



artiencegroup.com



artience

artience 株式会社

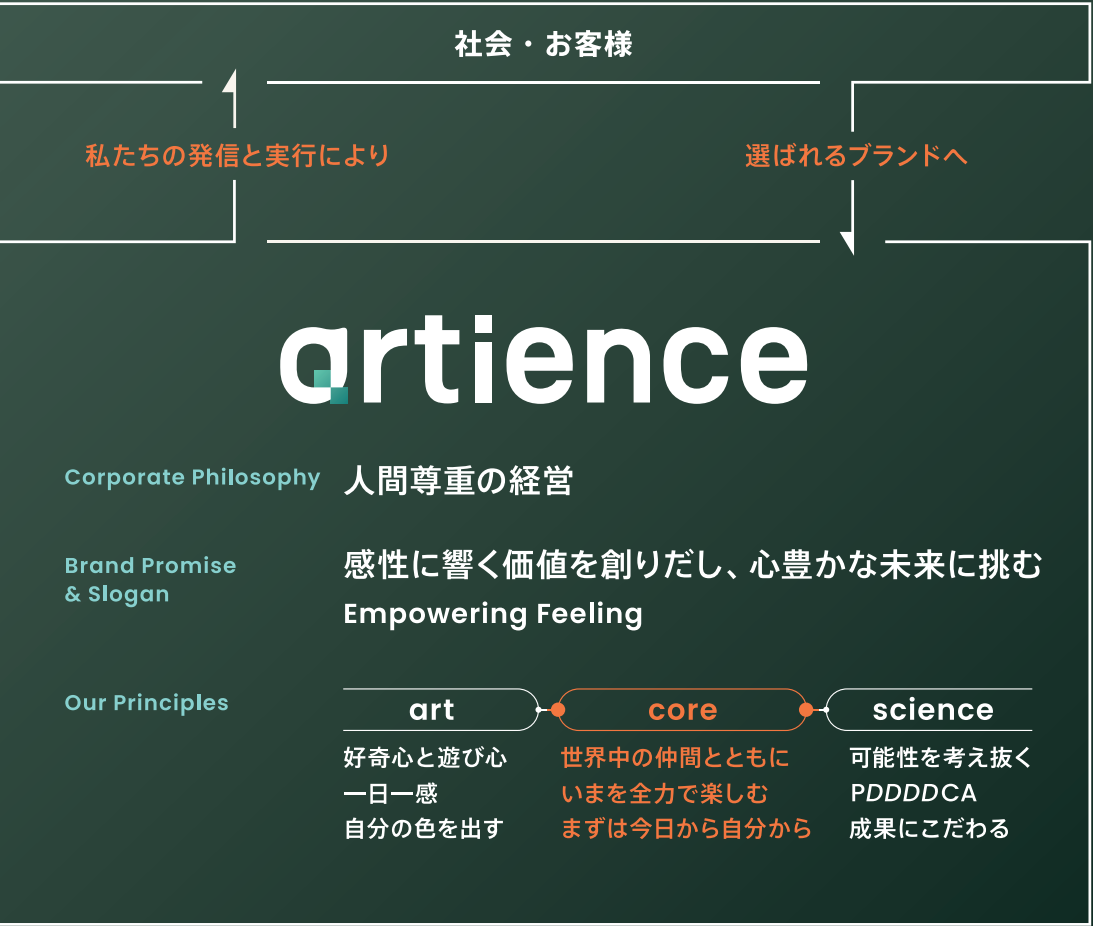
発行元：グループ広報室

〒104-8377 東京都中央区京橋2丁目2-1

info@artiencegroup.com

800D00050JA6-CE0626-0

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、社会が抱える問題を解決に導くこと。

自社だけではなく、パートナーと協業しその力を組み合わせることで、

人びとの心を充たす美しさや快さ、安心を届けていきます。

目で見えること、触れて感じるこ、あるいは製品の品質を通して感じることなど

人びとの感性に響く価値を創りだし、心豊かな未来の実現に挑み続けます。

CONTENTS

グループ概要	
2	理念体系
4	読者のみなさまへ
5	artience at a Glance
8	artienceグループのあゆみ
感性に響く価値の創造	
10	トップメッセージ
16	特集：artienceグループの強み
17	成長地域へのグローバル展開
20	オープンイノベーション
23	独自のコア技術によるビジネス展開
26	独自のコア技術の応用・進化による価値提供
28	価値創造モデル
30	2050年を見据えたartienceグループの価値創造
32	グループマテリアリティ2025-2030
36	中期経営計画artience2027
36	中期経営計画artience2027
37	経営戦略
40	財務戦略
42	人的資本戦略
44	技術・知財戦略
46	DX戦略
48	事業
48	色材・機能材関連事業
50	ポリマー・塗加工関連事業
52	パッケージ関連事業
54	印刷・情報関連事業
価値創造を支える基盤	
56	ガバナンス対談
60	社外取締役からのメッセージ
62	マネジメント一覧
64	コーポレート・ガバナンス
74	リスクマネジメント
77	コンプライアンス
78	気候変動への取り組み
コーポレートデータ	
80	財務情報
93	株式情報
94	グループ会社情報
95	編集方針

読者のみなさまへ

統合レポート2026の発行にあたって

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

中期経営計画artience2027の最終年度を迎えて発行する「統合レポート2026」では、グループで推進している経営・事業のさまざまな戦略や取り組みについて、それぞれの責任者によるインタビューコンテンツやメッセージを掲載し、ステークホルダーのみなさまからのご要望やご質問に最大限お応えできるよう努めています。これにより、当社グループが現中期経営計画の2年間ににおいてどのように変革を進めてきたのか、最終年度においてどのように改革の仕上げを行い、次期中期経営計画に向けて足元をどう整えていくのかを示していきます。ぜひご一読いただき、統合レポートならびに当社グループの経営に対するコミュニケーションの契機としていただければ幸いです。今後ともご支援ご鞭撻のほどよろしくお願い申し上げます。

2026年6月

投資家のみなさまからいただく声

「感性に響く価値」とは何で、どのように企業価値向上に貢献するのですか。	▶ P.10	トップメッセージ
artienceの競争優位性は何ですか。	▶ P.16	特集：artienceグループの強み
構造改革・戦略再構築事業の進捗はどうなっていますか。	▶ P.10	トップメッセージ
	▶ P.37	経営戦略
海外事業の成長要因は何ですか。	▶ P.17	特集：artienceグループの強み — 成長地域へのグローバル展開
PBR1倍割れの状況に対してどのような資本政策を考えていますか。	▶ P.40	財務戦略
人的資本を活かすためどのような取り組みをしていますか。	▶ P.42	人的資本戦略
役員報酬制度や政策保有株式に対する方針や戦略を教えてください。	▶ P.64	コーポレート・ガバナンス

artience at a Glance

artienceグループの事業

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

色材・機能材関連事業 ▶ P.48

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

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



ポリマー・塗加工関連事業 ▶ P.50

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。

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



パッケージ関連事業 ▶ P.52

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

- 食品包装用インキ
- 日用品パウチ用インキ
- 建材用インキ



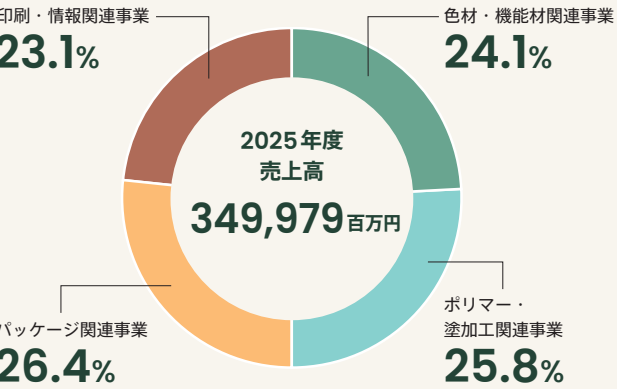
印刷・情報関連事業 ▶ P.54

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に応用し、包装関連向け機能性インキなど、新たな用途への展開を進めています。

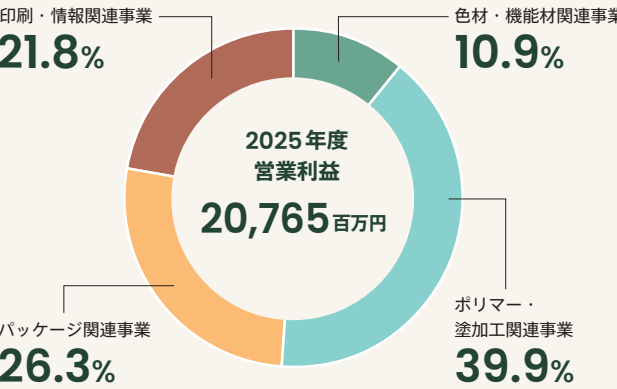
- 紙器用インキ
- 包装ラベル用インキ
- 飲料缶・食缶用金属インキ



事業セグメント別グループ売上高(2025年度)



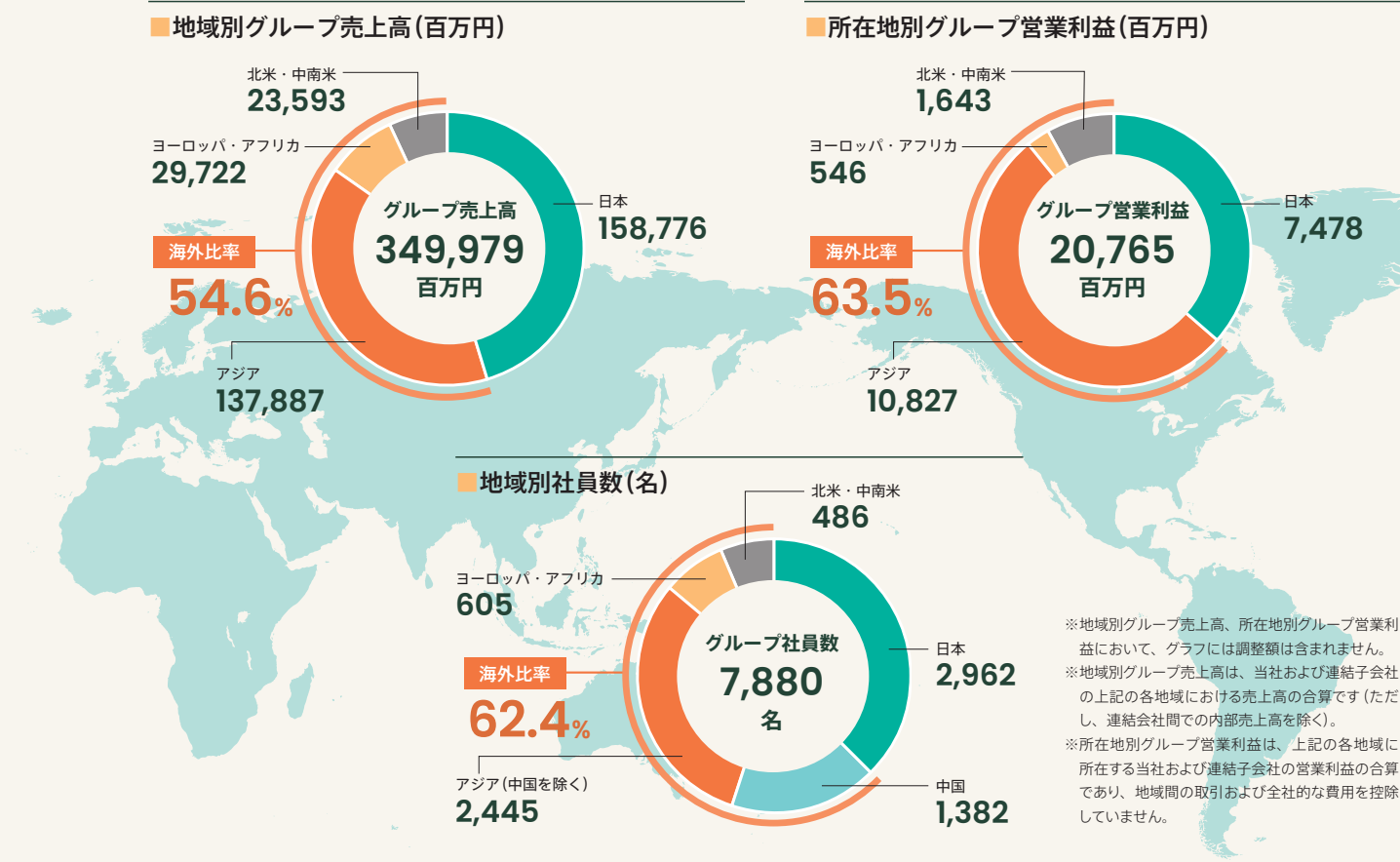
事業セグメント別グループ営業利益(2025年度)



※その他の事業は記載を省略 ※2025年12月末時点

artience at a Glance

財務指標 (2025年度)



サステナビリティ経営指標 (2025年度)



社外からの評価



※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 JPX Blossom Japan IndexおよびFTSE JPX 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 JPX Blossom Japan IndexおよびFTSE JPX Blossom Japan Sector Relative IndexはグローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス (ESG) について特定の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。FTSE JPX Blossom Japan IndexおよびFTSE JPX 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。

artienceグループのあゆみ

artienceグループは、創業から130年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。



学術教育の普及を担う高品質な国産印刷インキのために

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

創業者
小林鎌太郎
(1875－1938)

1896～

インキメーカーとして創業

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



小林商店時代のインキ色見本シート



創立当初の東洋インキ製造(株)本社(1910年頃)



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®」

1950～

グローバル化学メーカーへの転換

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

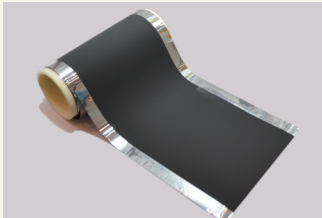
1990～

独自技術による新市場への展開

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



FPD用カラーレジスト「ライオキュア®」

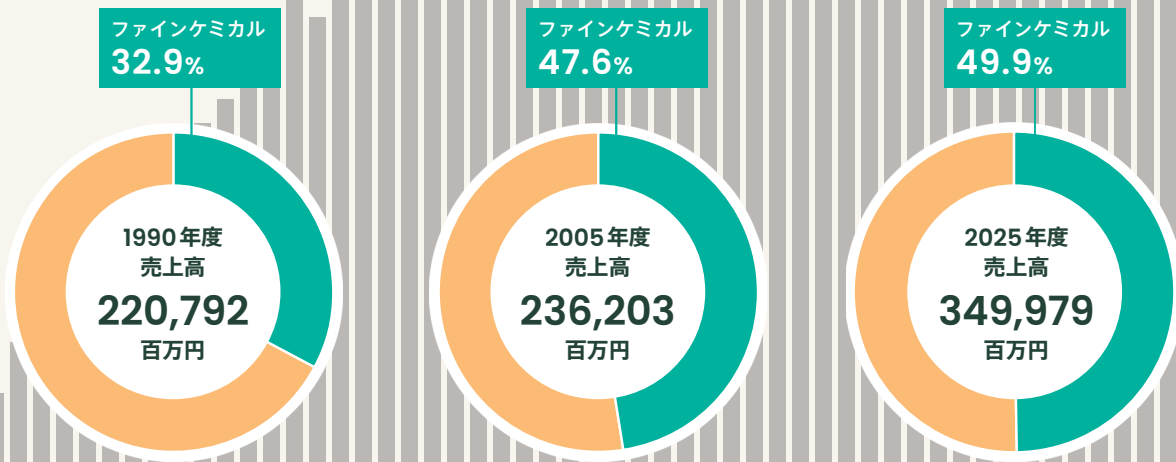


リチウムイオン電池用電極材料「リオアキウム®」



電磁波シールドフィルム「リオエルム® TSS」

事業ポートフォリオの変遷



2024～

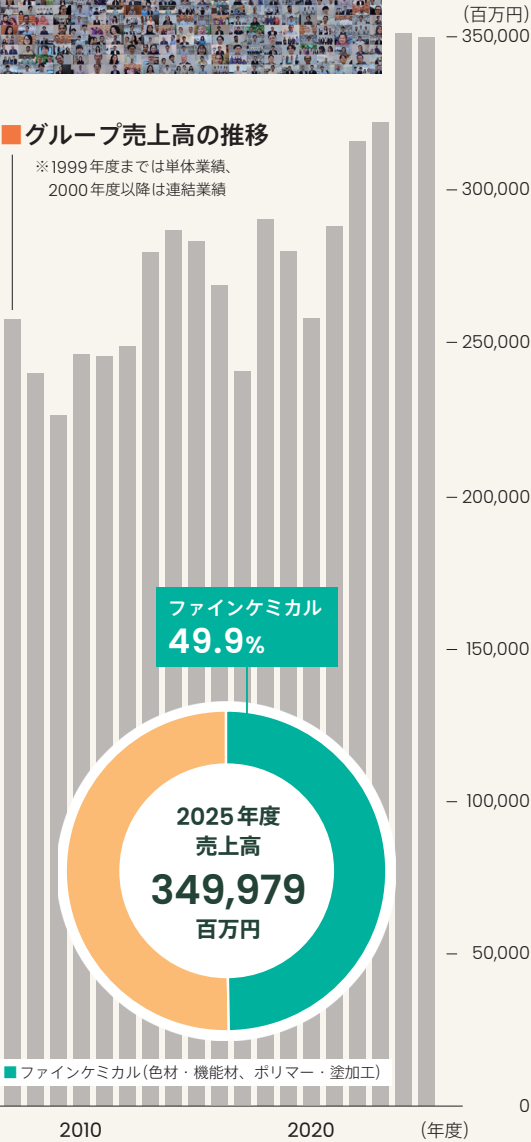
感性に響く価値を届ける企業への変革

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



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



トップメッセージ

不確実性の時代に挑み 「感性に響く価値」の創出を続け 成長への変革を完遂します。

代表取締役社長 グループCEO

高島 悟

激動する世界で問われる企業の姿勢

2025年度を振り返り、そして2026年度以降を見通したとき、当社を取り巻く環境変化の激しさを改めて実感しています。地政学リスクの高まりに加え、AIを中心とするテクノロジーの進化や、国内における消費人口・労働人口の減少、さらには環境・社会などサステナビリティをめぐる新たな課題など、事業環境は大きく揺れ動いています。これらはいずれも一過性のもではなく、今後も続くことを前提に経営を考えていく必要があります。

なかでも昨今の中東地域を取り巻く地政学リスクは予断を許さない状況です。2026年2月末にイランで武力衝突が起きた直後に、経営幹部が集まり対応を協議しました。その際の確認として、緊急事態に匹敵することが起きていることを前提として「現場判断に委ね

ること」と「情報共有を徹底すること」を申し合わせました。各社・各部門が世界中の拠点から集まる情報を共有し、それぞれの現場判断で最善の手を講じてきました。3月から4月にかけては、特に原材料確保が最大の課題でしたが、供給メーカーや商社との調整やグループの海外拠点からの緊急輸入などを現場判断で行い、製品供給面でお客様に支障をきたすことなく乗り切ってきました。その後、入手できる原材料をベースとした製品変更や価格改定など、お客様からのご理解、ご協力をいただきながら、業績の維持向上に取り組んでいます。これまでのコロナ禍やウクライナ情勢などの環境変化に対応するために進めてきた体制改革や企業変革を通じて、当社には迅速かつ的確なレジリエンス力が着実に付いてきていると感じています。

トップメッセージ

当社には世界の多様な国と地域で事業インフラを構築しているという強みがあります。グローバルネットワークで情報を共有し、お客様の不安を取り除くべく誠実に対応する。関係部門が連携し、最善を尽くす。仕組みの改革・変革に加えて、こうしたマインドセットも徹底することで、試練を将来のチャンスへと変えていきます。

緊張が続く米中関係については、当社にとってはどちらも重要な市場であり、両国での事業を維持・拡大しつつ、インドなどほかの成長地域へのリスク分散が求められる難しい局面を迎えています。渋沢栄一翁は後に『訓言集』としてまとめられた多くの言葉のなかで、「彼我経済上の親善は、やがて政治上の親善となって、国際間の平和が保護されるのである」と述べており、私もこれに強く共感しています。企業の役割の一つは「平和をつくること」にあると考えます。企業人は現地に足を運び、直接人と向き合うことで、偏見を越えて親善を深めることができます。国際的な緊張が高まる局面においても、経済的なつながりを維持し、相互理解を深めていくことが、分断を防ぐ力になると信じています。

中期経営計画artience2027
——「稼ぐ力」を着実に高めた2年目

2025年度は、2030年をゴールとした経営計画artience2027/2030“GROWTH”の2年目でした。成長に向けた事業ポートフォリオの変革を進めるなか、売上高は前年度を若干下回ったものの、為替の影響を除けば実質的には増収でした。営業利益は過去最高を更新し、全体としての「稼ぐ力」は着実に高まってきています。

中期経営計画artience2027において、成長戦略を支える基本方針の1つ目が「高収益既存事業群への変革」です。既存事業を伸ばすべきものと再構築すべきものに分けて取り組んだ結果、安定した利益成長を遂げてきました。海外で粘着剤やリキッドインキが拡大したほか、国内においてもリキッドインキが安定的に収益を確保、構造改革を進めてきた顔料でも収益を改善しており、確かな手応えを感じています。

基本方針の2つ目「戦略的重点事業群の創出」では、「モビリティ・バッテリー」と「ディスプレイ・先端エレクトロニクス」を柱として取り組んできました。このうちモビリティ・バッテリー領域では、リチウムイオン電池(LiB)向けCNT分散体事業がEV市況の低迷の影響を受けました。米国ケンタッキー州とハンガリーの工場で大きな減損損失を計上することとなり、最終利益は減益となりました。主要なお客様の投資計画の見直しや延期が相次ぐなど、業界全体の変化を踏

まえ、当社としても計画の見直しが妥当と判断しました。公認会計士とも慎重に議論を重ねたうえで、会計上に適切に反映させています。

一方、半導体を中心とするディスプレイ・先端エレクトロニクス領域では、複数のテーマが立ち上がり、確かな成長の芽が育ってきました。ディスプレイを固定する光学用粘着剤が中国などで伸長しているほか、スマートフォンや車載カメラなどに使われるイメージセンサー市場で、当社のカラーフィルタ材料が存在感を高めています。さらに、米国を中心としたデータセンターの建設ラッシュを背景に、回路基板用のポリマーの採用が進んでおり、今後のさらなる成長を見込んでいます。

成長投資を強め
事業ポートフォリオの変革を貫く

日本が30年続いたデフレから脱却し、インフレの時代へと移行したことは、企業経営における大きな転換点だと捉えています。資金を留めておくこと自体がリスクとなる環境下では、成長に向けた投資をいかに迅速・的確に進めるか、そのスピードが数年後の命運を分けることとなります。

こうした認識のもと、経営計画artience2027/2030“GROWTH”の達成に向けては、キャッシュフローの配分で成長投資を最優先に位置付けます。株主還元もまた重要な責務ですが、まずは将来への成長を確実なものとしていく方針です。

投資対象としては、既存事業の強化に加え、前述の先端エレクトロニクス領域を重視しています。これは、2027年度から始まる次期中期経営計画artience2030においても重要な成長ドライバーになると考えており、必要に応じてM&Aも含めた積極的な展開を図ります。

その一方、CNT分散体事業についても決して後退させるものではありません。EV市場は足元で調整局面にあるものの、自動運転をはじめモビリティの進化が著しいなか、デジタル技術との親和性からも電動化の流れは確実に進むと見えています。EV市場の拡大タイミングを見極めながら、当社としては負極材や全固体電池にも領域を拡大していきます。用途も車載用に留まらず、データセンター向けの定置型蓄電池や、今後進展が見込まれるフィジカルAIの駆動用電源などへと拡げ、成長の柱として育てていきます。

もう一つ、次世代領域として大きな可能性を感じているのが、「バイオ・ライフサイエンス」です。当社のポリマー技術や蛍光材料の強みを活かし、体外診断薬の分野を狙っていきます。従来の検査薬では動物由来原料が多く使われてきまし

たが、供給や品質の安定性には課題があり、化学製品への置き換えニーズは高まっています。2025年7月には、抗体メーカー(免疫生物研究所)と事業提携し、その連携のもと、当社の合成ポリマーを採用した検査薬の販売も始まりました。また、米国のバイオベンチャー(VLPセラピューティクス)への出資・技術者派遣を通じたワクチン開発でも、成果が見え始めています。次期中期経営計画では、この分野への取り組みに一層注力すべく検討を深めています。

そしてまた、収益性が低い事業に対する意思決定のスピードも高めていかなければなりません。一定期間キャッシュフローが改善しない事業に対してはリカバリープランの策定を求め、見通しが立たない場合には撤退も含めた判断が求められます。そうしたルールの整備を進め、事業ポートフォリオの変革を加速させていきます。

資本効率向上を徹底し経営管理を高度化

資本効率の向上は、経営における最優先事項の一つです。次期中期経営計画artience2027で掲げたROE8%の達成は、PBRI倍超を目指すうえで最低限クリアすべき水準であると認識しています。2025年度は減損損失計上の影響によりROEは未達となりましたが、キャッシュフロー自体に問題はなく、artience2027の最終年度となる2026年度には

目標を確実に達成していきます。

その実現に向け、グループの管理体制をさらに強化します。これまでは売上高と営業利益を中心にした進捗・業績管理を行ってきましたが、今後はここに新たに当期純利益を加えます。財務部門が毎月作成するレポートにも当期純利益を反映し、継続的にモニタリングすることで、ボトムラインを強く意識した経営へとシフトしていきます。

資本効率の指標としては、CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)とROIC(投下資本利益率)の活用を徹底しています。ROICについては、セグメント単位だけでなく、より細かく品種ごとに目標を設定し、毎月の進捗を確認しています。

さらに、2026年度からは役員報酬の業績連動性をこれまで以上に高めました。従来の売上や営業利益に加え、ROEを指標に組み込むとともに、業績に応じた報酬の変動幅そのものも拡大させています。これにより、株主のみならず一層同じ目線から経営責任を果たしていきます。

「人間尊重の経営」のもと、個の力を高める

artience2027の基本方針の3つ目は「経営基盤の変革」であり、人的資本戦略はその中核となるものです。会社のすべてを変える覚悟で変革に取り組むなかにあっても、「人間



トップメッセージ

尊重の経営」という経営哲学だけは不変としています。企業成長の本質は、多様な人材一人ひとりの能力を最大化することにあると考えているからです。

注力分野であるDXにおいても、外部の専門人材の獲得のみに頼るのではなく、社内人材が育つ環境づくりに力を入れています。その象徴が、生産・営業・間接部門を横断した「生成AIタスクフォース」です。強い関心を持って自ら学び、現場を変えていく人材がすでに次々と現れており、心強く思っています。さらにR&D部門でも、AIを活用した製品開発が進展し、AIエージェント開発への挑戦も始まっています。

挑戦する組織風土づくりと、新規事業の創出を使命とするインキュベーションセンターの取り組みにも、成果が表れてきました。同センターが主導する社内ビジネスアイデアコンテスト「IPPO（「まずは勇気を持って一歩踏み出そう」に由来する名称）」は、回を重ねるごとに応募者が増加。応募者の年齢も20代から60代と幅広く、外部コンサルティングが伴走して事業性や収益モデルを徹底的に磨き上げるというプロセスを通じて、人材育成と新規事業創出を両立させています。2024年度にグランプリを受賞した「省エネ推進ソリューション」はすでに事業化フェーズに入りました。電力センサー技術を持つ大学発ベンチャーとの連携のもと、工場での電力使用状況をAIでリモート管理し、省エネルギー化を提案するコンサルティング事業への発展が期待されています。さらに2025年10月には、素材分野に特化したグローバル共創拠点「Incubation CANVAS TOKYO」を開設し、人と技術、アイデアが交わる場として新たな価値創出を加速させています。

社員との対話を通じたエンゲージメント向上にも力を入れてきました。これまで国内外29拠点をまわり、合計約300名の社員と座談会を重ねてきました。1回あたり数名程度まで人数を絞ることで、個の意見をしっかりと引き出すことを重視しています。特に2026年度は製造現場を優先し、エンゲージメントサーベイの結果も踏まえながら、拠点ごとの課題に応じた議論を行っています。

こうした直接対話は、私自身の経営判断にも大きな影響を与えています。ある工場で挙がったのは「設備の老朽化が進んでいるものの、更新申請がなかなか通らず困っている」という声でした。大きな成長投資を進める一方、既存施設への必要な投資が行き届いていないことを現場の生の声として聴き、その課題を痛感しました。これを受け、経営計画の投資枠を改めて整理し、維持更新については減価償却の範囲内で機動的に対応できるようにしました。設備投資によってそこで働く人びとの負担を減らすことは、人材不足が進む国内

の状況への対応としても欠かせないと考えています。

サステナビリティを経営の中核に据え 持続的な企業価値向上へ

環境への取り組みは、メーカーとして果たすべき当然の責任であると同時に、事業機会でもあるという考え方は一貫して変わりません。環境対応製品・技術へのニーズは高まり続けており、当社ではサステナビリティビジョンasv2050/2030のもと、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%、2050年度までに100%とすることを掲げています。2025年度には、ライオン株式会社との協業により、リサイクル性を高めたサステナブルパッケージを市場化するという進捗もありました。

足元では、反ESG・反SDGsといった揺り戻しも一部に見られますが、長期的には環境や社会を顧みない企業が選ばれることは決してありません。サステナビリティ教育を受けて育った若い世代ほど、この傾向は明らかです。私も、国内外の社員と対話するなか、「artienceに入社した理由は、環境に配慮した経営や製品開発に魅力を感じたから」という声を繰り返し聞いてきました。今後、こうした世代が社会の中心となることを踏まえても、サステナビリティ経営は不可欠であると認識しています。

さらに、持続的な企業価値向上に向けて、ガバナンスの強化も欠かせません。2025年度は企業経営の経験を持つ女性社外取締役を迎え、経営および財務・会計分野の知見を一層強化しました。取締役会の構成については、多様性と専門性の両面からスキルマトリックスを充実させ、経営による監督機能を高めていきます。

次期経営陣の選定に向けたサクセッションプランについても、指名・報酬に関する諮問委員会において継続的に議論しています。候補人材は一定の絞り込みを行ったうえで、委員会の場でプレゼンテーションの機会を設けるなど、適性を多面的に確認していく方針です。

130年の歴史を礎に未来への挑戦を続ける

artienceグループは、2026年に創業130周年を迎えました。この長い歴史自体がサステナビリティの証である一方、今私たちが取り組んでいるのは、老舗企業が自ら殻を打ち破る挑戦でもあります。

2024年度に社名を変え、理念体系を刷新し、「感性に響く価値を創りだし、心豊かな未来に挑む」というBrand



Promiseを掲げてから3年目。変革は着実に進展しており、挑戦する風土や文化の醸成、事業ポートフォリオの転換といった「プロセス」においては確かな手応えを感じています。

しかし、「結果」という点ではまだ道半ばです。中期経営計画で掲げた数値目標の達成、そしてPBRI倍超という市場からの評価を勝ち取らなければなりません。祖業である印刷インキ事業に留まらず、新たな領域においても世界に認められる主力商品を育て上げる。それが実現したとき、初めて真に「変わった」と言えるのだと考えています。

先日、社内での対話の場で印象的な出来事がありました。

ある若手社員が「社名をartienceに変えていただき、本当にありがとうございました。この会社で、何にでも挑戦していいと言われたように感じました」と直接伝えてくれたのです。私たちが目指してきた方向性が現場にもしっかりと伝わっていることを実感し、大変勇気づけられました。

私たちは130年の歴史を背負いながら、人の感性や心に寄り添う「art」と、技術力や機能性といった「science」を融合し、「感性に響く価値」を生み出し続ける企業として、未来への挑戦を続けていきます。

特集

artienceグループの強み

STRENGTHS



▶ P.23

独自のコア技術による
ビジネス展開

アートと
サイエンスの
化学反応で
心動かす価値を
追求する

オープン
イノベーション

成長地域への
グローバル展開

STRENGTHS



▶ P.20

artienceグループは、「成長地域へのグローバル展開」「オープンイノベーション」「独自のコア技術によるビジネス展開」の《3つの強み》を活かしたビジネスモデルを実践することで、「持続的成長」と「感性に響く価値の創出」の実現に取り組んでいます。

STRENGTHS



▶ P.17

STRENGTHS

1

成長地域へのグローバル展開

“世界のキッチン” タイにおけるASEAN地域の成長戦略 TOYO INK (THAILAND) CO., LTD.

1971年に設立された TOYO INK (THAILAND) CO., LTD. (以下TIT) は、今やartienceグループの海外成長を支える拠点の一つとして確固たる地位を築いています。2023年には、製缶塗料メーカーThai Eurocoat社(以下TEC)が傘下に入り事業ポートフォリオを拡大。お客様からのさらなる要望に応えられる体制が整いました。イノベーションと技術による高付加価値産業化への転換を掲げた国策「タイランド4.0」のもと、今後のタイ、さらにはASEAN地域のパッケージ市場におけるトップメーカーを目指す取り組みについて、TITの松岡社長、ナムチップ取締役、ピートGM(ゼネラルマネージャー)の3名に聞きました。

■ TIT・TECの代表的な取扱製品

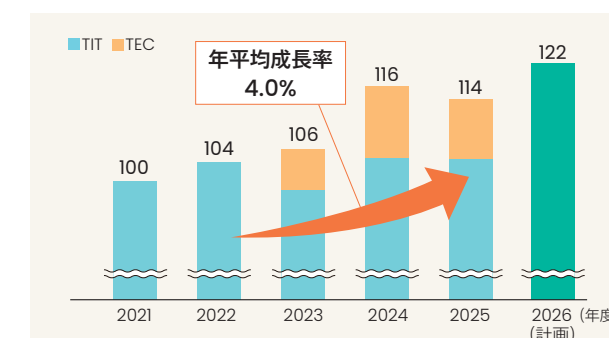


市場環境と競争優位性

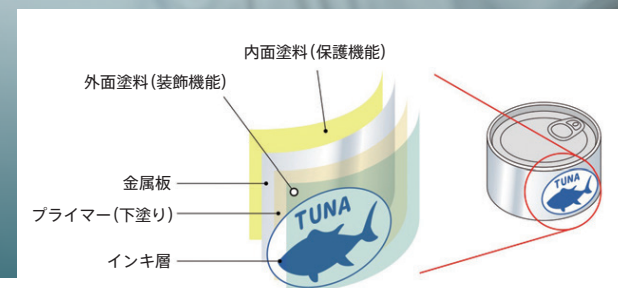
食品パッケージ市場におけるTITの強み

松岡：現在のタイの経済状況は、ASEAN地域のなかで必ずしも良好とは言えません。ただ、そうしたなかでもタイは食品加工の一大拠点として「世界のキッチン」と称され、ここで生産された食品加工品は世界中に輸出されています。アジア太平洋エリアにおける2026年の食缶市場は、2020年比で約40%アップが見込まれており、同じく食品パッケージ関連市場も好調に推移、軟包装向けのリキッドインキやラミネート接着剤、食缶用の製缶塗料など、当社の製品分野も事

■ TIT・TEC売上高の推移(現地通貨ベース：2021年=100)



特集 artience グループの強み



業が拡大しています。

ピート：私は現在SCMを担当しておりますが、それまでは長く営業を経験してきました。そのなかで感じたのは、当社は設立以来、包装材料事業を中心に長い歴史があり、タイでは信頼度の高いブランドを確立できているということです。

ナムチップ：はい、私も同様に感じます。そもそもタイやASEAN市場では、日本の製品や技術は信頼できる“ジャパンブランド”として認知されており、その安心感こそが大きな強みだと思います。

ピート：高度で安定した品質に加え、何より細やかなカスタマーサービスを提供する、お客様に寄り添った姿勢が私たちのDNAとして継承され、強みとなっていると感じています。

ナムチップ：さらに、私たちの高度な製品を実現するための製品設計能力に加え、ASEAN諸国に事業を展開しながら、各地域のグループ企業がサポートしあう家族的ネットワーク

が、私たちの優位性を支えていると感じます。

M&Aによる事業補完とシナジー効果

ナムチップ：2023年にM&Aで子会社化したTECは、缶表面に商品デザインを印刷しない「無地缶」の製缶塗料に特長の強みがありました。無地缶はコストが低く、最終工程で紙ラベルを貼るので柔軟な商品展開が可能で、海外市場での需要が高く、同社はこの分野で高い競争力を持っていました。一方TITは、高機能・高付加価値の印刷缶に強みがあり、両社が一緒になったことで互いの事業補完を実現、タイ市場におけるシェアNo.1を確立しました。現在では印刷缶、無地缶の両方に対応できる体制が整い、一番の競合であった相手とむしろ融合を図ることで、市場のカバレッジが一段と強化されています。

松岡：その後の営業利益も着実に伸びており、シナジーの証

■ M&Aによる製缶塗料事業の拡大



TOYO INK (THAILAND) CO., LTD.
社長
松岡 太郎

TOYO INK (THAILAND) CO., LTD.
取締役 (塗料事業管掌)
ナムチップ・サバイウォン

TOYO INK (THAILAND) CO., LTD.
SCMゼネラルマネージャー
ブルックサポーン・ジアマヌラット (ピート)



と考えています。加えて、原材料調達や技術開発にも非常に大きなメリットがあり、お客様が必要なものをワンストップで提案できるようになりました。これらさまざまなシナジー効果の根幹にあるのは、「人のつながり」です。M&Aにおける最重要課題の一つは、両社の社員をスムーズに合流に導くことですが、私たちは配慮と敬意をもってTEC社員との融合に努めました。皆が気持ちよく一つの新しいファミリーとなったことにとっても嬉しく感じています。これこそグループの経営哲学『人間尊重の経営』の顕れの一つだと思います。加えて、グループのポリマー・塗加工関連事業を統括するトーヨーケム (株) 主催のグローバル会議では、このM&Aで得られた新たなノウハウや製品情報の共有なども図られており、ASEAN地域はもちろん、グローバルのパッケージビジネスでのグループプレゼンス向上に貢献していきたいと思っています。

タイにおける価値創造ストーリー

松岡：artienceグループは、自らの価値創造として高収益の実現に加え、戦略的重点事業群の創出、経営基盤の変革などを通じて、心豊かな未来、持続可能な社会の実現、企業価値の最大化を目指しています。TITもまた、グループで成長事業と位置付けているリキッドインキ、製缶塗料、ラミネート接着剤、粘着剤を擁しており、積極的な投資で各事業を強化し持続的な成長を目指していきます。artienceグループは、ASEAN域内の各社が協業し、適材適所の考えのもと各社の優位性のある部分は域内で共有しつつ、グローバルな事業成長を実現していく考えです。TITも自社の強みを活かし、

域内の事業成長に貢献していきたいと思っています。

ナムチップ：企業が生き残っていくためには、製品開発を続け市場を先取りする新たな取り組みに挑戦していくことが必要です。その手段としてM&Aも含め、常に変わり続けていくことが価値創造には欠かせません。研究開発、製品開発を通じてお客様の課題を解決し、安全・品質・使いやすさを提供することが、グループが掲げる「感性に響く価値」につながると考えています。

ピート：お客様とよい信頼関係を築き、さまざまなサービスを提供できることが私たちの強みです。ですが、さらにその先に、単により製品を作るという枠組みからもう一段進めて、どうしたらお客様にさらなる貢献ができるのか、幅広いソリューションを提供できるのかを考え続け、模索し続けることが価値を生むのだと思います。

真摯で地道な努力をしっかりと継承し
新たな価値創造へ

松岡：TITは今年55周年を迎えます。ここまで着実に成長してこられたのは、歴代の駐在員と現地社員が手を取り合ってお客様の課題に向き合い、しっかりと組織をつくってきた結果です。今では本当の意味でのグローバル化を果たし、現地社員が重責を担う強い会社となっています。先人が真摯に、地道に努力を積み重ね、工夫してきたことを大切に受け継ぎながらも、時代の変化に合わせて変えるべきところは恐れずどんどん変えていく。新たな仲間と一緒に成長し、ASEAN地域のほかのグループ会社とも力を合わせてイノベーションに挑戦することで、artienceグループの価値創出に貢献していきます。

STRENGTHS

2

オープンイノベーション

マテリアルに特化した オープンイノベーションハブ Incubation CANVAS TOKYO

新規事業の創出を命題とするインキュベーションセンターの開設から3年。2025年度にはグローバル共創拠点「Incubation CANVAS TOKYO」の開設をはじめ、オープンイノベーションを軸とした取り組みが着実に進展しています。本特集では、次世代事業テーマ創出に向けた取り組みの進捗、またそれを支える組織・風土について、インキュベーションセンターの活動を通じて報告します。

世界の素材産業を牽引する場づくり

2025年10月に開設した「Incubation CANVAS TOKYO」(以下ICT)は、私たちにとって大きな転機となりました。ICTは、本社を置く東京・京橋エドグラン内のスペースを活用し、日本初のマテリアル(素材)分野特化型イノベーション拠点として整備したものです。素材産業に関わる多様な企業や組織が集い、共創や交流を深めるハブとして運営することで、artienceグループのオープンイノベーションを支えています。

もともと当社では、新規事業の創出にあたり、他社との共創をいかに助けオープンイノベーションを加速させていくのが一つのテーマでした。私自身さまざまなマッチングピッチにも参加してきましたが、素材・化学領域での出会いは決して多くはなく、であれば自らその場づくりをできないかと

インキュベーションセンター
所長
高橋 隼人



Incubation CANVAS TOKYOの特徴

- ・国内唯一のマテリアル分野に特化したオープンイノベーション拠点
- ・共創の機会を生むためのイベントやピッチを多数実施中
- ・シリコンバレーのベンチャーキャピタルなど強力なパートナー連携

考えたのが出発点です。

ICTのロゴには、白いキャンバスに多様な色が重なり合うイメージを込めました。「日本の、東京の、あの場所に行けば、マテリアル分野の新しい技術や情報、人が世界中から集まっている」と誰もが想起するような場づくりを実現し、世界の素材産業をリードしていくことが大きな目標です。それが、新たな事業創出につながる循環を起こし、当社の価値創造にも還元されていくと信じています。

会員・パートナーの方々の声

マテリアルソリューションの
社会実装に不可欠な「生の実証の場」

BtoB主体の素材メーカーにとって、提供価値の最終検証には高い壁がありました。本拠点は、異業種のメーカーやスタートアップ、研究機関の声に日常的に触れられる貴重な「生の実証の場」です。我々の狙いは、ここを起点として、将来的な共同研究や新たな連携の可能性を拡げていくことにあります。多様な支援プレイヤーが結集するこの環境で技術融合を加速させ、次世代の社会課題を解決する革新的なマテリアルソリューションの社会実装に貢献していきたいと考えています。

会員企業

日本軽金属ホールディングス株式会社
執行役員 マーケティング&インキュベーション
統括室長

林口 貴志 様

社内外の技術を組み合わせ
市場ニーズに応える

ICTの本格稼働に先立ち、準備期間の1年間はスペースを無料開放し、約300件のイベントを通じて目指す方向性を探ってきました。現在は素材・化学領域に関わる約30社が「会員」として参画しています。素材・化学メーカーなどの事業会社とスタートアップがほぼ半数ずつ、なかには日本に拠点を置く海外企業も含まれ、製品発表や定期イベントの場と

素材化学業界のナレッジシェアリングの
取り組みを全面的に支援

Incubation CANVAS TOKYOは、日本の強みである素材化学分野に世界の知見と技術を集める、これまでにないナレッジシェアリングの場となっています。世界規模でナレッジを共有できるこのプラットフォームは、シリコンバレーをはじめ世界の最先端技術を日本企業やベンチャーにつなぐ出会いを創出し、日本発の技術も世界へ拡げ、素材化学分野の持続的な活性化を目指しています。我々ベガスはこの取り組みを全面的に支援していきたいと思っています。

パートナー企業

ベガス・テック・ベンチャーズ
創業者兼CEO

アニス ウッツァマン様



特集 artienceグループの強み

しての活用が進んでいます。また、アカデミアやベンチャーキャピタル、イノベーション支援企業など約25社を「パートナー」と位置付け、研究発表・人材育成・スタートアップソーシングなどのプログラムを継続的に実施いただいています。今後、100～200社へと会員数を拡大していく計画です。

ICT開設を通じて、社内にも変化が生まれています。「自社の技術をどう使うか」という発想に加え、「自社にない技術を持った他社と何ができるか」という視点が育ち始めました。スタートアップとの協業も、徐々に具体的な検討へと動き出しています。

現在は出会いの場としての機能強化を優先する段階ですが、将来的にはパートナー企業との連携のもと、アクセラレータープログラムなどを充実させ、社会実装に注力していきます。社内外の知見や技術を結び付け、より効果的に市場ニーズに応えていくことがICTの長期的な役割です。

挑戦する企業風土を高め 「社会から憧れられる企業」になる

インキュベーションセンター発足から3年が過ぎた今、ICT開設に留まらず、事業面でも具体的な成果が見えてきました。次世代事業のテーマの一つである半導体用材料は、一定の売上を立て、当センターを“卒業”し、全社プロジェクトへと移行しました。ライフサイエンス分野は引き続き育成段階にありますが、バイオ創薬用材料は、中長期テーマとしてターゲットを絞り、着実に前進しています。また、2024年度に社内提案制度「IPPO」でグランプリを受賞した「省エネ推進ソリューション」は、事業化により2025年度には目標売上を達成し、現在はスケール拡大を目指す段階です。

事業テーマ創出を支えるものとして、「IPPO」への応募数も増加しています。大抵このような社内プログラムは、回を重ねるごとに応募数が減るものなのですが、2024年度の



114件から2025年度は204件へと大きく伸びました。当初は、20代から30代の若手からの応募が多いのかと想定していましたが、実際には、世代を問わず各年代から手が挙がり、なかには50代、60代の社員からも応募があったのは嬉しい誤算でした。全社的に育ってきた挑戦する風土をさらに強めていくため、2026年度からはグループ人事部と連携し、さまざまな階層の研修プログラムにもイノベーションマインドの醸成を組み込んでいます。

インキュベーションセンターという土壌で生まれた半導体用材料のビジネスが、センターを卒業して事業部門に移管されたように、これからもこういう「種」をどんどん増やしていきたいと思っています。社内提案の仕組みである「IPPO」からもそうですし、ICTからもそうですし、いろいろな角度から種を増やしていくことができればいいな、と考えています。それが芽吹いて「若木」として事業部門に引き継がれたり、新たな子会社が設立されたりということにつながれば、それこそがこのインキュベーションセンターの目標達成ということなのだと思います。

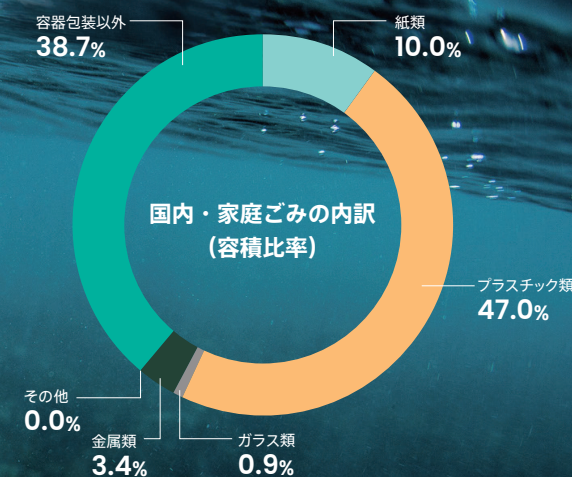
オープンイノベーションは短期間で利益を生むものではありませんが、10年先、20年先も当社が持続的に成長し続けるために不可欠な基礎体力となると確信しています。事業部門が今日を支え、R&D部門やインキュベーションセンターが明日に備える。オープンイノベーションはこの「明日に備える」活動の一部です。そうして今後もさまざまなチャレンジを重ね新たなビジネスを生み出すことで、私たちartienceグループは素材分野で世界をリードする「社会から憧れられる企業」になることを目指します。社員一人ひとりが「この会社で働けてよかった」と誇りを持てるように、インキュベーションセンターは変革の起点であり続けます。



ICTオープニングセレモニーでの交流

STRENGTHS

3



出典：環境省 容器包装廃棄物の使用・排出実態調査の概要(令和6年度)

プラスチックを取り巻く状況

- 世界のプラスチック生産量は4～5億トン／年
- プラスチックの最大用途は容器包装であり、使い捨て製品が多く製品寿命が短いことから、廃棄されやすく、海洋ごみに占める割合も高い(英エレン・マッカーサー財団)
- 欧州では包装および包装廃棄物規則 (PPWR) が2026年8月から一部運用開始。これにより欧州内では、2030年までにすべての包装をリサイクル可能にし、プラスチック包装には一定のリサイクル材含有率が求められる

独自のコア技術によるビジネス展開

消費財メーカーが直面する環境課題をグループ独自のコア技術で解決

消費財メーカーにとってプラスチック包材は不可欠である一方、リサイクルが困難という課題を長年抱えてきました。特にフィルムパッケージは、高機能化の過程で異素材を複層化してきた結果、リサイクルの阻害要因となってきたのです。artienceグループでは、消費財メーカーをはじめとするさまざまなステークホルダーと連携し、食品の包装などに用いられるフィルムパッケージの水平リサイクルを可能にする技術を開発。その背景について、東洋インキ(株)サステナブルパッケージング部の宮川部長が語ります。

市場環境

社会課題となっているプラスチックごみ

近年、プラスチックごみが引き起こすさまざまな問題に対し、地球規模で危機感が高まっています。世界全体で年間4～5億トン生産されるプラスチックのうち、1,100万トンが海洋に流出しているといわれています。

サーキュラーエコノミーで先行する欧州では、全包装のリサイクル可能化やプラスチック包装の削減などを定めた「包装および包装廃棄物規則」(PPWR) が2026年8月に運用開始。日本でも製品の設計・製造・リサイクルまでを一貫強化する「改正資源有効利用促進法」が2026年4月に施行され、プラスチックリサイクルの世界市場が今後さらに拡大していくことは間違いありません。だからこそ、世界が必要とする

リサイクル技術の開発を先行して進めていくことは、中長期的な企業価値の向上に資すると考えます。

東洋インキ株式会社
サステナブルパッケージング部
部長

宮川 匠



競争優位性

使用済みプラスチック包装のリサイクル

私たち artience グループでは、2019 年頃からグループ会社の垣根を越えた全社プロジェクトとして使用済みプラスチック包装から再生プラスチックを回収するための剥離・脱墨リサイクル技術の開発に取り組んできました。

食品や医薬品などに用いられる「軟包装」と呼ばれるプラスチック製のフィルムパッケージは、長年の研究開発の積み重ねによって徐々に高機能化が進んできました。異素材のフィルムやアルミを積み重ねることで、鮮度の維持や長期保存など用途ごとに異なる性能が実現されてきたのです。

一方、こうした積層構成のパッケージは、層を貼り合わせ

る接着剤やパッケージ印刷に用いるインキをプラスチックから除去するのが難しく、リサイクルしづらいという課題があります。また、せっかくプラスチックを回収・再生しても、残留インキによる着色など品質に課題が残るため用途が限られ、再生プラスチックを同じ種類のパッケージの原材料として使用する「水平リサイクル」は難しいと考えられてきたのです。

独自技術の開発から製品化に向けて

そのようななか、当社グループでは樹脂合成や色材合成など、グループ会社が持つ多様な分野の先端技術を組み合わせ、使用済みパッケージから接着剤やインキを除去することで純度の高いプラスチックを回収できる高度な剥離・脱墨技術を独自に開発しました。これによりフィルムパッケージの

「高機能性」と「リサイクルのしやすさ」の両立が可能になったのです。

社会実装に向けては、長年の包装材料ビジネスで培ってきた社外との関係性に加え、実証実験ができる大型のラボプラントを自社で保有していることが artience の強みの一つですが、こうしたサーキュラーエコノミーの構築は個社では成し遂げられず、動静脈産業を跨ぐスキームが必要です。そのなかで、どうしたら artience の存在感を高められるかも意識しつつ、協創拡大に取り組んできました。

この技術で再生されたプラスチックが品質・強度・コストなどあらゆる面で実用に足るものになるよう、複数のブランドオーナーや包材メーカーの方々にご協力いただき、検証と改良を重ねてきました。また、高い生産性と効率のもとで運用できる生産設備についても、複数の機械メーカーと緊密に連携して共同開発を行いました。

こうした取り組みに積極的にご参画いただいているブランドオーナーの一つ、ライオン株式会社との共同開発がいち早く結実。当社技術によって高品質に再生されたプラスチックを用いた同社の洗剤つめかえパウチの製品化が決定しました。現在は本格的な事業化に向けての検証を進めています(2026 年 5 月時点)。

フィルムパッケージにおける「水平リサイクル」が可能になったことは、プラスチックのリサイクルスキーム拡大に向けた大きな一歩です。今後、この剥離・脱墨技術をさらに多くのステークホルダーと連携しながら広く展開することで、この流れを後押ししていきたいと考えています。

長期のありたい姿

使用済みプラスチック包装はもはや「ゴミ」ではない

最新技術の粋を集めたといわれるプラスチック包装ですが、一方で「ゴミのもと」という悪いイメージがつきまっています。私自身、グラビアインキ営業の新人時代、お客様から『自分たちが作っているものはいずれゴミになる』と言われて衝撃を受けました。それでも私は、胸を張って仕事をしたい、パッケージ全体の未来を考えていきたいと思い「包装専士[※]」の資格を取得。資格者が集まる委員会などに参画して、10年後、20年後のパッケージのあるべき姿といった未来について皆で考えています。

改めてプラスチック産業に携わる企業人として、プラスチックリサイクルの質をもっと高めていきたい、『使用済みプラスチック包装はゴミではなく、サーキュラーエコノミーを支える中核的な資源だ』という新たな価値を創出し、社会全体のパラダイムシフトを促したいと思っています。そのためには、このスキームに関わる幅広い業界の垣根を越え、ときには競合とも力を合わせることで「協創の輪」を拡げていくつもりです。それに並行して、今回構築したスキームや考え方を artience グループ全体の技術開発・事業開発のコンセプトとして浸透させていきたい。サーキュラーエコノミーは今後の「ものづくり」を大きく変革するテーマであり、私たち artience グループが今後提供すべき「価値」であると確信しています。

※包装専士：公益社団法人日本包装技術協会が定める民間資格で、日本最高レベルの包装技術のエキスパートを認定しています。

ブランドオーナーの声

ライオン株式会社

ライオンは、環境対応の一環として、洗剤・柔軟剤などの容器包装をボトルからつめかえパウチへ転換することで、プラスチック使用量を大幅に削減してきました。しかし、つめかえパウチは、容器としての性能を担保するためにさまざまな素材のプラスチックフィルムが強固に貼り合わされており、リサイクルは容易ではありませんでした。

転機となったのが、東洋インキ様の剥離・脱墨技術との出会いです。この技術を活用させていただき、当社は住居用洗剤「ルックプラス バスタブ クレンジング」でリサイクル可能なパウチを 2024 年に上市しました。本製品は環境貢献への期待度が評価され、国内外でさまざまな賞を受賞しています。さらに 2026 年、同製品の生産端材を剥離して、ポリエチレンを選択的に再生することで、おしゃれ着用洗剤「アクロン」のつめかえパウチに活用するという循環型スキームを実現しました。

当社は引き続き、本技術を活用したプラスチックリサイクルの拡大に向け、東洋インキ様をはじめとするさまざまなステークホルダー様との連携を加速してまいります。

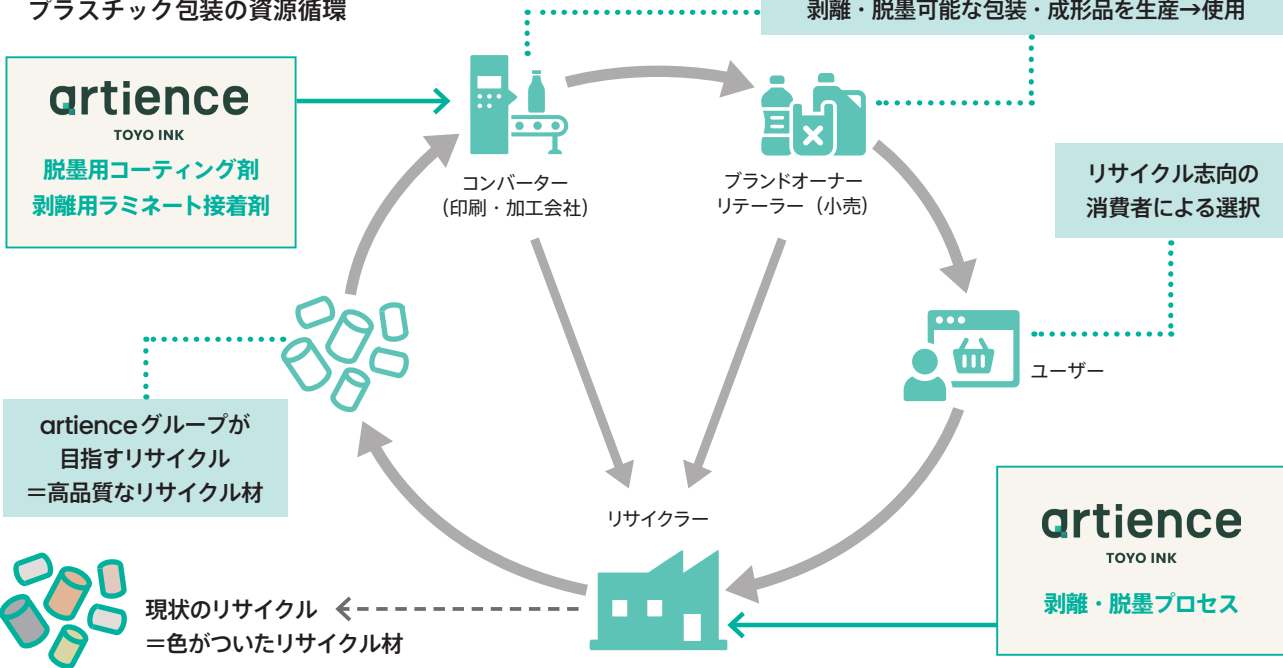


2025 日本パッケージングコンテスト表彰式の様子
パッケージ開発担当 左から畠中さん、花田さん、佐藤さん

包装端材の水平リサイクルフロー

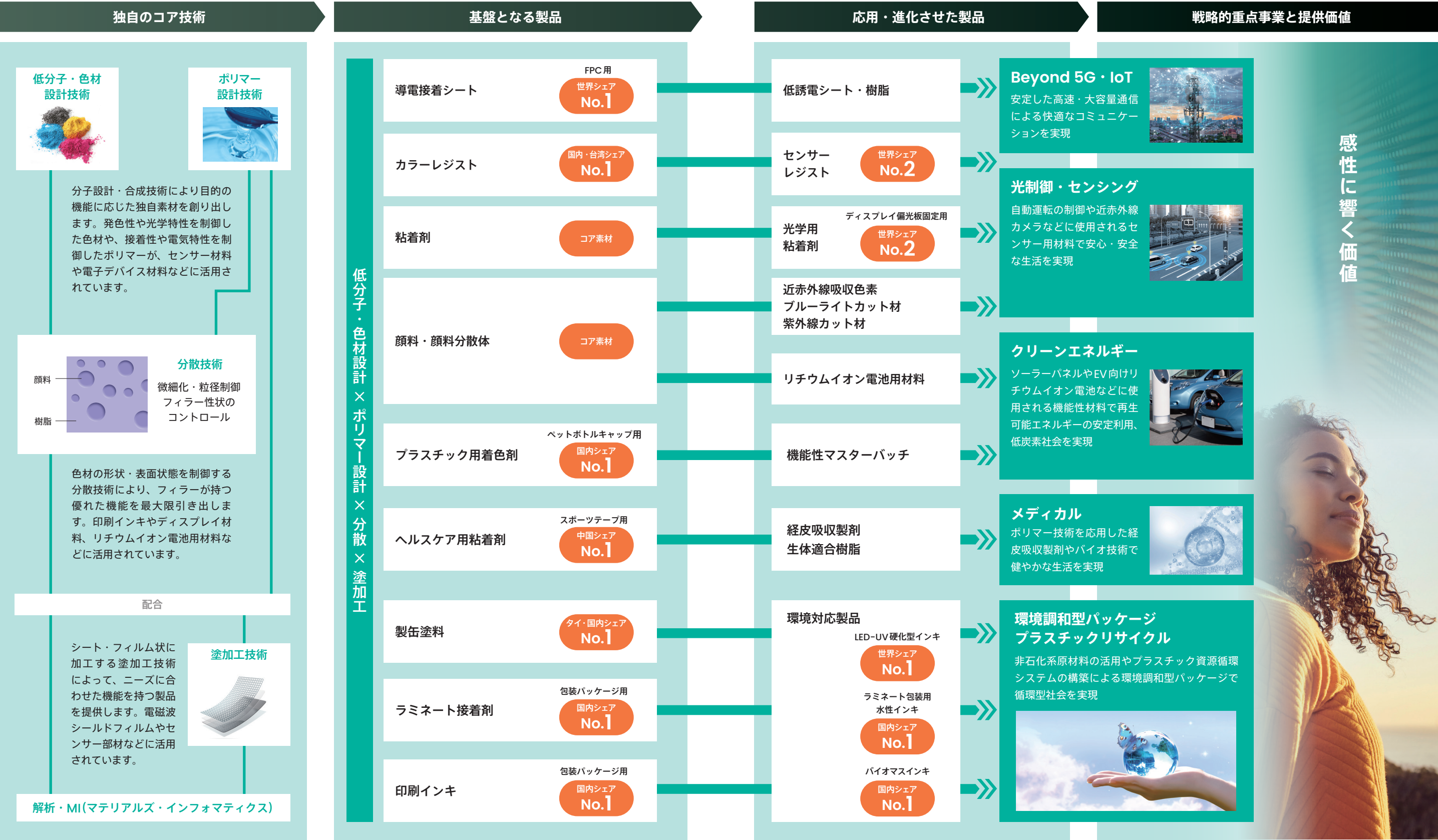


剥離・脱墨技術が目指す
プラスチック包装の資源循環



独自のコア技術の応用・進化による価値提供

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



感性に響く価値

※シェアは当社調べ

価値創造モデル

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

INPUT

資本＝価値創造の源泉

財務資本

- 総資産 462,600百万円
- 自己資本 266,021百万円
- 成長領域への投資額 10,189百万円

人的資本

- 連結社員数 7,880名
(国内2,962名、海外4,918名)
- 女性管理職比率 6.2%
(国内・2026年1月時点)
- 海外現地採用社員の管理職数 594名(2026年3月末時点)
- エンゲージメントスコア^{※1} 83

製造資本

- 生産拠点 国内12拠点、海外28拠点
- 設備投資額 16,372百万円
- 海外生産比率 61.5%(数量ベース)

知的資本

- R&D・技術部門社員数 824名
(国内・2026年4月時点)
- 研究開発費 10,159百万円
- 特許保有件数 国内2,453件
海外1,014件

社会・関係資本

- 主要サプライヤー 495社(国内)
- インキュベーションセンター活動量 開催イベント125回
- 株主・投資家との対話 IR・SRミーティングなどのべ約120回実施

自然資本

- GHG (Scope1+2) 排出量 145,525t-CO₂
- エネルギー使用量 69,526kL〔原油換算〕
- 原材料(石化系・非石化系) 125,022t

※1 国内および一部海外・社員向け調査での「持続可能なエンゲージメント」スコア

※数字は特記のない限り 2025 年12月31日時点。

中期経営計画 artience2027

▶ P.36

グループマテリアリティ2025-2030

▶ P.32

artienceグループ 理念体系

▶ P.2

PROCESS

事業セグメント ▶ P.5

色材・機能材関連事業 ▶ P.48

ポリマー・塗加工関連事業 ▶ P.50

パッケージ関連事業 ▶ P.52

印刷・情報関連事業 ▶ P.54

強みを活かすビジネスモデル

独自のコア技術による
ビジネス展開 ▶ P.23

アートと
サイエンスの
化学反応で
心動かす価値を
追求する

オープン
イノベーション ▶ P.20

成長地域への
グローバル展開 ▶ P.17

コミュニケーション

価値提供

マーケット、生活者、ステークホルダー

OUTPUT

戦略的重点事業の
製品・サービス ▶ P.36

モビリティ・バッテリー用材料

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

ディスプレイ・先端エレクトロニクス用材料

- カラーフィルタ用材料
- 半導体関連材料

環境・バイオ・エネルギー（次世代製品）

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

高収益既存事業の
製品・サービス ▶ P.36

包装関連材料

- リキッドインキ、接着剤、UV硬化型インキ など

サステナビリティ貢献製品

- BPA-NI(ビスフェノールA非含有)塗料
- 脱墨用コーティング剤、剥離用ラミネート接着剤
- スポーツテープ向けヘルスケア粘着剤 など

OUTCOME

感性に響く価値

感動 驚き 喜び

興奮 期待 心地よさ

美しさ 嬉しさ 快適

安心 感心 元気

情熱 好奇心

共感

環境価値

環境と共存する
社会の実現

生活価値

快適・健やか・
安全な社会の実現

2050年を見据えた artienceグループの価値創造

artienceグループは現在、2030年度を目標年度とする経営計画artience2027/2030“GROWTH”に取り組んでいます。これは、2024年1月に実施した社名変更・理念再構築を通じてグループ内外に表明した変革のランドデザインであり、そのなかで3カ年の中期経営計画artience2027（2024～2026年度）を遂行しています。

一方、近年の気候変動をはじめ、カーボンニュートラル、資源循環、人権と多様性、SDGsの取り組みなどに関するグローバルの動向、およびさまざまな社会課題解決の要請が企業に向けられている状況に対応すべく、当社グループの

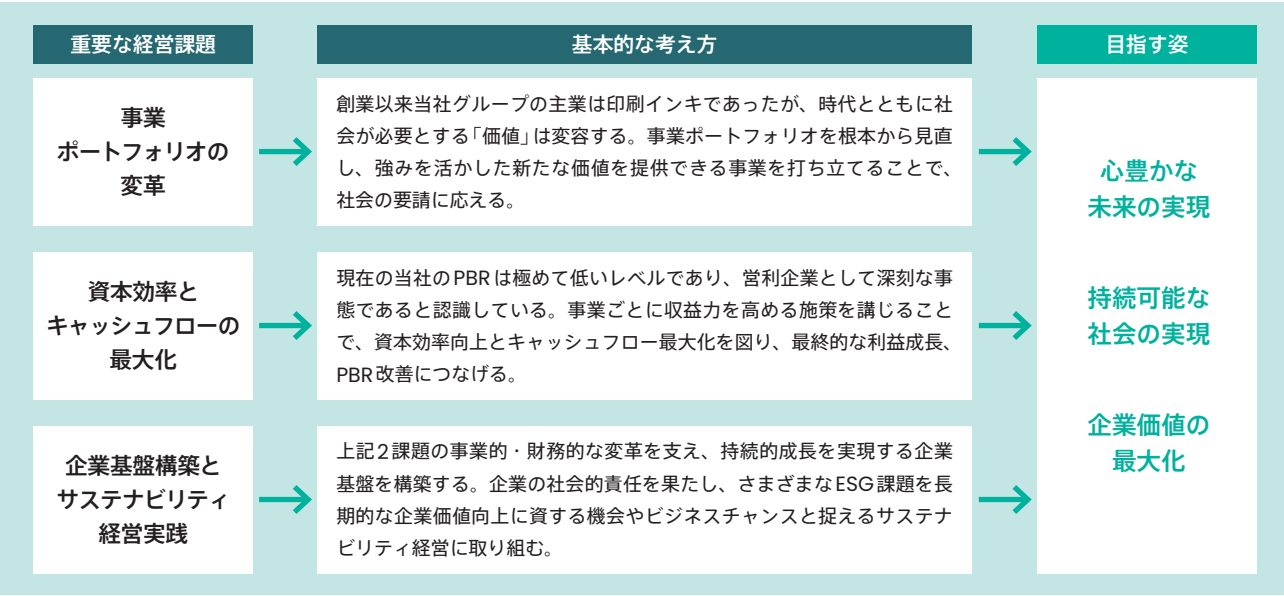
サステナビリティ活動の実践的な長期目標として策定した「サステナビリティビジョンasv2050/2030」で方向性を示すとともに、サステナビリティに関する重要課題を選定し、具体的な定性・定量目標を定めた「グループマテリアリティ2025～2030」を運用しています。

目まぐるしく変化する社会環境のなかで、新たな時代に貢献し2050年に向かってさらなる成長を遂げるため、世界の人びとに先端の技術で先駆の価値を届ける会社へと変革し、グループ一丸となって「感性に響く価値を創りだす」ことで、心豊かな未来の実現を目指します。

経営計画artience2027/2030“GROWTH”

artience2027/2030“GROWTH”は、「成長」を核となるコンセプトとした当社グループの総合的な経営計画です。「心豊かな未来」「持続可能な社会」「企業価値最大化」を目指す姿

に掲げ、2030年度までに変革を達成するために解決すべき3つの重要な経営課題を定義しています。



“GROWTH”期間における業績目標

	2023年度 (実績)	2024年度 (実績)	2025年度 (実績)	2026年度 (計画)	2029年度 (目標)
連結売上高	322,122百万円	351,064百万円	349,979百万円	360,000百万円	500,000百万円
連結営業利益	13,372百万円	20,414百万円	20,765百万円	23,000百万円	—
営業利益率	4.2%	5.8%	5.9%	6.4%	—
ROE	4.2%	7.3%	3.9%	8.0%	10.0%以上

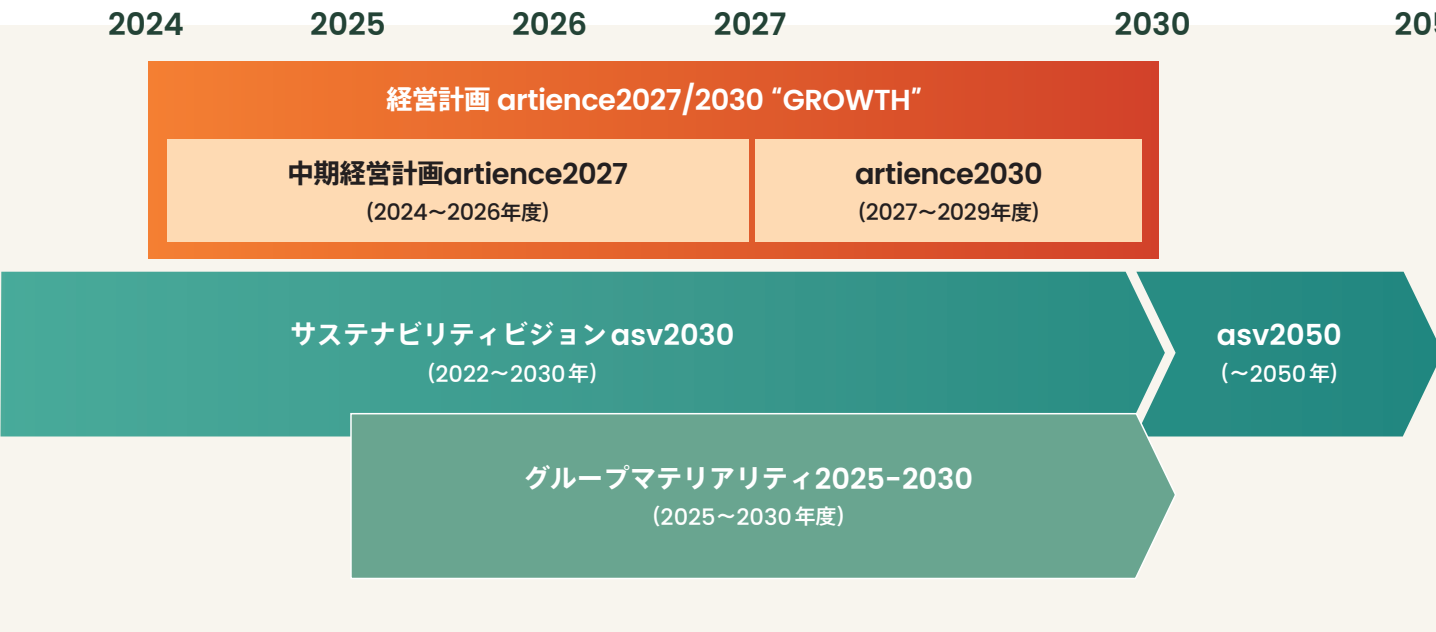
サステナビリティビジョンasv2050/2030

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

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

サステナビリティビジョンasv2050/2030

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



グループマテリアリティ 2025-2030

マテリアリティ実践を通じた経営価値の創造

新マテリアリティ運用初年度を振り返って

当社グループは、サステナビリティを経営と連動する基盤として位置付けています。この考えに基づき、経営計画artience2027/2030“GROWTH”の期間において、私たちの本分である「事業を通じて価値を創造し、お客様に提供すること」と「サステナビリティ活動を通じて価値を創造し、社会の持続可能性向上に貢献すること」が一体となった「経営価値の創造」を推進すべく、2025年2月にマテリアリティを再定義しました。また現在、ESGに対していろいろと逆風が見受けられますが、当社グループとしては、これまで整理してきたマテリアリティの方向性を大きく変更する考えはなく、社会のニーズを的確に把握しその精度を高め成長戦略と結び付けることで、実効性の高いサステナビリティとしていきたいと考えています。加えて、マテリアリティは一度定めて終わりというものではなく、事業の進捗や環境変化を踏まえ、社会からの要求水準が年々高まるなかで、継続的に見直し、検証しながら進めていくものだと考えています。市場からの要求として特に大きいのが、EV関連をはじめとする事業構造の変化に対するステークホルダーからの確認です。サステナビリティは、事業と一体であるため、事業構造に変化があれば、サステナビリティの取り組みも変化していくのは自然なことだと捉えています。

新マテリアリティ運用の初年度である2025年度、「製品・サービスを通じて『感性に響く価値』を提供し将来の持続可能性に貢献する」というテーマにおいて、サステナビリティ観点はメーカーとして生き残るうえでの必須条件になってきていると痛感しました。戦略的重点事業群をメインに、サステナビリティ貢献製品のラインナップ拡充や、売上増大をマテリアリティの目標に掲げており、投資判断においてもこの点の見極めは優先事項になっています。そういった意味でも、マテリアリティを見直したことで、サステナビリティと経営の一体化がより進んだ1年だったと認識しています。

マテリアリティ推進を通じた「感性に響く価値」創出を目指す

私は、マテリアリティの実践にあたって、サステナビリティと経営は不可分であるということを常に確認しながら、意思決定に取り組む必要があると考えています。正式なサステナビリティ担当としては着任したばかりですが、これまで

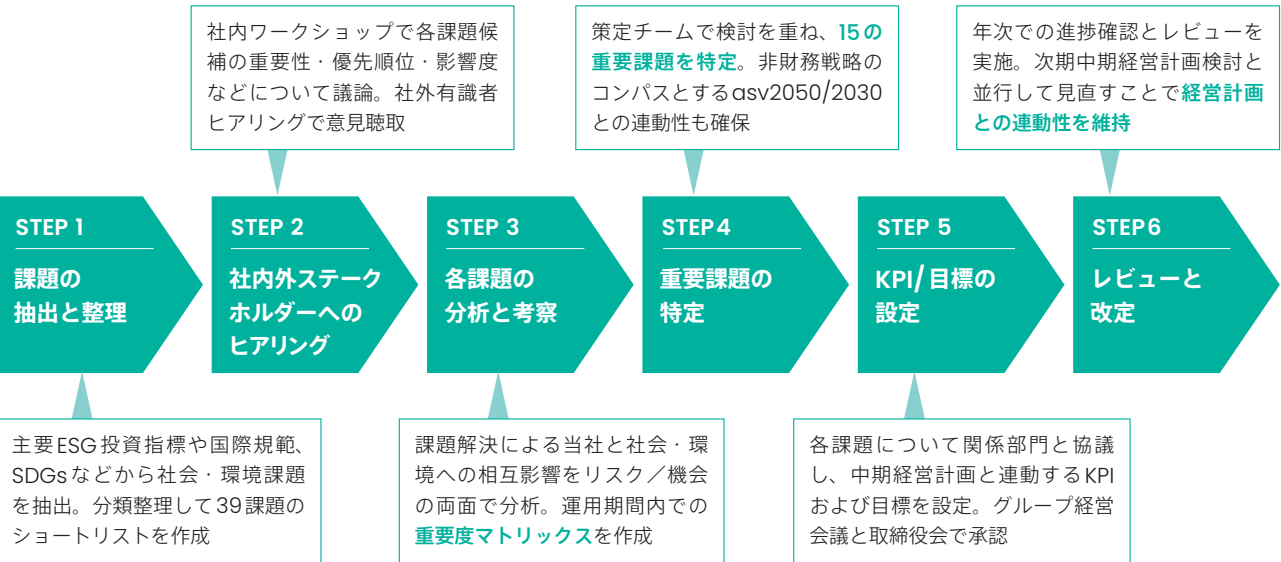


も製造所での事業運営を通じてサステナビリティに関わってきました。営業・市場対応の経験を通じて、お客様や経営者との対話のなかから、市場がどのようなサステナビリティを求めているのかを体感してきています。投資判断においてもESGへの影響評価は必須となっており、事業戦略との整合性を確認し、意思決定のプロセスにしっかりと組み込んでいかなければなりません。当社では多くの製品分野でサステナビリティに関する取り組みを行っていますが、その表現や発信は十分ではなく、どのようにわかりやすく伝えるかについては、さらなる工夫が必要だと考えています。現在、マテリアリティの進捗確認とフィードバックを進めているところですが、戦略に即してリスク／機会を見極め、次の中期経営計画にどのように統合させていくかが課題だと考えています。

経営判断において常にサステナビリティの視点を持つことは、サステナビリティ担当役員としての私の責務であり、この視点をどのように定義していくかが重要な課題です。さらに、Brand Promiseに掲げる「感性に響く価値の創出」においても、こだわりたいのはものづくりの現場マインドを持った人材です。マテリアリティの実践を通じて、経営の意思決定とともに現場の意思決定の精度を上げ、その過程でサステナビリティ視点と経営視点を併せ持つ現場人材の育成を進めることで、経営価値に直結する組織づくりにつなげたいと考えています。

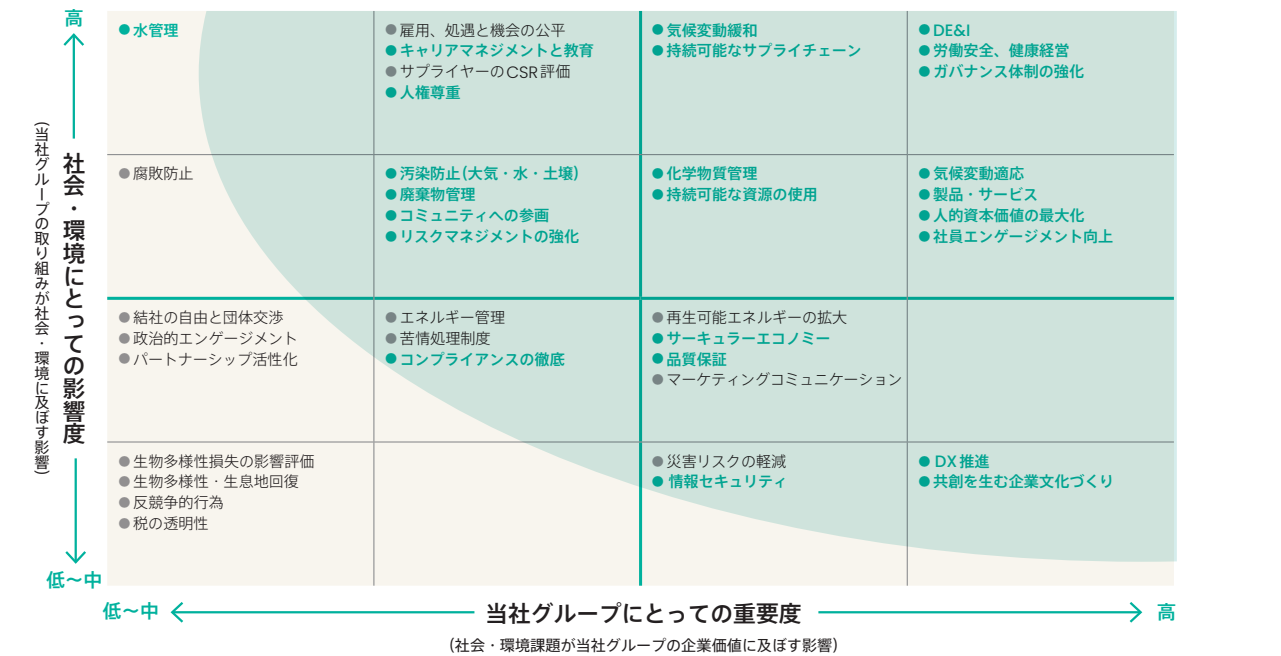
社名であるartとscienceの融合という独自の強みを発揮していくことが私たちの価値そのものであり、「感性に響く価値の創造」を通じて社会課題の解決に貢献できるのだと考えます。

策定プロセス



重要度マトリックス(ショートリスト39課題の分析)

国際的な非財務情報開示の枠組み、主要な ESG 投資指標の評価項目、SDGs、RBA 行動規範などから抽出した課題項目の候補を 39 課題に分類・整理してショートリストを作成し、各課題候補を 2030 年を見据えた社会・環境にとっての重要度（社会・市民・自然環境にとっての関心、深刻度、緊急性などを 4 段階で区分）と、当社グループにとっての重要度（ワークショップ参加者（主要部門長）の意見や関心、事業との関連性、市場からの要求度、artienceらしさの醸成に対する影響度などを 4 段階で区分）で評価し、マトリックス化することで、重要課題の特定につなげました。



15 の重要課題それぞれの特定理由については、当社ウェブサイトの「サステナビリティ> artience グループのサステナビリティ> グループマテリアリティ 2025-2030」をご覧ください。また、目標達成を主管する担当部門については、当社の「第 188 期有価証券報告書」P.20～21 をご覧ください。
<https://www.artiencegroup.com/ja/corporate/sustainability/strategy/materiality/>
https://ssl4.eir-parts.net/doc/4634/yuho_pdf/S100XRLA/00.pdf

グループマテリアリティ2025-2030

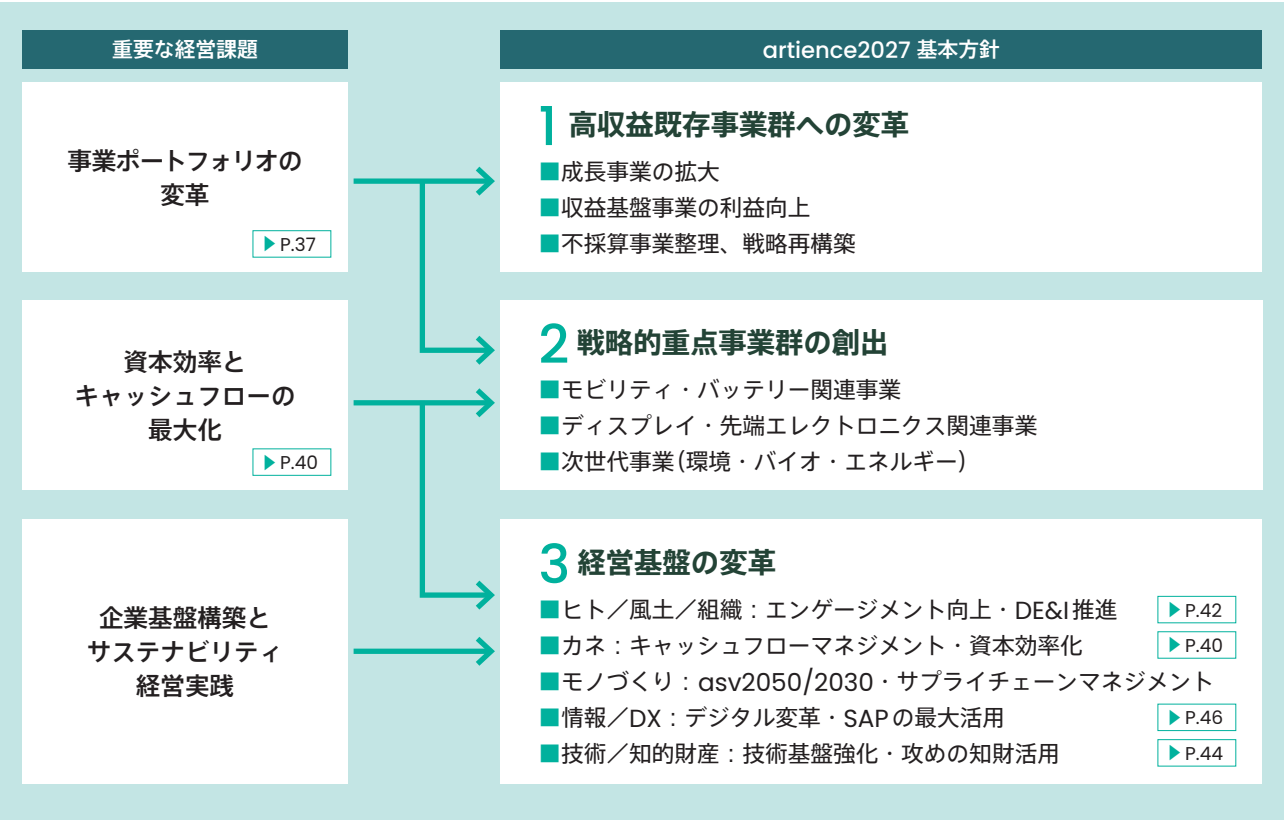
グループマテリアリティ2025-2030（2025年度進捗状況）						
テーマ（課題の分野）		アクション（課題の実行項目）	KPI／目標値（2030年度）または施策（定性目標）		施策の進捗状況または実績（2025年度）	関連するSDGs
1. 製品・サービスを通じた「感性に響く価値」の提供						
1-1	製品・サービス	●戦略的重点事業群をメインに、サステナビリティ貢献製品の売上増大を図る	●戦略的重点事業群の営業利益比率（連結）：40％以上 ●サステナビリティ貢献製品売上高比率：80％ ●サステナビリティ貢献製品（環境価値製品、生活価値製品）のラインナップ拡充		●戦略的重点事業群売上高（連結）：2,700百万円 ●戦略的重点事業群営業利益率（連結）：13.2％（目標達成度：33.0％） ●サステナビリティ貢献製品売上高比率：61.9％ ●軟包装の剥離・脱墨リサイクルスキーム、紙器パッケージ向け機能性コーティング剤、LED対応バイオマスUV硬化型インキ、軟包装用水性インキ、PFAS・BPA非含有塗料など	
1-2	脱炭素	●バリューチェーン全体でのGHG排出削減、脱炭素化を推進する	●Scope4（サプライチェーンII下でのGHG排出削減貢献量）の算定の着手と推進 ●国際ルールに基づく自社CFP算定体制の構築および特定製品分野への適用完了 ●Scope3排出量削減を目的としたサプライヤーエンゲージメントの強化		●Scope4算定トライアルの開始 ●社内CFP算定ルール策定完了 ●購入原材料のCFP算定の取り組み推進。CSR調達調査・CO ₂ 排出量調査のアンケート実施。サプライヤー向けオンラインシステムを試験導入	
2. モノづくりでの環境負荷低減						
2-1	気候変動	●全方位的なGHG排出量削減に取り組み、気候変動抑制に貢献する	●Scope1＋2排出量（グローバル）：2020年度比26％削減 〔CO ₂ 排出量として、国内2020年度比35％削減、海外2030年度BAU比35％削減〕 ●Scope3排出量削減の取り組み推進		●Scope1＋2排出量：145,525t-CO ₂ （2020年度比27.9％減）、目標達成度：107.3％ ●CO ₂ 売上高原単位：0.42t-CO ₂ /百万円 ●エネルギー使用量：69,526kL（原油換算）	
2-2	水管理	●生産拠点での水利用を改善し、自然環境と生活環境の保全に貢献する	●水リスク地域（渇水・洪水・浄水不足）に所在する拠点での水資源保護活動の推進 ●水リサイクルの活動推進とリサイクル率の算定		●雨水利用設備の活用（トルコ）、ため池を活用した利水スキームを構築（インド）など	
2-3	廃棄物資源循環	●生産拠点やオフィスの廃棄物等を削減し、バリューチェーンにおける資源循環を推進する	●3R推進によるゼロエミッションを達成：グループ拠点におけるトータルの廃棄物最終処分率1％以下 ●プラスチック資源循環、プラスチック廃棄物削減の取り組み推進		●生産職員の作業着のリサイクル推進（守山製造所）	
2-4	汚染防止化学物質	●大気・水・土壌の汚染防止を徹底し、環境汚染ゼロの生産活動を目指す	●有害化学物質排出量（グローバル）：2020年度比30％削減 ●汚染防止関連の法令違反件数：0件継続		●「第5回 JRECO フロン対策格付け」にて3年連続でAランク評価を取得	
3. 人的資本を重視する経営						
3-1	SCM	●責任ある原材料調達を実現するサプライチェーンを構築する	●CSR調達率：80％（カバレッジ70％） ●ガイドライン同意率：85％（カバレッジ70％） ●物流、原材料取引、業務委託におけるサステナブルサプライチェーン取り組み推進		●CSR調達率：77.5％（カバレッジ42.1％） ●ガイドライン同意率：83.2％（カバレッジ42.1％） ●サステナビリティ委員会下に「鉱物調達対応分科会」を設置。改正下請法（取適法）遵守のための取引条件改定を実施	
3-2	人権尊重DE&I	●人権と多様性が尊重される、ジェンダー差異のない職場環境を構築する	●女性管理職比率（国内連結）：10％ ●社員に対する人権デュー・ディリジェンス実施率（グローバル）：100％ ●障がい者雇用率（国内・特例子会社をグループに適用）：3％ ●DE&I活動の推進（ジェンダー・障がい者・シニア対応など）		●女性管理職比率（国内・持株会社原籍・2026年1月時点）：6.2％（前年度比0.4ポイント増） ●新卒女性採用比率（国内連結・2026年4月時点）：54.2％（前年度比9.2ポイント増） ●男女の賃金の差異（国内・持株会社原籍の労働者）：78.8％（前年度比0.6ポイント増） ●Corporate Philosophy（経営哲学）「人間尊重の経営」を含む理念体系の社内浸透活動（グローバル）：100％、コンプライアンス研修での各種ハラスメントについての継続的な啓発活動 ●障がい者雇用率：2.8％（前年度比0.23ポイント増） ●特例子会社クローバー・ビス活動拡大（埼玉製造所でのランドリー事業開始、特別支援学校学生インターン継続受け入れなど） ●PRIDE指標「ゴールド」に4年連続で認定 ●女性部下を持つ上司向けダイバーシティマネジメント研修、ALLY向け勉強会（LGBTQ『カランコエの花』映画上映会）などを開催	
3-3	人的資本	●チャレンジを応援する人材育成を通じて、社員のキャリアアップとエンゲージメントを高める	●社員教育・研修平均投資額の増大（国内） ●主体的キャリア形成（社内公募、社内FA）の成立推進（国内） ●社員エンゲージメント調査におけるスコア向上 ●社員のチャレンジ支援強化（ビジネスアイデアコンテスト参加者支援、報奨制度など）		●社員1人あたり教育・研修費用：58千円 ●社内公募／キャリアチャレンジ制度／海外ワークショップ制度成立件数：13件 ●エンゲージメントサーベイによる「持続可能なエンゲージメント」スコア：83（前年度比7ポイント増） ●社内表彰エントリー数：31件 ●ビジネスアイデアコンテスト応募件数：204件（前年度比79％増） ●新人事制度において「Plus Try」制度を導入。持株会社原籍の組合員社員の約半数が挑戦表明、そのうち約6割がアクション実行	
3-4	労働安全健康経営	●現場の労働安全と社員の健康をレベルアップし、安心できる職場環境を構築する	●休業災害発生件数（国内、場内委託先を含む）：0件 ●生活習慣病リスクの低減（国内）：肥満リスク21.3％・高血圧リスク9.7％・糖尿病リスク9.1％・脂質リスク31.0％ ●育児休業等・育児目的休暇取得率（国内）：100％維持 ●社員の労働安全衛生、健康増進に資する取り組み推進		●休業災害発生件数（国内・自社）：5件 ●休業災害発生率：0.755、休業災害発生率：0.006 ●労働基準関係法令違反件数：0件 ●育児休業等・育児目的休暇取得率：男性100％・女性100％、育児休業後の復職率：男性100％・女性100％、育児時短勤務者数：39名 ●平均残業時間：8.7時間／月、有給休暇取得率：70.0％、年次有給休暇取得平均日数：13.3日、選択型福利厚生制度利用率：83.9％	
4. 信頼され、価値を共創しつづける経営基盤の形成						
4-1	コーポレート・ガバナンス財務基盤	●経営の透明性確保を推進し、財務基盤の健全性を向上させる	●役員（取締役、執行役員）の多様性（ジェンダー、スキル）の向上 ●役員報酬制度改革（決定プロセスのさらなる透明化、非財務成果の反映、情報開示など） ●ROE（親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本）：10％以上		●取締役会女性比率：27.3％（11名中3名） ●役員報酬制度改革（取締役の個人別報酬額の決定を諮問委員会に委任、業績連動報酬・株式報酬の比率変更およびROE指標の導入決議、マルスクロバック制度の導入決議） ●ROE：3.9％（前年度比3.4ポイント減）	
4-2	コンプライアンスリスクマネジメント情報セキュリティ	●コンプライアンスとリスクマネジメントを継続的に見直し、体制の実効性を向上させる	●倫理行動規範および内部通報制度の周知浸透 ●重大コンプライアンス違反（法令違反等懲戒対象に相当する違反行為）発生件数：0件継続 ●海外情報セキュリティ体制の整備（共通ルール施行と拠点ごとのカスタマイズ、脆弱性検査・是正活動など）		●海外グループ会社にて倫理行動規範の周知活動を含むコンプライアンス拠点ミーティングを実施（31拠点・2,708名参加） ●重大コンプライアンス違反：0件 ●グローバルセキュリティガイドラインを策定・対策明文化、各社状況をチェックシートで把握し必要に応じて実地確認、脆弱性検査を通年実施・情報共有・是正措置推進	
4-3	製品安全品質保証	●製品安全・品質保証体制を強化し、モノづくり企業としての信頼を高める	●グローバル品質標準ネットワークの充実化（品質水準の統率、品質保証情報の共有など） ●安全性・品質に関する重大な製品トラブル（法令違反、人的被害、一定以上の財産的損害）の発生件数：0件継続		●国内8生産拠点に対しグローバル・スタンダード・ヒアリングを実施、品質標準要件に関するマネジメントの状況や文書類を確認 ●安全性・品質に関する重大製品事故：0件	
4-4	DX推進	●DX推進・AI活用・デジタル変革を加速し、事業環境変化への適応力や労働生産性を向上させる	●「生成AIネイティブ500」（生成AI核人材／活用推進人材の育成）の推進：2027年度までに500名育成 ●生・販・技・管の各職務分野におけるDX導入推進		●「生成AIネイティブ500」研修プログラム修了者（生成AI核人材／活用推進人材）人数：累計296名 ●スマートファクトリー推進（埼玉製造所、川越製造所など）、東洋インキ「CXセンター」のエリア水平展開、全社横断知識共有プラットフォーム構築・MI活用推進、RPA／業務クラウド活用推進、生成AIプラットフォーム構築・運用など	
4-5	共創風土コミュニティ	●パートナーシップ構築と地域コミュニティとの共生を通じて、価値共創を実現する企業風土を醸成する	●行政・企業・研究機関とのパートナーシップ構築（事業共創、共同研究開発など）の推進 ●地域社会とのコミュニケーション推進 ●社会貢献活動（災害等支援、文化・教育支援、環境保全、寄付・寄贈、雇用など）の推進		●Incubation CANVAS TOKYO開設、海外R&D・共創拠点の設置（インド、韓国）など ●スポーツチームとのパートナー契約（SVリーグ：東京グレートベアーズ、地域サッカークラブ：COEDO KAWAGOE F.C.） ●リスクコミュニケーションの実施（川越製造所）、地域の環境美化活動や防災活動など催事への参加・協賛	

※ 2026年5月時点で集計完了している情報を記載。

中期経営計画 artience2027

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

■ 中期経営計画artience2027 (2024～2026年度)



■ 2025年度の成果・進捗

基本方針	2025年度の成果・進捗
1. 高収益既存事業群への変革	・成長事業：M&Aを実施した海外の塗料事業や、海外でのパッケージ関連材料が伸長し利益が拡大。インドのリキッドインキでの追加投資を決定。 ・収益基盤事業：コストダウンや価格改定の推進、業務効率化を継続し、収益力が向上。国内のリキッドインキでの効率化投資を決定。
2. 戦略的重点事業群の創出	・モビリティ・バッテリー関連事業：LiB用CNT分散体は、北米を中心に市場が停滞。負極向け、全固体向けなどの開発に継続的に取り組む。 ・ディスプレイ関連事業：レジストインキは、中国企業とのJVにより現地生産品によるシェア向上を狙う。光学用粘着剤は、市場環境の変化を捉え大きく伸長。 ・先端エレクトロニクス関連事業：光半導体向けセンサー用レジストは堅調。データセンター向けの低誘電樹脂などが実績化。
3. 経営基盤の変革	・企業価値向上：資本効率化を推進 (保有株式46億円売却、自己株式104億円取得)。 ・サステナビリティ：中期経営計画とasv2050/2030に連動した新マテリアリティの実践。 ・環境：脱炭素に向けた施策、ロードマップの策定カバー率向上。 ・社会 (人的資本強化)：エンゲージメント調査の2年連続実施と改善点への対応。経営層による社内座談会の継続実施。新卒女性採用比率の向上 (前年度45.0%→2026年4月54.2%) ・ガバナンス：社内取締役報酬の業績連動比率を向上し、指標にROE基準を追加。ROIC指標に基づく事業運営の強化。SR・IR活動の強化。

経営戦略

成長分野への投資を強め 事業ポートフォリオの変革を完遂

事業ポートフォリオマネジメントの進捗

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

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

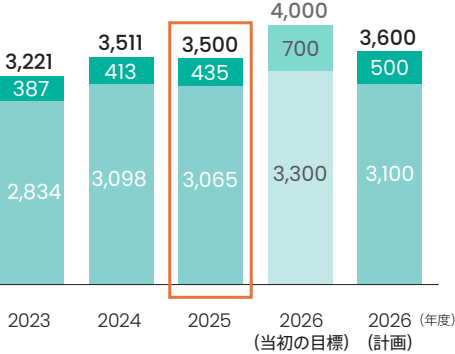
一方、2つ目の基本方針「戦略的重点事業群の創出」では、成長の柱としていたリチウムイオン電池 (LiB) 用のCNT分散体で大幅な計画の遅れが生じました。自動車メーカーのEV投資の見直しが相次ぐなど、外部環境の変化による影響が大きいものです。これに伴い、当面稼働が見込めない北米の設備について大きな減損損失を計上することとなりました。

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

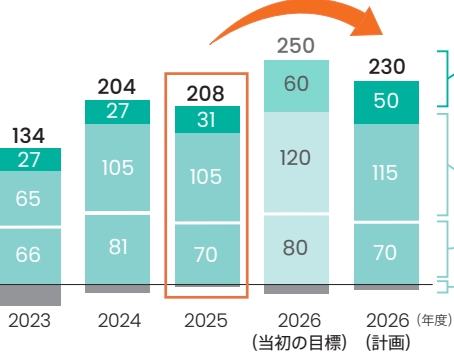
2026年度はartience2027の仕上げの年ですが、高収益既存事業群について当初掲げていた140億円の営業利益目標を初年度で達成してしまったことから、現在は180億円に修正しています (2026年2月時点)。なお、全社営業利益の2026年度目標は230億円としています。現中期経営計画期間を通じて、攻めの方針のもと事業ポートフォリオの変革を追求し、成長分野への積極投資を続ける姿勢には何ら変わりはありません。

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

■ 売上高 (億円)



■ 営業利益 (億円)



基本方針 (2)
戦略的重点事業群の創出

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

基本方針 (1)
高収益既存事業群への変革

成長事業
収益基盤事業
構造改革・戦略再構築事業

※合計値はその他・調整を含む



高収益既存事業群への変革

■ 日本で培った技術・知見をグローバル展開

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

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

中期経営計画artience2027

経営戦略

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

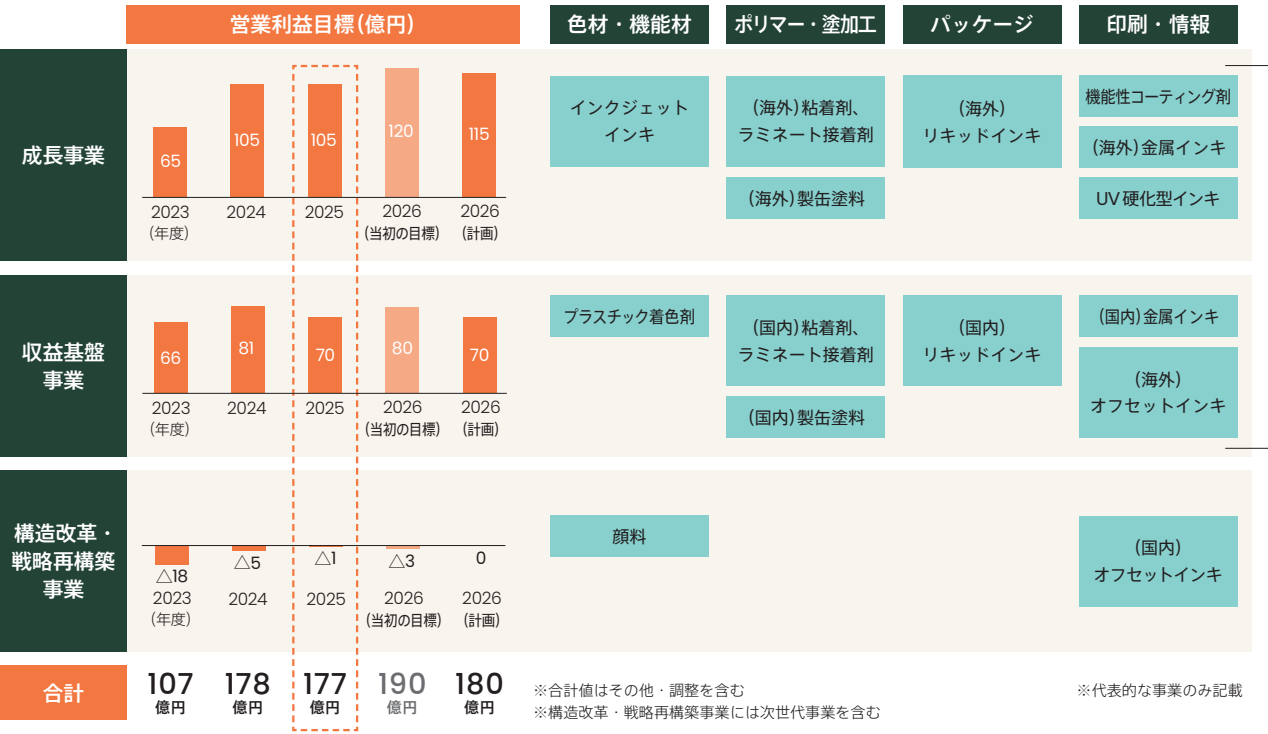
当社はすでに、インド、東南アジア、中国、トルコなど24カ国で事業展開を進めています。広範な拠点ネットワークを持つことで、マーケットが移動しても柔軟に対応でき、お客様の海外進出に合わせて現地で新たなビジネスが生まれるケースも少なくありません。すでにグループ全体の利益の6割以上を海外で生み出しており、この傾向は今後ますます強まると考えています。

国内拠点の設備投資に注力

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

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

代表的な既存事業の分類と営業利益目標



戦略的重点事業群の創出

CNT分散体の用途展開を多角化

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

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

ディスプレイ・先端エレクトロニクス領域を新たな柱に

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

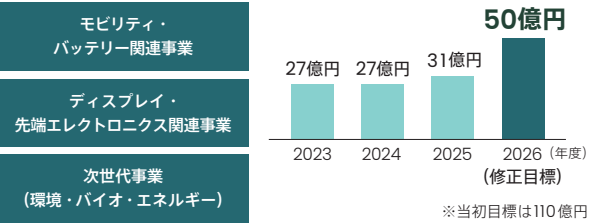
営業活動の連携や、拠点間の生産補完など、グローバルを前提としたビジネスモデルが定着してきています。

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

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

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

戦略的重点事業群の営業利益推移



LiB用CNT分散体の拠点別概況(2026年3月)

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

経営基盤の変革

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

例えば、当社の売上の6割以上を占める原材料について、

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

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

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

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

長期的なあるべき姿に向けて

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

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

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

財務戦略

確かな財務規律のもと
資本効率向上と
成長投資を加速

中期経営計画artience2027の進捗

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

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

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

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

財務改革の諸施策(2025年度の進捗)

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

事業 ポートフォリオ 変革	・高収益既存事業群の収益力強化を推進 ・戦略的重点事業群は、ディスプレイ・先端エレクトロニクスで堅調も、一部事業領域では伸び悩み
資本効率の 向上	・ROIC指標の全社導入を通じて、資本効率の改善が進展 ・CCC改善に向けた取り組みを継続(2025年度実績112日、前期比1日延伸)
資本政策	・総還元性向に基づく株主還元の充実(2025年度実績：自己株式取得 [※] 、2026年度見込：前期比20円増配) ・保有株式の縮減(2025年度46億円売却) ・自己株式の消却(2025年末)
資本コスト 低減の取り組み	・適時適切な情報開示、積極的な情報発信などIR活動の強化、ステークホルダーとの対話強化

※450万株もしくは100億円上限(取得期間2025年5月12日～2026年5月11日)

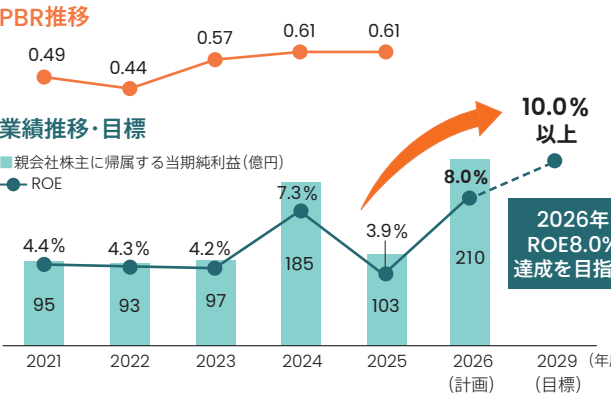


資本効率については、全社ではROIC(投下資本利益率)で管理する一方、現場ではCCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)を主指標として運用しています。部門間でばらつきはあるものの、国内を中心に在庫削減は進展しており、現場の意識は確実に変化しています。上からの指示を待たずとも現場が自律的に改善行動を取ることは、当社グループにとって今後の確かな強みになると確信しています。

投資方針を見直し、キャッシュアロケーションを最適化

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

従来の投資判断は、おおむね減価償却費の範囲内を目安



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

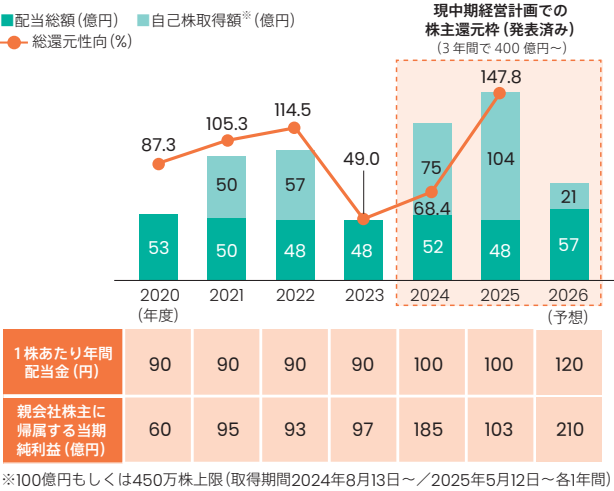
こうした状況を踏まえ、投資方針を見直しました。まず、成長投資については従来の減価償却費の枠にとらわれず、必要なものは別枠で機動的に実行していく体制へと転換。また、今後の労働人口減少を見据え、省人化・省力化・労働環境改善のための設備投資にもしっかりと資源を配分していきます。重視するのは、すべての事業への一律の投資ではなく、投資の優先順位を明確にしていくことです。一定水準以上のROICを確保しつつ、「成長事業」または「収益基盤事業」と位置付けた領域に対して、競争力強化につながる投資を集中させていきます。

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

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

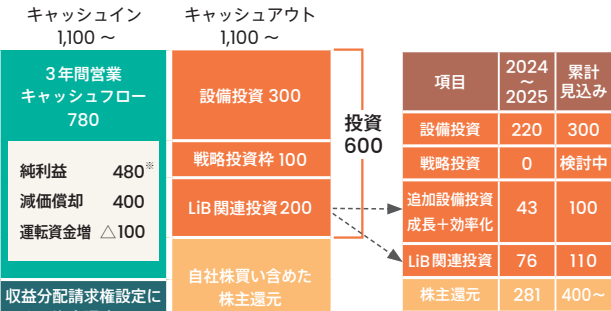
株主還元については、artience2027で掲げた総還元性向50%以上をすでに達成しています。3年間で400億円を

株主還元



※100億円もしくは450万株上限(取得期間2024年8月13日～/2025年5月12日～各1年間)

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



※投資有価証券売却益は除く

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

投資判断の確度を高め、説明責任を果たす

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

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

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

人的資本戦略

グローバル全体での人材力向上



人的資本戦略の進捗

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

■グローバルで人材獲得へ

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

■挑戦する風土を醸成

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

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

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

3つ目は「多様な個の力を活かす環境づくり」です。さまざまなバックグラウンドを持つ社員一人ひとりが活躍できる環境を整えています。社員の男女比の偏りは当社の長年の課題でしたが、2026年4月の新卒採用では女性が54.2%で前年度比9.2ポイント増となり、ここ数年の成果が徐々に表れてきていると受け止めています。

エンゲージメント向上に向けて

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

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

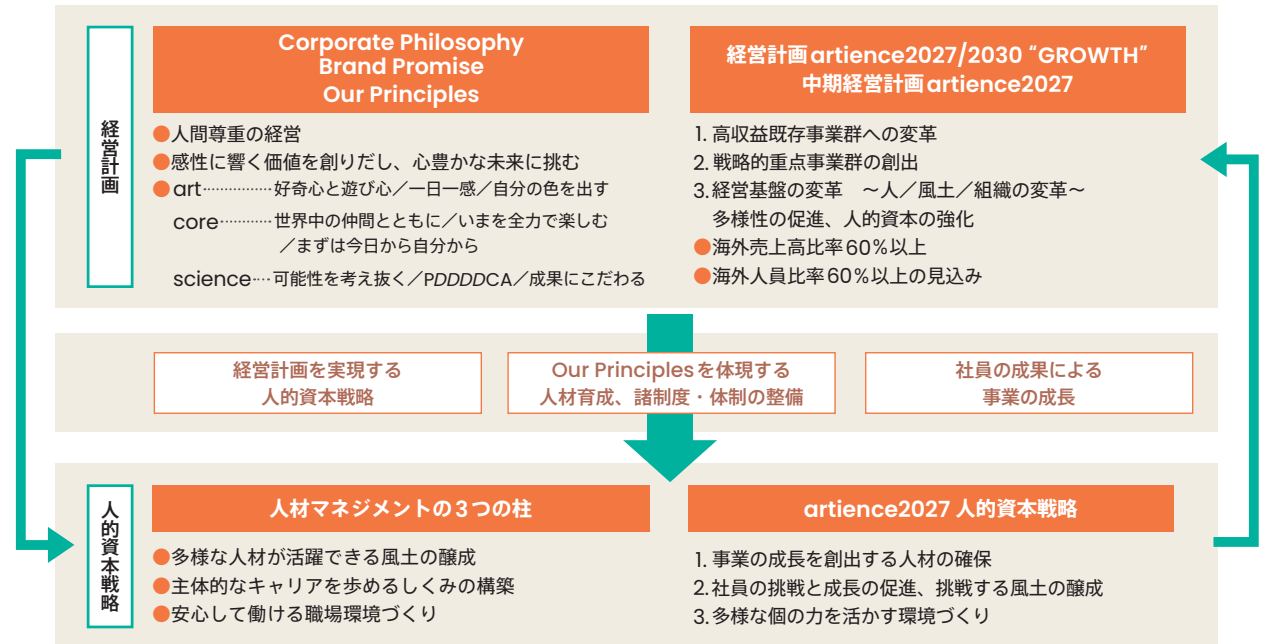
人事の責任者として、海外を含めた人材強化を目指す

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

海外子会社においてここ数年で役員に就任した社員を日本に集め、役員向けの研修を実施しています。加えて、海外の人事部門のマネージャーや管理職による会議開催を予定、各地域から期待以上の応募が来ています。この会議では、エンゲージメントサーベイの実施や地域間での人材ローテーションをどう進めていくかなど議論を深めていきます。今後も引き続き、人事の責任者としてさまざまな施策を展開し、グローバル全体での人材力向上を目指していきます。

■人的資本戦略の全体像

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



■artience2027 人的資本戦略 取り組みごとの定量把握方法

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

技術・知財戦略

グループの技術知見を結集し
次の成長領域を切り拓くイノベーションへ

拡張し続けるテクノロジープラットフォーム

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

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

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

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

開発方針

方針①	戦略的重点事業群の新製品、新技術、新生産技術の開発
方針②	海外での新製品・新事業開発による拡大
方針③	新しい研究開発方法へのチャレンジ

- ・テクノロジープラットフォームと生成AIやMI(マテリアルズ・インフォマティクス)、計算化学の融合による研究開発方法の変革
- ・オープンイノベーションのさらなる拡大
- ・戦略的知的財産の事業での活用



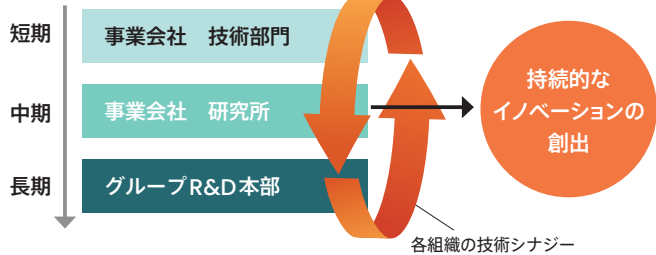
常務執行役員
技術・研究・開発、
知的財産担当
グループR&D本部長
町田 敏則

積極的なAI・ビッグデータ活用により
開発プロセスを変革

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

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

研究開発体制



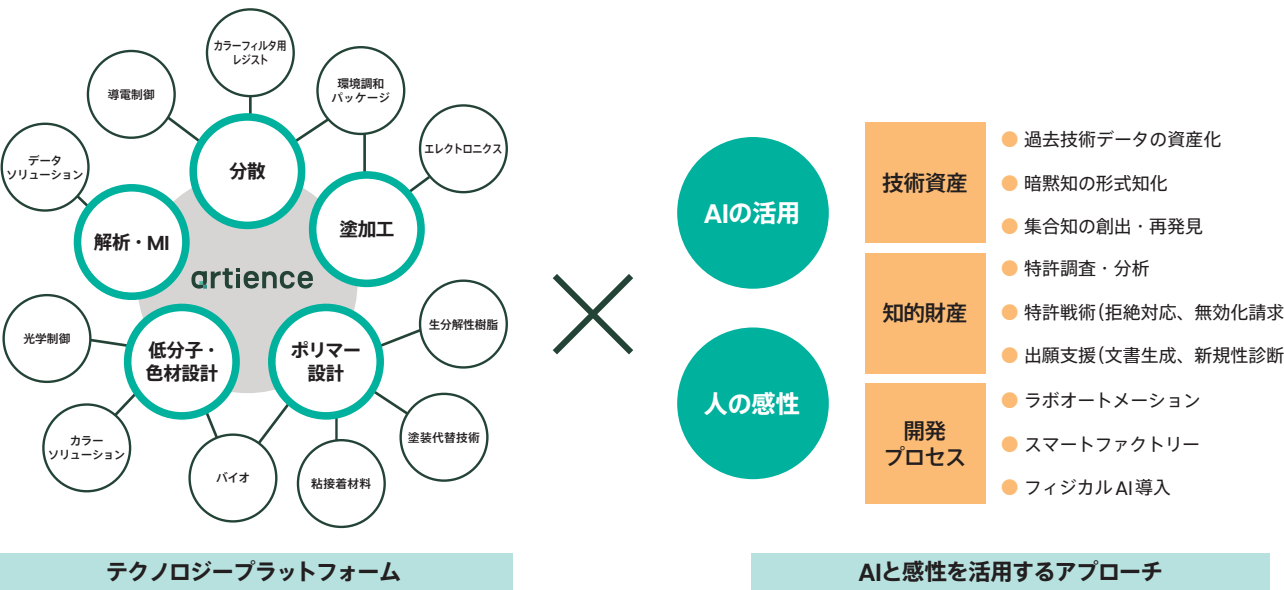
新たな解決策にたどり着くケースも出てきました。今後はさらに、技術データとマーケティングデータを掛け合わせることで、これまで認識していなかった技術用途の発見や、新規市場・顧客の開拓を目指していきます。

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

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

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

テクノロジープラットフォームと技術・知財へのアプローチの融合



AIに蓄積した過去データをもとに
人の感性による未来の価値を創出

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

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

DX戦略

中期経営計画artience2027を支えるDX



グループ情報システム部
部長
上野 慎司

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

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

時間の効率化(労働時間削減)を実現しました。

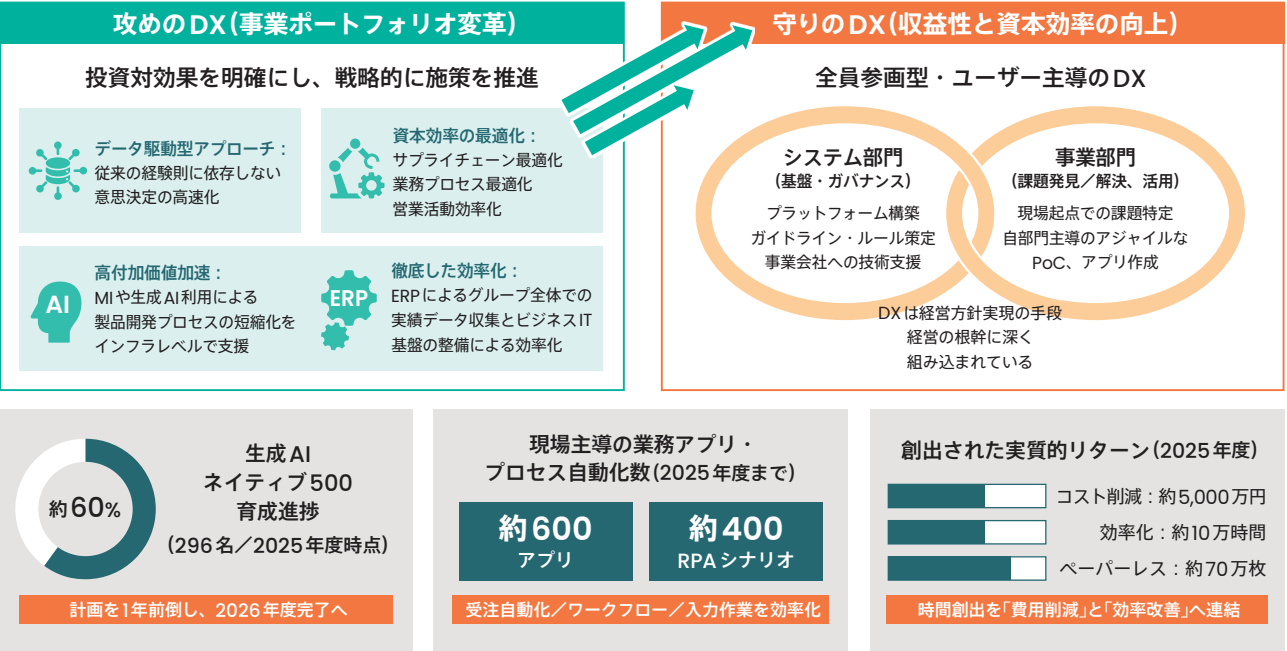
2024年からは、DXの歩みをさらに進め、単なる効率化のツールではなく、経営課題の解決に向けて投資対効果を明確にしながら進める戦略的施策として推進してきました。事業ポートフォリオの変革には、経験則だけに頼らず、データに基づく迅速で質の高い意思決定が不可欠であり、高付加価値製品事業へのシフトを加速化させることが求められます。DXはその実現を支えるインフラとなります。

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

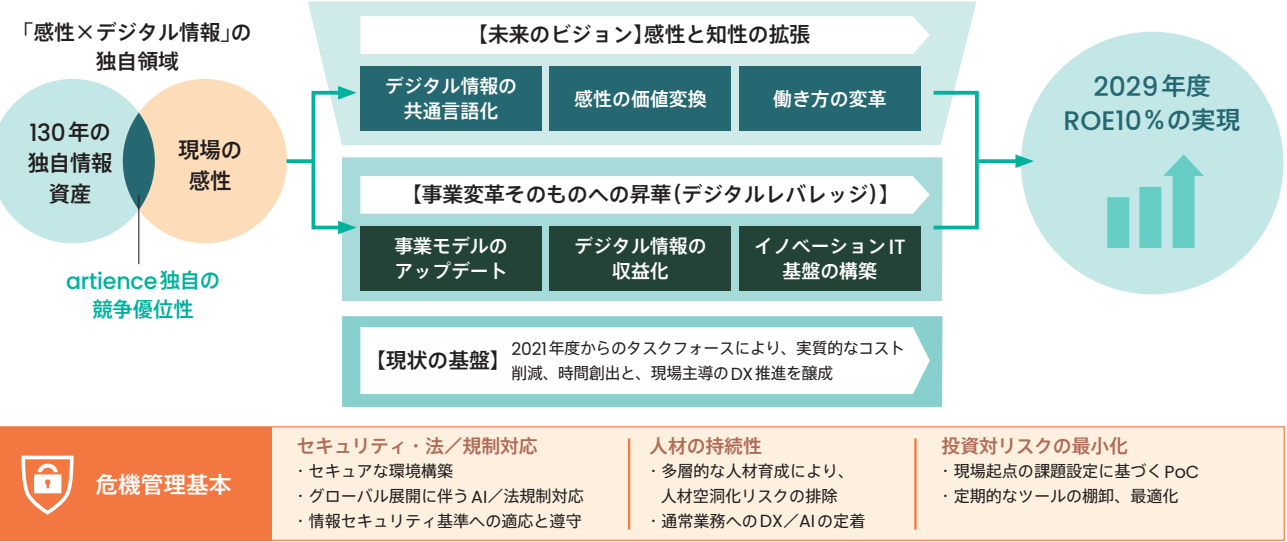
「攻めのDX」に加え、全部門がITツールを活用して課題発見や解決に取り組む「守りのDX」も重要です。システム部門がDX基盤の構築やガバナンス強化を担い、事業部門が自ら課題解決を行えるよう、技術支援を拡充しています。こうした“ITの民主化”を進めることで、全員参画型でユーザー主導のDXを推進していきます。

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

■ 中期経営計画「artience2027」を支えるDX戦略



■ DXのその先へ：デジタル情報を「artienceの新たな資源」へ昇華



DXによる事業価値創出と成長戦略

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

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

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

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

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

デジタルをartienceの新たなDNAに

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

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

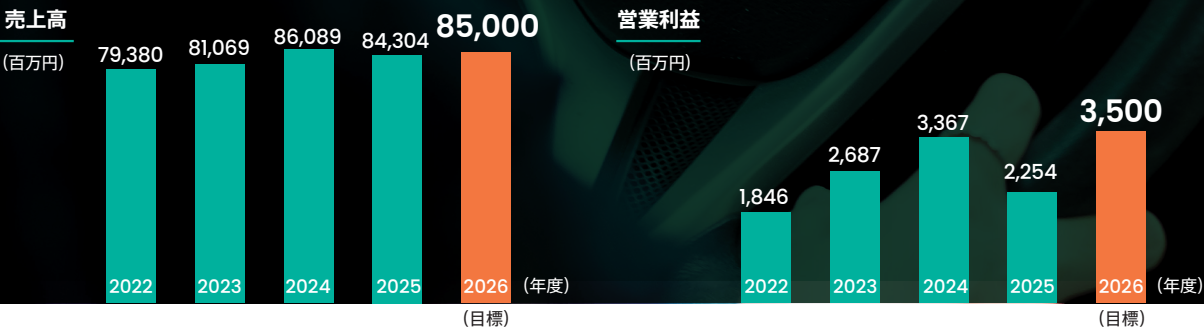
加えて、当社の「感性に響く価値を創りだし、心豊かな未来に挑む」というBrand Promiseに立ち返り、DXを通じて「感性に響く価値」の創出領域を拡張していきたいと考えています。AIを我々の創造性を喚起するパートナーとして、デジタルの力によって社員一人ひとりの想像力を最大限に引き出すことを目指します。こうした取り組みを通じて、デジタルをartienceグループの新たなDNAとして刻み込み、感性と知性、すなわちエモーションとデジタルの両輪で顧客価値を創出できる組織の実現に向け、継続的に取り組んでいきます。

事業

色材・機能材
関連事業

心と暮らしを豊かにする色材と
社会課題解決を促す機能材を展開

色材・機能材関連事業の実績の推移 (2026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〉 - 分散加工技術、粒子・界面制御技術、分子設計・合成技術をベースにした、素材からの製品開発力 - 顔料合成から製品までの一貫した開発・生産による、持続的な安定供給体制	W 〈弱み〉 - 新規事業の開発コスト負担 - 競合と比較して規模が小さいことによりマスビジネスが難しい
外部環境	O 〈機会〉 - 再生可能エネルギーの拡大 - EVやリチウムイオン電池の普及 - 環境対応製品のニーズ拡大 - 機能に加えて「感性に響く価値」への要求の高まり	T 〈脅威〉 - デジタル化加速による印刷インキ用顔料の需要減少 - サーキュラーエコノミー推進に伴うプラスチック製品の需要減少や無着色化 - EV市場の成長鈍化

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

マネジメントメッセージ

常務執行役員
トーヨーカラー株式会社
代表取締役社長

長坪 正樹



>> 2025年度の振り返り

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

2025年度、FPDカラーフィルタ用材料は、中国で大型パネル用が補助金政策効果などで前半に需要の増加が見られたものの、台湾ではパソコン用など中小型パネル向けの出荷低調が続いたことに加え、国内パネルメーカーの撤退もあり販売は減少しました。光半導体材料は、中国でスマートフォン向けに販売が拡大しており、今後さらに成長させていきます。

プラスチック用着色剤は、国内では飲料キャップ用が堅調で、コストダウンや価格改定による効果もあり収益が改善しました。海外では、前期に好調であった太陽電池用や自動車用の販売が低調となりました。

車載用LiB(リチウムイオン電池)材料は、増収となったもののEV市場の成長鈍化と中国での立ち上げ遅延により想定を下回る結果となりました。

インクジェットインキは、顧客での在庫調整や競争環境の激化による影響を大きく受けましたが、前期並みに推移しました。

>> 中期的戦略と2026年度の重点施策

“GROWTH”のスローガンのもと、既存事業はシェアを意識しながら高収益体質への移行に必要な改革を実施しつつ、一方で戦略的重点事業を収益の柱として育成し、事業のポートフォリオ変革を加速させていきます。

液晶ディスプレイのカラーフィルタ用レジストは、中国市場におけるシェア拡大に向けて、生産を担う現地パートナー企業とともに収益を最大化させます。

ビジネス拡大の目途が付いた光半導体用材料は、着実に収益を拡大させていくとともに、次世代技術の開発や用途展開によってさらに事業の幅を広げます。

EV向けLiB用CNT分散体は、中長期でのEVシフトの方向性は変わらない見通しのもと、事業環境を見据えながら、負極用やLMFP(リン酸マンガン鉄リチウム)電池用、全固体電池用の開発を促進させます。

また、民生用やESS(エネルギー貯蔵システム)用の定置型蓄電池など車載以外の用途にも展開することで、市場変化のリスクを低減しながら事業展開を図っていきます。

>> 新規領域に向けた素材製品開発が進展

顔料事業で培った低分子合成、分散剤を中心としたポリマー合成、機能性分散体や着色剤事業で蓄積してきた表面処理や分散技術のノウハウ、さらにはLiB事業で獲得した炭素材料技術といったコアテクノロジーを起点に、事業ポートフォリオ変革に向けた製品開発を進めています。

なかでも、モビリティ、環境エネルギー、先端エレクトロニクスといった成長市場に向けては、車載レーダー用ミリ波吸収材料、半導体ウェハ搬送容器材料、インダクタ用磁性材料、CO₂吸収材料、ペロブスカイト太陽電池電極材料などの新たな製品が実用評価の段階に移行しており、一部実績化も進んでいます。このような新規領域の開発では社外連携も重要であり、国内外素材メーカーとの独自CNTの共同開発、海外スタートアップやブラントメーカーとのCO₂吸収材料の共同開発といったビジネスコラボレーションにも積極的にチャレンジしています。

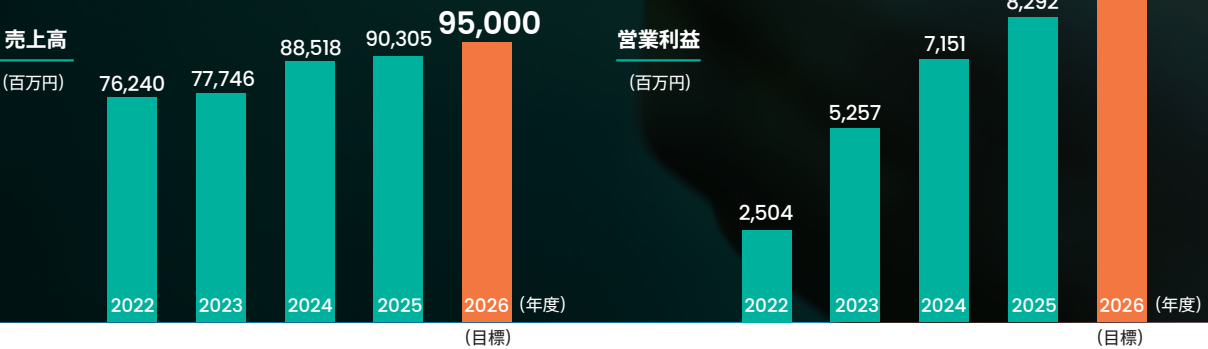
社内の開発体制においても、DXやAIの浸透・活用を目的とした推進部門の新設や、知的財産強化に向けた組織横断スキームの導入と人材育成など、事業基盤強化にも取り組んでいます。

事業

ポリマー・
塗加工
関連事業

ポリマーの高品質・高付加価値化を軸に
製品とサービスを通じて社会に貢献

ポリマー・塗加工関連事業の実績の推移 (2026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	S 〈強み〉 ・精密ポリマー合成、分散安定化、精密塗工・加工などにおける高度な技術力 ・素材(ポリマー)自製から接着剤化、塗加工までの一貫生産	W 〈弱み〉 ・原材料価格変動の影響を受けやすい事業収益構造 ・欧米大手メーカーと比較して規模、供給力が小さい
外部環境	O 〈機会〉 ・産業構造の変化に伴う新市場の拡大(半導体、EV、二次電池、バイオ) ・世界的な環境志向の高まりによる環境対応製品の需要拡大	T 〈脅威〉 ・環境規制の強化や社会要請の高まり(脱プラスチック、リサイクル、溶剤排出規制、CO₂排出規制) ・原材料価格の高騰、原材料の調達困難化

分類	主な製品	主な用途
接着剤・粘着剤	粘着剤(感圧性接着剤)、ラミネート接着剤、ホットメルト(熱溶融型接着剤)	フィルム包材、フラットパネルディスプレイ(FPD)、リチウムイオン電池、PETボトル胴巻きラベルなど
塗工材料	接着テープ、エレクトロニクス関連機能性フィルム、マーキングフィルム	両面テープ、エレクトロニクス製品、看板・屋内外装飾など
塗料・樹脂	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、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

常務執行役員
トーヨーケム株式会社
代表取締役社長

有吉 泰



>> 2025年度の振り返り

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

2025年度については、塗工材料は、導電接着シートなどの機能性フィルムが、スマートフォンの新モデル向けの生産増加や中国での拡販により好調に推移しました。

粘着剤は、国内では自動車向けなど工業用が堅調に推移し、インドでも市場開拓により販売が拡大しました。中国ではディスプレイ用の需要増を取り込み大きく伸長したこともあり、供給体制の再整備に着手しました。

接着剤は、包装用が国内外で総じて堅調だったものの、一部地域では市況低迷の影響を受けました。工業用はLiB(リチウムイオン電池)向けがEV市況鈍化もあり伸び悩みました。

製缶塗料は、国内では拡販もあって伸長し、海外ではタイを中心に食缶用の需要が好調に推移、飲料缶用も拡販が進んだほか、トルコでも大手顧客への拡販により伸長しました。

半導体関連材料は、封止材料としての絶縁保護シートが伸長したほか、低誘電樹脂材料が新たに採用されました。

>> 中期的戦略と2026年度の重点施策

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

塗工材料については、原材料である銀の高騰を受けた機能性フィルムの販売価格の適正化を図ります。

接着剤・粘着剤については、顧客ニーズを捉えた新製品の開発や生産革新を進め、収益力のさらなる向上に取り組みます。特に、ディスプレイ用光学粘着剤は、中国における生産能力の増強やグローバルサプライチェーンの最適化により、さらなる事業の拡大を推し進めます。インドでは増強した生産設備の稼働により、テープなどの輸入から国内生産への置換の流れを取り込むことによって事業拡大を進めます。

製缶塗料については、日本やタイを起点にグローバルの拠点間ネットワークを強化し、シナジー創出を加速させます。

エレクトロニクス関連材料については、実績化が進む半導体関連製品を着実に拡大させるとともに、次世代ディスプレイやモビリティ・バッテリーなどの戦略的重点事業領域に対して、市場の要求を捉えた高付加価値機能製品群の開発を促進します。

>> ポリマー設計技術を軸とした環境調和型製品群の開発

事業の礎となるポリマー・サイエンス・テクノロジープラットフォームの拡充に取り組み、環境調和型製品の開発を続けています。

粘着剤では、バイオマス原材料と無溶剤UV硬化技術を融合した次世代製品の開発を進めています。バイオマス製品については、持続可能性を証明するISCC PLUS認証を取得し、サプライチェーン全体での環境価値提案を強化しています。また、サーキュラーエコノミーへの貢献を目的として、最終製品のリサイクルを容易にするトリガー剥離粘着剤や易解体接着剤を新たに開発しました。

接着剤では、無溶剤タイプのラミネート用製品「ECOAD®」の用途拡張に注力し、採用が拡大しています。工業用高耐久接着剤は、ペロブスカイト太陽電池・水素燃料電池用で評価が進みました。ホットメルト(熱溶融無溶剤型接着剤)では、工業用途の開発を進め、作業環境改善や効率向上を訴求して、自動車内装向けに採用されました。

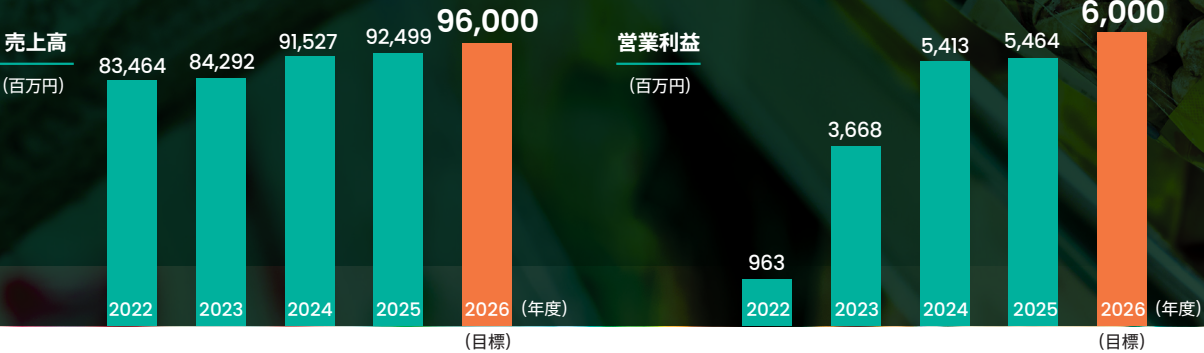
製缶塗料では、フッ素化合物(PFAS)やビスフェノールAなどの懸念物質を含まない環境調和型製品の顧客評価が進み、特に東南アジア市場での採用が拡大しています。

事業

パッケージ
関連事業

ライフサイクル全体を見据えた
環境対応パッケージ材料を提供

パッケージ関連事業の実績の推移 (2026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	S 《強み》 - 顔料・樹脂・インキ・製版技術・ラミネート接着剤を設計・開発する技術力 - 素材から製品まで一貫した生産技術と品質管理力 - パッケージ開発に必要な印刷設備とパッケージ性能評価技術	W 《弱み》 - 原材料価格高騰の影響を受けやすく、迅速な価格改定が困難 - 欧米市場でのプレゼンスが低い	
	O 《機会》 - 新興国の人口増加とそれに伴うパッケージ需要全体の伸長の継続 - SDGsや循環型経済に対応するための、紙化・モノマテリアル化 (リサイクル可能) への変革		
外部環境		T 《脅威》 SDGs、循環型経済への対応としての脱インキ、脱接着剤の流れ	

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

マネジメントメッセージ

常務執行役員
東洋インキ株式会社
代表取締役社長

安田 秀樹



>> 2025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・バイオマスなどさまざまな切り口で環境対応製品を提供しています。

2025年度、国内のリキッドインキは、パックご飯や冷凍食品、詰め替え包材向けなどの需要が堅調に推移したことに加え、段ボール用も夏季に猛暑の影響もあり飲料関連が堅調でした。また、市場ニーズを汲み取った環境対応製品の提案活動を通じてビジネスの拡大が進みました。

海外では、中国での消費低迷や北米での住宅市況低迷、欧米域での一部原材料調達難の影響を受けましたが、東南アジアやインドでは市況に支えられ堅調に推移しました。トルコでは、新工場稼働により新規顧客や周辺国への拡販が本格的に進みました。

グラビアのシリンダー製版事業は、包装用の新版需要を確保したことや、エレクトロニクス関連の精密製版も緩やかに回復したことから堅調な販売となりました。

>> 中期的戦略と2026年度の重点施策

成熟段階にある日本市場においては、スマートファクトリー化を推進し生産効率を向上させることにより、採算性のさらなる改善を図っていきます。一方、今後も市場の成長が期待される海外においては、世界規模で環境意識が高まっていくことを成長機会と捉え、環境対応製品に加え、バリアコート剤や耐熱コート剤などの高性能製品を提案していくことで、シェア向上と環境貢献を並行して進めていきます。

リサイクルシステムについては、食品や日用品パッケージ領域での資源循環実現に向け、より具体的な検証ステージへと進めていきます。

アジアでは、成長を続けるインドのパッケージ需要を取り込むべく設備増強を決定し、2028年度中の稼働を予定しています。中国では拠点間の連携体制を再構築し、営業力・技術サポート体制強化による事業拡大を進めます。そして欧州では、トルコ新工場稼働による供給能力を活かし、欧州・中東・アフリカ市場への展開を加速させていきます。

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

>> 剥離・脱墨リサイクル技術とその実用

関心が集まるプラスチック削減や再資源化の実現策として包装フィルムの薄膜化やモノマテリアル化、紙構成パッケージ化が重視されるなか、当社は従来の積層フィルムでのガスバリア、耐熱などの機能を補完する機能性コート剤を開発、提案しています。さらに、再生プラスチック材の品質向上を目指し、印刷インキや積層フィルムを剥がすための脱墨用コート剤や剥離用ラミネート接着剤の開発と、剥離・脱墨プロセスを組み込んだリサイクルシステムの構築にも取り組んでいます。これにより、ほぼ透明な再生プラスチックを種類別に回収することができるようになり、プラスチック包装材のマテリアルリサイクルの可能性を拓いています。

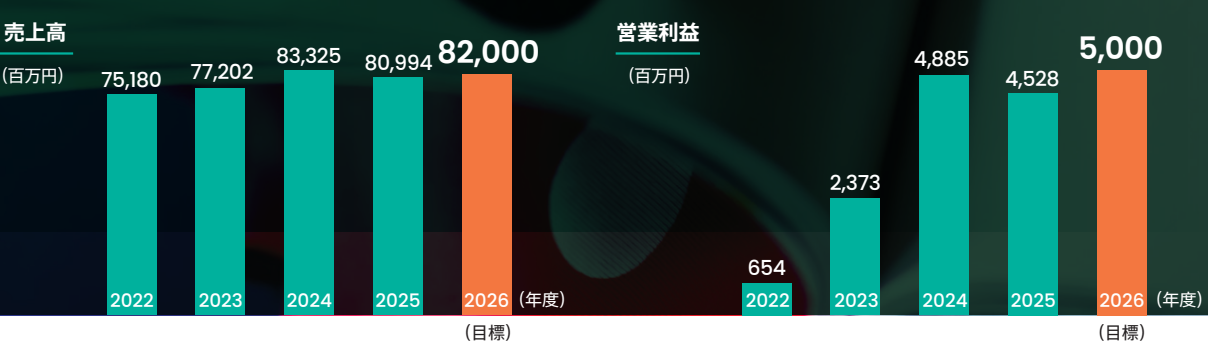
2025年9月には、大手日用品メーカーと共同開発した剥離リサイクル技術を採用したつめかえパウチが「2025日本パッケージングコンテスト」で最高賞「ジャパンスター賞」を受賞しました (▶P.24)。包装材の水平リサイクルの社会実装の実現のために、日用品業界だけでなく他業界も含めて業界の垣根を越えて共同で検討いただける団体とさまざまな形で協業し、リサイクルシステムを構築することで、持続可能な社会の実現に向けた循環型社会の実現を目指しています。

事業

印刷・情報
関連事業

環境対応・高機能化で
高付加価値印刷市場に展開

印刷・情報関連事業の実績の推移(2026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	S〈強み〉 ・処方技術、評価技術と設備 ・環境対応製品など豊富なラインナップ ・キーマテリアルとなる独自素材を自社生産し、品質差別化による競争力を確保 ・オフ輪、UV硬化型インキ国内商業印刷市場シェアNo.1	W〈弱み〉 ・デジタル化・人口減少に伴う需要減少に対して事業インフラの規模が大きすぎる
外部環境	O〈機会〉 ・脱石化資源・脱プラスチックのトレンドに伴う紙パッケージ拡大の動き ・情報通信技術の活用の進展によるグローバル展開の加速 ・省エネルギー対応製品への期待によるUV硬化型インキの需要増	T〈脅威〉 ・デジタル化や人口減少による国内印刷市場縮小とインキ需要減少の継続 ・印刷需要のインクジェット方式への一部移行によるオフセット印刷需要の減少 ・化学物質規制の厳格化

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、カード、紙器、プラスチックカップ、飲料缶、食缶など
印刷材料・機器	オフセット印刷材料、印刷機器	オフセット製版、オフセット印刷など
開発品ほか	スクリーンインキ、その他	パッケージ、自動車用インストルメントパネル、プリントド・エレクトロニクス材料など

マネジメントメッセージ

常務執行役員
東洋インキ株式会社
代表取締役社長

安田 秀樹



>>
2025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。

国内では、情報系印刷市場の縮小が続き、広告、出版、新聞向けは低調に推移しましたが、シール・ラベル、カード、プラスチックカップ分野での新規拡販が成功したほか、事業ポートフォリオ変革を進めたことで、機能性コーティング剤や省エネルギー対応の高感度UV硬化型インキ、バイオマスインキなどの機能性・環境対応製品の販売が拡大しました。

海外では、商業印刷分野向けの枚葉インキがデジタル化の影響を受け中国や欧州、北米で低調に推移しましたが、経済成長に伴い印刷需要が増加しているインドでは堅調に推移しました。また、UV硬化型インキは、環境規制の影響を受けている中国で伸長したほか、パッケージ需要の増加に伴いインドにおいて好調に推移しました。DX推進では、2024年度に大きな成果を挙げた「CXセンター」の対応エリアを東京から全国に拡大し、ユーザー数を大幅増加させました。これは、ウェブプラットフォーム《CEEX》の対応業務拡充と社内システムの連携強化により実現したものです。

>>
中期的戦略と2026年度の重点施策

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

一方で、包装関連向け機能性インキについては、世界的な脱プラスチックの潮流のなか、紙器パッケージ市場需要の増加が期待されます。国内においては、紙器・パッケージ向けUV硬化型インキと機能性コーティング剤の拡販に努めます。

海外においては、これらに加え紙器用枚葉インキとUV硬化型インキ、またラベル用UV硬化型フレキシインキや製缶用金属インキを積極的に展開していくことで、グローバルにおける事業ポートフォリオの変革を進めていきます。

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

>>
次なる収益の柱へ——新たな市場に向けた新規事業

新たな市場で次なる収益の柱を創出するために、産官学の連携を図りながら、2つの新規事業に取り組んでいます。

一つは、当社が従来培ってきた「色」の技術を、精密な光制御技術としてまったく新しい市場へと応用展開する事業です。例えば、スマートフォンやデジタル一眼レフカメラのレンズに搭載し、光の乱反射を極限まで抑えることで、より鮮明で美しい画像撮影を可能にする技術や、スマートフォンやスマートドアロックの顔認証システムなどに搭載される赤外線カメラやセンサを外から見えないようにしつつ、赤外線そのものは透過させることで、機能性とデザイン性を両立させるといった技術が挙げられます。

もう一つは、導電材料設計技術と電極回路形成技術を核としたプリントド・エレクトロニクス技術を、さまざまなセンシング用途に展開する事業です。これには、農業生産性の向上・環境対応・新たな収益機会の創出に貢献しうる農業IoT向け高精度水位センサ技術などが挙げられます。さらには、このようなプリントド・エレクトロニクス技術を再生可能エネルギー分野やモビリティ周辺に応用展開する開発も進めています。

ガバナンス対談

企業価値向上を実現する artienceの変革ストーリーとは

企業価値の最大化に向けて、徹底した変革に取り組んでいるartienceグループ。

一連の取り組みは、投資家からはどのように評価されているのか。

また、この変革の意義をいかに資本市場へ伝えていくべきか。

日本におけるサステナブルファイナンスの第一人者である竹ケ原啓介氏を本社に招き、

高島悟グループCEOとの対談を行いました。

2026年4月実施

代表取締役社長
グループCEO
高島 悟

政策研究大学院大学 (GRIPS) 教授
竹ケ原 啓介氏

PROFILE

サステナブルファイナンスと環境政策を専門とする研究者・実務家。日本政策投資銀行で環境格付融資などを主導し、環境・CSR部長、産業調査部長、執行役員、設備投資研究所長などを経て現職。政府委員会の座長等を多数務め、GXやESG金融の制度設計に関与。日本企業の社外取締役も務める。

生業を変える覚悟で挑む 事業ポートフォリオの変革

高島 私たちが進める変革の出発点となったのは強い危機感でした。私が2020年に社長に就任した当時はコロナ禍の最中で、業績は低迷し、主力製品の成長も鈍化していました。このままでは企業としての持続性すら危うく、自社の製品や事業が本当に社会から必要とされているのかを根本から問い直し、事業ポートフォリオを転換していく必要があると判断しました。いわば「生業を変える」挑戦でした。

竹ケ原 そのなかで社名もartienceに変更されたとのこと。老舗企業が100年以上続いてきた社名の変更にまで踏み込んだという事実は重く、覚悟を感じました。

高島 これまでの歩みを振り返ると、変革はまだ「道半ば」と認識しています。足元では、成長の柱としていたLiB用CNT分散体事業がEV市場の減速の影響を受けて計画の見直しを余儀なくされ、結果としてROEなどの経営指標はまだ目標水準に届いていません。ただ一方で、もう一つの柱である半導体・エレクトロニクス分野では着実な成果が見えてきました。海外を中心にリキッドインキや粘着剤などの既存事業も伸び、2025年度には営業利益が過去最高になるなど、一定の手応えは感じています。

竹ケ原 変革の軸に事業ポートフォリオの転換を据えている点は非常に理にかなっています。長期投資家が重視するのは、メガトレンドを踏まえた将来の社会像や、そこで自社が狙うポジションが明確になっているかどうか。そのうえで、バックキャストとフォアキャストの両面から成長の道筋が示されているかが問われます。こうしたストーリーの解像度が高い企業ほど、将来の成長力も評価されます。

高島 私も、同じように認識しています。メガトレンドという観点では、当社にとって重要な鍵となるのは、AIを中心とするテクノロジーの進化や、気候変動の問題だと考えています。加えて、地政学リスクの高まりやインフレの進行、日本の人口減少といった構造的な変化も見逃せません。これらを一過性のものではなく、将来にわたって続く事業環境として捉えたうえで、ビジネスを構築する前提としています。

事業成長と社会的価値の創出を重ねる

竹ケ原 御社が描かれているように、長期視点では化石燃料に依存しないEVは確実に普及していくのだと思います。その前提に立ち、インキ事業で培った分散技術を応用し、CNT分散体でLiB市場を狙う戦略は、外部から見ても理解し

やすい。対して、もう一つの柱とされる半導体・エレクトロニクスについては、具体的な姿がやや見えにくい印象もありますが。

高島 これは、AI・テクノロジーの進展を支える挑戦と位置付けています。AIモデルそのものではなく、インフラ・チップといった周辺領域で、当社は化学メーカーとしての強みを発揮できると考えています。例えばデータセンターの電力消費や熱問題、半導体の微細化に伴う材料課題には、当社のポリマー技術が貢献できます。また、データ収集の入口となるカメラセンサーに用いられるカラーフィルタ用色素などの光半導体材料も、当社が長年取り組んできた分野です。

竹ケ原 なるほど、よく理解できました。生成AIの進展によって電力需要が大きく増えるなか、その効率化に資する材料技術を提供するというのは、サステナビリティと長期的な社会像が一致する領域ですね。

高島 既存事業でも同様に、環境対応は重要なテーマです。当社の製品は、パッケージ印刷用のインキやラベル用粘着剤など生活に密着したものが多く、こうした分野でいかに環境負荷を低減していくかが問われています。今後の市場拡大を進めていくうえで、ブランドオーナーに対して環境配慮型・資源循環型の提案を強めていく方針です。

竹ケ原 成長市場を捉えながらサーキュラリティの担い手としての役割も果たすというのは、事業成長と社会的価値の創出が重なる構図であり、投資家からの評価にもつながりやすい点だと思います。

高島 最近、一部で反ESGのような動きも見られますが、各国を巡っているとヨーロッパなどでは依然、環境意識の高さを実感します。現地の若手社員からは「artienceグループは環境に真剣に取り組んでいるから入社した」という声を聴くことも多く、会社選びの前提にもなっているのです。今後こうした世代が社会の中心になっていくことを考えれば、環境対応は単なるコストではなく、いずれはプレミアムとして評価される時代になるのでしょうか。

竹ケ原 まったくその通りです。すでにEUではデジタル製品パスポートの導入が進むように、製品の素材や環境負荷が可視化され、それによって選別される時代になりつつあります。こうした流れに適合できない企業は、市場から排除される可能性もあるということです。ESG投資についても、経済合理性が低いといった見方をされることがありますが、大きな誤解です。そもそもESG投資とは社会正義のためではなく、設定した将来の事業モデルに向けて、社会課題の解決と成長を同期できる、長期的に「稼ぐ力」を持つ企業を見極めるためのもの。不確実な環境でも持続的に成長できる企業を選ぶという考え方に基づいています。

ガバナンス対談

不確実な時代にこそ生きる
24カ国の拠点ネットワーク

高島 日本で人口減少が進むなか、グローバルで事業をどう展開していくかは一層重要になっていると感じています。世界的にコストプッシュ型のインフレが続く不透明感がありますが、いずれ環境が落ち着いた後を見据えると、今は積極的に投資していくべき局面だと見ています。振り返れば、コロナ禍においても海外投資を緩めなかったことが、現在の成長の土台になっています。

竹ケ原 御社の場合、グローバル展開と事業ポートフォリオの変革が一体で進んできた点は特徴的です。国内では祖業の印刷インキなどで構造改革を進める一方、生活関連材料で需要が伸びる新興国を早くから押さえ、成長市場を取り込んできました。その結果として海外売上高比率は50%を超え、現在の事業基盤が形成されているのだと思います。

高島 さらに現在、重要度を増しているのが分散の考え方です。地政学リスクが高まるなか、イラン情勢の緊迫化もあり、原材料の確保は大きな課題となっています。ただ、当社は24カ国に拠点ネットワークを持っており、調達先の切り替えなどを通じて供給を維持できます。これまで築いてきた体制が活きていると感じています。

竹ケ原 複数地域で築いてきた事業インフラが、結果として強靱なサプライチェーンとして機能しているということですね。不確実性に対応できる企業の優位性がよく表れています。

高島 現在は迅速な判断が求められる状況ですので、「現場判断を優先すること」「情報共有を徹底すること」という2つを軸に対応に当たっています。また、中国についても、米中関係などの緊張はありますが、すでに現地に開発拠点を持つことを強みに、着実にビジネス機会を捉えています。複雑な国際情勢にあるからこそ、企業人が国境を越えて経済的なつながりを深めることの意味は重いのだと思っています。

事業戦略と一体化した
人材ポートフォリオを構築

高島 すべてを変えるという覚悟で変革に臨むなかでも、唯一変えていないのが「人間尊重の経営」という経営哲学です。私は「個があって全体がある」と繰り返し伝えてきました。不確実性の高い時代だからこそ、社員の多様性を活かし、それぞれの違いを力に変えていくことが組織の競争力になります。そうした観点から、人材教育への投資や人事制度の見直しを進め、挑戦を促す風土づくりに取り組んでいます。

竹ケ原 トップが示す方向性のもと、個々が多様な形で貢献し、それが組織の力になるという考え方は、今の時代にとっても合っています。反面、人的投資は財務上は費用として捉えられるため、それが将来の事業ポートフォリオを支える投資であることを、どのように示すかが肝となります。

高島 人的資本についても、事業戦略との紐づけが一層問われているということだと思います。極めて大切に、当社としてもまさに強く意識している点です。

竹ケ原 御社はすでに自社の将来像を持ち、事業ポートフォリオの変革を進めています。その場合、それを支える人材ポートフォリオが存在するはずで。どのような人材がどの程度必要なのか、現状とのギャップをどう埋めるのか。リスキリングや採用、知見の形式知化などを通じて、人的資本が企業価値に転換されていくプロセスを外に向けて明示していくことが期待されています。

高島 おっしゃる通りだと思います。例えば、海外展開を強めるうえで、グローバル人材の採用・育成には特に注力しています。2026年2月には、インドのバンガロールに日本企業初となるR&Dセンターを開設しましたが、これは開発拠点の確保とともに、現地の優秀な人材獲得を狙ったものです。実際、ここを起点に今年度はインド出身の新入社員3名を迎えており、彼らの活躍を促すことで海外における自立的R&Dを強化していく考えです。

竹ケ原 人材ポートフォリオ改革とグローバル強化を一体化して進めている点は、御社の強みとして強調すべきです。

高島 もう一つ象徴的なのが、会社全体のAIリテラシーを底上げするため、その核人材を育てる「生成AI活用推進タスクフォース」の取り組みです。実際に始めてみると、主体的に手を挙げ活動する社員が次々現れており、各部門での成果が見え始めています。製品開発においても、AI活用による新たな価値創出が進んできました。

竹ケ原 御社が長年蓄積してきた職人技のような技術・知見をデータベース化し、AIを取り入れた全社活用が進んでいると伺いました。「art」と「science」の融合という考え方

とも親和性が高いですし、過去の知財が確実に今後の企業価値に転換されていくプロセスとして大いに評価できます。

成長戦略を資本市場にいかに伝えるか

竹ケ原 これまでお話を伺ってきて、投資家が求めるストーリーの要素はすでに揃っていると感じます。一方で、それらが一つの流れとして十分に伝わりきっていないように見受けられます。将来どのような社会を見据え、そのなかで御社がどのような役割を担うのか。なぜその事業ポートフォリオへ転換していくのか。それを支える人的資本をどう変えていくのか——こうした因果関係を一つのストーリーとして示すことで、理解は一段と深まるはずで。

高島 非常に参考になります。今後は欧州など海外でもIRを強化していく予定ですが、現地のパートナーからもまさに同じ指摘を受けています。

竹ケ原 特に、サステナビリティが成長戦略そのものであるという点は、ぜひ社長の言葉として発信していただきたいです。御社は、環境対応やサキュラリティが事業ポートフォリオと強く結びついています。現状ではそこが伝わりづらく、マテリアリティとして見える化することも一つの方向性だと思います。

高島 非財務面ではどのような情報開示が求められるでしょうか。

竹ケ原 事業と一体で示していくことがまず重要です。近年は「非財務」というより、将来の企業価値につながる「未財務」情報を開示するという考え方にシフトしています。人的資本や脱炭素対応、技術力、グローバル展開といった要素が、成長戦略にどう影響していくかという視点で情報を整理することをお勧めします。また、ガバナンスの実効性を示すものとして、社外取締役との議論のプロセスなども積極的に可視化していくべきでしょう。

高島 資本市場との対話については、頻度を四半期ごとに増やし、事業理解を深めていただくための事業説明会も実施するなど強化を図ってきました。ご指摘いただいた点も踏まえ、今後も取り組みを継続していきたいと思っています。

変革を成果につなげる次の成長シナリオ

高島 経営計画artience2027/2030“GROWTH”では、ROE10%の達成を掲げています。ただし、これは現状の事業構造のままでは容易ではない水準です。現在は2027年度からの次期中期経営計画の議論を進めており、営業利益をどう引き上げるか、そのための成長シナリオをいかに描くかが

大きなテーマとなっています。

竹ケ原 先ほどのお話を伺って、半導体分野が今後の成長ドライバーとなる可能性を強く感じました。EV分野も中長期では成長が見込まれており、ROE10%は確かに高い目標ですが、達成に向けた材料は揃いつつあるのではないのでしょうか。昨年度は一時的にROEが低下したものの、この数年で着実に改善し、変革の成果が財務面にも表れてきているようにお見受けします。ROE向上の基盤として、ROIC経営も導入されていますね。

高島 資本効率については、ROICやCCCといった指標を取り入れてきました。現状では、ROICは品種ごとに管理しています。分子である営業利益は大きく変わっていませんが、分母となる固定資産や在庫といった資本の使い方を月次でモニタリングする仕組みを整えてきました。資本コストはおおよそ8%を目安に想定しています。

竹ケ原 資本コストを明確に意識した経営を実践されているのは大切な点です。改善の方向性が見えてくれば、次はPERの評価に移っていきます。最終的にはマーケットの期待値の問題であり、先ほどから申し上げているストーリーの伝え方に大きく関わってきます。社名変更から事業ポートフォリオの転換、人的資本投資までが一つの流れとして伝わり、直近の特殊要因を除けばROEも改善しているとすれば、評価は自然と高まります。結果としてPBRが1倍を超えていくという展望は、十分に描けるのではないのでしょうか。

高島 ストーリーの発信については、非常に貴重な示唆をいただいたと感じています。GROWTH(成長)を目指した挑戦をしっかりと重ねながら、企業価値の最大化を目指してまいります。本日はありがとうございました。



社外取締役からのメッセージ

メーカー経営で培った経験をもとに 変革に挑むartienceの 企業価値向上に貢献していきます

Q 独立社外取締役になられた経緯と、ご専門についてお聞かせください

私は製紙会社に長く勤務し、主に製造・生産技術分野を軸にキャリアを積んできました。主要拠点の工場長や常務を経て、最終的に代表取締役社長として経営の舵取りを担いました。artienceが「メーカーでの経営経験」を社外取締役に求めていたことから、縁あって2025年度に就任いたしました。

私の前職も当社同様、創業約130年の老舗企業であり、両社は紙とインキという伝統的な産業を祖業としています。社会のペーパーレス化が進むなか、私自身も経営者として機能性材料への転換や新規事業の開発、グローバル展開に注力してきました。歴史ある企業が事業構造を変革していく難しさは身をもって経験しており、それを踏まえ、取締役会では遠慮なく率直に意見を述べるのが責務と考えています。

Q 現在の取締役会の運営や監督機能についてどのように評価されますか？

取締役会では、社外取締役を含め多様な視点からの意見が交わされ、事業執行に対する監督機能は有効に機能していると認識しています。上程される議題についても経営計画や重要投資、人事・報酬といった重要テーマが適切に設定されており、議論の方向性に違和感はありません。

そのうえで、取締役会での議論をさらに実効性の高いものにしていくために、改善の余地があると感じています。例えば、年次計画などの資料ではやや抽象的な部分が見受けられるのですが、数値目標の根拠や具体的なKPI、外部環境や競合の分析などをより明確に示すなど、可視化・定量化された情報が充実することで、取締役会での議論の質は一段と高まるはずです。また、業績報告については、企業価値の根幹に関わるテーマだけに、より時間をかけて深掘りする余地があると感じています。こうした点については、取締役会の場でも問題提起を行い、議論の充実化に向けて働きかけています。

指名・報酬に関する諮問委員会にも参画しており、2026年度には役員報酬の業績連動幅の拡大や評価指標へのROEの導入など、踏み込んだ見直しが行われました。この見直しは、株主との価値共有を意識したものとして、意義深いと考えていますが、比率については今後も検討を続け、経営陣が株主のみならずとより強く利害を共有できる制度へと進化させていくべきと考えます。サクセッションプランについても

独立社外取締役
立藤 幸博



継続的に議論しています。次世代経営人材の選択肢を狭めることなく、外部や海外からの登用も視野に入れ、多様な可能性を確保することが重要です。

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

「変革」を掲げた経営計画のもと、高島社長を中心に、経営陣は覚悟をもって新たな事業を早期に軌道に乗せるべく、アジリティを重視した経営に取り組んでいると受け止めています。CNT分散体の用途拡大や、次世代事業の創出を目指すインキュベーションセンターの取り組みなどからは、挑戦に対する強い意志がうかがえます。さらに、ROE8%という目標に向け、資本コストを明確に意識した経営が進められている点も重要な前進です。組織運営では、高島社長のリーダーシップのもと、濱田副社長が緻密にフォローする体制が機能し、経営チームとしての連携は良好であると認識しています。

一方、イラン情勢などの地政学リスクは大きな不確実性となっています。ナフサをはじめとする原材料の安定調達に影響が及ぶなか、グループ内で直ちに情報共有し即応体制を敷いた点は、危機対応力の表れとして評価しています。今後も迅速な状況把握と組織横断での連携が不可欠です。

Q artienceの企業価値向上において重要な観点とは何でしょうか？

企業価値のさらなる向上に向けては、グループガバナンスの一層の強化が不可欠です。海外売上高比率が5割を超える現在、各拠点の自律性を尊重しつつも、グループ本社としていかに統率を効かせていくかが問われています。海外事業全体を俯瞰し、ガバナンスとモニタリングの両面で横串を通すような組織のあり方についても、検討すべきと考えます。

また、現行のホールディングス体制は、各事業の利益責任を明確にする点で意義がありますが、当社の企業規模を踏まえると、分散化による経営資源のロスをどう捉えるかという視点も重要です。成長戦略の遂行に資する経営体制について、長期的な観点から検証を続けていく必要があります。

私自身も引き続き、経営経験を活かして積極的に意見を述べ、当社の持続的な企業価値向上に貢献していきます。

財務・経営管理の視点から 規律ある投資判断を支え 持続的なグローバル成長を後押しします

Q 独立社外取締役になられた経緯と、ご専門についてお聞かせください

私はこれまで、鉄鋼をはじめ、電子部品、鉱業、不動産など、さまざまな業界で財務経理や経営企画、IRに携わってきました。特にグローバル企業において、海外拠点を含めたFP&A(財務企画・分析)を軸に、人事、環境安全衛生など、幅広い経験を積んできたことが強みと考えています。

社外取締役の就任を決意した理由の一つは、私自身のキャリアと共通点の多いBtoBの素材メーカーだったことです。また、グループ本社、地域統括会社、現地法人という異なる視座を経験してきたことが、artienceのグローバルオペレーションに役立つのではないかと考えました。

海外売上高比率が高く、需要が拡大する市場を取り込みながら展開するartienceには、成長可能性という大きな魅力があります。ものづくり企業らしい実直さや、社員一人ひとりが前向きに取り組む姿勢も、この会社の特長だと感じています。

Q 取締役会の実効性への評価について、どのように評価されますか？

artienceでは一定金額までの投資案件については執行側に判断を委ねることで、スピード感のある意思決定が可能な体制としています。取締役会では事後報告を受ける際、質疑を通じて十分な検証を行い、執行側の説明責任を徹底しています。これにより、取締役会の承認を要しない案件であっても、執行側が意思決定に際して深く検討を重ねる仕組みが機能しています。

取締役会では、上程議題に対して活発な質疑が行われており、執行側から実情や判断の背景の丁寧な説明があります。一つの議題に対して複数の取締役が異なる視点から意見を出し合い、連鎖反応で議論が深まる場面も少なくありません。多様なバックグラウンドを持つ取締役の知見が、実際の議論のなかで活かされていると感じています。

2025年度にCNT分散体事業で減損損失を計上した際には、リスクの段階から取締役会に共有されたことが非常に印象的でした。悪い情報ほど早く伝えるという姿勢は、ガバナンス上とても重要だと思っています。

独立社外取締役(監査等委員)
小杉 乃里子



Q 課題と感じていることと、それにどう対処していくべきかお聞かせください

課題として強く感じているのは、売上高営業利益率とROEの低さです。現在は「赤字でなければよい」という時代ではなく、資本コストを上回る収益性が求められています。取締役会でも指摘していますが、ROE8%を超えてさらに高い水準を目指し、早期にPBR1倍割れを改善していくことが不可欠です。その鍵を握るのが価格戦略です。原材料費や人件費が上昇するなかでも、製品の機能に見合った価格を維持し、利益を確保する体制づくりが求められています。また、不採算事業の整理に留まらず、場合によっては事業買収や競合との提携も含め、競争環境そのものを変えていく発想も必要ではないかと感じています。

並行して、中長期の成長を支える次の柱を継続的に生み出す必要があります。インキ事業で培った優れたコア技術や知的財産を新領域へ展開し、新たな事業を育てていくことに期待しています。将来性の高い成長投資は社外取締役としても強く支持していきたいと考えます。芽が出ないものは見直すというメリハリのあるマネジメントも重要です。

Q ご自身が果たす役割をどのように認識されていますか？

投資や財務戦略など、ファイナンスに関する議題は特に自分の責任領域だと考えています。重視しているのは、「本当に企業価値の増大につながるのか」という視点です。投資案件については、希望的観測に偏っていないか、前提条件が適切かをデータで確認し、リスクとリターンを厳しく見極めています。監査等委員という立場からも、財務数値の変化からリスクを早期に察知し、必要な議論につなげていくことが責務だと認識しています。

2025年度には、投資案件を継続的にモニタリングし、一定の基準に抵触した場合にはテコ入れや撤退を含めて判断する仕組みが整備されました。経営の規律を高めるうえで、これは大きな前進だと捉えています。

今後の企業価値向上のためには、中長期視点での議論をさらに深めていくことが重要です。取締役会では規則上必須の審議事項を扱いますが、それに加えて、長期研究開発計画や人的資本戦略など、持続的な成長につながるテーマを平時から議論していくことが欠かせません。そうした流れを後押しし、artienceの成長を支えていきたいと考えています。

マネジメント一覧

(2026年3月24日現在)



後列左より 塚本 恵、中嶋 由元、藤本 欣伸、小杉 乃里子、立藤 幸博、松本 実、横井 裕
前列左より 加野 雅之、安達 知子、高島 悟、濱田 弘之

代表取締役社長 グループCEO

高島 悟 指名・報酬諮問委員

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

所有株式数 42,869株／在任期間 12年9カ月

取締役副社長
経営全般、コーポレート部門担当

濱田 弘之

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

所有株式数 14,337株／在任期間 9年9カ月

独立社外取締役

安達 知子 社外 独立 指名・報酬諮問委員

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

所有株式数 3,600株／在任期間 3年

新任

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

中嶋 由元

1992年 4月 当社入社
2026年 3月 当社取締役(現)
当社品質保証・生産・環境、サステナビ
リティ、購買、物流担当(現)

所有株式数 2,938株／在任期間 0年

取締役(常勤監査等委員)

加野 雅之 監査等委員

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

所有株式数 11,998株／在任期間 2年

筆頭独立社外取締役(監査等委員)

横井 裕 社外 独立 指名・報酬諮問委員 監査等委員

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

所有株式数 4,900株／在任期間 5年

独立社外取締役

藤本 欣伸 社外 独立

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

所有株式数 1,200株／在任期間 2年

独立社外取締役

立藤 幸博 社外 独立 指名・報酬諮問委員

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

所有株式数 100株／在任期間 1年

新任

独立社外取締役

塚本 恵 社外 独立

1985年 4月 日本アイ・ピー・エム株式会社入社
2008年 10月 IBM Corporation Governmental
Programs, Global Leadership
Team Member
日本アイ・ピー・エム株式会社政策渉外部長
2017年 12月 キャタピラージャパン合同会社代表執行
役員渉外・広報室長
2020年 4月 新潟大学理事(現)
2023年 3月 株式会社オークネット社外取締役(現)
2023年 6月 高砂香料工業株式会社社外取締役(現)
2026年 3月 当社社外取締役(現)

所有株式数 0株／在任期間 0年

独立社外取締役(監査等委員)

松本 実 社外 独立 監査等委員

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

所有株式数 0株／在任期間 4年

新任

独立社外取締役(監査等委員)

小杉 乃里子 社外 独立 監査等委員

1990年 4月 川崎製鉄株式会社(現JFEスチール株式
会社)入社
2019年 6月 ユニゾホールディングス株式会社常務
取締役兼常務執行役員
2020年 8月 プリティッシュ・スクール・イン東京ファイ
ナンスディレクター(現)
2023年 4月 株式会社シーイーシー社外取締役(現)
2025年 3月 当社社外取締役
2026年 3月 当社社外取締役(監査等委員)(現)

所有株式数 200株／在任期間 1年

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。

「サステナビリティ憲章」(2024 年1月改定)より抜粋

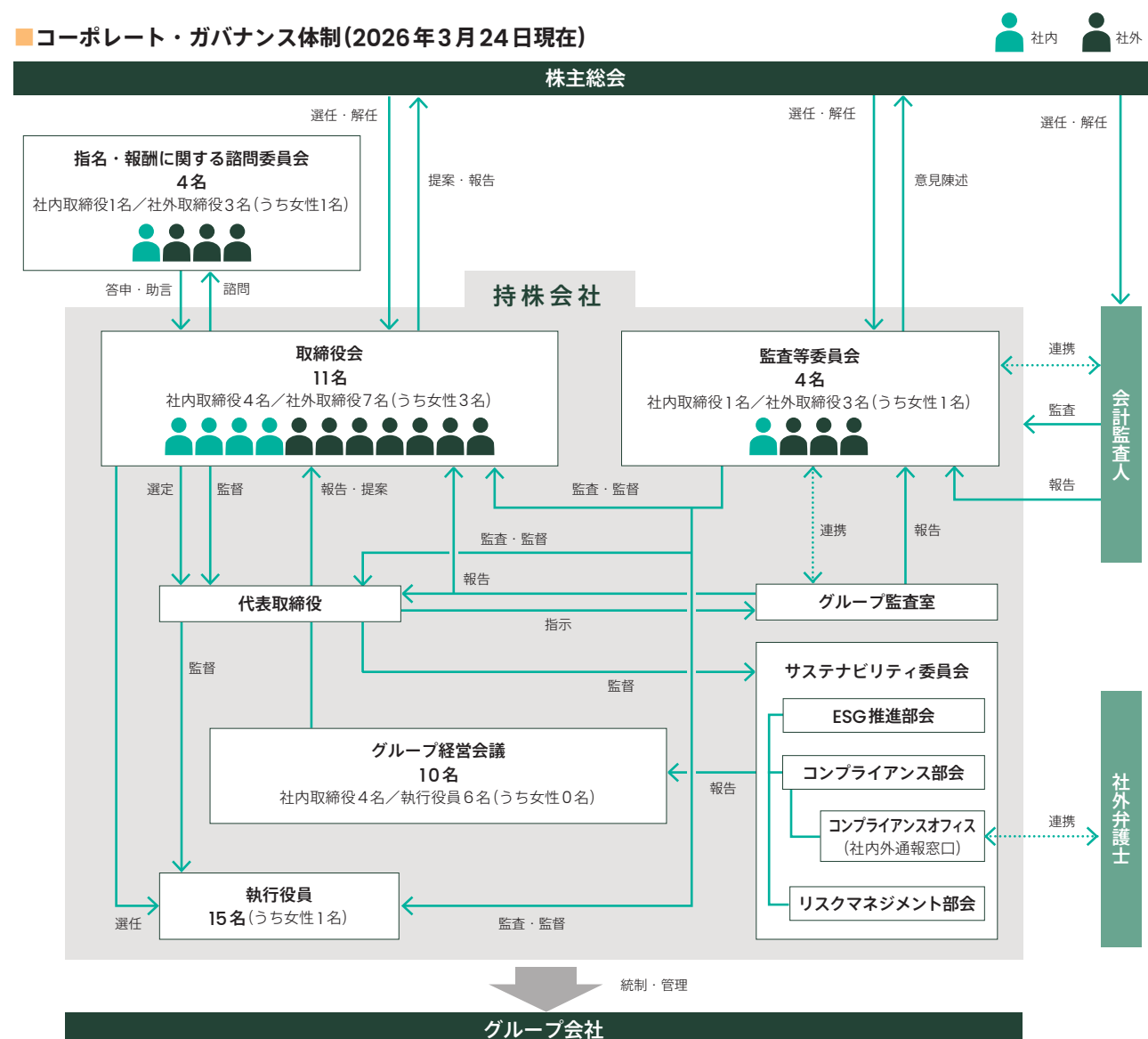
コーポレート・ガバナンスの各課題は「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」に沿って取り組みが行われ、適正なコーポレート・ガバナンスの構築に努めています。

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

一方、中核事業会社であるトーヨーカラー（株）、トーヨーケム（株）、東洋インキ（株）の各社では、持株会社の取締役が出席する事業会社の経営会議を定期的開催し、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。



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



■ 主な会議体・委員会の責務と構成

取締役会	・グループ全体の経営上の意思決定と業務執行状況の監督を行う ・法令で定められた事項や経営に関する重要事項の決定を行う ・議長は代表取締役社長 ・構成員は監査等委員でない取締役7名（うち社外取締役4名）、監査等委員である取締役4名（うち社外取締役3名）の11名（うち女性3名） ・任期は監査等委員でない取締役は1年、監査等委員である取締役は2年 ・2025年度は17回開催
監査等委員会	・内部監査部門であるグループ監査室および会計監査人と連携し、取締役の職務執行の適法性および妥当性を監査する ・グループ監査室とは監査等委員会での定期的な報告に加えて情報交換会を随時実施、また会計監査人とは監査結果の報告に加えて情報交換会を随時実施する ・構成員は監査等委員4名（うち社外取締役3名、女性1名） ・任期は2年 ・2025年度は13回開催
指名・報酬に関する 諮問委員会	・取締役候補者およびその報酬について透明性・客観性をもって審議する ・後継者計画について検討・評価する ・委員長は社外取締役 ・構成員は社内取締役1名、社外取締役3名 ・2025年度は6回開催
グループ経営会議	・取締役に準じる協議・決定機関として、業務執行上の重要な意思決定を行う ・構成員は社内取締役、常勤監査等委員、重要な経営機能を統括もしくは担当する執行役員（技術・研究・開発および知的財産担当執行役員、財務・IR・情報システム担当執行役員、グループ人事部長、中核事業会社3社の代表取締役社長） ・2025年度は26回開催

コーポレート・ガバナンスの強化

経営環境の変化に柔軟に適応し、当社にとって最適なコーポレート・ガバナンスのあり方を継続的に追求しています。2025年度には、上場会社の経営経験を有する2名を新たに社外取締役を迎えることで、スキルマトリックスのバランス

向上を図りました。

また、役員報酬の算定方法の改定案を議論し、2026年度からの改定を決議しました。

■コーポレート・ガバナンスの改革の変遷

年度	主な取り組み
2020年度	・買収防衛策を廃止(2008年度導入) ・取締役を14名から11名に減員
2021年度	・未来検討タスクフォース(次世代経営育成プログラム)発足 ・独立社外役員(取締役および監査役)比率40%
2022年度	・監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行 ・取締役会の実効性評価への外部機関の活用を開始
2023年度	・IR体制の拡充と取締役会への報告の開始 ・取締役会の女性比率27%
2024年度	・指名・報酬に関する諮問委員会の年間開催回数を1回から4回に増加 ・コーポレート・ガバナンスに関する基本方針を改定し、政策保有株式の保有方針に資本効率の観点を追加 ・機関投資家株主との個別面談(SR面談)と取締役会への報告の開始 ・独立社外取締役比率50%
2025年度	・経営経験を有する社外取締役2名の就任によるスキルマトリックスのバランス向上 ・独立社外取締役比率64%
2026年度 3月現在	・役員報酬における業績連動報酬および株式報酬比率の引き上げと評価指標へのROE導入を実施

コーポレート・ガバナンス

サステナビリティマネジメントの基本的な考え方

当社グループは、Corporate Philosophy、Brand Promise、Our Principlesからなる理念体系に基づき、すべての企業活動におけるサステナビリティ推進の基本的な考え方としてサステナビリティ憲章を掲げています。

また、中期経営計画artience2027で掲げている3つの基本方針の一つである「経営基盤の変革」のなかで戦略として取り組むべきサステナビリティ課題(人材育成制度の改革、資本効率化、生産プロセス革新、DX、技術基盤の強化など)を明確に示しています(▶P.36)。

2025年2月、事業を通じて社会・環境に与える正負のインパクトを考慮してKPI・施策を設定したグループマテリアリティ2025-2030(▶P.32)を策定しました。SDGs目標とも関連付けられた中長期的な視点のサステナビリティビジョンasv2050/2030と新マテリアリティをサステナビリティ活動の指標としてグループ全体で取り組みを進め、事業を通じた社会課題の解決を目指します。

サステナビリティマネジメントプロセス

PDCAサイクルを回しながら取り組みを進めていきます。

P

: KPI・施策、アクションプランの設定(2025年2月)

D

: 計画、機能計画、各部会でのアクションプランの実行(2025年2月~)

C

: 年次レビューとしてサステナビリティ委員会に進捗報告(2026年2月)

A

: 経営層への報告と実行性評価、課題の抽出と検討(2026年2~3月)

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

※ 関連する方針・指針は日本語・英語・中国語で掲載しています。「サステナビリティ憲章」「倫理行動規範」「人権の尊重に関する基本方針」「労働安全衛生に関する基本方針」については多言語化を進めており、複数言語(15言語)に翻訳したPDFを掲載しています。

サステナビリティ委員会の活動状況(2025年度)

2025年度は、サステナビリティ委員会を3回、サステナビリティ会議(全社会議)を1回開催し、報告および議論を行いました。また、同委員会を中心に新マテリアリティを策定し、浸透に向けた活動を推進しました。

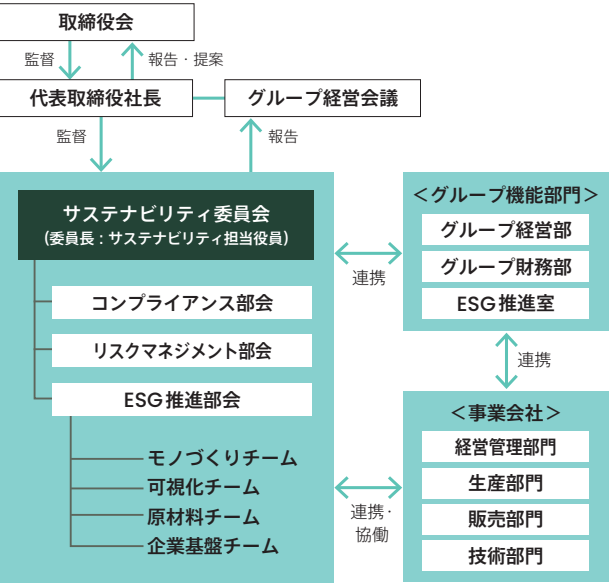
サステナビリティ委員会会合の開催日	
2025年2月13日	第1回サステナビリティ委員会
2025年4月10日	第2回サステナビリティ委員会
2025年7月1日	サステナビリティ会議(全社会議) ・ESG推進部会報告　・リスクマネジメント部会報告 ・コンプライアンス部会報告　・省エネ推進ソリューションの進捗報告　・グループDE&I活動報告
2025年9月26日	サステナビリティ委員会臨時会合 ・責任ある鉱物調達への対応

推進体制

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

サステナビリティ委員会のなかに配置されている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(2026年度)



サステナビリティ委員会の3部会の主な活動内容(2025年度)

コンプライアンス部会	倫理行動規範の啓発、国内外の法務リスク体制の整備強化とモニタリング
リスクマネジメント部会	事業継続計画(BCP)方針の策定、リスク分析〜重要リスクの選定と共有、リスクマップの開示、緊急時通信手段の更新と拡充、緊急対策本部運営マニュアルの改定、グローバルリスク別対応ガイドライン集の改定
ESG推進部会	脱炭素に向けたロードマップ作成がグローバルで97%達成(CO ₂ 排出量ベース)、Scope算定の第三者検証の取得(海外拠点の範囲拡大)、脱炭素に向けたサプライヤーに対する対話の実施やアンケートの配布(エンゲージメント)を実施

主な会議体の構成・出席状況とスキルマトリックス

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

主な会議体の構成と取締役の出席状況、専門性・経験(スキルマトリックス)

氏名・役位	性別 (国籍)	会議体の構成・出席状況 ^{※1}				主な専門性・経験 ^{※4}						
		取締役会	監査等委員会	指名・報酬に関する諮問委員会	グループ経営会議	経営	技術・研究開発生産	営業マーケティング	グローバル	財務・会計	人事・DE&I	ESGコンプライアンスリスク管理
高島 悟 代表取締役社長 グループCEO	男性 (日本)	○ (議長) 100% (17回/17回)		○ 100% (6回/6回)	○ 100% (26回/26回)	○		○	○			
濱田 弘之 取締役副社長 経営全般、コーポレート部門担当	男性 (日本)	○ 100% (17回/17回)			○ 100% (26回/26回)	○		○	○	○		○
安達 知子 独立社外取締役	女性 (日本)	○ 100% (17回/17回)		○ ※3		○	○				○	
藤本 欣伸 独立社外取締役	男性 (日本)	○ 100% (17回/17回)							○			○
立藤 幸博 独立社外取締役	男性 (日本)	○ 100% (13回/13回) ※2		○ 100% (5回/5回) ※2		○	○					
塚本 恵 独立社外取締役	女性 (日本)	○ ※3				○			○		○	
中嶋 由元 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	男性 (日本)	○ ※3			○ ※3		○	○				
加野 雅之 取締役 (常勤監査等委員)	男性 (日本)	○ 100% (17回/17回)	○ 100% (13回/13回)		○ 100% (26回/26回)						○	○
横井 裕 筆頭独立社外取締役 (監査等委員)	男性 (日本)	○ 100% (17回/17回)	○ 100% (13回/13回)	○ (委員長) 100% (6回/6回)					○			○
松本 実 独立社外取締役 (監査等委員)	男性 (日本)	○ 100% (17回/17回)	○ 100% (13回/13回)							○		○
小杉 乃里子 独立社外取締役 (監査等委員)	女性 (日本)	○ 100% (13回/13回) ※2	○ ※3			○			○	○		

※1 2025年度の出席状況 ※2 2025年3月26日就任 ※3 2026年3月24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。

コーポレート・ガバナンス

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

氏名・役位	性別 (国籍)	会議体の構成・出席状況 ^{※1}				主な専門性・経験 ^{※3}						
		取締役会	監査等委員会	指名・報酬に関する諮問委員会	グループ経営会議	経営	技術・研究開発生産	営業マーケティング	グローバル	財務・会計	人事・DE&I	ESG コンプライアンス リスク管理
町田 敏則 常務執行役員 技術・研究・開発、 知的財産担当 グループR＆D本部長	男性 (日本)				100％ (26回／26回)							
有村 健志 常務執行役員 財務、IR、 情報システム担当	男性 (日本)				100％ (26回／26回)							
関野 純二 執行役員 グループ人事部長	男性 (日本)				100％ (26回／26回)							
長坪 正樹 常務執行役員 トーヨーカラー株式会社 代表取締役社長	男性 (日本)				※2							
有吉 泰 常務執行役員 トーヨーケム株式会社 代表取締役社長	男性 (日本)				100％ (26回／26回)							
安田 秀樹 常務執行役員 東洋インキ株式会社 代表取締役社長	男性 (日本)				100％ (26回／26回)							

※1 2025年度の出席状況
※2 2026年1月1日よりグループ経営会議出席メンバー
※3 主な専門性・経験は、それぞれの執行役員が有するすべての専門性や経験を示すものではありません。

■各スキルの内容・選定理由

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

取締役会の実効性評価

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

2025年は、偏りのない設問の設定と、他社比較を含む定量的な結果分析を行うため、2023年および2024年と同様に外部機関の関与・助言を得て、全取締役を回答者とした5

■実効性評価の概要

[実施プロセス(2025年度)]

1 アンケートの実施

外部機関を活用した実効性評価
アンケートの実施

2 ディスカッションの実施

全取締役が参加するディスカッション
の実施

3 報告／改善への取り組み

取締役会での結果分析・評価、改善
に向けた取り組み事項の共有

[過去2年間に抽出した課題と実施した取り組み]

2023年度実効性評価での課題に対する取り組み

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

2024年度実効性評価での課題に対する取り組み

• 取締役への期待役割に応じた論点の明確化や執行側からの情報提供の充実など、取締役会等での議論を高度化させるための運営改善の提案・指摘がありました。この指摘に対し、議長や社内役職員と社外取締役の小規模面談を新たに複数回実施するとともに、社外取締役への資料の提供方法を見直しました。

[2025年度実効性評価のプロセス(2025年10月～2026年3月実施)]

• 2025年10月に第三者外部機関の関与・助言を得てアンケートを実施しました。

[2025年度実効性評価の結果・課題]

• 過去の改善事項を経て取締役会の実効性が高まっている実感があるなど、おおむ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認識しました。
• 2025年度実効性評価では、中長期的な経営方針に関する議論の充実や、モニタリング強化の必要性など、取締役会の議論に対する提案・指摘がありました。この指摘に対し、2026年度は取締役会年間アジェンダを見直し、中長期的な経営方針を含む審議の充実と、取締役間のさらなるコミュニケーション強化に取り組んでいきます。

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

取締役会における討議の活性化

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

2025年度の実効性評価で討議・審議された主な議題は、法定決議事項のほか、コーポレートガバナンス・コードで求められる事項(取締役会の実効性評価、政策保有株式の経済合理性検証、株主総会における議決権行使結果分析、株

段階評価(点数選択設問)と自由記入設問のアンケート調査を実施しました。さらに、課題認識を的確に行うため、取締役会において全取締役が参加するディスカッションを実施しました。

アンケートとディスカッション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。

グループ概要

感性に響く価値の創造

価値創造を支える基盤

コーポレートデータ

68 artienceグループ 統合レポート2026

artienceグループ 統合レポート2026

69

コーポレート・ガバナンス

指名・報酬に関する諮問委員会の活動状況

当社は、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・客観性の一層の向上を図ることを目的として、取締役の指名・報酬に関する諮問委員会を設置しています。2025年度は委員会を6回開催しました。

指名・報酬に関する諮問委員会委員長メッセージ

独立社外取締役が過半数を占める当委員会は、多角的かつ客観的な視点から実効性の高い議論を積み重ねております。2025年度は、制度改革に伴う活発な議論を行うべく臨時開催を含む計6回(前年度4回)の会議を開催し、指名・報酬の双方について踏み込んだ検討を行いました。

指名における「深化」と「対話」

次世代の経営を担う人材の発掘と育成を最重要課題と位置付けております。例えば、高島社長が座長を務める「未来検討タスクフォース」の参加メンバーとの対話や、グループ各社の経営者との対話の充実化を図っております。これらの活動を通じて、当社を託すべきリーダーシップのあり方については、委員会としても厳格に見極めております。

攻守並立の報酬制度改革

企業価値最大化への強力なインセンティブとして機能させるべく、役員報酬制度改革を推進し、今期より新制度に移行しました。従来制度での課題であった業績連動性を徹底的に追求し、経営計画における重要経営指標であるROEを評価指標に加えました。同時に、マルス・クローバック制度を導入することで、さらなる経営責任の明確化を図っております。これにより、ステークホルダー各位の期待に応え、中長期的な成長を力強く牽引できる制度へと改革できたと確信しております。

今後とも、諮問委員長として当社の企業価値向上に尽力する所存です。



指名・報酬に関する諮問委員会 委員長
筆頭独立社外取締役

横井 裕

役員報酬制度

当社は、役員報酬制度をコーポレート・ガバナンスにおける重要事項と認識しており、役員報酬に関する基本ポリシーに基づいて制度を構築し、また指名・報酬に関する諮問委員会において客観的な視点を取り入れながら運用しています。

役員報酬の決定プロセス

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。

なお、取締役会は取締役(監査等委員である取締役を除く)の個人別の報酬等の決定を「指名・報酬に関する諮問委員会」に委任しています。

報酬ポリシーのうち「経営理念の体现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」を強化する目的で業績連動報酬の評価指標にROEなどを取り入れ、2025年7月11日開催の取締役会において、算定方法の一部変更を決議しました。決議に際しては、あらかじめ決議する内容について諮問委員会へ諮問し、答申を受けています。変更後の内容は2026年3月24日以降の報酬から適用しています。

各報酬構成要素の割合
(業績連動報酬の評価指標を100%達成したときの基準額)

役員区分	基本報酬 (固定報酬)	業績連動報酬 (変動報酬)	譲渡制限付 株式報酬 (変動報酬)
代表取締役社長	50%	35%	15%
上記以外の取締役 (社外取締役および監査等 委員である取締役を除く)	60%	30%	10%
社外取締役および 監査等委員である 取締役	100%	—	—

- 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次で金銭により支給します。監査等委員でない社内取締役を支給対象としています。

業績連動報酬の評価指標、ウェイト、支給係数の変動幅

評価指標 (予算比)	業績連動報酬額に 占めるウェイト	支給係数の 変動幅
連結売上高	10%	0～200%
連結営業利益	60%	
連結ROE	30%	

※ 役位別業績連動報酬基準額×各評価指標のウェイト×連結業績評価に基づく支給係数で算定します。なお、役位別業績連動報酬基準額とは各評価指標を100%達成したときの基準額を指します。また、予算とは期初の公表値を指します。

- 譲渡制限付株式報酬は、株価変動のメリットとリスクを株主のみならずと共有し、健全な企業家精神の発揮により当社の中長期的な業績向上および企業価値増大に対する意欲や貢献を一層高めるための長期インセンティブ報酬です。基準報酬額に対する定率で設定した金額相当の株式を一定時期に支給し、その対象は監査等委員でない社内取締役です。なお、企業価値向上に反する行為または企業価値を毀損する行為があると判断された場合は、支給額の一部または全部を減額あるいは返還する旨(マルス・クローバック条項)を定めています。

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。

取締役の報酬等の総額(2025年度)

役員区分	報酬等の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数 (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)	260 (42)	174 (42)	74 (－)	11 (－)	10 (6)
取締役 (監査等委員) (うち社外取締役)	58 (33)	58 (33)	—	—	4 (3)
合計 (うち社外役員)	318 (76)	233 (76)	74 (－)	11 (－)	延べ14 (延べ9)

※上記の金額には、2025年3月26日開催定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名を含んでいます。

コーポレート・ガバナンス

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。

社外取締役へのサポート体制

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

取締役会に付議される議案などの資料を社外取締役に事

最高経営責任者等の後継者計画(サクセッションプランニング)

最高経営責任者を含む後継者計画としては、社長が自ら主宰し直接参画して次世代の経営人材の発掘・育成をする「未来検討タスクフォース(参加対象：部門長・課長層)」や「次世代リーダー外部派遣プログラム(参加対象：上位部門長・部門長)」をその体系と位置付けており、将来の経営者候補の育成を行っています。

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

2022年度、次世代経営者の育成を目的とした「未来検討タスクフォース」を発足し、これまでに計39名が参加しま

経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名

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

社外取締役の役割と機能

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

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関わらず、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。また、業務執行部門責任者からの業績説明や取締役会提供資料の拡充など、より深い議論が行えるように改善しています。

した。本タスクフォースは、経営者とのディスカッションを通して経営トップの考えや判断に触れることで、上位の視野・視座を醸成し、経営者への志向を高め、次世代経営人材の育成につなげることを目指しています。

2025年度は、経営計画artience2027/2030“GROWTH”の重要な経営課題の一つ、「事業ポートフォリオの変革」の実現に向け、変革の推進者である次世代の核人材を育成すべく活動しました。

経営者とのディスカッションに加え、外部派遣研修を通して事業構想力の強化を図ることで、変革を牽引する次世代核人材の育成を継続して取り組んでいきます。

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。

役員向け研修の実施

取締役・執行役員の知識・能力向上を目的とした研修を定期的に実施しています。2025年度は、変革に向けた発想転換とポジティブ対話を促進するワークショップ(参加対象：取締役、執行役員)、ガバナンス研修(参加対象：新任執行役員、経営者ポジションで赴任する新規海外駐在員)、業界有

株式の保有状況

〔投資株式の区分の基準と考え方〕

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

〔純投資目的以外の投資株式〕

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

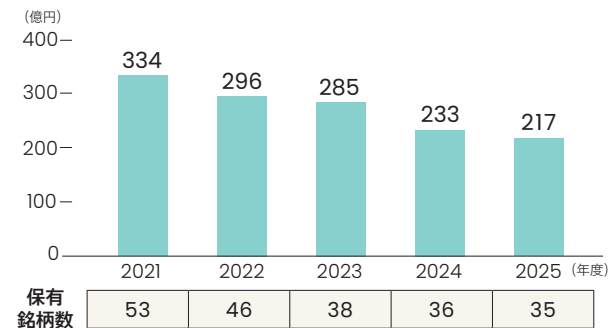
これらの保有上場株式は、毎年、取締役会において、個別銘柄ごとにその経済合理性を中長期的な観点より検証し、保有の意義が薄れた銘柄については売却しています。また検証の結果、保有の意義が薄れたと判断しなかった銘柄であっても、当社グループの資本効率向上に資する場合は、発行会社と丁寧に対話したうえで売却を進める方針を2024年8月の取締役会で決議しました。

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

識者による経営戦略・イノベーション講演会(参加対象：取締役、執行役員、部門長)を実施しました。計画的な研修を通じて経営層に必要な経験・知見の獲得を促し、広い視野を持ち中長期的に持続可能な成長戦略を策定・実行するためのスキルを強化する機会を提供しています。

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

■上場株式保有額の推移(薄価ベース)



リスクマネジメント

基本的な考え方

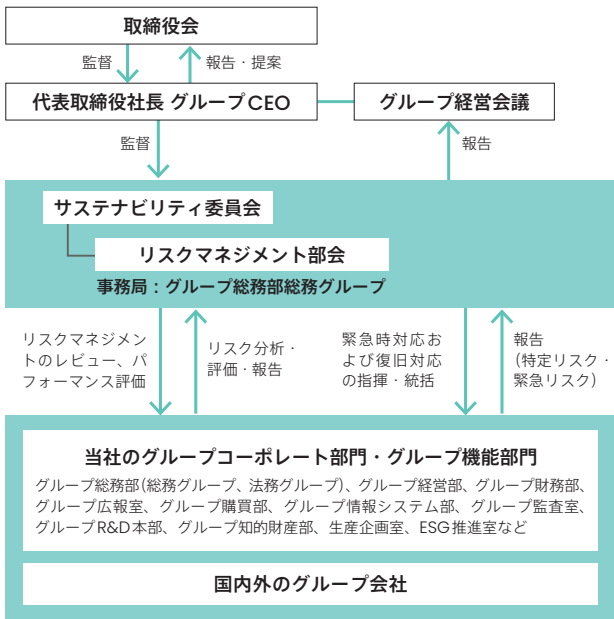
artienceグループは、事業継続に影響を及ぼす可能性のあるリスクを把握し、迅速かつ適切な対応により、リスクによる影響を最小限に留めることが重要な課題であると認識しています。「リスクマネジメントに関する基本方針」(2024年1月1日改定)「内部統制システムの整備に関する基本方針」(2024年1月1日改定)に基づき、リスクマネジメント部会の方針として「リスクマネジメント活動方針」を定め、継続的なリスクの見直しと改善を行いながら取り組みを進めています。2025年7月、事業継続計画(BCP)方針を定めました。

WEB リスクマネジメントに関連する方針・指針は、当社ウェブサイトの「サステナビリティ>ガバナンス>リスクマネジメント」に掲載しています。

推進体制

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

■リスクマネジメント体制(2026年度)

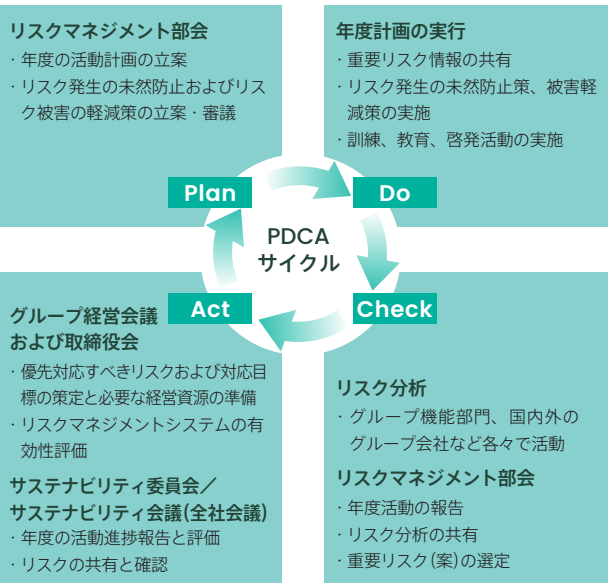


※P.66「サステナビリティ推進体制(2026年度)」より抜粋・加筆

成し共有しています。重要リスクについては、リスク軽減のための活動の進捗と達成度を部会で確認し、グループとして対応する必要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。



指標と目標

[グループマテリアリティ2025-2030の関連するテーマ]
テーマ：4-2. コンプライアンス、リスクマネジメント、情報セキュリティ
コンプライアンスとリスクマネジメントを継続的に見直し、体制の実効性を向上させる(▶P.34-35)

■実績

KPI・施策	2025年度実績
海外情報セキュリティ体制の整備(共通ルール施行と拠点ごとのカスタマイズ、脆弱性検査・是正活動など)	・CSIRT [※] インシデント対応訓練の実施 ・セキュリティ対策状況のアセスメントや脆弱性診断の実施と是正指導、重点強化拠点への訪問支援 ・海外拠点へのセキュリティ関連情報提供、情報セキュリティ強化月間(9～11月)での教育・啓発活動

※CSIRT：Cyber Security Incident Response Team

重要リスクの評価

リスクマネジメント部会では、各社各部門のリスクを発生可能性と重大性に基づきアセスメントしています。アセスメント評価基準の見直しを行い、基準の統一を図るとともに全社的な重要リスクを一覧化したリスクマップを全社で共有しています。想定される重要リスクのうち事業継続に影響度が高いテーマについては、該当部門が計画的に対策を進めており、進捗状況をグループ経営会議および取締役会に報告しています。重要リスクを経営層がモニタリングすることにより、グループ全体の視点、経営視点でのリスク認識のもと、リスクマネジメント活動を推進しています。

■発生の頻度(発生可能性)の評価基準

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

■損害の重大性の評価基準

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

■グループ共通の重要リスクに係るリスクマップ

大 ↑ 損害の重大性 ↓ 小	⑦一般的な法的規制、法令違反 ⑧人権 ⑨腐敗行為 ⑩サプライヤーのコンプライアンス違反 ⑪労働安全衛生	⑪固定資産の減損	
	⑫知的財産	⑫システム障害、サイバー攻撃による情報セキュリティ侵害 ⑬製品の品質・物流 ⑭自然災害・感染症等 ⑮原材料調達	①海外活動に潜するリスク ②為替の変動 ③環境負荷発生 ④気候変動
		⑯人材不足	⑯一般的な債権回収
低	発生頻度(発生可能性) → 高		

WEB 重要リスクの詳細については当社の「第188期有価証券報告書」P.34-41に記載しています。

重要リスクへの対応(2025年度)

2025年度は、至急または今後に向けて対応が必要と思われるリスクについて取り組みを進め、リスクマネジメント部会から経営層に報告しました。

テーマ	取り組み／報告内容
気候変動／環境規制強化	・脱炭素に向けたロードマップ作成の進捗とCO ₂ 排出量削減状況を報告
地政学リスク	・グループを取り巻く環境変化の共有と注意喚起。地政学リスク(戦争・紛争、関税、人権、渡航などのリスク)への取り組みを報告
サプライチェーンリスク	・リスクの共有、責任ある鉱物調達への対応 ・グループ共同購買の取り組みについて報告
火災事故の総括報告	・事故状況の確認と再発防止策の実施、お客様対応やBCP対応の確認および業績への影響の試算を報告
情報セキュリティ	・インシデント発生状況と国内外のセキュリティ強化策(CSIRT訓練や教育・啓発活動)について報告
原材料調達	・国内外で連携した共通原料の共同購買について検討
品質不正や品質瑕疵	・マザー製造所が作成した監査シートを使用した海外工場の監査を実施 ・品質リスク対処法の動画による教育を国内外で実施

リスクマネジメント

情報セキュリティ

【基本的な考え方】

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

2025年度の情報セキュリティ活動方針

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

- ① artience-CSIRT体制におけるインシデント対応力と組織力の強化
- ② グローバルでのセキュリティガバナンス強化推進
- ③ IT・データ利活用を前提とした人的セキュリティ対策の強化

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

【推進体制】

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

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

【情報セキュリティに関する事故】

2025年度は、情報セキュリティに関する事業活動に影響を及ぼす重大な事故は発生していません。

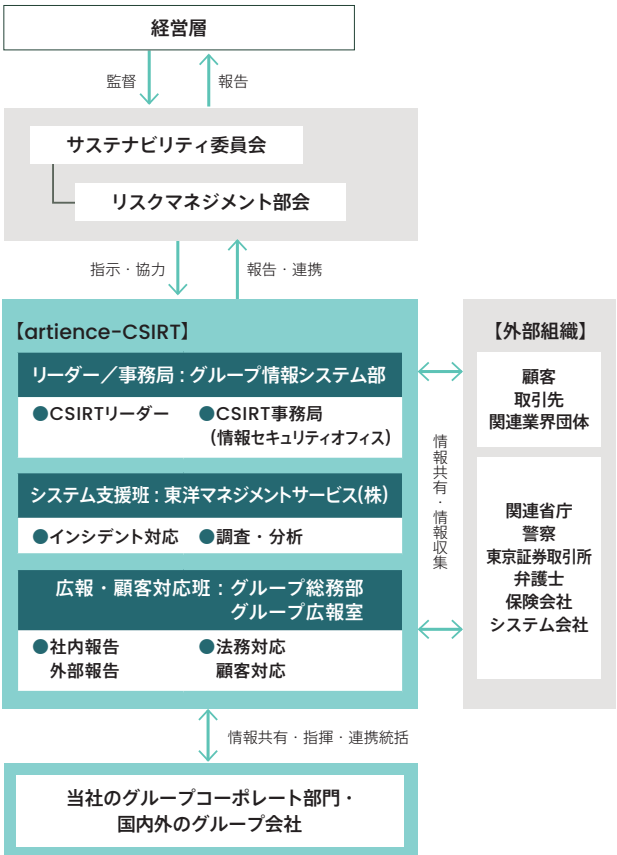
【サイバーセキュリティ対策】

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

サイバーインシデントに対する行動原則

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

■セキュリティインシデント対応体制(2026年度)



コンプライアンス

基本的な考え方

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

2024年1月の社名変更と理念の一部変更に合わせてサステナビリティ関連方針・ガイドラインの見直しを進め、「サステナビリティ憲章」「倫理行動規範」を改定し、新たに「コンプライアンスに関する基本方針」(2024年5月10日制定)を策定しました。

「サステナビリティ憲章」「倫理行動規範」「人権の尊重に関する基本方針」「労働安全衛生に関する基本方針」については多言語化を進めており、複数言語(15言語)※に翻訳しています。

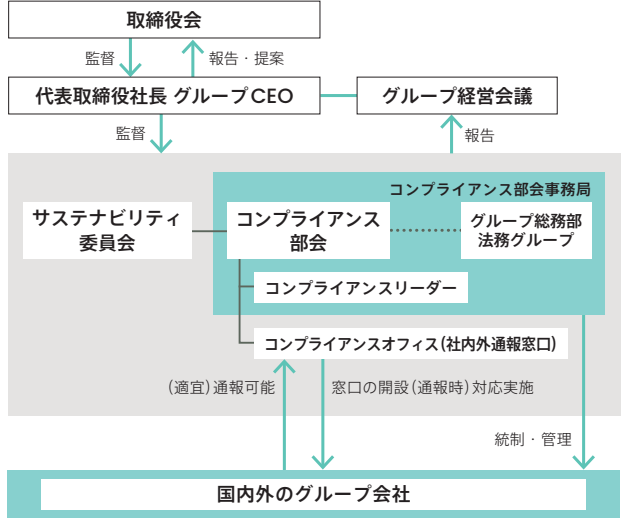
各方針については、当社ウェブサイトの「サステナビリティ>関連する方針・指針」に掲載しています。

※関連する方針・指針は日本語・英語・中国語で掲載。複数言語化した方針・指針はPDFを掲載しています。

推進体制

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

■コンプライアンス体制(2026年度)



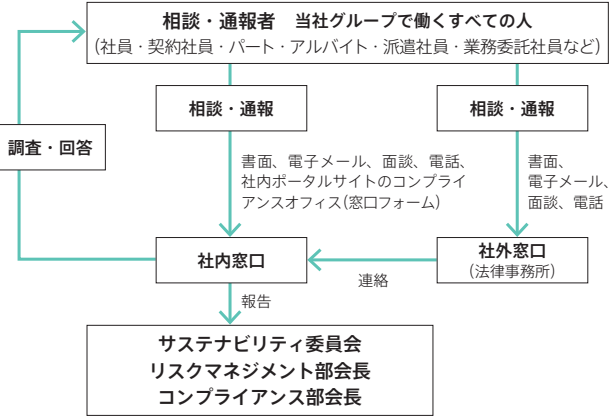
※ P.66「サステナビリティ推進体制(2026年度)」から抜粋・加筆

内部通報制度

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

相談・通報者の保護と秘密保持に最大限配慮し、寄せられた相談・通報の事実関係を調査するとともに、問題発生への懸念があれば速やかに対策を講じています。2025年度の相談・通報はハラスメント、社内規程違反行為などで8件ありましたが、重大なリスクにつながるものはありませんでした。

■内部通報制度



指標と目標

【グループマテリアリティ2025-2030の関連するテーマ】
テーマ：4-2. コンプライアンス、リスクマネジメント、情報セキュリティ

コンプライアンスとリスクマネジメントを継続的に見直し、体制の実効性を向上させる(▶ P.34-35)

■実績

KPI・施策	2025年度実績
倫理行動規範および内部通報制度の周知浸透	・「サステナビリティ憲章」「倫理行動規範」「人権の尊重に関する基本方針」「労働安全衛生に関する基本方針」など、重要な方針・指針の多言語化の推進 ・国内外の社員に対してコンプライアンス拠点ミーティングの機会を通じて周知浸透を実施。特に海外拠点での活動を強化

KPI・施策	2023年度	2024年度	2025年度	目標(毎年度)
重大コンプライアンス違反発生件数(件)	0	0	0	0

気候変動への取り組み ～TCFD提言に基づく情報開示

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

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(▶P.66「サステナビリティ推進体制」)。

代表取締役社長は、当社グループの気候変動対応に関する最高責任者としてサステナビリティ委員会を監督し、全社サ

ステナビリティ活動に関する経営判断の最終責任を負うと同時に、活動の執行責任者としてサステナビリティ担当役員(サステナビリティ委員長)を任命しています。

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

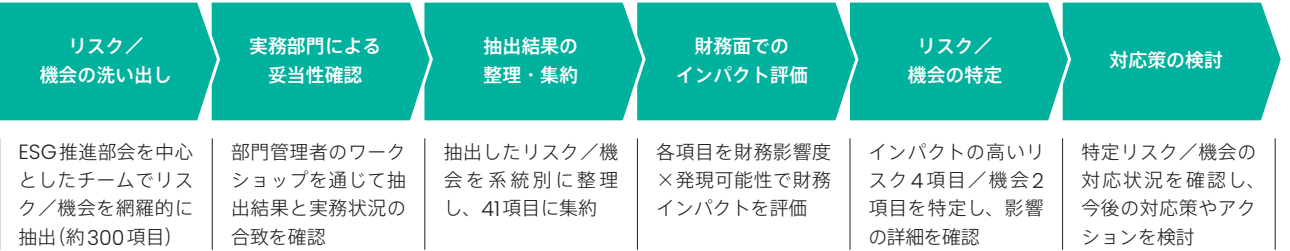
リスク管理

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

ESG推進部会では、気候関連のリスク／機会を特定・評価

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

■気候関連リスク／機会の特定・評価プロセス(2021年12月～2022年5月実施)



戦略

[基本方針・基本戦略]

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

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

「気候変動対応に関する方針」は、当社ウェブサイトの「サステナビリティ>環境>気候変動への対応>TCFD提言に基づく情報開示」に掲載しています。
https://www.artiencegroup.com/ja/corporate/sustainability/environment/climate-change/tcfid/#qa_1

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

[シナリオ分析]

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

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

カテゴリー	リスク／機会	財務影響度／ 発現可能性		影響の 増大時期	対応策・アクション
		1.5℃	4℃		
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	・処方の見直しや製品ラインナップ転換による高コスト原材料の削減 ・サプライヤーとの契約見直しを通じた原材料の安定調達 ・地産地消推進による輸送距離短縮を通じたエネルギー削減
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	・事業ポートフォリオの見直し ・製品の環境性能、低排出性の向上による優位性強化 ・製品のCFP表示による付加価値アピール ・低炭素包装材料に対応した製品展開
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	・炭素税による原材料価格上昇分の製品価格への転嫁推進 ・製品処方改革による高炭素原材料の削減・排除 ・再生可能エネルギー由来電力への積極的な転換 ・直接排出の削減徹底による排出権購入の回避
物理リスク：急性的	気象災害の激甚化に伴う 事業機会の喪失	影響度2 可能性2	影響度3 可能性3	長期	・BCMによる災害対策の整備強化 ・同業他社も含めた国内外生産補完ネットワークの構築 ・原材料ソースや輸送手段の複数化
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	・低排出原料の優先的選択と確保 ・生産活動におけるCO ₂ 排出削減 ・LCA視点で低排出を考慮(使用時の加熱不要など)した製品ラインナップの拡充 ・カーボンネガティブ素材の研究開発・製品化推進
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	・生活環境悪化(暑熱)を対策する素材の研究開発・製品化推進 ・メディカル関連素材(創薬、感染予防など)の研究開発・製品化推進

財務影響度：3＝影響が数十億円に及ぶ 2＝影響が10億円程度 1＝影響が10億円を下回る
発現可能性：3＝すでに発現しているか、将来ほぼ確実に発現する 2＝発現の可能性が比較的高い 1＝発現の可能性が低い
影響の増大時期：短期＝1年程度(年度計画の期間) 中期＝3年程度(中期経営計画の期間) 長期＝10年程度(asv2050/2030の中間目標年度＝2030年度までの期間)
1.5℃シナリオ：IEA World Energy Outlook: Net Zero Emission by 2050 ScenarioおよびIPCC: SSP1-1.9を参照
4℃シナリオ：IEA World Energy Outlook: Stated Policy ScenarioおよびIPCC: SSP5-8.5を参照
分析対象範囲：当社グループ全体の既存事業、および2022年5月時点で想定した新規事業

指標と目標

[Scope1+2排出量](リスクに対する指標)

サステナビリティビジョンasv2050/2030では、「2050年までにカーボンニュートラルを達成する」と宣言し、「2030年度までにグローバルでScope1+2排出量を2020年度比26％削減する」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](機会に対する指標)

当社グループがこれまで上市してきた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」を加え、社会の持続可能性向上に貢献する製品＝「サステナビリティ貢献製品」と定義しています。

■Scope1+2排出量の推移と目標

2020年度	2023年度	2024年度	2025年度	2030年度 (目標)
201,857t-CO ₂	154,568t-CO ₂ -23.4%	152,002t-CO ₂ -24.7%	145,525t-CO ₂ -27.9%	149,000t-CO ₂ -26%

■サステナビリティ貢献製品売上高比率の推移と目標

2020年度	2023年度	2024年度	2025年度	2030年度 (目標)
66.0%	53.6%	55.5%	61.9%	80%

財務情報

主要連結財務データ

		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	2024年12月期	2025年12月期
売上高	(百万円)	283,208	268,484	240,344	290,208		279,892	257,675	287,989	315,927	322,122	351,064	349,979
営業利益	(百万円)	18,236	19,231	16,774	15,276		13,174	12,909	13,005	6,865	13,372	20,414	20,765
経常利益	(百万円)	18,466	19,262	17,473	15,429		13,847	12,543	15,442	7,906	12,880	21,008	20,888
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	11,818	12,702	10,376	11,847		8,509	6,019	9,492	9,308	9,737	18,540	10,340
包括利益	(百万円)	5,196	13,179	16,371	△2,441		10,675	△3,993	19,892	11,705	31,888	29,959	18,957
純資産額	(百万円)	211,859	216,979	228,384	221,091		226,892	217,325	226,947	227,877	255,653	273,754	277,220
総資産額	(百万円)	359,395	364,066	378,459	371,610		376,130	380,227	406,896	411,177	447,798	472,787	462,600
1株当たり純資産額 ^{※2}	(円)	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	5,164.85	5,609.42
1株当たり当期純利益 ^{※2}	(円)	198.09	214.98	177.73	202.93		145.72	103.06	169.36	171.49	183.69	352.53	210.50
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	352.41	210.47
自己資本比率	(%)	57.2	57.9	58.5	57.6		58.3	55.2	53.7	53.3	54.9	55.4	57.5
有利子負債	(百万円)	67,303	64,759	61,772	60,199		59,507	81,386	81,007	86,448	89,897	83,936	66,655
自己資本利益率 ^{※3}	(%)	5.8	6.1	4.8	5.4		3.9	2.8	4.4	4.3	4.2	7.3	3.9
総資産利益率 ^{※4}	(%)	3.3	3.5	2.8	3.2		2.3	1.6	2.4	2.3	2.3	4.0	2.2
株価収益率	(倍)	11.4	12.5	18.8	12.0		18.3	19.1	11.4	10.5	14.3	8.9	16.3
営業活動によるキャッシュフロー	(百万円)	25,727	23,370	18,663	19,197		19,673	16,743	15,760	4,262	23,478	26,964	27,554
投資活動によるキャッシュフロー	(百万円)	△17,457	△10,611	△5,912	△10,828		△10,404	△13,294	△17,576	△5,645	△19,457	△10,172	△11,162
財務活動によるキャッシュフロー	(百万円)	△5,817	△11,231	△8,355	△5,695		△6,247	16,221	△11,988	△8,102	△2,629	△14,975	△31,716
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	43,744	44,132	49,262	50,958		53,765	73,117	60,949	53,385	56,040	60,052	45,792
配当性向	(%)	39.1	37.2	45.0	41.9		61.8	87.3	53.1	52.5	49.0	28.4	47.5
従業員数	(名)	8,116	8,021	8,135	8,274		8,246	8,157	7,887	7,930	7,836	7,897	7,880

※ 1 2017年度より決算期を3月末から12月末に変更しました。
※ 2 2018年7月1日を効力発生日として、普通株式5株につき1株の割合で株式併合を実施しております。これに伴い、それ以前の期においても当該株式併合が行われたと仮定し、算出しています。
※ 3 ROE(自己資本利益率)＝親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本
※ 4 ROA(総資産利益率)＝親会社株主に帰属する当期純利益／総資産

海外売上高^{※2}

		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	2024年12月期	2025年12月期
アジア	(百万円)	101,329	86,992	95,699	106,304		101,361	94,252	113,523	125,627	127,470	146,135	144,891
北米・中南米	(百万円)	15,275	13,660	13,940	14,909		14,386	13,286	16,430	23,056	20,029	25,394	24,106
ヨーロッパ	(百万円)	7,581	12,212	12,825	12,912		12,393	11,562	13,098	17,306	25,098	22,141	22,819
アフリカ	(百万円)	434	309	461	513		576	510	644	862	463	742	849
計	(百万円)	124,621	113,175	122,926	134,639		128,718	119,613	143,696	166,853	173,061	194,414	192,666
海外売上高比率	(%)	44.0	42.2	51.1	46.4		46.0	46.4	49.9	52.8	53.7	55.4	55.1

※ 1 2017年度より決算期を3月末から12月末に変更しました。
※ 2 海外売上高は、当社および連結子会社の本邦以外の国または地域における売上高です(ただし、連結会社間での内部売上高を除く)。

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	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	2024年12月期	2025年12月期
色材・機能材関連事業	71,878	65,935	63,385	74,660	67,400	61,642	74,995	79,380	81,069	86,089	84,304
ポリマー・塗加工関連事業	60,894	58,325	52,028	66,099	65,887	62,328	70,736	76,240	77,746	88,518	90,305
パッケージ関連事業	64,623	62,965	55,640	68,047	68,071	66,589	73,645	83,464	84,292	91,527	92,499
印刷・情報関連事業	87,439	81,651	69,011	79,378	76,680	65,595	66,695	75,180	77,202	83,325	80,994
その他	5,980	6,115	5,166	7,228	7,291	6,229	5,746	4,948	5,609	5,805	5,712
調整額	△7,608	△6,509	△4,889	△5,205	△5,439	△4,708	△3,831	△3,287	△3,797	△4,202	△3,838
連結	283,208	268,484	240,344	290,208	279,892	257,675	287,989	315,927	322,122	351,064	349,979

(単位：百万円)

営業利益	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	2024年12月期	2025年12月期
色材・機能材関連事業	4,227	4,604	5,273	5,329	3,386	2,610	5,391	1,846	2,687	3,367	2,254
ポリマー・塗加工関連事業	5,547	6,641	5,868	6,035	6,013	5,937	3,570	2,504	5,257	7,151	8,292
パッケージ関連事業	2,723	2,871	2,096	1,491	3,058	3,885	1,813	963	3,668	5,413	5,464
印刷・情報関連事業	2,977	3,317	2,996	931	314	247	1,730	654	2,373	4,885	4,528
その他	2,754	1,777	541	1,481	424	234	531	890	△601	△381	313
調整額	5	18	△1	6	△23	△7	△30	5	△12	△22	△87
連結	18,236	19,231	16,774	15,276	13,174	12,909	13,005	6,865	13,372	20,414	20,765

※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。
※ 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	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	2024年12月期	2025年12月期
日本	181,884	176,297	134,961	181,666	175,513	161,798	173,526	176,986	178,091	191,054	189,207
アジア ^{※2}	100,732	86,592	96,331	106,499	101,192	94,478	113,580	126,888	128,807	146,344	144,409
ヨーロッパ ^{※3}	14,481	18,361	19,988	20,210	19,842	17,954	21,059	26,944	28,871	33,040	33,290
北米・中南米	14,234	12,825	13,159	14,258	13,992	12,708	16,223	22,711	24,842	25,177	23,687
調整額	△28,124	△25,592	△24,096	△32,426	△30,648	△29,264	△36,400	△37,604	△38,491	△44,552	△40,615
連結	283,208	268,484	240,344	290,208	279,892	257,675	287,989	315,927	322,122	351,064	349,979

(単位：百万円)

営業利益	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	2024年12月期	2025年12月期
日本	11,885	12,671	9,650	9,602	7,774	6,427	7,268	2,938	4,194	7,284	7,478
アジア ^{※2}	6,075	6,176	6,157	5,449	5,671	5,868	4,774	3,657	6,296	9,442	10,827
ヨーロッパ ^{※3}	359	587	1,030	406	△204	523	1,336	500	2,006	1,979	546
北米・中南米	△135	△106	△101	△145	△207	△57	77	△126	1,136	1,863	1,643
調整額	52	△96	37	△36	139	147	△450	△103	△262	△156	270
連結	18,236	19,231	16,774	15,276	13,174	12,909	13,005	6,865	13,372	20,414	20,765

※各所在地の金額は、地域間の取引および全社的な費用を控除していません。
※1 2017年度より決算期を3月末から12月末に変更しました。
※2 2018年12月期まではオセアニア拠点の売上、営業利益が含まれています。
※3 アフリカに所在する当社の欧州子会社の連結子会社については、管理上、欧州の売上高・営業利益として計上しています。

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)

	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	2024年12月期	2025年12月期
色材・機能材関連事業	3,130	4,190	2,293	3,615	4,524	4,922	5,185	6,325	8,647	10,816	8,467
ポリマー・塗加工関連事業	2,920	3,254	1,204	1,664	2,129	3,739	8,118	5,618	4,526	2,713	3,838
パッケージ関連事業	4,033	2,807	2,253	2,272	2,347	2,563	4,594	3,373	3,402	3,633	2,333
印刷・情報関連事業	5,577	4,578	1,341	2,574	3,319	2,781	1,997	2,024	2,817	2,089	1,565
その他	378	254	201	149	247	104	211	144	562	194	287
連結	16,039	15,085	7,294	10,277	12,567	14,111	20,107	17,486	19,956	19,447	16,491

※ 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)

	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	2024年12月期	2025年12月期
色材・機能材関連事業	3,783	3,499	2,869	3,425	3,235	3,353	3,615	3,846	4,275	4,516	4,692
ポリマー・塗加工関連事業	2,207	2,330	1,849	2,295	2,047	2,000	2,207	2,608	2,748	3,040	3,453
パッケージ関連事業	1,666	1,678	1,498	1,558	1,697	1,692	1,773	2,096	2,188	2,259	2,959
印刷・情報関連事業	2,663	2,809	2,354	2,472	1,931	1,973	1,970	1,993	1,923	2,028	1,961
その他	199	222	160	187	176	167	163	200	203	239	241
連結	10,520	10,540	8,731	9,939	9,087	9,187	9,731	10,747	11,339	12,083	13,308

※ 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)

	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	2024年12月期	2025年12月期
色材・機能材関連事業	3,003	2,810	1,997	2,752	2,899	2,912	3,533	3,838	4,024	4,361	4,109
ポリマー・塗加工関連事業	1,625	1,786	1,529	2,117	2,122	2,308	2,440	2,574	2,717	2,873	2,981
パッケージ関連事業	955	951	822	1,308	1,266	1,310	1,464	1,543	1,643	1,634	1,676
印刷・情報関連事業	1,835	1,822	1,539	1,916	1,779	1,572	1,051	1,149	1,224	1,218	1,389
その他	15	19	5	9	10	8	5	5	6	21	3
連結	7,434	7,390	5,894	8,104	8,077	8,112	8,496	9,111	9,616	10,109	10,159

※ 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

	2022年12月期				2023年12月期				2024年12月期				2025年12月期			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
売上高	74,245	80,512	80,247	80,921	74,826	78,849	84,559	83,886	81,727	90,529	87,929	90,877	82,133	86,598	89,702	91,544
		【154,758】	【235,006】	【315,927】		【153,676】	【238,235】	【322,122】		【172,257】	【260,187】	【351,064】		【168,732】	【258,434】	【349,979】
営業利益	2,817	1,798	694	1,556	1,909	2,840	4,375	4,241	4,354	6,197	5,246	4,616	4,479	4,894	5,504	5,887
		【4,615】	【5,309】	【6,865】		【4,749】	【9,125】	【13,372】		【10,551】	【15,797】	【20,414】		【9,373】	【14,878】	【20,765】
経常利益	3,906	2,822	506	671	1,594	3,768	4,403	3,107	4,981	7,379	2,603	6,043	4,205	4,427	5,820	6,433
		【6,728】	【7,235】	【7,906】		【5,362】	【9,766】	【12,880】		【12,361】	【14,964】	【21,008】		【8,633】	【14,454】	【20,888】
親株主に帰属する四半期純利益	3,161	5,248	348	550	487	3,355	3,376	2,517	4,095	5,261	3,266	5,917	2,946	2,527	4,190	675
		【8,410】	【8,758】	【9,308】		【3,842】	【7,219】	【9,737】		【9,356】	【12,622】	【18,540】		【5,474】	【9,665】	【10,340】

■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	2022年12月期				2023年12月期				2024年12月期				2025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	19,105	20,267	19,651	20,355	18,709	20,654	21,175	20,529	20,140	23,655	21,198	21,096	19,775	21,588	21,852	21,088
		【39,373】	【59,025】	【79,380】		【39,364】	【60,539】	【81,069】		【43,795】	【64,993】	【86,089】		【41,363】	【63,216】	【84,304】
ポリマー・塗加工関連事業	18,334	19,810	18,611	19,483	17,325	19,024	20,836	20,559	19,894	22,737	22,320	23,567	21,213	22,617	22,926	23,549
		【38,144】	【56,756】	【76,240】		【36,349】	【57,186】	【77,746】		【42,631】	【64,951】	【88,518】		【43,830】	【66,756】	【90,305】
パッケージ関連事業	18,878	21,109	22,159	21,316	20,215	20,145	22,069	21,860	21,375	22,965	22,817	24,368	21,573	22,485	23,570	24,870
		【39,988】	【62,148】	【83,464】		【40,361】	【62,431】	【84,292】		【44,341】	【67,159】	【91,527】		【44,059】	【67,629】	【92,499】
印刷・情報関連事業	17,488	18,843	19,418	19,430	17,876	18,467	20,060	20,797	19,882	20,848	21,225	21,368	19,304	19,451	20,814	21,424
		【36,332】	【55,750】	【75,180】		【36,344】	【56,404】	【77,202】		【40,730】	【61,956】	【83,325】		【38,755】	【59,570】	【80,994】
その他	1,223	1,272	1,208	1,244	1,469	1,365	1,252	1,522	1,368	1,394	1,444	1,598	1,248	1,376	1,426	1,660
		【2,495】	【3,704】	【4,948】		【2,834】	【4,086】	【5,609】		【2,762】	【4,207】	【5,805】		【2,624】	【4,051】	【5,712】
調整額	△784	△792	△801	△908	△770	△808	△835	△1,382	△932	△1,071	△1,076	△1,121	△981	△920	△888	△1,048
		【△1,576】	【△2,378】	【△3,287】		【△1,579】	【△2,414】	【△3,797】		【△2,004】	【△3,080】	【△4,202】		【△1,901】	【△2,789】	【△3,838】
連結	74,245	80,512	80,247	80,921	74,826	78,849	84,559	83,886	81,727	90,529	87,929	90,877	82,133	86,598	89,702	91,544
		【154,758】	【235,006】	【315,927】		【153,676】	【238,235】	【322,122】		【172,257】	【260,187】	【351,064】		【168,732】	【258,434】	【349,979】

営業利益

(単位：百万円)下段：期初からの累計額

	2022年12月期				2023年12月期				2024年12月期				2025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	996	504	△143	489	542	923	644	577	786	1,379	704	495	495	317	587	854
		【1,501】	【1,357】	【1,846】		【1,465】	【2,109】	【2,687】		【2,166】	【2,871】	【3,367】		【812】	【1,399】	【2,254】
ポリマー・塗加工関連事業	795	702	297	710	804	1,110	1,805	1,531	1,326	2,153	1,827	1,845	1,595	2,069	2,266	2,360
		【1,497】	【1,794】	【2,504】		【1,917】	【3,726】	【5,257】		【3,479】	【5,306】	【7,151】		【3,665】	【5,931】	【8,292】
パッケージ関連事業	287	182	169	323	697	720	1,157	1,092	1,179	1,322	1,329	1,581	1,161	1,324	1,390	1,589
		【470】	【640】	【963】		【1,418】	【2,575】	【3,668】		【2,502】	【3,832】	【5,413】		【2,485】	【3,875】	【5,464】
印刷・情報関連事業	359	228	149	△83	△141	99	983	1,432	1,069	1,411	1,388	1,016	1,008	1,053	1,161	1,305
		【588】	【737】	【654】		【△41】	【941】	【2,373】		【2,480】	【3,868】	【4,885】		【2,062】	【3,223】	【4,528】
その他	378	183	214	114	12	0	△212	△402	2	△65	△16	△302	211	115	131	△145
		【561】	【776】	【890】		【12】	【△199】	【△601】		【△62】	【△79】	【△381】		【326】	【458】	【313】
調整額	△0	△2	5	3	△4	△14	△3	9	△10	△4	12	△21	7	14	△33	△76
		【△3】	【2】	【5】		【△18】	【△22】	【△12】		【△14】	【△1】	【△22】		【21】	【△11】	【△87】
連結	2,817	1,798	694	1,556	1,909	2,840	4,375	4,241	4,354	6,197	5,246	4,616	4,479	4,894	5,504	5,887
		【4,615】	【5,309】	【6,865】		【4,749】	【9,125】	【13,372】		【10,551】	【15,797】	【20,414】		【9,373】	【14,878】	【20,765】

財務情報

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	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	2024年12月期	(%)	2025年12月期	(%)
資産の部														
流動資産	183,422	181,214	195,606	203,063		199,969	214,097	223,589	229,247	230,911	245,282	(51.9)	227,672	(49.2)
現金及び預金	44,470	44,903	50,260	52,706		56,691	76,469	64,816	55,117	57,917	62,855		47,625	
受取手形及び売掛金	90,949	89,049	94,594	95,553		90,173	87,126	94,297	100,390	102,930	109,412		106,769	
有価証券	529	116	477	43		29	57	24	430	65	99		291	
商品及び製品	28,560	27,228	29,477	29,873		30,535	28,328	34,149	38,494	37,714	39,004		40,377	
仕掛品	1,421	1,279	1,103	1,034		1,319	1,070	726	1,000	722	622		599	
原材料及び貯蔵品	13,768	13,963	16,085	17,872		16,654	16,790	24,695	28,088	26,282	28,608		27,675	
繰延税金資産	1,908	1,908	1,380	—		—	—	—	—	—	—		—	
その他	3,046	3,852	3,220	6,744		5,350	5,178	5,979	6,881	6,224	5,833		5,681	
貸倒引当金	△1,233	△1,086	△993	△765		△786	△924	△1,100	△1,154	△944	△1,154		△1,347	
固定資産	175,973	182,851	182,853	168,547		176,161	166,130	183,306	181,930	216,886	227,504	(48.1)	234,927	(50.8)
有形固定資産	100,209	101,398	97,081	94,013		99,577	102,616	111,716	122,366	134,258	148,338	(31.4)	147,926	(32.0)
建物及び構築物	39,081	40,639	38,762	36,828		35,940	34,526	39,031	42,258	43,286	45,834		50,200	
機械装置及び運搬具	25,347	25,124	23,105	21,834		21,767	20,324	24,819	27,160	29,789	32,519		40,649	
工具器具及び備品	2,807	2,827	2,644	2,722		2,873	3,236	3,922	5,349	5,070	5,072		5,796	
土地	28,374	30,003	30,007	30,272		30,669	30,529	30,060	30,490	30,802	31,084		31,311	
リース資産	251	196	187	136		4,043	3,726	3,895	5,033	5,608	5,803		5,774	
建設仮勘定	4,346	2,607	2,373	2,219		4,282	10,273	9,986	12,075	19,700	28,022		14,192	
無形固定資産	5,683	4,487	4,307	4,649		4,202	3,113	2,225	2,619	5,290	5,964	(1.3)	6,028	(1.3)
投資その他の資産	70,080	76,964	81,463	69,883		72,381	60,399	69,364	56,944	77,337	73,202	(15.5)	80,972	(17.5)
投資有価証券	60,604	66,718	68,541	58,302		61,071	48,440	54,093	42,791	63,874	57,610		61,997	
退職給付に係る資産	4,293	5,927	8,614	6,423		7,964	8,608	10,255	7,645	8,410	9,427		11,461	
繰延税金資産	771	833	1,068	2,163		2,333	2,398	2,420	2,826	3,323	4,828		5,019	
その他	4,715	3,904	3,671	3,228		1,194	1,143	2,777	3,881	2,027	1,673		2,859	
貸倒引当金	△304	△419	△432	△234		△182	△191	△182	△200	△298	△338		△365	
資産合計	359,395	364,066	378,459	371,610		376,130	380,227	406,896	411,177	447,798	472,787	(100.0)	462,600	(100.0)
負債の部														
流動負債	87,369	97,513	94,808	100,839		106,747	91,411	112,125	113,463	123,953	139,469	(29.5)	106,070	(22.9)
支払手形及び買掛金	48,520	49,588	56,129	62,460		59,543	54,608	68,221	70,738	67,075	70,747		67,913	
短期借入金	21,932	30,660	22,507	20,593		30,315	19,379	24,042	24,022	36,542	45,825		14,336	
未払法人税等	1,880	3,088	1,485	1,470		1,279	1,082	1,652	726	1,579	2,972		2,983	
環境対策引当金	—	—	—	884		—	—	537	—	—	—		—	
その他	15,036	14,175	14,685	15,429		15,608	16,340	17,672	17,975	18,756	19,923		20,837	
固定負債	60,166	49,573	55,267	49,679		42,490	71,491	67,823	69,836	68,191	59,564	(12.6)	79,309	(17.1)
社債	—	—	—	—		—	—	—	5,000	10,000	10,000		15,000	
長期借入金	46,037	33,262	38,409	38,845		27,460	60,492	55,415	54,851	40,161	24,914		34,100	
繰延税金負債	10,175	10,884	11,641	7,847		9,584	6,561	8,703	6,276	13,563	13,968		17,066	
環境対策引当金	768	2,504	2,349	538		2,348	1,485	364	251	118	80		79	
退職給付に係る負債	1,891	1,865	1,868	1,784		1,885	1,914	2,275	1,676	1,878	3,254		3,747	
資産除去債務	28	29	29	30		31	31	32	33	34	35		35	
その他	1,266	1,027	968	632		1,179	1,005	1,030	1,746	2,434	7,310		9,279	
負債合計	147,536	147,087	150,075	150,518		149,237	162,902	179,948	183,300	192,144	199,033	(42.1)	185,379	(40.1)
純資産の部														
株主資本	185,338	190,155	195,642	202,600		205,891	206,706	206,236	204,990	209,967	216,015	(45.7)	211,002	(45.6)
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	32,926	32,918	32,710	32,500		32,500	32,499	32,546	32,530	32,468	32,466		32,513	
利益剰余金	122,450	130,496	136,202	143,379		146,627	147,390	151,740	151,414	156,381	159,807		155,804	
自己株式	△1,771	△4,992	△5,002	△5,012		△4,969	△4,916	△9,784	△10,687	△10,615	△7,992		△9,049	
その他の包括利益累計額	20,060	20,525	25,807	11,570		13,548	2,998	12,213	14,056	35,794	46,097	(9.8)	55,019	(11.9)
その他有価証券評価差額金	12,610	17,726	19,284	11,888		14,273	5,699	9,941	5,007	19,845	20,645		24,483	
為替換算調整勘定	5,669	1,144	3,299	△1,513		△2,843	△5,284	△1,212	7,986	14,809	25,147		29,516	
退職給付に係る調整累計額	1,781	1,653	3,223	1,195		2,118	2,583	3,483	1,062	1,139	304		1,020	
新株予約権	38	95	164	248		265	249	163	98	45	29	(0.0)	8	(0.0)
非支配株主持分	6,422	6,202	6,768	6,671		7,187	7,370	8,334	8,731	9,845	11,611	(2.5)	11,189	(2.4)
純資産合計	211,859	216,979	228,384	221,091		226,892	217,325	226,947	227,877	255,653	273,754	(57.9)	277,220	(59.9)
負債純資産合計	359,395	364,066	378,459	371,610		376,130	380,227	406,896	411,177	447,798	472,787	(100.0)	462,600	(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)													
	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	2024年12月期	(%)	2025年12月期	(%)
売上高	283,208	268,484	240,344	290,208	279,892	257,675	287,989	315,927	322,122	351,064	(100.0)	349,979	(100.0)
売上原価	218,326	203,095	184,433	227,914	219,559	200,479	229,284	261,725	258,272	276,445	(78.8)	273,964	(78.3)
売上総利益	64,882	65,388	55,910	62,293	60,333	57,196	58,704	54,202	63,849	74,618	(21.3)	76,015	(21.7)
販売費及び一般管理費	46,645	46,156	39,136	47,017	47,159	44,286	45,699	47,336	50,476	54,204	(15.4)	55,249	(15.8)
荷造運搬費	6,546	6,420	5,304	6,802	7,181	6,657	7,517	7,811	7,542	8,195		8,217	
給料及び手当	11,762	11,596	9,991	11,691	11,698	11,272	11,743	12,370	12,903	13,803		14,129	
賞与	2,708	2,698	2,123	2,760	2,651	2,559	2,499	2,512	2,377	2,561		2,517	
福利厚生費	2,969	3,006	2,443	3,062	3,030	2,917	3,033	3,110	3,124	3,365		3,468	
減価償却費	1,412	1,801	1,525	1,805	1,879	1,962	1,961	1,816	1,847	1,997		2,147	
研究開発費	2,918	2,831	2,786	3,372	3,438	3,224	3,325	3,452	3,637	3,951		4,312	
その他	18,328	17,801	14,959	17,524	17,279	15,692	15,617	16,261	19,043	20,331		20,457	
営業利益	18,236	19,231	16,774	15,276	13,174	12,909	13,005	6,865	13,372	20,414	(5.8)	20,765	(5.9)
営業外収益	1,955	1,796	1,925	2,238	1,964	2,012	3,769	4,324	2,586	4,466	(1.3)	4,919	(1.4)
受取利息	239	191	229	244	214	245	189	226	411	594		473	
受取配当金	1,078	1,094	940	1,126	1,137	1,280	1,263	1,567	1,323	1,346		1,411	
為替差益	—	—	—	—	—	—	1,537	1,833	357	384		—	
持分法による投資利益	—	43	263	65	—	—	—	—	—	—		78	
正味貨幣持高に係る利得	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1,373		2,251	
その他	637	467	491	802	611	485	779	696	494	767		704	
営業外費用	1,725	1,766	1,226	2,085	1,290	2,377	1,332	3,283	3,078	3,872	(1.1)	4,796	(1.4)
支払利息	735	896	756	745	644	520	544	1,365	1,942	2,762		1,232	
為替差損	736	385	94	904	130	1,129	—	—	—	—		2,307	
持分法による投資損失	67	—	—	—	37	77	271	173	8	74		—	
正味貨幣持高に係る損失	—	—	—	—	—	—	—	1,183	289	—		—	
その他	186	484	375	434	478	650	516	560	837	1,034		1,256	
経常利益	18,466	19,262	17,473	15,429	13,847	12,543	15,442	7,906	12,880	21,008	(6.0)	20,888	(6.0)
特別利益	205	2,860	929	1,355	2,088	91	694	5,934	2,208	4,264	(1.2)	3,189	(0.9)
固定資産売却益	62	67	579	866	30	23	311	276	130	22		336	
投資有価証券売却益	9	2,637	340	489	2,057	67	367	5,648	1,953	4,238		2,846	
その他	133	155	9	—	—	0	14	9	125	3		6	
特別損失	684	4,895	3,637	867	3,629	2,636	3,006	1,480	2,274	2,368	(0.7)	8,092	(2.3)
固定資産除売却損	375	322	210	290	284	411	262	362	389	336		574	
減損損失	166	375	3,054	437	364	247	708	456	565	401		7,267	
火災損失	—	—	—	98	—	—	—	—	—	—		—	
環境対策費	83	—	—	—	—	—	—	—	—	—		—	
のれん償却費	—	650	—	—	—	—	—	—	—	—		—	
環境対策引当金繰入額	—	2,950	—	—	2,688	—	—	—	—	—		—	
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	556		—	
投資有価証券評価損	—	—	—	—	—	—	—	—	36	839		—	
その他	59	596	371	41	8	54	42	76	16	234		250	
税金等調整前当期純利益	17,987	17,227	14,765	15,917	12,306	9,999	13,130	12,360	12,815	22,904	(6.5)	15,984	(4.6)
法人税、住民税及び事業税	4,375	5,346	4,142	3,249	3,313	3,124	3,482	2,839	3,134	5,370		6,175	
法人税等調整額	1,251	△1,355	△276	367	90	388	△32	129	△91	△1,214		33	
法人税等合計	5,626	3,990	3,865	3,617	3,404	3,512	3,450	2,968	3,042	4,156	(1.2)	6,208	(1.8)
当期純利益	12,360	13,236	10,900	12,299	8,901	6,486	9,680	9,392	9,772	18,748		9,776	
非支配株主に帰属する当期純利益	542	534	523	451	392	467	187	83	34	207		△564	
親会社株主に帰属する当期純利益	11,818	12,702	10,376	11,847	8,509	6,019	9,492	9,308	9,737	18,540	(5.3)	10,340	(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

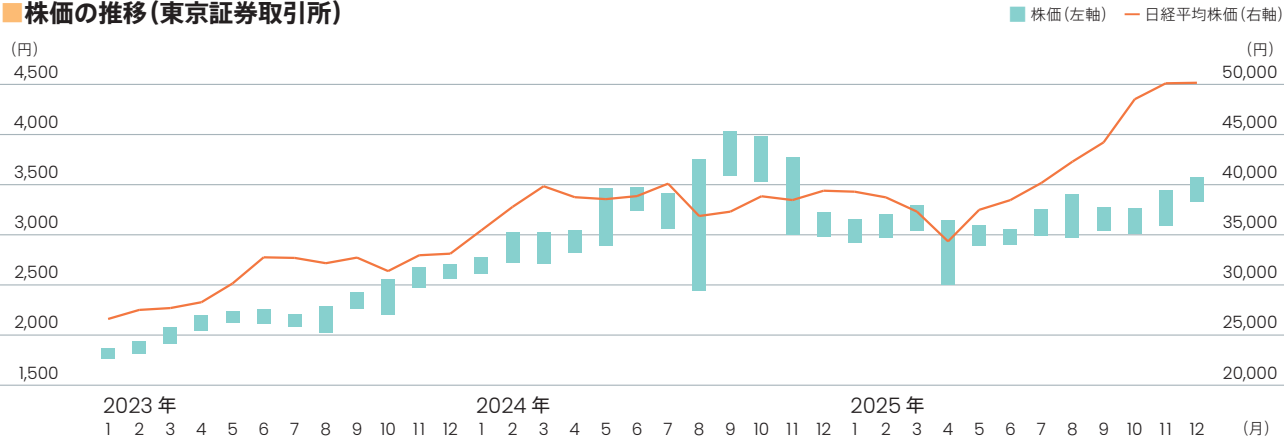
連結キャッシュフロー計算書

	(単位：百万円)	
	2024年12月期	2025年12月期
営業活動によるキャッシュフロー	26,964	27,554
税金等調整前当期純利益	22,904	15,984
減価償却費	12,083	13,308
正味貨幣持高に係る利得	△1,373	△2,251
減損損失	401	7,267
受取利息及び受取配当金	△1,940	△1,885
支払利息	2,762	1,232
持分法による投資損益(マイナスは利益)	74	△78
有形固定資産売却損益(マイナスは利益)	2	△325
有形固定資産除却損	65	124
投資有価証券売却損益(マイナスは利益)	△3,681	△2,846
投資有価証券評価損益(マイナスは利益)	839	－
売上債権の増減額(マイナスは増加)	△3,211	3,624
棚卸資産の増減額(マイナスは増加)	△1,121	320
仕入債務の増減額(マイナスは減少)	1,700	△3,471
その他	695	2,304
小計	30,200	33,308
利息及び配当金の受取額	2,219	1,945
利息の支払額	△2,408	△1,310
法人税等の支払額	△3,046	△6,389
投資活動によるキャッシュフロー	△10,172	△11,162
定期預金の純増減額(マイナスは増加)	△591	△19
有形固定資産の取得による支出	△18,033	△14,728
有形固定資産の売却による収入	60	483
無形固定資産の取得による支出	△863	△692
有価証券及び投資有価証券の取得による支出	△90	△265
有価証券及び投資有価証券の売却及び償還による収入	9,599	4,587
その他	△255	△526
財務活動によるキャッシュフロー	△14,975	△31,716
短期借入金純増減額(マイナスは減少)	△3,331	△5,021
長期借入れによる収入	12,370	11,300
長期借入金の返済による支出	△16,174	△28,661
社債の発行による収入	－	5,000
収益分配請求権設定契約による収入	4,639	1,906
自己株式の取得による支出	△7,505	△10,450
配当金の支払額	△5,035	△5,003
非支配株主からの払込みによる収入	770	－
リース債務の返済による支出	△593	△619
その他	△114	△166
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,195	1,064
現金及び現金同等物の増減額(マイナスは減少)	4,012	△14,260
現金及び現金同等物の期首残高	56,040	60,052
現金及び現金同等物の期末残高	60,052	45,792

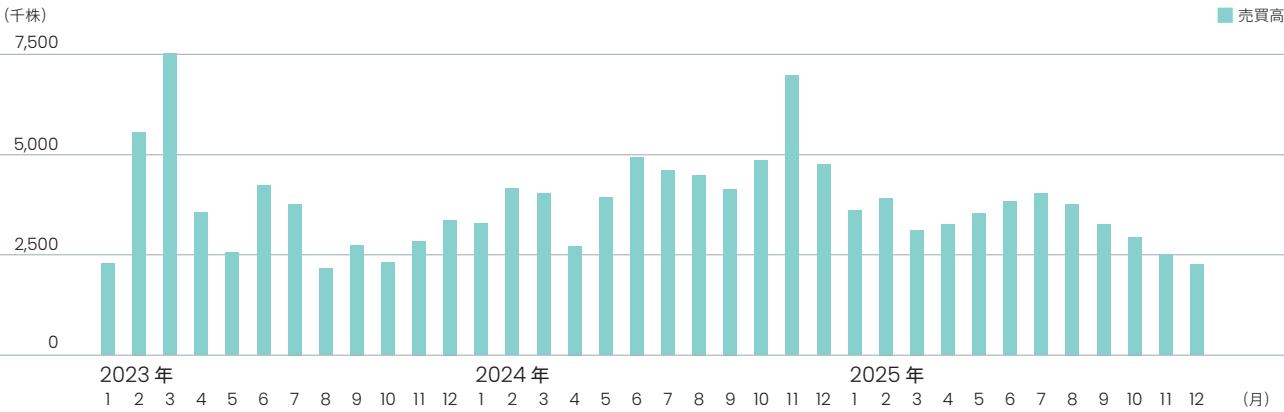
株式情報 (2025年12月31日現在)

上場取引所	東京証券取引所(プライム)	自己名義株式数	2,862,378株
証券コード	4634	自己名義株式を除く発行済株式数	47,424,166株
発行可能株式総数	160,000,000株	株主数	16,208名
発行済株式総数	50,286,544株		

株価の推移(東京証券取引所)



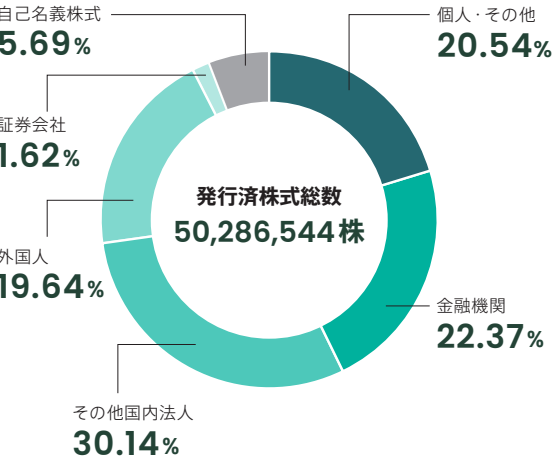
売買高の推移(東京証券取引所)



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	22.03
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,966	12.58
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,008	6.34
株式会社日本触媒	1,661	3.50
artienceグループ社員持株会	1,333	2.81
artienceグループ取引先持株会	979	2.06
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	962	2.03
THE BANK OF NEW YORK, TREATY JASDEC ACCOUNT	815	1.72
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	727	1.53
BNYMSANV RE BNYMIL RE WS MORANT WRIGHT NIPPON YIELD FUND	530	1.12

所有者別分布状況(株式数ベース)



グループ会社情報

(2025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	関係会社	国内:13社、海外:48社 連結子会社:56社、持分法適用関連会社:5社
創業	1896年(明治29年)1月	展開地域	24カ国 国内:32(12)拠点、海外:78(28)拠点 ※カッコ内は生産拠点数
設立	1907年(明治40年)1月15日	社員数	392名(個別) 7,880名(連結)
代表者	代表取締役社長 グループCEO 高島 悟		
資本金	31,733,496,860円		
ウェブサイト	https://www.artiencegroup.com		

グループ会社一覧

持株会社
artience 株式会社

連結子会社

日本

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

アジア

TIPPS PTE. LTD.
TOYO CHEM SPECIALTY CHEMICAL SDN. BHD.
TOYO INK (THAILAND) CO., LTD.
THAI EUROCOAT LTD.
TOYO INK (PHILIPPINES) CO., INC.
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.
SUDARSHAN TOYO COLOUR PVT. LTD.
天津東洋油墨有限公司
上海東洋油墨制造有限公司
東洋油墨亞洲有限公司
深圳東洋油墨有限公司
江門東洋油墨有限公司
珠海東洋色材有限公司
江蘇東洋申蘭華顏料有限公司
成都東洋油墨有限公司
四川東洋油墨制造有限公司

東洋油墨極東有限公司
東大立化工有限公司
台灣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 MEXICO S.A. de C.V.
TOYO INK BRASIL LTDA.

ヨーロッパ・アフリカ

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

持分法適用関連会社

日本

日本ポリマー工業株式会社
ロジコネット株式会社

アジア

SUMIKA POLYMER COMPOUNDS (THAILAND) CO., LTD.
HEUBACH TOYO COLOUR PVT. LTD.
深圳市容大翊彩科技股份有限公司

編集方針

[報告対象期間]

2025年1月1日～2025年12月31日(2025年度)
※一部の情報については、2024年以前や2026年以降の内容を含んでいます。

[報告対象範囲]

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

[参考ガイドライン]

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



[発行年月]

日本語版: 2026年6月(次回発行予定:2027年6月)
英語版: 2026年8月(次回発行予定:2027年8月)

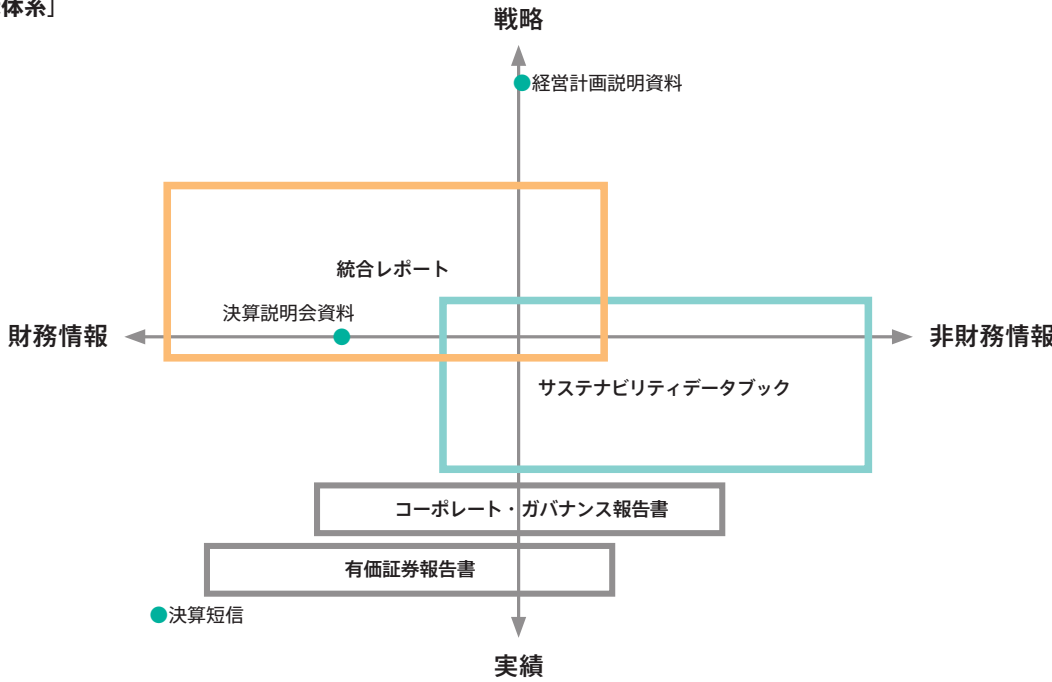
[お問い合わせ先]

artience株式会社 グループ広報室
〒104-8377 東京都中央区京橋2丁目2-1
E-MAIL: info@artiencegroup.com(総合窓口)
ウェブサイト: https://www.artiencegroup.com

将来見通しに関する注意事項

本レポートに記載されている意見や見通しは、レポート作成時点における当社の見解であり、その情報の正確性および完全性を保証または約束するものではありません。
このため将来の業績は当社の見通しとは異なる可能性があります。

[情報開示体系]



制作プロセス

- 株主・投資家とのコミュニケーション(IR、SRなど)
- 企画編集会議にて編集方針策定、コンテンツ企画制作を実施
編集メンバー: グループ経営部(IR)、グループ広報室(CSR)
監督: コーポレート部門担当役員
- グループ経営会議と取締役会で企画制作について討議、承認
- グループ各社の部門関係者と協議、原稿作成
- グループCEOとコーポレート部門担当役員が内容を確認、了承
- グループ経営会議と取締役会で発行を承認
- 発行した統合レポートを用いた株主・投資家とのコミュニケーション

