

中期経営計画 artience2027/2030

artience 株式会社

中期経営計画説明会 開催日：2024年2月20日
中期経営計画説明会資料 公開日：2024年2月19日

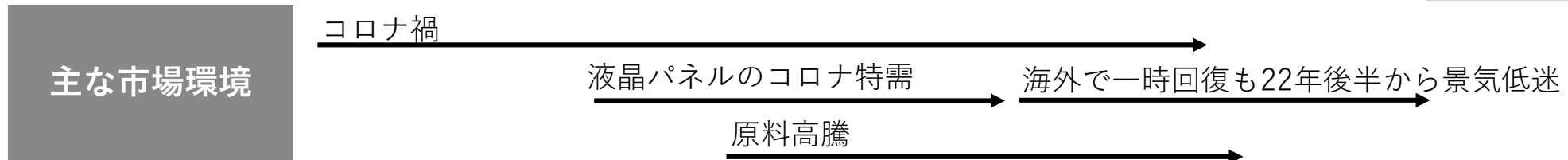
目次

- 前中期経営計画SIC-Ⅱ（2021～23年）総括
- artience2027/2030“GROWTH”
- 基本方針(1) 高収益既存事業群への変革
- 基本方針(2) 戦略的重点事業群の創出
- 基本方針(3) 経営基盤の変革
- 24年度セグメント別施策

前中期経営計画 SIC-II（2021～23年）総括

- 成長に向けた取り組みは一定の進捗も、原材料の高騰もあり、営業利益率が低下。
- 市場環境の変化の中で、数量は伸びずに微減、売上高は為替効果もあり計画達成。

	2020年	2021年	2022年	2023年	23年当初計画
売上高	2,557	2,880	3,159	3,221	3,000
営業利益	129	130	69	134	220
営業利益率	5.0%	4.5%	2.2%	4.2%	7.0%以上
ROE	2.8%	4.4%	4.3%	4.2%	7.0%以上



営業利益計画未達の主要因 当初計画220億円（23年）から▲86億円の内訳

- ☑数量の計画未達・減少影響（▲45億円）：国内のオフ輪・新聞インキ、顔料・顔料分散体、着色剤、など
- ☑収益性悪化の影響（▲6億円）：カラーフィルター用材料は数量が増加（約22%）も減収
- ☑価格改定の遅れの影響（▲15億円）：主に国内オフセットインキ、グラビアインキ、など
- ☑コロナ禍での、新事業の確立遅れ（▲31億円）：LiB用CNT分散体、など

前中期経営計画 SIC- II (2021~23年) 進展したこと

①事業の 収益力強化

- インド、東南アジア、トルコなど成長地域での事業拡大、投資を推進（包装関連）
- 印刷・情報：国内販社統合やアライアンス推進、マレーシアで新聞インキ生産停止
- 色材・機能材：着色剤の拠点整理（フランス、フィリピン）、生産拠点集約化（茂原、天津）

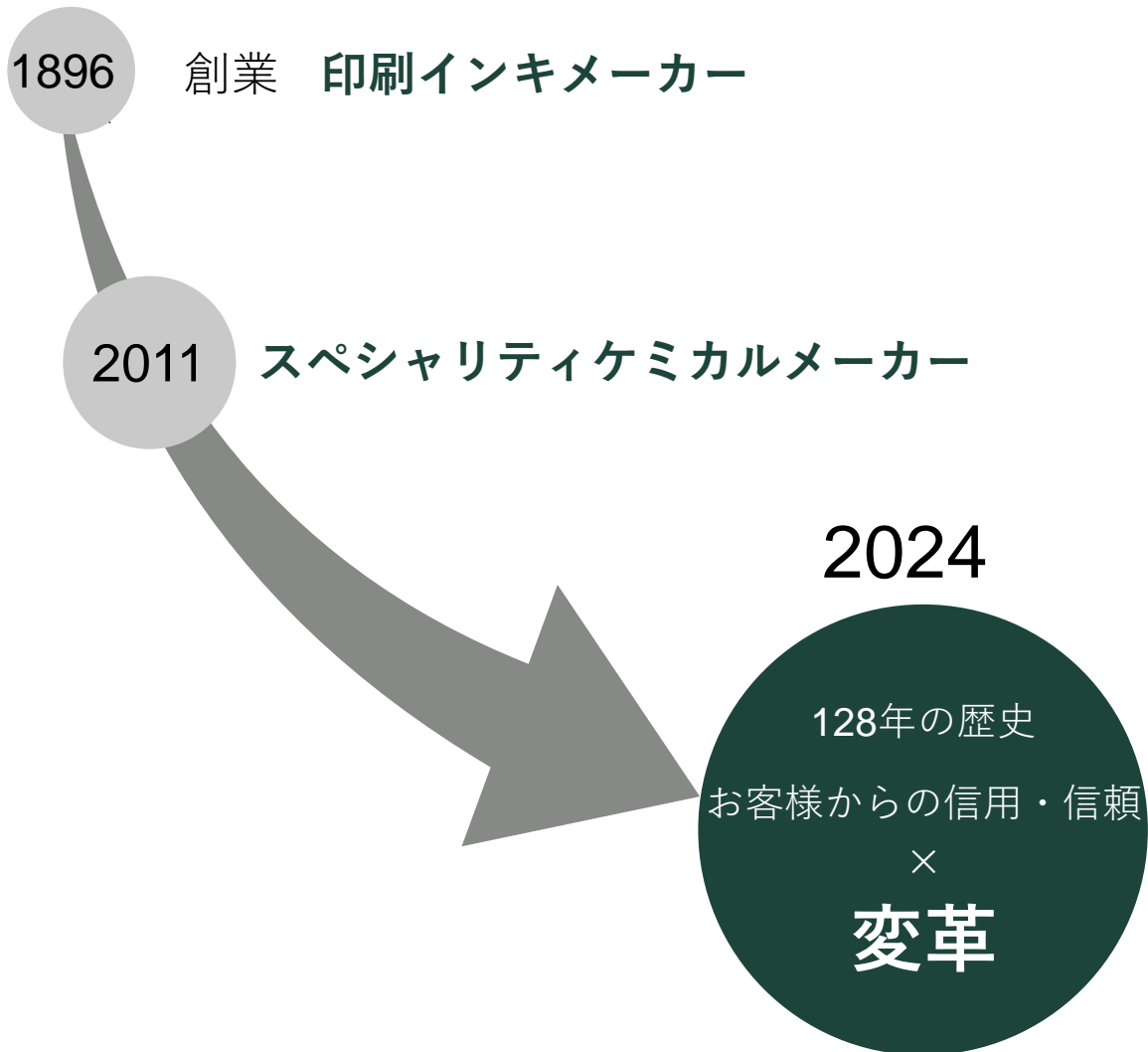
②重点開発領域 の創出と拡大

- LiB用CNT分散体の欧米中日におけるグローバルSCM構築と実績化
- サステナビリティ貢献製品の拡大、機能性コーティング材など高付加価値製品の拡大

③経営資源の 価値向上

- サステナビリティビジョンasv2050/2030(旧TSV2050/2030)を推進
- DE & I推進
- 監査等委員会設置会社へ移行、女性取締役増員、執行役員数を半減（26名⇒13名）
- 保有株式の縮減（131億円）、自己株式の取得（107億円）

変革に向けて



artience

事業ポートフォリオの変革

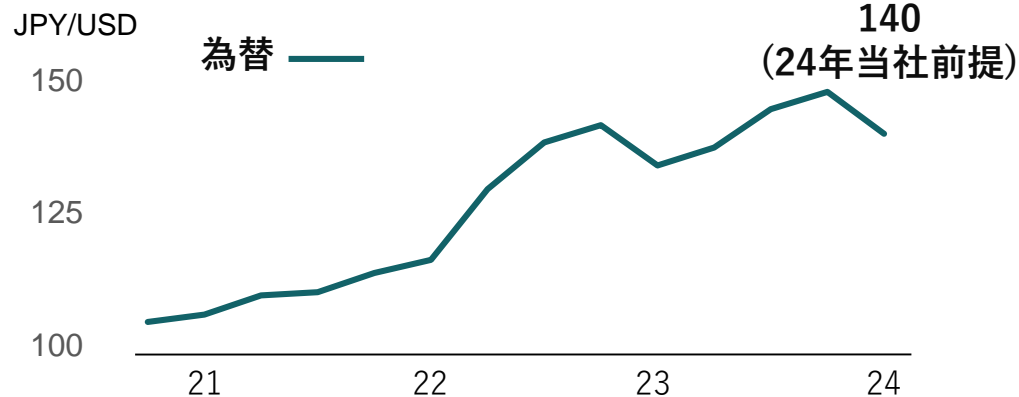
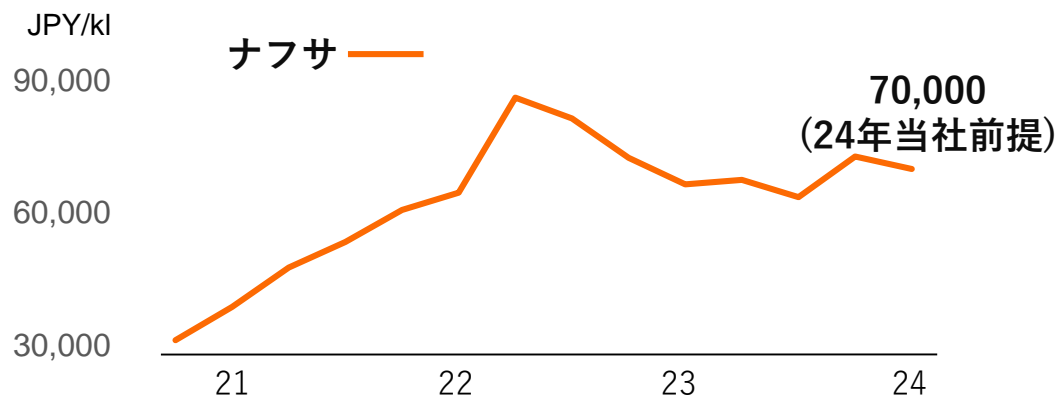
— 事業 × グローバル

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

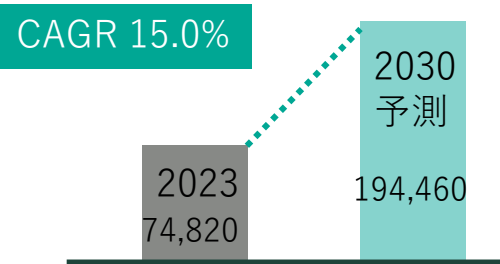
事業環境認識 <ナフサ・為替、市場の見通し>

ナフサ・為替の推移と見通し ナフサは過去21~23年は大きく高騰したが、24年は安定の見込み

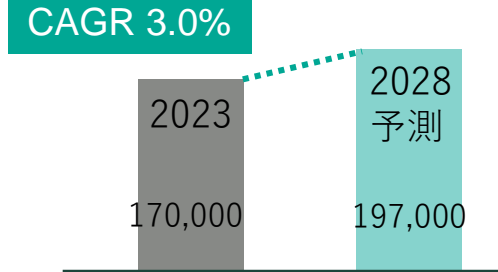


世界市場の見通し 当社のメインターゲット市場は長期的に成長を見込む

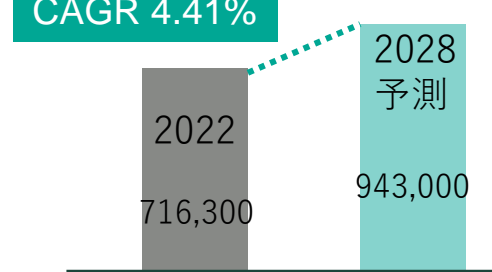
車載用電池 (EV) 世界市場 (億円,金額ベース)



ディスプレイデバイスの世界市場 (億円,金額ベース)



グローバル消費財向け包装市場 (百万USD,金額ベース)



出典:総合プランニング 「2022年版 電気自動車関連市場の最新動向と将来予測」 より当社にて試算

出典:各種資料による当社推定

出典:imarc,2022

経営計画 artience2027/2030 “GROWTH”

〔目指す姿〕
心豊かな未来
持続可能な社会
企業価値最大化

2023
12月期

artience2027

2026
12月期

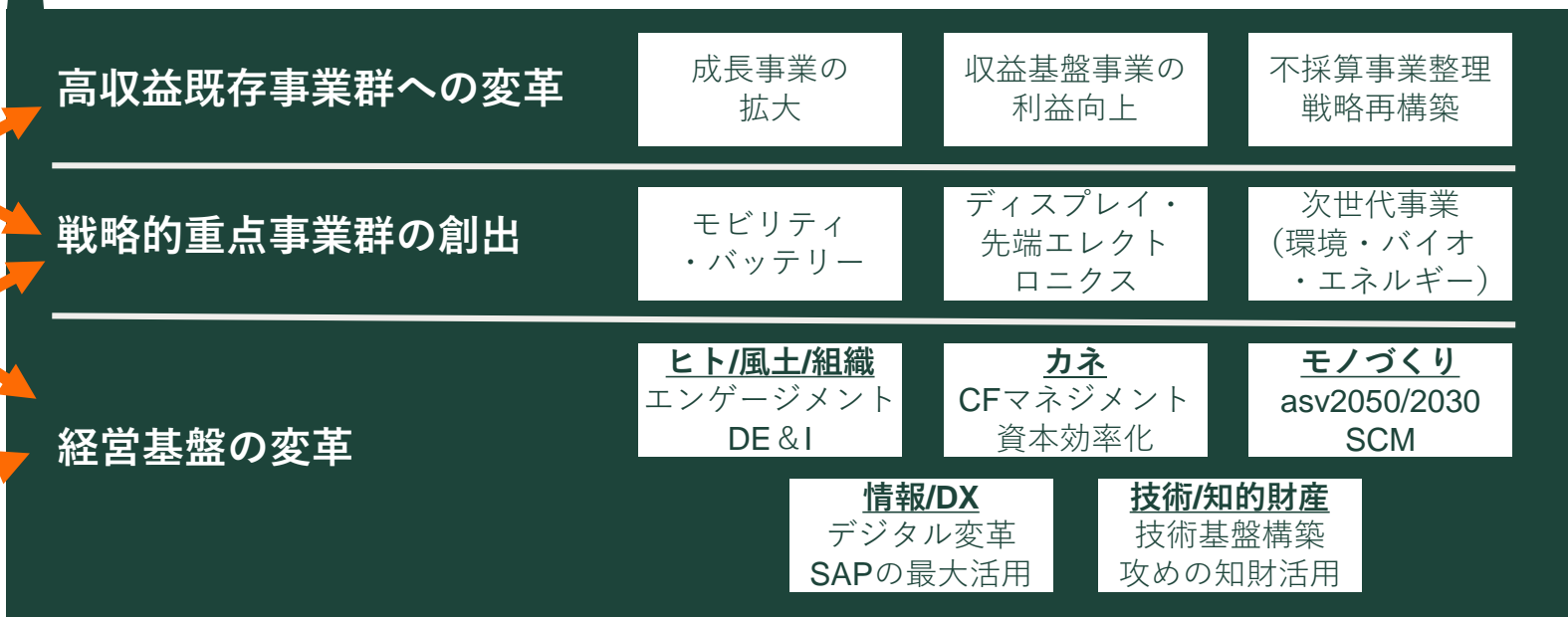
2029
12月期

売上高 3,221億円
営業利益 134億円
営業利益率 4.2%
ROE 4.2%

売上高 4,000億円
営業利益 250億円
営業利益率 6.3%
ROE 7.0%以上

売上高 5,000億円
ROE 10.0%以上

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



基本方針(1)

高収益既存事業群への変革

2023年実績：売上高	2,834億円	営業利益	107億円
2026年目標：売上高	3,050億円	営業利益	140億円

基本方針(2)

戦略的重点事業群の創出

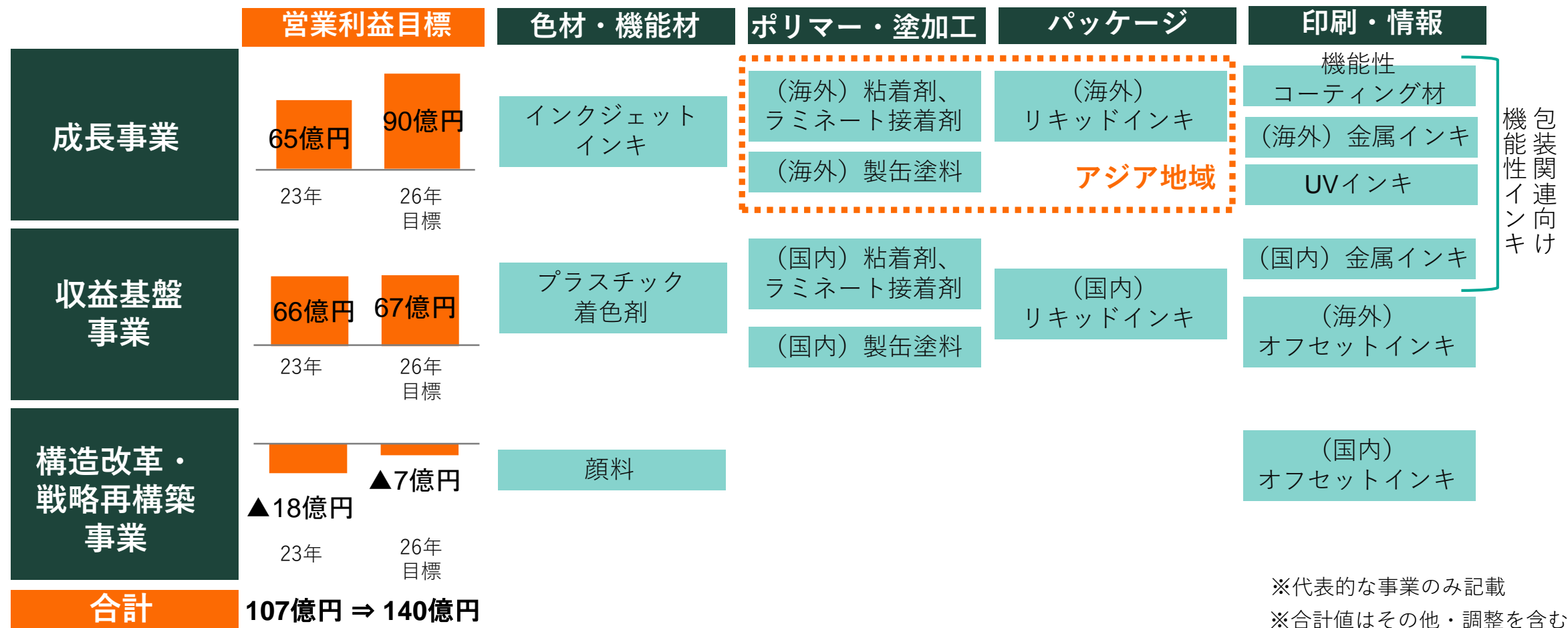
2023年実績：売上高	387億円	営業利益	27億円
2026年目標：売上高	950億円	営業利益	110億円

基本方針(3)

経営基盤の変革

基本方針（1） 高収益既存事業群への変革

- 成長、収益基盤、構造改革・戦略再構築事業に分類し、製品・市場ポートフォリオ転換も含めた変革を推進
- 特に包装関連分野（リキッドインキ、粘着剤、ラミネート接着剤など）の成長で収益力向上を実現
- グローバル市場の成長取り込み、特にアジア（東南アジア・インド）へ注力



基本方針（2）戦略的重点事業群の創出

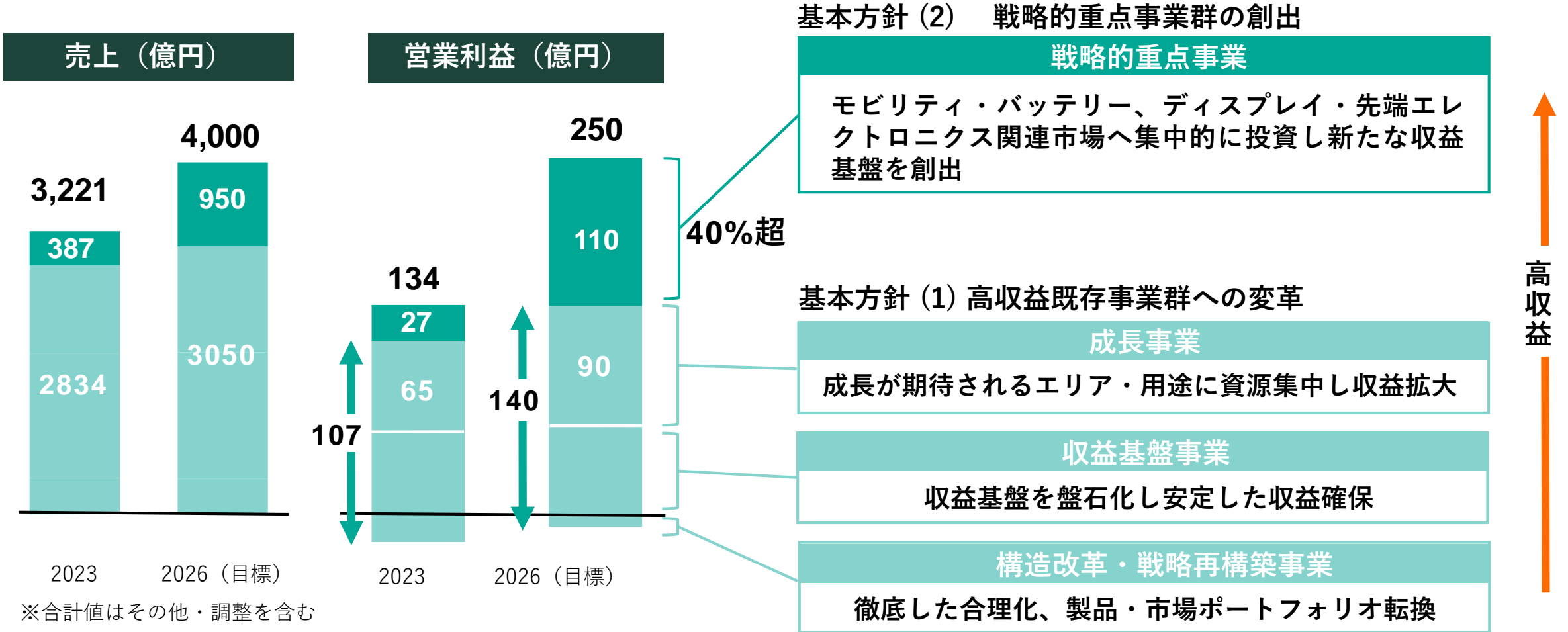
■グループが目指す心豊かな未来の実現に向け、artience2027では2つの戦略的重点事業領域に集中



〔目指す姿〕
心豊かな未来
持続可能な社会
企業価値最大化

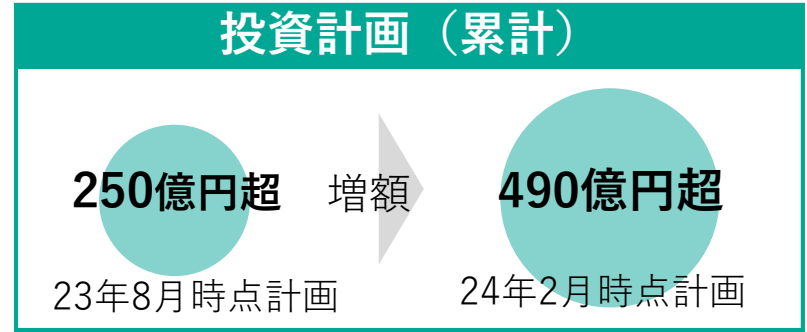
基本方針（1）（2）による事業ポートフォリオ変革

- グローバルなど成長市場での事業拡大（海外売上高比率23年53.7%⇒26年60%以上）
- 戦略的重点事業で収益の柱を創出する（戦略的重点事業を全社営業利益の40%超へ）



モビリティ・バッテリー関連事業：LiB用CNT分散体①

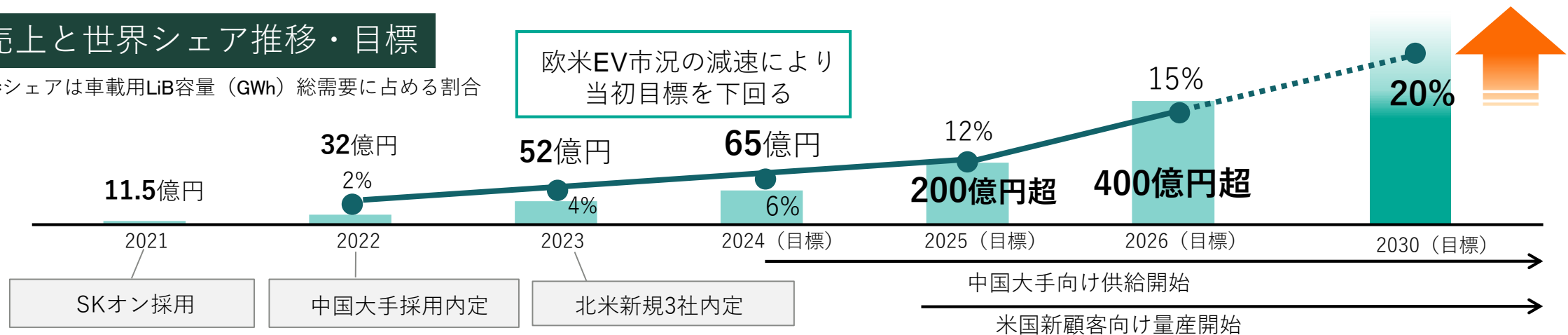
- 2030年を見据え、投資計画を250億円超から490億円超へ増額
 - ・ 日本政策投資銀行から150億円を調達
 - ・ 本中計期間24～26年では300億円の投資を計画（既に実施分150億円）
- 分散技術と4極5拠点生産体制の強みを活かし事業拡大



当社工場	市場	当社進捗
米国ジョージア、ハンガリー	SKオン	EV市場の成長鈍化により2023年Q4に需要が低下、24年下期から回復見通し
米国ケンタッキー	北米顧客	FY23Q2に新規3社採用内定。新工場を建設中。
中国珠海	中国大手	24年市場投入に向け、設備を増強し生産能力を強化
4極5拠点生産体制で対応検討	その他各社	日本PEVE社採用確定、負極材用含め大手バッテリーメーカー内定獲得に向け活動

売上と世界シェア推移・目標

*シェアは車載用LiB容量（GWh）総需要に占める割合



モビリティ・バッテリー関連事業：LiB用CNT分散体②

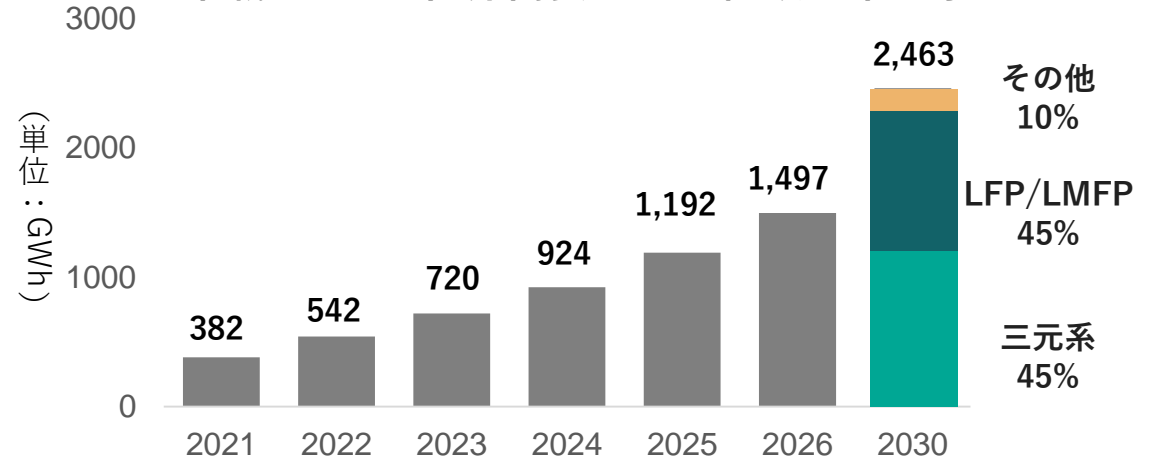
車載用LiBの需要予測（当社推定）

- 長期的にはEV市場は拡大し、三元系とLFP系の二極化が進むと予測
 - 足元はインフレや金利上昇によりEV販売伸長が鈍化
- ➡ LMFPなど低コスト中容量タイプの需要が拡大する可能性が高まる

当社の技術開発の方向性

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

車載用LiBの世界需要と電池種類比率の予測*



*総合プランニング「2022年版 電気自動車関連市場の最新動向と将来予測」と各種データをもとに当社試算

特長	電解質	正極材		負極材	
		活物質	導電助剤	活物質	導電助剤
低コスト低容量	液体	LFP	CB	黒鉛	-
低コスト中容量		LMFP	CNT		
高容量		NCA/ 三元系	CNT	黒鉛・ SiO _x	CNT
超高容量			CNT		
全固体	固体	NCA/ 三元系	CB/CNT	黒鉛	-

ディスプレイ・先端エレクトロニクス関連事業

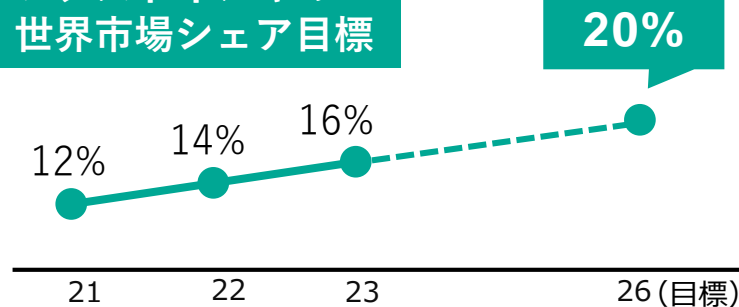
ディスプレイ

今後も需要が伸びる中国市場でシェア拡大し収益確保、次世代向け材料も展開

■ CF用材料

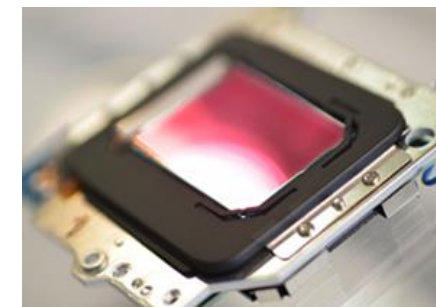
- ・コモディティ市場（大型パネル）：世界最大の中国市場で売上拡大
- ・ハイエンド市場（中小型、 μ OLEDなど）：徹底した差別化・機能製品を展開

レジストインキの
世界市場シェア目標



■ 光学粘着剤

- ・中国の供給体制を強化しシェア拡大
- ・次世代ディスプレイ向け材料展開



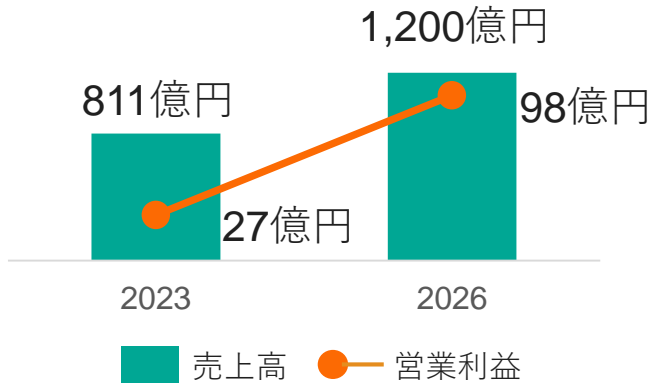
先端エレクトロニクス

半導体向け材料を中心に新規材料を拡大、開発品の評価を推進

- 半導体関連材料 フィルム技術と独自樹脂を応用

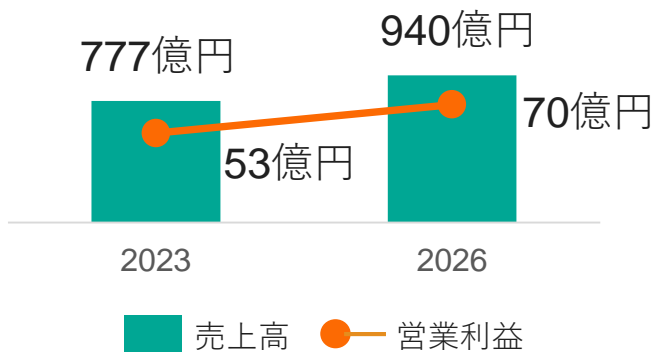
セグメント別戦略

色材・機能材



- 機能性分散体（LIB用CNT分散体）：
4極5拠点で供給体制を確立し、収益の柱として事業拡大
- インクジェットインキ：ラベル用シェアの拡大と差別化技術の開発
- CF用材料
 - ・ 中国での事業基盤確立と、グローバルシェア拡大による収益確保
 - ・ センサなど次世代向け材料の展開
- プラスチック着色剤：環境対応等を軸とした製品ポートフォリオの転換
- 顔料：グループ戦略の再構築

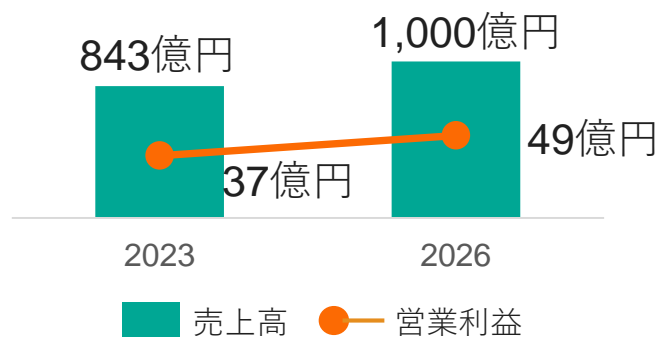
ポリマー・塗加工



- 粘接着剤
 - ・ インド、北米などの海外事業の拡大、光学市場の中国シフトへの追随
 - ・ 工業材分野の拡大
- ラミネート接着剤
 - ・ パッケージ用途は東南アジア、インド市場の成長取り込み
 - ・ LiBパウチ用をはじめとした工業用への製品群の拡大
- 製缶塗料：サステナビリティ貢献製品を軸とした海外展開
- 塗工材料：半導体向け絶縁保護シートの採用

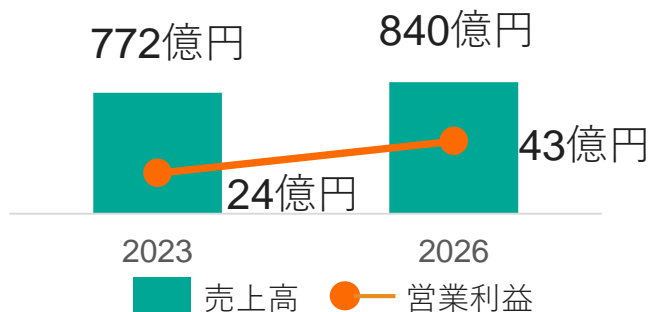
セグメント別戦略

パッケージ



- リキッドインキ（国内）
 - ・収益基盤の確立に向けた**SCM**強化と生産合理化
 - ・ソリューション提案によるサステナビリティ貢献製品の拡大
 - ・リサイクル対応製品の開発と共創による市場創出
- リキッドインキ（海外）
 - ・東南アジア、インド、トルコ等の市場成長取り込み
 - ・サステナビリティ貢献製品の拡大

印刷・情報



- オフセットインキ
 - ・事業構造改革の継続（国内）
 - ・紙器など包装材市場への製品ポートフォリオの拡大（国内、海外）
- 機能性インキ
 - ・LED-UV市場でのシェア拡大と包装材市場へのシフト
 - ・金属インキの海外市場への収益基盤の拡張
 - ・機能性コーティング材の拡大

基本方針（3） 経営基盤の変革

E

- サステナビリティビジョンasv2050/2030の推進
2050年カーボンニュートラル達成、2030年SDGs達成へ貢献
生産プロセス革新による環境負荷低減
- 気候変動対応の推進（TCFD開示含む）

ヒト／風土／組織を変革

S

- 人的資本の強化
新人事制度導入、人材育成制度改革、エンゲージメント向上
- 多様性の促進
DE&Iの推進、国内女性管理職比率向上（23年5.5%⇒26年7%目標）

G

- ガバナンス体制の強化（SR・IRの強化など）
- 保有株式削減の継続

情報/DX

- デジタル変革、SAPの最大活用

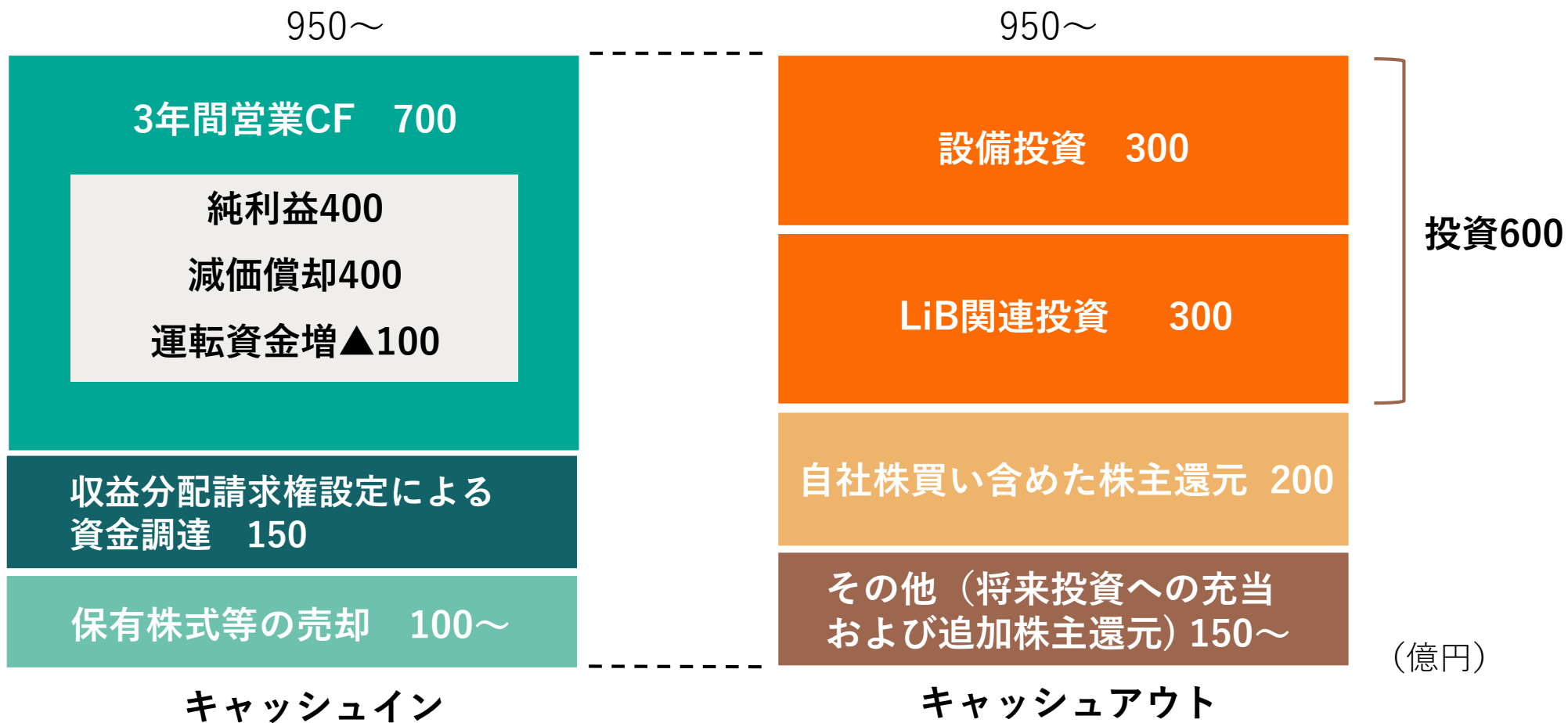
技術／知的財産

- テクニカルプラットフォームの再構築、攻めの知財活用

- ✓ 厳しさをもちながらも魅力のある活気と規律のある組織・風土へ
- ✓ デジタル技術／AI活用による生産性向上・価値創出へ
- ✓ asv2050/2030に基づく社会的責任への対応
- ✓ 新理念体系に基づくartienceブランドの構築

資本政策およびキャッシュアロケーション

- 将来成長への投資を優先しつつ、積極的な株主還元も検討

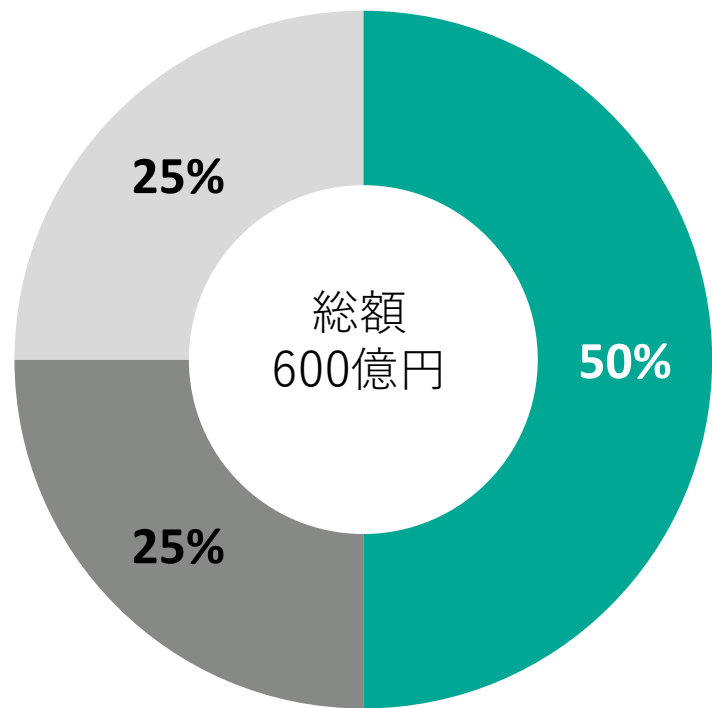


設備投資・研究開発費用計画

- 次期中期経営計画では3年間総額600億円の設備投資、総額300億円の研究開発費用を計画
- 投資計画の半分を戦略的重点事業群へ重点的に配分

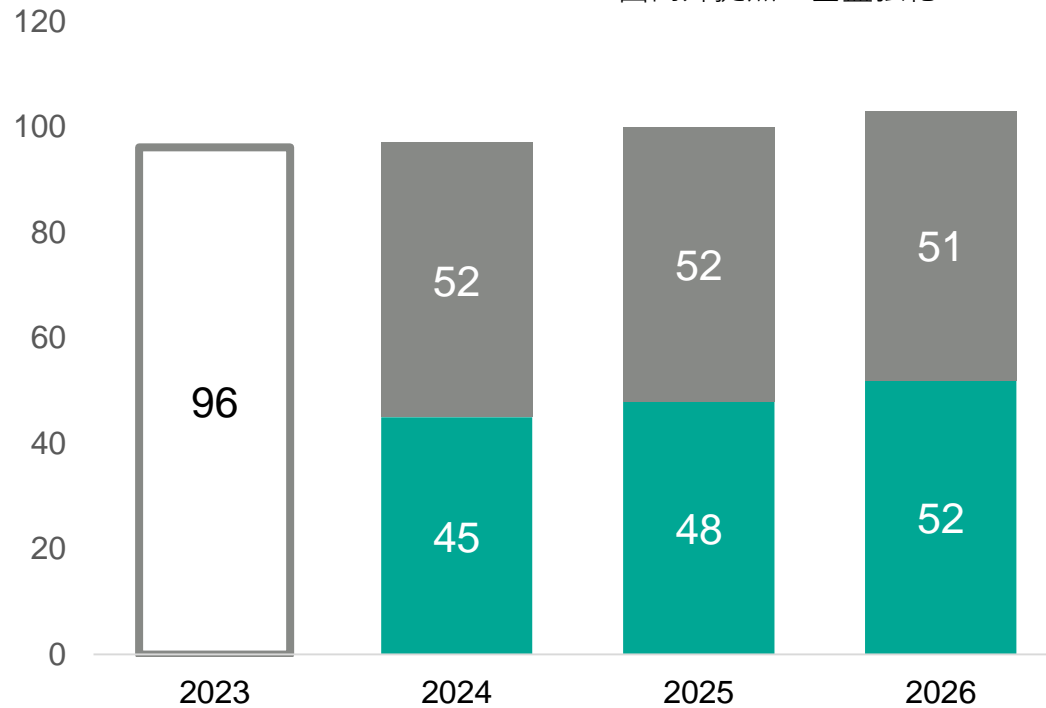
設備投資計画の配分

■ 戦略的重点事業群 ■ 高収益既存事業群 ■ 国内外拠点の基盤強化



研究開発費用計画の配分

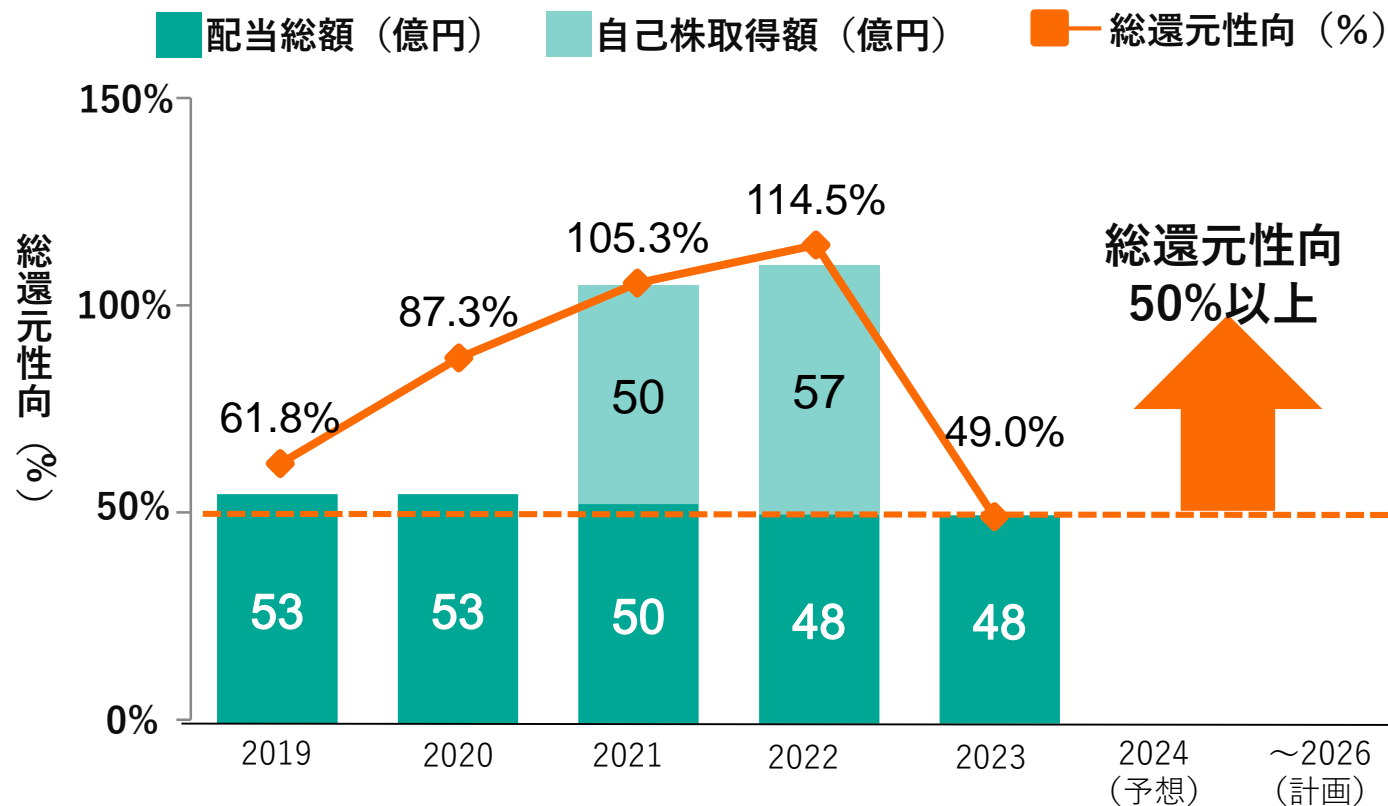
(億円) ■ 戦略的重点事業群 ■ 高収益既存事業群および国内外拠点の基盤強化



株主還元方針

- 総還元性向目標を導入し、利益成長に合わせて株主還元水準の向上を目指す

- 安定配当を基本としつつ、利益達成時のキャッシュの余剰を戦略投資および自社株取得などの株主還元増へ充当する
- 総還元性向50%以上とする



1株あたり
年間配当金

90円

90円

90円

90円

90円

90円
(予想)

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

- 当社の株主資本コストは7%程度と認識
- 26年ROE7%以上、29年ROE10%以上を達成することで企業価値、PBRの向上を図る

事業ポートフォリオ変革

- 低収益事業の構造改革含む既存事業の収益力改善
- 戦略的重点事業の拡大を着実に進め、成長ストーリーを明確化

資本効率の向上

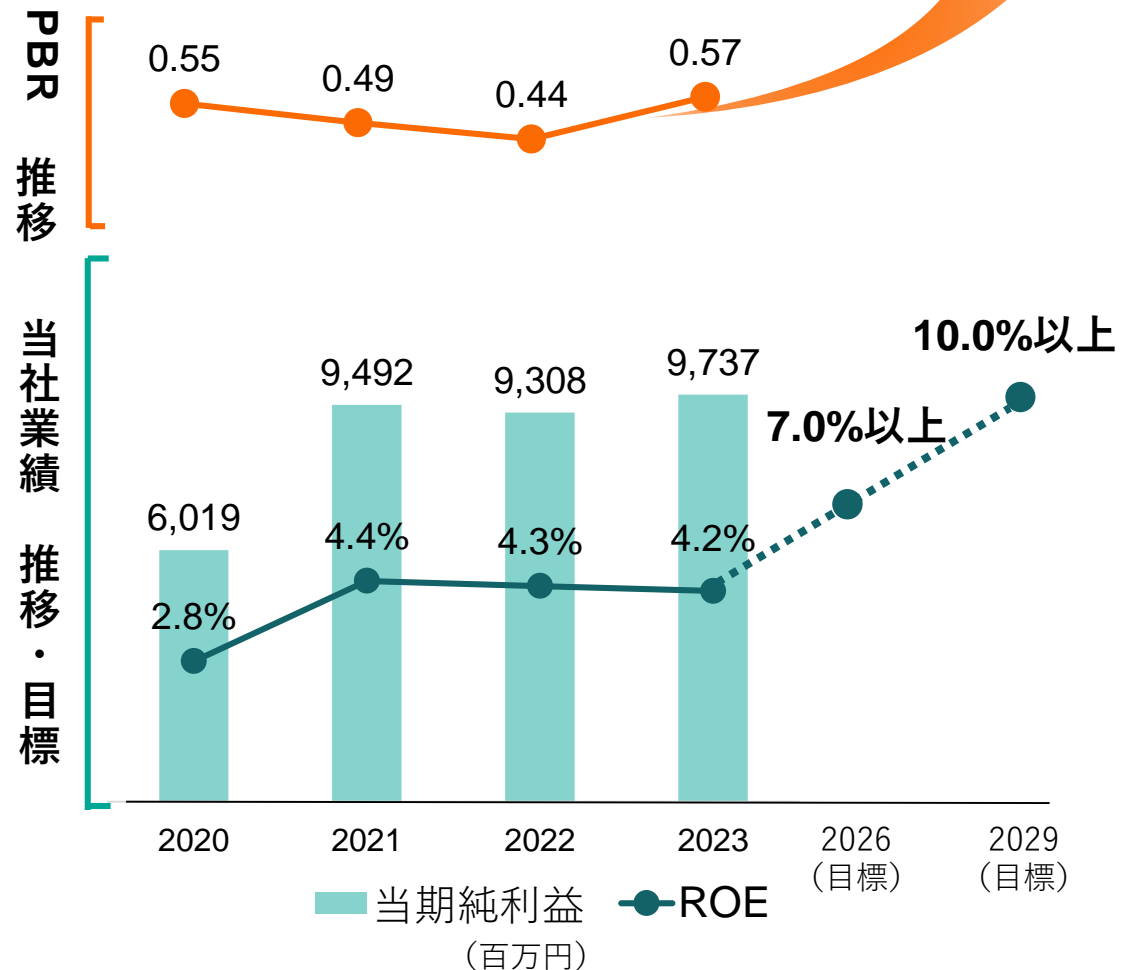
- ROIC指標の全社導入による効率性の向上
- CCC改善による運転資金の縮減

資本政策

- 総還元性向に基づく株主還元の充実
- 保有株式の縮減

資本コスト低減の取り組み

- 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



キャッシュに関するポイント

- 持続的な成長のために積極的な投資を行いつつ、資本の効率化と株主還元を図っていく

	SIC- II (2021-2023)	artience2027 (2024-2026)
	実績	計画
設備投資 (発注ベース)	468億円	600億円
保有株式縮減	131億円	100億円以上
自己株取得	107億円	200億円 + α
配当総額 (1株当たり年間配当)	146億円(90円)	
総還元性向	88.8%	50%以上

artience2027 計数計画

- 売上高 4,000億円、営業利益 250億円、当期純利益175億円
営業利益率6.3%、ROE 7.0%以上、海外売上高比率60%以上

		売上		営業利益	
		23年度 実績	26年度 計画	23年度 実績	26年度 計画
色材・機能材	合計	811	1,200	27	98
ポリマー・塗加工	合計	777	940	53	70
パッケージ	合計	843	1,000	37	49
印刷・情報	合計	772	840	24	43
その他・調整	合計	18	20	▲6	▲10
連結合計	合計	3,221	4,000	134	250

2024年度 事業セグメント別施策

- **色材・機能材**：LiB用分散体は中国生産開始、CF用材料は中国市場での生産検討と収益性の改善
着色剤は国内改善と機能性製品の展開、インクジェットは中国ラベル用途市場で成長取り込み
- **ポリマー・塗加工**：粘着剤・接着剤の海外でのさらなる成長と、LiB用などの工業材分野の拡販、
半導体材料の採用
- **パッケージ**：サステナビリティ貢献製品を軸とした海外市場でのシェア向上と収益改善、国内の収益維持
- **印刷・情報**：機能性インキを中心とした事業ポートフォリオ変革

	2023年度実績（億円）		2024年度計画（億円）		増減率(%)	
	売上	営業利益	売上	営業利益	売上	営業利益
色材・機能材	811	27	900	34	11.0	26.5
ポリマー・塗加工	777	53	820	56	5.5	6.5
パッケージ	843	37	880	40	4.4	9.1
印刷情報	772	24	780	25	1.0	5.4
その他・調整	18	▲ 6	20	▲ 10	-	-
連結	3,221	134	3,400	145	5.6	8.4

注意事項：

当社ならびに当社グループによる開示情報には、業績予想や将来予測に関する情報が含まれる場合があります。これらの情報は、開示時点で入手可能な情報および合理的であると当社が判断する一定の前提に基づくものであり、さまざまなリスク要因や不確実な要素により、実際の結果と異なる可能性があります。

当社ならびに当社グループによる開示情報は、ステークホルダーに当社への理解を深めていただくための情報提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。当社ならびに当社グループによる開示情報に関連して発生した金銭的あるいは非金銭的な損害に対しては、当社は一切の責任を負いかねますのでご了承ください。

表記の金額は億円未満について四捨五入しております。