

マテリアリティ

「重要な社会課題」と「当社の重要な経営課題」に共通する項目で、当社のビジネスモデルの持続性に影響を与え得る、主に非財務事項と、ビジネスモデルの基盤となる当社の重要な経営課題に関わる事項を、当社のマテリアリティとして選定しました。



5つのマテリアリティ

<p>環境との調和</p> <p>主な取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> CO₂削減への取り組み 循環型社会へ向けた取り組み 環境に配慮した工事の実施 	<p>確かな品質と適正な価格での製品提供</p> <p>主な取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> 品質マネジメント体制の強化、全事業部に「品質保証部門」を配置 	<p>ガバナンスの充実</p> <p>主な取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンスの強化
<p>人材育成とダイバーシティ</p> <p>主な取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> 公正で透明性のある人事評価制度 「芦森グループ人材Vision」の実現に向けた社員の育成 	<p>法令・ルール遵守の徹底</p> <p>主な取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス体制の整備・強化 国内外全グループ会社を対象とした内部監査の実施 	



1 代表取締役 取締役社長 社長執行役員
鷺根 成行

1981年4月 日本毛織株式会社入社
2014年2月 同社執行役員
2015年6月 当社社外取締役
2016年2月 日本毛織株式会社
取締役常務執行役員
2018年6月 当社取締役社長、社長執行役員(現任)、
自動車安全部品事業本部長

4 取締役 常務執行役員
永富 薫

2019年1月 豊田合成株式会社入社
同社セイフティシステム技術部主監
2021年6月 当社執行役員
自動車安全部品事業本部長付開発担当
2022年4月 当社常務執行役員
自動車安全部品事業本部長(現任)
2023年6月 当社取締役(現任)

7 取締役(社外)
清水 春生

1970年2月 株式会社大金製作所
(現株式会社エクセディ)入社
2006年6月 同社代表取締役社長
2015年4月 同社取締役会長
2016年6月 同社相談役
2019年6月 当社社外取締役(現任)

2 取締役 常務執行役員
榎本 太司

1987年8月 当社入社
2011年4月 当社バルテム営業部部长
2016年6月 芦森エンジニアリング株式会社
取締役社長
2017年6月 当社執行役員
2018年11月 当社バルテム統括部長
2019年6月 当社取締役、常務執行役員、
機能製品事業本部長(現任)
2023年6月 当社大阪支社長(現任)

5 取締役 執行役員
伊藤 和良

1988年3月 当社入社
2014年4月 当社バルテム営業部長
2019年6月 当社執行役員、バルテム統括部長、
芦森エンジニアリング株式会社
取締役社長(現任)
2021年6月 当社東京支社長(現任)
2022年6月 当社取締役(現任)

8 取締役(社外)
岡田 靖

1993年4月 豊田合成株式会社入社
2016年6月 同社セイフティシステム企画部長
2020年1月 同社セイフティシステム技術部長
6月 同社製品開発センター副センター長
2021年6月 当社社外取締役(現任)
2022年6月 豊田合成株式会社SS事業本部
副事業本部長
2023年6月 豊田合成株式会社執行役員、
SS事業本部副事業本部長(現任)

3 取締役 常務執行役員
鳥山 秀一

1983年4月 日本毛織株式会社入社
2007年2月 同社財務部長
2016年2月 同社常勤監査役
2020年6月 当社取締役(現任)、執行役員、
情報システム部長(現任)
2021年6月 当社経営管理部門統括、
計数管理業務管掌
2023年6月 当社常務執行役員、
管理統括本部長(現任)

6 取締役(社外)
関岡 英明

1976年4月 農林省(現農林水産省)構造改善局入省
2007年7月 同省中国四国農政局長
2009年5月 社団法人農村環境整備センター専務理事
2011年5月 一般社団法人地域環境資源センター
専務理事
2013年12月 株式会社三祐コンサルタント
執行役員副社長
2018年6月 当社社外取締役(現任)

9 取締役(社外)
小川 尚

1982年4月 トヨタ自動車工業株式会社
(現トヨタ自動車株式会社)入社
2005年1月 同社第2電子技術部部长
2012年1月 富士通株式会社
(現株式会社デンソーテン)
AE技術本部副本部長
2015年4月 同社執行役員常務、AE技術本部長
2019年4月 同社取締役、執行役員専務
2023年6月 当社社外取締役(現任)

10 常勤監査役
櫻木 弘行

1980年3月 当社入社
2003年6月 当社人事部長
2009年6月 当社理事
2013年6月 当社取締役
2014年6月 当社常務取締役
2017年6月 当社取締役常務執行役員
2018年6月 当社管理部門統括、大阪支社統括、
東京支社統括、大阪工場統括、
コンプライアンス室長
2020年6月 当社常勤監査役(現任)

11 監査役(社外)
大石 賀美

1990年4月 外務省入省
2005年3月 外務省退職
2010年12月 弁護士登録
大阪国際総合法律事務所入所
2022年6月 当社社外監査役(現任)
10月 ブログレ法律特許事務所入所
(現任)

12 監査役(社外)
森川 光洋

1982年4月 ユニチカ株式会社入社
2009年6月 同社経営統括部経営管理室長、
重合事業部長
2012年7月 同社執行役員、経営統括部長
2013年7月 同社上席執行役員
2018年6月 同社常勤監査役
2022年6月 同社顧問
2023年1月 同社顧問退任
6月 当社社外監査役(現任)

スキルマトリクス

	氏名	企業経営	法務 コンプライアンス	人事労務	財務会計	製造技術	グローバル
取締役	鷺根 成行	●				●	●
	榎本 太司	●				●	
	鳥山 秀一	●			●		●
	永富 薫					●	
	伊藤 和良	●				●	
取締役 (社外)	関岡 英明	●				●	
	清水 春生	●					●
	岡田 靖					●	
監査役	櫻木 弘行		●	●		●	
	大石 賀美		●				●
監査役 (社外)	森川 光洋			●	●		

(注)上記一覧表は、各人の有する全ての知見や経験を表すものではありません。

企業価値向上に向けたガバナンス体制について、 3名の社外役員に率直な意見を語り合っていました。



社外取締役

せきおか ひであき

関岡 英明

Profile

2018年6月 当社 社外取締役就任
農林水産省における豊富な行政経
験、民間企業においても企業経営経
験を持つ

社外監査役

おおし まさみ

大石 賀美

Profile

2022年6月 当社 社外監査役就任
弁護士として会社に関連する法規を
はじめとした専門知識と、国内外にお
ける幅広い知見を持つ

社外取締役

しみず はるお

清水 春生

Profile

2019年6月 当社 社外取締役就任
長年にわたり企業経営者を務め、
豊富な経験と幅広い知見を持つ

取締役会の実効性と ガバナンス体制について

関岡：私が選任された2018年当時、社外取締役は3名であり、経営への関与は主に意見収集が多かったと記憶しています。しかし、翌年社外取締役の数を増やし、現在は4名に増えました。そういった経緯もあり、今の取締役会は社外からの意見を取り入れるなど、機能していると思っています。緊急な課題に加えて、中長期的な視野での議論をしていけたらよいと思います。

清水：同じ意見です。かつてと比べて今の取締役会は大きく変わったと感じています。社外役員はそれぞれ違った立場や経験をしてきているメンバーですので、その知識や経験を、組織づくりに生かそうという姿勢を強く感じています。そして今後はサステナブル経営を推進していく上で、リスクと機会をしっかりと議論し、どのように対応していくのか、そういった時間が増えればよいと思いますね。

大石：取締役会は活発に発言がなされ、議論が自由にできる場となっていると思います。社外の意見を聞ける機会である取締役会において、議論の内容についてはまだ課題もあると思っています。特に、コーポレート・ガバナンス・コードに関して、コンプライへの努力も大切ですが、芦森工業の状況に応じた計画と、計画達成までの道筋を示して、エクスプレインすることを選択することも重要と思っています。

清水：そうですね。そういった議論を通じて、どのように戦略へと結びつけていくかは、今後の課題になると思います。

社外役員として 果たすべき使命

清水：駆動系部品メーカーの経営者であった経験を生かしたいと思っています。芦森工業は私が経営者として関わっていた業界と関連があり、どのような戦略的な取り組みが社業の発展につながるのか、そのノウハウを共有することが私の役割であると感じています。芦森工業はカーメーカーとの交渉において、「守り」を優先しています。しかし、外部環境に左右されず安定した収益を上げるためには、成長を推進するような「攻め」に転換し、バランスを取ることが重要です。私は今後もそういった助言をしていきたいと思っています。

大石：私は2022年に芦森工業にとって初めての女性社外役員として選任されました。私は業界についての知識があるわけではありません。しかしながら、これまで弁護士として関わってきた事例、培ってきた知識や経験を活かし、既存の価値観に捉われずに率直に取締役会で意見を述べるのが芦森工業の発展につながると考えています。計画や戦略を立てる上で状況を的確に把握し、株主さまをはじめとするさまざまなステークホルダーに対して説明責任を果たせる状況になっているのか、常に自問自答する必要があると思っています。そして芦森工業の信頼を高めるため、法律に基づいたリスクとベネフィットの精査、私の役目はそういったことだと思っています。



関岡：私は農林水産省を中心に33年間、公務員として農業政策やインフラ整備に携わってきました。大石監査役と同じく製造業に関わった経験はありません。しかしながら、異なる分野からの視点や知識、経験で経営に貢献できると考えています。例えば、リスクマネジメントです。芦森工業の自動車安全部品をはじめ多くの製品は、社会の基盤を支える非常に社会的価値の高い製品だと思います。業界の動向だけでなく、社会情勢の変化や政府の予算の動向などについても理解を深めることが、今後の成長につながることでしよう。

大石：これまでは業界関連の情報収集に主眼を置き、社外取締役にも自動車関連や関連する専門知識を持つ方々が多く選ばれてきましたが、今は私や関岡取締役のように、異分野出身者を受け入れ、柔軟な考えが求められていると思います。芦森工業は現在、変革期にあると感じており、前向きな展望を持って取り組んでいます。

組織風土改革の取り組みについて

清水：2022年度に全社的な取り組みとして行動規範を制定し、ハンドブックを作成しました。ここにはグループ全社員向けに基本の行動がきちんと書いてあり、説明されています。原点に戻ろうとしています。

関岡：清水取締役から具体的な提言をいただき、作成過程では取締役会で議論しました。結果は非常に良いものができ上がったと思います。2023年度はハンドブックの改訂を行い、配布しています。企業風土そのものを変えていこうとする姿勢には、大きな変革の息吹を感じています。

大石：自動車安全部品事業部と機能製品事業部では、異なる環境にあるため、同じ行動を求めることは難しい面もあります。ただ、行動規範の内容は非常に基本的なもので、どの現場でも理解できる共通の内容です。ここにポイントがある

と思います。古い世代の猛烈社員と、若い世代のような今の時代に合った価値観を持つ社員と一緒に働く状況で、行動規範は新たな土壌を築くための意識改革を目指していると考えます。難しい部分もあるかもしれませんが、最終的には安心、安全を社会に提供している企業にふさわしい、信頼性のある企業体制が醸成されるよう、グループ全体で共に取り組むことが重要だと思います。



ダイバーシティの推進と 未来への展望

大石：ダイバーシティについては、道半ばだと感じています。推進していることを評価しています。本社には外国籍の従業員の方が、何年も前から在籍しており、また芦森工業の根幹を担う開発・技術分野にも女性が増えてきています。他社と比べて変化のスピードは遅くとも、着実かつ自然な形で進んでいるのではないのでしょうか。採用を工夫することで、スピード重視で推進していくことは十分可能です。しかしこれは単なる表面的な取り組みだけで、本質的な変革とは言えません。重要なのは、入社した人々が有意義に活躍し、意見を述べる文化が根付くことです。そういった意味で芦森工業は自身のスピードで多様性を尊重し、効果的に取り組んでいます。将来的には経営への外国人や女性の参画や国内外のグループ、関連会社との交流を活性化させることに期待しています。

清水：先ほどお話しした行動規範は、まだ海外グループ会社向けには整備されていません。真のグローバル企業としての姿を追求するためには、全体にわたって行動規範を浸透させる必要があります。

関岡：また、大石監査役の就任をきっかけに、女性の視点を商品開発に取り入れることを促進したり、女性社員が活躍しやすい職場環境についてより深く検討していくことも重要だと思います。

大石：海外グループ会社の現地社員と交流することをはじめとした多様性に向けての取り組みによって、さまざまな刺激を受けることもあるでしょう。ダイバーシティの推進は、自分たちに合った方法で取り組む中で多様性を受け入れる土壌を形成していくことが大切です。

清水：時間はかかるかもしれませんが、全社的な展開が、全体の安全品質向上につながると大いに期待しています。

持続可能な企業としての 芦森工業の成長と期待

関岡：芦森工業はまもなく創業から150年を迎える企業です。製網技術をベースにして、多様な事業展開を行ってきました。過去の成功に縛られず、社会のニーズに対応する芦森工業の精神構造にはポテンシャルがあると思っています。これからの時代には、常に先を見据えながら、新たな可能性を見出すことが大切です。得意分野に集中し、選択的に拡大することが、企業の成長を促進する方策となるでしょう。組織の成長には、多様性を尊重した会社文化の構築が欠かせず、組織体制と教育プログラムの強化も不可欠だと思います。

清水：芦森工業は、国内で高いブランド認知度を誇りなが

ら、海外市場では十分には認知されていません。一方で、海外市場においては技術知識の需要が高い、競合が少ないという利点もあります。今後の成功の鍵は提案型の技術営業であり、芦森工業の専門知識と得意分野を生かした提案が重要となるでしょう。さらに、豊田合成株式会社との提携も重要な戦略の一環となるでしょう。トヨタグループの主要サプライヤーである豊田合成株式会社との協業に大いに期待しています。変化に適応しながら成長する柔軟性が求められる中で、得意分野を迅速に展開することが肝要です。豊田合成株式会社との連携を通じて、市場の変化に柔軟に対応しながら成果を上げていってほしいと思います。

大石：「つむぐ技術 つなげる未来」というスローガンは、芦森工業の本質を象徴しています。およそ150年前のロープ製造から始まり、消防ホース、シートベルト、パルテム管更生といった多方面にわたる製品展開が進められてきました。この成長の基盤は、糸をつむぐ技術にあると思います。芦森工業の長寿の秘訣は、技術向上の不断の努力と社会的ニーズに合わせて新しい製品を開発し、不要な製品を廃止する柔軟な戦略によるものです。この基本的なアプローチを保ちつつ、技術を通じて社会に貢献することを重視していることです。これからも、現状に満足することなく、変化を受け入れつつ進化する姿勢が肝要です。スローガンどおりに、「つむぐ技術」を尊重し、変化に柔軟に適応しつつ、時代に応じて発展していく精神を継いでいく会社であってほしいと願います。



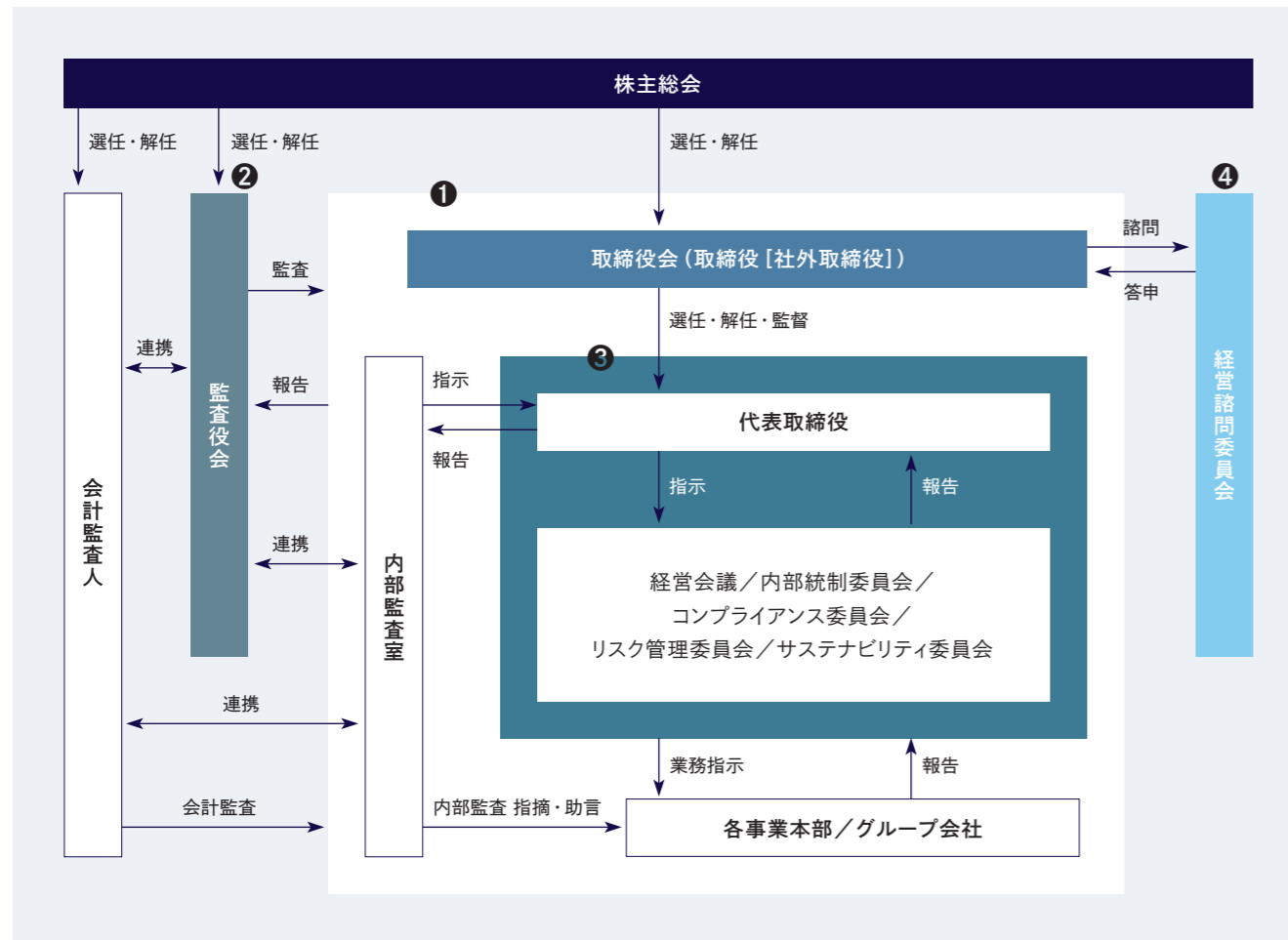
コーポレート・ガバナンス

● 基本的な考え方

当社は、経営の効率性、透明性を向上させ、企業価値の最大化を図るためには、コーポレート・ガバナンスの強化が重要であると認識しています。その実現のために、以下を基本方針に掲げ、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。

1. 株主の権利を尊重し、株主の平等性を確保するとともに、適切な権利行使に係る環境整備や権利保護に努めます。
2. 株主以外のステークホルダーと、社会良識をもった誠実な協働に努めます。
3. 法令に基づく開示を適切に行うとともに、法令に基づく開示以外の情報も主体的に発信し、透明性の確保に努めます。
4. 透明・公正かつ機動的な意思決定を行うため、取締役会の役割・責務の適切な遂行に努めます。
5. 株主とは、当社の長期安定的な成長の方向性を共有したうえで、建設的な対話に努めます。

コーポレート・ガバナンス体制



取締役会・監査役会・各委員会の概要

① 取締役会
取締役9名

社内取締役5名

社外取締役4名

取締役9名（うち社外取締役4名）で構成され、法令・定款に定められた事項のほか、取締役会規則に基づき重要事項を決議し、各取締役の業務執行の状況を監督しています。また、取締役会には、全ての監査役が出席し、取締役の業務執行の状況を監視できる体制となっています。

② 監査役会
監査役3名

常勤監査役1名

非常勤監査役2名
(うち社外監査役2名)

常勤監査役1名および非常勤監査役2名（うち社外監査役2名）で構成され、常勤監査役は、取締役会のほか、経営会議等の重要な会議に出席し、必要に応じて意見陳述を行うなど、常に取締役の業務執行を監視できる体制となっています。また、内部監査室および会計監査人と随時情報交換や意見交換を行うなど連携を密にし、監査機能の向上を図っています。

③ 経営会議

取締役5名

監査役1名

執行役員7名、その他部長級7名

取締役5名、監査役1名、執行役員7名、その他部長級7名で構成され、取締役会決議事項、その他経営に係る重要事項について審議などを行い、経営活動の効率化を図っています。

④ 経営諮問委員会
取締役4名

社内取締役1名

社外取締役3名

取締役4名（うち社外取締役3名）で構成され、取締役の指名・報酬などの経営の重要事項に関する意思決定の公正性・客観性を高め、当社コーポレート・ガバナンスの一層の強化を図っています。

● 取締役の選任・解任

経営諮問委員会

当社は、取締役会の諮問機関として、経営諮問委員会を設置しています。当委員会の目的は取締役の指名・報酬などの経営の重要事項に関する意思決定の公正性・客観性を高め、当社コーポレート・ガバナンスの一層の強化を図ることです。

- 委員長：関岡 英明（社外取締役）
- 委員：鷲根 成行（取締役社長）
清水 春生（社外取締役）、小川 尚（社外取締役）

取締役の選任・解任

取締役候補者および執行役員の指名については、透明性や公平性を確保するため、社外取締役が過半数を占める経営諮問委員会において候補者選任に関する基準・方針、および候補者選任案を審議し、その審議結果を取締役会へ答申しており、知見・経験・能力・業績評価などを踏まえ、経営諮問委員会の答申を受けて取締役会において決定します。

監査役候補者の指名については、監査役としての職務を果たす上で必要となる知見・経験・能力を有する人材を監査役候補者として監査役会の同意を得た上で、取締役会の決議により株主総会で提案する監査役候補者を決定します。

取締役および執行役員において、法令・定款・社内規程などに抵触する行為があった場合、心身の故障・能力の欠如などにより職務を適正に遂行することが困難と認められる場合には、経営諮問委員会の答申を受け取締役会において解任に関する検討を行います。

34

Ashimori Industry Co., Ltd. Integrated Report 2023 35

● 取締役の選任理由

	氏名	選任理由
取締役	鷲根 成行	2018年の取締役社長就任以来、強いリーダーシップを発揮して経営の監督と重要事項の決定を適切に行い、業績の向上に努めてきました。
	横本 太司	取締役として経営の監督と重要事項の決定を適切に行うとともに、常務執行役員機能製品事業本部長として生産体制の拡大・再構築や技術改善を推進し、売上高、収益力の向上を図ってきました。
	鳥山 秀一	他の会社において長年にわたり企画、財務および会計に関する業務に従事するなど、管理部門における豊富な知識と経験を有し、当社の取締役として経営の監督と重要事項の決定を適切に行うとともに、経営管理部門統括、情報システム部長を兼務して当社グループ管理体制およびIT体制の構築に取り組んでいます。また、計数管理業務管掌として、全社的な原価管理とグループ会社管理の強化を推進してきました。
	永富 薫	常務執行役員自動車安全部品事業本部長として品質管理体制の強化、グループを挙げたコスト低減、豊田合成株式会社との協業体制の構築を推進し、売上高、収益力の向上を図ってきました。
	伊藤 和良	取締役として経営の監督と重要事項の決定を適切に行うとともに、パルテム統括部長およびグループ会社である芦森エンジニアリング株式会社の取締役社長として管路更生分野における生産・販売体制の拡充や技術改善を推進してきました。
取締役 (社外)	関岡 英明	農林水産省における行政経験や他の会社の経営経験があるなど、豊富な経験と幅広い知見を有しているほか、独立的な立場から取締役会の監督を行っていただいています。また、取締役会および代表取締役の諮問機関である「経営諮問委員会」の委員長として、役員の指名・報酬などに係る手続きの独立性・客観性強化およびコーポレート・ガバナンスの拡充において積極的に関与いただいています。
	清水 春生	株式会社エクセディの経営者を長年にわたり務められるなど、豊富な経験と幅広い知見を有しており、独立的な立場から適切な助言や取締役会の監督を行っていただいています。また、取締役会および代表取締役の諮問機関である「経営諮問委員会」の委員として、役員の指名・報酬などに係る手続きの独立性・客観性強化およびコーポレート・ガバナンスの拡充において積極的に関与いただいています。
	岡田 靖	豊田合成株式会社のSS事業本部副事業本部長を務めておられるなど、自動車部分野、特にセーフティシステム分野に精通しており、社外取締役として取締役会の監督および当社の自動車安全部品事業における助言をいただいています。
	小川 尚	他の会社において長年にわたり自動車用電子部品の開発に携わっていたことから自動車部分野に精通し、また、取締役を務められるなど、豊富な経験と幅広い知見を有しています。

● 役員報酬

役員報酬の方針	報酬決定のプロセス
<p>当社は、役員報酬などについての決定方針を、取締役会において決議しています。</p> <p>役員報酬などの内容に係る決定方針の内容は次のとおりです。</p> <ul style="list-style-type: none"> 役員賞与を含めた役員報酬の総額は、株主総会で決議された年間報酬限度の範囲内で支給すること。 経営成績向上意欲を保持し、また、社内外から優秀な人材の確保が可能な水準であること。 経営環境の変化や外部の客観データなどを考慮し、世間水準および経営内容、従業員給与とのバランスを勘案した水準であること。 	<p>当社役員の報酬などの額またはその算定方法の決定に関する方針の決定権限は取締役会が有しています。また、当社は独立社外取締役が過半数を占める経営諮問委員会を設置しており、当該委員会につきましては、社外取締役を委員長とすることにより透明性を確保し、公正かつ適正に役員報酬に係る諮問を行っていただきます。</p> <p>また、取締役会は、代表取締役に対し、社外取締役を除く各取締役の報酬のうち業績連動型報酬である「賞与」について各取締役の担当部門の業績等を踏まえた賞与の評価配分の決定を委任しています。</p>
	業績連動型報酬の内容

また、取締役の個人別報酬などの内容に係る決定方針の内容は次のとおりです。

- 個人別の報酬額については、原則として「役員報酬規定」に基づき、各取締役の職位に応じて報酬額を決定する。
- ただし、個人別の報酬のうち業績連動型報酬である「賞与」については、「役員報酬規定」に基づいて算定した報酬額に、経営諮問委員会にて対象者個別の評価・補正などの審議および代表取締役への答申を行い、取締役会より賞与の評価配分の委任を受けた代表取締役が当該答申の内容に従って支給額を決定する。
- 社外取締役の報酬額については、取締役会の決議により決定する。

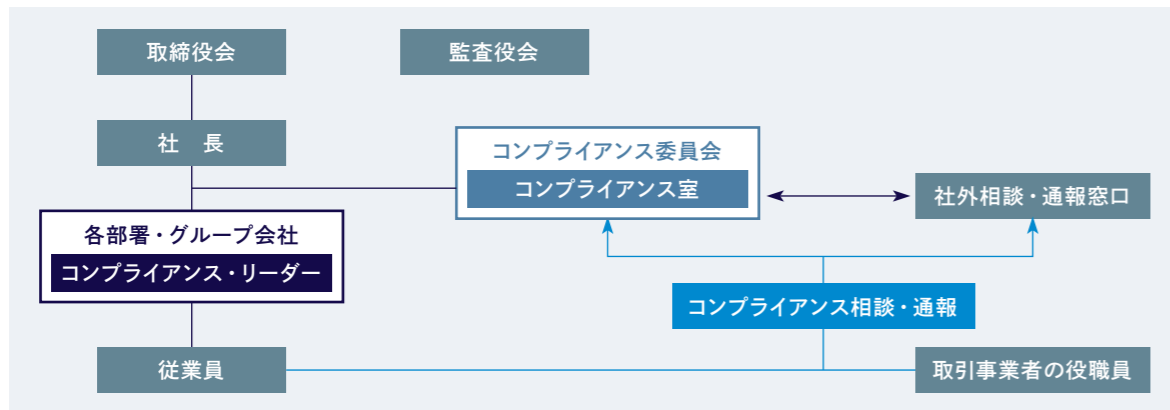
役員報酬一覧（2022年度）

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	業績連動報酬	退職慰労金	左記のうち、 非金銭報酬等	
取締役 (社外取締役を除く)	133	108	24	-	0	6
監査役 (社外監査役を除く)	16	16	-	-	-	1
社外役員	16	16	-	-	-	7

コンプライアンス

● コンプライアンスの推進体制

社長を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置しています。原則年2回開催し、コンプライアンス推進活動の取り組み状況や推進計画が報告されています。



● 研修

コンプライアンス室は、継続的な研修・教育を行っており、2022年度はe-ラーニング・システムを活用し、ハラスメント、贈収賄防止をはじめ、業務に関連する法令についての研修を計16件実施しました。

必須の研修については、国内外の対象の社員が漏れなく受講するようにしています。さらに海外のグループ会社では、各国・地域に応じた独自のコンプライアンス研修も実施し、実効性の向上を図っています。

また企業活動をするうえで、守らなければならない基本的な指針などをまとめたコンプライアンスガイドブックは、2009年に初版を発行して以来7度の改訂を重ね、国内外のグループ会社にも配布しています。

● 内部通報制度

内部通報に係る社内規程(「コンプライアンス相談・通報者保護規定」)を策定し、かつコンプライアンス室および外部専門機関(弁護士事務所)に内部通報窓口を設けています。内部通報があった場合、コンプライアンス室から関連部門へ調査・対応策の立案・実施の指示を行うとともに、通報者へ対応報告・是正確認を行っています。また内部通報の結果はコンプライアンス委員会にて報告されています。

リスクマネジメント

● リスクマネジメント体制

「リスク管理規定」を制定し、それに基づき国内外の全グループ会社も対象とした、社長を委員長とするリスク管理委員会を開催し、各種リスクの洗い出しを含め、それらへの対応などを協議しています。

● 内部統制

「内部統制基本方針」と「財務報告に係る内部統制評価の実施方針(基本計画書)」を制定し、内部監査室が社長直轄の組織として国内外の全グループ会社を含めた内部監査を担っています。新型コロナウイルスの影響により、2020年から2022年度のグループ会社の監査については、近隣の拠点を除き原則リモートによる監査を行いました。2023年度からはリスクに応じて実地での監査を実施し、実効性の向上を図っていきます。

情報セキュリティ／サイバーセキュリティ

国内全グループ会社を対象とした「情報セキュリティ対策標準」を定め、情報セキュリティの対策強化に取り組んでいます。海外グループ会社では、2021年度から順次外部評価会社によるサイバーセキュリティを含む情報セキュリティ全般の診断を受けています。

海外の生産拠点3社では、当該診断による結果を受け、ハードウェア、ソフトウェアそれぞれに必要な改善を順次進めています。強固で安定した情報システム運営により、お客さまの信頼を第一に、必要な関連投資も行っています。また、お取引先各社とも連携し、サイバーセキュリティ対策を含め情報セキュリティの一層の強化を図っていきます。

気候変動への対応

気候変動関連のリスクと機会が当社グループの事業にもたらす影響を評価するため、主にIPCC(気候変動に関する政府間パネル)の6次レポートとIEA(国際エネルギー機関)のWorld Energy Outlook 2022の2つを中心に、文部科学省・気象庁の「日本の気候変動2020(詳細版)」も参考にしました。

期間の目安として、2028年までを短期、2035年を中期、2050年を長期としています。

1. 物理的リスク

物理的リスクについては、IPCCの第6次評価報告書の、温室効果ガスの排出量が非常に少ないSSP1-1.9シナリオと、非常に多いSSP5-8.5シナリオについてリスクを検討しました。

その結果、SSP1-1.9シナリオでは、物理的リスクの増大は限定的であるものの、SSP5-8.5シナリオでは、長期のみならず中期においても、複数の拠点では自然災害に備えた対策の、定期的な見直しの重要性が改めて認識されました。

リスクの所在を認識するプロセスとして、当社および国内・海外の全グループ会社の全拠点(対象は事業所および工場で、営業所は除く)について、気候変動により激甚化などのリスクが増大する可能性のある事象のうち、大雨・洪水・土砂災害・高潮・台風・大雪を主たる急性リスクとして、また湯水や高温・寒波を主因とする電力不足によるリスクを慢性リスクと位置付け、過去20年余りの期間における業務・工場稼働への影響を調査しました。

その結果、国内外の複数の拠点で台風や大雪などによる稼働停止が延べ3回ありましたが、いずれも1日間で、これらによる影響は軽微で経済的損失はありませんでした。

国土交通省のハザードマップに基づく洪水、土砂災害および高潮リスクに関しては、当社および国内のグループ会社を含む全拠点のうち、洪水については6拠点、高潮については2拠点、土砂災害については1拠点が対象地域内に立地します。

2. 移行リスク

移行リスクについては機会とともに、主にIEAのNZE2050(2050年までに世界のCO₂の排出量が実質ゼロになるシナリオ)とSTEPS(公表政策シナリオ)を参考に、「政策と法律」「技術」「市場」「評判」に分けて検討しました。

[政策と法律]

もっとも強力な取り組みが求められるNZEシナリオでは、炭素税の導入、電気代の高騰・高止まりなどにより、生産コストの一段の上昇リスクがあり、製造原価の一層の低減がレジリエンス強化にもつながると認識しています。(短期～長期)

[技術]

NZE、STEPSいずれのシナリオでも、生産に伴う温室効果ガス(GHG)排出の低減が実現できない場合、競争力を喪失するリスクがある一方、省エネを含めた総合的なGHG対策の推進により、収益力の向上に結びつく機会が増加すると考えています。(中期～長期)

このうちハザードマップで土砂災害のリスクが指摘されている、グループ会社であるオールセーフ株式会社の小城工場(佐賀県)では、工場に隣接するのり面について、地元行政の支援・協力のもと2022年10月にアンカーおよび受圧板にて土砂災害リスクの軽減対応工事が行われました。



また中国の生産拠点では2000年以降、電力不足による停電で計7回(いずれも1日間)により稼働を停止していますが、これらについても影響は軽微で経済的損失はありませんでした。

当社はグループ会社とともに、本社での支社業務の代替や別工場での代替生産などを含めた事業継続計画など、総合的なリスク管理により、災害時の影響を極小化するための対応を進めています。

[市場]

NZE、STEPSいずれのシナリオでも、自動車安全部品事業での主要な製品は、自動車用のシートベルト、エアバッグおよび内装品であり、市場で脱化石燃料の流れが進み、電気自動車などのシェアが高まることによる直接の影響は限定的と考えています。(短期～長期) 一方で、カーシェアリングの進展により新車販売の伸びが抑制された場合、売上や生産設備に影響が生じ、財務に影響するリスクがあります。(長期)

機能製品事業については、NZE、STEPSいずれのシナリオでも、特に都市部での大雨・豪雨時の浸水対策として、これまで培ってきた管路更生技術(バルテム)を生かした大規模な雨水放流管工事や、排水ホース、災害用テントなどの既存製品の需要が拡大する可能性があります。(短期～長期)

[評判]

カーボンニュートラルに向けたロードマップの作成およびその着実な実行と、新たな防災関連製品の開発や既存製品の品質・機能向上により、防災・減災を通じて社会に貢献し、情報を的確に開示していくことが、評判に係るリスクであり機会と考えています。(短期～中期)

環境基本方針

私たちは、環境基本方針を次のように定め、環境保全活動に取り組みます。

1. 事業活動が環境に与える影響に配慮し、環境保全の目的・目標を定め、環境保全に努めます。
2. 環境関連の法規および環境に係る協定を遵守することはもとより、社内で自主規定を定め汚染の防止と顧客の環境に対する満足度を満たすことに努めます。
3. 環境重点課題として、以下の項目を優先的に取り組みます。
 - (1) 産業廃棄物の埋め立て処分量および製品ロスの低減に取り組みます。
 - (2) 環境汚染物質の排出抑制に努めます。
 - (3) 省エネルギーを推進し温暖化防止に努めます。
 - (4) 環境に配慮した商品開発に努めます。
4. 環境保全の教育・訓練や社内広報活動を行うことなどを通し、当社に係る人たちの環境に対する意識高揚を図り、環境に配慮した活動に取り組みます。

当社では2002年に「環境マネジメントシステム (ISO14001)」の認証を取得しており、また「品質・環境マネジメントマニュアル」および「環境管理規程」を定めるとともに、経営会議にて、定期的な活動報告を行っています。

CO₂削減への取り組み

当社および当社グループ連結 (国内・海外) の2019年3月期から2023年3月期までのCO₂排出量 (Scope1およびScope2) の推移は以下のとおりです。

芦森工業単体



芦森グループ連結



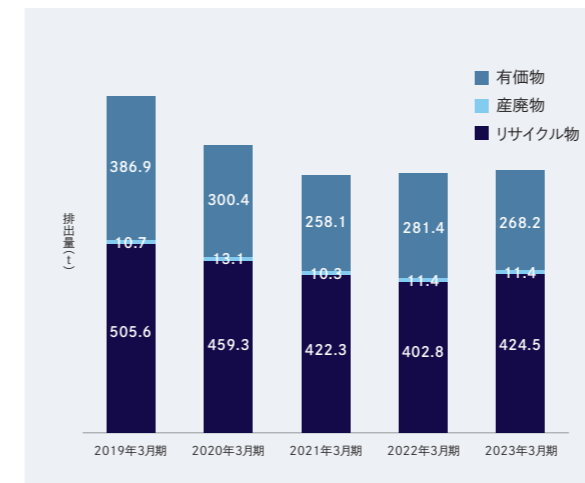
循環型社会へ向けた取り組み

● 産業廃棄物低減への取り組み

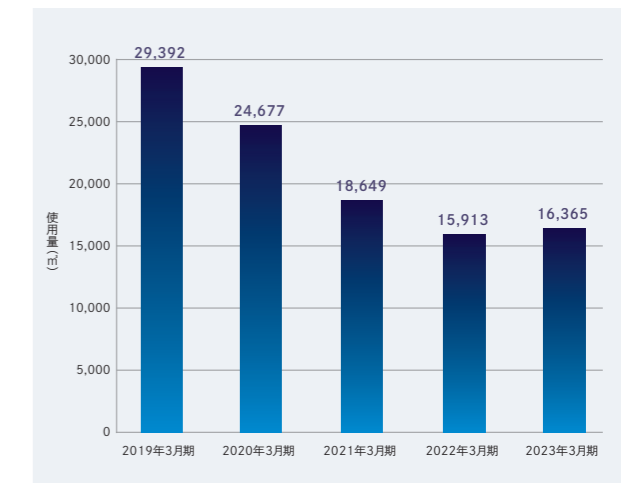
循環型社会へ向けた取り組みを継続して行っており、当社グループは、3R (リデュース、リユース、リサイクル) を徹底し、廃棄物の発生量削減努力を継続しています。例えば廃棄書類の一部は有価物として溶解処理するなど、産業廃棄物 (産廃物) の削減を進めています。

また、水資源確保への貢献も当社にとって重要な課題であり、工業用水のリサイクル技術の活用などにより使用量の削減に取り組んでいます。

大阪工場と篠山工場での有価物・産廃物・リサイクル物の排出量推移



本社・大阪工場での工業用水使用量の推移



省エネルギー・環境負荷低減

● 再生可能エネルギーの使用

当社グループは、一部の工場の屋根を有効活用し、太陽光発電設備を設置しています。海外グループ会社 (インド・メキシコ) では発電した電力を工場の稼働に使用しており、脱炭素経営に取り組んでいます。また、国内 (山口県) では、太陽光発電事業を通して環境負荷の低減に取り組み、地球環境保全に貢献しています。



アシモリ・インドアプライベートリミテッド



アシモリ・メキシコ株式会社



芦森工業山口株式会社

● 事業所および工場での取り組み

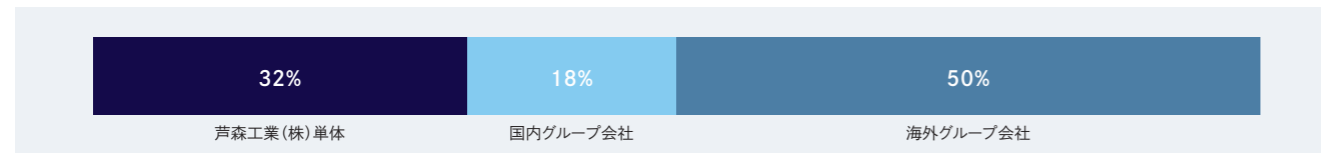
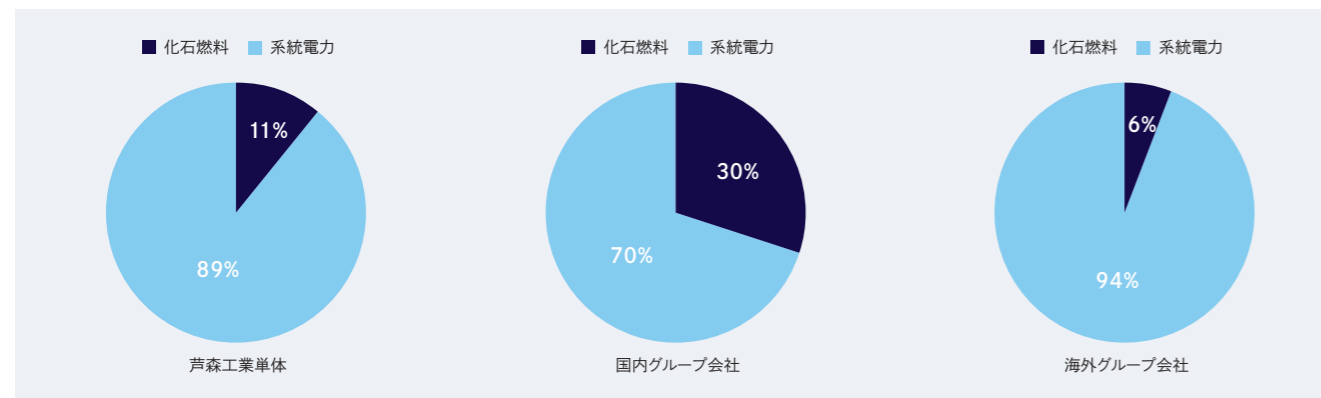
本社・大阪工場の事業所部分でのLED化はほぼ完了し、工場でも順次LED化を進めています。また、空調設備の更新も計画的に実施しており、使用電力の低減を推進しています。

カーボンニュートラルに向けた取り組み

● 温室効果ガス(≒ CO₂) 排出量の現状把握

当社のグループ全体において、CO₂排出量の比率は約30%が単体(本社・大阪工場、篠山工場など)、約20%が国内グループ会社、約50%が海外グループ会社からの排出となっています。

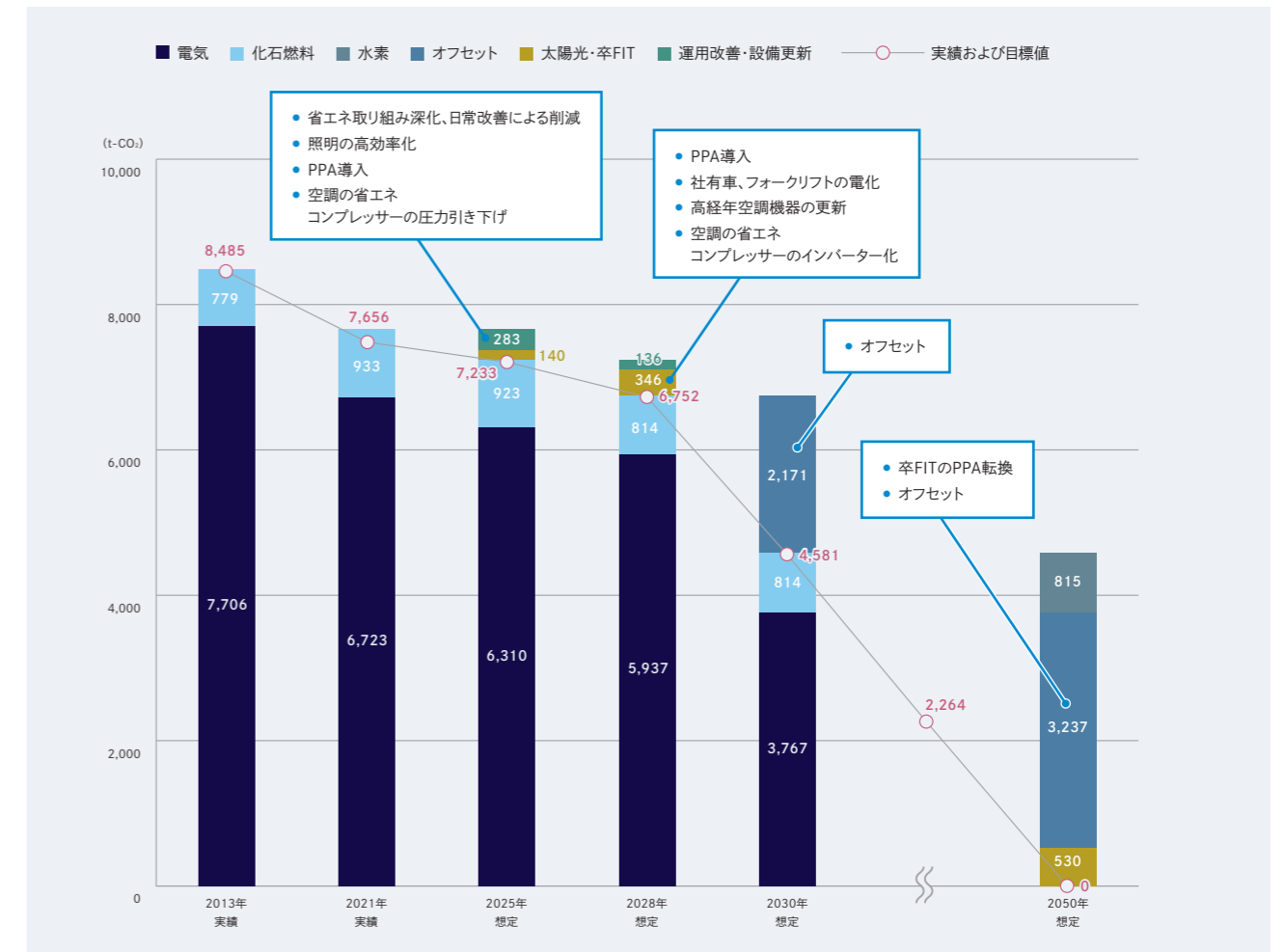
全ての拠点で系統電力(電力会社の送配電網から供給される電力)の占める割合が高く、特に単体および海外グループ会社ではその割合が顕著です。

単体および国内・海外グループ会社のCO₂排出比率(2021年度)化石燃料・系統電力それぞれのCO₂排出比率(2021年度)

● カーボンニュートラルに向けたロードマップ

当社は2022年に温室効果ガス(≒ CO₂) 排出量を初めて算出・開示しましたが、今後これを削減し、カーボンニュートラルを達成するためのロードマップ案を、2022年9月の国内主要工場での実地調査も踏まえ作成しました。

- (1) 日本政府の目標に合わせ、温室効果ガスの排出量を2030年度に2013年度比46%削減、2050年度(まで)にカーボンニュートラルを達成する当社グループの計画案を策定しました。
- (2) 国内外の全グループ会社を含めた、Scope1(直接排出)とScope2(購入電力などの間接排出)を対象とし、Scope3(購入原料、部品などの生産過程での他社での間接排出)は対象としていません。
- (3) 計画達成の手段は主に①運用改善や省エネ設備への更新、②創エネ(太陽光発電)、③オフセットです。
- (4) これらに関する現時点での投資総額見積もりは、2050年度までの28年間累計で1,874百万円、累計の費用削減効果(太陽光発電やLED化による購入電力量の削減など)は1,498百万円です。
- (5) 運用改善による効果や追加投資額は、実地調査の対象となった大阪工場、篠山工場および芦森工業山口株式会社に限って算定しています。

CO₂排出量の推移

● 取り組み

2022年度、大阪工場、篠山工場および芦森工業山口株式会社を対象に、CO₂排出量の削減を目的とした現場実地調査を行い、各種施策を検討しました。

大阪工場では、屋根への遮熱塗装による空調負荷の軽減を従来より実施していますが、2024年度にはいったん完了する予定です。

また照明器具のLED化は現在約4分の1完了しており、順次進めています。今後、残りの照明器具がLED化された場合、電気使用量を年間558,574kWh削減できる可能性があります。

高経年機器の更新も効果の高いものから優先的に行っています。実地調査の結果も踏まえ、篠山工場ではコンプレッサのインバーター化を実施しました。

コンプレッサについては、芦森工業山口株式会社は機器の更新は見送りましたが、フィルターの汚れによる目詰まりに起因する吸込圧力の低下を最小限にする取り組みを行っています。



人材戦略 ～人事部長インタビュー～

芦森工業の持続的成長を支えるため、 人材基盤の強化に努めます。



人事部長
たかはし ひろふみ
高橋 浩文

● 芦森工業にとっての人材

Q. 芦森工業およびそのグループで働かれている方々は、どのような存在でしょうか？

- A. 人材は当社グループの基盤であり、人材の育成、成長や働きやすい環境づくりが当社の成長には不可欠と考えています。145年の長きにわたり企業として継続できたのは人材を基盤として、苦境の都度、その力を集結してきた結果だと考えています。
今後も育成、成長機会、環境づくりなど人材基盤の強化に努めていきます。

● 求める人材像

Q. 持続可能な経営の視点から、これからの芦森工業を支える人材像について、考えをお聞かせください。

- A. 当社は、2022年を始期とする新たな3カ年の中期経営計画を作成するとともに、その達成に向けて「『新』Ashimori Vision 2028」を作成いたしました。その中でも人材育成に注力し、これからの当社を支える人材像を明確にすること、また、その人材像に向けて人材育成強化を図るため「芦森グループ人材Vision」を策定しています。
当社の理念に共感し、その一員として社内外に関わり、そのフィードバックとして感謝されることが絶対的な仕事のやりがいにつながるのと想いのもと、「高い専門性と幅広い視野、論理的展開力を有し、スピード感を持って問題解決ができる人材」を会社が求める人材像と定め、この域に到達するために磨く能力として、特に「向上心」「実行力」「発想力」「責任感」「統率力」の向上を必須としています。
また、人材育成方針として、当社は従業員に対し「公正な評価と処遇」「教育機会の創出」「職場環境整備」を約束しています。

● 人材の育成方針

Q. 従業員の方々のモチベーションアップ・成長の後押しの方針はどのような育成方針でしょうか？

- A. 年功序列の色濃い人事制度を見直し、個々の努力や成果を処遇に反映する公正な人事制度への移行を図っていきます。
従来の人を大切にすることを変わらず、その中で年齢や勤続年数に関わらず優秀な人材は早期にステップアップさせることで、個人の成長促進とともに組織の活性化を図ります。
一方で、個々には光るものを持つ人材が多くいるものの、ややまとまりに欠ける状況を変えるべく、マネジメント力の強化を図り、個々の人材が持つ能力を最大限に発揮させ、会社業績という組織目標達成に向けてのベクトルを全社員で一致させることを徹底します。
当社は、2022年を意識改革元年とし、企業風土改革の活動を開始しました。
仕事をする心得や、職場での基本動作を「芦森グループ従業員行動規範」としてまとめ、定着活動に取り組んでいます。「定着」とはこの行動規範に沿った行動が、当たり前になることとなり、併せて全社員を対象とした、従業員行動規範定着のためのサークル活動を開始しました。
サークル活動はまず行動規範の読み合わせから開始し、各現場に落とし込んだり実践的な内容に移行しています。
2023年には、理念中心の表現から実践中心の内容にするなど見直しを行い、改訂版を発行しました。



● 人的資本のあり方

Q. 貴社が求める人材を採用・育成するために必要な体制・投資など、人的資本強化の方向性についての考えをお聞かせください。

- A. 人材の流動化が避けられない中、業績達成に向けて即戦力の採用は即効性のある手段ではなくなってきました。
どの企業においても人手不足の課題にさらされている中、人材の人数をそろえることは重要ではなく、会社が期待する役割を果たせる人員をいかに増やすかが重要になっています。会社が期待する人材のVisionを明確にした今、そのVisionに沿って各階層の人材育成を図ることが人事に課せられた喫緊の課題です。
経営により近い層から順に管理職のマネジメント力、人材育成力の強化、中堅層のスキル強化、経験の浅い層の早期の戦力化を体系立てて教育するよう、社内外のリソースを活用し進めていきます。一方で雇用の流動化への対応として新たな視点、知見を持つキャリア人材を採用しつつ、人材基盤の底上げと変化に対応できる基盤強化へ積極的な投資を図ります。

人材

● 人材に対する考え方

当社グループは、「従業員を公正・適切に処遇するとともに、安全で働きやすい職場環境を確保し、ワークライフバランスと健康に配慮する」ことを企業行動指針に定め、人的資本の質を高めることにより、企業価値の向上を目指しています。

当社グループの企業理念に共感し、その一員として社内外に関わり、そのフィードバックとして感謝されることが従業員の絶対的な仕事のやりがいになり、成長につながります。このために求められる「芦森パーソン」としての人材像を「芦森グループ人材Vision」として策定し、これを具現化するため、「人材育成方針」に基づき、人事制度および教育制度の改革を進めています。

芦森グループ人材Vision

～高い専門性と幅広い視野、論理的展開力を有し、スピード感を持って問題解決ができる人材～

向上心	現状に満足することなく常に自己研鑽に励む人材
実行力	目標を高く掲げて「有言実行」で自ら行動する人材
発想力	技術の応用と革新を生む柔軟な思考を持った人材
責任感	他に責任を転嫁せず規律を持って問題解決に取り組む人材
統率力	人を巻き込む発信力で組織をひとつにできる人材

● 人材育成方針

1. 会社は、成果を上げた人、努力を惜しまない人を公正に評価します。
2. 会社は、社員教育を充実させ、社員の成長を後押しします。
3. 会社は、社員が働きやすい職場環境と風通しが良い風土の構築に努めます。

直近の事例として、新型コロナウイルス感染症が収束に向かう中で、その拡大防止を目的に導入した在宅勤務を「働き方改革」の一環として制度化しました。

また当社グループは、「人権を尊重し、様々な文化・習慣や価値観を受け入れ、多様性の確保を推進する」ことを企業行動指針に定めています。この指針に基づき「芦森グループ人権方針」を策定し、国籍、人種、民族、性別、年齢、信条、宗教、障がい、性自認、性的指向などに関するあらゆる差別やあらゆる形態のハラスメント行為が排除された職場環境づくりを行っています。加えて当社グループは、強制労働や児童労働などの人権侵害を容認せず、これらに関連した原材料は使用しないなど、人権に配慮した事業活動に努めていきます。

● 人事制度（単体）

目標管理シートにより、全社員が期初に上司との面談を経て目標を確定し、管理職は年度単位、管理職以外は半期ごとに自己評価を行い、上司とのフィードバック面談を行っています。公平で透明性のある評価が行われるよう、外部講師を招き、全管理職を対象とした研修も実施しています。

● 人材育成

管理職、中堅社員、若手社員それぞれの層に対し、必要な研修を実施しています。管理職に対しては、考課者訓練や新任管理職研修、中堅社員については中堅社員研修を通じてリーダーシップなどについて学び、理解を深められるようにしています。また若手社員に対しては、新入社員研修に始まり入社5年目までの社員に対し研修を行い、「芦森グループ人材Vision」の実現に向けた社員の育成を行っています。

● ダイバーシティ・インクルージョン

対象は2022年4月1日～2023年3月31日、基準日は2023年3月31日

項目	単体	連結	備考
新卒採用者の女性の割合	50.0%	40.0%	国内会社の2022年4月入社者
中途採用者の女性の割合	10.0%	30.5%	国内のみ
女性比率	14.8%	52.8%	正規雇用従業員のみ
女性管理職比率	2.2%	10.1%	
女性係長 [※] 比率	18.1%	22.4%	
海外従業員比率	-	67.4%	

※管理職のもと、リーダーとして一定の権限を付与された役職

● ワークライフバランス

項目	単体	連結	備考
男性の育児休業取得率	60.0%	48.1%	対象は国内のみ
育児休業取得後の女性従業員の復職率	100.0%	100.0%	対象は国内のみ
育児休業取得後の女性従業員の離職率	0.0%	0.0%	対象は国内のみ
在宅勤務制度利用者数	393名	-	
時差勤務制度利用者数	118名	-	

人権

● 人権方針

当社は2023年4月26日に人権方針を取締役会で承認し、制定しました。

芦森グループ人権宣言

芦森グループ(芦森工業の国内外グループ会社。以下、私たち)は、事業活動を行うすべての国・地域において地域の皆さま、仕入先や販売先などの取引先の皆さまなどに支えられ、1878年の創業以来、常に新しい分野に挑戦することにより成長し、事業を拡大してまいりました。今後も「安全・安心」の分野を中心に、社会から必要とされる企業グループであり続けるためにも、国際人権章典(世界人権宣言と国際人

権規約)、労働における基本的原則および権利に関する宣言(国際労働機関(ILO))、国連グローバル・コンパクトの10原則、および国連のビジネスと人権に関する指導原則にもとづき、「芦森グループ企業行動指針」を踏まえ、私たち一人ひとりが守るべき人権方針を定め、事業活動において人権の尊重に取り組んでまいります。

1 | 人権尊重へのコミットメント

私たちは、自らの事業活動が、直接的あるいは間接的に人権への影響を及ぼす可能性があることを理解し、人権の尊重を経営において取り組むべき重要課題と認識するとともに、事業活動の全てにおいて人権が最大限尊重されるよう、その責任を果たす努力をすることを誓います。

3 | 役員および従業員の人権

私たちは、国籍、人種、民族、性別、年齢、信条、宗教、障がい、性自認、性的指向などによるあらゆる差別やあらゆる形態のハラスメント行為が排除された職場環境をつくります。また、強制労働や児童労働などの人権侵害を容認しません。私たちは、結社の自由および団体交渉権を尊重します。

5 | 人権デューデリジェンス

私たちは、人権デューデリジェンスの仕組みを通じて、私たちの事業活動と関係する人権への実際の、あるいは潜在的な負の影響を特定し、その防止または軽減に努めなければならないことを理解しています。

7 | 情報開示

私たちは、人権に関する取り組みに関し、適切に情報の開示を行います。

2 | 適用範囲

本方針は、芦森工業株式会社および国内外のグループ会社の全ての役員および従業員に適用します。また、全てのステークホルダーの皆さまにも、本方針が理解され支持していただけるよう私たちは行動し、仕入先や販売先などの取引先で人権が尊重されていない場合には、適切に対処するように努めます。

4 | 教育と研修

私たちは、本方針が全ての事業活動において定着し効果的に実施されるよう、全ての役員および従業員に対して適切な教育と研修を行います。

6 | 救済措置

私たちは、私たちが事業活動を通じて人権に対する負の影響を引き起こしている、あるいは関与していることが明らかになった場合、適切にその救済に取り組みます。

8 | 対話・協議

私たちは、本方針にもとづいた取り組みに関し、ステークホルダーと対話と協議を行い、人権尊重の取り組みを継続的に推進してまいります。

● 人権デューデリジェンス

2022年度に国内外の全グループ会社に対し、実施しました。関連する社内規定が不十分なグループ会社が複数あり、2023年度中に整備を完了する予定です。

また、お取引先に対する人権デューデリジェンスも、本年度から実施予定です。

地域社会との関わり

● 教育現場への貢献 - 小学生の工場見学の再開や小学校での出前授業の実施

当社本社・大阪工場(大阪府摂津市)は、摂津市内の小学校3、4年生対象の社会科学副読本に、ものづくり企業として長年掲載されており、社会科学習の題材になっています。

新型コロナウイルスの影響により、2020年から2022年まで近隣小学校からの工場見学の受け入れはできませんでしたが、代わりに「楽しく学べる出前授業」として小学校に出向き、授業を行いました。2023年は、摂津市内の複数の小学校が本社・大阪工場を訪れ工場見学を行い、また工場見学の代わりに、引き続き「出前授業」も実施しました。

これからも、地域に根差したさまざまな活動を通じて、当社の事業内容やものづくりの大切さを伝えていきたいと考えています。



4年ぶりに開催された工場見学の様子

● 防犯・防災への取り組み - 自衛消防隊による防災活動

当社では自衛消防隊を組成しており、本社・大阪工場所在地(大阪府摂津市)の機能別消防分団(アシモリ分団)として市の消防団組織に加入しています。

定期的に行われる訓練や演習などで習得した技能や知識は社内のみならず、地域の防災活動にも貢献しています。

労働安全衛生

「自ら考え、自ら行動する。」を基本方針として、労働安全衛生方針を定めています。

● 活動方針

- 災害(労災、火災、交通災)ゼロ、危険ゼロを目指す。
- 5S、5定を意識して実践する。
- 「こころとからだ」の健康づくりを進める。
- 安全衛生教育と安全衛生管理体制を充実する。
- 安全で快適な職場環境を確保する。
- 法令・法規および社会のルールを守り、地域社会との共生を図る。

職場での事故等については、軽重に関わらず速やかに災害報告書を作成し、別途原因の調査や再発防止策が講じられています。

本社・大阪工場、篠山工場および芦森工業山口株式会社での労災事故発生件数は以下のとおりです。(通勤途上の自転車等での転倒などの事故を含む)

