

artienceの強み

STRENGTHS 1

価値創造の源泉となる「個」を活かす人材戦略

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



執行役員
グループ人事部長
関野 純二

「個」の感性を重視し、チャレンジを応援する人材マネジメント

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

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

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

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

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

育成・確保の両面から、人的資本への投資を積極化

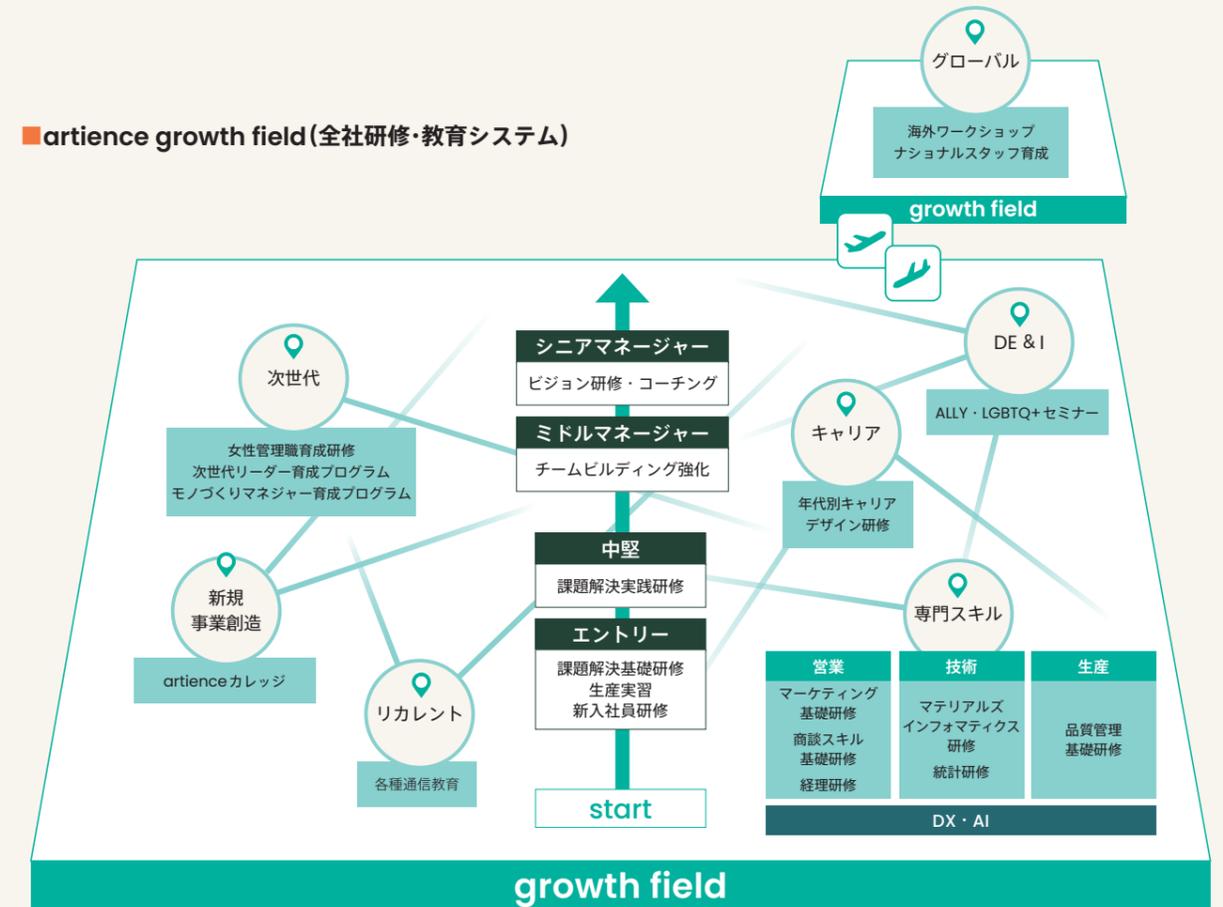
人材マネジメントの基本的な考え方は、2015年に策定した「人材マネジメントの3つの柱」を踏襲しつつ、中期経営計画artience2027においては、人材を「資源」から「資本」へと再定義し、人材育成・人材確保への投資を強めていきます。

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

■人材マネジメントの3つの柱(2015年策定、2024年1月改定)

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

■artience growth field(全社研修・教育システム)



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

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

人材戦略の核となる社員エンゲージメントの向上

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

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

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

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

■コア技術の応用・進化による価値創造



色材設計×ポリマー設計×分散×塗加工

感性に響く価値

art & science



※シェアは当社調べ

STRENGTHS 3

積極投資で切り開く 新規事業の市場戦略

リチウムイオン電池正極材用導電CNT分散体事業

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

トヨーカラー株式会社
機能材料営業部
部長
小畑 晃司

印刷インキ用顔料からCNT分散体へと発展

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

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

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

2019年の採用を皮切りに、当社のLiB正極材用導電CNT

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

技術、分散剤、生産プロセスの最適化が強み

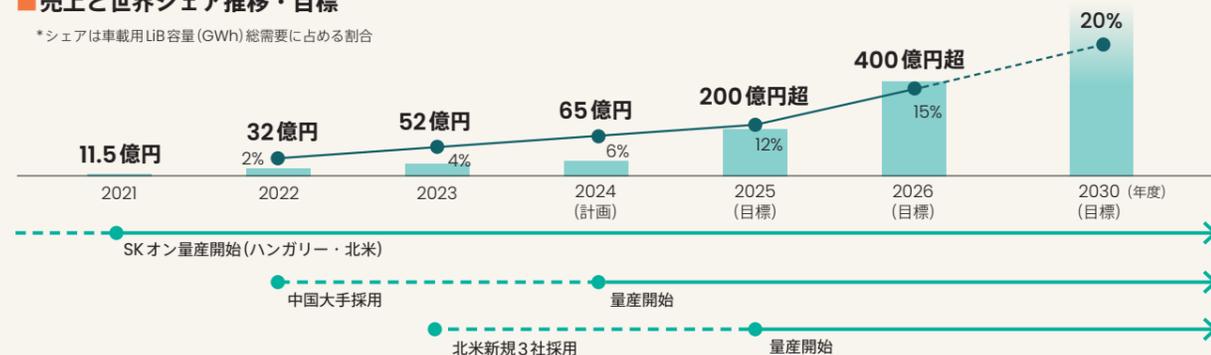
我々はCNTの分散技術を持っているだけでなく、分散剤を自社開発しており、生産プロセスでも高いレベルを実現しています。分散技術と分散剤の開発・改良、生産プロセスの最適化の3点が我々の強みです。

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

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

売上と世界シェア推移・目標

*シェアは車載用LiB容量(GWh)総需要に占める割合



ていると考えています。

政治的リスクがあってもEV化の潮流は変わらない

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

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

投資を増額し、2030年度世界シェア20%を目指す

2030年度におけるLiB用CNT分散体の世界シェア20%(車載用LiB容量の総需要に占める割合)を目標として打ち出しています。自動車業界は開発スパンが長いこともあり、我々は現在、中期経営計画artience2027のさらにその先を見据えたビジネスに取り組んでいます。

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

また、その実現のために、投資計画(累積)を250億円超

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

当事業に関する投資計画の累計(2019年度~)



*実施済み分150億円を含む

CNT分散体を通じて「感性価値」を創造する

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

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

当社の技術開発の方向性

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

4極5拠点の生産体制

