



artiencegroup.com



artience

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

800D00050JA4-CE0624-0

artience

東洋インキグループは “artience”へ

2024年1月1日、東洋インキSCホールディングス株式会社は、artience株式会社に社名を変更しました。

artienceはファインケミカル素材の開発、提案を行う化学メーカーです。

1896年の創業以来、色材設計・ポリマー設計・分散・塗加工などのコア技術に基づいて、それぞれの時代の社会ニーズに応じた製品を提供してきました。

社会環境が目まぐるしく変化する中で、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するという強い決意を示すとともに、その実現に向け、当社の思いを込めた新たな社名に変更いたしました。

私たちは、驚きや感動、ワクワク、心地よさなど、人の心に働きかけるような価値(art)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(science)を磨き上げることで感性に響く価値を創りだしていきます。

この感性に響く価値によって、お客様そして社会が抱える課題の解決に貢献するとともに、心豊かに暮らすことのできる社会の実現に挑み続けます。

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、触れて感じる事、あるいは製品の品質を通して感じる事など

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

- 2 東洋インキグループは“artience”へ
- 4 理念体系

価値創造

- 6 トップメッセージ
- 12 artienceグループのあゆみ
- 14 artienceグループの姿
- 18 価値創造モデル
- 20 価値創造の源泉となる資本
- 22 2050年を見据えたartienceグループの価値創造
- 24 新中期経営計画artience2027
- 30 artienceの強み

ガバナンス

- 46 サステナビリティ対談
- 50 マネジメント一覧
- 52 コーポレート・ガバナンス
- 60 社外取締役からのメッセージ
- 61 リスクマネジメント
- 63 コンプライアンス
- 64 サステナビリティマネジメント
- 68 気候変動への取り組み
~TCFD提言に基づく情報開示

事業

- 38 色材・機能材関連事業
- 40 ポリマー・塗加工関連事業
- 42 パッケージ関連事業
- 44 印刷・情報関連事業

コーポレートデータ

- 74 財務情報
- 87 株式情報
- 88 グループ会社情報
- 90 社外からの評価
- 91 編集方針／情報開示体系

統合レポート2024の発行にあたって

当社の統合レポートは、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、事業、コーポレート・ガバナンス、環境や社会への取り組みなどを統合的に説明しています。

artienceへ社名を変更してから初めての発行となる「統合レポート2024」では、今年度から始まる新中期経営計画とそれを支える強みを、それぞれの責任者の生の声でご説明することで、当社グループの変革への意思をお伝えするを旨としました。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。今後もご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

2024年6月

トップメッセージ



代表取締役社長 グループCEO
高島 悟

artier

培ってきた歴史と信頼のもと
企業変革を成し遂げ、
「art」と「science」で
新たな価値創造を目指します。

私たちを取り巻く事業環境は、速く、激しい変化の中にあります。3年にわたり世界で猛威を振った新型コロナウイルス感染症は、社会のさまざまな面で時計の針を進めました。当社においても、急速なデジタル化により印刷インキの需要が不可逆的に減少。私自身、社長に就任した直後であったことから直面する課題に対し大きな危機感を覚え、企業変革を真剣に考え始めるきっかけとなりました。

原点に立ち戻れば、当社の創業者の小林鎌太郎は、自身が非識字者であったからこそ、日本の発展には教育が不可欠と考え、書籍や教科書の印刷用インキの製造販売から事業を興しました。将来を見据え、社会に貢献していくというDNAは私たちの中に脈々と受け継がれているのです。

「いま、私たちは本当に社会が必要とするものを生み出しているのか、将来も生み出し続けられるのか」という根源的な問いを常に意識し、そのためにも企業変革を断行し、新たな価値を創造し続けられる企業となるべく舵取りをしています。

社名にartを組み合わせるのは一つの挑戦

2024年1月、私たちは社名をartience株式会社に変更し、artienceグループとして新たなスタートを切りました。創業129年目を迎える老舗企業が看板を付け替える意味は決して軽くはありません。これまでも当社は、インキメーカーからスペシャリティケミカルメーカーへと変貌を遂げ、その

トップメッセージ

時代時代に合わせた製品・サービスの提供で人びとの信頼に応えてきました。近年収益の低迷が続いた中、今までの歩みを否定することなく、培ってきた信用という基盤の上に変革を起こしていく——その強い覚悟を社内外に伝えるのが今回の社名変更です。

新社名検討においては、社内の声を広く集め、「当社の強み・弱み」、「将来目指す方向性」などを明らかにするプロセスを経ました。50個くらいの候補の提案を受けた中から3つに絞り込み、最終的な選定の際、プロジェクトメンバーの多くが選んだのが「artience」でした。

artienceは、「art」と「science」を組み合わせた造語です。当社は、前中期経営計画でもSIC (Scientific Innovation Chain) を掲げたように、サイエンスのイメージが強い会社だと思っています。ここにアートを組み合わせるのの一つの挑戦でした。サイエンス思考に基づく理性のうえに、人の感性や思い、情熱を組み合わせることで、今までにない新たな価値が生まれてくるんじゃないかという思いが強いです。

アートには、リベラルアーツの意味も込めました。教養学や人文科学に代表されるリベラルアーツは、柔軟な思考や文脈を通じての理解を重視し、多面的な思想による多様な複数解の存在を認める学問分野です。すでに海外売上比率が5割を超える当社が今後さらなるグローバル展開を進めていくうえでも、この考え方は非常に大切と考えます。お互いの歴史・文化・宗教・民族性などに目を向け、尊重し合い、共生の道を探っていくという思いを社名に反映させました。

変わらない経営哲学と、Brand Promiseで目指す姿

社名変更に伴い、Corporate Philosophy (経営哲学)、Brand Promise (ブランドプロミス)、Our Principles (行動指針) からなる理念体系を新たに制定しました。今回、会社のすべてを変えるつもりで変革に臨んでいますが、唯一変わらないのはCorporate Philosophyである「人間尊重の経営」です。当社のすべての営みの中心には「人」がいます。言い換えれば「個(社員)があって全体(会社)がある」のであり、決してその逆ではないということです。

Brand Promiseでは、「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。理念体系に「感性的な価値」を組み込む案は、社名を決める過程で持ち上がってきたものであり、アートの考え方や密接につながっています。何にワクワクするか、どういうとき幸せや心地よさを感じるかを「感性に響く価値」と呼ぶなら、それが何かは人それぞれで

あるはずで、社員全員に「私の感性価値とは」を考えて書き出してもらい、それを共有するといった取り組みもできればと思っています。

一般、アサヒビール様とともに開発した「生ジョッキ缶」の“泡の出る缶”は、「感性に響く価値」創出の好例となりました。「開栓時に泡が出てしまうこと」は本来、缶ビールではNGとされる現象でした。しかし、そのメカニズムを科学的に解明しコントロールした当社の内面塗料の技術と、新たな缶ビールづくりを目指すアサヒビール社の思いが重なり、お店で生ビールを飲むときのようなワクワク感をエンドユーザーに感じてもらうことができています。素材メーカーの当社だけでは成し得ないこうした新たな価値創造を、いろいろな他社との協業により実現できれば最高だと思っています。

SIC- IIを経て、「成長」を掲げる新中期経営計画へ

■前中期経営計画「SIC- II」の振り返り

2023年度をもって、前中期経営計画「SIC- II」が終了しました。売上高は当初の目標を達成したものの、利益が大きく下回る結果となりました。背景には、コロナ禍に伴うサプライチェーンの混乱や、ウクライナ紛争の長期化などがありますが、営業利益未達の要因として最も大きいのは、世界的な原材料の高騰に対し、私たちが迅速に対応できなかったことです。また、事業計画の具体性の甘さから、市場変化などを受けて新事業の確立にも遅れが生じました。

落ち込んだ収益力の回復を喫緊の課題とし、徹底したコストダウンを進めた3年間でもありました。国内では印刷インキの構造改革として販売6社を統合、茂原工場(千葉)を生産統合し、海外ではフランスとフィリピンの着色剤事業を整理、中国・天津での顔料事業からも撤退しています。2023年度には、原材料高騰に対する価格改定が追いついたことも相まって、2019年度の利益レベルを取り戻しています。

一方、次の成長への布石として、海外を中心に3年間で累計468億円を成長事業に投資してきました。インドや東南アジア、トルコではその効果がすでに出始めており、次の3年間へつなげていきたいと考えています。

■新中期経営計画artience2027における決意

2024年1月からは、“GROWTH”を掲げた新たな経営計画artience2027/2030をスタートさせています。収益力を回復してきたなかで、成長に向けた当社の具体的な道筋を示

すのが今回の計画です。「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」の3つを基軸としています。

前半の3年間の中期経営計画artience2027では、事業ポートフォリオの変革に注力します。成長を期待できる既存事業での高収益化を図り、そうではないものには一段の改革を進めていきます。また、戦略的な重点事業を定め、経営資源を集中的に配分します。リチウムイオン電池(LiB)用のカーボンナノチューブ(CNT)分散体などのモビリティ・バッテリー関連事業、およびセンサや半導体などのディスプレイ・先端エレクトロニクス関連事業がそれに当たります。

3年間で、既存事業への設備投資で300億円、LiB用CNT分散体で300億円、合計600億円を投資していく予定です。この額はSIC- IIでの468億円と比べても大きく、本気で事業ポートフォリオの変革に臨む私たちの決意を反映したものとなっています。

資本効率とキャッシュフローの最大化に向けては、部門ご

との目標や業績管理をより見える化するため、ROIC(投下資本利益率)とCCC(キャッシュコンバージョンサイクル)の導入を決めました。「自由と規律を大切にしたい」という意思を、これまで社内で繰り返し伝えてきたのですが、これはその規律の部分です。それぞれの社員の自由な挑戦を大事にする一方、結果にはこだわり、マーケットとの約束を守っていく。こうした文化風土を広げていきたいと思っています。

■大規模な投資をしながら株主還元も充実

申し上げましたとおりartience2027における最優先課題は成長戦略の推進であり、売上高4,000億円、営業利益250億円の目標を掲げています。一方で当社の株主資本コストは7%程度と認識しており、ROEは最低ラインとして7%以上を目指すことが欠かせません。これはあくまで通過点であり、2桁%越えを目指していくことが、PBRI.0倍以上の実現にもつながっていくと考えています。

キャッシュアロケーションでは、この3年間で予想される



トップメッセージ

キャッシュフロー950億円のうち、前述の通り600億円を成長投資に充てます。一方で、バランスの取れた株主還元も重視しており、配当・自己株式取得を合わせて200億円を予定しています。純利益は400億円を見込むため、総還元性向は50%以上となります。大規模な投資をしながら株主還元も充実させるという、かなり踏み込んだ計画内容になったと考えています。

今回、さらなる自己株式取得について株主提案もいただきましたが、安定したリターンを提供には永続的な企業成長が前提となります。保有株式の縮減にも引き続き取り組んでいきますが、成長戦略を推進していくため、当社の資本政策にご理解いただけるよう対話を継続していきます。

サステナビリティ経営の
深化に向けて

新中期経営計画においても、サステナビリティビジョンasv2050/2030のもと、引き続きESGの取り組みを深め、サステナビリティ経営を実践していきます。日本を代表する実業家・渋沢栄一が『論語と算盤』で貫いている「義利合一」の考え方は私の経営の軸となっています。正しいことをする「義」、利益を追い求める「利」。これらは決してトレードオフの関係ではなく、両立可能なことです。

地球環境に対しては、私たち化学メーカーが与える環境負荷を認識したうえで、責任を果たしていくことが重要です。持続可能な社会に貢献する製品を生み出していく、モノづくりでの環境負荷を削減していく、大きくはこの2方向になります。

気候変動対策では2050年カーボンニュートラル実現を念頭に、2030年度までにCO₂排出量を国内35%削減(2020年度比)、海外35%削減(2030年度BAU比)を達成していきます。廃棄物と有害化学物質についても同様であり、数値目標を各工場まで落とし込み、排出量をコントロールしていきます。

サステナビリティ貢献製品の売上高構成比率は、2030年度までに80%、2050年にはすべての製品がサステナビリティ貢献製品となるよう目指します。環境・社会に寄与する製品は、単なる「貢献」を超えて、今日ではそれ自体が競争力の源泉になると確信しています。

一方、ガバナンス改革として、当社は2022年3月に監査等委員会設置会社に移行しました。現在は3名の女性社外取締役を迎えるとともに、社外役員比率を高め、多様な視点からの議論を活発化させています。2024年度より執行役員・

顧問の数を26名から16名に半減させたのも、新たな世代にバトンを渡していくための大きな決断だったと思います。そのほか、海外を含めた内部通報システムや情報セキュリティ対策でもアップデートを重ね、継続的なガバナンスの強化を図っていきます。

すべての取り組みの核となる
人的資本の強化

当社の成長を支えるのは常に「人」であり、「人間尊重の経営」を掲げるなか、人的資本戦略の重要性は言うまでもありません。40～50代の社員を集めた社長塾「未来検討タスクフォース」の開催は、今年で3期目に入りました。サクセッションプランとしての役割も強く、2024年1月には本タスクフォース出身の執行役員が誕生しています。

また、社長塾のメンバーから出た「社長直轄で新規事業を生み出す仕組みをつくるべき」という強い意見を受け、新たにインキュベーションセンターを立ち上げました。この流れを受け、社内のビジネスコンテストで選出されたチームが事業化を目指すなど、非常に良い動きが起きています。

2024年度からは、「インキュベーションキャンパスプロジェクト」と称した月2回のイベントを開始しています。毎回さまざまなテーマで、スタートアップ企業や地方自治体、NGOなどを招いた交流の場として、社員は自由に参加でき、お客様など社外にも広く開放していきます。人的ネットワークをグローバルに拡げていくことで、artienceグループを世界中から人と情報が集まる企業にしたいという理想があり、その具現化に向けた第一歩になればと思っています。

今日人材の流動性が高まる中、当社としては“引き止める会社”ではなく“惹きつける会社”でありたいと願います。今後、予測される労働力不足に対し、生産性を高めるためにも、エンゲージメントやモチベーションの向上の施策は不可欠です。私自身、30代のときのアメリカ赴任は慣れない英語を使いながら一人で新規顧客を開拓するハードな仕事でしたが、もがき苦しんだあときの経験が今の自分をつくっているとも思っています。今はもっと効率的な仕事の仕方はありますが、若い人たちにはその経験が後に生きる仕事をやってほしい、そのための適切な人材配置が必要だと考えています。

さらに、従来は男性中心だった工場などでも、女性が働きやすい環境を整えていくことが多様化促進の観点から欠かせません。多様性こそが新しい価値創造につながる源泉であり、それは性別だけでなく国籍や障がいの有無などについても同様です。

世界の平和に向けて
多様なステークホルダーと共に

コロナ禍の収束に伴い、昨年以降は全国の拠点を回って社員との対面でのコミュニケーションに注力してきました。グループが目指す企業変革の意義を直に伝えると、それが社員に響いているという手応えを得ることが多いです。「すでに会社に変化を感じている」という声が年齢層を問わず挙がってきており、こうした変化への実感がグループ全体に広がっていくことを期待しています。2024年度には、海外拠点にもできるだけ訪問する予定です。それが現場の活性化につながれば良いですし、反対に私自身が刺激を受け、元気をもらうことも少なくありません。

経営の舵取りを担う立場として、artienceを良い会社にしたいと思います。私が考える良い会社の定義とは、「社会

に貢献する製品やサービスを生み出していること」「社員がやりがいを持って働けること」「業績を上げ続けられること」の3つです。当社だけで成し得ないことは多く、お客様や取引先、同業他社などを巻き込みながら、理想に向けて取り組んでいきます。

依然として国際情勢は先行きの見通しづらい中にありますが、私は世界平和は経済で達成できると考えています。国境をまたぎ産業の結びつきを強めて、多様な人びとと新たなものを一緒に生み出せるのは企業グループであってこそ。経済が平和に果たす役割の大きさを信じ、世界のステークホルダーと共に明るい未来を目指してまいります。

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。時代ごとで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
小林謙太郎
(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謙太郎は、看板屋の徒弟、絵具商の店員を経て、1896年に独立、東京・日本橋に印刷インキ店を開業しました。幼少期から就学できず生涯非識字者だった小林は、日本の発展には学術教育が最重要であり、そこで必要とされる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設立しました。

1896~

小林商店を開業

当時のカラー印刷技術の飛躍的な進歩を目の当たりにした小林は、1896年に印刷インキ店を開業しました。また、当時の印刷業者は完成品のインキを購入するのではなく、顔料やワニス(インキ用樹脂)などの原材料を購入し、練肉(原材料を混ぜ合わせてインキを作る)するのが主流でした。そこで小林は、練肉工員を雇っていない中小業者向けに練肉のアウトソーシングを始めました。その後、完成品のインキを製造販売するまでに成長した小林商店でしたが、良質なインキの製造には高価な輸入原材料が欠かせないという障壁が、小林に原材料の自製化という新たな夢を抱かせました。



小林商店時代のインキ色見本シート

1907~

国産インキの一貫生産へ

1907年にインキ業界初の株式会社を設立した小林は、高品質なインキの完全国産化を目指して、原材料である顔料やワニスの自製化研究を推進しました。第一次世界大戦の影響で有機色素の輸入調達が困難になったのをきっかけに研究開発を加速させ、1920年、発色と耐久性に優れたアゾ顔料プリリアントカーミン3Bなどの自製化に成功し量産を開始。さらに1937年、その後の当社グループを代表する顔料製品となる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力を獲得し、国内有数のインキ会社に成長しました。



設立当初の東洋インキ製造(株)本社(1910年頃)

1950~

インキ会社からグローバル化学メーカーへ

1951年、アメリカ最大の化学会社インターケミカル(現BASF)と技術提携し、合成樹脂の技術を導入しました。これにより、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。他にも金属塗装剤や粘接着剤などの技術も導入し、缶コーティング剤やプラスチック用着色剤、工業用両面テープ、プリント基板用レジストインキなど、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、中国や東南アジアへの輸出を本格化すべく、1963年香港に戦後初の海外子会社を設立、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構築しました。



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®」

1990~

自社技術主導による新市場への展開

1990年代以降、印刷インキや接着剤、塗料、着色剤など従来の製品群に使われてきた自社技術を、新たな産業分野へと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、ディスプレイ、通信、自動車、太陽電池などグループにとっての新たな市場に向けて、OPCドラム用有機色素や導電インキ、FPDカラーフィルタ用レジスト、電磁波シールドフィルムといった素材を開発・展開しました。



FPD用カラーレジスト「ライオキュア®」

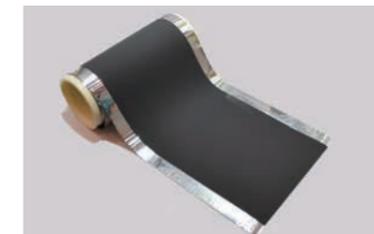


電磁波シールドフィルム「リオエルム® TSS」

2010~

サステナブル社会実現へのチャレンジ

2011年、持株会社制に移行した当社グループは、素材化学メーカーとして新たな市場に向けた先進的な製品開発に取り組み、持続可能な社会の実現にチャレンジしてきました。印刷インキや接着剤における石化系原材料の削減、容器包装の紙化やマテリアルリサイクル性向上に対応したパッケージ材料、太陽電池の効率や寿命を向上させる封止材料、リチウムイオン電池用カーボンナノチューブ(CNT)分散体、高速大容量通信や半導体分野向けの機能性ポリマー材料など、その成果は多岐にわたります。2016年に参入した医療分野でも、貼付剤事業を中心に医療現場・創薬関連材料に注力しています。



リチウムイオン電池用CNT分散体「リオアキュム®」

2024~

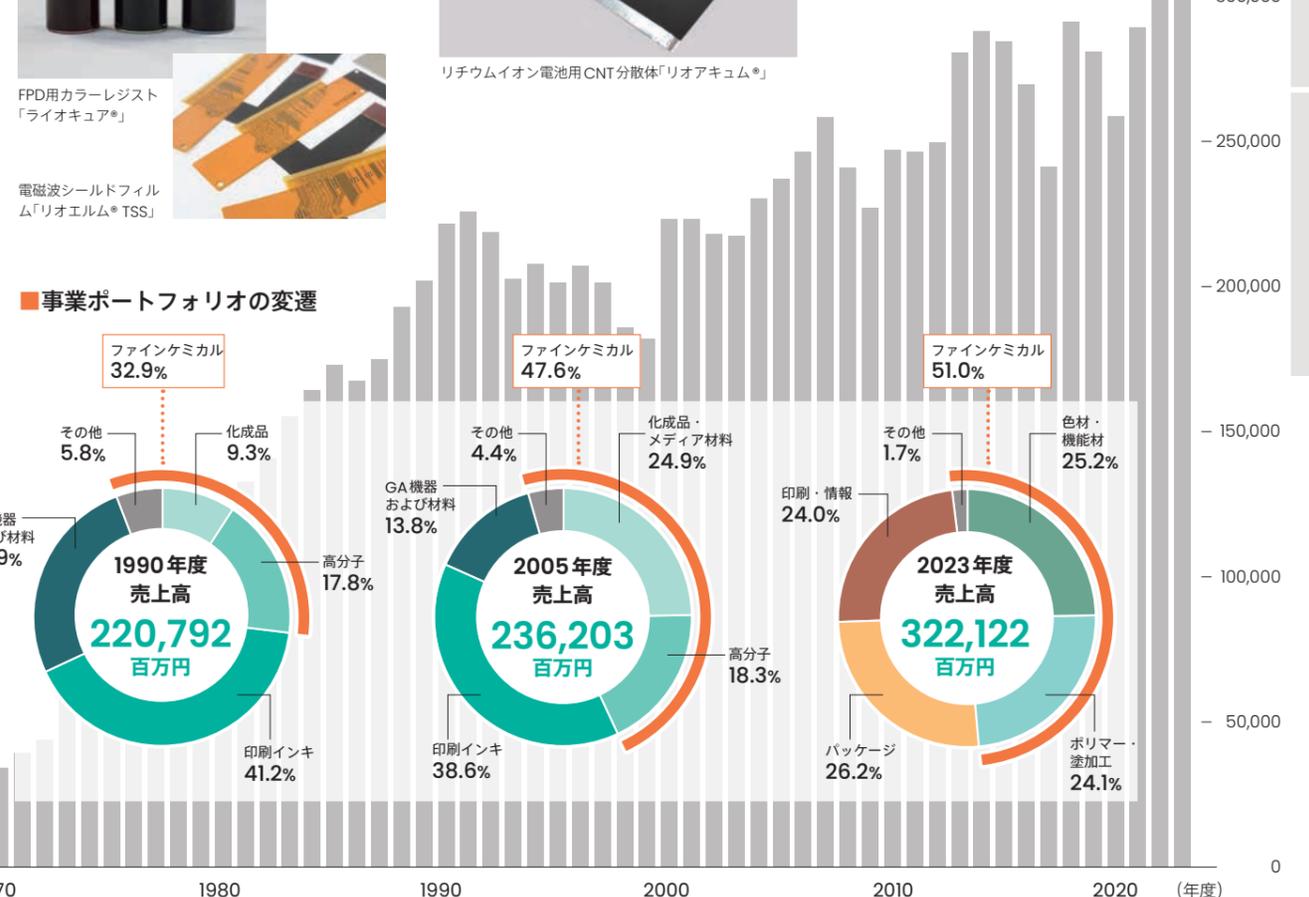
artience 一変革への決意

そして2024年1月1日、当社はartience株式会社に社名変更しました。1907年の会社設立以来117年にわたって掲げ続けてきた「東洋インキ」の文字を看板から外すことで、当社グループの大きな変革への決意を表すとともに、第二のスタートアップであることを社内外に示したものです。世界の人びとに向けて先端の技術で先駆の価値を届ける会社へと変革するという強い決意のもと、グループ一丸となって、感性に響く価値を創りだし、心豊かな未来の実現を目指していきます。



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)



artienceグループの姿

私たちの製品によって社会が便利になるだけでなく、生活者の皆様に“驚き”や“ワクワク”をお届けすることで、心豊かな未来の実現を目指します。

色材・機能材関連事業

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タや、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。



ポリマー・塗加工関連事業

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、メディカル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。



パッケージ関連事業

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による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。



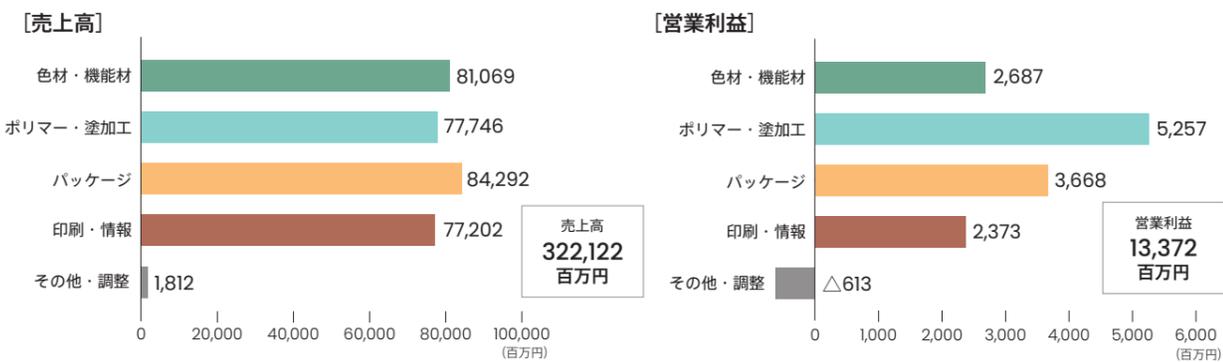
印刷・情報関連事業

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、エレクトロニクス用の機能性インキを開発するなど、新たな印刷の可能性に挑み続けます。

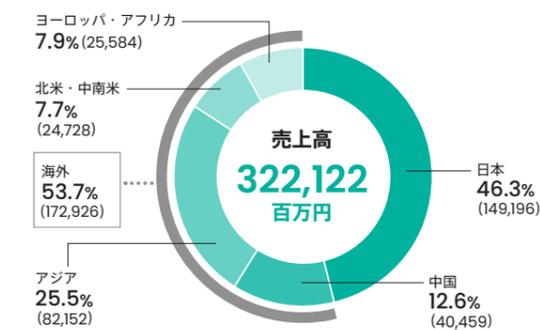


グループ企業概要(2023年12月31日現在)

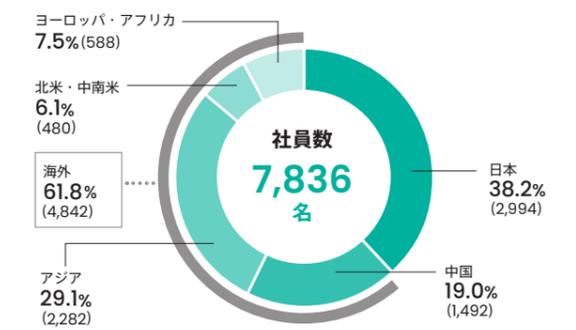
事業セグメント別売上高・営業利益



地域グループ別売上高(百万円)



地域別グループ社員数(名)



経常利益 **12,880百万円** | 親会社株主に帰属する当期純利益 **9,737百万円** | 売上高営業利益率 **4.2%** | ROE **4.2%**

グローバル展開状況: 国内 **13社/32拠点** | 海外(日本を除く) **23の国・地域/49社/78拠点**

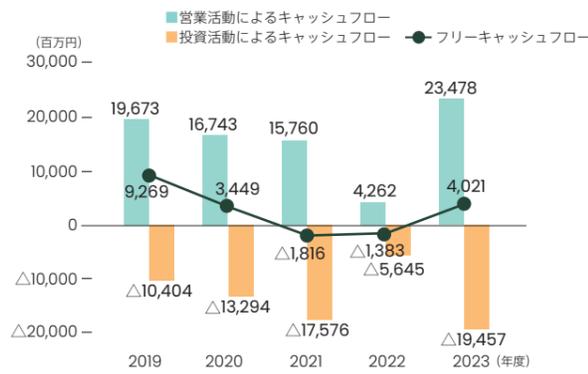
財務ハイライト

売上高、営業利益、営業利益率



原材料価格の高騰に対し、各種コストダウンや価格改定、構造改革が進み、増収増益となりました。また、営業利益率も回復してきましたが、エレクトロニクス関連やCF用材料は伸び悩みました。

キャッシュフロー



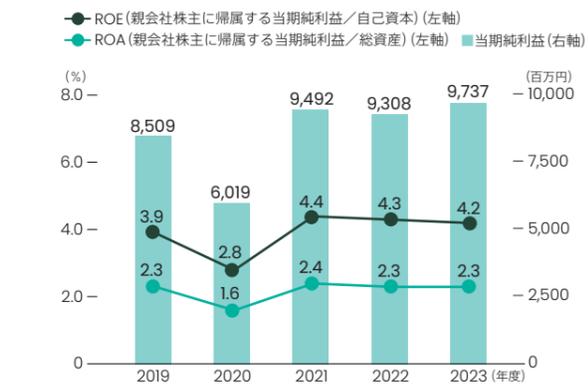
営業活動によるキャッシュフローは、営業利益の増加や棚卸資産が減少したことから、前年度より大幅に収入が増加しました。投資活動によるキャッシュフローは、海外での新工場建設やタイの製缶塗料メーカー買収などがあり、巨額の投資有価証券売却があった前年度より支出が増加しました。

有利子負債、D/Eレシオ



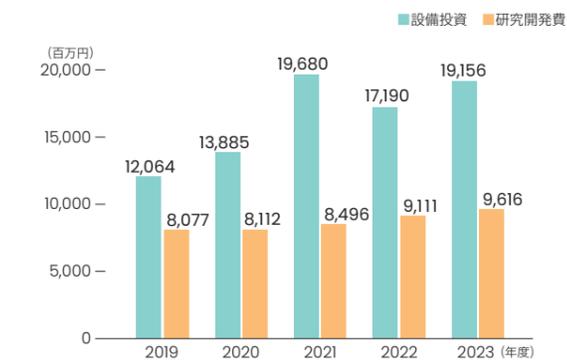
有利子負債は長期借入金返済のための資金調達を第2回無担保普通社債発行により前倒しで実施した影響もあり、前年度より3,449百万円増加しました。D/Eレシオは、わずかに増加しました。

ROE、ROA、当期純利益



親会社株主に帰属する当期純利益が、投資有価証券売却益の大きかった前年度と同程度であったため、ROE、ROAともにほぼ同じ水準となりました。

設備投資、研究開発費



前年に引き続き車載用リチウムイオン電池用材料の供給体制の構築のために、積極的な投資を継続しました。研究開発費に関しても、前年度を上回りました。

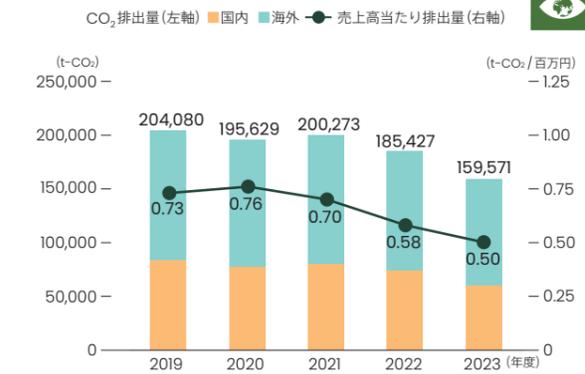
1株当たり配当金、配当性向



本中期経営計画期間においては、安定的な配当を基本としつつ、総還元性向は50%以上としています。

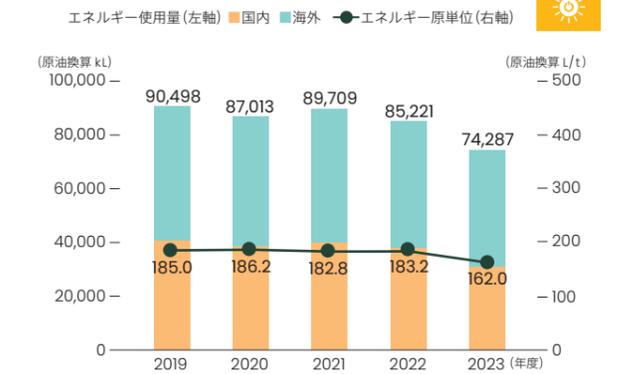
非財務ハイライト

CO₂排出量



asv2050/2030において、2030年度までに国内・海外のCO₂排出量合計を145,000t-CO₂に削減する目標を設定しています。

エネルギー使用量



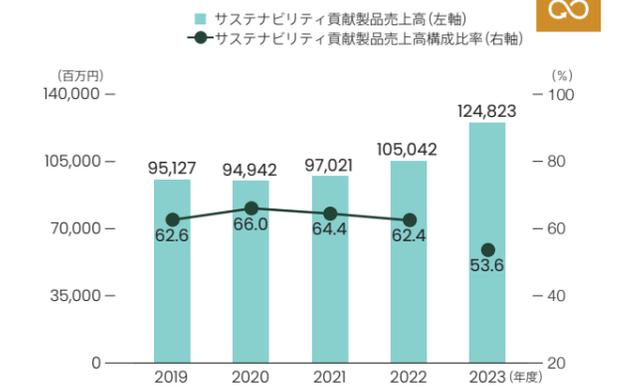
エネルギー使用量は生産品目・生産量の変化により国内外ともに前年度に比べて減少、エネルギー原単位はやや減少となりました。

水使用量、排水量



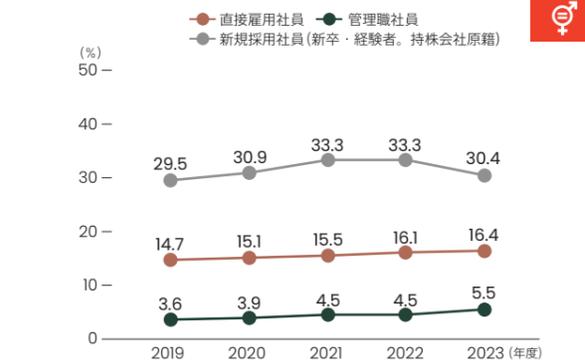
冷却水として利用した後の水を工程水(反応溶媒や洗浄用水など)として再利用するなど、水使用量の削減に努めています。

サステナビリティ貢献製品売上高



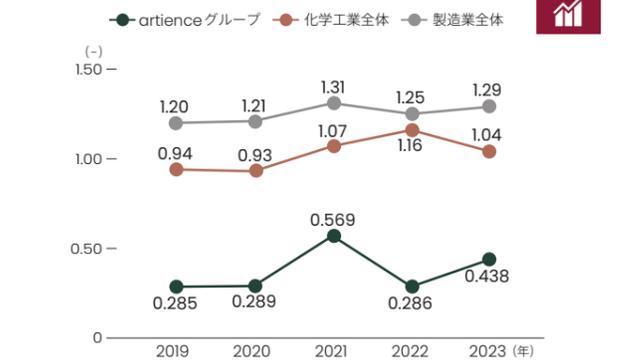
2023年度から、asv2050/2030に基づくサステナビリティ貢献製品に定義変更・集計範囲の拡大(海外を含む)を行っています。2022年度までの値は旧来の環境調和型製品の売上高および売上高構成比率です。

女性社員比率(国内)



国内の新規採用(経験者採用を含む)における女性比率30%以上、女性管理職比率8%以上とする「女性活躍宣言」を掲げています。

休業災害度数率(国内)



休業災害が2022年より1件増加したことにより休業災害度数率は上昇しました。化学工業全体および国内製造業を下回っています。

※算出方法の見直しや基準の変更のため、環境関連の過去データの一部を修正しました。最新の情報はサステナビリティデータブック2024に記載しています。
 ※女性社員比率について、直接雇用社員(正社員)および新規採用社員(経験者採用を含む)は当該年度末での集計ですが、管理職社員は当該年度の翌年1月時点で集計しています。
 ※休業災害度数率について、当社グループの直接雇用社員および派遣社員の休業災害件数に基づいて度数率を算出しています。業務委託先の休業災害件数は含まれません。

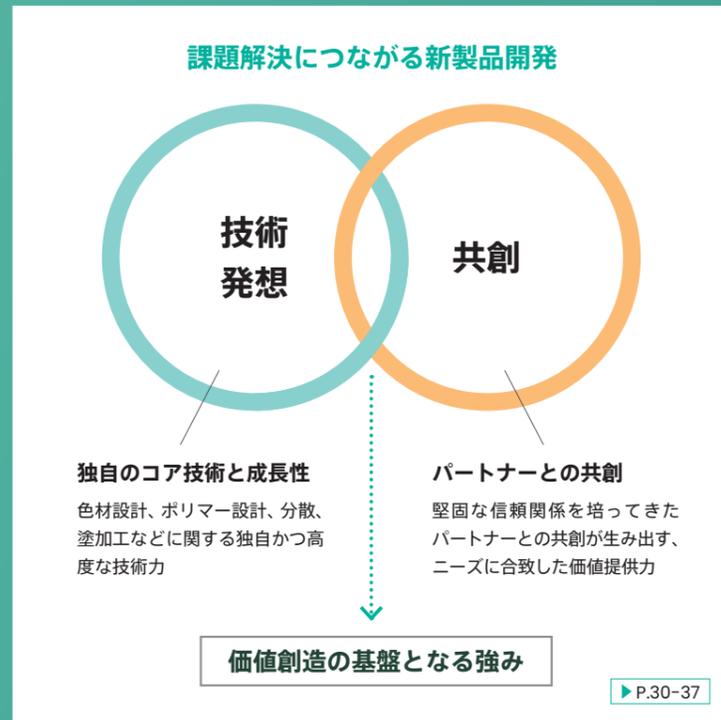
価値創造モデル

当社グループは、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。グローバルにおけるさまざまな社会・環境課題を認識・把握するとともに、グループの技術力を発揮して課題解決に貢献できる道筋をパートナーと共創していくというビジネスモデルを間断なく続け、世界の人びとに先端の技術で先駆の価値を届ける会社として、価値創造の流れをスパイラルアップしていきます。

INPUT 価値創造プロセス OUTPUT OUTCOME

- 財務資本**
投資と株主還元を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

▶ P.20-21



中期経営計画 artience2027

- 基本方針 1**
高収益既存事業群への変革
- 基本方針 2**
戦略的重点事業群の創出
- 基本方針 3**
経営基盤の変革

▶ P.24-29

5つの重要課題(マテリアリティ)

- お客様の期待を超える価値を提供し、社会に貢献する
- 革新的技術を通じて環境と共生する
- サプライチェーンと共存共栄を図り、ステークホルダーの信頼に応える
- 社員を大切にし、幸せや働きがいを追求する
- 信頼を支える堅実な企業基盤を築く

▶ P.66-67

- 4つの事業セグメント**
- 色材・機能材関連事業
 - ポリマー・塗加工関連事業
 - パッケージ関連事業
 - 印刷・情報関連事業
- ▶ P.38-45

3つの戦略的重点事業群

- モビリティ・バッテリー関連事業
- ディスプレイ・先端エレクトロニクス関連事業
- 次世代事業(環境・バイオ・エネルギー)

感性に響く価値



感性に響く価値を創りだすことで、人びとが心豊かに暮らせる社会の実現に貢献します

[目指す姿]

**心豊かな未来
持続可能な社会
企業価値最大化**



価値創造の源泉となる資本

当社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、製造、人的、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

投資と株主還元のパラns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3要素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。

■総資産	447,798百万円
■親会社株主に帰属する当期純利益	9,737百万円
■自己資本	245,762百万円
■キャッシュフロー（現金及び現金同等物の期末残高）	56,040百万円



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

当社グループが最も重要としている経営資源は社員です。世界約8千人の多様な人材が各々のミッションに取り組み、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と育成プログラムを通じて、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進や、社員の主体的なキャリア形成のサポート、働きがいのある職場環境の醸成を図り、企業と社員の良好なエンゲージメント構築に取り組んでいます。また、デジタルによる事業改革を加速すべく、DXに対応できる人材の育成も進めています。

■連結社員数	7,836名(国内2,994名 海外4,842名)
■女性採用比率(新卒・経験者)	30.4%(持株会社原籍)
■女性管理職比率	5.5%(国内・2024年1月時点)
■海外現地採用社員の管理職数	560名(2024年3月末時点)
■社員満足度	82.7%(国内・社員意識調査におけるポジティブな回答率)



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企業として社会に貢献することを志向してきました。原材料である顔料やポリマーから製品であるインキや各種機能性製品までを一貫生産できる体制によって、当社グループの掲げる「感性に響く価値の創出」を実現します。処方やノウハウ、生産技術を国内外のグループ各社が共有することで、地産地消とグローバル品質マネジメントの仕組みを構築し、地域ごと・市場ごとの要望に対し期待以上のソリューションを提供することができます。

■生産拠点	国内12拠点 海外27拠点
■設備投資額	19,156百万円
■海外生産比率(数量ベース)	60.8%
■休業災害度数率	0.438(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体制の再構築に加え、DXの活用による研究開発のスピードアップ、そして社外研究開発機関とのオープンイノベーションによる社内・社外の「知の融合」によって、知的資本の強化を推進しています。

■研究開発・技術部門社員数	828名(国内、2024年6月1日時点)
■研究開発費	9,616百万円
■特許保有件数	国内2,169件 海外962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、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、多様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6社
■事業活動地域・拠点	24カ国 78拠点
■海外売上高比率	53.7%
■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	128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、水資源の循環利用など、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。

■CO ₂ 排出量	160,727t-CO ₂
■エネルギー使用量	74,287kL(原油換算)
■水使用量	4,833千m ³
■原材料(石化系・非石化系)	150,701t



※数字は特記のない限り2023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、これまで2027年を目標年度とする長期構想 Scientific Innovation Chain 2027 (SIC27) に取り組み、3カ年単位の中期経営計画を遂行してきました。2024年度から artience として新たにスタートを切るにあたり、変革を着実に実行すべく2030年をゴールとした経営計画 artience2027/2030 “GROWTH” を新たに策定しました。

それぞれ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(マテリアリティ)を策定し、中期経営計画と連動した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やカーボンニュートラル、SDGsへの取り組みに関するグローバルの動向、および企業に向けられた要請が活発化している社会状況に対応すべく、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、取り組みを進めています。

社会環境が目まぐるしく変化する中で、新たな時代に貢献し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。

業績目標

	2021年度 (実績)	2022年度 (実績)	2023年度 (実績)	2024年度 (計画)	2026年度 (目標)	2029年度 (目標)
連結売上高	287,989百万円	315,927百万円	322,122百万円	340,000百万円	400,000百万円	500,000百万円
連結営業利益	13,005百万円	6,865百万円	13,372百万円	14,500百万円	25,000百万円	-
営業利益率	4.5%	2.2%	4.2%	4.3%	6.3%	-
ROE	4.4%	4.3%	4.2%	-	7.0%以上	10.0%以上

前中期経営計画 SIC-II の総括 (2021~2023年度)

成長に向けた取り組みには一定の進捗があり、売上高は目標を達成したものの、原材料価格の高騰による営業利益率の低下や数量の減少などにより営業利益は目標に対し大きく未達となりました。

SIC-II の成果と課題

基本方針	成果	課題
1. 事業の収益力の強化	<ul style="list-style-type: none"> 成長地域(インド、東南アジア、トルコ)での事業拡大と投資の推進(海外売上高比率: 46.4%→53.7%) 事業体制の合理化 印刷・情報: 国内販売会社統合や他社とのアライアンスを推進 色材・機能材: 拠点整理や集約化(フランス、フィリピン、天津、茂原) 	<ul style="list-style-type: none"> 収益力改善のための市場や製品ポートフォリオの変革
2. 重点開発領域の創出と拡大	<ul style="list-style-type: none"> LIB用CNT分散体のグローバルSCM構築と実績化 サステナビリティ貢献製品(旧環境調和型製品)の拡大 高付加価値製品の拡大(機能性コーティング材など) 	<ul style="list-style-type: none"> 重点投資によるLIB用CNT分散体事業の拡大、およびその他新事業による収益の柱の創出と成長の実現
3. 持続的成長に向けた経営資源の価値向上	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティビジョン asv2050/2030 (旧 TSV2050/2030) の策定と ESG 専任部署の新設 間接部門のコスト構造を変革するための機構改革 ガバナンス強化と業務執行の迅速化(監査等委員会設置会社へ移行、女性取締役増員、執行役員数の半減(26→13名: 2023年12月31日時点)) 保有株式の縮減(131億円) 自己株式の取得(107億円) 	<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍など外部環境の影響による運転資金の増加と積極投資で悪化したキャッシュフローの改善



目標年(2050年)におけるあるべき姿

- 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

新中期経営計画 artience2027

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

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



事業ポートフォリオの変革

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

強いところをより強く

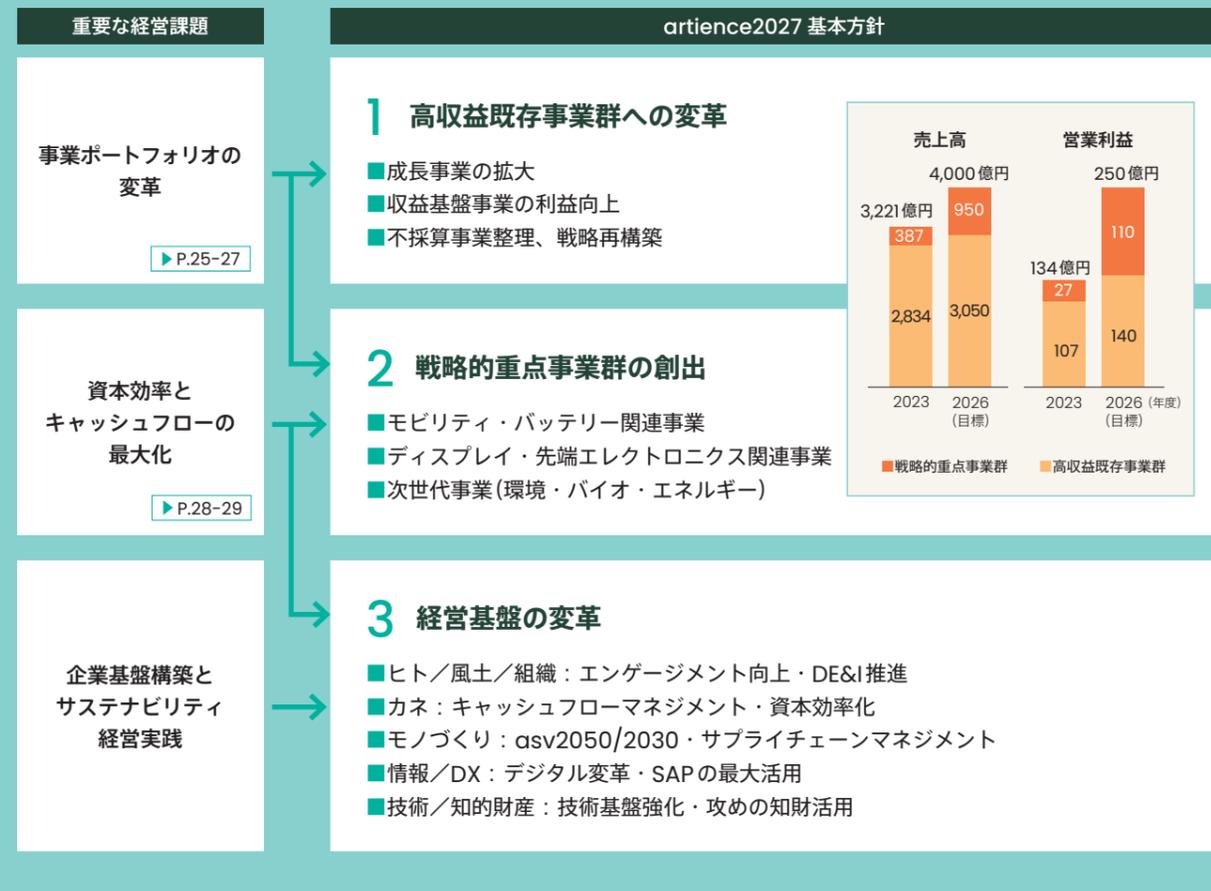
我々の事業ポートフォリオの特徴は、製品数が多く、分野也多岐にわたり、また対象市場も国内外に広がっていることです。印刷インキに用いる色材とポリマーを軸に技術を発展させることで、日用品から先端材料までさまざまな市場に製品を提供してきました。事業が偏っていないため、リスクを分散できるメリットもありますが、資源が分散しがちという側面もありました。

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

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

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

中期経営計画 artience2027 (2024~2026年度)



専務取締役
コーポレート部門担当
濱田 弘之



高収益既存事業群への変革

■ 既存事業を3つに分け、「成長事業」に集中

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

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

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

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

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

■ 海外での事業を成長のエンジンに

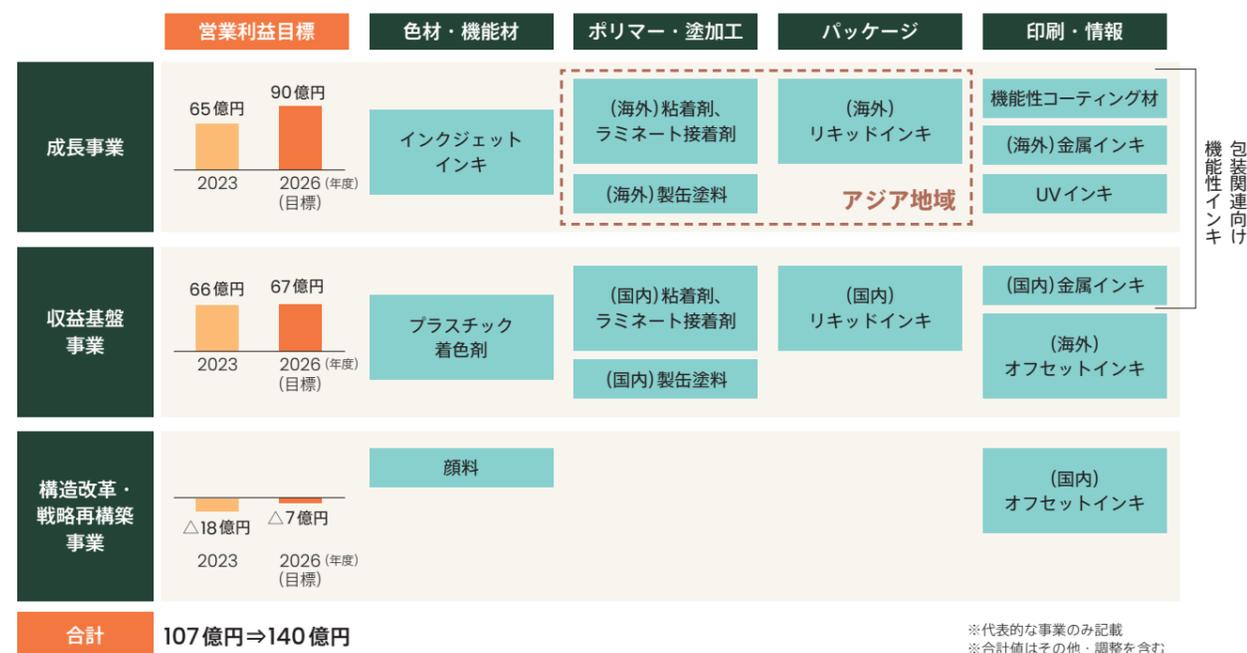
東南アジア、インド、トルコなど、今後人口が伸びていくエリアにおいて、我々が強い事業をドラスティックに力をいれて展開していきます。

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

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

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

■ 代表的な既存事業の分類と営業利益目標



戦略的重点事業群の創出

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

■ 基本方針2で定めた3つの戦略的重点事業群



■ リチウムイオン電池用材料

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

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

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

■ ディスプレイ・半導体用材料

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

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

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

新生 artience として

■ 感性価値で競争力を上げる

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

■ ポートフォリオ変革で攻めの姿勢へ

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



財務戦略

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

■前中計の財務的な成果と課題

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

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

■資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

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

■PBR1.0倍達成に向けて

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

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

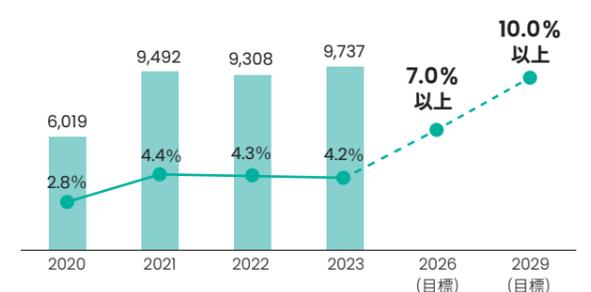
■リスクをヘッジしながら重点事業へ積極投資

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

■PBR推移



■当社業績推移・目標



■キャッシュアロケーション



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

■ROICを取り入れた資本効率向上

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

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

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



■バランスシート改革と株主還元

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

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

■グループ財務部長としての使命と役割

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

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

artienceの強み

STRENGTHS 1

価値創造の源泉となる「個」を活かす人材戦略

artienceのすべての活動の中心には「人」がいます。「個（社員）があって全体（会社）がある」という考えのもと、社員のチャレンジを応援する人材マネジメントで、「人間尊重の経営」実現を支えます。



執行役員
グループ人事部長
関野 純二

「個」の感性を重視し、チャレンジを応援する人材マネジメント

当社は、社名変更に合わせて理念体系を刷新する中、「人間尊重の経営」というCorporate Philosophy（経営哲学）を唯一不変のものとして残しました。人事の立場からは、このCorporate Philosophyを「社員一人ひとりの力を最大限に発揮していくこと」と捉えています。「人」をすべての企業活動の中核に据え、そこを起点に事業を成長させていくのがartienceという会社です。

今、人事として追求すべきは、Brand Promiseに掲げた「感性に響く価値を創りだし、心豊かな未来に挑む」を体現する人材づくりだと考えています。性能や価格では測れない非定量的な価値が重視され、ニーズが多様化する中で、消費者や市場の潜在ニーズを捉え、製品づくりに反映していくことが求められています。これには、社員一人ひとりがアンテナを張り巡らせることが欠かせません。新理念体系のもとで、「個」の感性に重きを置く理由もそこにあります。

これまではお客様のニーズに対応するという、待ち受け型の姿勢が多く見られましたが、自らが率先して課題を見つけ提案することを奨励するため、チャレンジを評価する仕組

みの整備を進めています。日々の職務において、自分らしいチャレンジを構想し、実行に移し、結果を出す。その各段階を評価に反映することで、社員の努力と成果に報いていきます。2025年度よりこの新たな評価制度を導入することを目指しています。

これに先行して、幹部社員向けの人事制度をすでに2024年1月に改定し、ジョブ型の処遇や業績連動の評価を取り入れました。また、執行役員や顧問についても役割を見直し、大幅に人数を減らしながら、次世代へとバトンを渡していき

育成・確保の両面から、人的資本への投資を積極化

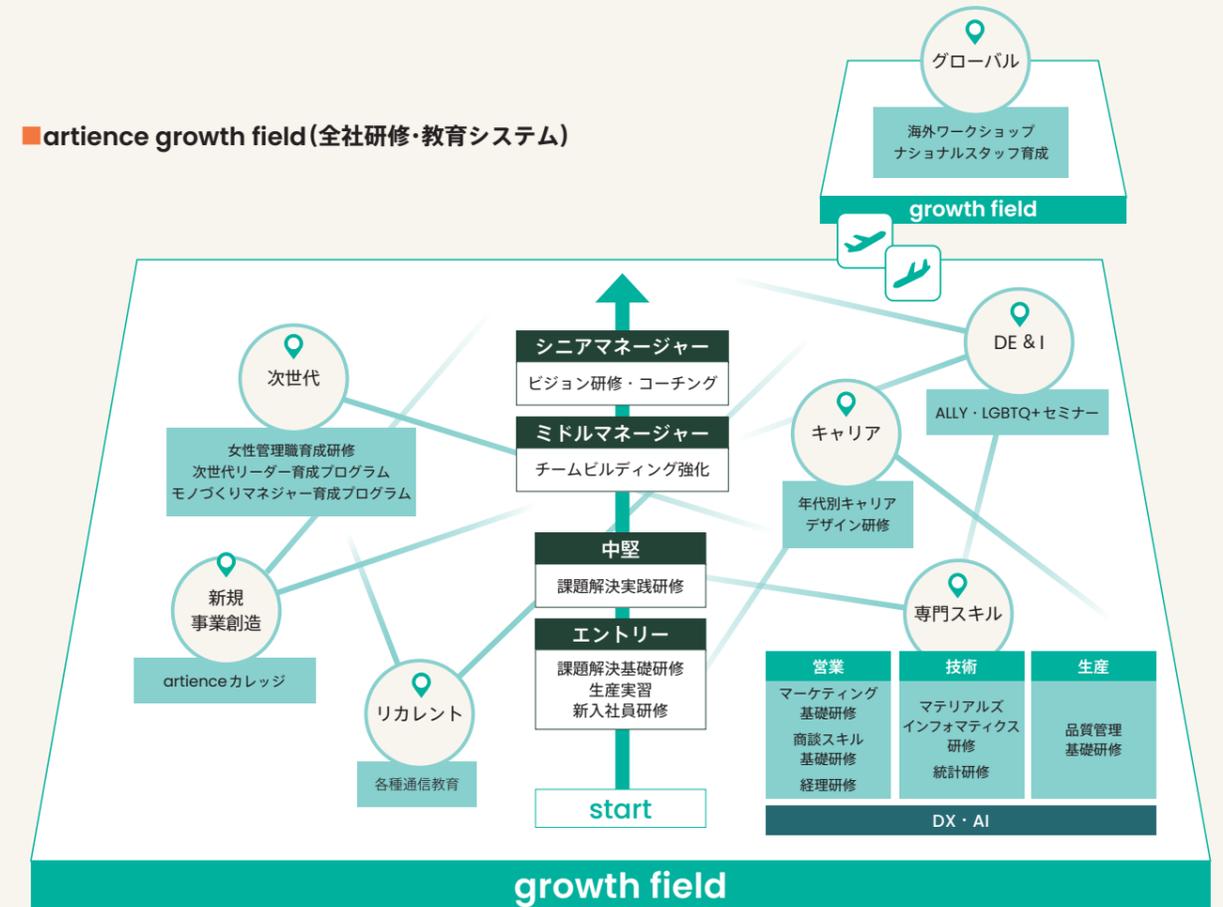
人材マネジメントの基本的な考え方は、2015年に策定した「人材マネジメントの3つの柱」を踏襲しつつ、中期経営計画artience2027においては、人材を「資源」から「資本」へと再定義し、人材育成・人材確保への投資を強めていきます。

人材育成では、これまで階層別の教育に力点を置いてきましたが、今後は次世代の経営者育成や、IT・DXなど専門スキルの養成、新たな事業創造などを含めた、総合的な教育体系を整備していきます。社名変更に伴い、2007年度より全社

■人材マネジメントの3つの柱(2015年策定、2024年1月改定)

<p>多様な人材が活躍できる風土の醸成</p>	<p>主体的なキャリアを歩めるしくみの構築</p>	<p>安心して働ける職場環境づくり</p>
<p>多様な背景を持った社員の人権と多様な価値観・考え・発想が尊重され、存分に職務に取り組むことで新たな価値を世界に提供できるとの考えのもと、多様な人材が活躍できる企業風土を整えます。</p>	<p>成長志向を持って自身のキャリアを思い描ける人材を雇用し、キャリア形成に向けた実践と成長の機会を継続的に提供することは企業の責務であるとの考えのもと、育成のしくみを構築・運用します。</p>	<p>社員が安心して働き、能力を最大限に発揮するには、職場の安全衛生、労務管理と評価、社員の健康と福利厚生が不可欠であるとの考えのもと、職場環境を整備し、継続的に改善していきます。</p>

■artience growth field(全社研修・教育システム)



規模で運用してきた研修・教育システム「東洋インキ専門学校」を「artience growth field」へと改称しました。この名は、広いフィールドを自由に駆けめぐり成長していく社員の姿をイメージしたものです。従来の社内的なスキル習得を超え、「どこでも活躍できる人材」となるよう社員の成長を支援するのは、それが新たな価値創造の源泉となり、結果として会社と社員のWIN-WINの関係を生み出すと信じるからです。

かつて日本企業は、新卒入社した男性社員を人材の中心に考える傾向が強りましたが、私たちが「感性に響く価値」の創出を目指すうえで、多様化の促進は不可欠です。経験者採用を増やし、外部で知見を培った人材も積極的に獲得していきます。また、長年当社で課題となってきた社員の男女比率も、2024年度採用では女性が41.5%となり、女性活躍推進のベースを整えつつあります。2030年度までに女性管理職比率10%の目標達成に向け、取り組みを強化していきます。

人材戦略の核となる社員エンゲージメントの向上

社内への情報発信という視点も重要です。定着率が高く、長く働き続ける社員が多い、というのは当社が誇るべき点でありながらも、それが結果として「言わなくても分かってい

るはず」といった社内ではしか通用しない暗黙の理解を生み出してきた側面もあります。中途採用を増やし、社員の海外比率も高まる中、この状況をなおざりにしておくことはできません。現在は、新たな理念体系をグループ全体に浸透させていくためのワークショップ開催などを計画しています。

また、社員のエンゲージメント向上は常に人材戦略の核となります。処遇や職場環境、やりがい、理念の浸透など多岐にわたるテーマを実行しつつ、全社的なエンゲージメントサーベイの実施も積極的に検討していきます。適切な賃上げもエンゲージメントに直結するものとして欠かせません。社員がキャリアパスをより主体的に選択できるよう、人材配置・異動のあり方も見直していく必要があります。グループ各社との連携や協力体制構築も重要です。

経営者も社員も、会社を発展させたい、自身も成長したいという気持ちは同じです。目指すところは重なり合いながらも、ときには異なるニーズを持った両者をつなぎ、それぞれと信頼関係を築いて調整していくのが、私たち人事の役割です。「人間尊重の経営」のもと、成果にこだわる厳しさを持ちながらも、魅力ある活気と規律のある組織・風土を目指し、当社の描く人材マネジメント、人的資本経営に着実に取り組んでいきます。

STRENGTHS 2

保有資源と外部リソースの融合で 新たな価値を生み出す技術・知財戦略



常務執行役員
技術・研究・開発、
知的財産担当
町田 敏則

artienceグループは、色材、ポリマー、分散、塗加工といった多岐にわたる技術を持っています。これまで積み重ねてきたこれらの技術をベースに、新たな技術を創出し、お客様の期待を超える価値を提供していきます。さらに情報と人の交流を活発にし、知財戦略にも積極的に取り組んでいきます。

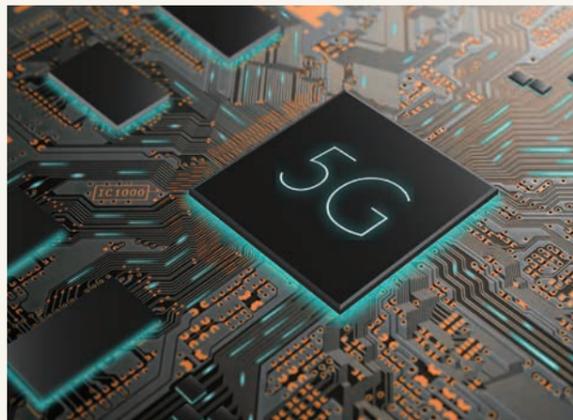
技術転用で価値を最大化する

たくさんの事業を持っていること、そしてそれを支える多様な技術を持っていることが我々の強みです。例えば、一言で接着剤といっても、粘着剤やラミネート接着剤、ホットメルトなどさまざまな製品があります。お客様は粘着剤がほしいのではなく、くっつけたいわけで、そのための手法をたくさん持っているということは大きな強みだと思っています。

当社の代表的な製品としてラベルやパッケージなどに使われるポリマーがありますが、同じ技術をベースにしつつプラスアルファの技術を乗せることで、半導体の封止や接着に展開することができます。廉価な汎用品に使用している技術も、ほかの分野に応用することで、付加価値は10倍、場合によっては100倍にもすることができるのです。

次の技術として半導体に注力

半導体分野は、現在注力しているリチウムイオン電池用CNT分散体の次の技術として、開発に力を入れています。半導体は大容量化・高速化ニーズにより、三次元実装化とい



う大きな転換点を迎えています。そもそも半導体分野は実績のあるメーカーが圧倒的に有利なのですが、このような構造の変化は、新規参入のチャンスです。具体的には、この三次元実装により、半導体には熱の課題が出てきます。いかにこの熱を放熱するか、いかに熱に伴う応力を緩和するか。今までにない新しい課題が出てきています。これが新規参入の大きなチャンスになるのです。

私は感性価値とは、お客様の期待を超える価値を提供することだと捉えています。そこまで考え抜いた提案をサイエンスでつくり上げたい。それが、さらに先の新規事業の開発や創出につながっていくと思っています。

AI化で情報と人の交流を活性化

これまでに培ってきた技術はテクノロジープラットフォームとしてデータベース化していますが、私はこれをさらに進化させて、社内クローズドAI化していきたいと考えています。

グループ内には多くの事業部門がありますが、部門の間にはどうしても組織の壁ができてしまいます。往々にしてこの組織の壁は、情報や技術者同士の交流を阻むことがあります。

会社としてどれだけ経験を積み重ねても、活用できなければ意味がありません。結果だけでなく、実験の狙いや考察、技術者がどのように思考したのかをきちんと残すこと、そしてその情報を容易に引き出せること。簡単なようにも聞こえますが、これが意外と難しい。課題解決のための手段として、AIを活用することで検索しやすくし、欲しい解答を簡単に入手できる状態にしたいと思っています。

それから、新たなアイデアを実現するために、自分の技術だけでは不足がある場合、組織の壁を越えて当社グループ内で実現可能な人、その分野に詳しい人が検索でき、すぐにコンタクトがとれるような仕組みを実現したいと思ってい

ます。人と人が結びつくことで、新たなものが生まれやすくなるはずですよ。

しかも、この取り組みは国内だけでなく、海外の拠点も含めたシステムにしていきます。気軽に相談でき、その分野に詳しい人が解答する、場合によっては人を派遣するといったことを通して、グローバルでの課題もスピーディーに解決して、売上に結び付け、差別化することができる。そんな仕組みをつくっていきます。

新たな技術創出には、失敗を恐れない企業風土が必要

私は2023年12月までトーヨーケム(株)の社長を務めていましたが、トーヨーケム独自の取り組みとして、どんな小さなことでも、全員がチャレンジしようと呼びかけ、良いチャレンジには「チャレンジ賞」を出すような、表彰制度を設けていました。失敗を恐れずチャレンジする。小さなチャレンジが大きなチャレンジにつながり、新たな技術や利益を生んでいくことになります。技術や人の交流と合わせて、良い企業風土につながったと思っています。

失敗を恐れずチャレンジする風土を、グループ全体に波及させていきたい。これも、私の役割だと思っています。

10年後に勝つために、外部の技術も積極的に入手

中期経営計画で掲げている数字の積み上げは、もちろん着実にこなしつつ、それ以上に何を狙っていくのか。短・中期の開発を行う事業会社の技術部門、研究所、長期開発を担うartience(株)のR&Dの両輪で、将来の核となる事業を見据えて展開していきます。

10年後に勝つために、バックキャストで考えて、発展していくストーリーをきちんと持って、artienceらしさを大事にしながら、競合他社に勝てる技術を確認していきたい。そのときに、自分たちの資源だけを積み上げても到達できないのであれば、海外や国内のスタートアップや大学など、外から新しい技術を手に入れていく活動もこれからは必要だと思っています。

また、自社技術と外部技術を融合することで、artとscienceの新しい結合やセレンディピティ的な開発も期待できます。アサヒビル様とのオープンイノベーションで生まれた「生ジョッキ缶」用内面塗料などが好例です。

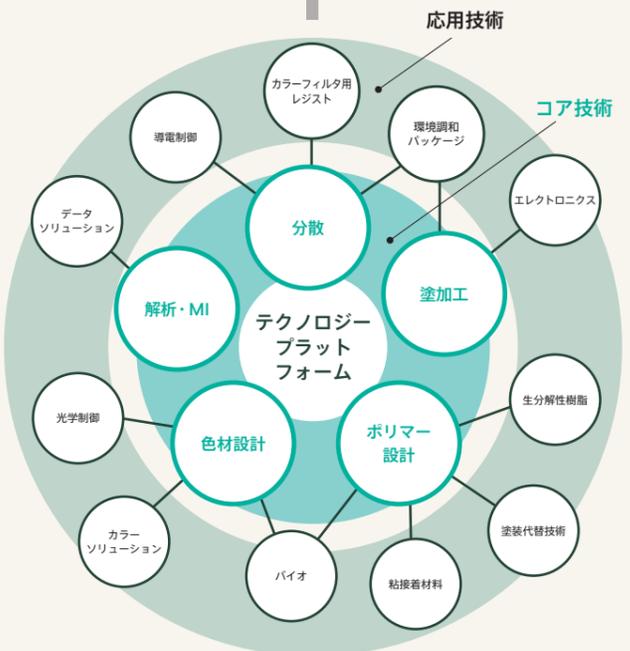
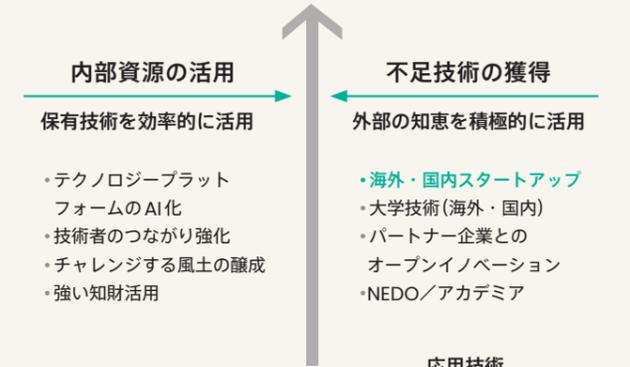
武器になる知財と、技術系人材を強化していく

もう一つ、私が注力したいと思っているのが知的財産の活用です。新しく開発した技術の特許化していくのはもちろん、すでに当たり前に使っている技術も特許化することに取り組んでいます。さらに、知財はいかに早く出すかが重要なので、AIを使ってスピーディーに知財化する、「AI知財」を実

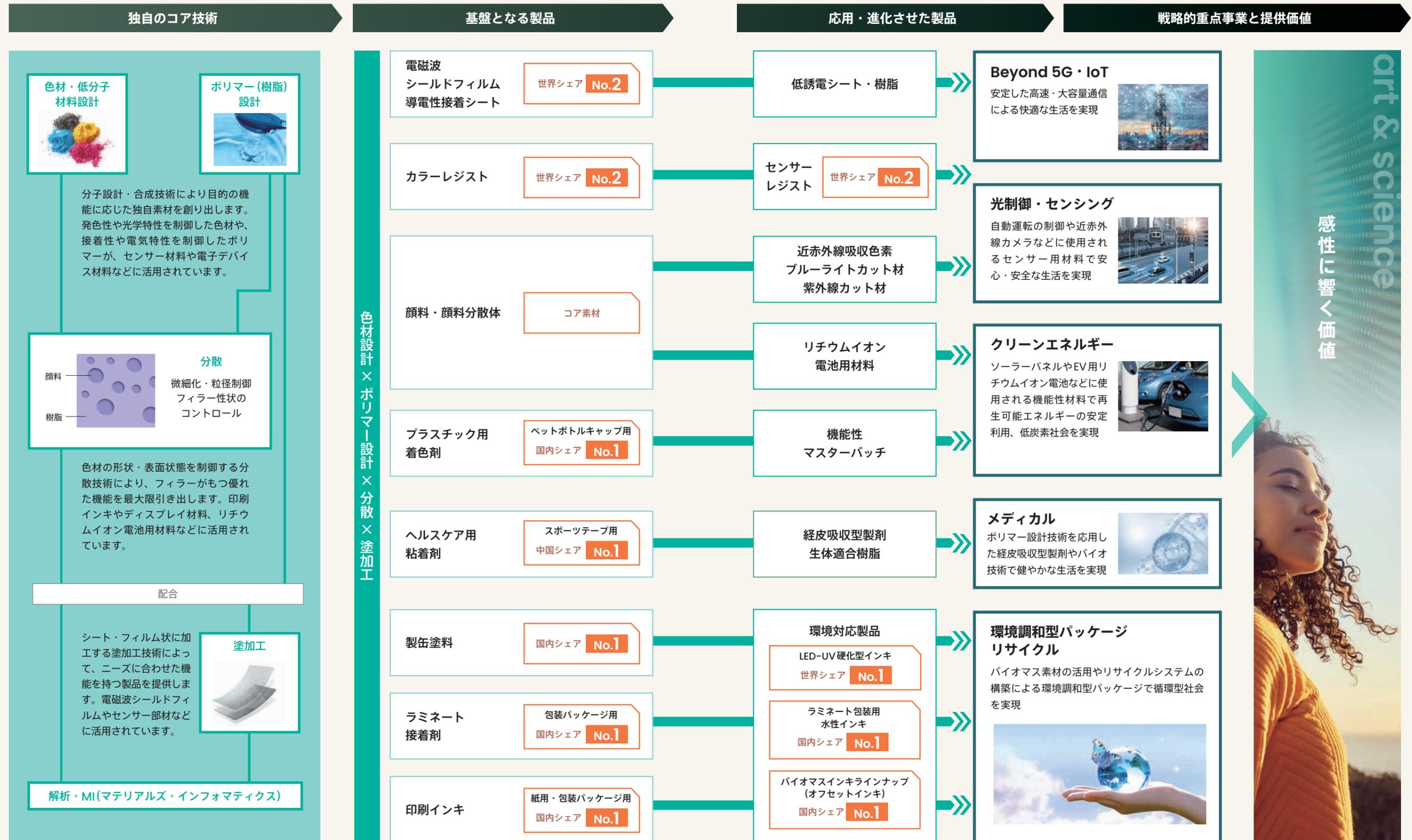
現する活動を始めました。強い知財、営業の武器になるような知財を戦略的に活用していきます。

また、開発をスピードアップしていくために、海外R&Dをつくり、海外の技術部隊をもっと強化していきます。また、国内外を問わず、スペシャリストをもっと育成していきたい、とがった人材を育てたいと願っています。人間的な処遇も見直して、やり甲斐を伴って新しいチャレンジを生み出していき。そういった風土をグループ全体で培っていきたいと思っています。

次期事業開発につながる技術開発の構造



■コア技術の応用・進化による価値創造



色材設計×ポリマー設計×分散×塗加工

感性に響く価値

art & science

価値創造

事業

ガバナンス

コーポレートデータ

※シェアは当社調べ

STRENGTHS 3

積極投資で切り開く 新規事業の市場戦略

リチウムイオン電池正極材用導電CNT分散体事業

artienceグループのリチウムイオン電池(LiB)正極材用導電カーボンナノチューブ(CNT)分散体は、LiBの高容量化・高出力化を可能にするキーマテリアルです。成長市場である電気自動車(EV)普及促進の一翼を担う重要な製品であり、グループの成長を牽引する戦略的重点事業として、取り組みを強化しています。

トヨーカラー株式会社
機能材料営業部
部長
小畑 晃司

印刷インキ用顔料からCNT分散体へと発展

車載用のLiBに用いられるCNT分散体を支える技術は、もとをたどると印刷インキの顔料分散技術が基礎となっています。

新聞の印刷にも使われているカーボンブラックという黒い顔料は、導電性が高いという特長があり、カセットテープやVHSテープなどの記録材塗料(帯電防止用塗料)としても活用されてきました。この技術を発展させたカーボンブラック分散体は、ハイブリッド車のLiB用導電助剤として2015年に初めて採用されました。

しかし、カーボンブラックは分散が難しい素材ではないため、独自性を打ち出すには弱い面がありました。その頃、マーケティング活動の中で、中国ではLiBの導電助剤としてCNTを使用し始めていることを知り、当社でもCNT分散体の開発に着手しました。CNTはカーボンブラックと比較して、少量添加で機能を発現する、LiBの性能向上に貢献する素材です。一方で分散が非常に難しく、実用化には大きな壁がありました。製品化には、創業時から磨き続けた当社の高い分散技術が大きく貢献しています。

2019年の採用を皮切りに、当社のLiB正極材用導電CNT

分散体は大手LiBメーカーでの採用が相次いで決まっています。2024年2月にはトヨタ製ハイブリッド車向けとして、プライムアースEVエナジー社に採用されました。CNT分散体がLiB正極材用導電助剤として採用されるのは、日本国内製の量産車種向けとしてはこれが初となります。

技術、分散剤、生産プロセスの最適化が強み

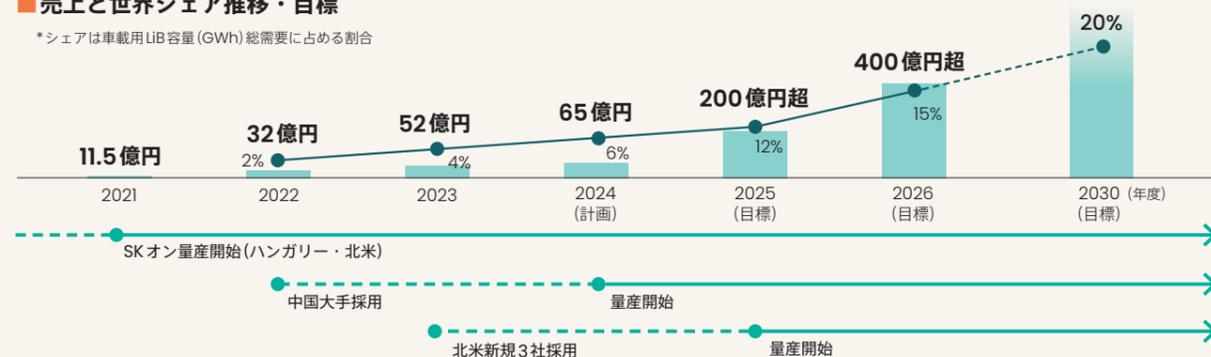
我々はCNTの分散技術を持っているだけでなく、分散剤を自社開発しており、生産プロセスでも高いレベルを実現しています。分散技術と分散剤の開発・改良、生産プロセスの最適化の3点が我々の強みです。

LiBの安全性において、一番重要なのは金属の異物を混入させないことです。CNT分散体に金属の異物が混入すると、バッテリーの正極と負極がショートして発火や発熱といったリスクを増大させるからです。異物混入などに対する要望のレベルはお客様ごとに異なりますので、お客様と徹底したすり合わせを行い、要求される品質をクリアできる体制を構築しています。

CNTの分散技術に加え、顧客のニーズに合わせてカスタマイズすること、品質管理体制や品質保証体制の整備を徹底することで、お客様からの信頼を得て現在の拡販につなが

売上と世界シェア推移・目標

*シェアは車載用LiB容量(GWh)総需要に占める割合



ていると考えています。

政治的リスクがあってもEV化の潮流は変わらない

LiB用CNT分散体は現在、アメリカ、ハンガリー、中国、日本の4カ国で生産を行っています。2023年度にはアメリカに2カ所目の生産拠点を設立しました。アメリカ最初のLiB生産拠点であるジョージア州の現地法人LioChemは1980年代からプラスチック用着色剤やグラビアインキをメインとして生産活動を続けてきた拠点です。現在、John Easley氏が社長を務めていますが、新拠点設立にあたって人材の確保や投資に向けたやり取り、現地での助成金の交渉など、主体性を持って我々のビジネスを支援してくれています。

国によっては政府の方針などにより、CO₂削減への姿勢ががらりと変わるなど、政治的なリスクがあるかもしれませんが、しかし、グローバルで見るとCO₂削減への方針は共通認識であり、EV化の流れは変わらないでしょう。一時的に停滞することがあっても、右肩上がりの基調は続くものと思います。

投資を増額し、2030年度世界シェア20%を目指す

2030年度における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)を目標として打ち出しています。自動車業界は開発スパンが長いこともあり、我々は現在、中期経営計画artience2027のさらにその先を見据えたビジネスに取り組んでいます。

世界的な脱炭素の潮流により、自動車のEV化は急速に進んでいます。LiBの世界市場は、2030年には2020年に比べて5~10倍となり、さらに拡大すると予測されています。2023年後半からEV市場拡大のスピードが減速していますが、これは一時的なものであり、今後も右肩上がりに推移していくことは間違いないと考えています。2030年度に世界シェア20%という目標は、無理なく達成できる数字であると思っています。

また、その実現のために、投資計画(累積)を250億円超

から490億円超へと増額しました。当社グループとしては、1事業への投資額としてはこれまでにない規模の投資になります。その過程で、設備投資資金として、日本政策投資銀行から総額150億円を調達することができました。当社の戦略をしっかりと分析判断をいただいたと考えています。

当事業に関する投資計画の累計(2019年度~)



※実施済み分150億円を含む

CNT分散体を通じて「感性価値」を創造する

我々が行っているのはBtoBのビジネスなので、我々の製品を一般消費者が直接手に取ることはありません。ですが、我々が提供するCNT分散体の機能によって、EVの航続距離が長くなったり、急速充電性能が向上することで、生活者の方に驚きや感動を覚えていただけるよう、直接のお客様であるバッテリーメーカー、自動車メーカーとしっかりと連携していきたいと思っています。

直接のお客様との協業を通じてマーケットにさまざまな価値を提案することで、我々の企業価値も上がっていくと考えています。最終製品を手にとる生活者の方の感性に訴えていくような価値を提供していくことを意識しながら、これからも事業活動に取り組んでいきます。

当社の技術開発の方向性

短期	・LMFPバッテリーなど中容量向け製品を早期投入
長期	・負極材向けなど関連材料も開発、顧客での評価推進 ・全固体電池向け：顧客との開発が進行中 東京工業大学とも連携強化

4極5拠点の生産体制



色材・機能材
関連事業

有機顔料を出発点とした
色彩と機能性の技術的追求

色材・機能材関連事業の実績の推移(2024年2月現在)



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》 <ul style="list-style-type: none"> 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が可能 顔料合成から製品までの一貫した開発・生産体制 	W 《弱み》 <ul style="list-style-type: none"> 一部の製品群に偏った収益構造 顔料・プラスチック用着色剤事業において、グローバル大手メーカーと比較して規模が小さい
外部環境	O 《機会》 <ul style="list-style-type: none"> 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 	T 《脅威》 <ul style="list-style-type: none"> 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、デジタル印刷用インキ
表示材料	カラーレジスト	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	カラーマスターバッチ、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	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など

マネジメントメッセージ



トヨーカラー株式会社
代表取締役社長
岡市 秀樹

>> 2023年度の振り返り

色材・機能材関連事業では、色材設計技術と分散技術を組み合わせることで、さまざまな分野に機能性材料を展開しています。

液晶カラーフィルタ用材料では、液晶パネルメーカーでの稼働率が時季による変動があったものの、中国での拡販や台湾でのシェア向上が進み、通期では堅調な出荷となりました。一方でPC向けなどの中小型ディスプレイの回復の遅れや、大型ディスプレイの価格下落により収益は低下しました。

プラスチック用着色剤は、米国の自動車向け、中国の太陽電池向けが好調だったものの、国内では消費者の買い控えで容器用が低調に推移し、海外ではOA機器用の需要が減少しました。インクジェットインキは、海外市場での在庫調整の影響がありましたが、後半は回復に向かい増収増益となりました。

車載用リチウムイオン電池材料は、米国や欧州での供給を本格化させ販売を伸ばしており、米国と中国では今後の需要増に備えた設備増強を進めました。

>> 中期的戦略と2024年度の重点施策

リチウムイオン電池用CNT分散体を最注力事業に位置付けています。これまでに米国・中国を中心に相次いで採用が内定していますが、次の3年間で4極5拠点での供給体制を強化し、収益の柱とすべく事業拡大を図ります。また、今後の環境を見据えた性能・コスト面での競争力強化に注力しながら、並行して全固体電池などの次世代技術の開発にも取り組んでいきます。

液晶カラーフィルタ用材料では、中国現地パートナーを活用した地産地消ビジネスの具体化を進め、ディスプレイ市場の中国シフトを好機としたシェアと収益の最大化を図ります。さらに、センサーなどの次世代技術への用途拡大に向けた高付加価値化も推進します。

プラスチック用着色剤では、環境対応などの機能性製品を軸とした製品ポートフォリオの転換を図り、国内事業の構造改革を進めます。インクジェットインキでは、中国におけるラベル市場の成長を取り込み、シェア拡大を図るとともに、差別化技術の開発に取り組めます。

>> 色材・機能材関連事業が提供する感性価値

私は当事業の感性価値を、「歴史や過去の概念に捉われることなく、異なる意見や知見、技術、アイデアを、強い意志で化学反応させることによって生み出される課題解決の成果」と定義しています。

この実現のためには、社員一人ひとりが自己の強みや弱みを認識したうえで、得意なことを得意なやり方で、お客様や社会の課題を解決していくことになります。それを実践するためには、変化に対応する頭と体の反射神経と、周りを巻き込む影響力の、両方を兼ね備えた社員が増えることが重要だと思っています。

色は、人によって見え方や感じ方が異なり、無限の広がりを持っています。感性に響く価値も同様に、人によって違うはずですが。違う感性が集まり、そこから新たな感性が生まれる、これが我々の目指す姿です。

この事業をやっていないとしたら、今から始めますか?という質問に「YES」と答えられるものに資源を集中し、各事業を未来に夢のある形にしていけることが私の仕事であると考えています。トヨーカラーはこのような観点で社会に貢献していく集団でありたいと思います。

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(2024年2月現在)



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	<p>S (強み)</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>W (弱み)</p> <ul style="list-style-type: none"> 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	<p>O (機会)</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>T (脅威)</p> <ul style="list-style-type: none"> 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)、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材料、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	製缶塗料、樹脂、ハードコート	飲料缶、食缶、ドラム缶、建築用塗料、機能性フィルム、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

マネジメントメッセージ



トヨーケム株式会社
代表取締役社長
有吉 泰



>> 2023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先端の製品を送り出しています。

エレクトロニクス市場は2022年来、世界的に市況の低迷が続いています。塗工材料は、スマートフォン向けの機能性フィルムが需要期の販売は回復したものの通期では減少となり、液晶パネル向けも市況の調整が続き低調に推移しました。

粘着剤は、国内ではラベル用やディスプレイ用が低調でしたが、米国やインド、中国では販売が拡大しました。接着剤は、国内外で包装用が消費の冷え込みで伸び悩みましたが、工業用はリチウムイオン電池向けの拡販もあり海外で好調に推移しました。

缶用塗料は、国内では顧客での稼働が伸び悩み、海外でも漁獲量の低迷などで食缶用が低調でしたが、トルコでの拡販やタイでの現地塗料メーカーThai Eurocoat社買収による事業拡大が進みました。

このほか、コストダウンの取り組みや価格改定の効果もあり、全体としては増収増益になりました。

>> 中期的戦略と2024年度の重点施策

グローバルNo.1製品をいくつも持つ接着剤メーカーへの成長を目指しています。そのためにも、海外における事業拡大と差別化技術の開発を推進していきます。

粘着剤は、特にインド、中国、北米でパートナーとのアライアンスも視野に入れた生産能力増強を行い、各市場のニーズに合った高付加価値製品を展開することで事業拡大を図ります。接着剤は、東南アジア、インドにおける包装用の成長を取り込むほか、EV化に伴い需要が拡大するリチウムイオン電池用途をはじめとした工業用の製品群を拡大させます。環境対応ニーズが高まる缶用塗料については、ビスフェノールAを意図的に含まないBPA-NI (Not Intent) 塗料を軸に海外展開を進めます。

半導体や次世代ディスプレイ市場では製品構造が変わることで、新たなニーズが生まれています。川越製造所に新設したポリマーパイロット棟も活用し、新規樹脂や塗工材料の開発を進め、次世代半導体の後工程市場向けなど周辺材料での採用拡大を目指します。

>> ポリマー・塗加工関連事業が提供する感性価値

日常生活でも製品やサービスに触れたときに、予想や期待を超え驚くことがあります。私はそれを「感性価値」と捉えています。これは大まかに、製品そのものから生まれるハード要素と、製品を提供する過程で感じるソフト要素、の2つに分けられると考えています。

ハード要素はまさにメーカーの本分です。BtoBの当社製品では一般の方に直接感じていただける場面は少ないのですが、数年前にお客様と共同で開発した泡立ち缶用の塗料や、糊残りが少ないPETボトルのラベル用の接着剤は、BtoBtoCの形で感性価値として多くの人に伝わった例だと思っています。

ソフト要素は、人びとの知恵やコミュニケーションから生み出されるもので、例えばきめ細やかな営業サービス、ニーズに応える技術、信頼できる品質保証、効率的なデリバリーなど、これらを組織力を通じて迅速に提供することで、価値に変換できると考えています。このソフト要素をさらに磨くために、私たちはデジタルツールも活用し、人と知識が一層深くつながる工夫を続けています。今後もお客様の期待を超える感性価値を生み出し、心豊かな未来づくりに挑戦していきます。

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(2024年2月現在)



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	<p>S (強み)</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>W (弱み)</p> <ul style="list-style-type: none"> 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	<p>O (機会)</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>T (脅威)</p> <ul style="list-style-type: none"> 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、フレクソインキ	軟包装材、建装材、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・フレクソ製版	グラビア・フレクソ印刷、エレクトロニクス向け精密製版

マネジメントメッセージ

東洋インキ株式会社
代表取締役社長
安田 秀樹



>> 2023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角度による環境対応製品を提供しています。また、高品質なプラスチックリサイクルを実現するための洗浄・脱墨・異材質分離・再生などのプロセスや生産機などの開発を目的として業界を跨いだ共同開発契約を締結するなど、リサイクルシステム構築に向けた取り組みを進めています。

2023年度は、日本国内では、ペットフードや土産物用の包装材需要が堅調に推移しましたが、物価上昇による消費者の買い控えで食品用は伸び悩みました。また、段ボール用も猛暑や価格高騰で青果物向けなどの需要が減少し、低調でした。海外においては、インド、東南アジア、トルコでの需要が底堅く、販売も堅調に推移しましたが、中国では消費の低迷で食品包装用が低調でした。

一方、国内外で原料価格高騰に対する生産面でのコストダウンや価格改定に加え、拡販を進めた結果、利益改善が進み増収増益となりました。

>> 中期的戦略と2024年度の重点施策

市場の成長が期待できる海外において、サステナビリティ貢献製品を軸としたシェア向上と、中長期的にはリサイクルシステム構築による市場創出を進めます。

グループのほかの品種と比べると食品包装は景気に左右されづらく、不況下でも比較的安定した出荷が見込まれ、さらに海外では人口増加に伴って市場が拡大していくと考えています。インドや東南アジアなどで市場成長を確実に取り込みつつ、水性インキなどの環境対応製品を先行させた市場展開によるシェア拡大に注力します。また、中国では営業・技術体制強化による拡販、トルコでは新工場の稼働開始など、増強される供給能力を活かしてグローバルな事業拡大を図っていきます。

同時に、使用済みの包装材料をゴミにせず、再資源化するためのリサイクルシステム実現に向けた取り組みを推進します。業界の垣根を越えて、パートナーの皆様とさまざまな形で協業することで、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ます。

>> パッケージ関連事業が提供する感性価値

当社は「お客様の期待を超える価値」を提供し続けることができる会社を目指しています。当社の提供する製品やサービスといったソリューションに対して、お客様の期待を超える「いいね！」をいただける、驚きを感じていただけることが「感性価値」であると考えています。

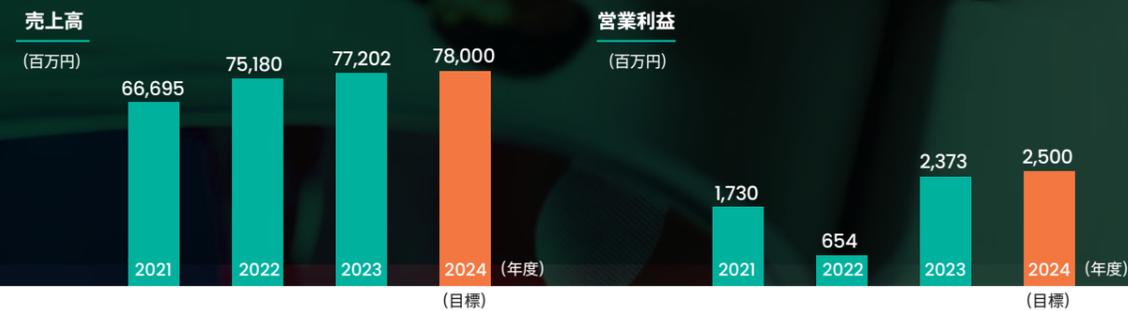
パッケージ関連事業においては、従来からのバイオマスインキや水性インキご提案などの環境対応に加えて、マイクロプラスチックごみ問題やCO₂排出量削減など、社会やお客様が抱える環境課題の解決に貢献するソリューションの提案に注力していきます。例えば、紙化およびプラスチック減容化、リサイクル促進のモノマテリアル化による包材の機能低下を補完するバリアコート剤、耐熱コート剤、耐水・耐油コート剤などの機能性コート剤のラインナップを充実させていきます。

インキには包材に意匠性を与えるという重要な機能がありますが、包材のリサイクル時には不純物となるインキの除去が課題となってきます。意匠性というインキ本来の機能を損なわずにマテリアルリサイクルを可能にする脱墨・リサイクルプロセス技術をパートナー企業の皆様とともに創りだし、生活者の皆様にも循環型社会を感じていただける「感動」をもたらしていきたいと考えます。

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(2024年2月現在)



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	<p>S (強み)</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 顔料・樹脂の二大原料を自社生産できる 	<p>W (弱み)</p> <ul style="list-style-type: none"> 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
外部環境	<p>O (機会)</p> <ul style="list-style-type: none"> 脱石化資源・脱プラ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 	<p>T (脅威)</p> <ul style="list-style-type: none"> デジタル化や人口減少による国内印刷業界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需要の縮小

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、印刷検査装置	オフセット製版、紙面検査など
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

マネジメントメッセージ



東洋インキ株式会社
代表取締役社長
安田 秀樹

>> 2023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。

コロナ禍の影響でデジタル化が一気に進み、商業印刷市場が加速的に縮小する中、国内のエリア販売会社6社を統合集約したり、同業他社との生産アライアンスを推進するなどの構造改革を行い、徹底した合理化を進めてきましたが、一定の効果が表れてきています。

2023年度は、日本国内では、情報系印刷市場の構造的な縮小が継続し、チラシや広告、出版向けが低調でしたが、紙器パッケージ向けUV硬化型インキは拡販による効果もあり堅調に推移しました。海外では、中国での不動産市況の悪化や輸出低迷による景気の弱含みもあり販売が低調に推移しましたが、紙器パッケージ向けに従来のフィルムラミネートに代替する機能性コーティング剤の販売が伸長し、増収増益となりました。

>> 中期的戦略と2024年度の重点施策

日本国内の情報系印刷市場はペーパーレス、デジタル化の進行により、今後も縮小を続ける見通しで、構造改革への取り組みは引き続き最重要課題の一つと認識しています。生産や物流面でのアライアンスなどサプライチェーンの効率化をこれまで以上に強力に推し進め、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。国内については紙器用UV硬化型インキのほか、機能性コーティング材の拡販、海外についてはこれらに加え、紙器用枚葉インキ、製缶用金属インキの積極的な展開を進めることで、グローバルでの事業ポートフォリオの変革を進めます。

また、既存事業のグローバルSCM体制構築とともに、これまでに培った材料設計、インキ技術を活かした、新たな市場開拓を進めます。顧客、エリア特性に合った新製品展開を進め、一層の価値向上に取り組んでいきます。

>> 印刷・情報関連事業が提供する感性価値

印刷・情報関連事業においては、商業印刷事業および紙器パッケージやラベル市場向けに、CO₂排出量削減や高騰するエネルギーコストの削減につながるソリューションを提供していきます。例えば、既存のUVランプを減灯しても硬化性に優れる、または省エネルギーであるUV-LEDでの硬化性が良好なUV製品の開発・実用化に注力していきます。これらは当社独自の樹脂設計や硬化性コントロール技術の活用によって実現が可能となります。

また従来とは異なる市場・分野に対して、インキ事業で培ってきたコア技術の積極的な展開を図っていきます。導電材料というコア素材を活かしたセンサー事業では、インキビジネスに留まらず、外部パートナー企業との協業によってデバイスとしてのワンストップソリューションを提供できる体制を構築していきます。また、超低反射や特定波長を透過する赤外線透過など光学制御材料を活用して、エレクトロニクス市場やセンシング分野への応用展開を進めていきます。車の自動運転実現への貢献など、快適な暮らしや未来づくりにチャレンジしていきます。

サステナビリティ対談

DIALOGUE

シブサワ・アンド・カンパニー株式会社
代表取締役
代表取締役社長 グループCEO

高島 悟

シブサワ・アンド・カンパニー株式会社
代表取締役
代表取締役社長 グループCEO

渋澤 健氏

「義利合一」と 「人間尊重の経営」

企業変革を掲げ、新たなスタートを切る今、
artienceグループは社会から、
また投資家からどのような要請を受けているのか。
サステナビリティ経営に見識が深く、
長期投資を専門とする
コモンズ投信株式会社社長・渋澤 健氏をお迎えし、
社長の高島との対談を実施しました。

profile

複数の外資系金融機関およびヘッジファンドでの経験を経て、2001年にシブサワ・アンド・カンパニーを設立。2007年にコモンズ株式会社（現コモンズ投信株式会社）を創業。2008年に会長に就任。シブサワ・アンド・カンパニー株式会社代表取締役。渋澤栄一の玄孫（5代目の子孫）にあたる。

「義利合一」に尽くす、経営者としての役割

高島 2024年1月、当社はartienceグループとして最初の年を歩み出しました。社長就任3年目から着手した社名変更は2年がかりのプロジェクトとなりました。看板を変えて終わりではなく、いよいよここから本丸であり、生業を変えて企業価値を高めていくべき段階です。渋澤栄一氏の『論語と算盤』には学ぶところが多く、繰り返し読んでいます。彼が説き続けたように、利益と社会への貢献を両立させる「義利合一」に尽くしていきたいと思っています。

渋澤 実は私は長らく、祖父の祖父である渋澤栄一のことを意識したことがなかったんです。40歳になり自分の会社を立ち上げたことを機に、500社の会社設立に関与したという彼の著作をあらためて振り返るようになりました。それまで子孫に財を残すことに無関心な人だと思っていましたが、「言葉」というすばらしい財産を残してくれていることに気が付きました。私自身、投資会社を運営するうえでそれが活かされることは多いです。

御社は今、長い歴史を持つ社名すらも変えて変革に乗り出そうとされており、その強い覚悟を感じますが、社長ご自身にもいろいろ葛藤があったのではないのでしょうか。

高島 以前から収益の低迷には危機感を持っていましたが、変革への決意が固まったのはコロナ禍による影響が大きかったと思います。社長に就任した年の4月に緊急事態宣言が発令され、オフィスの社員にはリモートワークを命じながらも、工場の社員には生産を止めないために出勤を求め続けました。この矛盾を正当化できる大義があるのかと、当時真剣に悩みました。社員を感染リスクに曝してまでつくり続け

る必要があるものを私たちは社会に提供できているのかと。東日本大震災のときは、情報を伝える新聞用インキの供給を絶対に止めないことが私たちの使命でした。しかし、デジタル化が進んだ今は状況が異なります。社会で本当に必要とされるものをつくるため生業を変えていかなければならないと、そのとき強く思ったのです。

渋澤 高島社長が経験されたように、経営者は相反する要件の中で苦悩することが少なくありません。お客様からは値下げを、社員からは昇給を、投資家からは利益を求められるというのもその一例でしょう。

渋澤栄一の著作が、『論語と算盤』であって『論語か算盤』ではないのは意味深いと思っています。「か=or」というのは効率性を高めまし、すでに存在している選択肢から選ぶということ、「と=and」は相反するかもしれない複数の関係性を合致させることです。

高島 確かに「と」の重要性は、いろいろな場面で出てきますね。経営では、こちらを捨ててこちらを選ぶというトレードオフの局面も多い一方、両立がどうしても必要なときもあります。

渋澤 組織は「か」で判断できない状況では、どんどん上に判断を上げていきます。最終的に行き着くのが社長です。社長はそこで、見えない未来と現在をつなげる「と」の決断をしなければならない。経営者の役割は「か」ではなく「と」にあり、新たな価値やイノベーションはそこに生まれてくるのだと思います。

「人間尊重の経営」のもと「個」の価値を重視

高島 すべてを変えるつもりで企業変革に乗り出すなか、当社が決して変えることがないのが「人間尊重の経営」というCorporate Philosophy（経営哲学）です。日本ではとかく「全体」を「個」よりも先に置く傾向が強く、主語を組織にして話しがちです。しかし、本質的には「個」があって「全体」があります。「この会社が」「この部門が」は突き詰めていけば「〇〇さんが」となり、むしろそちらがより重要と思っています。

渋澤 まったくその通りですね。日本人では「個」で見ると魅力的な人がたくさんいるのに、組織のなかに埋没してしまうことが多く、非常にもったいないと思います。人間尊重とは「個」の価値を見えるようにすることに他なりません。製造業で「個」を最初に謳う会社は珍しく、新鮮に感じます。

高島 「個」を打ち出すのは、当社としても新たな試みです。





当社はメーカーなので、組織として品質の良いものを安く安定的につくるといった思考モデルが、長年染み付いてきました。それはそれで大切なのですが、昨今では環境変化が大きく、AIの普及などを背景に、おそらく今後10年間で社会の構造が劇的に変わっていくでしょう。そんな中だからこそ、今まで当社が重視してきたサイエンス的な、論理的な価値に加えて、一人ひとり違う感性に基づく価値の重要性が高まる

人的資本を高め、新たな価値創造を目指す

渋谷 かつて企業の存在意義は「利益の最大化」といわれる時代もありました。しかし今日、さまざまな環境・社会課題を無視して利益だけを追求するのでは、到底社会の支持を得ることはできません。目指すべきは「価値の最大化」です。価値には財務・非財務の両方が含まれます。そして多くの場合、会社の真の価値は見えていないところにあります。見えてるのは氷山の一角に過ぎず、それ以外は時間をかけて可視化されてくるものだと考えています。特に「人」に関する価値は最も見えにくい部分なのですが、新たな価値創造を考えるうえで絶対に欠かせない要素です。

高島 なるほど、同感です。当社が掲げる「人間尊重の経営」の一番の鍵も、やはり人の価値、人的資本をいかに高めていくかにあると思っています。それを大きく左右するのがモチベーションややる気の部分であり、個人のパフォーマンスを最大化できるような環境づくりが求められています。

渋谷 「人材は当社の最大の資産です」という企業は増えています。ただ、企業は工場や土地を所有し、バランスシート上の資産として計上できるのに対し、人材は所有できず、その意味では本質的な資産とは異なるかもしれません。しかし、価値を生み出すために必須のインプットであることは間違いなく、財務資本に人的資本を加えることで初めて企業価値が創造されます。

高島 当社では現在、人的資本においても海外比率が高まっています。海外市場は成長ドライバーとなっており、長年

と思っています。混沌とした時代に、「あれとこれを結びつけてこんなことができる」といった自由な発想で新たな事業をどんどん生み出し、「個」の感性価値を活かした戦略モデルを磨いていきたい。そうした考えを反映したのが、Brand Promise「感性に響く価値を創りだし、心豊かな未来に挑む」であり、artとscienceを掛け合わせた新社名です。

渋谷 社員の主体性にも関わってくる話で興味深いですね。これからの時代、企業が価値を生み出していくうえでは個々人の主体性が鍵を握ります。会社に言われたから、上司に言われたからではなく、社員が自らの意思で自律的に動き、それが会社が目指すものと重なり合うことが重要です。数年前からパーパス経営という言葉がよく使われるようになりましたが、パーパス(存在意義)とミッション(使命)の違いもここにあります。ミッションがwhat we doを示すのに対して、パーパスはwhy we doを示しています。会社のパーパスと個人のパーパスが合致する企業にこそ、未来に向けた価値創造が期待されます。

にわたる事業展開により世界に拠点が増え、ネットワークも充実してきました。ここでも、最大の課題は人に関するものであり、グローバルな戦略に沿った形でHR (Human Resources 人的資源) の機能を強化していく必要があります。海外拠点には現地スタッフを経営者として配置することを早期に実現させたいですし、国境を越えた人材の交流ももっと活発化させたいと考えています。経営においても、日本人以外の方を役員に迎え入れるなど、取締役会の多様性を高めるためのグローバル化が欠かせません。

渋谷 財務資本はすぐに数値化できるのに対し、人的資本の数値化は難しいというのも企業のご苦労される点ではないかと思っています。一方、評価する側の投資家も画一的な存在ではありません。「とにかくROEを見せてくれればいい」という短期視点の投資家がいる一方で、「結果を出しつつ、個を尊重する」という企業の姿勢を評価し、長期的視点から寄り添ってくれる投資家もいます。

高島 大変勇気付けられるお話です。実は私も最近、投資家の方々との対話でそれを実感した場面がありました。昨年以降、全国の拠点を回って社員との直接対話に注力しているのですが、IRの場でそのことをお伝えした際、社員の反応や変化についていろいろご質問をいただきました。「非常に良い兆候ですね」と仰っていただき、こうしたところに関心を寄せてくれる投資家の方々が確かにいるのだと感じられ、嬉しかったですね。

「自由と規律」に重きを置いたガバナンス

渋谷 投資家に対しては、どう情報発信していくかも大切な点と考えます。最近、企業のPBR1倍割れが話題になることが多いですが、PBR1倍割れというのは、将来その企業の純資産(B)、すなわち財務的な価値が損なわれることへの市場の懸念を示しています。背景には、非財務価値が十分に可視化されていないことが往々にしてあります。長期投資家は、「現状での成果」よりも、企業がどのように課題を認識し、乗り越えていくための計画を練っているかに注目しています。情報開示は戦略的に行うべきで、財務面だけでなく、将来を左右する非財務の価値を的確に見せていく、そのストーリーテリングが重要となります。

高島 PBRの問題は当然のこととしてしっかり対処しなければならず、財務面の価値向上と同時に、人的資本を含めた非財務面の価値の見える化が不可欠なのだと思います。

さらに、非財務面ではガバナンスも極めて重要な要素と考えており、今回「自由と規律」を社内に強く打ち出しました。規律に関しては、コンプライアンスはもちろんのこと、結果へのコミットを明確にしていきます。目標達成に向けて、各人の責任の所在を明らかにしていくということです。その一

方で、これまで以上に社員が自由にチャレンジできる環境を整え、人事制度もそのようにつくり変えていきます。

渋谷 ガバナンスの本質に関わるお話だと思います。自由と規律はコインの表裏であり、責任を持って行動する限り、自由をどんどん認めていくというのは重要でしょう。社員を殻の中に押し込め、ルール通りの行動しか認めないというのは、価値を生むガバナンスとは言えません。

高島 現在、当社の取締役会は半数以上が社外取締役なのですが、その方々の間でもリスクを取ってチャレンジすることを積極的に認める気風があります。「そんなことをすると失敗するのでは」「やめておくべき」という一方的な言われ方をすることがなく、「挑戦を見守り、評価していくのが私たち社外取締役の役割」と言ってくれるのを非常にありがたく感じています。

渋谷 すばらしいですね。そもそもリスクとは、良い方に転ぶか悪い方に転ぶかわからない不確実性の高さを意味するものです。その中で、できるだけ良い方向に進むようにコントロールするのがリスクマネジメントであり、悪い結果を恐れて最初から何もしないのとはまったく異なります。

多様なネットワークを広げ、未知の分野に挑む

高島 2024年度よりスタートした新中期経営計画 artience 2027は、変革への覚悟を形にしたものです。重点を置く事業領域を明確にし、ある意味でリスクを取りながら経営資源を集中的に配分することで、ステークホルダーの皆様の期待に応えていきたいと思っています。

渋谷 今回お話を伺い、高島社長の強い決意がよく伝わってきました。御社は、印刷インキメーカーから始まり、時代の変化に合わせて事業を多角化し、有機的に進化を遂げてきた会社です。今、選択と集中を進める中でも、さまざまな分野に事業の「点」を打っておくことの重要性を、ぜひ心に留めていただきたいと思います。直接今期の数字には反映されなくても、10年、20年、30年先にそれらの点がつながり、新たな変化をもたらすこともあるでしょう。

高島 大切な示唆をいただいたと

思います。未知の分野での挑戦は当社単独で成し得ないことも多く、新たなネットワークを広げ、いろいろな企業・組織との協業の可能性を探っていければと思っています。本日は誠にありがとうございました。



マネジメント一覽 (2024年3月26日現在)



代表取締役会長
北川 克己 1 指名・報酬委員

1977年 4月 当社入社
2004年 6月 当社執行役員
2005年 6月 当社取締役
2011年 4月 当社代表取締役社長
2020年 3月 当社代表取締役会長

代表取締役社長 グループCEO
高島 悟 2 指名・報酬委員

1984年 4月 当社入社
2012年 6月 当社執行役員
2013年 6月 当社取締役
2020年 3月 当社代表取締役社長
2022年 3月 当社グループCEO

専務取締役 コーポレート部門担当
濱田 弘之 3

1981年 4月 当社入社
2013年 6月 当社執行役員
2016年 6月 当社取締役
2023年 3月 当社専務取締役
2023年 3月 当社コーポレート部門担当

新任
独立社外取締役
藤本 欣伸 7 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
2024年 3月 当社社外取締役

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 8

1985年 4月 当社入社
2017年 6月 当社執行役員
2023年 3月 当社取締役
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

新任
取締役
(常勤監査等委員)
加野 雅之 9 監査等委員

1984年 4月 当社入社
2013年 6月 当社執行役員
2024年 3月 当社取締役(常勤監査等委員)

独立社外取締役
金子 眞吾 4 社外

1973年 4月 凸版印刷株式会社(現 TOPPANホールディングス株式会社)入社
2003年 6月 同社取締役
2010年 6月 同社代表取締役社長
2019年 6月 同社代表取締役会長
2020年 3月 当社社外取締役

独立社外取締役
小野寺 千世 5 指名・報酬委員 社外 独立

2018年 4月 日本大学法学部教授
2019年 3月 当社社外監査役
2021年 3月 当社社外取締役

独立社外取締役
安達 知子 6 社外 独立

2006年 6月 東京女子医科大学医学部客員教授
2017年 12月 社会福祉法人恩賜財団母子愛育会理事
2022年 4月 社会福祉法人恩賜財団母子愛育会総合母子保健センター愛育病院名誉院長
2023年 3月 当社社外取締役

筆頭独立社外取締役
(監査等委員)
横井 裕 10 指名・報酬委員 社外 独立 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
2022年 3月 当社社外取締役(監査等委員)

独立社外取締役
(監査等委員)
木村 恵子 11 指名・報酬委員 社外 独立 監査等委員

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
2016年 6月 当社社外取締役
2022年 3月 当社社外取締役(監査等委員)

独立社外取締役
(監査等委員)
松本 実 12 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
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)
2022年 10月 税理士法人寺田会計代表社員

コーポレート・ガバナンス

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。

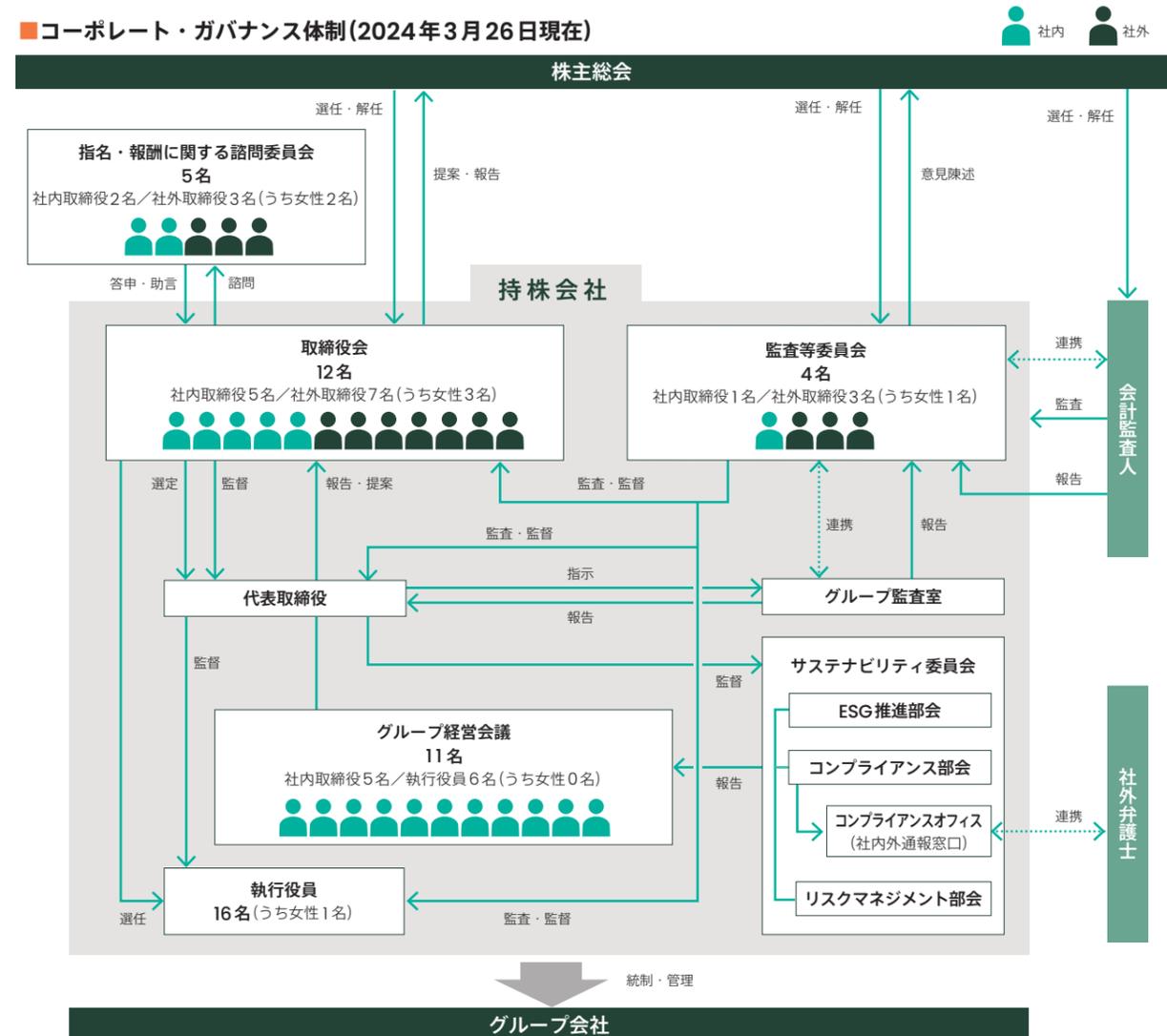
コーポレート・ガバナンスの各課題は「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」に沿って取り組みが行われ、適正なコーポレート・ガバナンスの構築に努めています。

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。

「サステナビリティ憲章」「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」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。

■コーポレート・ガバナンス体制(2024年3月26日現在)



■主な組織・会議体制と役割

主な組織・会議体	構成	役割	2023年度開催実績
取締役会 任期：1年	議長：代表取締役社長 構成員：監査等委員でない取締役8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12名(うち女性3名)	グループ全体の経営上の重要な意思決定機関として毎月1回開催されるほか、必要に応じて適宜臨時で開催され、法令で定められた事項や経営に関する重要事項を決定するとともに、業務執行状況を監督しています。	17回
監査等委員会 任期：2年	構成員：監査等委員4名(うち社外取締役3名)	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しています。内部監査部門であるグループ監査室とは、定期的な監査等委員会での報告に加えて情報交換会を随時行っています。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行っています。	13回
グループ経営会議	構成員：取締役、監査等委員、重要な経営機能を統括もしくは担当する執行役員、中核事業会社の社長	グループ経営会議は、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っています。また、グループ経営会議では、主にグループの事業戦略および事業上の執行課題・業績の討議を行うことから、取締役会に出席しない技術・研究・開発担当の執行役員、グループ財務部長、グループ人事部長および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)の代表取締役が常時出席しています。	26回
指名・報酬に関する諮問委員会	委員長：社外取締役 構成員：社内取締役2名、社外取締役3名	取締役候補者およびその報酬について審議しています。社外取締役が過半数を占める同委員会が、役員の選任・報酬について取締役会に助言することで、取締役の指名・報酬の決定プロセスおよびその内容について透明性・客観性を一層高めています。2024年度からは年4回開催し、後継者計画などの議論を深めています。	1回
サステナビリティ委員会	委員長：サステナビリティ担当役員 事務局：ESG推進室、グループ広報室	全社サステナビリティに関する活動の方針・戦略・計画・施策の審議を行います。また、サステナビリティ活動の進捗状況を経営層へ報告するとともに重要な案件については、グループ経営会議や取締役会の承認を得ています。	2回
ESG推進部会	部会長：ESG推進室長 事務局：ESG推進室	TCFD開示や気候変動対応に関する具体的な施策の実施、マテリアリティの見直しや、サステナビリティに関する新たな重要課題の検討・施策の立案、サステナビリティ活動の企画・支援などを行っています。	13回
コンプライアンス部会	部会長：グループ人事部長 事務局：グループ総務部法務グループ	全社コンプライアンスに関する方針・計画・施策の審議を行い、全社の倫理・法令遵守体制を推進します。また、コンプライアンス強化に向けた教育およびコンプライアンス月間や社内イントラを活用した啓発活動を企画・実施しています。	2回
リスクマネジメント部会	部会長：グループ総務部長 事務局：グループ総務部総務グループ	全社リスクマネジメント方針・戦略・計画・施策の審議と全社リスクレビューによるリスクの分析・評価および経営層への報告を行っています。重大リスクについては、グループ経営会議や取締役会へ報告し、緊急性が高いリスク発生時には緊急対策本部の設置や緊急対応の指揮・統括を行います。	2回

取締役会の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。

■主な会議体の構成と活動状況、専門性・経験(スキルマトリックス) ●: 議長/委員長 ○: 構成員

2024年3月26日現在

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}							主な職務経験と期待する役割	取締役就任期間 持株数		
				取締役会	監査等委員会	指名・報酬に関する諮問委員会	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				
北川 克己 代表取締役会長	70歳	男性	日本	○ 100% (17回/17回)		○ 100% (1回/1回)	○	○	○							2011年に当社代表取締役社長に就任以降、強いリーダーシップを発揮し、当社における経営全般の業務執行と監督機能を担うほか、当社グループ全体の業務執行と監督機能についても担っています。今後も当社の取締役としての職務を適切に遂行し、当社の経営全般の監督機能を担うとともに、当社グループの企業価値向上を牽引することを期待しています。	18年9カ月 51,913株
高島 悟 代表取締役社長 グループCEO	63歳	男性	日本	● 100% (17回/17回)		○ 100% (1回/1回)	○		○	○						主に経営企画部門や国内外の主要な関係会社での要職を経て、2020年に当社代表取締役社長に就任以降、強いリーダーシップを発揮し、当社における経営全般の業務執行と監督機能を担い、また2022年からはグループCEOとして当社グループ全体の業務執行と監督機能を担っています。今後も当社の取締役としての職務を適切に遂行し、当社の経営全般の監督機能を担うとともに、当社グループの企業価値向上を牽引することを期待しています。	10年9カ月 33,488株
濱田 弘之 専務取締役 コーポレート部門担当	65歳	男性	日本	○ 100% (17回/17回)						○			○			主に経営管理部門や海外関係会社での要職を経て、2016年に当社取締役に就任以降、経営戦略に関する高い能力と専門性をもって業務を執行するとともに、当社の経営を監督しています。今後も当社の取締役としての職務を適切に遂行し、当該分野に関する知見を当社の経営監督機能に活かすことを期待しています。	7年9カ月 8,623株
金子 眞吾 社外取締役	73歳	男性	日本	○ 100% (17回/17回)			○			○						TOPPANホールディングス株式会社において長年にわたり取締役を歴任し、2010年6月には同社の代表取締役社長に就任するなど、企業経営の分野をはじめとする豊富な経験と幅広い識見を有しています。また、業界に精通した経営の専門家として当社グループを取り巻く事業環境を見据えたうえで、2020年に当社社外取締役に就任以降、客観的な視点から当社の経営全般に対して助言、指導いただいています。これらの経験や知見を活かし、引き続き当社グループの経営に有用な助言および指摘をいただくことを期待しています。	4年 4,300株
小野寺 千世 独立社外取締役	58歳	女性	日本	○ 100% (17回/17回)		○ 100% (1回/1回)							○			保険法や会社法に関する高度な専門知識と法学者としての高い識見を有しており、2019年に当社社外監査役、2021年に当社社外取締役に就任以降、客観的かつ中立的な視点から当社の経営を監視いただいています。これらの経験や知見を活かし、引き続き公正な立場で経営監督機能を果たしていただくことを期待しています。	3年 2,600株
安達 知子 独立社外取締役	70歳	女性	日本	○ 100% (13回/13回) ※2			○	○					○			病院経営の経験を有するほか、女性活躍に関する国や行政の各種審議会、委員会の委員を務めるなど、医薬品や健康経営およびDE&Iに関する高度な知見と専門性を有しています。これらの経験や知見を活かし、公正な立場で客観的かつ中立的な視点から経営監督機能を果たしていただくことを期待しています。	1年 1,100株
藤本 欣伸 独立社外取締役	58歳	男性	日本	○ ※3										○		弁護士資格を有し、特にM&A取引や海外取引に関する高度な専門知識と幅広い識見を有しています。その経歴と知見に基づいた経営への助言や業務執行に対する適切な監督を公正な立場で客観的かつ中立的な視点で遂行していただくことを期待しています。	新任 0株
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	63歳	男性	日本	○ 100% (13回/13回) ※2				○						○		技術部門の経験後、主に生産および生産管理部門での要職を経て、2023年に当社取締役に就任以降、技術、生産および生産管理分野に関する高い能力と専門性をもって業務を執行するとともに、当社の経営を監督しています。今後も当社の取締役としての職務を適切に遂行し、当該分野に関する知見を当社の経営監督機能に活かすことを期待しています。	1年 11,732株
加野 雅之 取締役(常勤監査等委員)	61歳	男性	日本	○ ※3	●								○	○		主に人事部門および総務部門の要職を歴任し、2013年に当社執行役員に就任以降、人材戦略のほか、コーポレート・ガバナンスやリスクマネジメントなどについて高い能力と専門性をもって業務を執行し、当社グループの管理業務全般に精通しています。今後はこれらの経験および知見を活かして当社の業務執行を適正に監査・監督いただくことを期待しています。	新任 11,298株
横井 裕 筆頭独立社外取締役 (監査等委員)	69歳	男性	日本	○ 100% (17回/17回)	○ 100% (13回/13回)	● 100% (1回/1回)				○						長年にわたり外務省の要職を歴任し、外交を通じて培われた国際感覚と世界情勢に関する幅広い識見を有しており、2021年に当社社外取締役、2022年に当社監査等委員である社外取締役に就任以降、客観的かつ中立的な視点から当社の経営を監視いただいています。これらの経験や知見を活かし、引き続き公正な立場で経営監督機能を果たしていただくことを期待しています。	3年 2,200株
木村 恵子 独立社外取締役 (監査等委員)	64歳	女性	日本	○ 100% (17回/17回)	○ 100% (13回/13回)	○ 100% (1回/1回)							○	○		弁護士資格を有し、特に労働法・人事労務関連の高度な専門知識と幅広い識見を有しており、2016年に当社社外取締役、2022年に当社監査等委員である社外取締役に就任以降、客観的かつ中立的な視点から当社の経営を監視いただいています。これらの経験や知見を活かし、引き続き公正な立場で経営監督機能を果たしていただくことを期待しています。	7年9カ月 1,900株
松本 実 独立社外取締役 (監査等委員)	67歳	男性	日本	○ 94% (16回/17回)	○ 100% (13回/13回)								○	○		公認会計士として会計監査の豊富な経験と財務および会計に関する相当程度の識見を有しており、2021年に当社社外監査役、2022年に当社監査等委員である社外取締役に就任以降、客観的かつ中立的な視点から当社の経営を監視いただいています。これらの経験や知見を活かし、引き続き公正な立場で経営監督機能を果たしていただくことを期待しています。	2年 0株

※1 2023年度の出席状況 ※2 2023年3月23日就任 ※3 2024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。

■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・実行するためには、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が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には、技術・研究開発・品質・生産の各分野に関する確かな知識・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は、営業やマーケティングに関する豊富な知識・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は、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知識・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・見識・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	サステナブル経営を推進し、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・見識・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やコーポレート・ガバナンスに関する報告書に記載しています。

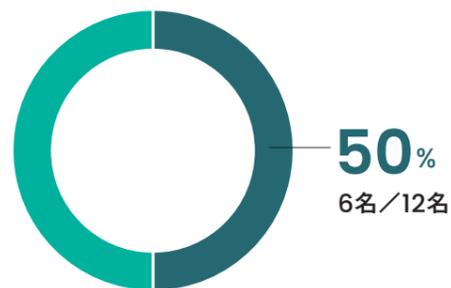
WEB 「コーポレート・ガバナンス報告書」については、当社ウェブサイトの「株主・投資家情報>IR資料室(日本語)」
「Investor relations>IR Archives>Corporate Governance Report(英語)」に掲載しています。

取締役の多様性

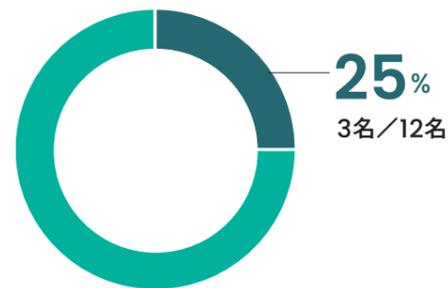
当社の取締役会は、多様性、専門性に配慮した人員で構成するものとしており、経営に関連する各分野の見識や経験およびジェンダー平等の実現などにも配慮して豊かな多様性を確保することを重視しています。多様かつ高度なスキルを

持った取締役で構成し、少なくとも取締役のうち3分の1以上は当社が定める独立性基準に準拠した独立社外取締役としています。

■全取締役に占める独立社外取締役の割合



■全取締役に占める女性役員の割合



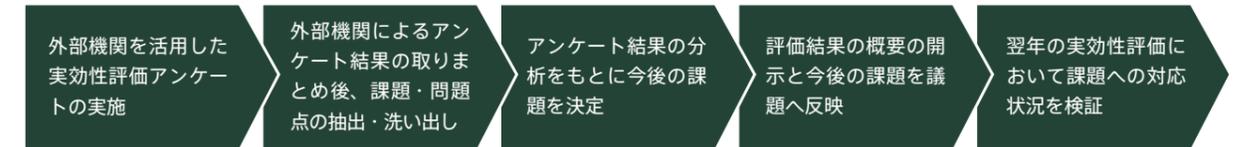
取締役会の実効性評価

コーポレート・ガバナンスを有効に機能させるため、取締役へのアンケート調査を実施して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、外部機関の関与・助言を得て調査を実施し、そ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]



[対象者]

全取締役会メンバー：監査等委員でない取締役7名(うち社外3名)および監査等委員である取締役4名(うち社外3名)の合計11名

[評価方法]

無記名方式によるアンケート

[実施期間]

アンケート回答期間：2024年1月12日～1月25日

[アンケートの質問項目]

- ・取締役会のあり方
- ・取締役会の構成
- ・取締役会の運営
- ・取締役会の議論
- ・取締役会のモニタリング機能
- ・社外取締役(監査等委員含む)の機能発揮
- ・取締役(監査等委員含む)に対する支援体制
- ・トレーニング
- ・株主(投資家)との対話
- ・ご自身の取り組み
- ・総括

[2023年に実施した取り組み]

2023年1月に実施した実効性評価では、役員のトレーニング機会、株主との対話状況の取締役会へのフィードバック、指名・報酬に関する諮問委員会の運営についての指摘がありました。これを受け、2023年は取締役会における役員研修カリキュラムの確認とIR活動報告議案の上程および2024年度からの指名・報酬に関する諮問委員会の開催回数の見直しを行いました。

[評価結果・課題]

- ・議案に即した必要な議論ができていないなど、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。また、2023年の実効性評価で指摘のあった事項についても改善が確認されました。単年度で結果が出ない課題については継続課題としました。
- ・2024年は新たに取締役会の構成への指摘がありました。
- ・2024年度中にこれらの改善に取り組み、翌年のアンケート調査で課題への対応状況を検証します。

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。

2023年度の取締役会で討議・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、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など)、理念体系および商号変更に伴うOur Principles(行動指針)やサステナビリティ関連方針群などの改定、新中期経営計画artience2027、年度計画、資本効率改善に向けた取り組み、大型投融資などでした。

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。2023年度は、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『更年期と

更年期障害への理解』(参加対象：取締役、執行役員、部門
長)、インサイダー取引規制研修(参加対象：株式報酬付与対
象役員、社外取締役)を実施しました。

最高経営責任者等の後継者育成計画

最高経営責任者を含む後継者育成計画としては「未来検討
タスクフォース」「次世代リーダー研修」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います。育成

計画のもと研修などを実施し、取り組み状況については適
宜、指名・報酬に関する諮問委員会を通じて取締役会に報
告します。

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、代表取締役会長、代表取締
役社長および人事掌管取締役が指名基準をもとに総合的に判
断して人選し、人選結果について指名・報酬に関する諮問委
員会での審議を経て取締役会での審議・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で諮問します。

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い、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の場におい
て、当社を知る機会を設けています。

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。

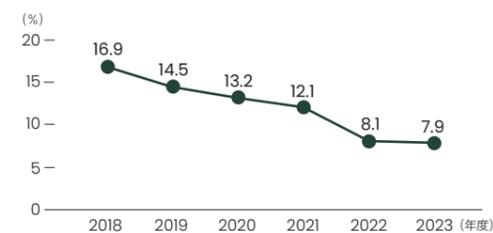
政策保有株式に関する考え方

政策保有株式について、毎年、取締役会において、経済
合理性を検証しています。資本コストと比較した保有に伴う
便益や取引状況などを個別銘柄ごとに検証し、保有が適切で
はないと判断した銘柄は、当該企業の状況や市場動向を勘案
したうえで縮減を進めています。

政策保有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や重大なコンプ
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。

政策保有株式保有額の純資産比率推移



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、以下の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

役員報酬は、事業年度ごとに委任された取締役が原案を
提示し、指名・報酬に関する諮問委員会において評価プロセ
スおよび評価結果などについて審議、答申ののち、取締役会
の決議により決定します。

[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
主の皆様と共有し、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
貢献をより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。
各報酬構成要素の割合(業績連動報酬の目標を100%達成
したときの標準額)は、基本報酬65%、業績連動報酬35%、
譲渡制限付株式報酬5%となるよう設計しています。
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(2023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 役員の数 (人)
		固定報酬 (基本報酬)	変動報酬 (業績連動報酬)	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)	267 (29)	187 (29)	73 (-)	6 (-)	9 (4)
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	54 (30)	54 (30)	-	-	4 (3)
合計 (うち社外取締役)	321 (59)	241 (59)	73 (-)	6 (-)	延べ13 (延べ7)

※上記の員数および金額には、2023年3月23日開催定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名を含んでいます。

社外取締役からのメッセージ

会社法を研究する学者として 目指すべき取締役会の姿を追求し 当社に落とし込んでいきます

■ 就任から5年。取締役会も会社への期待度も変化

2014年に独立委員会委員に就任したのが、私と当社との関わりの始まりでした。その後、2019年から監査役を2年務め、2021年に社外取締役の任をいただきました。

日頃は、日本大学法学部で、商法、特に会社法や保険法など、会社に関する法律について研究をしていますので、社外取締役としても、主に法学的な観点からESGやコンプライアンス、リスク管理などへの意見をもって臨んでいます。

当社はBtoBの取引をしている会社ですので、就任前には詳しい事業内容を把握していませんでしたが、事前に事業内容をていねいに説明していただき、また就任後には、製造所見学などの機会もいただきました。

経営会議の内容などは、常に経緯も含めて説明を受けており、確認や質問に対しても適宜時間をとって説明の場を設けていただいておりますので、状況を十分に理解したうえで取締役会に参加することができています。

取締役会の雰囲気は、私が役員になってからの5年間で、だいぶ変わってきているように感じます。私が就任した頃から積極的に社外役員を登用し、外部視点での声も取り入れられるよう、活発な議論が行われています。もちろん、女性から発言しにくいという雰囲気は感じたことはありません。

2024年に社名を変えたことで、株主の方々からの見え方もよい方向に変わってきている、と感じています。先般の株主総会で「インキ事業だけでなく新しい分野に向かっていくということですね?」とご質問があったときに、社長も「覚悟を示しています」と答えていらっしゃいました。今後への期待を込めた質問であったと私は受け止めましたし、応援をいただいているような、充実した株主総会だったと思います。

■ 社会貢献の視点を評価。さらに期待すること

企業の社会的責任として雇用の創出と維持がありますが、当社の離職率が低い点は、誇れることの一つだと思っています。また、モノづくりの際の視点が、企業文化の体現であり、社会に貢献する姿勢を持って事業に取り組んでいる点を、私は高く評価しています。加えて、ステークホルダーとの対話も活発化していると感じています。今後も機関投資家向けの



artience株式会社
独立社外取締役
小野寺 千世

説明会や、個人投資家向けの機会も積極的につくっていくとお話を伺っています。

一方で、経営課題についてですが、当社はさまざまな経営指標を持って経営を行っていますが、それぞれの数値にはもっとこだわらなければならないと感じています。スピード感をもって対応するという姿勢が必須ではないかと感じています。

当社は「人間尊重の経営」を経営哲学としていますが、「人的資本を最大限に活かす仕組み」という観点からは、さらに追求できる部分はあると思っています。それぞれの世代で得意な部分がありますので、世代間の価値観をすり合わせることも必要ですし、そうすることが当社の人的資本の最大化につながる一つの方法と考えます。

■ 自身の専門分野を当社に落とし込むことが使命

私自身を振り返ると、海外の事業会社まで目が行き届いているのか、という反省があります。当社グループはグローバルに事業活動を展開しており、近時、海外事業への注目も集まっていますので、海外のグループ会社も含めて広く見ていくことが、グループ本社の役員としてのあるべき姿です。今後はより一層、視野を広げて、また、国内外のバランスを意識して見ていかなければと考えています。

私は会社法を研究する学者ですので、よりよい会社の姿、あり方を考察する立場にあります。透明性の高い経営や責任のある意思決定、あるいは社会貢献、ステークホルダーとの対話など、目指すべき取締役会の姿を追求しています。会社の理念的なあり方を当社に落とし込むこと、取締役会でそういう意識を共有していきたいと思っています。

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留めることが重要な課題であると認識し、取り組みを進めています。

2024年1月の社名変更と理念の変更に合わせてサステナビリティ関連方針・ガイドラインの再整理を進め、「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」を改定しました。

関連する方針

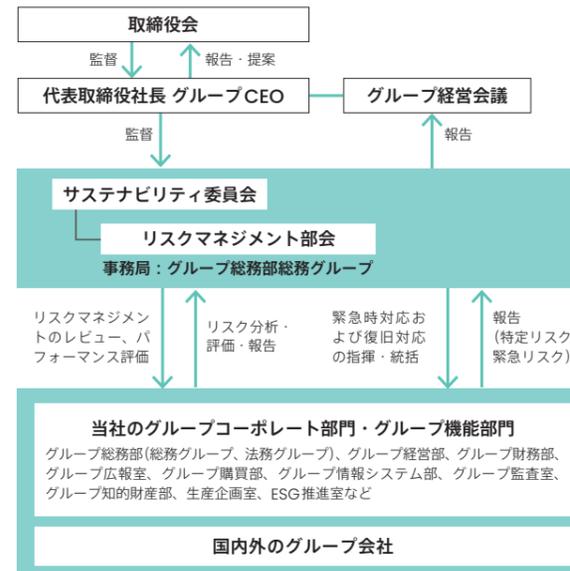
- ・リスクマネジメントに関する基本方針(2024年1月1日改定)
- ・内部統制システムの整備に関する基本方針(2024年1月1日改定)
- ・リスクマネジメント活動方針

「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」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。

リスクマネジメント体制

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・総合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体制(2024年度)

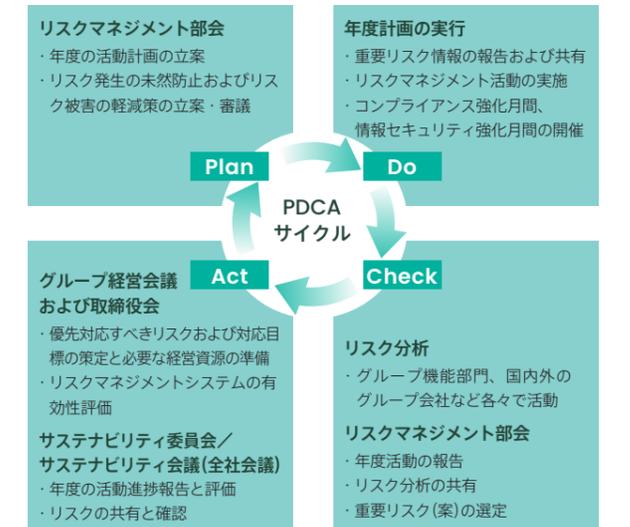


※ P.65の「サステナビリティ推進体制(2024年度)」より抜粋・加筆

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頻度と重大性に基づき評価したリスクマップを作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の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。



リスクマネジメントの活動実績については、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。

内部統制

当社グループは、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。

「内部統制システムの整備に関する基本方針」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。

代表的な事業等のリスクと対応

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として認識している代表的なリスクは以下の通りですが、これらに限定される

ものではありません。
 なお、2023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。

リスク項目	代表的なリスク	リスクに対する対応の事例
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、伝染病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	・各国の経済動向やその他リスクの影響を受けづらい収益構造とするための、世界各国における事業展開の促進、事業分野のバランスの向上 ・リスクに対して柔軟に対応できるサプライチェーンマネジメントの構築
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 ・コンピュータウイルスやセキュリティ侵害による情報漏洩、滅失または毀損の発生	・重要なシステムの冗長化やバックアップの確保、CSIRT体制の構築 ・情報管理体制の強化と社員教育を通じた人的リスクの低減
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	・品質や安全に関する法的規制の遵守の徹底と、品質保証強化活動の実施 ・ホワイト物流への参画、相互協力での物流改善
④自然災害・疫病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	・リスクに応じた各種マニュアルの策定や定期的な訓練の実施 ・BCM（事業継続マネジメント）による災害対策の体制の整備と国内外の生産補完体制の確立
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	・市況価格予測や需要予測の精度の向上による適正な価格での原材料調達 ・幅広い調達先による原材料の特性に応じた在庫の確保
⑥為替の変動に関するリスク	・急激な為替変動	・為替予約や外貨建て債権債務のバランス化などによる為替相場変動リスクの抑制
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	・国内外の法規制の情報収集と対応の実施 ・コンプライアンス部会による、コンプライアンスに関わる方針の見直しと対策の実施 ・内部統制システムによるグループ全体の管理と実効性の向上
⑧環境負荷発生リスク	・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	・長期の経営計画の中での製造工程の見直しによる環境対応（CO ₂ の排出削減、製品の脱VOC（揮発性有機化合物）化、ケミカルリサイクルを含むリサイクル・リユースなど）の推進 ・化学物質の管理強化やシステム化
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 ・CO ₂ 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	・TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく情報の開示と気候変動対応の推進
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	・顧客との与信リスクの定期的な見直し ・債権保全策の実施と与信管理の強化
⑪固定資産の減損に関するリスク	・経済条件の変化などによる固定資産の減損	・グループ経営会議や取締役会で投資金額及び計画の妥当性を審議
⑫人材に関するリスク	・社会環境変化による人材不足	・働き方改革など、各種施策の実施 ・DXの導入などによる業務効率化の推進
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	・人権教育や啓発活動の実施 ・サプライチェーン上での人権問題への取り組みを実施

※「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。

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・ガイドラインの再整理を進め、社会の変化も踏まえながら当社グループの姿勢や取り組みを明確にした内容に改定しました。従来、コンプライアンス活動の中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ています。

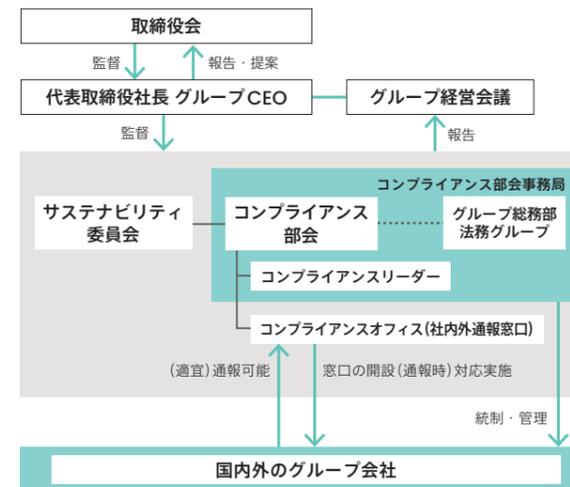
WEB 「コンプライアンス活動方針」については、当社ウェブサイトの「サステナビリティ>ガバナンス>コンプライアンス」に掲載しています。

WEB 各種方針については、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。

コンプライアンス体制

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・コンプライアンスに対する考え方の発信や、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(2024年度)



※P.65の「サステナビリティ推進体制(2024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。窓口寄せられた相談・通報に基づき事実関係を調査し、問題発生の懸念があれば、速やかに対策を講じています。また、相談・通報者の保護と秘密保持に最大限配慮しています。なお、2023年度のコンプライアンスオフィスへの相談・通報に関して、重大なリスクにつながるものはありませんでした。

2023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（3～6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（3,386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（3,479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
 - 〈各階層・職務に合わせたプログラム〉
 - 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）
 - 〈テーマ別プログラム〉
 - 独占禁止法講習会（全11回開催、408名参加）
 - 下請法講習会（全16回開催、272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
 2023年度は、公正取引委員会が過去公表したQ & Aをもとに、下請法を遵守した取引を実施しているかに関するアンケートを下請法対象取引が発生する全グループ会社へ実施しました。結果として、違法な取引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「贈収賄禁止規程」に基づき半期に一度、現地の運用状況を確認しています。

サステナビリティマネジメント

化学製造業として地球環境と社会の持続可能性向上に率先して取り組みます

artienceグループを含む化学製造業という業種は、日常生活になくならないプラスチックや半導体、電子部品を構成するあらゆる素材を創り出すことで、産業の発展や人びとの豊かな生活に貢献してきました。一方で、かつては大気汚染や海洋・河川への有害物汚染を引き起こし、石化資源やエネルギーを大量消費してきたなど、負のインパクトを積み上げてきたのも事実です。だからこそ私たち化学製造業は、他のどんな業種よりも率先して地球環境と社会に対するサステナビリティに取り組み、現在と未来に対する企業としての責任を果たすべきと認識しています。今年度



よりスタートした新中期経営計画artience2027は、製品や企業活動を通じて提供する「感性に響く価値」によって地球環境と社会の持続可能性の向上に貢献するサステナビリティ経営の姿を志向しています。サステナビリティ委員会とグループ各社の連携体制で目標達成に向けて取り組んでいきます。

サステナビリティビジョンasv2050/2030の策定と浸透

2022年1月、中長期的な視点で企業活動を進めるためのサステナビリティビジョンasv2050/2030（策定時はTSV2050/2030。2024年1月1日改称）を策定しました。

今後は、中長期的な活動の計画や重要課題（マテリアリティ）の見直しを進めながらasv2050/2030の浸透と実現に向けて活動していきます。

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	目標年(2050年)におけるあるべき姿
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構成比率80% ●ライフサイクル視点でCO ₂ 排出削減に貢献できる製品の拡大	●すべての製品をサステナビリティ貢献製品に ●お客様の脱炭素化に貢献	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
2. モノづくりでの環境負荷低減 ●CO ₂ 排出量：国内35%削減(2020年度比) : 海外35%削減(2030年度BAU比) ●廃棄物外部排出量：国内50%削減(2020年度比) ●有害化学物質排出量：国内30%削減(2020年度比)	●生産活動でのCO ₂ 排出量を実質ゼロ、環境負荷を最小化 ●廃棄物の発生を最小化 ●持続可能な水利用を実現	モノづくりにおける環境負荷が最小化されている
3. 信頼される企業基盤の構築 ●環境・社会調和な原材料調達の実現 ●社員の多様性の尊重、自然・地域との共生 ●絶え間ないガバナンス体制の再構築	●サプライチェーン、人材・地域活動、ガバナンスを環境・社会貢献の視点で継続的に改革・変革	社会の持続可能性向上に寄与できる企業になっている

基本的な考え方

2024年1月にスタートした新中期経営計画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、その中の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、技術基盤の構築など)を明確に示しています。

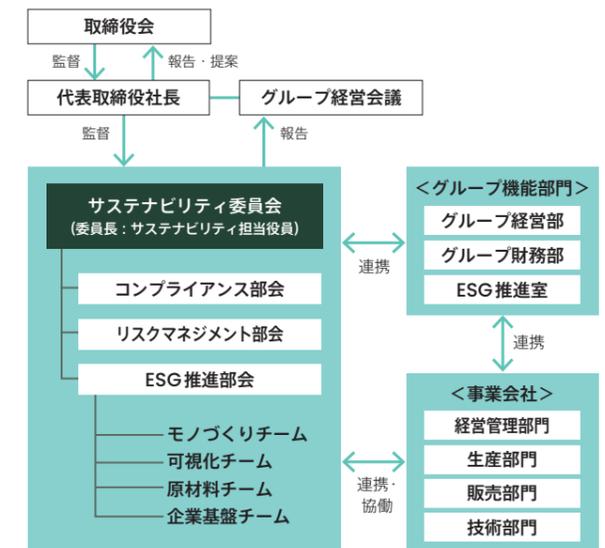
また、気候変動対応やカーボンニュートラル、SDGsへの取り組みなど、持続可能な社会に向けたさまざまな課題に対応しながら中長期的な視点で企業活動を進めるために策定したサステナビリティビジョンasv2050/2030を活動の指標として、グループ全体で取り組みを進めています。

当社グループは、創業以来120年以上の歴史の中で、独自のコア技術を活かしてお客様や社会が求める価値を提供し続けてきました。安心して働ける職場環境のもとで多様な人材がやりがいを持って活躍し、お客様や社会が求める製品・サービスを提供し続け、お客様との共創により新たな価値を生み出すことが、当社グループの目指すサステナビリティ経営です。中期経営計画artience2027で経営戦略を実践し、重要課題(マテリアリティ)とその先にあるasv2050/2030を着実に実行することによって、サステナビリティ経営を推進していきます。

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。また、定期的にグループ経営会議や取締役会を通じて経営層に報告を行い、必要に応じて対応指示を受けています。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(2024年度)



サステナビリティ委員会の主な活動テーマと実績、今後の活動(2023年度)

主な活動テーマ	施策と実績
●サステナビリティの社内浸透 ●ESG実務体制の構築 ●サステナビリティ関連方針群の制改定と公開	●サステナビリティ会議(全社会議)を開催(9月)、事業各社にESG管理推進者を選定、ESG底上げ教育を実施 ●ESG推進室の設置、委員会一部門連携体制の構築 ●サステナビリティ憲章およびサステナビリティの各テーマ関連方針などを改定、新規方針など(倫理行動規範、リスクマネジメント、腐敗防止、税務)を制定
●継続的なコンプライアンスの社内浸透 ●労務費の価格転嫁適正化への対応 ●内部通報システム	●国内・海外で拠点ミーティングを実施(4~6月、10月)、独禁法・下請法の講習会を継続開催(4~9月) ●取引先の労務費価格適正転嫁の状況について調査実施 ●内部通報対象事例の記載拡張(人権侵害、差別、ハラスメント、知的財産権侵害ほか)、韓国拠点専用の内部通報窓口の設置(11月)
●BCP ●サイバーセキュリティ ●事業リスクマネジメント	●グループ各拠点のBCP状況把握、好事例の情報共有によるグループ全体レベルの底上げ ●artience-CSIRT体制を構築、運用開始 ●事業リスクの再抽出および頻度-影響度マッピングによる評価実施
●気候変動対応 ●サステナブル調達推進 ●人権デューデリジェンス ●情報開示・発信の推進	●拠点単位のCO ₂ 排出量ベースの削減ロードマップ策定(国内8割、海外5割)、組織CO ₂ 可視化(Scope算定) ●対象サプライヤー範囲の拡大(国内拠点管轄の原材料購入先248社を追加) ●役員・部門長・聴講希望社員向けにジェンダーダイバーシティ研修を開催 ●有価証券報告書への非財務情報開示の拡大、サステナビリティデータブックの継続発行と開示情報の充実化

重要課題と活動状況

2021～2023年度は、前中期経営計画SIC-IIに活動期間を合わせた「SIC-IIでのKPI・目標(2021～2023年度)」に沿って取り組みを進めてきました。特に、重要課題2の環境でのCO₂排出量削減(TCFD情報開示)および、重要課題4の健康経営の推進や女性管理職比率8%は、SIC-IIの基本方針3「持続的成長に向けた経営資源の価値向上(企業体質の変革)」の「環境経営の推進」、

「働き方・人事制度改革」と同じ位置付けにあるため、重点的に取り組みました。結果としてCO₂排出量の削減、女性管理職比率向上、働き方改革、DE&I推進などで取り組みの成果が出ており、概ね計画通り進みました。今後は新中期経営計画のもと、重要課題(目標・KPI)の見直しを行い、サステナビリティ活動の充実と加速につなげていきます。

重要課題と活動状況

評価 ○:計画以上に進展 ◯:概ね計画通り進展 △:さらなる努力が必要

重要課題	目指す姿	SDGsの関連目標	SIC-IIのKPI・目標(2021～2023年度)	2023年度の実績	2023年度の評価
重要課題 1	お客様の期待を超える価値を提供し、社会に貢献する		<ul style="list-style-type: none"> 社会への価値提供に資する製品・サービス・技術の創出 品質向上に向けた取り組み(「品質グローバルスタンダード」を国内外の生産拠点へ展開) 	<ul style="list-style-type: none"> 価値創造に向けた新たな製品・サービスの創出(脱炭素社会に向けたLiB用材料の量産・供給ネットワークを北米・欧州・中国・日本で構築、高品質なプラスチックリサイクルによる循環型社会を実現するための共同開発の推進) ウェブサイトのリニューアルによる製品情報の検索性の改善と情報発信の強化 日興アイ・アールによる2023年度全上場企業ホームページ充実度ランキングで総合部門で「最優秀サイト」を受賞 	○
重要課題 2	革新的技術を通じて環境と共生する		<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量の削減(国内):67,500t(2020年度比12%減) エネルギー原単位の改善(海外):165.0L/t(2020年度比3%減) 化学物質排出量の削減(国内)*:118.2t(2020年度比10%減) 廃棄物外部排出量(国内):10,500t(2020年度比19%減) 環境調和型製品売上高構成比:70.0%(2020年度比4.0ポイント増) 植樹などによる森林保全と、地域の河川・湖などの環境保全の推進(用水リスクの高い拠点における取水・排水管理の強化など) 	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量の削減(国内):59,669t(2020年度比22.4%減) エネルギー原単位の改善(海外):43,535L/t(2020年度比10.5%減) 化学物質排出量の削減(国内):102.t(2020年度比22.2%減) 廃棄物外部排出量(国内):10,625t(2020年度比17.6%減) サステナビリティ貢献製品売上高構成比:53.6% TCFD提言に基づく情報開示を推進(ウェブサイトでの開示情報の拡充) 	○
重要課題 3	サプライチェーンと共存共栄を図り、ステークホルダーの信頼に応える		<ul style="list-style-type: none"> 調達先選定基準に基づく国内主要サプライヤーの評価の実施(評価実施率100%) 主要サプライヤーに対するサステナビリティ調査の実施(調査実施率100%) 物流の効率化の推進(サプライヤーとの協業によるホワイト物流の推進など) 海外赴任前研修における人権教育の継続(研修受講率100%) 	<ul style="list-style-type: none"> 国内主要サプライヤーの評価の実施とサステナブルサプライチェーンガイドラインの周知(評価実施率100%) 主要サプライヤーに対するサステナビリティ調査の実施(調査実施率100%) 物流の効率化の推進(サプライヤーとの協業によるホワイト物流の推進など) 海外赴任前研修における人権教育受講者20名(受講率100%) ダイバーシティの推進(「LGBTQ+への理解と対応」ガイドブックの発行、各種イベントへの協賛) 電子社内報を活用した人権情報の発信と啓発活動の実施 	○
重要課題 4	社員を大切に、幸せや働きがいを追求する		<ul style="list-style-type: none"> 健康経営の推進による「ホワイト500」認定の継続 女性の活躍推進による「えるぼし」認定の継続(国内女性採用比率30%、女性管理職比率8%) 育児・介護支援の推進による「くるみん」認定の継続(国内男性社員の育児休業10日以上取得率80%) 重大事故の発生ゼロ 	<ul style="list-style-type: none"> 健康経営優良法人「ホワイト500」、女性活躍推進企業「えるぼし」認定の継続取得 artience株式会社で「くるみん」より高い水準の「プラチナくるみん」を初取得、新たに中核事業会社3社で「くるみん」を取得 LGBTQ+に関する取り組みを評価するPRIDE指標2023で「ゴールド」に継続認定 国内での新卒女性採用率37.0% 女性管理職比率5.5%(2024年1月時点) 国内男性社員の育児休業等・育児目的休暇取得者の10日以上取得率100% 重大事故の発生ゼロの継続 	○
重要課題 5	信頼を支える堅実な企業基盤を築く		<ul style="list-style-type: none"> 重大コンプライアンス違反の発生ゼロ コンプライアンス拠点ミーティングの実施と内容の充実 拠点の地域事情を考慮したコンプライアンス講習会(独禁法、下請法、贈収賄防止、個人情報保護規制など)開催と内容の充実 地域とのコミュニケーション活動の推進 地域社会での教育・文化活動の推進 社会貢献活動の推進(ボランティア休暇の活用など) 	<ul style="list-style-type: none"> 重大コンプライアンス違反の発生ゼロ コンプライアンス拠点ミーティングの実施(参加者:上期3,386名、強化月間3,479名) 各種コンプライアンス講習会の実施(独禁法:全11回 参加者408名、下請法:全16回 参加者272名) 海外拠点での各言語に翻訳したビジネス行動基準と、その解説資料を使ったコンプライアンス拠点ミーティングの開催 自然災害への適切な対応(地震、台風豪雨など) リスクアセスメント実施(国内100%、海外92%) 安全運転講習や全生産拠点へのeラーニングを活用した安全教育の実施 国内外の拠点において、研究機関への寄付や地域の学校などへの教材・備品の寄贈を実施 ボランティア休暇制度を利用した社会貢献(ボランティア休暇取得者1名) トルコ南東部における地震への災害被災地支援として支援物資と災害義援金の寄付を実施 	○

*集計システムの運用方法の改定や、PRTR対象物質の見直しを行ったためKPI・目標を修正しました。

気候変動への取り組み ~TCFD提言に基づく情報開示

世界的なGHG(温室効果ガス)排出量の増大に起因する地球温暖化がもたらす気候変動は、グローバル社会が直面している最重要な課題の一つです。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戦略の核となるサステナビリティビジョンasv2050/2030をベースとして、2050年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。

ガバナンス

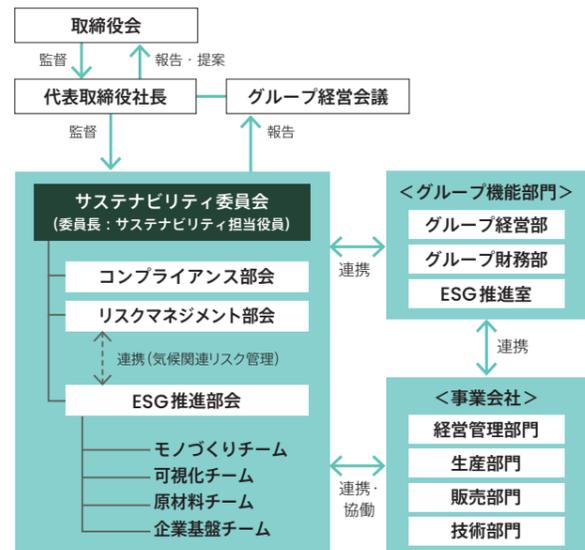
気候変動対応を含む全社サステナビリティ活動を統括し、組織横断的に推進するサステナビリティ委員会は、代表取締役社長を通じて取締役会の監督下に置かれています。重要なテーマについては、グループ経営会議での協議・決議を経て、取締役会に報告され承認を受けます。

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。

■経営層(取締役会、グループ経営会議)への気候変動に関する報告内容

	報告内容
2023年6月	TCFD提言に基づく気候関連情報開示(第2次)の内容報告(総合レポート2023掲載)
2023年9月	拠点毎の脱炭素ロードマップ策定、グローバルCO ₂ 排出可視化の進捗報告(サステナビリティ会議)
2024年2月	サステナビリティ委員会2023年度活動報告&2024年度活動方針説明

■気候変動対応体制(2024年度)



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、気候変動対応活動の経営に対する実効性を高めるべく、2023年7月に設立されたESG推進室が中心となって、気候変動対応に関する情報収集、リスク/機会の特定・分析・評価、社内ルール策定、情報開示などの実務を担い、経営層やグループ機能部門、事業各社経営管理部門などと連携・協働して、気候変動対応の経営計画・事業計画への組み込み強化、気候関連目標の諸活動の具体化や予算化を推進するなど、体制における連携強化を図っています。

会議体・組織	気候変動対応における役割・活動
取締役会	グループ経営会議において決議された気候変動対応に関する取り組み全般を承認・監督する。
グループ経営会議	気候変動対応に関する重要なテーマについて協議・決議し、取締役会に報告する。
サステナビリティ委員会	気候変動対応に関する具体的な方針・計画・施策を審議し、取締役会およびグループ経営会議に報告する。
ESG推進部会	気候変動対応に関する具体的な方針・計画・施策を立案・策定し、各社各部門と連携・協働して活動を実施・推進する。定例会を毎月開催。 モノづくりチーム: 各生産拠点のGHG排出削減施策実行支援、情報集約・共有、横断系企画の推進 可視化チーム: 製品CFP(カーボンフットプリント)可視化に関するルール策定、システム構築、体制構築 原材料チーム: サステナブルサプライチェーン構築、Scope3排出量削減のための原材料低炭素化推進 企業基盤チーム: TCFD提言に基づく気候関連情報開示の戦略立案と開示実務
リスクマネジメント部会	ESG推進部会と連携し、気候関連リスクを他の企業リスクと同様に特定・分析・評価する。定例会を年2回開催。
グループ機能部門	気候変動対応の経営計画への組み込み、予算化、法的対応、人的資本強化、社内外情報発信などの実務を推進・実行する。
ESG推進室	経営層・グループ機能部門・事業各社経営管理部門と連携・協働し、気候変動対応の経営計画・事業計画への組み込み強化と、気候関連目標の諸活動の具体化や予算化を推進する。
事業会社	ESG推進部会と連携した経営管理部門・生産部門・販売部門・技術部門がそれぞれ、気候変動対応の事業計画への組み込みと推進、原材料サプライヤーとの連携と生産プロセス改革、低炭素製品のマーケティングと販売推進、低炭素化に向けた技術研究開発などを担う。

リスク管理

[リスク/機会の管理プロセス]

当社グループは、サステナビリティ委員会の下位組織である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、当社グループの持続的成長に影響を与える要因であり、戦略上の適切な対応を図ることによって、リスク発現の予防や発現した際の影響の軽減はもとより、事業収益の増大や市場評価の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管理プロセスを適用して管理されています。

ESG推進部会では、気候関連のリスク/機会を特定・評

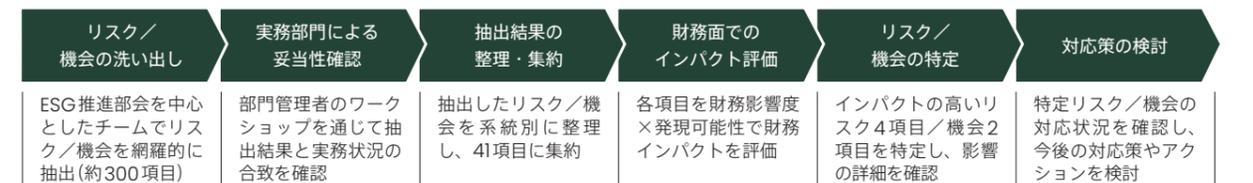
価し、グループ経営会議および取締役会へ報告するとともに、またサステナビリティ会議(全社会議)を年1回開催し、経営層やグループ各社の部門長職だけでなく一般社員にも聴講の機会を設けることで、当社グループ内での情報と認識の共有を図っています。加えて、eラーニングやウェビナーによる気候変動関連の教育・講習を社員全体に実施することで、気候変動関連の意識醸成や最新情報の習得、リスク感知力の向上などに努めています。経営層ならびにグループ各社は、これらのリスク/機会を基点とした対応策やアクションプランを経営計画や事業計画に組み込み、具体的施策に反映しています。

[リスク/機会の特定・評価プロセス(2021年12月~2022年5月実施)]

ESG推進部会は、TCFD提言で定義されているリスク/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責任者を対象にしたワークショップ(2022年2

月実施、34名参加)において、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。その後、これら抽出された約300項目のリスク/機会を整理して41項目に集約し、異なる2つの気候変動シナリオ(1.5℃と4℃)に沿って財務影響度と発現可能性の2軸でインパクト評価を行いました。この評価結果に基づいて、当社グループにとって重要と考えられるリスク4項目と機会2項目を特定しました。

■気候関連リスク/機会の特定・評価プロセス



■整理・集約したリスク/機会項目(一部)

	政策と法	リスク/機会
移行リスク	●炭素税導入や排出権取引価格高騰によるコストの増大 ●GHG排出などの環境規制の強化・変更と生産設備への影響	●脱炭素社会への移行に伴う既存技術の価値低下 ●低排出製品への移行に伴う設備投資・人材育成・研究開発コストの増大
	●資源循環・脱炭素への移行に伴うパッケージ・印刷関連の需要減少 ●非化石由来・リサイクル原材料の使用や規制対応などによる原材料・エネルギー価格の上昇	●顧客からのGHG排出量削減要請に答えきれないことによる嗜好性の低下
	●顧客からのGHG排出量削減要請に答えきれないことによる嗜好性の低下	
物理リスク	●気象災害によるサプライチェーン分断に伴う供給不全や事業機会の逸失 ●気象災害に起因する設備・施設の損壊、インフラ停止に対する復旧コストの増大や事業機会の逸失	●急性的 ●慢性的
	●洪水/渇水リスク地域に所在する自社拠点の対策や移転コストの増大	
機会	●顧客の省エネ・GHG排出量削減・資源循環につながる製品の需要拡大による売上増加 ●気候関連の新規ビジネス(脱炭素材料や感染症対応製品など)の市場形成・拡大による事業機会の獲得	

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。これについて、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」については、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提言に基づく気候変動情報開示」に掲載しています。

【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、平均気温上昇を産業革命以前に比べて

1.5℃に抑制するためにさまざまな施策が行われる世界を想定した1.5℃シナリオと、既存の政策・制度の運用に留まり気候変動が進行する世界を想定した4℃シナリオの2つを参照して、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=既に発現しているか、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(2050/2030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

【定量分析①：炭素税による影響額】

化学品製造を主業とし、生産活動によるCO₂排出量の大きい当社グループにとって、日本国内および海外の事業展開地域における炭素税の導入は、当企業グループの財務に強く影響を及ぼすものと認識しています。

そこで当社グループは、サステナビリティビジョン asv2050/2030の中間目標「2030年度までにCO₂排出量

を国内35%削減(2020年度比)、海外35%削減(2030年度BAU比)」が、炭素税による財務的影響をどの程度軽減するかを定量分析しました。分析に用いた両シナリオにおいて、asv2030目標を達成することで、影響額を約38%軽減することを確認しました。

		1.5℃シナリオ	4℃シナリオ
CO ₂ 1トン当たりの炭素税 ^{※1} (2030年)		14,950円/t-CO ₂	7,475円/t-CO ₂
2030年度BAU ^{※2}	CO ₂ 排出量	国内：88,400t-CO ₂	海外：146,000t-CO ₂
	炭素税による影響額	35.1億円	17.4億円
asv2030目標達成時	CO ₂ 排出量	国内：50,000t-CO ₂	海外：95,000t-CO ₂
	炭素税による影響額	21.7億円	10.8億円
差分		▲13.4億円	▲6.6億円

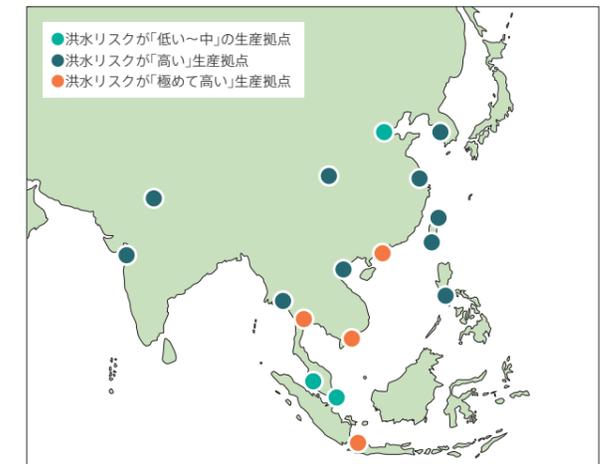
※1 CO₂1トン当たりの炭素税価格は、IEA World Energy Outlook 2021を参照し、1.5℃ではNet Zero Emission by 2050 Scenarioの先進国の炭素税価格を、4℃ではStated Policy ScenarioのEUの炭素税価格を引用しました。
 ※2 2030年度BAUは、国内・海外の活動量(売上高)の成長を2020年度比でそれぞれ15%増・23%増とし、かつ排出量原単位が2020年度のまま変わらない場合を想定しました。

【定量分析②：水リスクの高い地域での洪水発生時の損害額】

当社グループは、世界資源研究所の水リスク評価ツール「アキダクト3.0版」を用いて流域単位での物理的リスク(量・質)、水ストレス、洪水リスク、規制・風評リスクを評価しています。その結果、アジア地域(東南アジア・インド・中国・台湾・韓国)にある半数以上の海外事業所で、何らかの水リスクが「高い~著しく高い」と評価されています。特に、中国(華南)・ベトナム・インドネシア・ミャンマーでは洪水リスクが著しく高くなっています。

今回、洪水リスクが高いと示された地域にある事業所における、洪水発生時の損害額を試算しました。なお、このような洪水リスクの高い地域にある事業所では、過去に大規模な水害を経験したTOYO INK (THAILAND) CO., LTD.(タイ)で実施された対策の水平展開と、洪水に備えた定期訓練の実施によってリスク低減を図っています。

■アキダクトによる洪水リスクの評価



■洪水リスクが高い地域の事業所における洪水発生時^{※1}の損害額(推定)

区分	具体的な損害	拠点数	損害額(推定)
直接損害 ^{※2}	建屋(事務所・工場・倉庫など)の毀損	3	2,429百万円
	設備(生産設備・車両・事務機器など)の毀損	3	6,618百万円
	在庫(製品・仕掛品・原材料など)の毀損	3	6,816百万円
間接損害 ^{※3}	操業停止による機会損失	3	7,326百万円
その他の損害			—
合計			23,189百万円

※1 21世紀末に4℃上昇する気候シナリオで、100年に1回程度の規模の洪水となる場合を想定しました。
 ※2 浸水の深さごとに毀損割合を設定し、各事業所の建屋・設備・在庫の毀損額を試算しました。
 ※3 浸水の深さごとに平均的な操業停止日数を設定し、影響を受ける拠点ごとの操業停止日数を推定したうえで、機会損失額を試算しました。

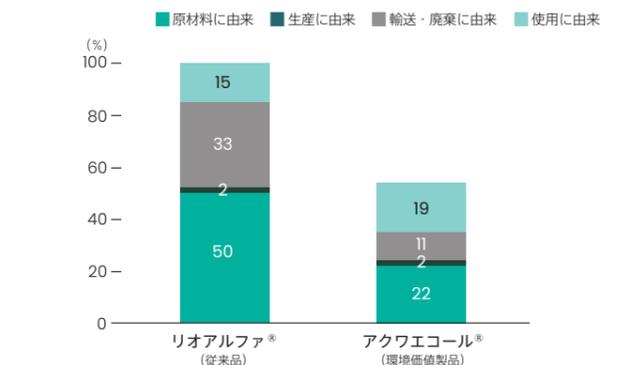
【定量分析③：サステナビリティ貢献製品の「環境価値」製品群の使用によるCO₂排出量削減】

サステナビリティビジョン asv2050/2030では、従来の環境調和型製品の「環境価値」基準に「生活価値(社会の持続可能性向上に貢献できる価値)」の基準を加え、「サステナビリティ貢献製品」として再定義しました。当社グループは、これらサステナビリティ貢献製品の売上高比率を2030年度までに80%以上とすることを目標として、研究開発の加速と製品ポートフォリオのシフトを推進しています。

環境価値製品群は、低炭素原材料の採用、製品減量化(少ない使用量で従来品と同等の性能を発揮)、使用時における省エネ化など、製品ライフサイクルでの環境負荷を低減できる機能を有しています。その一例として、パッケージ用グラビアインキによるCO₂排出量の削減効果を定量化しました。当社グループのパッケージ用グラビアインキの従来品「リオアルファ®」(油性)と、アルコール水溶液を溶媒とした「アクワエコール®」(水性)について、原材料、生産工程、輸送・廃棄、使用の4つのステージでのCO₂排出量を試算しました。

従来品の排出量を100とした場合、水性インキは54まで削減されることが確認されました。

■環境価値製品のライフサイクルでのCO₂排出量削減効果(パッケージ用グラビアインキ)



※値はIDEA2.3を使用して算定した概算値です。溶剤の希釈率などに当社推奨条件を適用しています。

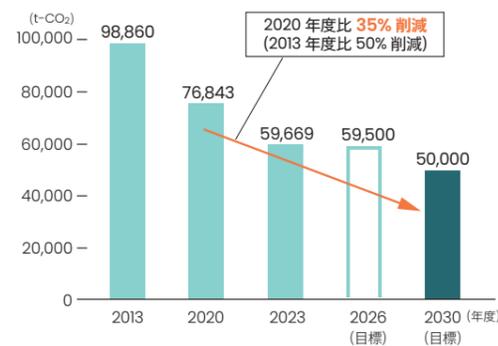
指標と目標

【指標①】CO₂排出量 リスクに対する指標

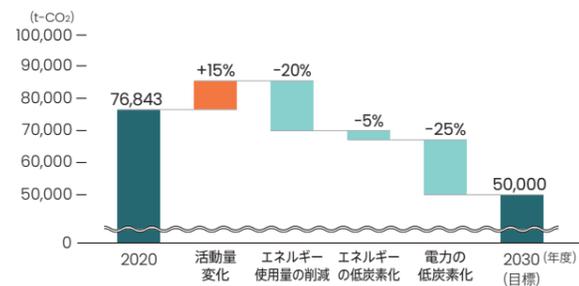
当社グループは、2010年度に「CO₂削減プロジェクト」を発足して以来、国内・海外の生産拠点におけるCO₂排出量の削減に取り組んできました。

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CO₂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CO₂の国内排出量を2020年度比35%削減(50,000t-CO₂)、海外排出量を2030年度BAU比35%削減(95,000t-CO₂)」することを具体的な中間目標として掲げています。

■CO₂排出量(国内)の推移と目標



■主な削減施策と想定削減量(国内)

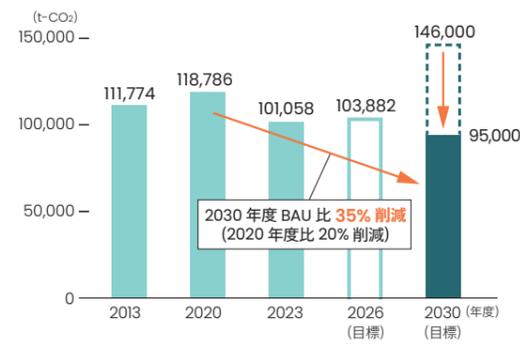


【事例】「Nearly ZEB」認証の技術管理棟を竣工

2022年3月、トーヨーケム(株)川越製造所は、実質消費エネルギーを75%以上削減した建屋に与えられる「Nearly ZEB」認証の技術管理棟を竣工しました。直達日光を抑制する水平庇による空調負荷低減などの各種省エネ施策に加え、環境省の補助金を活用したオンサイトPPAモデル太陽光パネルの創エネにより、建屋の実質消費エネルギーを76%削減、Nearly ZEB認証およびBELS(建築物エネルギー性能表示制度)の★数5つを獲得しました。さらに、この技術管理

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日本国内では、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。

■CO₂排出量(海外)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

棟を基点とした省エネ活動の深化と省エネ手法の水平展開が評価され、2022年度省エネ大賞の省エネ事例部門において、「省エネルギーセンター会長賞」を受賞しました。



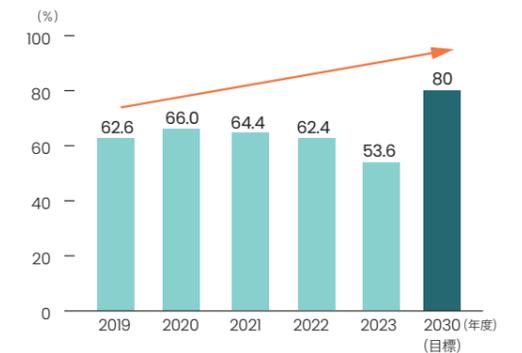
(左)トーヨーケム(株)川越製造所の技術管理棟
(右)2022年度省エネ大賞の受賞トロフィー

【指標②】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む、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年度までの値は旧来の環境調和型製品の売上高構成比率です。

■サステナビリティ貢献製品の提供価値と方向性

提供価値	方向性	キーワード	取り組み・製品事例
環境価値 環境と共存する社会の実現	脱炭素	クリーンエネルギー、新エネルギー エネルギー削減、輸送のEV化	EV化加速に貢献する素材/技術の提案・先行開発(LiB材料、熱制御部材) 使用時のCO ₂ 排出量削減に寄与(UV/EB化) 地球環境に優しい新たな発電システムの開発・素材の提案
	資源循環	リデュース リユース リサイクル 代替素材	石化原材料比率の低減・置き換え(バイオマス、水性化) 製品構成の簡素化、紙への置き換え(生分解素材、機能性コーティング) プラスチック循環を支える材料・システム展開(水平リサイクル支援素材・システム)
	自然共生	環境調和・共生・浄化 環境負荷物質の低減	遮熱塗料、保温 土壌改良、排水浄化、再生可能エネルギー活用
生活価値 快適・健やか・安全な社会の実現	カーボンリサイクル		CCUS(CO ₂ 回収・有効活用・貯蓄)技術への挑戦、CO ₂ 由来原材料の活用
	メディカル・ヘルスケア領域	予防・診断 治療 安全・安心	疾病の早期発見・予防と罹患リスクの縮小につながる診断用材料・システムの開発 先進治療・セルフケアに貢献する医薬品・医療用素材の開発 生体への影響のない、安全で安心な製品の提供(有害物質を含まない製品)
通信・エレクトロニクス・デジタル領域	高速・大容量通信	フォトニクス 高度なセンシング	フォトニクス・高速大容量伝送・高速演算を支える次世代素材群の開発
	ビッグデータ	高度なセンシング	センサー社会・IoTでつながる社会の実現に向けたキー素材の提供 データ活用による便利な社会の実現につなげる技術への挑戦

■サステナビリティ貢献製品の認定制度



当社グループの製品は、環境価値・生活価値の方向性や定義、GHG排出原単位などの具体的なサステナビリティ評価項目に従って審査されます。対象製品の評価が認定基準に達していれば、「サステナビリティ貢献製品」として認定されま

す。認定審査はサステナビリティ貢献製品認定事務局で行われ、サステナビリティ担当役員(委員長)が審査結果の承認および認定を行います。なお、市場や社会におけるサステナビリティ要件の変化に伴い、定期的に審査基準は見直されます。

財務情報

主要連結財務データ

		2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2017年12月期 ^{※1}	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
売上高	(百万円)	279,557	286,684	283,208	268,484	240,344	290,208	279,892	257,675	287,989	315,927	322,122
営業利益	(百万円)	19,728	18,210	18,236	19,231	16,774	15,276	13,174	12,909	13,005	6,865	13,372
経常利益	(百万円)	20,553	19,411	18,466	19,262	17,473	15,429	13,847	12,543	15,442	7,906	12,880
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	12,260	13,304	11,818	12,702	10,376	11,847	8,509	6,019	9,492	9,308	9,737
包括利益	(百万円)	30,351	32,605	5,196	13,179	16,371	△ 2,441	10,675	△ 3,993	19,892	11,705	31,888
純資産額	(百万円)	186,608	213,756	211,859	216,979	228,384	221,091	226,892	217,325	226,947	227,877	255,653
総資産額	(百万円)	336,601	364,262	359,395	364,066	378,459	371,610	376,130	380,227	406,896	411,177	447,798
1株当たり純資産額 ^{※2}	(円)	3,031.96	3,473.08	3,442.76	3,608.23	3,792.89	3,668.36	3,757.35	3,589.24	3,911.64	4,133.90	4,634.95
1株当たり当期純利益 ^{※2}	(円)	205.46	222.98	198.09	214.98	177.73	202.93	145.72	103.06	169.36	171.49	183.69
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	202.60	145.44	102.85	169.09	171.30	183.57
自己資本比率	(%)	53.7	56.9	57.2	57.9	58.5	57.6	58.3	55.2	53.7	53.3	54.9
有利子負債	(百万円)	74,441	66,924	68,786	64,759	61,772	60,199	59,507	81,386	81,007	86,448	89,897
自己資本利益率 ^{※3}	(%)	7.3	6.9	5.8	6.1	4.8	5.4	3.9	2.8	4.4	4.3	4.2
総資産利益率 ^{※4}	(%)	3.9	3.8	3.3	3.5	2.8	3.2	2.3	1.6	2.4	2.3	2.3
株価収益率	(倍)	10.1	12.6	11.4	12.5	18.8	12.0	18.3	19.1	11.4	10.5	14.3
営業活動によるキャッシュフロー	(百万円)	17,603	25,702	25,727	23,370	18,663	19,197	19,673	16,743	15,760	4,262	23,478
投資活動によるキャッシュフロー	(百万円)	△ 13,249	△ 6,198	△ 17,457	△ 10,611	△ 5,912	△ 10,828	△ 10,404	△ 13,294	△ 17,576	△ 5,645	△ 19,457
財務活動によるキャッシュフロー	(百万円)	△ 7,305	△ 13,585	△ 5,817	△ 11,231	△ 8,355	△ 5,695	△ 6,247	16,221	△ 11,988	△ 8,102	△ 2,629
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	34,723	42,546	43,744	44,132	49,262	50,958	53,765	73,117	60,949	53,385	56,040
配当性向	(%)	31.6	32.5	39.1	37.2	45.0	41.9	61.8	87.3	53.1	52.5	49.0
従業員数	(名)	7,781	7,919	8,116	8,021	8,135	8,274	8,246	8,157	7,887	7,930	7,836

※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います。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}

		2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2017年12月期 ^{※1}	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
アジア	(百万円)	95,018	101,550	101,329	86,992	95,699	106,304	101,361	94,252	113,523	125,627	127,470
北米・中南米	(百万円)	11,863	13,983	15,275	13,660	13,940	14,909	14,386	13,286	16,430	23,056	20,029
ヨーロッパ	(百万円)	5,171	7,464	7,581	12,212	12,825	12,912	12,393	11,562	13,098	17,306	25,098
アフリカ	(百万円)	254	401	434	309	461	513	576	510	644	862	463
計	(百万円)	112,308	123,399	124,621	113,175	122,926	134,639	128,718	119,613	143,696	166,853	173,061
海外売上高比率	(%)	40.2	43.0	44.0	42.2	51.1	46.4	46.0	46.4	49.9	52.8	53.7

※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)。

財務情報

セグメント情報

■事業の種類別セグメント情報

(単位：百万円)

売上高	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2017年12月期 ^{※1}	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
色材・機能材関連事業	76,414	78,465	71,878	65,935	63,385	74,660	67,400	61,642	74,995	79,380	81,069
ポリマー・塗加工関連事業	56,742	59,495	60,894	58,325	52,028	66,099	65,887	62,328	70,736	76,240	77,746
パッケージ関連事業	62,530	63,114	64,623	62,965	55,640	68,047	68,071	66,589	73,645	83,464	84,292
印刷・情報関連事業	85,527	87,468	87,439	81,651	69,011	79,378	76,680	65,595	66,695	75,180	77,202
その他	5,403	5,704	5,980	6,115	5,166	7,228	7,291	6,229	5,746	4,948	5,609
調整額	△ 7,061	△ 7,564	△ 7,608	△ 6,509	△ 4,889	△ 5,205	△ 5,439	△ 4,708	△ 3,831	△ 3,287	△ 3,797
連結	279,557	286,684	283,208	268,484	240,344	290,208	279,892	257,675	287,989	315,927	322,122

(単位：百万円)

営業利益	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2017年12月期 ^{※1}	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
色材・機能材関連事業	8,140	7,290	4,227	4,604	5,273	5,329	3,386	2,610	5,391	1,846	2,687
ポリマー・塗加工関連事業	3,428	3,646	5,547	6,641	5,868	6,035	6,013	5,937	3,570	2,504	5,257
パッケージ関連事業	1,982	1,768	2,723	2,871	2,096	1,491	3,058	3,885	1,813	963	3,668
印刷・情報関連事業	4,263	2,639	2,977	3,317	2,996	931	314	247	1,730	654	2,373
その他	1,890	2,833	2,754	1,777	541	1,481	424	234	531	890	△ 601
調整額	23	33	5	18	△ 1	6	△ 23	△ 7	△ 30	5	△ 12
連結	19,728	18,210	18,236	19,231	16,774	15,276	13,174	12,909	13,005	6,865	13,372

※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

(単位：百万円)

売上高	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2017年12月期 ^{※1}	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
日本	192,946	188,973	181,884	176,297	134,961	181,666	175,513	161,798	173,526	176,986	178,091
アジア ^{※2}	95,522	102,163	100,732	86,592	96,331	106,499	101,192	94,478	113,580	126,888	128,807
ヨーロッパ	10,587	14,190	14,481	18,361	19,988	20,210	19,842	17,954	21,059	26,944	28,871
北米・中南米	10,881	12,425	14,234	12,825	13,159	14,258	13,992	12,708	16,223	22,711	24,842
調整額	△ 30,379	△ 31,068	△ 28,124	△ 25,592	△ 24,096	△ 32,426	△ 30,648	△ 29,264	△ 36,400	△ 37,604	△ 38,491
連結	279,557	286,684	283,208	268,484	240,344	290,208	279,892	257,675	287,989	315,927	322,122

(単位：百万円)

営業利益	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2017年12月期 ^{※1}	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
日本	14,244	12,641	11,885	12,671	9,650	9,602	7,774	6,427	7,268	2,938	4,194
アジア ^{※2}	6,241	5,733	6,075	6,176	6,157	5,449	5,671	5,868	4,774	3,657	6,296
ヨーロッパ	37	151	359	587	1,030	406	△ 204	523	1,336	500	2,006
北米・中南米	△ 563	△ 353	△ 135	△ 106	△ 101	△ 145	△ 207	△ 57	77	△ 126	1,136
調整額	△ 231	37	52	△ 96	37	△ 36	139	147	△ 450	△ 103	△ 262
連結	19,728	18,210	18,236	19,231	16,774	15,276	13,174	12,909	13,005	6,865	13,372

※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。

財務情報

■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)

(単位:百万円)

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2017年12月期	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
色材・機能材関連事業	3,281	4,258	3,130	4,190	2,293	3,615	4,524	4,922	5,185	6,325	8,647
ポリマー・塗加工関連事業	2,923	3,156	2,920	3,254	1,204	1,664	2,129	3,739	8,118	5,618	4,526
パッケージ関連事業	1,663	2,039	4,033	2,807	2,253	2,272	2,347	2,563	4,594	3,373	3,402
印刷・情報関連事業	9,740	4,189	5,577	4,578	1,341	2,574	3,319	2,781	1,997	2,024	2,817
その他	178	281	378	254	201	149	247	104	211	144	562
連結	17,788	13,925	16,039	15,085	7,294	10,277	12,567	14,111	20,107	17,486	19,956

※ 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)

(単位:百万円)

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2017年12月期	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
色材・機能材関連事業	3,648	3,731	3,783	3,499	2,869	3,425	3,235	3,353	3,615	3,846	4,275
ポリマー・塗加工関連事業	2,127	2,159	2,207	2,330	1,849	2,295	2,047	2,000	2,207	2,608	2,748
パッケージ関連事業	1,451	1,488	1,666	1,678	1,498	1,558	1,697	1,692	1,773	2,096	2,188
印刷・情報関連事業	2,092	2,407	2,663	2,809	2,354	2,472	1,931	1,973	1,970	1,993	1,923
その他	157	170	199	222	160	187	176	167	163	200	203
連結	9,478	9,958	10,520	10,540	8,731	9,939	9,087	9,187	9,731	10,747	11,339

※ 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)

(単位:百万円)

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2017年12月期	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
色材・機能材関連事業	3,012	2,950	3,003	2,810	1,997	2,752	2,899	2,912	3,533	3,838	4,024
ポリマー・塗加工関連事業	1,618	1,641	1,625	1,786	1,529	2,117	2,122	2,308	2,440	2,574	2,717
パッケージ関連事業	1,017	934	955	951	822	1,308	1,266	1,310	1,464	1,543	1,643
印刷・情報関連事業	1,798	1,798	1,835	1,822	1,539	1,916	1,779	1,572	1,051	1,149	1,224
その他	347	15	15	19	5	9	10	8	5	5	6
連結	7,794	7,340	7,434	7,390	5,894	8,104	8,077	8,112	8,496	9,111	9,616

※ 2017年度より決算期を3月末から12月末に変更しました。

財務情報

四半期財務情報(連結)

■連結損益計算書

(単位：百万円) 下段：期初からの累計額

	2020年12月期				2021年12月期				2022年12月期				2023年12月期					
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q		
売上高	63,424	59,866	64,128	70,257	68,359	70,996			71,609	77,023	74,245	80,512	80,247	80,921	74,826	78,849	84,559	83,886
		【123,290】	【187,418】	【257,675】		【139,356】			【210,965】	【287,989】		【154,758】	【235,006】	【315,927】		【153,676】	【238,235】	【322,122】
営業利益	3,004	2,545	2,885	4,473	3,527	3,702			2,515	3,259	2,817	1,798	694	1,556	1,909	2,843	4,378	4,241
		【5,549】	【8,435】	【12,909】		【7,230】			【9,746】	【13,005】		【4,615】	【5,309】	【6,865】		【3,771】	【9,131】	【13,372】
経常利益	1,989	2,944	2,532	5,077	4,222	4,439			2,496	4,283	3,906	2,822	506	671	1,594	3,771	4,406	3,107
		【4,933】	【7,466】	【12,543】		【8,662】			【11,159】	【15,442】		【6,728】	【7,235】	【7,906】		【5,365】	【9,772】	【12,880】
親株主に帰属する四半期純利益	1,161	1,484	1,569	1,804	3,159	3,159			665	2,507	3,161	5,248	348	550	487	3,355	3,376	2,517
		【2,646】	【4,215】	【6,019】		【6,319】			【6,985】	【9,492】		【8,410】	【8,758】	【9,308】		【3,842】	【7,219】	【9,737】

■事業の種類別セグメント情報

(単位：百万円) 下段：期初からの累計額

売上高	2020年12月期				2021年12月期				2022年12月期				2023年12月期					
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q		
色材・機能材関連事業	15,070	13,686	15,558	17,326	18,516	18,280			18,711	19,486	19,105	20,267	19,651	20,355	18,709	20,654	21,175	20,529
		【28,757】	【44,315】	【61,642】		【36,796】			【55,508】	【74,995】		【39,373】	【59,025】	【79,380】		【39,364】	【60,539】	【81,069】
ポリマー・塗加工関連事業	14,847	15,084	15,667	16,729	16,285	17,329			18,061	19,060	18,334	19,810	18,611	19,483	17,325	19,024	20,836	20,559
		【29,931】	【45,598】	【62,328】		【33,614】			【51,676】	【70,736】		【38,144】	【56,756】	【76,240】		【36,349】	【57,186】	【77,746】
パッケージ関連事業	16,321	16,589	16,267	17,411	17,047	18,358			18,152	20,087	18,878	21,109	22,159	21,316	20,215	20,145	22,069	21,860
		【32,910】	【49,177】	【66,589】		【35,406】			【53,558】	【73,645】		【39,988】	【62,148】	【83,464】		【40,361】	【62,431】	【84,292】
印刷・情報関連事業	16,874	13,939	16,375	18,407	16,156	16,477			16,213	17,847	17,488	18,843	19,418	19,430	17,876	18,467	20,060	20,797
		【30,813】	【47,188】	【65,595】		【32,633】			【48,847】	【66,695】		【36,332】	【55,750】	【75,180】		【36,344】	【56,404】	【77,202】
その他	1,551	1,768	1,334	1,575	1,543	1,679			1,249	1,274	1,223	1,272	1,208	1,244	1,469	1,365	1,252	1,522
		【3,319】	【4,654】	【6,229】		【3,222】			【4,471】	【5,746】		【2,495】	【3,704】	【4,948】		【2,834】	【4,086】	【5,609】
調整額	△1,240	△1,201	△1,073	△1,192	△1,188	△1,129			△779	△733	△784	△792	△801	△908	△770	△808	△835	△1,382
		【△2,442】	【△3,516】	【△4,708】		【△2,318】			【△3,097】	【△3,831】		【△1,576】	【△2,378】	【△3,287】		【△1,579】	【△2,414】	【△3,797】
連結	63,424	59,866	64,128	70,257	68,359	70,996			71,609	77,023	74,245	80,512	80,247	80,921	74,826	78,849	84,559	83,886
		【123,290】	【187,418】	【257,675】		【139,356】			【210,965】	【287,989】		【154,758】	【235,006】	【315,927】		【153,676】	【238,235】	【322,122】

(単位：百万円) 下段：期初からの累計額

営業利益	2020年12月期				2021年12月期				2022年12月期				2023年12月期					
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q		
色材・機能材関連事業	828	462	425	894	1,176	1,546			1,312	1,354	996	504	△143	489	542	923	644	577
		【1,291】	【1,716】	【2,610】		【2,723】			【4,036】	【5,391】		【1,501】	【1,357】	【1,846】		【1,465】	【2,109】	【2,687】
ポリマー・塗加工関連事業	1,169	1,280	1,656	1,831	1,196	793			697	882	795	702	297	710	804	1,113	1,808	1,531
		【2,449】	【4,106】	【5,937】		【1,989】			【2,687】	【3,570】		【1,497】	【1,794】	【2,504】		【1,917】	【3,726】	【5,257】
パッケージ関連事業	854	1,061	806	1,162	717	553			205	337	287	182	169	323	697	720	1,157	1,092
		【1,916】	【2,723】	【3,885】		【1,271】			【1,476】	【1,813】		【470】	【640】	【963】		【1,418】	【2,575】	【3,668】
印刷・情報関連事業	94	△340	△95	589	263	594			138	733	359	228	149	△83	△141	99	983	1,432
		【△246】	【△341】	【247】		【858】			【996】	【1,730】		【588】	【737】	【654】		【△41】	【941】	【2,373】
その他	56	86	77	14	181	225			162	△38	378	183	214	114	12	0	△212	△402
		【143】	【220】	【234】		【406】			【569】	【531】		【561】	【776】	【890】		【12】	【△199】	【△601】
調整額	△0	△3	15	△18	△7	△11			△1	△11	△0	△2	5	3	△4	△14	△3	9
		【△4】	【11】	【△7】		【△18】			【△19】	【△30】		【△3】	【2】	【5】		【△18】	【△22】	【△12】
連結	3,004	2,545	2,885	4,473	3,527	3,702			2,515	3,259	2,817	1,798	694	1,556	1,909	2,843	4,378	4,241
		【5,549】	【8,435】	【12,909】		【7,230】			【9,746】	【13,005】		【4,615】	【5,309】	【6,865】		【4,752】	【9,131】	【13,372】

財務情報

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2017年12月期	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 (%)	
資産の部												
流動資産	176,609	187,727	183,422	181,214	195,606	203,063	199,969	214,097	223,589	229,247 (55.8)	230,911 (51.6)	
現金及び預金	31,894	39,620	44,470	44,903	50,260	52,706	56,691	76,469	64,816	55,117	57,917	
受取手形及び売掛金	92,991	94,883	90,949	89,049	94,594	95,553	90,173	87,126	94,297	100,390	102,930	
有価証券	700	563	529	116	477	43	29	57	24	430	65	
商品及び製品	25,409	27,795	28,560	27,228	29,477	29,873	30,535	28,328	34,149	38,494	37,714	
仕掛品	1,541	1,496	1,421	1,279	1,103	1,034	1,319	1,070	726	1,000	722	
原材料及び貯蔵品	15,146	16,139	13,768	13,963	16,085	17,872	16,654	16,790	24,695	28,088	26,282	
繰延税金資産	2,248	2,048	1,908	1,908	1,380	-	-	-	-	-	-	
その他	7,571	6,226	3,046	3,852	3,220	6,744	5,350	5,178	5,979	6,881	6,224	
貸倒引当金	△ 893	△ 1,047	△ 1,233	△ 1,086	△ 993	△ 765	△ 786	△ 924	△ 1,100	△ 1,154	△ 944	
固定資産	159,992	176,535	175,973	182,851	182,853	168,547	176,161	166,130	183,306	181,930 (44.2)	216,886 (48.4)	
有形固定資産	96,306	101,865	100,209	101,398	97,081	94,013	99,577	102,616	111,716	122,366 (29.8)	134,258 (30.0)	
建物及び構築物	35,141	39,744	39,081	40,639	38,762	36,828	35,940	34,526	39,031	42,258	43,286	
機械装置及び運搬具	20,877	25,329	25,347	25,124	23,105	21,834	21,767	20,324	24,819	27,160	29,789	
工具器具及び備品	3,090	3,081	2,807	2,827	2,644	2,722	2,873	3,236	3,922	5,349	5,070	
土地	28,771	28,617	28,374	30,003	30,007	30,272	30,669	30,529	30,060	30,490	30,802	
リース資産	196	187	251	196	187	136	4,043	3,726	3,895	5,033	5,608	
建設仮勘定	8,229	4,903	4,346	2,607	2,373	2,219	4,282	10,273	9,986	12,075	19,700	
無形固定資産	4,713	2,796	5,683	4,487	4,307	4,649	4,202	3,113	2,225	2,619 (0.6)	5,290 (1.2)	
投資その他の資産	58,973	71,873	70,080	76,964	81,463	69,883	72,381	60,399	69,364	56,944 (13.9)	77,337 (17.3)	
投資有価証券	46,230	62,223	60,604	66,718	68,541	58,302	61,071	48,440	54,093	42,791	63,874	
退職給付に係る資産	7,552	4,115	4,293	5,927	8,614	6,423	7,964	8,608	10,255	7,645	8,410	
繰延税金資産	938	1,025	771	833	1,068	2,163	2,333	2,398	2,420	2,826	3,323	
その他	4,739	5,020	4,715	3,904	3,671	3,228	1,194	1,143	2,777	3,881	2,027	
貸倒引当金	△ 487	△ 512	△ 304	△ 419	△ 432	△ 234	△ 182	△ 191	△ 182	△ 200	△ 298	
資産合計	336,601	364,262	359,395	364,066	378,459	371,610	376,130	380,227	406,896	411,177 (100.0)	447,798 (100.0)	
負債の部												
流動負債	101,612	90,742	87,369	97,513	94,808	100,839	106,747	91,411	112,125	113,463 (27.6)	123,953 (27.7)	
支払手形及び買掛金	48,159	48,773	48,520	49,588	56,129	62,460	59,543	54,608	68,221	70,738	67,075	
短期借入金	33,369	20,931	21,932	30,660	22,507	20,593	30,315	19,379	24,042	24,022	36,542	
未払法人税等	3,658	2,824	1,880	3,088	1,485	1,470	1,279	1,082	1,652	726	1,579	
環境対策引当金	-	-	-	-	-	884	-	-	537	-	-	
その他	16,424	18,212	15,036	14,175	14,685	15,429	15,608	16,340	17,672	17,975	18,756	
固定負債	48,380	59,763	60,166	49,573	55,267	49,679	42,490	71,491	67,823	69,836 (17.0)	68,191 (15.2)	
社債	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,000	10,000	
長期借入金	40,051	44,895	46,037	33,262	38,409	38,845	27,460	60,492	55,415	54,851	40,161	
繰延税金負債	4,664	10,451	10,175	10,884	11,641	7,847	9,584	6,561	8,703	6,276	13,563	
環境対策引当金	365	889	768	2,504	2,349	538	2,348	1,485	364	251	118	
退職給付に係る負債	1,496	1,775	1,891	1,865	1,868	1,784	1,885	1,914	2,275	1,676	1,878	
資産除去債務	27	27	28	29	29	30	31	31	32	33	34	
その他	1,775	1,724	1,266	1,027	968	632	1,179	1,005	1,030	1,746	2,434	
負債合計	149,993	150,506	147,536	147,087	150,075	150,518	149,237	162,902	179,948	183,300 (44.6)	192,144 (42.9)	
純資産の部												
株主資本	172,123	180,259	185,338	190,155	195,642	202,600	205,891	206,706	206,236	204,990 (49.9)	209,967 (46.9)	
資本金	31,733	31,733	31,733	31,733	31,733	31,733	31,733	31,733	31,733	31,733	31,733	
資本剰余金	32,920	32,920	32,926	32,918	32,710	32,500	32,500	32,499	32,546	32,530	32,468	
利益剰余金	109,220	117,368	122,450	130,496	136,202	143,379	146,627	147,390	151,740	151,414	156,381	
自己株式	△ 1,750	△ 1,762	△ 1,771	△ 4,992	△ 5,002	△ 5,012	△ 4,969	△ 4,916	△ 9,784	△ 10,687	△ 10,615	
その他の包括利益累計額	8,791	26,960	20,060	20,525	25,807	11,570	13,548	2,998	12,213	14,056 (3.4)	35,794 (8.0)	
その他有価証券評価差額金	6,065	13,396	12,610	17,726	19,284	11,888	14,273	5,699	9,941	5,007	19,845	
為替換算調整勘定	3,928	10,933	5,669	1,144	3,299	△ 1,513	△ 2,843	△ 5,284	△ 1,212	7,986	14,809	
退職給付に係る調整累計額	△ 1,203	2,630	1,781	1,653	3,223	1,195	2,118	2,583	3,483	1,062	1,139	
新株予約権	-	-	38	95	164	248	265	249	163	98 (0.0)	45 (0.0)	
非支配株主持分	5,694	6,536	6,422	6,202	6,768	6,671	7,187	7,370	8,334	8,731 (2.1)	9,845 (2.2)	
純資産合計	186,608	213,756	211,859	216,979	228,384	221,091	226,892	217,325	226,947	227,877 (55.4)	255,653 (57.1)	
負債純資産合計	336,601	364,262	359,395	364,066	378,459	371,610	376,130	380,227	406,896	411,177 (100.0)	447,798 (100.0)	

※2017年度より決算期を3月末から12月末に変更しました。

財務情報

連結損益計算書

(単位：百万円)

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2017年12月期	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 (%)
売上高	279,557	286,684	283,208	268,484	240,344	290,208	279,892	257,675	287,989	315,927 (100.0)	322,122 (100.0)
売上原価	215,401	222,944	218,326	203,095	184,433	227,914	219,559	200,479	229,284	261,725 (82.8)	258,272 (80.2)
売上総利益	64,156	63,739	64,882	65,388	55,910	62,293	60,333	57,196	58,704	54,202 (17.2)	63,849 (19.8)
販売費及び一般管理費	44,427	45,529	46,645	46,156	39,136	47,017	47,159	44,286	45,699	47,336 (15.0)	50,476 (15.7)
荷造運搬費	6,397	6,445	6,546	6,420	5,304	6,802	7,181	6,657	7,517	7,811	7,542
給料及び手当	10,748	11,301	11,762	11,596	9,991	11,691	11,698	11,272	11,743	12,370	12,903
賞与	2,547	2,563	2,708	2,698	2,123	2,760	2,651	2,559	2,499	2,512	2,377
福利厚生費	2,653	2,914	2,969	3,006	2,443	3,062	3,030	2,917	3,033	3,110	3,124
減価償却費	1,140	1,284	1,412	1,801	1,525	1,805	1,879	1,962	1,961	1,816	1,847
研究開発費	3,186	3,082	2,918	2,831	2,786	3,372	3,438	3,224	3,325	3,452	3,637
その他	17,753	17,939	18,328	17,801	14,959	17,524	17,279	15,692	15,617	16,261	19,043
営業利益	19,728	18,210	18,236	19,231	16,774	15,276	13,174	12,909	13,005	6,865 (2.2)	13,372 (4.2)
営業外収益	2,264	2,656	1,955	1,796	1,925	2,238	1,964	2,012	3,769	4,324 (1.4)	2,586 (0.8)
受取利息	191	212	239	191	229	244	214	245	189	226	411
受取配当金	662	751	1,078	1,094	940	1,126	1,137	1,280	1,263	1,567	1,323
為替差益	533	929	-	-	-	-	-	-	1,537	1,833	357
持分法による投資利益	-	-	-	43	263	65	-	-	-	-	-
その他	876	762	637	467	491	802	611	485	779	696	494
営業外費用	1,440	1,455	1,725	1,766	1,226	2,085	1,290	2,377	1,332	3,283 (1.0)	3,078 (1.0)
支払利息	850	812	735	896	756	745	644	520	544	1,365	1,942
為替差損	-	-	736	385	94	904	130	1,129	-	-	-
持分法による投資損失	-	-	67	-	-	-	37	77	271	173	8
正味貨幣持高に係る損失	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,183	289
その他	590	642	186	484	375	434	478	650	516	560	837
経常利益	20,553	19,411	18,466	19,262	17,473	15,429	13,847	12,543	15,442	7,906 (2.5)	12,880 (4.0)
特別利益	199	6,934	205	2,860	929	1,355	2,088	91	694	5,934 (1.9)	2,208 (0.7)
固定資産売却益	45	6,854	62	67	579	866	30	23	311	276	130
投資有価証券売却益	-	-	9	2,637	340	489	2,057	67	367	5,648	1,953
移転補償金	144	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他	9	79	133	155	9	-	-	0	14	9	125
特別損失	351	4,908	684	4,895	3,637	867	3,629	2,636	3,006	1,480 (0.5)	2,274 (0.7)
固定資産除売却損	286	390	375	322	210	290	284	411	262	362	389
減損損失	-	257	166	375	3,054	437	364	247	708	456	565
火災損失	-	-	-	-	-	98	-	-	-	-	-
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	61	530	-	2,950	-	-	2,688	-	-	-	-
退職給付信託解約損	-	1,125	-	-	-	-	-	-	-	-	-
事業構造改善費用	-	-	-	-	-	-	-	-	1,754	125	736
事業整理損	-	-	-	-	-	-	-	1,040	237	-	-
在外子会社における送金詐欺損失	-	-	-	-	-	-	-	519	-	-	-
割増退職金	-	-	-	-	-	-	-	-	-	233	231
操業停止費用	-	-	-	-	-	-	-	363	-	226	-
特別調査費用	-	-	-	-	-	-	283	-	-	-	-
投資有価証券売却損	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	297
その他	3	341	59	596	371	41	8	54	42	76	53
税金等調整前当期純利益	20,401	21,437	17,987	17,227	14,765	15,917	12,306	9,999	13,130	12,360 (3.9)	12,815 (4.0)
法人税、住民税及び事業税	6,750	5,989	4,375	5,346	4,142	3,249	3,313	3,124	3,482	2,839	3,134
法人税等調整額	1,017	1,686	1,251	△ 1,355	△ 276	367	90	388	△ 32	129	△ 91
法人税等合計	7,768	7,676	5,626	3,990	3,865	3,617	3,404	3,512	3,450	2,968 (0.9)	3,042 (0.9)
当期純利益	-	13,761	12,360	13,236	10,900	12,299	8,901	6,486	9,680	9,392	9,772
非支配株主に帰属する当期純利益	372	456	542	534	523	451	392	467	187	83	34
親会社株主に帰属する当期純利益	12,260	13,304	11,818	12,702	10,376	11,847	8,509	6,019	9,492	9,308 (2.9)	9,737 (3.0)

※ 2017年度より決算期を3月末から12月末に変更しました。

財務情報

連結キャッシュフロー計算書

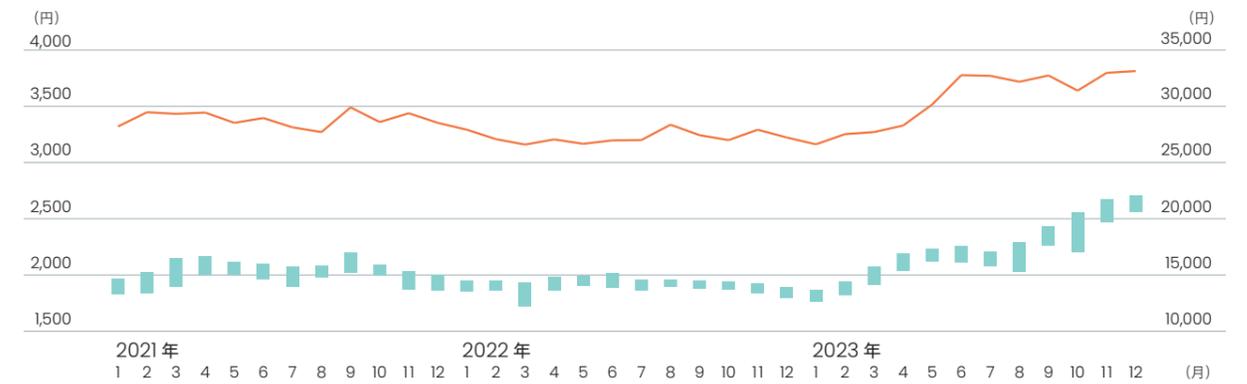
(単位：百万円)

	2022年12月期	2023年12月期
営業活動によるキャッシュフロー	4,262	23,478
税金等調整前当期純利益	12,360	12,815
減価償却費	10,747	11,339
正味貨幣持高に係る損失	-	289
減損損失	456	565
事業構造改善費用	125	736
割増退職金	233	-
操業停止費用	226	-
受取利息及び受取配当金	△1,794	△1,734
支払利息	1,365	1,942
持分法による投資損益(マイナスは利益)	173	8
有形固定資産売却損益(マイナスは利益)	△263	△85
有形固定資産除却損	129	125
投資有価証券売却損益(マイナスは利益)	△5,648	△1,655
売上債権の増減額(マイナスは増加)	△3,481	△498
棚卸資産の増減額(マイナスは増加)	△5,328	5,110
仕入債務の増減額(マイナスは減少)	39	△3,859
その他	△3,168	1,899
小計	7,358	27,000
利息及び配当金の受取額	1,936	1,745
利息の支払額	△1,230	△1,828
法人税等の支払額	△3,802	△3,438
投資活動によるキャッシュフロー	△5,645	△19,457
定期預金の純増減額(マイナスは増加)	2,362	△370
有形固定資産の取得による支出	△17,660	△18,967
有形固定資産の売却による収入	535	624
無形固定資産の取得による支出	△285	△1,039
有価証券及び投資有価証券の取得による支出	△76	△1,455
有価証券及び投資有価証券の売却及び償還による収入	9,546	4,323
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	△67	△85
財務活動によるキャッシュフロー	△8,102	△2,629
短期借入金純増減額(マイナスは減少)	4,451	△3,943
長期借入れによる収入	152	1,679
長期借入金の返済による支出	△6,509	△785
社債の発行による収入	5,000	5,000
自己株式の取得による支出	△5,734	△4
リース債務の返済による支出	△384	△438
配当金の支払額	△4,922	△4,770
非支配株主からの払込みによる収入	-	907
その他	△155	△274
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,921	1,264
現金及び現金同等物の増減額(マイナスは減少)	△7,564	2,655
現金及び現金同等物の期首残高	60,949	53,385
現金及び現金同等物の期末残高	53,385	56,040

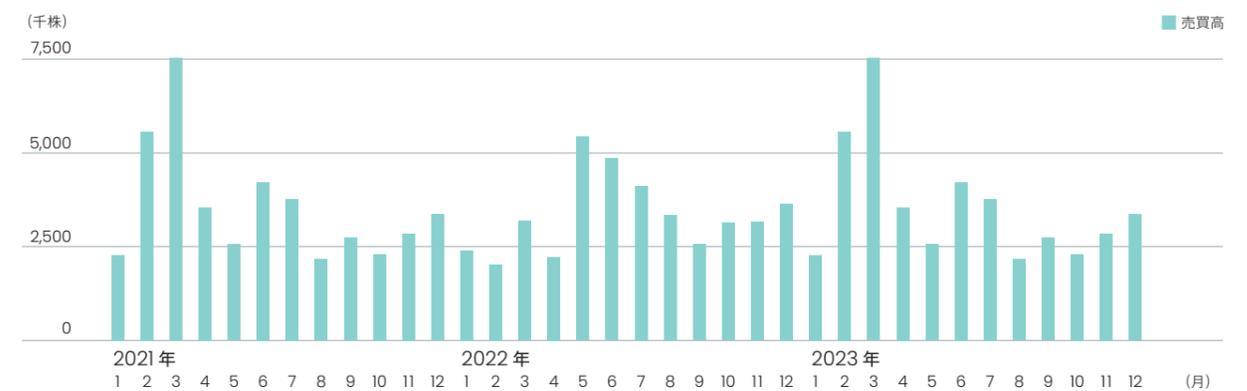
株式情報 (2023年12月31日現在)

上場取引所	東京証券取引所(プライム)	自己名義株式数	5,262,779株
証券コード	4634	自己名義株式を除く発行済株式数	53,023,765株
発行可能株式総数	160,000,000株	株主数	19,182名
発行済株式総数	58,286,544株		

■ 株価の推移(東京証券取引所)



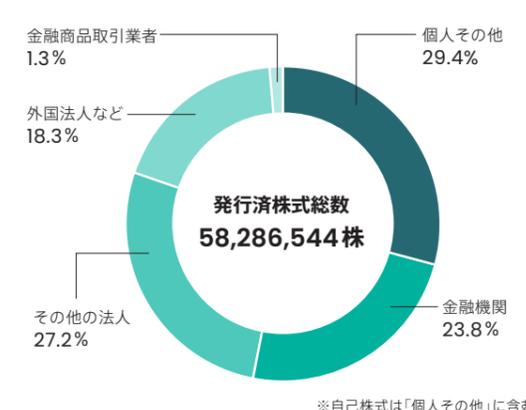
■ 売買高の推移(東京証券取引所)



■ 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	19.70
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,383	12.04
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,485	6.57
株式会社日本触媒	1,661	3.13
東洋インキグループ社員持株会	1,591	3.00
東洋インキ取引先持株会	916	1.73
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	794	1.50
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	664	1.25
株式会社三菱UFJ銀行	602	1.14
株式会社みずほ銀行	602	1.14

■ 所有者別株式分布状況



※自己株式は「個人その他」に含む

グループ会社情報 (2023年12月31日現在)

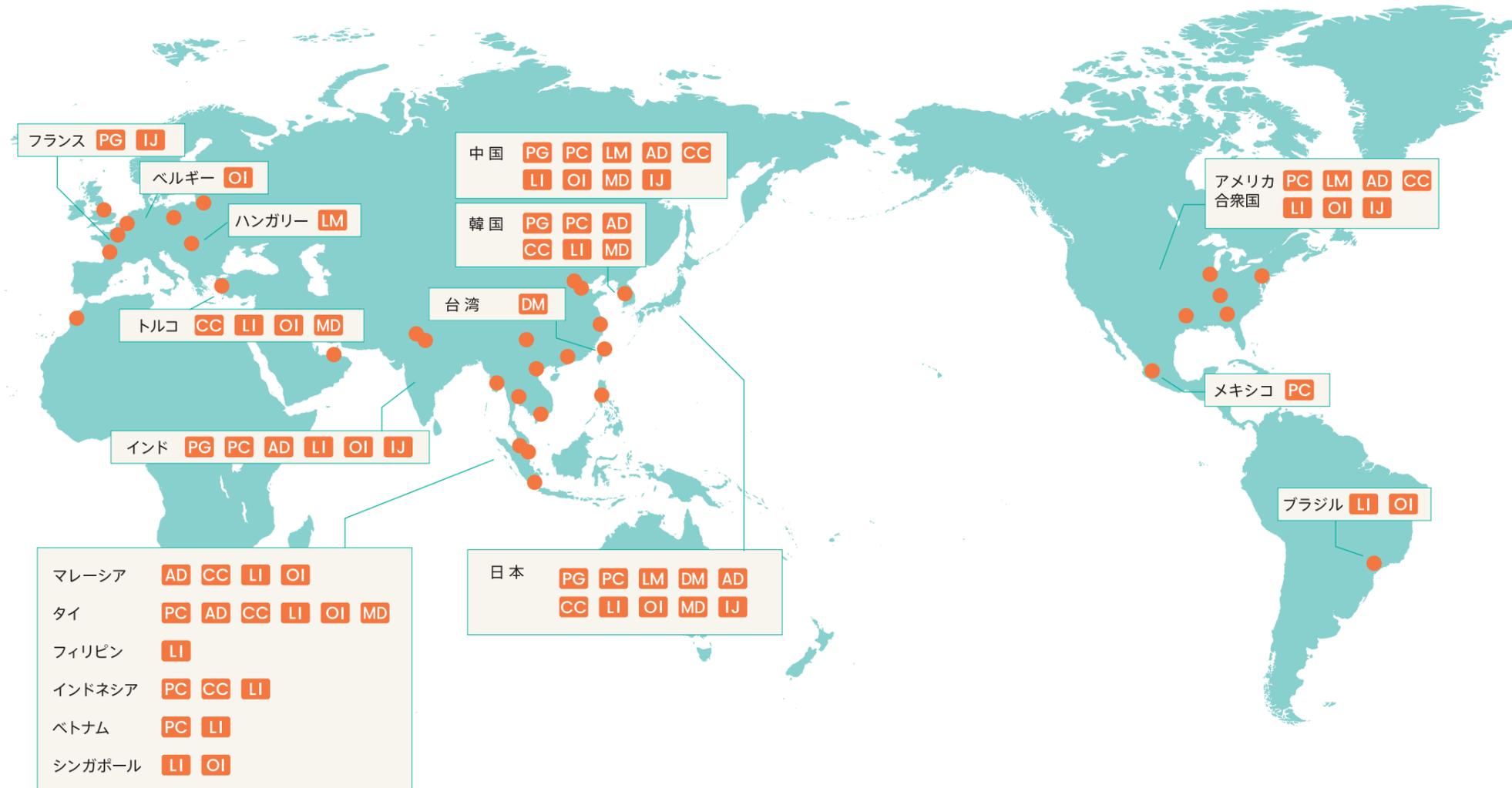
artience 株式会社 artience Co., Ltd.

本社所在地 : 〒104-8377 東京都中央区京橋2丁目2-1
創業 : 1896年(明治29年)1月
設立 : 1907年(明治40年)1月15日
代表者 : 代表取締役会長 北川 克己
 代表取締役社長 グループCEO 高島 悟

資本金 : 31,733,496,860円
関係会社 : 国内:13社、海外:49社
 連結子会社:56社、持分法適用関連会社:6社
社員数 : 388名(個別) 7,836名(連結)
ウェブサイト : <https://www.artiencegroup.com>

[生製品目]

PG 顔料 **PC** 着色剤 **LM** LiB関連材料 **DM** 表示材 **AD** 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^{※1}

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

アジア

TIPPS PTE. LTD.
 TOYOICHEM 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.
 TOYO INK MYANMAR CO., LTD.^{※2}
 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
 江蘇東洋申蘭華顔料有限公司
 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 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
 マーベリックパートナーズ株式会社^{※3}
 ロジコネット株式会社

アジア

SUMIKA POLYMER COMPOUNDS (THAILAND) CO., LTD.
 HEUBACH TOYO COLOUR PVT. LTD.
 珠海住化複合塑料有限公司

※1 2024年1月4日付で、クローバー・ビス株式会社が設立されました。
 ※2 2024年3月15日付で、TOYO INK MYANMAR CO., LTD.の全株式を外部会社に売却しました。
 ※3 2024年5月14日付で、マーベリックパートナーズ株式会社の全株式を外部会社に売却しました。

社外からの評価

 <p>2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数</p>	<p>MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数</p> <p>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。</p>
 <p>2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)</p>	<p>MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)</p> <p>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。</p>
 <p>FTSE Blossom Japan Index</p>	<p>FTSE Blossom Japan Index</p> <p>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、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。</p>
 <p>FTSE Blossom Japan Sector Relative Index</p>	<p>FTSE Blossom Japan Sector Relative Index</p> <p>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。</p>
 <p>S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数</p>	<p>S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数</p> <p>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「1」、カーボン情報開示ステータスは「非開示」です。</p>
 <p>2024 Sompo Sustainability Index</p>	<p>SOMPO サステナビリティ・インデックス</p> <p>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。</p>
 <p>BRONZE 2023 ecovadis Sustainability Rating</p>	<p>EcoVadis サステナビリティ評価で「ブロンズ」に格付</p> <p>サステナビリティ・サプライチェーン認定機関 EcoVadis 社は、「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。「ブロンズ」は、10 万社以上の調査対象企業の上位 26~50% の水準に相当する企業に与えられる評価です。</p>
 <p>2024 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500</p>	<p>健康経営優良法人 2024「ホワイト500」に認定</p> <p>日本健康会議が推進する健康経営の取り組みをもとに、特に優れた健康経営を実践している法人を顕彰する経済産業省の制度です。当社は大規模法人部門において健康経営度調査結果の上位 500 法人「ホワイト500」に認定されました。2017 年の初認定以降 8 年連続の認定です。</p>
 <p>work with Pride Gold 2023</p>	<p>PRIDE 指標 2023 で「ゴールド」に認定</p> <p>(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。社内ハンドブック「LGBTQ+ への理解と対応」の公開、婚姻の平等を推進する「Business for Marriage Equality」への賛同、大阪で開催された「レインボーフェスタ2023」への協賛など、ダイバーシティ推進および社員の理解を促進する取り組みが評価され、「ゴールド」に認定されました。</p>

※ 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】
2023年1月1日～2023年12月31日(2023年度)
※一部の情報については、2022年以前や2024年以降の内容を含んでいます。

【発行年月】
日本語版： 2024年6月(次回発行予定：2025年6月)
英語版： 2024年8月(次回発行予定：2025年8月)

【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。

【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>

- 【参考ガイドライン】**
- 価値報告財団 (VRF) 「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」



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】

