

サステナビリティ対談

個を活かし、イノベーションで感性に響く価値を創出

信頼を礎に次なるイノベーションを起こし、さらなる飛躍へと至る変革を目指すartienceにとって必要なことは何か。

1995年に来日して以来、日本企業のサステナビリティ経営を支援し、次世代リーダー育成に幅広い知見をお持ちのピーター・D・ピーダーセン氏と、企業価値を向上させる組織運営について語り合いました。

社名変更を旗印に、変革に挑む

高島 社長に就任した2020年当時、コロナ禍もあり、当社の株価や業績は決して良い状況ではありませんでした。このままでは未来はない、変わらなければいけないという危機感から、変革の旗印として社名を変えました。

ピーダーセン artienceというのは、アート&サイエンスから付けられた社名だと伺いました。

高島 はい。これまではサイエンスを標榜してきた我々でしたが、今後テクノロジーやAIが中心になる世の中では、あ

えてもっと「人」にフォーカスすることが大切だと思ったのです。サイエンスに加えて、心に寄り添う、感動を共有する、といった感性に響く価値(感性価値)、すなわち「アート」を提供していく企業になるという意味を込めた社名です。また、アートには「多様な解を受容する」リベラルアーツの思想も含まれており、良い命名になったと思っています。

ピーダーセン 面白いですね。普通は名前が理念を語ることはないけれども、artienceは社名そのものが理念を語っています。素晴らしいことです。

高島 「感性に響く価値を創りだし、心豊かな未来に挑む」が

当社の存在意義です。世の中の役に立ち、同時に心に寄り添うこと。この二つを追求しています。社内の座談会などで「感性価値とは」というテーマで議論してきたなかで、私自身、考え方が変化してきました。以前は「アイデンティティの普遍化」だと思っていたんですが、今は「人の幸せを願うこと」が感性価値だと思っています。現場の社員と対話するうちに「自分たちが作ったものが世に出て使われているのが喜びであり、それが感性価値だ」というような話が出てきました。視点が外にあるんですね。利他を考えている。そういうことを社員との対話から学びました。

ピーダーセン 1997年に行われたアメリカの世界未来学会で、これからは「エクスペリエンスエコノミー」の時代だと言っていました。体感、まさに感性ですね。よい経験を提供する会社が勝っていくだろうということです。そういう意味でartienceの感性価値は素晴らしいですね。

個を大切に人間尊重の経営

ピーダーセン 事業の海外比率が高くなっているそうですが、海外では「東洋インキ」よりもartienceのほうが通りが良いでしょうか。社員の受け止めはどうか？

高島 インキということにこだわる社員もいました。海外、特にアジアではまだまだインキが事業の中心ですから。一方、とてもポジティブに捉えている人も多くですね。この2年間、拠点を巡って座談会形式で若手や中堅と対話していますが、驚いたのはインドの社員たちが非常にポジティブに捉えていたことです。インド拠点の社名は「東洋インキインディア」ですが、自分たちもartienceに変えたいと言ってきており、理念も含めて賛同してくれています。

ピーダーセン アート&サイエンスを考えることが、コミュニケーションのインターフェイスになりそうですね。

高島 2025年の1月から動画広告を配信しているのですが、そのなかで「私たちはものづくりの会社ではありません」「感動をつくります」「喜びをつくります」というメッセージを伝えています。そうしたら、工場の社員から違和感がありますと、私に直接メールが来ました。

ピーダーセン そういうことを社長に直接言ってこられる社風は素晴らしいですね。

高島 はい、うれしいことでした。この社名はむしろものづくりを強調している、進化を見据えた社名である、ということを通じて直接伝えていきます。対話する機会を増やしたおかげで、少しずつ変わってきたと実感しています。

D I A L O G U E



代表取締役社長 グループCEO
高島 悟



大学院大学至善館専任教授
特定非営利活動法人ネリス代表理事
ピーター・D・ピーダーセン氏

PROFILE
デンマーク出身の実業家。日本の高校への留学をきっかけに、日本の豊かな自然、歴史、文化、価値観に大きな可能性を感じ、1995年に再来日し、企業などのサステナビリティ経営支援に携わる。現在は、グローバルで次世代リーダーを育成するNPO法人ネリス代表理事などを務める傍ら、複数の日本企業の社外取締役も務める。



ピーダーセン 日本の大手企業は組織文化で、とがった個を削ってしまう傾向がありますが、これからの時代、とがった個を引き出しながら目標に向かっていくことが重要です。自ら目標に進んでいくような人材が活躍できる組織が勝ち残るだろうと思います。

高島 当社の経営哲学は「人間尊重の経営」です。個があって全体がある。組織のために個人が犠牲になることは絶対にあってはなりません。今、企業変革に取り組んでいますが、この哲学だけは決して変えないとしています。

ピーダーセン 一人ひとりの可能性を開花させ、人生を無駄にさせないことが企業にとって大切なことです。人的資本経営はともすれば形骸化しがち。個人の能力を最大化し挑戦を続けられるように、資本としての「人」を活かすことが一番重要だと思います。

個人が解放される組織づくりに挑戦

ピーダーセン 日本にはリーダーシップを持つ人が少ないと感じます。未踏の地に踏み込むような勇気を持つ人をバックアップする組織が理想ですね。7割は失敗するかもしれませんが、大きな挑戦をやっていないと日本の産業界に未来はないと危惧しています。

高島 当社グループの中核事業会社の一つ、東洋インキ株式会社は、もともと上意下達の企業風土が強かったのですが、ここが今、一番変わってきています。現場からどんどん提案が出てきているのです。その一つが「CXセンター」という新システム。人員を3分の1に減らしつつも、DXを利用して、テクニカルサービスや受注を行う仕組みで、彼らは顧客満足度を上げると断言して取り組んでいます。

ピーダーセン いいですね。個人が解放されることは、上意下達の組織ではできなかったことです。成果が出るのに5年、10年とかかかりますが、会社は劇的に変容すると思いますので、挑戦し続けていただきたいです。

高島 別の事例では、挑戦したい人を応援する仕組みとして、2021年よりビジネスアイデアコンテスト(現「IPPO」)

を開催しています。4回目になりますが、どんどん進化しています。先程の東洋インキからの応募が一番多いのですが、印刷市場のシュリンクで苦しんだ4～5年を経験して、本当にハングリーになっている。業績も良くなって、投資家からもサプライズだと言われています。

ピーダーセン ビジネスコンテストを成果に結びつけるのは大変なので、素晴らしいことですね。イントラプレナー、社内に起業家がいるカタチは、日本企業に向いていると思います。ある程度リソースがあるなかで自由度を最大限にしている。いろんな働き方や挑戦を包容できる組織になることが重要なんですよ。

高島 一般的には、ビジネスコンテストは何年かすると応募数が減っていくそうですが、当社では逆に増え続けています。なかには十分可能性があると感じさせる案もあります。成功事例を増やしたいので、もっと応援する仕組みをつくらうと思っています。ある企画に対して、マーケティングやセールスの人がいないというので社内で募集したら、すぐに何人かが手を挙げてくれました。そういった一人の夢を皆で応援する仕組みができるかなと思っています。

ピーダーセン トップが方向性を示し、ミドルマネジメントが支え、最前線の部下が活躍できるという仕組みですね。

創造的ガバナンスを目指す

ピーダーセン 日本の企業は、監査やリスク管理、コンプライアンスは得意ですが、そちらにばかり気を取られるとイノベーションができなくなるのではと心配です。自由な機会探索が高い倫理性に支えられ、バックアップするためにガバナンスがある。誠実という文化をリーダー一人ひとりが現場で担保できるかどうか問われるのです。

高島 企業の倫理やガバナンスの違いは、生成AIの活用姿勢に顕著に表れているように思えます。当社は2024年から全社横断の「生成AI活用推進タスクフォース」を発足し、マテリアリティでも課題化しており、ルールを模索しつつも積極的に挑戦しようとしています。ところが、体制不備とか情報漏洩とかのリスクを最小化するために、AI活用を制限したり禁止したりしている会社もあると聞きます。

ピーダーセン ルールはバックアップするものであり、抑えつけるものではない。この転換が進めばいいですね。

高島 ガバナンス改革として取締役会の改革から始めましたが、それによって会社は変わるとは思いますか。

ピーダーセン 変わります。まずは人選が重要ですね。私は複数社で社外取締役をしています。戦略議論をする会社もありますし、泊まりがけで合宿をする会社もあります。ある会社では、私はサステナビリティ委員会の委員長もしていま

す。専門性と経験を持った社外取締役がそろると、とても面白い議論ができます。創造的ガバナンスです。

高島 会社が重視する分野のプロフェッショナルに社外取締役を務めていただくことは非常に良いですね。当社の社外取締役の方々にお話を伺うと、皆さんもっと関わりたい、もっと自分の役割を果たしたいと仰ってくださいます。

ピーダーセン そうなんです。時間の許す範囲でもっと踏み込んでいきたいと思うのが社外取締役なんです。

サステナビリティ課題に貢献し、企業価値を高める

ピーダーセン 日本は技術力や資金力だけでなく、非欧米的な自然観、近江商人の「三方よし」の考え方もある。私は、日本こそはサステナビリティ課題解決に欧米流とは違う道を示せるのではないかと思ひ、1995年来日しました。でも今の日本企業はネオリベリズムやグローバル金融資本主義、株主資本主義に流されてしまって、本来のポテンシャルを活かしきれていないのではと思います。御社の「感性価値」は、そこに立ち向かえるのではないかと。

高島 私が社長として経営の軸としているのが渋沢栄一の『論語と算盤』なんです。社会貢献と利益追求はトレードオフではなく両立だということ。株主の経済的利益だけでなく、貢献との両立があって、真の株主資本主義と言えると思うのです。

ピーダーセン そうです。だからこそ上場企業はとて難しい判断を迫られるのです。

高島 今、世界のあちこちで反ESG的風潮が起こっていますが、我々はメーカーとして温暖化抑止を責務としつつも、そこにビジネスチャンスもあるとしています。両方を追求するのが我々のサステナビリティビジョンasv2050/2030であり、これを翻すつもりはありません。

ピーダーセン それは良いですね。ESG活動がビジネスに結びつかなければマーケットで評価されない時代です。ビジネスに結びつくとは、ある意味究極の評価ですから。株主をいちステークホルダーとして大切にしながらも、振り回されるのは経営として違うと思います。

多様性のある組織が、多様な感性価値を生む

高島 グローバル事業が進んで、売上高は5割以上、営業利益は6割以上を海外で上げるようになっている今、人事部が取り組んでいるのが「グローバルな人材の流動性」を高める仕掛けです。社員も6割以上が海外ナショナルスタッフなので、タレントを世界に求めることで、イノベーションや企業

価値も高まってくるだろうと思います。また、当社の取締役会もグループ経営会議も日本人ばかりなので、そこは大きな課題だと思っています。

ピーダーセン 本社のグローバル化は、多くの日本企業にとって大きな課題ですからね。グローバル人事の中核をあえて海外に置いた企業もあります。当社にも外国人社員が増えたなと感じさせるくらい一定数採用したそうです。

高島 海外拠点に関しては、年2回「グローバルマネジメントフォーラム」という会議を日本で開催していて、海外各社のトップマネジメントが日本に集まります。海外役員には女性もいますが、ただ多くはないんです。

ピーダーセン グローバルマネジメントフォーラム、とても良い取り組みですね。ぜひ続けるべきです。女性役員数もそうですが、女性社員の採用についても、先程の外国人採用と同様、あえて多くの人数をまとめて採ることが肝要です。そういった象徴的で思い切った取り組みをしないと、変化のペースは加速されません。

高島 当社はまだまだ女性の比率が少ないので、戦略的に目標設定して取り組んでいるところです。

ピーダーセン 技術系やメーカー系は歴史的にどうしても女性が少ない傾向がありますが、どんなビジネスであってもユーザー視点で共感し考えるというのは、男性よりも女性のほうが得意であるケースが多いと感じます。そういう視点をもっともっと取り込むことは、artienceが感性価値の創出力を高めていくことにつながるでしょう。

高島 artienceになってから、採用の応募数でも女性が増えているんです。アート&サイエンスの感覚が彼女たちに響いていれば良いと思います。

ピーダーセン 響いているのでしょうか。会社全体の変革を象徴するシンボリックな社名という感じで、今後に期待したいと思わせてくれます。

高島 いろいろとご評価いただき、また重要な気付きもたくさんいただきました。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

外交の現場で培った経験のもと、 複雑化する世界情勢のなか 経営への助言に努めます

筆頭独立社外取締役(監査等委員)
指名・報酬に関する諮問委員会 委員長
横井 裕



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1979年に外務省へ入省し、40年以上にわたり外交官として職務を担ってきました。米国、中国、トルコ、マレーシアといった国々での在外勤務のほか、本省では経済協力局においてODA(政府開発援助)政策の推進にも長く携わりました。特に多くのプロジェクトを審査してきた経験は、今日の企業経営の視座にも通じるものがあると考えています。

当社とは退官前に交流が始まり、私が勤務してきた国々に当社の重要拠点があるという偶然も重なって、2021年に社外取締役の任をいただきました。経営の専門家ではありませんが、国際的な政策感覚や外部環境の変化を俯瞰する視点を持ち込み、当社のグローバル戦略などに助言を行っています。

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？

この4年間で、当社の取締役会は目に見えて進化したと感じています。就任当時と比べて、より率直な議論が活発に交わられるようになり、社内外の多様なバックグラウンドのメンバーがそろい、女性取締役の比率も高まっています。また、指名・報酬に関する諮問委員会も年4回開催となり、後継者計画や給与・人事制度のあり方といった経営基盤そのものに関わるテーマにまで、積極的に踏み込むようになりました。

経営のモニタリング機能についても、現状では十分に機能していると評価しています。社外の役員が企業活動すべてを詳細に把握するのは難しいなか、最近では社員と同等の情報にアクセスできるタブレットが社外取締役にも配布されるなど、情報提供の仕組みが強化されてきました。

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

当社は多彩な事業ポートフォリオを持ち、たとえ一部の分野が不調な状況下でも全体としては安定を保てる強みがあ

ります。しかし、創業以来の柱だったインキ事業が徐々に縮小している今、それに甘え続けることはできません。だからこそ今回の経営計画において、単なるモノづくりを超えた「感性に響く価値」の提供を掲げ、当社が目指す姿を明確にしたことには大きな意義があると考えています。

特にLiB分野では、大規模な投資によって海外4カ国・5拠点での生産体制を構築したのは、グローバルサプライチェーンの分断を見越した慧眼だったと思います。外部環境の変化は激しく、EV市場では中国を中心とした勢力図の再編や、欧米による貿易政策の揺らぎが複雑な影響を与えています。こうしたなかで、先んじて拠点を整えてきたことは、これからの市場競争で確かな強みとなるはずだと考えています。

ただし、計画全体では約2年の遅れが生じているのが現実です。LiB分野への将来的な期待は大きいものの、過度な依存とならないよう、第2、第3の収益の柱を確立していくことも不可欠でしょう。半導体分野など新たな成長領域への注力が重要だと考えます。

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？

外務報道官を務めた経験からも情報発信の重要性を実感しており、「自社の持つ価値をいかに伝えるか」という観点が欠かせないと考えます。当社の近年のIR活動には大きな進展が見られますが、一方でLiB事業などでは、もっと積極的に状況を伝える余地もあるのではと感じています。厳しい環境下だからこそ、マーケットに対して「緻密に、かつ大胆に」発信していくことが求められます。

また、当社はすでに売上高・従業員ともに海外比率が5割を超えるグローバル企業です。各国の政策、文化、商習慣などが絡み合うなかで、リスクを機敏に察知し、現地当局やステークホルダーとの連携を図ることが極めて重要です。外交の現場で各国政府との調整や、日本企業への助言を行ってきた知見を活かし、当社が事業戦略を具現化していく一助になればと考えています。

国際企業法務の知見を活かし、 グローバル展開を続ける当社の 持続的成長を支えていきます

独立社外取締役
藤本 欣伸



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。

1991年に弁護士として活動を始めて以来、企業法務、M&Aや国際取引といった分野を中心に業務を行ってきました。また、米国留学を経てニューヨーク州弁護士資格を取得しており、海外案件にも数多く関与してきました。artienceとは2000年頃よりご縁をいただき、ベルギーやトルコの現地法人の買収など、国際案件を中心に法的サポートを担ってきました。とりわけ2010年には、アメリカ司法省との極めて困難な案件に現社長の高島氏とともに取り組み、信頼関係を築いてきました。その後もさまざまな形で関わりを重ね、2024年、会社よりお声がけをいただきました。長年の業務を通じてartienceへの理解を深めてきたこと、また弁護士としての知見を活かして貢献できる場として、社外取締役をお引き受けしました。

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？

当初は、会自体がやや慎重で硬い印象もありましたが、現在は取締役の構成も大きく変わり、経営や財務の専門性を備えた新たな社外取締役が加わったことで、議論の深みは格段に増えています。最近では、2時間の取締役会に議論が収まりきらないほど、活発な意見が飛び交います。

社外取締役として議決権を適切に行使するために、「会社をよく知る」ことは大前提です。2024年度には工場の視察を重ね、現場の声に触れたのは大変有益でした。また、取締役会という公式な場に限らず、経営陣と率直に意見交換できる場を提案したところ、実現していただけたことも意義深いと感じています。

社外取締役が自ら情報にアクセスしようとする姿勢も欠かせません。過度な資料作成を事務局に求めるのではなく、既存の経営会議の資料の共有を受ける、社内ミーティングにオブザーバー参加するなどの方法を通し、より効率的に監督機能を高めていくことは可能と思っています。

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

業績面ではROEも着実に向上しており、初年度から良好なスタートを切ったと評価しています。社名を変え、理念体系を見直し、風土改革にまで踏み込んだ背景には、会社を変えたいという強い経営の意思があったと理解しています。今後問われるのは、いかに計画に魂を込め、実行していくか。特に人的資本やサステナビリティといった非財務の領域では、目標や評価が定性的になりやすいなかで、地に足のついた取り組みを推進し、目に見える成果につなげていくことが求められています。

また、artienceは今や売上・利益ともに海外比率が5割を超える企業です。日本国内は比較的安定した事業環境ですが、海外での事業展開にはさまざまなリスクが伴います。国や地域ごとに異なる政策や規制の変化に、迅速かつ確に対応していくことが、今後ますます重要になると考えます。

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？

artienceはESGやサステナビリティにも真摯に取り組む、まじめで誠実な企業です。しかしながら現在もPBRは1倍を下回っており、外部からの評価が十分に追いついていないと感じています。当社の価値をどう伝えていくかは、一層真剣に向き合っていくべきIR・SRの課題といえます。

社外取締役の役割は単なるチェック機能にとどまらず、持続的な企業価値向上に向けて、どれだけ自らの知見や経験を活かして貢献できるかに本質があります。私としては、弁護士としての自身の専門性に加え、利用可能なリソースやネットワークを存分に活かしながら、artienceの価値創造に少しでも寄与していきたいと考えています。特にグローバル展開を強化するなか、複雑化する法制度やリスクへの対応が迫られる場面も増えていくでしょう。そうした局面において、よりよい経営判断につながる助言ができるよう尽力していきます。

マネジメント一覽 (2025年3月26日現在)



後列左より 木村 恵子 佐藤 哲章 藤本 欣伸 小杉 乃里子 立藤 幸博 松本 実
前列左より 加野 雅之 安達 知子 高島 悟 濱田 弘之 横井 裕

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 37,721株 / 在任期間 11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 11,021株 / 在任期間 8年9カ月

取締役
品質保証・生産・環境、サステナビリティ、購買、
物流担当
佐藤 哲章

1985年 4月 当社入社
2023年 3月 当社取締役(現)
2023年 7月 当社品質保証・生産・環境、
サステナビリティ、購買、物流担当(現)

所有株式数 13,490株 / 在任期間 2年

新任
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 0株 / 在任期間 0年

新任
独立社外取締役
小杉 乃里子 社外 独立

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 ユニソール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(現)

所有株式数 0株 / 在任期間 0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節
2016年 3月 特命全権大使中華人民共和国駐節
2020年 12月 外務省退官
2021年 3月 当社社外取締役
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 3,400株 / 在任期間 4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 11,598株 / 在任期間 1年

独立社外取締役
安達 知子 社外 独立

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 2,200株 / 在任期間 2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 樹田江尻法律事務所(現 西村あさひ法
律事務所・外国法共同事業)入所
1999年 1月 西村あさひ法律事務所・外国法共同事
業パートナー(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 100株 / 在任期間 1年

社外 独立
指名・報酬諮問委員
監査等委員
独立社外取締役(監査等委員)
木村 恵子

1980年 4月 伊藤忠商事株式会社入社
1989年 10月 シティバンク、エヌ・エイ入行
2002年 10月 第一東京弁護士会登録
2002年 10月 安西・外井法律事務所(現 安西法律事
務所)入所(現)
2016年 6月 当社社外取締役
2017年 6月 株式会社ヤシマキサイ社外取締役(監査
等委員)(現)
2022年 3月 当社社外取締役(監査等委員)(現)

所有株式数 2,100株 / 在任期間 8年9カ月

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 3年

コーポレート・ガバナンス

取締役会の改革を端緒として 全社ガバナンス強化を展開する

時間を区切らず納得するまで議論

コーポレート・ガバナンスの強化において重要な課題となるのは、取締役会の監督機能を高めること、独立性を確保することの2つです。

artienceの取締役会では、監督機能の質的向上のため、決議事項について事前に十分な情報を共有したうえで、会での議論を深めています。あえて会の時間を区切らず、時には全員が納得するまで議論しようという方針で取締役会を運営しています。加えて、社外取締役の方々には、事業部門の責任者が直接説明したり、現場視察の機会を設けたりするなどして、当社グループの事業へのご理解を深めています。

取締役会のスキルと属性のバランスを強化

2025年度には、上場会社の経営経験を有する方2名を新たに社外取締役に迎えたことで、スキルマトリックスのバランスが向上しました。現在の社外取締役比率は64%、そのうち3名が女性です。社内では女性管理職比率がまだまだ低いですが、取締役会の女性比率を率先して高めることで、グループ全体のジェンダーダイバーシティ推進につなげたいと考えています。

また、取締役の独立性は就任後8~10年で低下するという指摘がステークホルダーからありますが、当社では役員任期の上限を社内規程で定め、新陳代謝を促しています。

2024年度から年4回開催となった指名・報酬に関する諮問委員会では、筆頭社外取締役を委員長として、役員報酬の適正化について議論を重ねています。これまでは売上や利益への貢献度を重視した報酬システムでしたが、今後は資本効



取締役副社長
経営全般、コーポレート部門担当
濱田 弘之

率への意識をより強めていく必要があります。ROE目標達成度を評価指標に加えることなども検討し、業績連動の割合を拡大していきます。

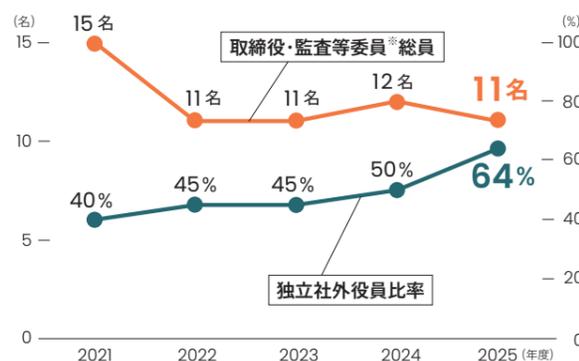
増していくグローバルリスクマネジメントの重要性

今や収益の過半を海外で挙げている当社グループとしては、海外展開を積極化するなかでのリスク管理も欠かせません。当社グループのグローバルリスクマネジメントは、各社がリスクの自己診断を行い、リスクマネジメント部会がその結果を集約して共通の重要リスクを抽出・特定し、グループ全体で対策を講じていくという体制です(▶ P.76)。

ここ数年は、海外拠点でも内部通報システムを運用するとともに、国内外での内部監査も拡充。財務・会計・税務などを一元管理するERPシステムの導入も、グローバルでのモニタリング制度を高めています。

海外グループ各社とのコミュニケーションを深め、当社グループとしてのあるべき姿やフィロソフィを共有することも、ガバナンス強化のための大切な要素です。当社グループでは、「グローバルマネジメントフォーラム」という会議を年2回、10年以上続けており、これにはグループ経営会議のメンバー、国内海外各社の社長やシニアマネージャー層が出席して、グローバルな課題・戦略・施策に関する情報と意識の共有を図っています。これらの取り組みについても積極的に開示して経営の透明性を高め、当社グループの持続的な成長と企業価値の向上を目指します。

■役員数および独立社外役員比率の推移



■コーポレート・ガバナンス強化の主な取り組み

2020年度	買収防衛策を廃止(2008年導入)
2021年度	取締役の大幅減員(15名→11名) 「未来検討タスクフォース(次世代経営者育成プログラム)」発足
2022年度	監査役会設置会社から監査等委員設置会社に移行
2023年度	執行役員の大規模減員(32名→16名) 女性取締役の増員(2名→3名)
2024年度	指名・報酬に関する諮問委員会(2017年設置)の年間開催回数増加(1回→4回) 「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」改定(2015年制定)

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

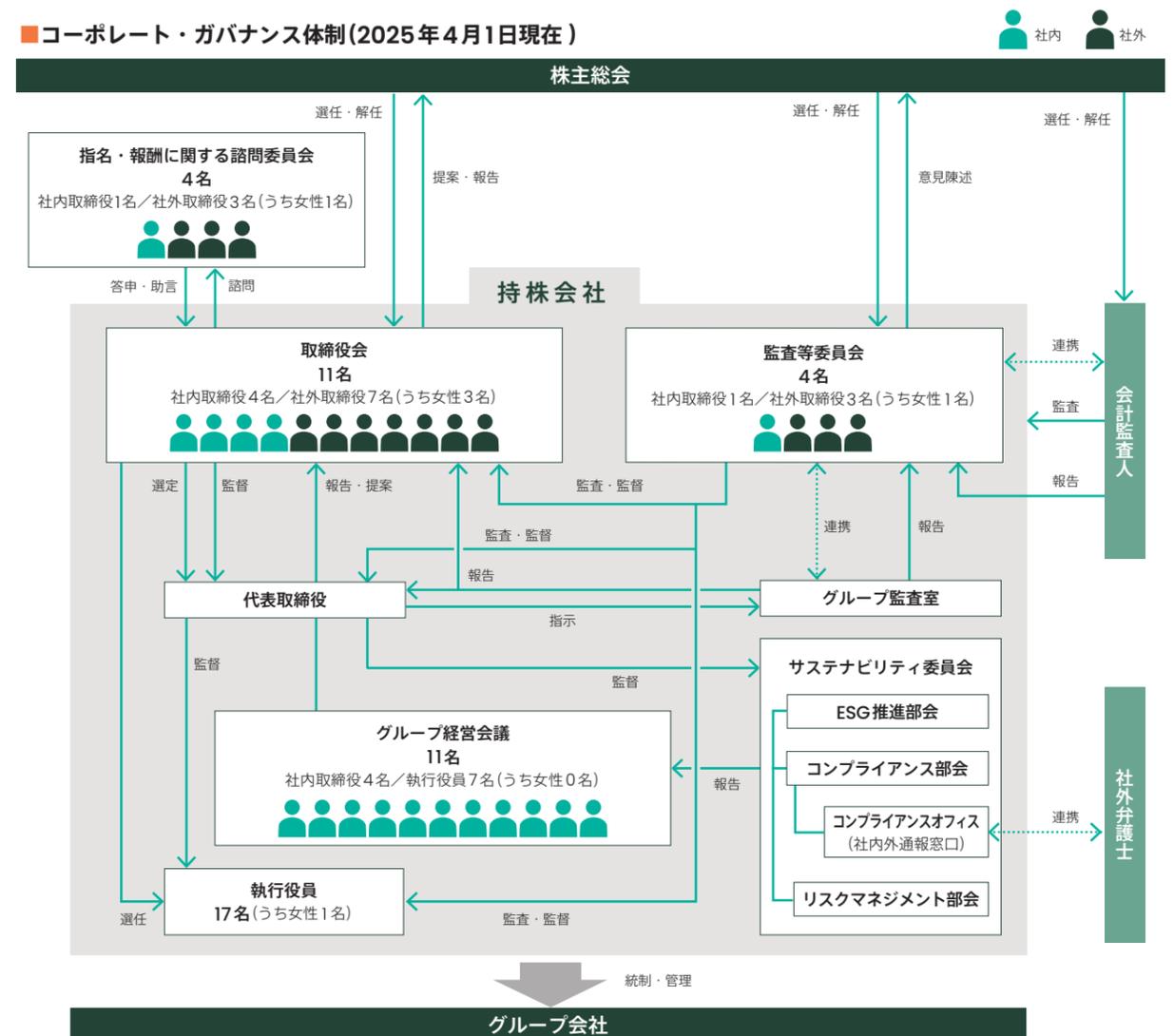
コーポレート・ガバナンスの各課題は「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」に沿って取り組みが行われ、適正なコーポレート・ガバナンスの構築に努めています。

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で開催し、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。

■コーポレート・ガバナンス体制(2025年4月1日現在)



■主な会議体・委員会の責務と構成

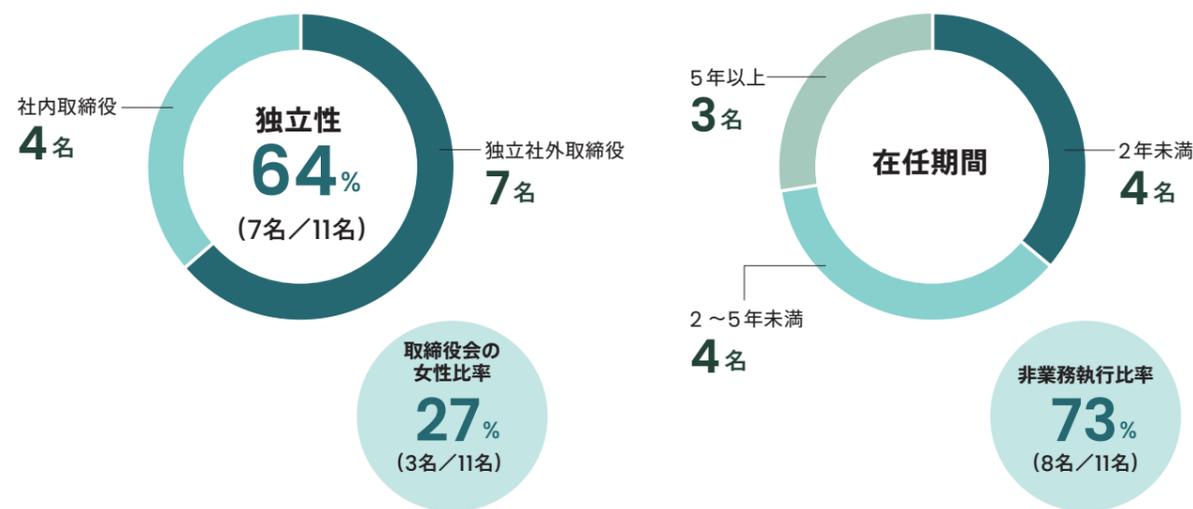
取締役会	<ul style="list-style-type: none"> グループ全体の経営上の意思決定と業務執行状況の監督を行う 法令で定められた事項や経営に関する重要事項の決定を行う 議長は代表取締役社長 構成員は監査等委員でない取締役7名(うち社外取締役4名)、監査等委員である取締役4名(うち社外取締役3名)の11名(うち女性3名) 任期は監査等委員でない取締役は1年、監査等委員である取締役は2年 2024年度は17回開催
監査等委員会	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査部門であるグループ監査室および会計監査人と連携し、取締役の職務執行の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している 構成員は監査等委員4名(うち社外取締役3名) 任期は2年 2024年度は13回開催
指名・報酬に関する諮問委員会	<ul style="list-style-type: none"> 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 2024年度は4回開催
グループ経営会議	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会に準じる協議・決定機関として、業務執行上の重要な意思決定を行う 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、技術・研究・開発および知的財産担当執行役員、グループ総務部長、グループ財務部長、グループ人事部長、中核事業会社3社の代表取締役 2024年度は26回開催

取締役の構成

当社の取締役会は、多様性、専門性に配慮した人員で構成するものとしており、経営に関連する各分野の見識や経験およびジェンダー平等の実現などにも配慮して豊かな多様性を確保することを重視しています。現在は多様かつ高度なスキルを持った取締役で構成し、また、そのうち過半数は当社が定める独立性基準に準拠した独立社外取締役です。

当社取締役の構成

■当社取締役の構成



サステナビリティマネジメントの推進

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。そして、中長期的な視点でのサステナビリティ経営実践に向けて、2050年のあるべき姿からのバックキャストによるサステナビリティビジョンasv2050/2030を活動の指標として、グループ全体で取り組みを進めています(▶P.31)。また、現在進行している中期経営計画artience2027は、基本方針として①高収益既存事業群への変革、②戦略的重点事業群の創出、③経営基盤の変革の3つを掲げ、そのなかの③経営基盤の変革で取り組むべきサステナビリティ経営課題(人材育成制度の改革、資本効率化、生産プロセス革新、デジタルトランスフォーメーション、技術基盤の強化など)を明確に示しています(▶P.36)。

一方、サステナビリティ活動と事業活動(価値提供)の統合を図り、Brand Promise「感性に響く価値を創りだし、心豊かな未来に挑む」を実践するために取り組み、2030年までに結果を出すべきサステナビリティ課題を整理し具体的な目標値を設定したグループマテリアリティ2025-2030を新たに策定しました(▶P.32)。これに基づきグループ全体でサステナビリティ活動を推進するとともに、パートナーやコミュニティと協業・協働力を合わせることで、持続可能な社会の実現に向けたさまざまな施策に取り組んでいきます。

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。

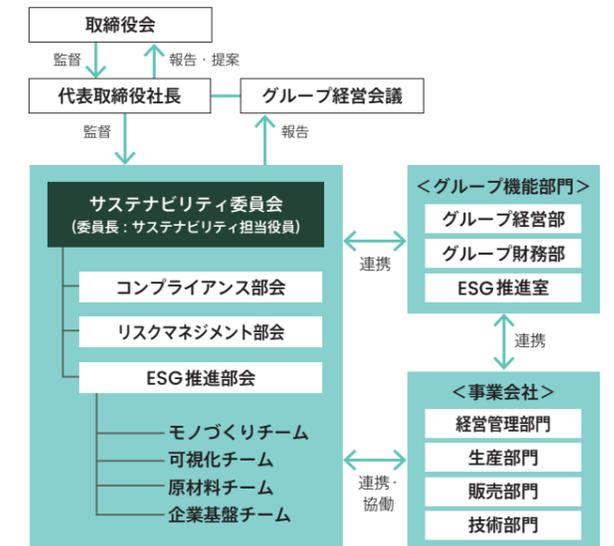
※ 関連する方針・指針は日本語・英語・中国語で掲載しています。

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中に配置されている3部会と、国内グループ各社の経営管理部門が中心となって、それぞれの視点でグループ全体のサステナビリティ活動の downstairs 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(2025年度)



サステナビリティ委員会の活動状況(2024年度)

2024年度は、サステナビリティ委員会会合を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、サステナビリティ委員会を中心に新マテリアリティの策定を進め、2025年度からは浸透に向けた活動を推進しています。

■サステナビリティ委員会会合の開催日

2024年1月19日	サステナビリティ委員会会合(臨時会合)
2024年2月8日	第1回サステナビリティ委員会会合
2024年4月16日	第2回サステナビリティ委員会会合
2024年7月1日	サステナビリティ会議(全社会議)

■3部会の主な活動内容(2024年度)

リスクマネジメント部会	全社的リスクの確認、海外リスク別対応ガイドライン集の見直し・検討、適時のリスクテーマの報告、自然災害とその他リスクの報告ルートを整理
コンプライアンス部会	倫理行動規範の啓発、労務費価格転嫁対応、内部通報制度の周知
ESG推進部会	脱炭素に向けたロードマップの作成(グループ拠点の87%達成(CO ₂ 排出量ベース))、Scope算定システムの導入、脱炭素に向けたサプライヤーに対する対話やアンケートの配布(エンゲージメント)を実施

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。

2024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、取締役会議長と独立社外取締役を対象に、個別の課題意識を再確認するインタビューを実施しました。

アンケートとインタビューの結果をもとに取締役会による討議を経て、最終的な評価を行いました。

■実効性評価の概要

[実施プロセス]



[過去2年間に抽出した課題と実施した取り組み]

2022年度実効性評価での課題に対する取り組み

- 株主・投資家との対話に関する報告が不十分であるとの意見を踏まえ、2023年度以降、半期ごとに取締役会へ報告することとしました。
- 執行側の研修等を含む役員トレーニングの詳細が不明との意見を踏まえ、取締役会へ年間実施事項を報告しました。
- 指名・報酬に関する諮問委員会から取締役会への報告が不十分との意見を踏まえ、2024年度より諮問委員会の実施回数を増加し検討を深めるとともに、取締役会への報告を強化しました。

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年度実効性評価のプロセス(2024年12月~2025年2月実施)

- 第三者外部機関の関与・助言を得てアンケートを作成し、実施しました。

- 外部機関によるアンケート集計結果をもとに、議長および独立社外取締役を対象にインタビューを実施しました。
- アンケートとインタビューの結果を2025年3月の取締役会において分析、議論および評価しました。

2024年度実効性評価の結果・課題

- 年々取締役会の実効性が向上してきているなど、概ね肯定的な評価が得られ、総じて取締役会全体の実効性が確保されていることを確認しました。
- 過年度の实効性評価で指摘された事項についても改善が確認されました。
- 2024年度実効性評価では、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、有益な議論をする環境づくりのため、2025年度は取締役間の意見交換の機会の充実や、社外取締役に対する情報共有の充実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。

2024年度の取締役会で討議・審議された主な議題は、法定決議事項のほか、コーポレートガバナンス・コードで求められる事項（取締役会の実効性評価、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、株主・投

資家との対話状況など）、サステナビリティ関連方針群の制改定、中期経営計画artience2027、年度計画、資本効率改善に向けた取り組み、大型投融資、指名・報酬に関する諮問委員会の活動状況、人的資本・リスクマネジメント・コンプライアンスの取り組みなどでした。

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。

■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	年齢 性別 (国籍)	会議体の構成・出席状況 ^{※1}				主な専門性・経験 ^{※4}						
		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	64歳 男性 (日本)	○ (議長) 100% (17回/17回)		○ 100% (4回/4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	66歳 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	71歳 女性 (日本)	○ 100% (17回/17回)				○	○				○	
藤本 欣伸 独立社外取締役	59歳 男性 (日本)	○ 92% (12回/13回) ※2						○				○
立藤 幸博 独立社外取締役	65歳 男性 (日本)	○ ※3		○ ※3		○	○					
小杉 乃里子 独立社外取締役	58歳 女性 (日本)	○ ※3				○			○	○		
佐藤 哲章 取締役 品質保証・生産・環境、サステナビリティ、購買、物流担当	64歳 男性 (日本)	○ 100% (17回/17回)			○ 100% (26回/26回)		○					○
加野 雅之 取締役 (常勤監査等委員)	62歳 男性 (日本)	○ 100% (13回/13回) ※2	○ (委員長) 100% (10回/10回) ※2		○ 100% (20回/20回) ※2					○		○
横井 裕 単独独立社外取締役 (監査等委員)	70歳 男性 (日本)	○ 100% (17回/17回)	○ 100% (13回/13回)	○ (委員長) 100% (4回/4回)				○				○
木村 恵子 独立社外取締役 (監査等委員)	65歳 女性 (日本)	○ 100% (17回/17回)	○ 100% (13回/13回)	○ 100% (4回/4回)						○		○
松本 実 独立社外取締役 (監査等委員)	68歳 男性 (日本)	○ 100% (17回/17回)	○ 100% (13回/13回)							○		○

※1 2024年度の出席状況 ※2 2024年3月26日就任 ※3 2025年3月26日就任
※4 主な専門性・経験は、それぞれの取締役が有するすべての専門性や経験を示すものではありません。

■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	年齢 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	63歳 男性 (日本)				100% (26回/26回)	○	○					
中村 隆裕 常務執行役員 グループ総務部長 インキュベーション センター担当	63歳 男性 (日本)				○ ※2			○				○
有村 健志 執行役員 グループ財務部長	52歳 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	53歳 男性 (日本)				100% (26回/26回)					○		○
岡市 秀樹 常務執行役員 トヨーカラー株式会社 代表取締役社長	64歳 男性 (日本)				96% (25回/26回)	○		○	○			
有吉 泰 常務執行役員 トヨーゲーム株式会社 代表取締役社長	52歳 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	57歳 男性 (日本)				100% (26回/26回)	○	○					

※1 2024年度の出席状況 ※2 2025年4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。

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およびコーポレート・ガバナンス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。

役員向け研修の実施

取締役・執行役員の知識向上を目的とした研修を定期的実施しています。2024年度は、変革に向けた役員層向けマインド醸成ワークショップ(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)、女性活躍推進への理解を深めるための研修「PMSと月経困難症に関するセミナー」、「不妊治療に関する理解促進セミナー」(参加対象:執行役員、部門長)、生成AI研修(参加対象:取締役、執行役員)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。

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)」や「次世代リーダー研修(参加対象:生産系課長層)」をその体系として

位置付けており、将来の経営者候補の育成を行っています。取り組み状況については指名・報酬に関する諮問委員会を確認し、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。

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・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が諮問します。なお、最高経営責任者、取締役候補者の指名基準については、コーポレート・ガバナンス報告書に記載しています。

社外取締役へのサポート体制

社外取締役に対しては、当社グループの経営戦略や事業の内容・状況等の理解を深めるため、就任時に事業所見学、担当役員からの説明などを行っています。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

前に配布し内容を説明する場を設けることで、取締役会を含む経営会議の重要事項については、これらの会議への出席有無にかかわらず、重要書類の閲覧や取締役会での報告を通じて、社外取締役が当社の業務執行の状況を適時に把握できる体制をとっています。2024年は、会議の進行の調整や事前説明の時間を大幅に増やすなど、より深い議論が行えるように改善しています。

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。

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います。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）



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。

役員報酬に関する基本ポリシー

1. 経済情勢および経営成績とのバランスを勘案した水準であること
2. 企業価値の増大を図るための優秀な経営者を確保できる水準であること
3. 経営理念の体現および中長期経営戦略を反映する報酬体系とし、持続的成長を強く動機づけるものであること
4. 業績連動性を反映する仕組みを取り入れ、公開業績の達成を動機づけるものであること
5. ステークホルダーへの説明責任の観点から公正性と合理性を備えた設計とし、客観性と透明性を高めた適切なプロセスを経て決定されること

役員報酬の決定プロセス

当社の役員報酬は、従来「指名・報酬に関する諮問委員会」が評価プロセスおよび評価結果などについて審議、答申したのち、取締役会の決議により決定してきました。2025年3月26日開催の取締役会において、同日以後の取締役（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権限を、諮問委員会に委任することを決議しました。当該権限を、構成員の過半数が独立社外取締役である諮問委員会に委任することで、個人別の報酬額（基本報酬額と業績連動報酬額の和）の決定に関する手続きの公正性・透明性・客観性を高めました。

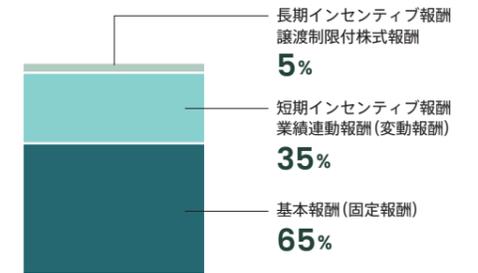
加えて、今後の役員報酬制度においては、中長期的な企業価値向上に向け譲渡制限付株式報酬の比率を高めること、また資本効率性を重視し、業績連動報酬の評価指標として新たにROEを取り入れることを検討しています。

【役員報酬の概要】

当社の役員報酬は、成果重視と透明性確保の観点から、取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）の報酬を、「基本報酬」、「業績連動報酬」および「譲渡制限付株式報酬」で構成しています。2022年3月23日開催の定時株主総会で決議された取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬総額は、年額5億円以内（うち社外取締役1億円以内）、監査等委員である取締役の報酬総額は、年額1億円以内です。

また、取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）に対する譲渡制限付株式報酬として支給する金銭報酬債権の総額は、年額5億円以内とは別枠とし、年額1億円

■各報酬構成要素の割合※



※ 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）の場合

以内としています。

- 基本報酬は金銭による月例の固定報酬とし、役位に基づき決定します。
- 業績連動報酬は、連結業績に対する評価を反映させる仕組みを取り入れ、短期インセンティブ報酬とし月例報酬として支給します。監査等委員でない社内取締役を支給対象としています。
- 譲渡制限付株式報酬は、株価変動のメリットとリスクを株主のみならずと共有し、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あり、監査等委員でない社内取締役を支給対象としています。監査等委員である取締役は、業務執行に対する監督機能および監査機能を担う職責と役割に鑑み、基本報酬のみとしてその上限は年額1億円です。

■取締役の報酬等の総額（2024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 (名)
		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	
取締役（監査等委員である取締役を除く） （うち社外取締役）	300 (37)	203 (37)	86 (-)	10 (-)	8 (4)
取締役（監査等委員） （うち社外取締役）	56 (30)	56 (30)	-	-	5 (3)
合計 （うち社外役員）	356 (68)	259 (68)	86 (-)	10 (-)	延べ13 (延べ7)

※上記の金額には、2024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1名を含んでいます。

リスクマネジメント

基本的な考え方

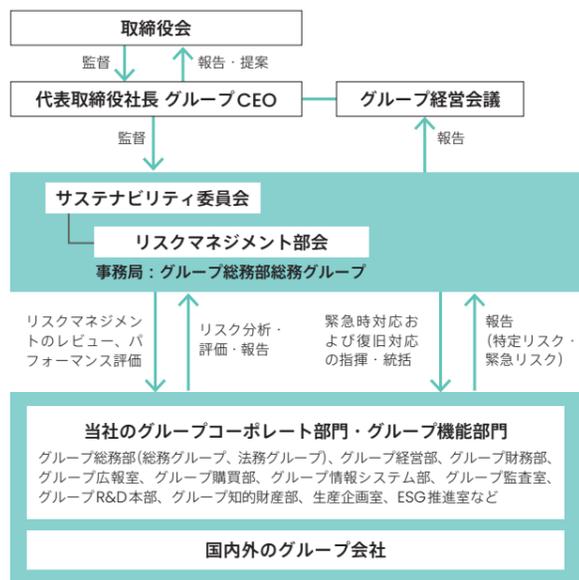
artienceグループは、事業継続に影響を及ぼす可能性のあるリスクを把握し、迅速かつ適切な対応により、リスクによる影響を最小限にとどめることが重要な課題であると認識しています。「リスクマネジメントに関する基本方針」(2024年1月1日改定)「内部統制システムの整備に関する基本方針」(2024年1月1日改定)に基づき、リスクマネジメント部会の方針として「リスクマネジメント活動方針」を定め、継続的なリスクの見直しと改善を行いながら取り組みを進めています。

WEB 「リスクマネジメントに関する基本方針」「内部統制システムの整備に関する基本方針」「リスクマネジメント活動方針」方針については、当社ウェブサイトの「サステナビリティ>ガバナンス>リスクマネジメント」に掲載しています。

推進体制

リスクマネジメント担当役員(リスクマネジメント部会長)のもと、グループ総務部を事務局とするリスクマネジメント部会で、グループ全体のリスクを網羅的・総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(2025年度)

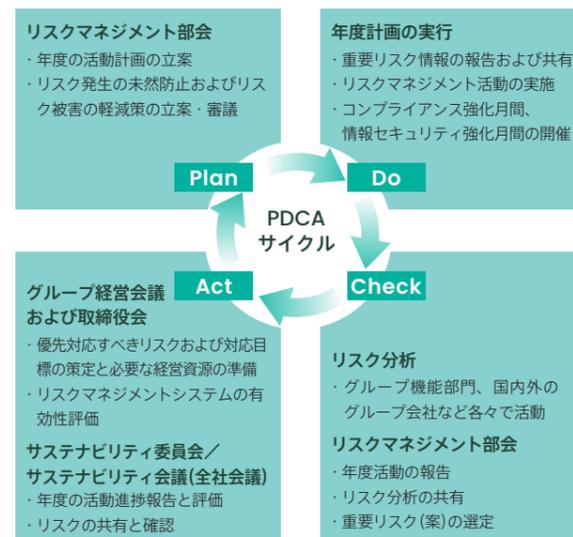


※ P.69「サステナビリティ推進体制(2025年度)」より抜粋・加筆

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がある全社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。



2024年度の主な活動

2024年度は、全社視点でリスクアセスメントを実施し、全社重要リスクの確認を行うとともに、①CSIRTによる最新のインシデント状況の共有、②品質不正・品質瑕疵リスクの対応状況の確認、③法務リスクの対応状況の確認と情報共有を行いました。教育・啓発活動としては、①国内全拠点の業務用車両の運転者、その管理者をそれぞれ対象とした安全運転講習会、②派遣社員やパート社員を含む生産拠点でのeラーニングを活用した腰痛災害の防止と電気火災の防止に関する安全教育(全2回開催:各約2,000名が受講)、③グループ全体の品質の安定化、リスク低減を図るため、各事業の品質チェックシートを作成し、海外拠点への展開などを実施しました。

重要リスクの選定

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・見直しを行うとともに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)	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)
3	発生する可能性があった(数年または10年に1回発生する)	1	例外的な状況でのみ発生する(50年以上など長期に1回発生する)

■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

■重要リスクマップ

大 ↑ 損害の重大性 ↓ 小		<ul style="list-style-type: none"> 知的財産権侵害、秘密情報流用・漏洩 独占禁止法違反 メディア対応レピュテーション 火災・化学物質漏洩事故 人権リスク 		
	<ul style="list-style-type: none"> 海外グループの不適切会計 	<ul style="list-style-type: none"> PRTR、外為法改正対応不備 サイバーセキュリティ事故 	<ul style="list-style-type: none"> 感染症 品質不正や品質瑕疵 原材料調達 固定資産の減損 国内・海外での自然災害 地政学リスク 	<ul style="list-style-type: none"> 高インフレや通貨安 気候変動 環境規制強化
		<ul style="list-style-type: none"> 労働災害 移転価格等の税務リスク 人材確保 人材流出 		<ul style="list-style-type: none"> 不良債権発生
	低 ←	発生の頻度(可能性)		→ 高

重要リスクに対する対応(2024年度)

- ・高インフレや通貨安……………キャッシュフロー経営やCCC短縮の推進により、環境変化の影響を抑制
- ・気候変動／環境規制強化 ……CO₂削減ロードマップを策定。全社グローバルScope3を算定
- ・原材料調達 ……………リスク懸念の原材料リスト・サプライヤー評価シートの見直し、需要変動に応じた購買戦略の策定、機動的な価格改定の実施
- ・品質不正や品質瑕疵……………国内外で品質トラブルシートを展開、品質教育・未然防止活動を実施
- ・国内・海外での自然災害 ……災害対策マニュアル・災害時通信手段の見直し、訓練により事業継続を推進

代表的な事業等のリスク

当社グループの財政状態、経営成績およびキャッシュフローの状況に重要な影響を与える可能性がある代表的な事業等のリスクとして以下のリスクを想定しています。2024年度において当社グループに甚大な悪影響を及ぼすリスクの発生はありませんでした。

代表的な事業等のリスク

リスク項目	代表的なリスク
①海外活動に潜在するリスク	・法律・規制・不利な影響を及ぼす租税制度の変更 ・社会的共通資本が未整備なことによる企業活動への悪影響 ・不利な政治的要因の発生 ・テロ、戦争などによる社会的混乱 ・予期しえない労働環境の急激な変化
②システム障害、情報漏洩、滅失、毀損に関するリスク	・システム障害による業務停止 ・ランサムウェアをはじめとするマルウェア攻撃などによる情報漏洩、滅失または毀損の発生
③品質・製造物責任に関するリスク	・製品の品質に起因する事故、またはクレームの発生 ・物流の2024年問題
④自然災害・感染症などに関するリスク	・大規模地震や大雨などの自然災害や国内外における感染症の大流行(パンデミック)などによる、原材料の調達困難化、生産活動への支障、世界的な消費活動の停滞、サプライチェーンの物流機能の停滞などに伴う供給不能
⑤原材料調達に関するリスク	・市況変動、天災、事故、政策などによる価格高騰や供給不足 ・調達先からの原材料供給の遅延・停止や、それに起因する取引先への供給不履行による損害賠償などの発生
⑥為替の変動に関するリスク	・急激な為替変動
⑦一般的な法的規制に関するリスク	・国内外の法規制の変更や、それに伴う市場の変化 ・環境問題や製造物責任、特許侵害をはじめとする当社グループの事業に重大な影響を及ぼす訴訟紛争
⑧環境負荷発生のリスク	・国内外の環境法規制の変更や、それに伴う市場の変化 ・環境負荷低減の対応の遅れによる費用の増加 ・社会的な環境対応要請(脱プラスチック、カーボンニュートラルなど)に対する追加投資、事業形態の変更
⑨気候変動に関するリスク	・国内外の気候変動に関する規制の変更や、それに伴う市場の変化 ・CO ₂ 排出量削減など社会的な要請に対する対応の遅れによる費用の増加
⑩一般的な債権回収に関するリスク	・顧客の経営状況の悪化による売上債権などの回収困難
⑪固定資産の減損に関するリスク	・経済条件の変化や事業の見直しなどによる固定資産の減損
⑫人材に関するリスク	・社会環境変化による人材不足
⑬人権に関するリスク	・人権問題による社会的信頼の低下や取引停止 ・人権問題に起因する訴訟紛争

※「事業等のリスク」の詳細は有価証券報告書に記載しています。

内部統制

【内部統制システムの整備状況】

artienceグループは、内部統制システムを整備し運用することが経営上の重要課題であると認識しており、取締役会において「内部統制システムの整備に関する基本方針」(2024年1月1日改定)を決議し、業務の適正性を確保するための業務執行体制および監査体制の整備に努めています。

WEB 「内部統制システムの整備に関する基本方針」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

【内部監査の取り組み】

当社グループでは、グループ監査室が、健全な事業活動基盤の確立に向けて、適法性、妥当性、事業活動の有効性、効率性、リスクマネジメントの観点から内部監査を実施しており、監査対象部門に対する改善の助言や提言とともに、改善進捗のフォローアップを行っています。

当社グループの内部監査は主に、財務報告に係る内部統制の整備・運用状況の監査(J-SOX監査)と、経営層の指示やリスク管理部門の要請を踏まえた、コンプライアンスやリスク管理などの取り組み状況の監査(業務監査)に大別され、毎年実施しています。グループ監査室は、内部監査の結果を代表取締役社長、内部統制担当取締役、取締役会、および監査等委員会に直接報告し、執行役員、部門長とも情報共有しています。また、監査等委員会および会計監査人と定期的に会合を行い、監査に関する方針・計画や監査結果などの情報共有・意見交換を図ることで、監査の効率化と実効性の向上に努めています。

2024年度は国内12社(42部門)、海外26社で内部監査を実施しました。

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。

2024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データ活用と情報セキュリティ両立のための社員への継続教育
- ②海外も含めたグループ全体での情報セキュリティ対策強化
- ③サイバーインシデントに対するartience-CSIRT[®]実効力強化

※ Cyber Security Incident Response Teamの略称

WEB 「情報セキュリティに関する基本方針」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。

【2024年度の主な活動】

2024年度は、海外も含めたグループ全体での情報セキュリティ強化月間(9～11月)の開催や、社内ポータルを活用した情報セキュリティに関する注意喚起・情報発信を行うとともに、新入社員教育や駐在員研修および情報リテラシーテストなど、さまざまな教育と啓発を実施して情報セキュリティの意識向上に努めました。

また、サイバー攻撃による情報セキュリティリスク対策を目的とした標的型メール訓練を毎年実施し、社員一人ひとりの情報セキュリティ意識の向上につなげています(2024年度は11月19日に実施)。さらにartience-CSIRTにおいてインシデント対応訓練を実施し、サイバーインシデント発生時の対応手順の確認を行いました。

海外各社に対しては、セキュリティ対策状況のアセスメントを実施して最新状況を把握するとともに、脆弱性診断を行い既知の脆弱性に対する迅速な対応を指示・指導しています。

リスクマネジメント

【情報セキュリティに関する事故】

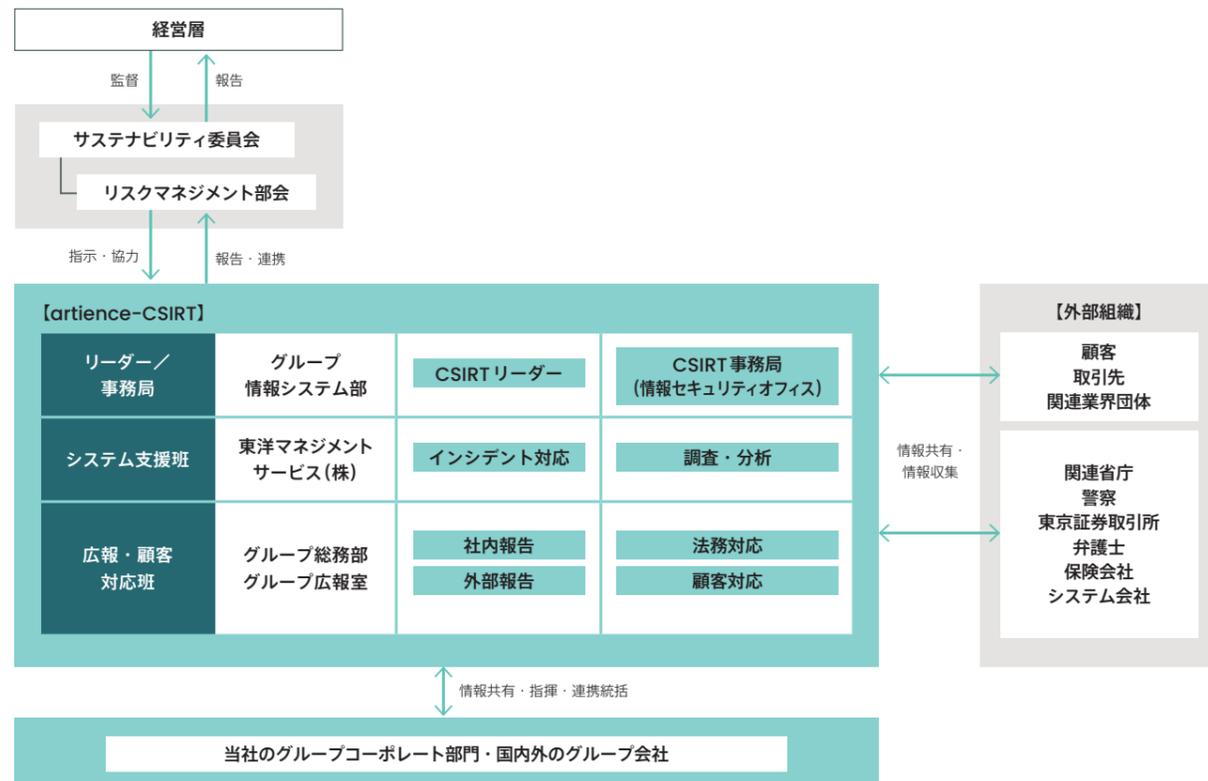
2024年度は、情報セキュリティに関する事業活動に影響を及ぼす重大な事故は発生していません。

【個人情報の保護】

個人情報保護の重要性を認識し、個人情報の取り扱いに関する法令・各種規範を遵守しながら、個人情報の適切な取り扱いと保護に関する取り組みを行っています。「プライバシーポリシー」を制定するとともに、「個人情報管理規程」を定めています。また、各部門で個人情報管理者を選任し、個人情報台帳により適切な情報管理を行い、お客様の信頼に応えられるよう努めています。2018年5月にEUで施行されたGDPR (EU一般データ保護規則) への対応など、各国の法規制を踏まえた取り組みも進めています。

WEB 「個人情報保護に関する方針(プライバシーポリシー)」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。

■セキュリティインシデント対応体制(2025年度)



【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。

BCM(事業継続マネジメント)

【基本的な考え方】

当社グループは、地震や台風・水害などの自然災害、感染症などのパンデミック、工場における爆発・火災・漏洩の事故、サイバー攻撃など、事業継続に支障を来すおそれのあるリスクをBCMの対象とし、リスク対策に取り組んでいます。また、自社を含めた化学会社の事故を想定した復旧・製品供給の体制の構築が重要であると考え、BCMの展開を進めています。

災害対策基本方針

1. 人身の安全確保(社員および来訪者の安全確保)
2. 資産の保全(建物、諸設備、製品、重要書類等の会社資産の損害軽減)
3. 二次災害の防止(建屋、構築物、危険物類等の倒壊防止、火災等の二次災害の防止)
4. 周辺地域への貢献(周辺住民の救援活動に参加し、周辺地域と協調した行動)
5. 事業継続(本社機能・各拠点機能を早期に復旧し、事業継続をはかる)

【緊急体制の整備】

大規模災害発生時に、全社員の安否を把握し、被害状況に応じて迅速に対応するため、安否確認システムを運用しています。災害情報と連動し、震度や被災地範囲から、被災地にいる社員を自動的に判定し、必要な情報を配信します。主要拠点においては、防災訓練などを毎年実施しており、迅速な報告のための緊急連絡網を整備し、衛星電話や災害用無線機(国内主要拠点に設置)を配備しています。

また、サイバーセキュリティ対策を目的としたシステムBCP対策体制とし「artience-CSIRT[※]」を設置しています。

※「artience-CSIRT」については、P.80「サイバーセキュリティ対策」に記載しています。

【設備耐震性の強化】

東日本大震災後に実施した地震後安全監査の結果に基づき、当社グループでは「地震対策(倒壊・漏洩・火災・転倒落下の防止)に関する規則」を策定しました。想定震度を「6強」とし、設備の転倒落下や漏洩、火災を防止するための具体策を示しています。国内の事業所では、耐震診断、建屋の補強や老朽建物の撤去、設備の固定、耐震対応機器の導入などを進めています。

【気象災害への対応】

当社グループは、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)に賛同し、国内・海外の拠点ごとのBCP(事業継続計画)により、災害時運用マニュアルの整備や災害対策を進めています。

具体的には、大雨や台風による河川の氾濫や洪水対策として、危険水位での緊急体制・対応の手順の策定、製造拠点における止水板や防水壁の設置、過去の経験をもとにした対策(電気設備の高所への移設、土のうの設置、電気の遮断手順の計画化など)を実施しています。また、アクダクトによる国内外の事業所の水リスクの評価・リスクの特定を行い、対策に活用しています。

※「TCFD」については、P.83~85「気候変動への取り組み」に記載しています。

【原材料の安定的な調達】

東日本大震災以降、調達ソースが限定される原材料(モノポリ原料)のうち主なものについて、汎用品への代替やダブルソース化を進めています。また、原材料の安定的な調達のため、設計段階からモノポリ原料の発生を未然防止する活動も同時に展開しています。

【生産補完体制の整備】

大規模災害やサプライチェーンの障害事例を受けて、国内・海外の生産拠点を統括した生産補完体制を確立し、事業が大きなダメージを受けないためのシステム構築と生産補完マニュアルを整備しています。インシデントからの早期復旧を目指し、操業が1~2カ月程度停止した場合の生産補完体制に必要なアクションプランを明確にし、有事の際の他社との補完体制についても整備を進めています。

【海外拠点への展開】

当社グループは、拠点運営に有用な業務の標準化に向けた取り組みとして「海外リスク対応別ガイドライン集」「海外向けテキスト(artienceグループのリスクマネジメントについて)」を発行しています。「海外向けテキスト」は日本語・英語を併記しており、「海外リスク対応別ガイドライン集」は日本語版・英語版・中国語版で作成しています。自然災害などにより重大な被害を受けても、特定された重要な業務を中断させず、仮に中断したとしても目標復旧時間内に復旧できるよう、海外拠点でもBCM基本方針の作成や災害時の体制の整備に努めています。

コンプライアンス

基本的な考え方

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

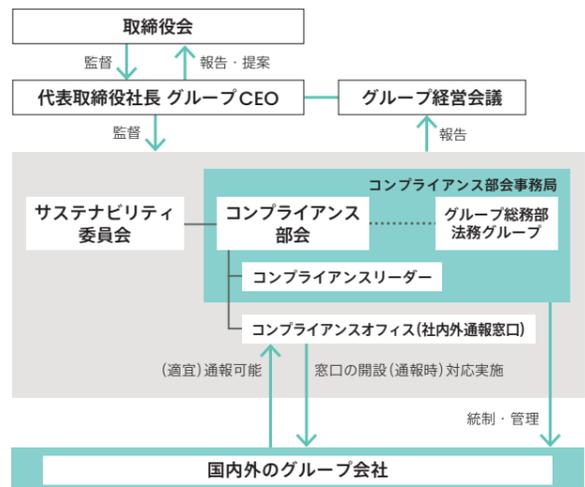
2024年1月の社名変更と理念の一部変更に合わせてサステナビリティ関連方針・ガイドラインの見直しを進め、「CSR憲章」を「サステナビリティ憲章」と改定し、従来コンプライアンス活動のなかで解説資料として用いていた「ビジネス行動基準」は「倫理行動規範」として再編し改定しました。また、新たに「コンプライアンスに関する基本方針」(2024年5月10日制定)を策定しました。

WEB 「サステナビリティ憲章」「倫理行動規範」「コンプライアンスに関する基本方針」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

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(2025年度)



※ P.69「サステナビリティ推進体制(2025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、問題発生の際に懸念があれば速やかに対策を講じています。2024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7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。

2024年度の主な活動

- 上期コンプライアンス拠点ミーティングの開催(4~6月) グループ共通の資料をもとに国内で拠点ミーティングを開催(3,315名参加)し、新たなコンプライアンス課題の抽出と解決策の策定・実行を推進しました。
- コンプライアンス強化月間を10月に開催 国内で各拠点ミーティングを開催(3,375名参加)し、各拠点で抽出された課題への対応状況や新たなリスク発生の確認・検討を行いました。また、海外では各言語に翻訳したコンプライアンスの解説資料(海外で起こり得る事例や腐敗防止についての教育内容などを含む解説資料)を海外関係会社の全駐在員に送付するとともに、現地スタッフを含めた拠点ミーティングの開催を依頼し、啓発強化を行いました。
- コンプライアンス教育 新入社員向けコンプライアンス講習会(年1回開催) 海外赴任前研修(年2回開催) 独占禁止法講習会(全13回開催、313名参加) 下請法講習会(全23回開催、379名参加)
- 誠実な組織づくりを目的としたコンプライアンス監査 2024年度は、公正取引委員会等が進める労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針への対応などに関して、全グループ会社にアンケート調査を実施しました。調査の結果、法令違反は確認されませんでした。
- 海外法務リスクへの対応 海外拠点でも、内部通報窓口を設置のうえ、現地スタッフへの継続的な周知を行っています。また、中国においては「贈収賄禁止規程」に基づき半期に一度、現地の運用状況を確認しています。

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。

WEB 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/tcdf/>

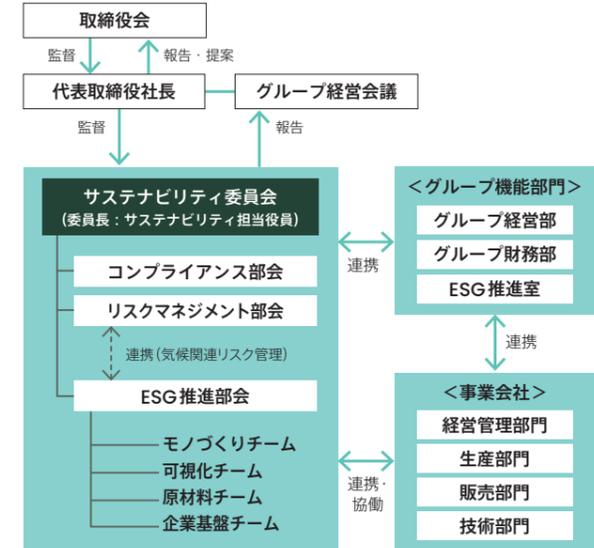
ガバナンス

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

代表取締役社長は、当社グループの気候変動対応に関する最高責任者としてサステナビリティ委員会を監督し、全社サステナビリティ活動に関する経営判断の最終責任を負うと同時に、活動の執行責任者としてサステナビリティ担当役員(サステナビリティ委員長)を任命しています。

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。

■気候変動対応体制(2025年度)



※ P.69「サステナビリティ推進体制(2025年度)」に加筆

■経営層(取締役会、グループ経営会議)への気候変動対応に関する報告内容

	報告内容
2024年7月	国内・海外脱炭素ロードマップに基づいた進捗報告、Scope3算定体制および製品CFP算定体制構築の提案(サステナビリティ会議)
2025年2月	新マテリアリティ内容説明(気候関連テーマについての詳細説明を含む)
2025年3月	サステナビリティ委員会2024年度活動報告および2025年度活動方針説明

リスク管理

[リスク/機会の管理プロセス]

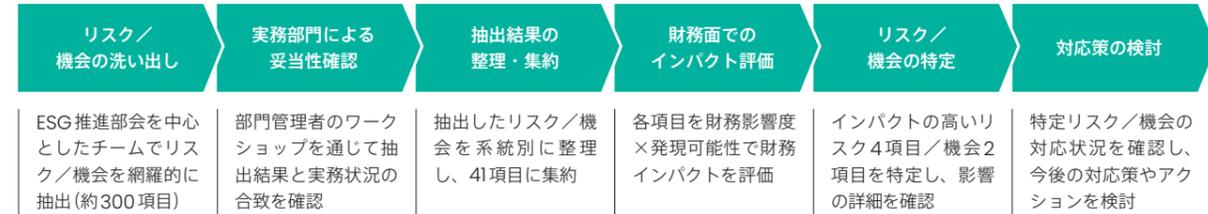
当社グループは、リスクマネジメント部会を中心とした全社リスクマネジメント体制を構築しています。気候関連リスクは他の企業リスクと同様、グループの持続的成長に影響を与える要因であり、適切な対応によりリスク発現の予防や発現時の影響軽減はもとより、収益増大や市場評価向上などの機会にもつながると認識しています。気候関連のリスク/機会は、ESG推進部会とリスクマネジメント部会が連携し、企業リスク全般と同様のプロセスで管理されています。

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、経営層やグループ各社の部門長職だけでなく一般社員にも聴講の機会を設けることで、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。

【リスク/機会の特定プロセス】(2021年12月~2022年5月実施)

TCFD提言が定義するリスク/機会の分類(移行リスク：政策と法・技術・市場・評判、物理リスク：急性的・慢性的、機会：資源効率・エネルギー源・製品とサービス・市場・レジリエンス)と、当社グループのバリューチェーンプロセス(調達・生産・物流・販売・開発・管理・使用・廃棄)のマトリックスを用いて、気候変動に伴うリスク/機会を網

羅的に抽出しました。さらに、グループ各社の部門管理者を対象にしたワークショップでこれら抽出結果の妥当性(実務や現場の状況との合致)を確認しました。これらのリスク/機会を整理した後、財務影響度と発現可能性の2軸によるインパクト評価(シナリオ分析)を行いました。この結果に基づいてリスク4項目と機会2項目を特定しました。



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/tcdf/#qa_1

【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°Cおよび4°C)を参照して、当社グループが特定したリスク4項目/機会2項目についてシナリオ分析を行いました。

カテゴリー	リスク/機会	財務影響度/発現可能性		影響の増大時期
		1.5°Cシナリオ	4°Cシナリオ	
移行リスク：政策と法、市場	原材料コスト・エネルギー価格の上昇	影響度3/可能性3	影響度2/可能性3	中期
移行リスク：技術、市場、評判	パッケージ・印刷関連需要の減少	影響度3/可能性3	影響度2/可能性2	短期
移行リスク：政策と法	炭素価格のコストへの影響増大	影響度3/可能性3	影響度2/可能性3	短期
物理リスク：急性的	気象災害の激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
機会：エネルギー源、製品とサービス	低排出製品の売上増大	影響度3/可能性3	影響度2/可能性3	短期
機会：製品とサービス、市場	猛暑・感染症対策素材などの事業機会の獲得	影響度2/可能性3	影響度3/可能性3	長期

財務影響度：3=影響が数十億円に及ぶ 2=影響が10億円程度 1=影響が10億円を下回る
 発現可能性：3=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°C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°Cシナリオ：IEA World Energy Outlook: Stated Policy ScenarioおよびIPCC: SSP5-8.5を参照
 分析対象範囲：当社グループ全体の既存事業、および現時点で想定している新規事業

指標と目標

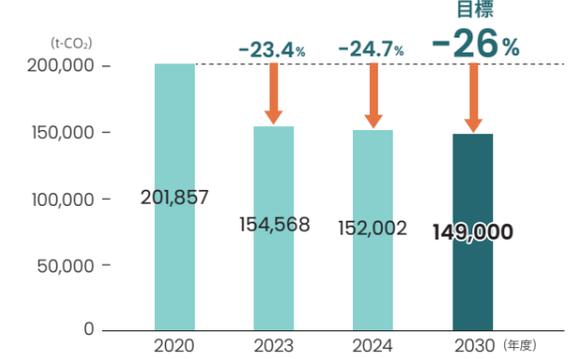
【Scope1+2排出量】(リスクに対する指標)

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

サステナビリティビジョンasv2050/2030では、当社グループの生産活動におけるGHG排出量について「2050年までにカーボンニュートラルを達成する」と宣言しています。さらに、「2030年度までにグローバルでScope1+2排出量を2020年度比26%削減する」ことを具体的な中間目標として掲げています。

これらを実現するために、エネルギー使用量の削減、エネルギーの低炭素化、電力の低炭素化の3つの方向性によって諸施策を講じています。生産拠点におけるコジェネレーションシステムの稼働運用が多い国内では、システムに使用する燃料の低炭素なものへの転換や、生産設備の電化を促進するなど、エネルギーの低炭素化を中心に推進していきます。一方、比較的生産設備の電化が進んでいる海外では、電力を再生可能エネルギー由来にするなど、電力の低炭素化を中心に推進していきます。

■ Scope1+2排出量の推移と目標



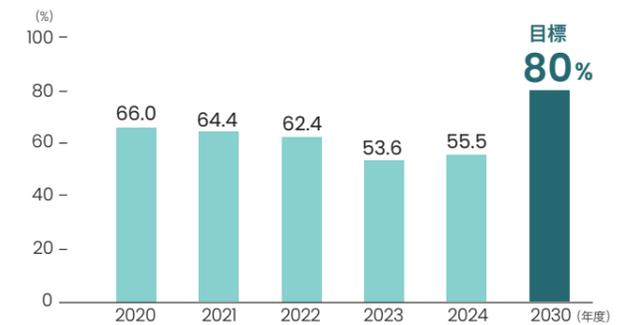
施策の方向性	主な施策
エネルギー使用量の削減	●省エネルギー(工程中のエネルギーロスの排除) ●省エネルギー視点の生産プロセス改革
エネルギーの低炭素化	●生産設備の電化(直接排出の削減) ●LNG代替燃料の活用に向けた準備・調査
電力の低炭素化	●低炭素電力の導入(間接排出の削減) ●再生可能エネルギー設備の導入

【サステナビリティ貢献製品売上高比率】(機会に対する指標)

当社グループは、早くから製品の環境調和性の向上に取り組み、1990年代からさまざまな環境調和型製品を上市してきました。サステナビリティビジョンasv2050/2030では、これら環境調和型製品が提供する「環境価値」に加えて、人びとの暮らしの快適さ、健康・福祉、安全・安心などの「生活価値」にも領域を拡げ、社会の持続可能性向上に貢献する製品を「サステナビリティ貢献製品」と定義しています。当社グループのシナリオ分析において、気候関連の機会として「低排出製品の売上拡大」と「猛暑・感染症対策素材などの事業機会の獲得」を特定しており、サステナビリティ貢献製品にはこれらの機会に対応する製品・製品群が含まれます。

asv2050/2030では、これらサステナビリティ貢献製品のグループ全製品売上高に対する比率を当社グループの気候変動対応の指標の一つとして、2030年度までに国内・海外合わせて80%以上とすることを中間目標に掲げています。

■ サステナビリティ貢献製品売上高比率*の推移と目標



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