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、
髙島悟グループ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
髙島 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

髙島　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。

髙島　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。

髙島　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。

髙島　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。

髙島　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。

髙島　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。

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活きる 24カ国の拠点ネットワーク

髙島　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はありますが、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。

髙島　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、結果として強靭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。

髙島　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きます。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

髙島　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。

髙島　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。極めて大切で、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す。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。

髙島　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走的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。

髙島　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す。

髙島　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、環境対応やサー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が、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。

髙島　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。

髙島　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います。

変革を成果につなげる次の成長シナリオ

髙島　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。

髙島　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も改善しているとなれば、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でしょうか。

髙島　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

独立社外取締役
立藤 幸博

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こと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さま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、髙島社長を中心に、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、髙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

独立社外取締役（監査等委員）
小杉 乃里子

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。

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、髙島 悟、濱田 弘之

代表取締役社長　グループCEO
髙島　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）
社外　独立
指名・報酬諮問委員
横井　裕
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箚
2016年 3月　特命全権大使中華人民共和国駐箚
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　桝田江尻法律事務所（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・ビー・エム株式会社入社
2008年 10月　IBM Corporation Governmental Programs, Global Leadership Team Member
　　日本アイ・ビー・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　ブリティッシュ・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

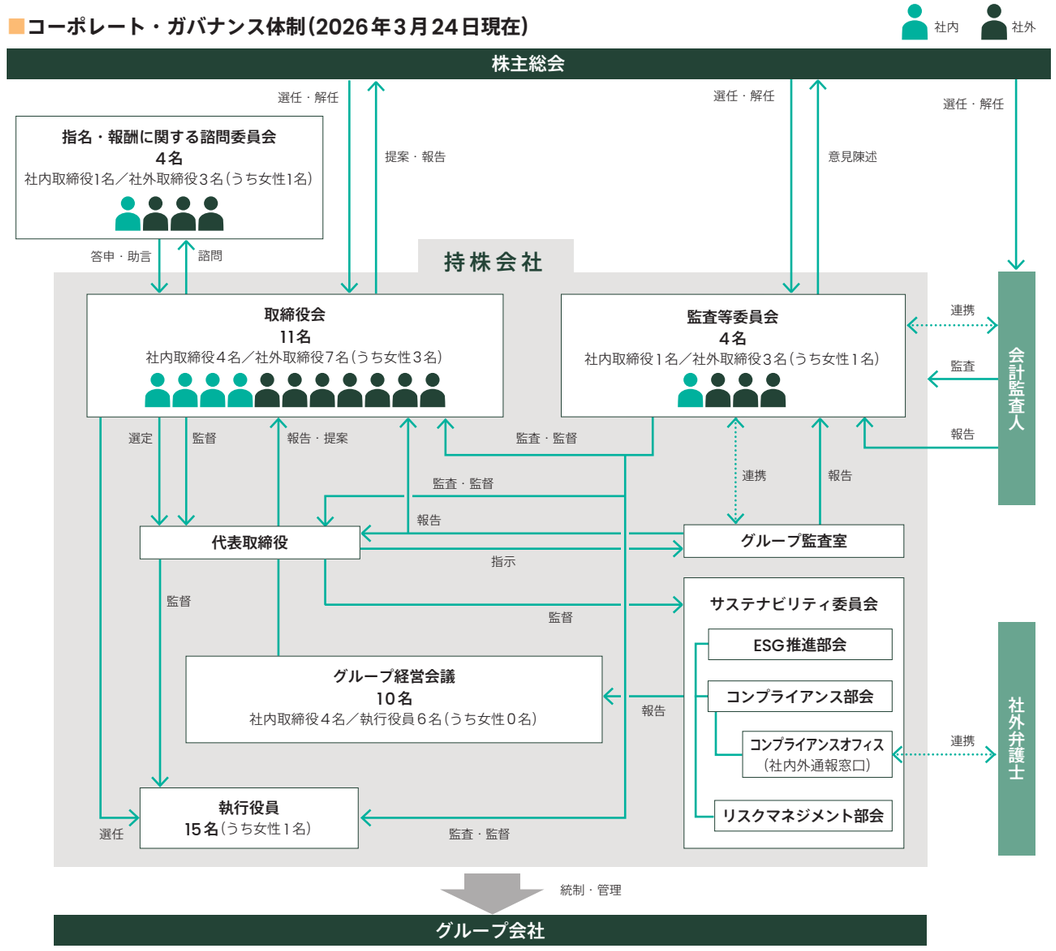
コーポレート・ガバナンスの各課題は「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」に沿って取り組みが行われ、適正なコーポレート・ガバナンスの構築に努めています。

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に開催し、経営方針・戦略の共有と執行課題・業績の討議を行っています。

WEB 「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(2026年3月24日現在)



■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に迎えることで、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。

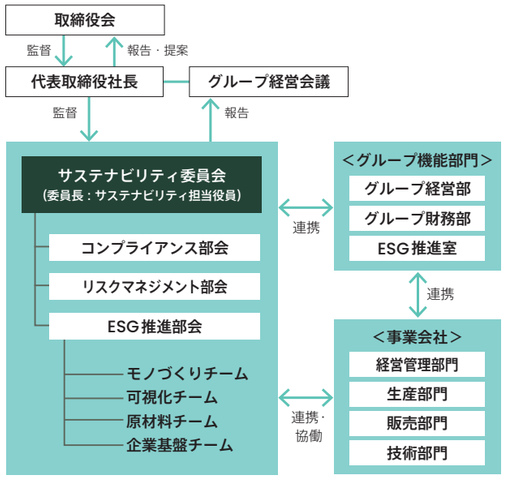
※ 関連する方針・指針は日本語・英語・中国語で掲載しています。「サステナビリティ憲章」「倫理行動規範」「人権の尊重に関する基本方針」「労働安全衛生に関する基本方針」については多言語化を進めており、複数言語（15言語）に翻訳したPDFを掲載しています。

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

■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
髙島　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。

■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。
- 外部機関によるアンケート集計結果を踏まえたうえで、2025年12月開催の取締役会で取締役会運営改善のためのディスカッションを実施しました。
- 2026年3月開催の取締役会において、アンケートおよびディスカッション結果に基づいた2026年度の取り組み方針を決定しました。

[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)、サステナビリティビジョンasv2050/2030およびグループマテリアリティ2025-2030の制改定、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、内部監査・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。

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・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

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、髙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。

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、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」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。
- 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さまと共有し、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。

■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。

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。

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。

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。

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。

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]

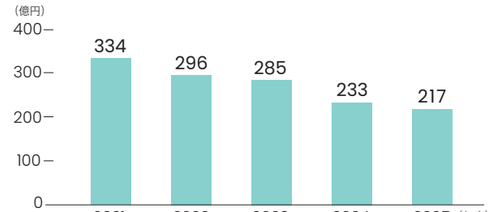
当社は、業務提携、取引関係の維持・強化、原材料の安定調達などの経営戦略の一環として、必要と判断する企業の株式を政策的に保有しています。

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)



保有銘柄数	53	46	38	36	35

リスクマネジメント

基本的な考え方

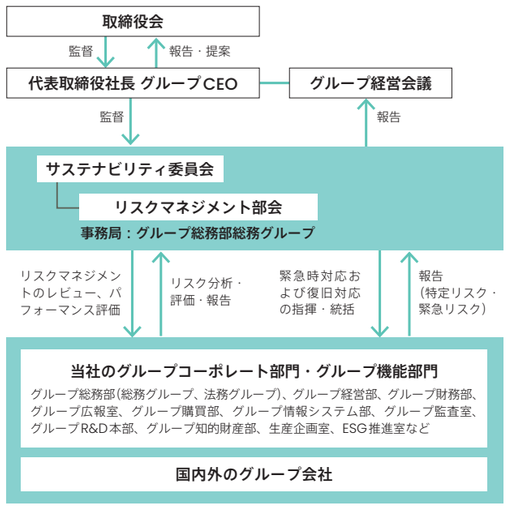
artienceグループは、事業継続に影響を及ぼす可能性のあるリスクを把握し、迅速かつ適切な対応により、リスクによる影響を最小限に留めることが重要な課題であると認識しています。「リスクマネジメントに関する基本方針」(2024年1月1日改定)「内部統制システムの整備に関する基本方針」(2024年1月1日改定)に基づき、リスクマネジメント部会の方針として「リスクマネジメント活動方針」を定め、継続的なリスクの見直しと改善を行いながら取り組みを進めています。2025年7月、事業継続計画(BCP)方針を定めました。

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。

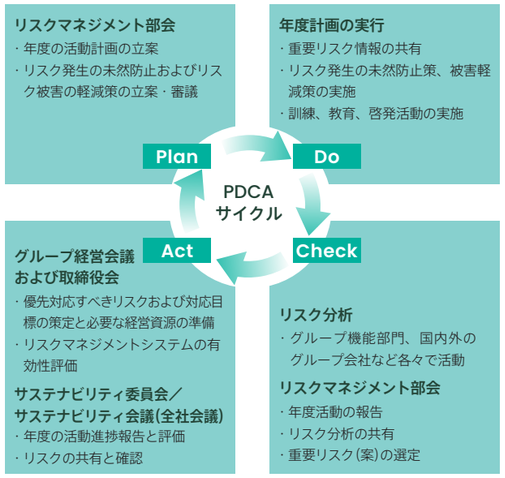
■リスクマネジメント体制(2026年度)



※P.66「サステナビリティ推進体制(2026年度)」より抜粋・加筆

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。

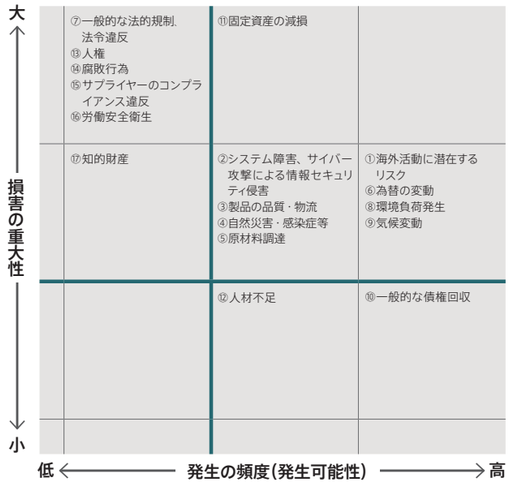
■発生の頻度(発生可能性)の評価基準

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



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

①artience-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
③IT・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

WEB 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。

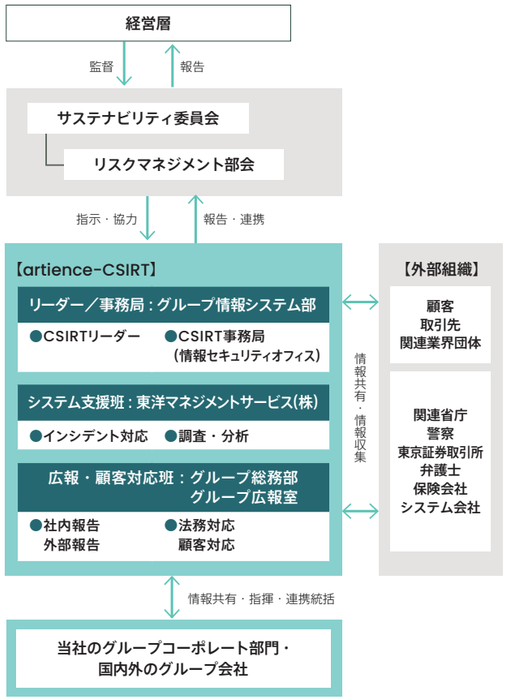
［サイバーセキュリティ対策］

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。

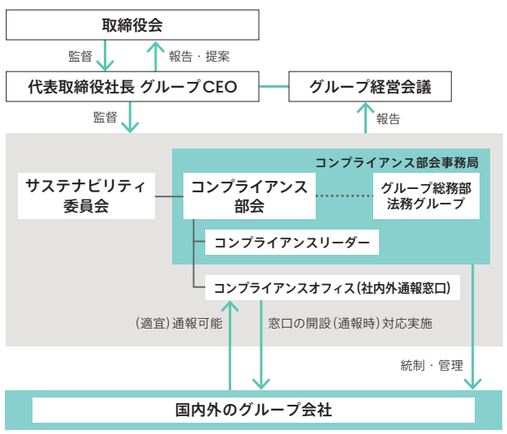
WEB 各方針については、当社ウェブサイトの「サステナビリティ＞関連する方針・指針」に掲載しています。

※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)



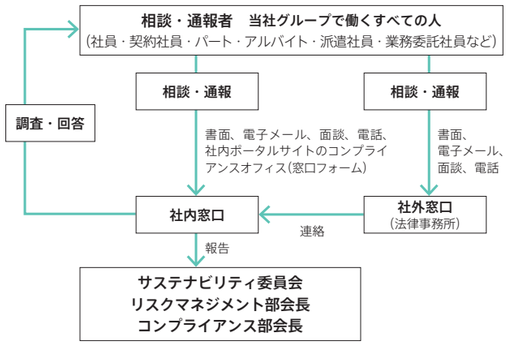
※P.66「サステナビリティ推進体制(2026年度)」から抜粋・加筆

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

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/tcfd/

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CO_2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）

リスク／機会の洗い出し	実務部門による妥当性確認	抽出結果の整理・集約	財務面でのインパクト評価	リスク／機会の特定	対応策の検討
ESG推進部会を中心としたチームでリスク／機会を網羅的に抽出（約300項目）	部門管理者のワークショップを通じて抽出結果と実務状況の合致を確認	抽出したリスク／機会を系統別に整理し、41項目に集約	各項目を財務影響度×発現可能性で財務インパクトを評価	インパクトの高いリスク4項目／機会2項目を特定し、影響の詳細を確認	特定リスク／機会の対応状況を確認し、今後の対応策やアクションを検討

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、消費者の選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。

WEB 「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/tcfd/#qa_1_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℃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 1.5℃	財務影響度／発現可能性 4℃	影響の増大時期	対応策・アクション
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。

■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］（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。

■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%