

# Section 04

## Corporate Governance

### コーポレート・ガバナンス

- 70 コーポレート・ガバナンス
- 78 社外取締役座談会
- 81 監査等委員メッセージ
- 82 新任社外取締役メッセージ
- 83 取締役議長メッセージ
- 84 役員一覧
- 85 リスクマネジメント
- 86 コンプライアンス
- 88 情報セキュリティ



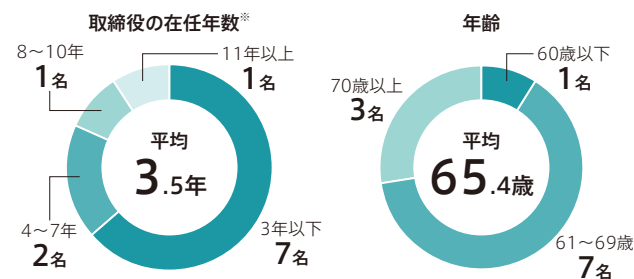
## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、「私たちは、相互信頼を深め、未来を見つめた新たな価値を提案し、世界の人々に貢献します。」をスローガンとする企業理念のもと、中長期的な企業価値の向上を目指す経営を推進するため、コーポレート・ガバナンス体制を構築し、その充実に取り組んでいます。そして、株主、顧客、取引先、従業員、地域社会などの各ステークホルダーに対して、公正で透明性の高い経営を行いながら信頼関係を築くとともに、効率的で健全な経営により持続的な成長を果すため、経営体制および内部統制システムを整備・運用していくことを、当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方としています。

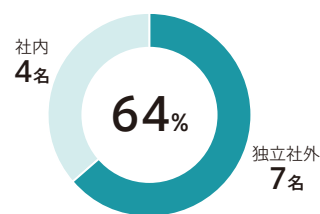
## コーポレート・ガバナンス体制

当社は、取締役会における経営方針・経営戦略に関する議論の一層の充実と監督機能の強化、経営の意思決定および執行のさらなる迅速化を目的として、監査等委員会設置会社を選択し、監査等委員会設置会社の枠組みの中で各機関を設置しています。

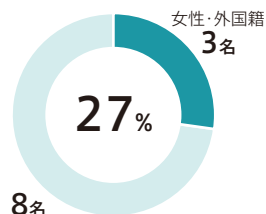
### コーポレート・ガバナンスハイライト (2026年6月26日現在)



### 取締役会の独立社外取締役比率

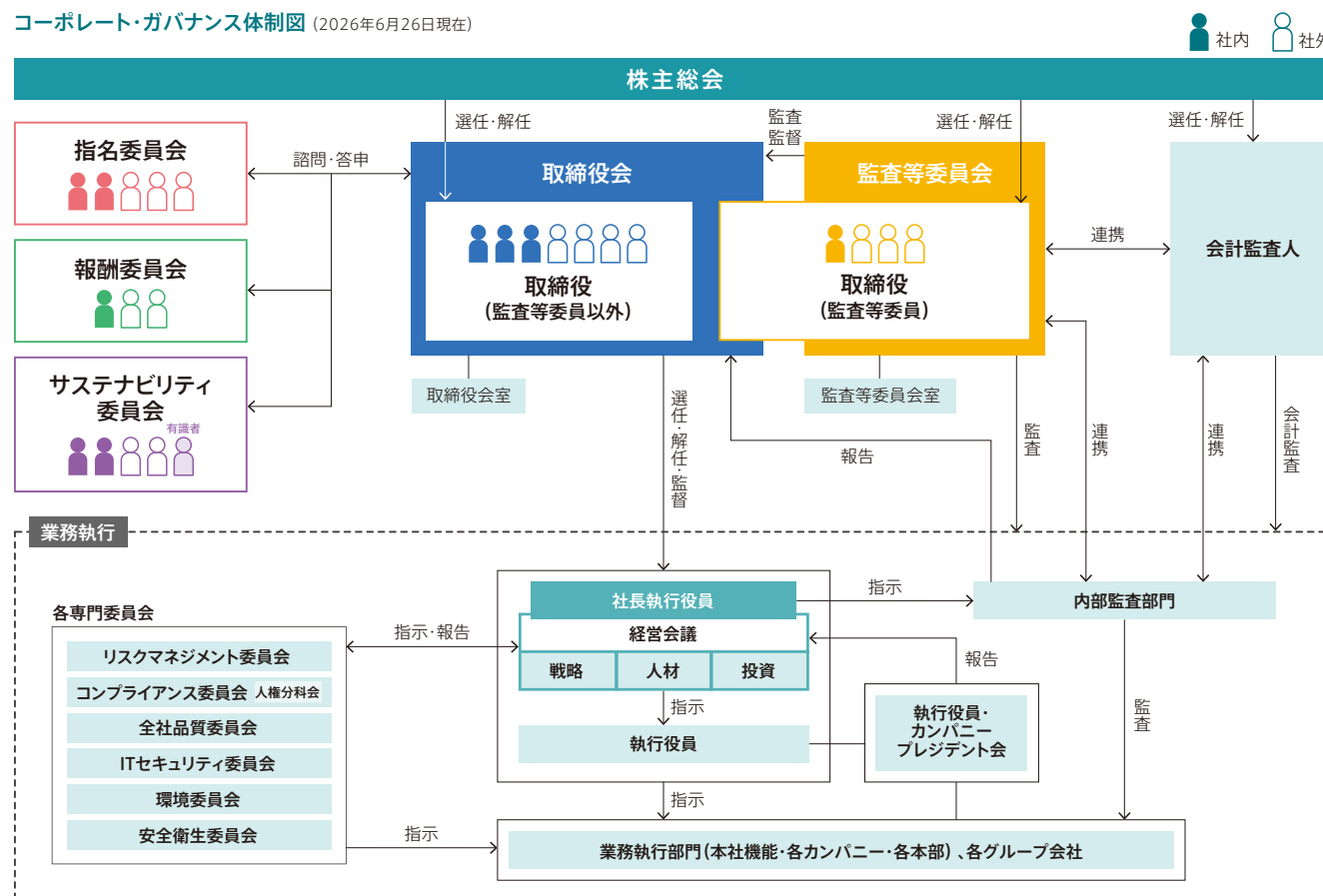


### 女性・外国籍取締役比率



※取締役就任以前に監査役を務めていた取締役については、取締役および監査役としての在任年数を通算しています。

### コーポレート・ガバナンス体制図 (2026年6月26日現在)



## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

### 02 成長戦略

### 03 企業価値を向上させる資本

## > 04 コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンス

#### 社外取締役座談会

#### 監査等委員メッセージ

#### 新任社外取締役メッセージ

#### 取締役議長メッセージ

#### 役員一覧

#### リスクマネジメント

#### コンプライアンス

#### 情報セキュリティ

## 05 データ

取締役会の役割と構成

取締役会は、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率などの改善を図るべく以下の役割を担っています。

- 経営の基本方針や中長期的な経営戦略などの経営上の重要な事項の審議・決定
- 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備
- 独立した客観的な立場からの経営陣に対する実効性の高い監督

当社は持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るために、専門知識や経験などのバックグラウンドが異なる多様な人材で取締役会を構成することが重要であると考えており、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面も含む多様性を考慮した上で、豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する人材でその時々の実業環境によってバランスよく構成することとしています。また、取締役会の過半数を当社とは異なる環境で培われた経験や専門知識を有する社外取締役で構成し、取締役会の監督機能を強化するとともに、多角的な視点から議論を行うことで、意思決定の透明性および客観性の確保に努めています。なお、当社は人種、民族性、国籍、出生国もしくは文化的背景などを理由に取締役候補の対象外とすることはありません。

取締役のスキル・マトリックス

取締役会は、当社グループの実業内容、経営方針、外部環境等を踏まえ、経営上の重要な意思決定および業務執行の監督に必要となる経験・知識・専門性を特定し、多様性も考慮しながらバランスよく取締役を配置しています。

これらの経験・知識・専門性は、当社の経営方針や外部環境等の変化に応じて適宜見直しを行うものとし、取締役会の諮問委員会である指名委員会で審議の上、取締役会で決定します。

取締役のスキル・マトリックス

| 氏名    | 地位                | 独立性 | 経験・知識・専門性 |       |                    |      |           |         |          |
|-------|-------------------|-----|-----------|-------|--------------------|------|-----------|---------|----------|
|       |                   |     | 企業経営      | 財務・会計 | ガバナンス・法務・リスクマネジメント | 人的資本 | グローバルビジネス | 技術・研究開発 | 事業開発・M&A |
| 川合 尊  | 代表取締役会長           |     | ○         |       |                    |      |           | ○       | ○        |
| 鈴木 啓司 | 代表取締役社長<br>社長執行役員 |     | ○         |       |                    |      |           | ○       | ○        |
| 鈴木 浩二 | 取締役 上席執行役員        |     | ○         |       | ○                  |      | ○         |         |          |
| 高倉 千春 | 社外取締役             | ●   |           |       |                    | ○    | ○         |         |          |
| 三村 孝仁 | 社外取締役             | ●   | ○         |       |                    |      | ○         |         | ○        |
| 真茅 久則 | 社外取締役             | ●   | ○         |       |                    |      | ○         |         | ○        |
| 華房 実保 | 社外取締役             | ●   |           |       |                    | ○    |           | ○       |          |
| 磯部 謙二 | 取締役 常勤監査等委員       |     |           | ○     | ○                  | ○    |           |         |          |
| 永富 史子 | 社外取締役 監査等委員       | ●   |           |       | ○                  |      |           |         |          |
| 内山 英世 | 社外取締役 監査等委員       | ●   | ○         | ○     | ○                  |      |           |         |          |
| 児玉 康平 | 社外取締役 監査等委員       | ●   |           |       | ○                  |      | ○         |         | ○        |

| スキル項目              | 選定理由                                                                                                                              |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 企業経営               | 自動車産業が大変革期を迎える中で当社グループが最適な事業ポートフォリオ構築を目指すため、取締役会が中長期的な視点から企業価値の向上と社会的課題解決への貢献を両立する経営方針を決定し、経営陣による果断な意思決定を監督するためには、企業経営に関するスキルが必要。 |
| 財務・会計              | 中長期的な利益成長と株主還元の強化を推進する中で、財務健全性とのバランスがとれた成長投資および経営基盤強化のための投資を実現する財務戦略の立案・実行、ならびに、健全な財務報告体制の運用を取締役会が監督するためには、財務・会計に関するスキルが必要。       |
| ガバナンス・法務・リスクマネジメント | ガバナンスの一層の高度化を目指す中で、コンプライアンスを推進し、事業運営を阻害するリスクに適切に対処するためのガバナンス・リスクマネジメント体制が構築・運用されていることを取締役会が監督するためには、ガバナンス・法務・リスクマネジメントに関するスキルが必要。 |
| 人的資本               | 「Niterraウェイ」を体現する人材の活躍に向け、人材育成、人材配置の最適化、組織・制度改革を含む人的資本投資の取り組みを重点的に推進する中で、人材戦略の立案・実行を取締役会が監督するためには、人的資本に関するスキルが必要。                 |
| グローバルビジネス          | グローバル市場で事業を展開するとともに、グローバルな生産・販売体制を活用して新たな事業領域への進出を図る中で、取締役会がグローバル市場での戦略・リスクに関する理解や多角的な視点に基づき事業を監督するためには、グローバルビジネスに関するスキルが必要。      |
| 技術・研究開発            | セラミック技術を核とした事業拡大と新たなコア・アセットの獲得を目指す中で、技術・研究開発は重要な事業活動であり、注力する技術・研究開発領域の特定やその実現に向けた経営資源の配分を取締役会が監督するためには、技術・研究開発に関するスキルが必要。         |
| 事業開発・M&A           | コア・アセットを活かした事業開発やM&Aなどによる他社とのシナジー実現による新たな事業の創出と成長を目指す中で、適切な経営資源配分および事業継続判断、中長期戦略に適合したM&Aを取締役会が監督するためには、事業開発・M&Aに関するスキルが必要。        |



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

03 企業価値を向上させる資本

> 04 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

監査等委員メッセージ

新任社外取締役メッセージ

取締役議長メッセージ

役員一覧

リスクマネジメント

コンプライアンス

情報セキュリティ

05 データ

取締役会の活動状況

2025年度は、法令・定款に定める決議事項などの定例的な事項のほか、次期社長の選任、中期経営計画の策定およびその進捗状況、取締役（監査等委員である取締役を除く。）および執行役員の報酬制度の改定、重要な M&A 案件、買収子会社の PMI 状況、個別事業の事業戦略・成長戦略、人事制度の改定、リスクマネジメント委員会およびコンプライアンス委員会の活動状況、自己株式取得、株主・投資家との対話状況ならびに取締役会の実効性などについて、審議を行いました。

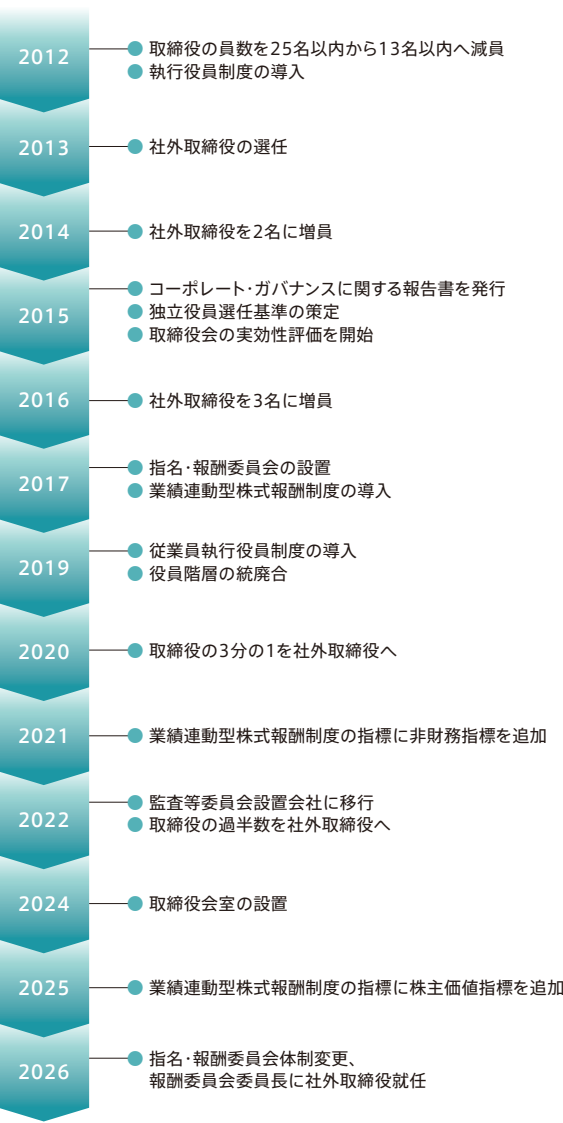
2025年度 取締役会での主な議題と件数・時間比率

| 分類      | 議題数 | 時間配分 | 主な議題                                                                                         |
|---------|-----|------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 経営方針・戦略 | 21  | 38%  | 中期経営計画とその進捗状況、M&A 案件、PMI モニタリング、個別事業の事業戦略・成長戦略、人事制度改定、サステナビリティに関する取り組み                       |
| ガバナンス   | 43  | 34%  | 役員人事、次期社長の選任、役員報酬制度改定、取締役会実効性評価、監査等委員会監査・内部監査に関する報告、コンプライアンス委員会・リスクマネジメント委員会の活動状況、株主・投資家との対話 |
| 決算・財務   | 19  | 22%  | 決算・配当決議、自己株式取得、政策保有株式の状況                                                                     |
| 個別の業務執行 | 4   | 5%   | 個別の業務執行案件に関する決議・報告                                                                           |
| その他     | 4   | 1%   | その他法定決議事項等                                                                                   |

取締役会室による支援

取締役会での審議内容の充実や監督機能の強化、取締役会の過半数を構成する社外取締役へのサポートや情報提供の充実を図ることを目的に、取締役会の運営をサポートする専任の組織として、2024年度より取締役会室を設置しています。取締役会室は、取締役会議題の整理・選定、年間スケジュールの策定、関係部門との連携等のほか、社外取締役を対象とした取締役会議題の事前説明会や就任時のオリエンテーション、取締役会実効性評価の運営等を通じて、取締役会の円滑な運営と実効性向上をサポートしています。なお、取締役会室は指名委員会・報酬委員会・サステナビリティ委員会の事務局も担当し、各委員会の運営をサポートしています。

ガバナンス態勢の推移



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

03 企業価値を向上させる資本

> 04 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

監査等委員メッセージ

新任社外取締役メッセージ

取締役議長メッセージ

役員一覧

リスクマネジメント

コンプライアンス

情報セキュリティ

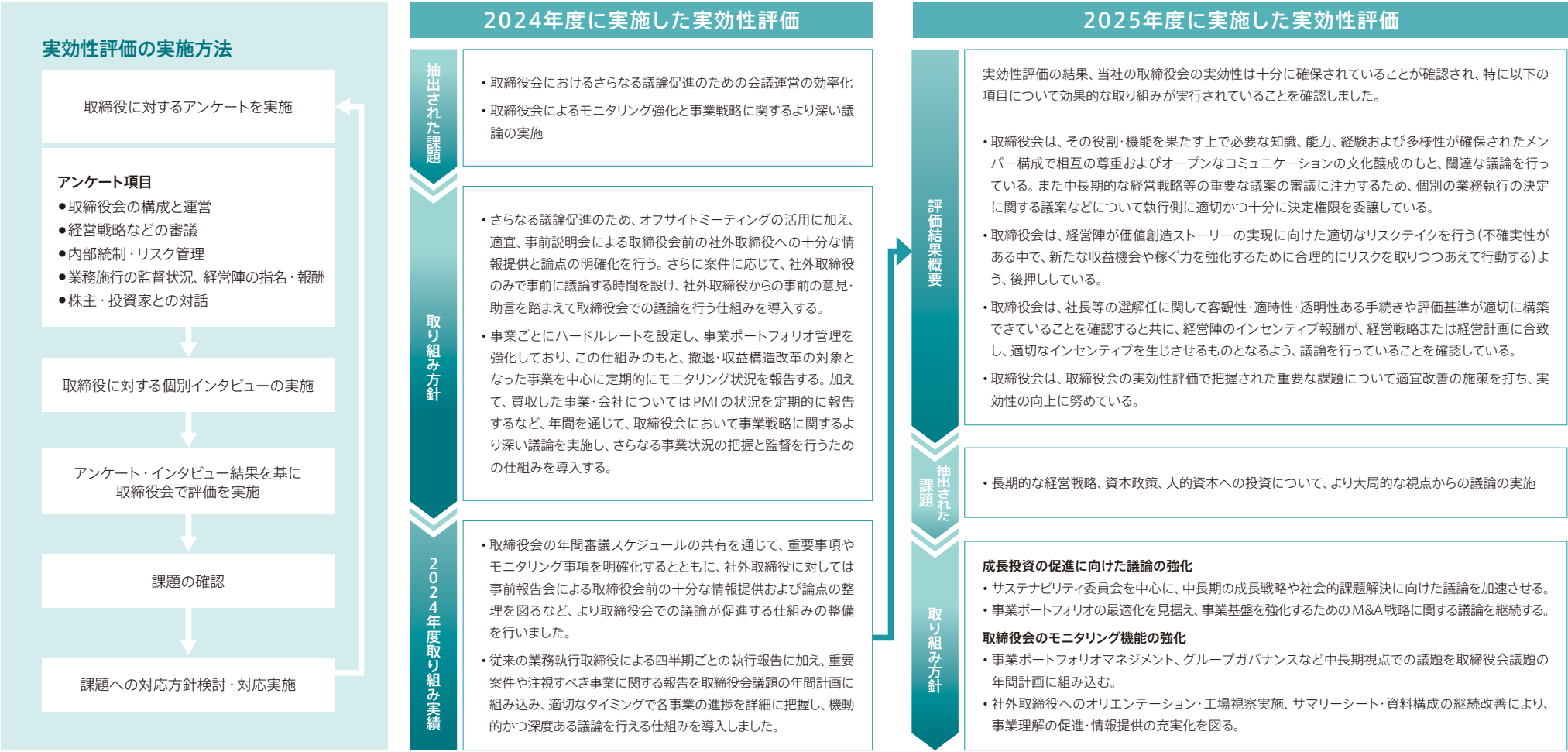
05 データ

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会が期待される機能を適切に果たしているかを検証し、その実効性の継続的な向上を図るため、毎年、取締役会の実効性の評価を実施しています。

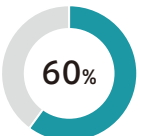
2025年度においては、取締役会の構成と運営、経営戦略等の審議、業務執行の監督状況等を評価項目とするアンケートおよび個別インタビューを取締役にに対し実施し、それらの結果等を基に取締役会の実効性評価を実施しました。

なお、実効性評価の内容は社外取締役の助言を受けて設計しているほか、アンケートの配布・回答の回収・集計および個別インタビューは外部機関に委託しています。



指名委員会

**役割**  
取締役および執行役員の指名についての合理性および透明性を確保するため、株主総会に付議する取締役選任議案、代表取締役および役付取締役の選定・解職、サクセッションプラン、執行役員の選解任などに関して、取締役会の諮問を受け審議・答申を行います。

| 構成                               |                                         | 社外取締役比率                                                                           | 開催実績                 |
|----------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| 委員長 代表取締役会長                      | 川合 尊                                    |  | 2025年度<br>開催実績<br>6回 |
| 代表取締役社長<br>社外取締役<br>社外取締役(監査等委員) | 鈴木 啓司<br>三村 孝仁、真茅 久則、華房 実保<br>永富 史子(陪席) |                                                                                   |                      |

**2025年度の活動内容**  
2025年度は、取締役会からの諮問に基づき、主に、スキル・マトリックスに照らした取締役会の構成、株主総会に提出する取締役の選任に関する議案の内容、代表取締役および役付取締役の選定、サクセッションプランおよび次期社長の選任ならびに執行役員の選任について、審議・答申を行いました。  
なお、2026年6月26日開催の定時株主総会終了後、指名委員会の体制を変更し、引き続き委員の過半数を独立社外取締役とする構成を維持しつつ、より効率的かつ深度ある検討を行うべく従来の体制から委員数を絞り込んだ体制としました。

指名手続き

当社は取締役の指名について合理性ならびに透明性を確保するとともに、効率的かつ充実した議論を行うため、取締役会の諮問委員会として委員の過半数を独立社外取締役とする指名委員会を設置しており、取締役(監査等委員である取締役を除く。)候補者の指名にあたっては、指名委員会での審議を経て取締役会において決議し、株主総会へ付議します。

サクセッションプラン

**1.サクセッションプランの策定・運用**  
当社は、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上を図るため、将来の当社グループの経営を担う資質を持った最適な人材を社長として登用できるよう、十分な時間と資源をかけてサクセッションプランの策定と運用に取り組んでいます。  
当社のサクセッションプランは取締役会長および取締役社長が主導して策定および運用を行っていますが、その客観性・透明性を確保するため、独立社外取締役が過半数を占める指名委員会に定期的に策定・運用状況を報告するとともに独立社外取締役からの助言を受けています。

**2.後継者候補者の選定・育成**  
当社は、後継者の選定基準に基づき、後継者候補者を複数名選定し、タフアサインメントの設定を含む育成プログラムを実行しています。指名委員会は後継者の選定基準、後継者候補者の選定状況、育成計画の内容および運用状況について報告を受けて協議・助言を行うほか、育成プログラムの一部について指名委員会の委員である社外取締役が陪席することで運用状況を直接確認する機会を設けています。  
また、後継者候補者の継続・交代は、毎年、育成プログラムの状況を踏まえて指名委員会にて検討し、決定されます。

**3.候補者の最終選定と次期社長の選任**  
当社は、当事業年度において、サクセッションプランに基づく次期社長の選任プロセスを実施しました。指名委員会において、これまで選定・育成してきた後継者候補者に対し、今後の経営環境の変化に対応するための経営能力、リーダーシップ、人格等について、多角的な評価および審議を行いました。候補者の評価にあたっては、指名委員会の委員である社外取締役との個別面談や社外取締役のみでの協議を実施し、その結果を踏まえた指名委員会全体での協議を経て検討しました。  
その結果、候補者の中から鈴木啓司氏を最終候補者として選定し、指名委員会の答申を経て、2026年2月24日開催の取締役会において次期社長として選任することを決議しました。選任にあたっては、同氏が経営者として必要な実績や資質を備えているとともに、技術職出身でありながら豊かな顧客対応経験を併せ持ち、グローバルに渡り合える高いコミュニケーション能力と実行力を備えている点を高く評価しています。

|          |                                                                                                                   |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PROLOGUE |                                                                                                                   |
| 01       | 価値創造ストーリー                                                                                                         |
| 02       | 成長戦略                                                                                                              |
| 03       | 企業価値を向上させる資本                                                                                                      |
| 04       | コーポレート・ガバナンス                                                                                                      |
|          | コーポレート・ガバナンス<br>社外取締役座談会<br>監査等委員メッセージ<br>新任社外取締役メッセージ<br>取締役議長メッセージ<br>役員一覧<br>リスクマネジメント<br>コンプライアンス<br>情報セキュリティ |
| 05       | データ                                                                                                               |

役員報酬

基本方針

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）および執行役員に対する報酬等は、中長期的な業績の向上と企業価値増大への貢献意識を高め、株式保有を通じた株主との利害を共有することを基本方針とし、金銭で支給される「固定報酬」および単年度の会社業績達成度などに連動する「賞与」ならびに役位および中期経営計画などで掲げる業績目標の達成度などに応じて当社株式を交付する「業績連動型株式報酬」から構成されています。なお、監査等委員である取締役および社外取締役に対する報酬等は「固定報酬」のみとしています。また、当社は取締役会の諮問機関として「報酬委員会」を設置しています。取締役（監査等委員である取締役を除く）および執行役員の報酬等に関する方針や手続き、制度内容および各取締役（監査等委員である取締役を除く）・執行役員への報酬案の妥当性を審議し、取締役会へ答申することで、取締役の報酬等の決定に対する合理性および透明性を確保しています。2025年度においては、「報酬委員会」を4回開催しています。

報酬支給割合のイメージ（各評価指標において目標値を100％達成した場合）



賞与の決定方針

賞与は、役職別の基準額に、営業活動の成果を反映する単年度の連結業績指標の目標達成度や、持続的な成長および企業価値向上に向けた取り組みの成果を反映する非財務指標の目標達成度に応じた係数を乗じて決定し、毎年、一定の時期に現金で支給します。

賞与の額の算定に用いる会社業績に関する指標は、事業活動の最終成果であるとともに株主価値の創出を反映する利益指標である親会社の所有者に帰属する当期利益としています。なお、取締役を兼務しない執行役員は、これらの指標に加えて、担当部門ごとに設定される業績目標などの達成度を加味します。

業績連動型株式報酬制度

当社は、役員報酬と当社株式価値との連動性を明確にし、当社の中長期的な業績の向上と企業価値増大への貢献意識を高め、株主の皆さまと利害を共有することを目的に、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）および執行役員（雇用型執行役員を除く）を対象とした業績連動型株式報酬制度を導入しています。本制度では、役員報酬BIP（Board Incentive Plan）信託を採用し、中期経営計画の期間を対象期間として、役位や中期経営計画などの業績目標の達成度などに応じて、あらかじめ報酬委員会の審議を経て取締役会で決定する株式交付規程に定める算定方法に従ってポイントを付与し、対象期間終了後に、付与された合計ポイント数に応じて当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭を交付または給付することとしています。業績目標の達成度などは、中期業績指標、株主価値指標および非財務指標に基づき評価します。中期業績指標については、中期経営計画の目標として掲げている連結売上収益および親会社の所有者に帰属する当期利益を指標としています。ただし、取締役を兼務しない執行役員については、担当部門ごとに設定される業績目標などを指標としています。株主価値指標については、株主価値の向上への意識づけを強化するため、中期経営計画期間における当社TSR（株主総利回り）と同期間におけるピアグループ企業のTSRとの比較結果に基づき算出する相対TSRを指標としています。非財務指標目標については、当社グループの持続的成長に向けた人的資本経営の取り組みの成果を評価するため、従業員エンゲージメントを指標としています。

マルス・クローバック制度

賞与および業績連動型株式報酬について、重大な不正・法令等違反行為、会計上の重大な誤りや不正、自己都合による辞任などの一定の事由に該当した場合には、報酬の支給・交付を受ける権利を没収し、または報酬の減額や返還を求めるマルス・クローバック制度を設けています。

役員報酬の種類と内容

|                  | 固定報酬                                                       | 賞与                                                                                                                                        | 業績連動型株式報酬                                                                                                                                                                                                |
|------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 報酬の内容            | 役位、職責に応じて他社水準、当社の業績、従業員給与の水準も考慮しながら、総合的に勘案した上で決定し、毎月現金で支給。 | 役職別の基準額に、営業活動の成果を反映する単年度の連結業績指標の目標達成度や、持続的な成長および企業価値向上に向けた取り組みの成果を反映する非財務指標の目標達成度に応じた係数を乗じて決定し、毎年、一定の時期に現金で支給。                            | 役員報酬BIP（Board Incentive Plan）信託を採用し、役位や中期経営計画などの目標達成度などに応じて、制度対象期間終了後に、当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭を交付または給付。                                                                                                  |
| 業績目標達成度の評価に用いる指標 | —                                                          | ・親会社の所有者に帰属する当期利益の期初に公表する業績予想値に対する達成度<br>・毎年従業員に対して実施する従業員エンゲージメントサーベイの結果の前年度に対する改善度<br><br>※取締役を兼務しない執行役員は、上記に加えて、担当部門ごとに設定される業績目標などの達成度 | ・中期業績指標<br>中期経営計画に掲げる連結売上収益および親会社の所有者に帰属する当期利益の目標達成度<br>※取締役を兼務しない執行役員は担当部門ごとに設定される業績目標などの達成度<br>・株主価値指標<br>中期経営計画対象期間中の当社TSRとピアグループ企業のTSRとの比較結果に基づき算出する相対TSR<br>・非財務指標<br>中期経営計画期間における従業員エンゲージメントの目標達成度 |
| 支給率の決定           | —                                                          | 0～200％の範囲で決定。                                                                                                                             | 0～200％の範囲で決定。                                                                                                                                                                                            |
| 対象               | 取締役、執行役員                                                   | 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）、執行役員                                                                                                          | 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）、執行役員                                                                                                                                                                         |

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数（2025年度）

| 役員区分                           | 報酬等の総額<br>（百万円） | 報酬等の種類別の総額（百万円） |        |               | 対象となる<br>役員の員数<br>（人） |
|--------------------------------|-----------------|-----------------|--------|---------------|-----------------------|
|                                |                 | 固定報酬            | 賞与     | 業績連動型<br>株式報酬 |                       |
| 取締役（監査等委員である者を除く）<br>（うち社外取締役） | 490(64)         | 258(64)         | 164(－) | 67(－)         | 8(4)                  |
| 監査等委員である取締役<br>（うち社外取締役）       | 86(46)          | 86(46)          | —      | —             | 4(3)                  |

（注1）「賞与」および「業績連動型株式報酬」の総額は、それぞれ2025年度中に費用計上した額です。

（注2）上記には第125回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役（監査等委員である取締役を除く。）1名に対する報酬を含んでいます。

| PROLOGUE                                                                                                          |              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 01                                                                                                                | 価値創造ストーリー    |
| 02                                                                                                                | 成長戦略         |
| 03                                                                                                                | 企業価値を向上させる資本 |
| 04                                                                                                                | コーポレート・ガバナンス |
| コーポレート・ガバナンス<br>社外取締役座談会<br>監査等委員メッセージ<br>新任社外取締役メッセージ<br>取締役議長メッセージ<br>役員一覧<br>リスクマネジメント<br>コンプライアンス<br>情報セキュリティ |              |
| 05                                                                                                                | データ          |

報酬委員会

役割

取締役および執行役員の報酬決定についての合理性および透明性を確保するため、取締役（監査等委員である取締役を除く）および執行役員の報酬に関する方針などやそれらの取締役および執行役員の報酬案の妥当性に関して、取締役会の諮問を受け審議・答申を行います。

| 構成                               |                            | 社外取締役比率                    | 開催実績                 |
|----------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------|
| 委員長 社外取締役                        | 真茅 久則                      | <div><div></div></div> 67% | 2025年度<br>開催実績<br>4回 |
| 代表取締役会長<br>社外取締役<br>社外取締役（監査等委員） | 川合 尊<br>高倉 千春<br>内山 英世（陪席） |                            |                      |

2025年度の活動内容

2025年度は、取締役会からの諮問に基づき、主に、会社業績・個人業績の評価およびそれらに基づく取締役（監査等委員である取締役を除く。）・執行役員（雇用型執行役員を除く。）の個人別の報酬内容ならびに取締役（監査等委員である取締役を除く。）および執行役員の報酬制度の改定について、審議・答申を行いました。

なお、2026年 6 月26日開催の定時株主総会終了後、報酬委員会の体制を変更し、引き続き委員の過半数を独立社外取締役とする構成を維持しつつ、より効率的かつ深度ある検討を行うべく従来の体制から委員数を絞り込んだ体制としました。

サステナビリティ委員会

| 構成                                                   |                                                                       | 社外委員比率                     | 開催実績                 |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------|
| 委員長 社外取締役                                            | 高倉 千春                                                                 | <div><div></div></div> 67% | 2025年度<br>開催実績<br>9回 |
| 代表取締役会長<br>代表取締役社長<br>社外取締役<br>社外取締役（監査等委員）<br>社外有識者 | 川合 尊<br>鈴木 啓司<br>華房 実保<br>児玉 康平<br>宮田 千夏子（ANAホールディングス株式会社社参与（SDGs担当）） |                            |                      |

詳細は ▶ P.21 サステナビリティ推進体制をご参照ください。

政策保有株式

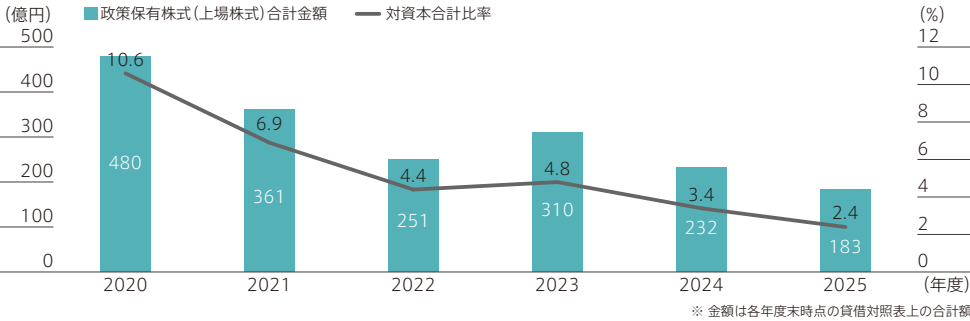
政策保有に関する方針

当社は、お取引先さまなどとの継続的かつ安定的な取引関係の維持・強化を基本にしつつ、中長期的な経済合理性を検証の上、当社の企業価値向上に繋がると判断する株式を保有することとしています。この保有に関しては、毎年、取締役会にて個別の政策保有株式について資本コストと中長期的なリスク・リターンとの比較などを踏まえた保有の合理性および企業価値向上の観点から効果の検証を行い、継続保有に該当しないとの判断に至る場合は、適宜市場動向を見ながら売却します。なお、2025年度末時点で保有する政策保有株式（上場株式）は8銘柄183億円（時価ベース）で、資本合計の2.4％です。

議決権行使の基準

保有株式の議決権の行使については、保有先および当社の企業価値向上に資するものであるかどうかといった観点から議案ごとに賛否を判断します。特に、役員選任議案、剰余金処分議案および株主価値に大きな影響を与える議案については、議決権行使基準に基づき議決権を行使します。

政策保有株式と対資本合計比率の推移



政策保有株式（上場株式）銘柄数の推移

| 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|------|------|------|------|------|------|
| 20   | 16   | 10   | 9    | 8    | 8    |

PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

03 企業価値を向上させる資本

> 04 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

監査等委員メッセージ

新任社外取締役メッセージ

取締役議長メッセージ

役員一覧

リスクマネジメント

コンプライアンス

情報セキュリティ

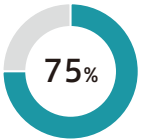
05 データ



## 監査等委員会

### 役割

取締役（監査等委員である取締役を除く。以下同じ）の職務執行を監査・監督します。また、取締役の指名および報酬等について、指名委員会および報酬委員会への陪席などを通じてそのプロセスの妥当性・適切性を確認し、意見表明を行います。

| 構成                     |       | 社外取締役比率                                                                           | 開催実績                  |
|------------------------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 委員長 取締役（常勤監査等委員） 磯部 謙二 |       |  | 2025年度<br>開催実績<br>12回 |
| 社外取締役（監査等委員）           | 永富 史子 |                                                                                   |                       |
| 社外取締役（監査等委員）           | 内山 英世 |                                                                                   |                       |
| 社外取締役（監査等委員）           | 児玉 康平 |                                                                                   |                       |

### 2025年度の活動内容

2025年度は、監査方針や監査計画の策定、監査報告書の作成、会計監査人の再任、会計監査人の監査報酬および取締役の選任等・報酬等の意見決定等の付議事項を監査等委員会で審議しました。また、取締役会への出席、指名・報酬委員会への陪席、取締役・執行役員・主要部門長等との面談、事業所・グループ会社への往査、内部監査部門との定期連絡会や共同での監査活動に加え、常勤監査等委員による経営会議等の重要な会議体への出席、決裁書類の閲覧、グループ会社監査役との定期連絡会などの活動の報告を受けて、監査等委員会で内部統制の有効性や業務執行状況について審議し、確認を行いました。

### 重点監査項目

|                        |                                                      |
|------------------------|------------------------------------------------------|
| 取締役会の実効性の確認            | 業務執行の監督、経営方針・戦略に関する議論の充実化<br>取締役会等の意思決定<br>諮問委員会の充実化 |
| グループガバナンスの実効性の確認       | M&Aおよび事業運営の監理<br>親会社からのガバナンスの監理                      |
| 財務報告の信頼性および内部統制の実効性の確認 | 会計監査の適正性の確保<br>内部統制の適切な活動状況                          |
| 情報開示の適切性の確認            | 財務情報・非財務情報の適時適切な情報開示                                 |

## 監査等委員会の実効性評価

監査等委員会では、事業年度末における監査活動の振り返りに加え、監査の実効性をより向上させていくため、組織の整備や運用も含めた全体の評価を自己評価の形式で前事業年度より始め、項目を拡充して実施しました。

#### 評価方法

- 全監査等委員を対象としたアンケート調査（監査等委員会室が作成・配付・回収・集計）
- 委員長より各項目について論点を提起し、アンケート全体集計および監査等委員会資料を併用して、全監査等委員による意見交換を行い、取締役の職務の執行を監査する上で効果的な取り組みや今後改善すべき取り組みを抽出

#### アンケート項目

- 監査等委員会の構成：職務分担、専門スキル、事務局体制
- 監査等委員会の運営：開催回数・議事設定、重点監査項目、社外監査等委員への情報提供
- 社外取締役との連携：監査等委員でない社外取締役への情報提供
- 三様監査の連携：会計監査人との連携、内部監査部門との連携
- 監査活動：面談聴取、事業所往査、監査結果

#### 評価結果

- 全監査等委員による審議の結果、監査等委員会の実効性は十分に確保されていることが確認され、特に以下の点について効果的な取り組みが実行されていることを確認しました。
  - 監査等委員会は、その役割・機能を果たす上で、財務・会計、ガバナンス・法務・コンプライアンス、グローバルビジネスなどの必要な知識および適切な経験・能力がバランスよく確保されたメンバー構成となっている。
  - 監査等委員会では、特に面談聴取において、代表取締役その他の業務執行取締役・執行役員・部門長と幅広く対話する機会を得ることで、執行側の考え方や社内状況を網羅的に把握することが出来ており、監査ならびに取締役会等での意見表明をする上で有用となっている。
  - 監査等委員会では、会計監査人との連携において、定期的に報告を受ける中で、会計上の検討課題について主要な論点が整理されて議論が深まり、また監査ポイントについて意見するなど、相互に監査の実効性を高めている。

- 2024年度の実効性評価で課題として挙げられていた項目については、以下の通り改善を進めました。

#### ①重点監査項目

全ての重点監査項目について、監査の進捗報告を年度途中に行い、追加すべきアクションを議論し実行するとともに、必要に応じ執行側へのフィードバックを行いました。

#### ②事業所往査

監査計画の立案にあたり、重点監査項目に紐付けて往査先を選定し、往査の拡充を進めました。また、往査実施後も必要に応じ現地の改善状況について確認を行いました。

- 今回の実効性評価で監査等委員会の実効性を更に高めていくために望ましい項目としては、次の2項目を確認していますので、改善に向けて取り組んでいきます。

#### ①監査等委員でない社外取締役との連携

監査等委員でない社外取締役との個別面談や懇談会を行っているが、独立した立場である社外取締役からのさらなる意見や助言を活かしていくために、情報共有やコミュニケーションの機会拡充を図る。

#### ②事業所往査

2024年度の評価結果を踏まえ、国内外のグループ会社への往査を拡充して改善を進めているが、事業所責任者への面談聴取に加え、他の従業員からも広く情報を収集するなどして、一層の執行状況の把握を図る。

## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

### 02 成長戦略

### 03 企業価値を向上させる資本

## > 04 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

監査等委員メッセージ

新任社外取締役メッセージ

取締役議長メッセージ

役員一覧

リスクマネジメント

コンプライアンス

情報セキュリティ

## 05 データ

# 好調な今だからこそ、健全な危機意識と 次の成長の柱を育てる 経営の実行力が問われる

中期経営計画の達成に向け、好調な事業環境にある今だからこそ、長期的な視点に立った経営、新たな収益の柱の創出、そして変革を担う経営人材の育成が問われています。4人の社外取締役が、ガバナンスの現在地と今後の課題について語り合いました。

## ガバナンスは「形式」から「実質」へ 長期視点の議論を深める次の段階へ

**土井** ガバナンス全般は着実に改善しています。厳しい外部環境に対応して業績面で成果を上げる中、取締役会の監督機能も着実に強化されてきました。「中期経営計画2030」の策定に際して、社外取締役を含めて深い議論ができたことも前進です。一方、海外グループ会社を含めたグループ・ガバナンスはさらなる強化が必要です。また、自動車関連事業以外の収益の柱を育てる取り組みも道半ばです。好調な事業環境によって危機意識が薄れ、変革のスピードが鈍ることがあってはなりません。2030年あるいは2040年以降を見据え、新たな事業を生み出し、収益の柱へと育てることが、経営上の最大の課題だと感じています。

**高倉** 社外役員に就任してから5年が経過しましたが、取締役会や各種委員会での議論について、かなりの充実と改善が図られた印象です。背景には、議長や取締役会事務局の尽力があったと思います。年1回の実効性評価に加え、各会議後にも課題を振り返り、次回以降の運営改善に繋げる仕組みが定着し、改善のスピードも大きく高まっています。今後さらに深めるべき点は、主に二つあると考えています。一つは事業ポートフォリオ視点での意見交換です。戦略全体の中における各事業の位置付けを常に認識した上で、個別案件の判断を行うことが大切です。もう一つは、長期的な視点での意見交換です。Niterraグループの将来像を見据えた長期的な視点でのさらなる議論が必要と考えて

います。

**三村** 課題については、土井さん、高倉さんの意見と共通しています。3年前に社外取締役に就任した当時は、ガバナンスに関しては「形づくり」を先行させている印象を受けましたが、この3年間で取締役会の議論の質は確実に高まっています。取締役会の場合はフランクに発言がしやすい環境が整えられており、ガバナンス機能は良い方向に進んでいます。また、取締役会事務局からの提案をきっかけに、取締役会の実効性評価へ新たなアプローチを取り入れたことも評価しています。社内の常識・慣習を見つめなおし、社外の視点を取り入れることで積極的に改革を進めようとしている点に、今後も期待しています。

**真茅** 共感できる多くの意見が出ましたので、私からは、あえて課題を指摘します。特に重要なのは、海外グループ会社やM&Aで取得した会社を含むグループ・ガバナンスの強化です。取締役会でも、私を含む社外取締役から継続的に提言しており、改善は進み始めていますが、さらなる強化が必要です。2025年6月にグループ入りしたNiterra Materials(旧 東芝マテリアル)についても、これまで培って



※本座談会は2026年6月に実施しました。土井 美和子氏は2026年6月26日をもって任期満了につき退任しています。  
※手に持っているのは、当社オリジナルキャラクターの「ニテオン」です。

きた文化や事業の特性を尊重しつつ、ガバナンスを効かせ、いかに成長に繋げていくかを注視しています。グループ全体を適切にマネジメントする力を高めていくことが重要です。

## 取締役会の議論を、より長期的な視点で 全社戦略を意識した議論の拡充を

**真茅** 取締役会でより実りのある議論を行うための取り組みや改善は、着実に進んでいます。例えば、取締役会前の事前説明は効率良く運営されるようになりました。一方で、社外取締役と執行側では、議案を捉える視点には違いがあります。我々は、中長期的な方向性や戦略的な重要性を問うことが多い一方で、執行側は個別案件の妥当性や詳細に重心を置きがちです。各案件の全社戦略における位置付けを整理した上で議案を提示してほしいと考えています。

**三村** 両者の視点の違いは確かに感じます。執行側からは、議案の詳細や今後のアクションといった「木」の説明は事細かに示されますが、



## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

### 02 成長戦略

### 03 企業価値を向上させる資本

## > 04 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

監査等委員メッセージ

新任社外取締役メッセージ

取締役議長メッセージ

役員一覧

リスクマネジメント

コンプライアンス

情報セキュリティ

## 05 データ

どのような未来を目指すのかという「森」の説明は、まだ十分ではありません。全社戦略との繋がりがまるで示すことが必要であり、この点に関する議論の質を高めようとする取締役会事務局の工夫は感じられます。最近では取締役会の前に、経営会議での議論の状況が共有され、重要な決議案件が付議されるまでの執行側での検討過程を把握できるようになりました。これにより議案が唐突に付議されるという印象も薄れています。買収後のグループ会社運営など、決議した案件のその後のモニタリングについては、是正は図られつつあるものの、さらなる強化が必要と考えています。

**高倉** 執行側の説明は、外部環境を踏まえ、全社の事業ポートフォリオ運営の中で当該案件をどう位置付け、また、その実行によってどのような将来像を描くのかといった視点が薄いと感じることがあります。取締役会での議論の質を高めるためには執行側での議論の質も高める努力が必要であり、こうした視点を持って議論を深めていくことは、次世代の経営者の育成に向けても役に立つはずです。

**土井** 個々の案件に関し、突き詰めて議論を深めていくことも必要です。これは、社外取締役としての6年間で常感じてきたことです。特にM&Aや新規事業では、ベストシナリオだけではなく、ワーストシナリオや撤退条件をあらかじめ明確にしておくことが重要です。また、自社の強みをしっかり把握した上で、その強みにどう磨きをかけて、ビジネス

に結び付けていくのかを深く考えることが必要です。M&Aに関する議論でも、その目的が技術力の獲得・強化なのか、人材の獲得なのか、市場の獲得なのかなど、その狙いを明確に定めることが欠かせません。

### 指名・報酬の実効性を高める

#### 変革に向けて、経営チームを担う人材を育てる

**高倉** 指名・報酬委員会の運営は年々改善し、経営人材の候補者や評価対象となる執行役員についても、プレゼンテーションや対話など、社外取締役がさまざまな角度から人物や業務内容を理解するための工夫が進んできました。一方で、どのような基準で候補者を絞り込むのか、また、評価基準や報酬内容をどのような考え方にに基づき設定するのかについては、さらに議論を深める必要があります。

**土井** サクセッションに関しては、候補者とのランチミーティングや取締役会でのプレゼンテーションの実施など、候補者が経営視点で自身の考えを表明し、社外取締役がそれを聞くような機会が増えたことは評価しています。一方で、指名や報酬に関する執行側での議論の経過の共有には、なお改善の余地があり、透明性を一層高めていくためにも、それらを指名・報酬委員会で丁寧に共有していくことが重要です。

**三村** 指名・報酬委員会では、最終案を示す段階で審議するだけでなく、制度や候補者を検討する早い段階から、社外取締役が議論に関与することが重要です。今回の社長交代では、候補者が絞り込まれる前の段階から対話の機会が設けられ、経営者としての能力や人間性を多面的に理解する機会が設けられました。最終的な選定においても、社外取締役を含む委員がそれぞれの意見を示すなど、公正で丁寧なプロセスがとられており、この点は高く評価しています。今後重要になるのは、当社がどこを目指していくのか、どう変わっていくのかを見据えた経営人材プールの拡充です。最終選考の場に残った候補者を評価するだけでなく、中長期的な戦略に沿った人材の育成や候補者の選定が行われているかを監督することも必要です。

**高倉** 指名委員会の議論では、次世代経営人材について話し合い、1人のスーパースターに委ねるのではなく、経営チームのメンバーとして



トップを支える人材も育てるべきだという意見もありました。経営環境の不確実性が高まる中で当社が将来的にどうありたいかを描くためには、状況を客観視し、固定観念を打ち破ることが必要です。そのためには、スキルやバックグラウンドの異なる多様な経営チームによる深い議論が欠かせません。

**真茅** 私も、次世代の経営陣には、チームで経営を進めていけるような人材が必要と考えています。諮問委員会の運営で重要なことは、執行側の案をそのまま追認するのではなく、必要に応じて異なる意見や視点を提示できる会議体であることです。同様に、次世代の経営陣もまた、異なる意見や視点を提示できるチームであるべきと考えています。

**高倉** どのような人材を登用し評価するのかという指名・報酬の仕組みは、組織を変革し、新しい事業を創出するための鍵となります。これこそが事業ポートフォリオと人材ポートフォリオの連動であり、そうした変革を進められる経営人材を育てるためにも、指名・報酬一体で、求める人材像や評価の在り方を継続的に見直していくことが重要です。

### サステナビリティ経営の実践と持続的な価値創出

#### リスクマネジメントの徹底と事業ポートフォリオ変革の実行

**土井** 当社グループには、主力の自動車関連事業での収益を維持し



## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

### 02 成長戦略

### 03 企業価値を向上させる資本

## > 04 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

監査等委員メッセージ

新任社外取締役メッセージ

取締役議長メッセージ

役員一覧

リスクマネジメント

コンプライアンス

情報セキュリティ

## 05 データ





つつ、新規事業に対して成長性を見極めた上で積極的な投資を行う両輪の経営が求められています。大胆な施策を推進するには、それを主導できる人材が欠かせず、社内人材の育成に加えて外部人材の登用も選択肢として考えるべきです。また、変革を支える基盤として、DXやAIの活用も重要です。海外を含むグループ全体で情報を迅速かつ的確に把握し活用するための基盤を整備し、経営や生産のプロセスの改革・改善に活かすことで、グループ全体の変革を加速させてほしいと考えています。

**真茅** 自動車関連事業が高い収益力を維持している今こそ、その創出したキャッシュを将来の成長領域に振り向け、強い危機意識を持って次の事業の柱を育てることが重要です。新たにグループに加わったNiterra Materialsにおいては、より踏み込んだ関与と実行力を通じてシナジーを創出し、同社の既存の事業モデルや製品を次のステージへ引き上げられるかどうかが問われています。また、組織や人材の面では、収益構造の中心が自動車関連事業であるがゆえに、自動車関連事業に最適化される傾向があり、これを変革することは簡単ではありません。だからこそ、意識的に多様な人材を登用し、いかに既存の枠組みを越えていけるかが今後の成長の鍵を握っています。

**三村** Niterra Materialsに関しては、過去最大規模の買収案件であり、進捗や課題については継続的にモニタリングしています。同社が培っ

てきた企業文化や事業の進め方を尊重しつつも、株主・投資家に対する説明責任の観点からも、より厳格な監督を実行し、成長に向けた具体的な道筋をより明確に示していく必要があります。また、サステナビリティ経営を進める上では、リスクマネジメントの一層の強化が重要です。企業が向き合うべきリスクが多様化する中で、将来を見据えて備える姿勢を、これまで以上に徹底しなければなりません。専門部署に任せきりにするのではなく、経営全体を俯瞰する、よりマクロな視点からさらなるリスクマネジメントに取り組む必要があります。

**高倉** 人的資本経営を進める上では、「なぜこの人材戦略なのか」ということを自社独自の成長ストーリーや事業戦略と関連付けて明確に語ることが重要です。その中で、Niterra ウェイで掲げる4つの共有価値観は、国内・海外問わず全ての従業員にとって働く意義やアイデンティティの拠り所になります。組織の変革にあたっては、今一度こうした共有価値観を中核に据えて、一貫した経営方針やメッセージを発信し、組織をリードできる経営人材の育成が不可欠です。

### 株主・投資家に向けたメッセージ

**真茅** 当社グループは、自動車関連事業が生み出す安定的なキャッシュ・フローを背景に、非常に高い潜在能力を有していると考えています。このキャッシュ・フローを成長事業へ適切に再投資し、収益の柱となる新たな事業を創出するというサイクルを回すことで持続的な成長を実現することが可能です。我々社外取締役は、その投資が将来の企業価値向上に繋がるものかをしっかりと見極め、適切に監督を行ってまいります。当社グループは決して自動車関連事業だけが強い会社ではなく、さまざまな成長の可能性を秘めており、今後の変化にご期待いただきたいと思います。

**三村** 経営陣や執行側には、これまで以上に株主・投資家の視点を強く持って経営に臨んでほしいと考えています。そうした視点を判断基準として持つことで、経営の質は高まり、企業価値の一層の向上に繋がっていくはずです。こうした視点が適切に経営に反映されるよう、我々社外取締役も率直に意見を述べるとともに、取り組みの進捗を継続的に

監督していきます。

**高倉** 製品、財務基盤、従業員のいずれの面でも当社グループは優れた力を備えています。こうした会社としてのベースは、まさに先人の方々の努力の賜物です。ただ、これからは景色が変わってきます。次の柱が形になるまでには時間がかかるからこそ、「先を見る」「外を見る」「全体を見る」という視点を持ち、人材育成を含め、早くから備えることが必要です。また、新たな成長領域を形にしていくには、なぜ取り組むのか、どのような価値を生み出すのかを社外に伝え、さまざまなステークホルダーとの対話を通じて、外部の視点から自社や事業を捉える力を鍛えてほしいと思います。我々社外取締役も、そうした視点が社内に根づくよう後押ししていきます。

**土井** これまでの躍進を踏まえれば、当社は今後も日本の産業に大きく貢献できることと思います。それができるだけのポテンシャルや資金力も十分にあります。株主・投資家の皆さまには、温かく、そして時には厳しい視点を持っていただき、どのような世界を実現してほしいのか、その中で当社にどのような企業として活躍してほしいのかを、ぜひ率直に投げかけていただきたいと思います。従業員の皆さまには、こうした声に耳を傾け、今後の日本を支える企業となるよう、より大きな夢を持って挑戦し続けてほしいと思います。



## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

### 02 成長戦略

### 03 企業価値を向上させる資本

## > 04 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

監査等委員メッセージ

新任社外取締役メッセージ

取締役議長メッセージ

役員一覧

リスクマネジメント

コンプライアンス

情報セキュリティ

## 05 データ

変革期において、監査等委員会には、執行の状況を的確に把握し、現場に潜むリスクの兆候を捉え、取締役会の監督機能を支える役割が求められています。  
3名の監査等委員が、それぞれの立場と専門性から、活動の振り返りと今後の課題を語ります。



### 現場・執行・社外を繋ぎ、 監査・監督機能の 実効性を高める

取締役 常勤監査等委員  
**磯部 謙二**

常勤監査等委員に就任し、3年目を迎えています。社内監査等委員の立場として、社内の主要会議体への出席によって得られた執行側の情報をもとに、現場におけるリスクの所在や課題を客観的に捉え、社外監査等委員の方々にお伝えするようにしています。監査計画や往査先の決定、役員面談での質問事項に関しても、社内で知り得た執行側の情報をベースに社外監査等委員の方々の意見も取り入れてより有益な監査活動となるように取り組んでいます。往査を通じて痛感するのは、「現場」「現物」「現実」の基本を押さえることの重要性です。そこから潜在的なリスクや課題が見つかることもあります。また、取締役や執行役員、主要な拠点長、グループ会社へのヒアリングも年間40件ほど実施し、実態把握に努めています。監査等委員会の実効性評価についても毎年実施しています。監査等委員会の構成・運営、社外取締役との連携、三様監査など幅広い観点での意見交換を通して、委員会での議論の活性化や、委員間のコミュニケーションの深化が進みました。常勤監査等委員である自分自身に課す課題としては、社内が存在しているリスクへの感応度をさらに研ぎ澄ますことです。現場に精通し過ぎると、社内の事情を酌みたくなるものですが、自分自身を律して客観的な判断ができる能力を身につけていきたいと思います。こうした意識を持ち、社外監査等委員の方々へ適時適切な情報提供を充実させることで、監査等委員会のさらなる実効性の向上に繋がっていきます。



### 現場理解と客観性を両立し、 リスクの兆候を捉える

社外取締役 監査等委員  
**永富 史子**

この1年を振り返ると、社外の監査等委員として、主要部門へのヒアリングによる情報収集を含め、良いコミュニケーションを図ることができたと考えています。事業所への往査などを通じて感じるのは、事業の現場には宝物が多く埋まっている、つまり見るべき部分が多いことです。一方、現場の方々の話を聞くほど理解は深まりますが、そこに引きずられて「分かったつもり」にならず、客観的な視点とのバランスを取り、リスクを見失わない意識は強く持つようにしています。監査等委員会の実効性を高める上で重視すべきことの一つに、グループ監査の徹底があります。グッドニュースに比べ、バッドニュースは現場から伝わりにくく、特に遠方のグループ会社や新たにグループに加わった会社では報告が遅れがちです。こうした特性を踏まえ、リスクの兆候を早期に把握する体制づくりが今後の課題だと考えています。取締役会の実効性向上という観点では、重要議案に関する事前説明の機会が設けられていることを評価しています。社外取締役にあって、社内の状況や議案の背景に関する情報は限られるため、事前に前提情報や論点を確認できることは、議論の質を高める上で有意義です。また、説明する執行側にとっても論点整理の機会となり、結果として取締役会の運営効率化にも繋がっていると感じています。当社の監査システムは、監査等委員会と社長直轄の内部監査部門が相互に補完し合う仕組みが出来上がっており、すでに完成度の高い状況にあると評価しています。ただ、十分に機能している組織でも、リスクを拾い切れない部分は常に存在します。監査等委員の一人として、課題意識は常に持ち続けたいと思います。



### 成長投資とM&Aに伴うリスクを、 会計とガバナンスの 視点から見極める

社外取締役 監査等委員  
**内山 英世**

私自身、この2年間はさまざまな方々とコミュニケーションを深めました。監査等委員である取締役が、社会から何を期待されているのかを十分に自覚し、その観点を踏まえたコミュニケーションが重要だと感じています。事業所への往査では、内部監査部門との連携が鍵を握ります。内部監査部門は、あらかじめ定めた監査計画に基づいて着実に監査を行っています。そこにマネジメントレベルでのものの見方を加えることで、さらに深い監査が可能になるはずです。こうした観点からも、内部監査部門のさらなるレベルアップは大きな課題の一つと捉えています。現場往査も、監査等委員としての重要な業務の一つです。また、現場往査では、内部通報制度が機能しているか、トップによる不正を牽制できる体制になっているかに加え、現場が懸念していることや、それがどのレベルまでエスカレーションされているかを確認しています。往査で把握した課題や気づきは取締役会にも報告し、会社として進める改革の加速に繋げていきたいと考えています。私自身は公認会計士であり、会計士としての立場から2つの論点をもって監査にあたっています。一つは、自動車関連事業の業績が良好な中で、成長投資という名のもとに、将来を過度に楽観した事業計画に基づく会計処理がなされていないかという点。もう一つはM&A先に関して、当初の買収目標を達成しているかの恣意的な会計処理や報告がなされていないかという点です。こうした論点はもちろん、常に株主・投資家を含めた幅広いステークホルダーの視点を持ち、経営の監督や監査にあたることを強く意識しています。



## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

### 02 成長戦略

### 03 企業価値を向上させる資本

## > 04 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

監査等委員メッセージ

新任社外取締役メッセージ

取締役議長メッセージ

役員一覧

リスクマネジメント

コンプライアンス

情報セキュリティ

## 05 データ



### 研究開発と人的資本の知見を活かし、 多様な「個」による価値創造に貢献

社外取締役

華房 実保

当社を訪れてまず印象的だったのは、従業員が明るく、誠実に仕事に向き合われていることです。工場見学では、現場に根づくものづくりへの真摯な姿勢や品質を追求し続ける志を肌で感じることができました。競争力ある製品・サービス、強い事業、高営業利益率の背

景には、一朝一夕には真似できない高い技術力やお客さまとの強固な信頼関係があり、その根底にあるNiterraウェイが、従業員一人ひとりの自律的な行動の源泉になっていることにも深く共感しました。私はこれまで、研究開発およびそのマネジメントに長年携わり、新規事業の立ち上げや人材育成を主導してきました。その中で、優れた技術を社会実装に繋げることの難しさを痛感する一方、外部の知見を交えたコ・クリエーション、すなわち共創がイノベーションを生み出す力になることも実感してきました。技術の種を事業へと育てるためには、自前主義にとどまらず、外部との接点を広げ、誰と組み、どのようなチームで実現していくのかを早い段階から検討していくことが重要です。当社の今後のさらなる成長に向け、事業のバランスを取りながら、既存事業は安定成長を目指すと共にコア・アセットを活用した新規事業に対しても適切に、経営資源を配分していくことが不可欠と考えています。

また、政府機関で女性活躍推進の政策立案、国連機関の日本ネットワークでサステナビリティ推進等に携わった経験から、人的資本経営の核となる多様な人材の活躍を重視しています。AI等の先端技術が普及する時代においても、最終的な差異化の源泉となるのは「人」です。一人ひとりが自律的・主体的に考え、率直で自由闊達なコミュニケーションを通じて、足し算ではなく、掛け算で新しい価値を創造できるカルチャーを進化させることが重要だと考えています。その前提として、多様な個性が強みを発揮できる適切な評価の仕組みや、製造業の基盤となる心身の健康と安全を守る環境の整備も欠かせません。社外取締役として、実務と経営の両面で培ってきた知見を活かし、当社の強みを次の成長へと繋げます。ステークホルダーの皆さまの声に真摯に耳を傾け、特に従業員一人ひとりの思いや現場の気づきを大切にしながら、多様な「個」が生き生きと力を発揮し、次世代に向けた変革を推進、挑戦し、新たな価値を生み出し続ける組織づくりに貢献してまいります。



### 適切なリスク管理とグローバルな視点で、 変革への柔軟な挑戦を後押し

社外取締役 監査等委員

児玉 康平

スパークプラグ等の主力製品でグローバルトップシェアを誇る当社は、日本の製造業として世界に胸を張れる会社だと感じています。一方で、環境問題や産業の構造変化などを背景に、従来のビジネスモデルからの転換が不可欠となる重要な局面にある企業でもありま

す。業績が好調な今だからこそ、健全な危機感を持ち、次の成長の柱を着実に育てていく必要があります。

日本企業が真にグローバル市場で戦うためには、日本流の輸出型発想から脱却し、世界水準の視座やガバナンスの在り方を理解した上で、現状とのギャップを埋めていく姿勢が不可欠です。社外取締役として、私が持つ2つのバックグラウンドを当社の変革に活かしていきたいと考えています。

1つは、事業会社における長年の法務・リスクマネジメントやM&Aの実務経験に加え、14年間の海外勤務で培ったグローバルスタンダードの視点です。当社が事業ポートフォリオを再編し、より幅広い市場へ挑むためには、コーポレート機能も「守りの管理部門」からの脱却が求められます。AIなどのテクノロジーも積極的に活用し、多様なグローバル人材を牽引しながら、ビジネスに直接貢献する法務・リスクマネジメントのあり方が重要です。政府のガイドライン策定等に参画した知見も活かし、監査等委員としてリスクを適切にコントロールしながら、経営陣の挑戦を建設的に後押ししていきます。

もう1つは、アメリカのシリコンバレーにおいて、500社近いスタートアップをプロボノ<sup>※</sup>として支援してきた経験です。突拍子もないアイデアが事業へ育つ過程、そして多くの企業が志半ばで撤退していく現実を見てきました。成功する企業に共通するのは、環境に合わせてアメーバのように柔軟に姿を変えられることです。過去の成功に固執すれば成長機会を逃しかねません。

これから先、当社がビジネスモデルを転換し、現在とは異なる企業体へ進化していくとしても、柔軟な自己変革を続けることで、さらに次の100年を生き抜く企業になれる。そのための一員でありたいと考えています。その実現に向け、実効性の高い提言を行い、当社の持続的な企業価値向上に尽力してまいります。

<sup>※</sup>プロボノ：職務上の専門知識・技術を生かして行う社会奉仕活動



## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

### 02 成長戦略

### 03 企業価値を向上させる資本

## > 04 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

監査等委員メッセージ

新任社外取締役メッセージ

取締役議長メッセージ

役員一覧

リスクマネジメント

コンプライアンス

情報セキュリティ

## 05 データ



## 不確実性が高く「正解」の見えない時代において、 多様性ある取締役会での議論の深化を図り 持続的な企業価値向上を支えていきます

代表取締役 取締役会長

川合 尊

リオ変革の必要性が高まる中で、取締役会に求められる役割はさらに高度化しています。だからこそ、外部視点や専門知見をより一層活かし、執行に対する適切な監督と、経営の質・スピードの向上に繋げていくことが必要です。

今の「正解」の見えない時代に取り締役に求められるのは、単なる承認、あるいは各意見を足して割ったような「妥協解」ではありません。まずは議長として社内外の取締役の多様な意見を引き出し、議論の深化に注力すること。そして多面的な検討の上で、意見を発散させるだけでなく、会社として意思を持った「最適解」を導く場として機能させていきたいと決意を新たにしています。

### 「妥協解」ではなく「最適解」を導く

2026年度より経営体制刷新にあわせ、取締役会議長を務めることとなりました。Niterraグループの取締役会は、前議長の尾堂真一のリーダーシップのもと、ガバナンス体制強化に継続して取り組んできました。その結果、多様なキャリアを持つ独立社外取締役が過半数を占める構成となり、専門性と経営目線のバランスを保ちながら、率直に意見を交わす土台は着実に整ってきたと認識しています。社外取締役からの客観的かつ多面的な指摘は、執行側とは異なる視点から論点を深め、取締役会の実効性を高める重要な要素となっています。

一方で、企業規模の拡大やグループ会社の広がり、事業ポートフォ

ない組織風土の醸成も肝要と捉えています。

二つ目が、「事業に影響を及ぼし得るリスク」への対応についてです。不確実性が高まりリスク要因も複雑化する中、地政学的リスクに伴う原材料の調達リスクなど、あらかじめ複数のシナリオを想定し、選択肢を検討しておく備えが求められます。取締役会においても、執行側の提案を確認するだけでなく、必要な選択肢が十分に検討されているか、リスクを取りに行く判断が妥当かの見極めまで踏み込んだ議論をしていくべきでしょう。

三つ目に、中長期的な成長に向けたテーマとして「選択と集中」が挙げられます。事業間の収益性の差を精査し、不採算事業を立て直すべきなのか、撤退するのか。撤退する場合は、次にどのような成長の種をまくのかなども含め、広く議論を進めていきたいと考えています。

### 答えのない経営課題に、会社としての意思を持って向き合う

ここに挙げた3つのテーマにおいても、明確な答えは存在しません。だからこそ取締役会には、執行側の提案を確認するだけでなく、多様な視点から論点を深め、会社としての意思を持った判断へと導く役割が求められます。その際には、理念体系である「Niterraウェイ」も一つの拠りどころとしながら、事業環境やリスク、企業価値への影響を多面的に検討していくことが重要です。役員合宿やオフサイトミーティングなども活用しながら、社内外の取締役が中長期的な経営課題について率直に議論する機会を増やし、監督機能の実効性をさらに高めてまいります。

さまざまな課題がある中、議長としては適正な監督と経営の促進を両立させるべく、取締役会をリードし、企業として透明性ある説明責任を果たしていきたいと考えています。



## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

### 02 成長戦略

### 03 企業価値を向上させる資本

## 04 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

監査等委員メッセージ

新任社外取締役メッセージ

取締役議長メッセージ

役員一覧

リスクマネジメント

コンプライアンス

情報セキュリティ

### 05 データ

コーポレート・ガバナンス | 役員一覧

取締役 (2026年6月26日現在)

代表取締役 取締役会長  
川合 尊

1962年10月13日生

1987年 4月 当社入社  
2011年 2月 当社自動車関連事業本部センサ事業部第2技術部長  
2012年 4月 当社執行役員  
2015年 4月 当社常務執行役員  
2015年 6月 当社取締役 常務執行役員  
2016年 4月 当社取締役 専務執行役員  
2019年 4月 当社代表取締役社長 社長執行役員  
2026年 4月 当社代表取締役会長 (現在に至る)

保有株式数：38,242株  
在任期間：11年

社外取締役  
高倉 千春

1959年12月22日生

1983年 4月 農林水産省入省  
1992年 5月 米国Georgetown大学MBA取得  
1993年 8月 株式会社三和総合研究所  
(現 三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社) コンサルタント  
ファイザー株式会社人事企画担当部長  
ノバルティス ファーマ株式会社人事・コミュニケーション本部人財組組部長  
味の素株式会社理事・グローバル人事部長  
2020年 4月 ロート製薬株式会社人事アドバイザー  
2020年 6月 当社取締役 人財・Well-being経営推進本部長  
2021年 6月 当社社外監査役  
2022年 4月 ロート製薬株式会社取締役 デーフヒューマンリソースオフィサー (CHRO)  
2022年 4月 当社社外取締役 (現在に至る)  
2022年 6月 野村不動産ホールディングス株式会社社外取締役 (現在に至る)  
2023年 6月 三井住友海上火災保険株式会社社外取締役 (現在に至る)

保有株式数：1,762株  
在任期間：5年 (2021年6月から2022年6月までの社外監査役在任期間1年を含む)

取締役 常勤監査等委員  
磯部 謙二

1963年8月9日生

1986年 4月 当社入社  
2011年 7月 当社経理部長  
2013年 4月 当社経営企画部長兼広報室長  
2015年12月 当社経営管理本部経理部長兼広報室長  
2016年 4月 当社執行役員  
2018年 6月 当社取締役執行役員  
2019年 4月 当社取締役上席執行役員  
2022年 6月 当社上席執行役員  
2024年 4月 当社常勤顧問  
2024年 6月 当社取締役 (常勤監査等委員) (現在に至る)

保有株式数：21,924株  
在任期間：6年 (2018年6月から2022年6月までの取締役在任期間4年を含む)

代表取締役 取締役社長 社長執行役員  
全事業・グループ内部監査本部担当、グローバル戦略本部長  
鈴木 啓司

1971年3月1日生

1993年 4月 当社入社  
2017年 6月 当社センサ事業部技術本部長  
2018年10月 当社センサ事業部副事業部長  
2019年 4月 当社執行役員  
2020年 4月 当社上席執行役員  
2025年 6月 当社取締役 上席執行役員  
2026年 4月 当社代表取締役社長 社長執行役員 (現在に至る)

保有株式数：9,459株  
在任期間：1年

社外取締役  
三村 孝仁

1953年6月18日生

1977年 4月 テルモ株式会社入社  
2002年 6月 同社執行役員  
2003年 6月 同社取締役執行役員  
2004年 6月 同社取締役上席執行役員  
2007年 6月 同社取締役常務執行役員  
2008年 4月 同社取締役常務執行役員  
ホスピタルカンパニー統轄、営業統轄部管掌  
同社取締役常務執行役員 中国・アジア統轄  
2009年 6月 同社取締役常務執行役員 中国総代表  
2010年 4月 同社取締役専務執行役員  
2010年 6月 同社取締役専務執行役員  
2011年 8月 泰尔茂 (中国) 投資有限公司董事長兼總經理  
2017年 4月 テルモ株式会社代表取締役会長  
2021年 6月 一般社団法人日本医療機器産業連合会会長  
2022年 4月 テルモ株式会社取締役顧問  
2022年 6月 同社顧問  
株式会社オートバックスセブン社外取締役  
三井化学株式会社社外取締役 (現在に至る)  
当社社外取締役 (現在に至る)

2023年 6月 日本光電工業株式会社社外取締役 (現在に至る)  
2026年 6月

保有株式数：1,708株  
在任期間：3年

社外取締役 監査等委員  
永富 史子

1952年11月28日生

1981年 4月 弁護士登録、蜂須賀法律事務所入所  
1989年 3月 同所退所  
1989年 4月 永富法律事務所開設 (現在に至る)  
2006年 5月 株式会社UCS社外監査役  
2016年 6月 中部電力株式会社社外監査役  
2017年 6月 当社社外監査役  
2022年 6月 当社社外取締役 (監査等委員) (現在に至る)

保有株式数：4,040株  
在任期間：9年 (2017年6月から2022年6月までの社外監査役在任期間5年を含む)

取締役 上席執行役員  
社長直轄グループ・グループ内部監査本部担当、東京支社長  
鈴木 浩二

1964年12月23日生

1988年 4月 当社入社  
2014年11月 当社自動車関連事業本部営業本部直販部長  
2017年 4月 当社自動車営業本部長兼直販部長  
2018年 4月 当社執行役員  
2019年 4月 当社上席執行役員  
2026年 6月 当社取締役 上席執行役員 (現在に至る)

保有株式数：15,700株  
在任期間：新任

社外取締役  
真茅 久則

1958年5月2日生

1982年 4月 富士写真フイルム株式会社  
(現 富士フイルムホールディングス株式会社) 入社  
2015年 6月 富士フイルム株式会社執行役員  
2016年12月 同社取締役執行役員  
2017年 6月 富士ゼロックス株式会社  
(現 富士フイルムビジネスイノベーション株式会社)  
取締役常務執行役員  
同社取締役専務執行役員  
2019年 6月 富士フイルムビジネスイノベーション株式会社  
代表取締役社長・CEO  
2021年 4月 同社取締役会長  
2022年 4月 当社社外取締役 (現在に至る)  
2024年 6月 株式会社安川電機社外取締役 (現在に至る)  
2025年 5月 ENEOSホールディングス株式会社社外取締役 (現在に至る)  
2025年 6月

保有株式数：1,052株  
在任期間：2年

社外取締役 監査等委員  
内山 英世

1953年3月30日生

1975年11月 アーサーヤング会計事務所入所  
1979年12月 監査法人朝日会計社 (現 有限責任あずさ監査法人) 入社  
1980年 3月 公認会計士登録  
1999年 7月 朝日監査法人 (現 有限責任あずさ監査法人) 代表社員  
2002年 5月 同監査法人本部理事  
2006年 6月 あずさ監査法人 (現 有限責任あずさ監査法人) 専務理事  
2010年 6月 同監査法人理事長  
KPMGジャパンチェアマン  
KPMGアジア太平洋地域チェアマン  
KPMGジャパンCEO  
2015年 9月 朝日税理士法人顧問 (現在に至る)  
2016年 6月 オムロン株式会社社外監査役  
2017年 6月 SOMPOホールディングス株式会社社外監査役  
2018年 6月 エーザイ株式会社社外取締役  
2019年 6月 SOMPOホールディングス株式会社社外取締役  
2024年 6月 当社社外取締役 (監査等委員) (現在に至る)

保有株式数：163株  
在任期間：2年

※取締役就任以前に監査役を務めていた取締役については、取締役および監査役としての在任年数を通算しています。  
※保有株式数は2026年3月31日時点の数値です。また、日本特殊陶業役員持株会における本人持分を含めています。

執行役員については当社ウェブサイトをご覧ください。  
<https://www.niterragroup.com/corporate/profile/executive/>

社外取締役  
華房 実保

1965年2月16日生

1989年 4月 三菱化成株式会社 (現：三菱ケミカル株式会社) 入社  
2009年 4月 株式会社三菱化学科学技術研究センター  
(現：三菱ケミカル株式会社) 事業化推進部長  
2012年 4月 株式会社三菱ケミカルホールディングス  
(現：三菱ケミカルグループ株式会社)  
経営戦略室KAITEK(グループマネジャー  
内閣府官民人材交流副センター長  
内閣府大臣官房審議官 (男女共同参画局担当)  
内閣官房すべての女性が輝く社会づくり推進室次長  
三菱ケミカル株式会社理事・情電・ディスプレイ企画部長  
2017年 4月 同社執行役員情電・ディスプレイ企画部長  
2018年 4月 同社執行役員開発本部長兼研究推進部長  
2019年 4月 株式会社三菱ケミカルリサーチ代表取締役社長  
2021年 4月 住友重機械工業株式会社社外取締役 (現在に至る)  
2026年 3月 NTT株式会社社外取締役 (現在に至る)  
当社社外取締役 (現在に至る)

保有株式数：0株  
在任期間：新任

社外取締役 監査等委員  
児玉 康平

1961年5月24日生

1987年 4月 株式会社日立製作所入社  
1997年 2月 日立アメリカ社社内弁護士  
2011年 2月 株式会社日立製作所法務・コミュニケーション統括本部  
法務本部長  
2013年 4月 同社インフラシステムグループインフラシステム社  
法務・業務サポート本部長  
2017年 4月 同社システム & サービスビジネス統括本部  
CBRO (Chief Business Risk management Officer)  
同社執行役常務ゼネラルカウンセル、リスクマネジメント担当  
2018年 4月 同社執行役常務CLO (Chief Legal Officer) 兼  
2020年 4月 ゼネラルカウンセル兼CRMO (Chief Risk Management Officer)  
兼オーディット担当  
同社エグゼクティブアドバイザー  
2024年 4月 株式会社アイ・アールジャパンホールディングス  
2025年 6月 社外取締役 監査等委員 (現在に至る)  
2026年 6月 一般社団法人日本CLO協会理事長 (現在に至る)  
当社社外取締役 (監査等委員) (現在に至る)

保有株式数：0株  
在任期間：新任



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

03 企業価値を向上させる資本

> 04 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

監査等委員メッセージ

新任社外取締役メッセージ

取締役議長メッセージ

役員一覧

リスクマネジメント

コンプライアンス

情報セキュリティ

05 データ



## リスクマネジメント方針

私たちは、グローバルな視点でグループを取り巻く経営環境の変化やリスクの多様化に適応し、経営資源の損失を低減もしくは回避するようリスクマネジメントを推進して、企業価値の向上に努めます。

### 行動指針

- グローバルかつ長期的な視点で、経営目標の達成を阻害するリスクを捉え、計画的、組織的にリスクの未然防止に努めます。
- 万一リスクが顕在化した場合は、ステークホルダーへの影響を最小限に抑え、信頼の維持と再発防止に努めます。

## 推進体制

当社グループは、リスクマネジメントの最高責任者を代表取締役社長、推進責任者をビジネスマネジメント室担当執行役員として、リスクを未然に防ぐ「リスク管理」と、重大なリスクが発現したときに対処する「危機管理」を一元化させたリスクマネジメント体制の整備と運用を図っています。また、代表取締役社長が任命した執行役員を委員長とするリスクマネジメント委員会(年2回の定例会および必要に応じて臨時会を開催)を専門委員会の一つとして設置し、全社的なリスクマネジメントを実践しています。

2025年度はリスクマネジメント委員会を2回開催し、戦略リスク管理、優先リスクへの対応、リスクマップの更新などについて報告、議論しました。

## 統合型リスクマネジメント

事業等のリスクについて業務プロセスごとに具体的なリスクを抽出し、全社的見地で事業存続や目標達成に大きな影響を及ぼすか否かを、影響度と発生可能性、およびその対策状況を分析して評価しています。重点的な対応が必要と評価されたリスクは「優先リスク」として主管部門を定めてリスクの低減活動を推進するとともに、リスクマネジメント委員会で低減活動の状況を確認しています。2025年度は日本およびグローバルのそれぞれに優先リスクを4件定め、その低減に取り組みました。また、経営視点で戦略リスクを統合型リスクマネジメントに取り込むことを目的に、戦略リスクを「中期経営計画の目標達成を阻害

するリスク」と定義し、リスク要素の洗い出しを実施しました。

なお、事業等のリスクのうち、(1)世界情勢・為替変動、(6)調達、(9)情報セキュリティなどのテーマは「優先的に取り組む経営課題」の主な取り組み内容としても取り上げており、サステナビリティ経営上の重要課題として認識されています。

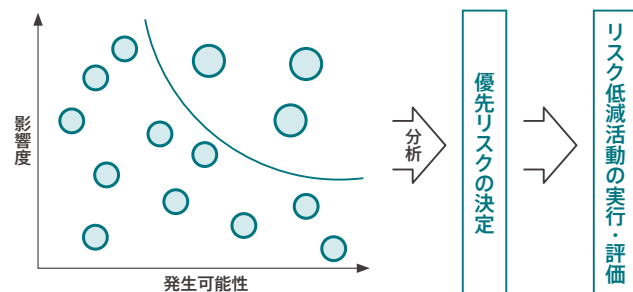
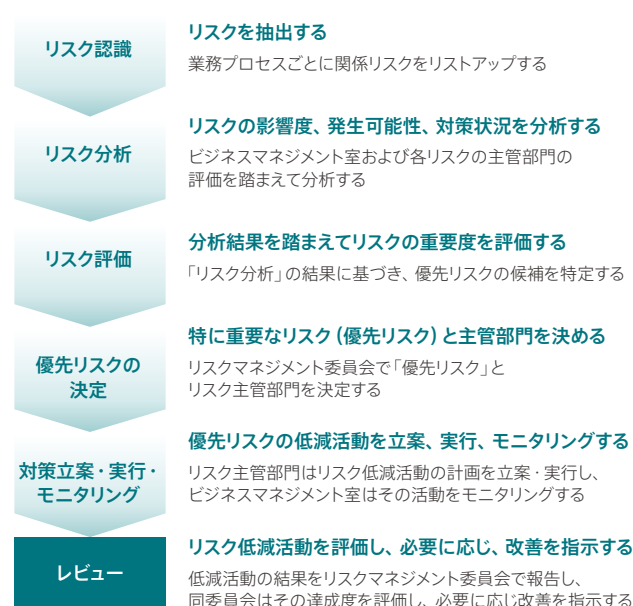
| 事業等のリスク              |                      |
|----------------------|----------------------|
| (1) 世界情勢・為替変動に関するリスク | (7) 自然災害・感染症に関するリスク  |
| (2) 事業環境に関するリスク      | (8) 環境に関するリスク        |
| (3) 製品品質に関するリスク      | (9) 情報セキュリティに関するリスク  |
| (4) 技術開発に関するリスク      | (10) 人材確保に関するリスク     |
| (5) 知的財産に関するリスク      | (11) コンプライアンスに関するリスク |
| (6) 調達に関するリスク        | (12) 事業投資に関するリスク     |
|                      | (13) 人権侵害に関するリスク     |

※リスクに対する取り組みは126期有価証券報告書のP.26をご確認ください。  
<https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS06537/179cd5cb/bfb4/490b/a05b/2c5ac2c515ba/S100YJTF.pdf>

## 事業継続マネジメント(Business Continuity Management:BCM)

地震など大規模災害時におけるさまざまな事象を想定した事業継続マネジメントの活動を実施しています。大規模災害などに遭遇しても被害を最小限にとどめ、万一の操業停止時にもいち早く生産を再開し、お客さまのサプライチェーンを維持できるように、グループ全社で事業継続計画(BCP)を策定して初動体制や復旧手順を定めているほか、定期的にBCP訓練を実施するなど、防災・減災に取り組んでいます。また、感染症についても、今後の不測の事態に備える体制の整備・維持に継続して取り組んでいます。

※リスクマネジメントの詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。  
<https://www.sustainability.niterragroup.com/ja/themes/183/>



## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

### 02 成長戦略

### 03 企業価値を向上させる資本

## > 04 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

社外取締役役座談会

監査等委員メッセージ

新任社外取締役メッセージ

取締役議長メッセージ

役員一覧

リスクマネジメント

コンプライアンス

情報セキュリティ

### 05 データ

## コンプライアンス方針

私たちは、企業が社会の一員であることを認識し、企業倫理を高め、法令、社内規則、国際ルール、社会規範の精神・趣旨を理解することにより社会の要請に適切に応え、国際社会から信頼される企業を目指します。

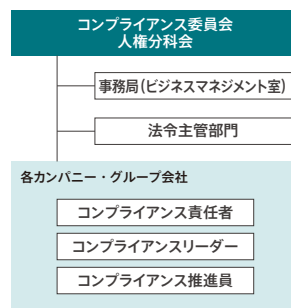
## 行動指針

- 法令等を遵守することはもとより、社会人としての良識と責任を持って誠実に行動します。
- 腐敗行為防止についても関連する法令等の遵守のもと、直接的にも間接的にも、腐敗行為（贈収賄、利益相反、インサイダー取引、反競争的慣行、資金洗浄、政治・行政との不適切な関係等）に関与せず、誠実な事業活動をおこないます。贈答・接待の授受は、社会通念上妥当な範囲内（業務上の正当な目的、業界基準等に照らしたもの）で適法におこない、また違法な政治献金・寄付はおこないません。
- 高い倫理観と正しい知識を持って自主的に行動することで問題を未然に防止し、法令遵守・腐敗行為防止の意識の向上を図るために、役員・従業員に定期的に教育と啓発をおこないます。
- 万一、問題が発生した場合には、速やかに事態を收拾して説明するとともに、原因を究明して再発防止に努めます。

※コンプライアンスの詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。<https://www.sustainability.niterragroup.com/ja/themes/185/>

## 推進体制

当社グループは、コンプライアンスの向上を図るため、代表取締役を委員長とするコンプライアンス委員会(年2回の定例会および必要に応じて臨時会を開催)を設置しています。コンプライアンス委員会は、コンプライアンス違反の未然防止活動や、違反行為があった場合の対応などについての指導・監視などを行っています。また、コンプライアンス委員会での重要決定事項は、経営会議を通じて取締役会に報告され、取締役会の監督のもと、実効性のある推進体制を構築しています。



2025年度はコンプライアンス委員会を2回開催し、法令改正への対応、コンプライアンス活動の状況、海外グループ会社での内部通報制度の実効性向上、国内従業員を対象にしたコンプライアンス意識調査の結果とそれを踏まえた改善活動などについて報告、議論しました。

教育・啓発

役員・従業員のコンプライアンス意識・知識を高めるため、各部門のコンプライアンス推進員を通じた情報共有や周知を行うとともに、階層別研修のほか、会社や社会におけるルールをまとめた『コンプライアンスガイドブック』、事例を取り上げた『コンプライアンス通信』、階層別の役割を解説した『コンプライアンス推進の心得(管理職編／中堅社員編)』などを用いて、教育・啓発を継続しています。

2025年度は、国内従業員を対象としたコンプライアンス意識調査を実施し、調査結果をコンプライアンス委員会に報告しました。結果が思わしくなかった部門・グループ会社では改善活動に取り組んでおり、あわせて効果の確認も行っています。加えて、海外も含めた全グループ一体となった倫理観の醸成を目指し、『グローバルコンプライアンスガイドブック』を作成し展開しました。

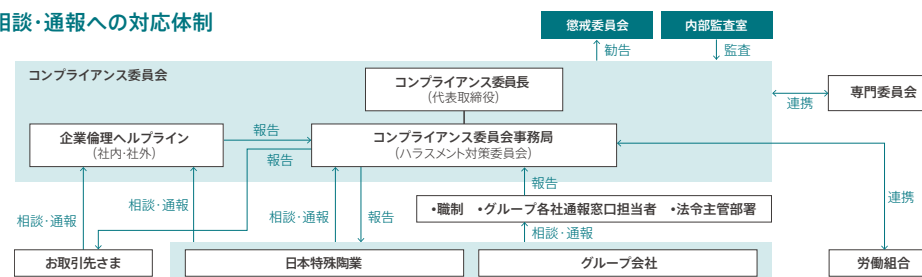
## 内部通報制度

従業員やお取引先さまがコンプライアンスに関する相談・通報を行える内部通報制度「企業倫理ヘルプライン」を整備し、研修や社内イントラネットを利用した啓発、ポスター掲示、携行カード配布などを通じて継続的に周知しています。

窓口は、社内（コンプライアンス委員会事務局）、社外（民間専門業者・日英対応）に設置し、勤務時間外や休日でも相談・通報が可能です。匿名での利用も可能で、通報者の特定や不利益な扱いをされないよう、通報者の保護を徹底しています。窓口では、ハラスメントを含むコンプライアンス違反、またはそのおそれがある行為について相談・通報を受け付けています。内容については、事実関係を調査し、問題が確認された場合は速やかに対処しています。2025年度は、新たにグループ会社に加わった2社への外部通報窓口を整備しました。グループ会社も含め、ハラスメント・労務関係など125件の相談・通報があり、問題が確認された事案は、速やかに解決・是正を実施しました。また、求職者を対象とした「就活ハラスメント」専用窓口を整備し、2026年度から運用を開始しています。

海外グループ会社においても各社に窓口を設置しており、全社に内部通報制度の実績の把握と有効性の確認を行いました。前述した国内従業員コンプライアンス意識調査の結果と合わせ、グループ全社において認知度と信頼性の向上が確認されています。

## 相談・通報への対応体制



## PROLOGUE

## 01 価値創造ストーリー

## 02 成長戦略

### 03 企業価値を向上させる資本

## ＞ 04 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

監査等委員メッセージ

## 新任社外取締役メッセージ

取締役議長メッセージ

役員一覽

## リスクマネジメント

コンプライアンス

情報セキュリティ

## 05 データ

コンプライアンス関連の取り組み

腐敗行為の防止への取り組み

企業行動規範に定める「公正、透明、自由な競争ならびに適正な取引を行う。また、政治、行政との健全かつ正常な関係を保つ。」に従い、国連グローバル・コンパクトの参加企業として、腐敗行為の防止に取り組んでいます。

従業員に配付する『コンプライアンスガイドブック』には、政治献金への関与、贈収賄の禁止など、腐敗行為の防止に関するルールを定めています。また、「贈答および接待の授受に関する行動指針」「腐敗防止ポリシー」を示し、従業員に不適切な行為がないよう啓発しています。慈善寄付においても、その内容・用途が法令に違反していないことを確認しています。海外グループ会社においても腐敗防止（特に公務員に対する贈賄、ファシリテーション・ペイメントの禁止と予防）に取り組んでおり、従業員への教育および現地法の調査を実施しています。万一、腐敗防止に反する事案があった場合には、コンプライアンス委員会を中心に対応することとしています。

税務方針

私たちは、租税に関する法令等の精神・趣旨を理解することにより社会の要請に適切に応え、国際社会から信頼される企業を目指します。

行動指針

- 各国における法人税をはじめとする税法、ならびにOECD 移転価格ガイドライン、BEPS 行動計画、グループ内取引における独立企業間価格による価格設定など国際的な税務のスタンダードを遵守し、社会的責任を果たしていきます。
- 租税に関する法令遵守を確実に実行するため、税務に関する知識の向上、正しい理解に努め、また税務当局に対して誠実な態度を持って、信頼性と透明性を高めています。
- 各国における適切な申告・納税に努めることで税務リスクを管理し、株主価値を高めています。
- 租税回避を意図したタックスヘイブンや軽減税国への利益移転行為、ペーパーカンパニーの利用等の商業的実態のない税制の使用をおこないません。

税務に関する推進体制

税務執行は財務担当執行役員が統括しています。

重要事項については必要に応じて経営会議または取締役会に報告しています。税務実務は、当社経理部門とグループ会社の経理部門とが連携を図りながら進めています。グループ会社より定期的に、税務を含む財務状況等、職務の執行に係る報告を受けています。そして、案件に応じて適宜、業務に関する指導を行っています。

税務に関する取り組み

税務コンプライアンス

当社グループは、適切な税務コンプライアンスを徹底するため、OECD 等国际機関が公表する国際的な税務基準やガイドラインに準拠し、各事業拠点において、各国・地域の税務に関する法令・規則に従い、適時かつ適切な税務申告と納税を行っています。

税務リスク

事業活動における税務リスクに対して、事前に十分な検討を行っています。必要に応じて税務専門家に対して助言・指導などを依頼しています。

競争法に関する取り組み

2014年度に判明した競争法（独占禁止法）違反を重く受け止め、競争法コンプライアンスを推進する体制を整備し、内外の法令遵守徹底に努めています。日本国内においては『独占禁止法コンプライアンスマニュアル』を策定して従業員に周知するとともに、役員向けも含めて各種社内セミナーを実施しています。さらに競争法違反再発防止モニタリングのため、社内Eメール監査システムを導入しています。海外グループ会社においては、当社に対して競争法コンプライアンスの活動状況を定期的に報告するとともに、当社の競争法法務・コンプライアンスチームが遵守体制や運用状況についての監査を実施し、ルールが周知徹底されていることを確認しています。また、専門家を招いてセミナーを実施しています。国内外で教育や監査などを継続して実施し、競争法の遵守を徹底していきます。

輸出に関する取り組み

国際社会の平和および安全確保のための輸出管理の国際的な枠組み（国際輸出管理レジーム）に則った外国為替および外国貿易法に基づく国内法規制の遵守はもちろんのこと、米国法規制（EAR）にも対応すべく、社内の輸出管理体制を整えています。

また、関係部門に対して、輸出管理に関する啓発活動や点検活動を継続的に実施して法令を遵守した輸出管理の徹底と強化を図るとともに、軍事転用可能な貨物や機微技術の流出防止についても注力し、国際情勢の不安定化の防止に努めています。

※国ごとの納税額は当社ウェブサイトをご覧ください。 <https://www.sustainability.niterragroup.com/ja/themes/347/#anchor17>

税務ブランニング

納税の社会的意義を十分認識した上で、事業目的の達成のための適切かつ有効な税務ブランニングを行うことは重要であると認識しています。法令・諸規則の制定趣旨を踏まえながら、二重課税の排除、優遇税制の有効活用等により、連結キャッシュ・フローの最大化に取り組んでいます。

税務当局との関係

当社グループは各国の税務当局との対応を、誠意をもって適切に行い、良好な関係の構築・維持に努めています。当局との見解の相違が生じた場合には、建設的な対話を通して、その解消に努めます。



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

03 企業価値を向上させる資本

> 04 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス  
社外取締役役座談会  
監査等委員メッセージ  
新任社外取締役メッセージ  
取締役議長メッセージ  
役員一覧  
リスクマネジメント  
コンプライアンス  
情報セキュリティ

05 データ



情報セキュリティ方針

私たちは、保有するすべての情報資産を経営資源の一つと位置付け、これを適正に保護し、有効活用をすることで事業の健全な維持、発展を目指します。

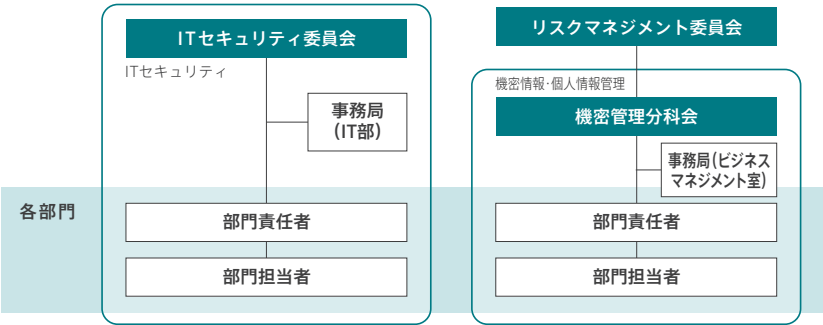
行動指針

- お客さまからお預かりした情報、当社グループが保有するノウハウや知的財産、および個人情報等を含めたすべての情報資産を保護・管理する規程を定め、体制と責任を明確化します。
- 情報セキュリティに関する法令、規則等を遵守します。
- 情報資産を取り扱うすべての役員と従業員に対して、情報セキュリティの重要性および具体的な遵守事項の教育をおこないます。
- すべての情報資産に対する機密性、完全性、可用性の維持・向上に向けた情報インフラの最新化を継続的に実施します。
- 日々進展する情報技術の高度化がもたらす情報漏洩リスクに対応するため、事故の未然防止への取り組みを推進します。万一事故が発生した場合は、被害を最小限に留めるとともに再発防止策を講じます。
- 当社グループの情報資産を取り扱うビジネスパートナー（お取引先さまを含む）に対して、当社の情報セキュリティレベルの維持・向上に必要な要件を定め、適切な管理を推進します。

推進体制

当社グループは、ITセキュリティおよび機密情報・個人情報管理の領域別に推進体制を整備し、連携して情報セキュリティの強化を図っています。ITセキュリティについては、グローバル戦略本部担当執行役員を委員長とするITセキュリティ委員会（年2回の定例会および必要に応じて臨時会を開催）を設置し、全社的なITセキュリティの活動状況を確認して適切な対策を推進しています。ITセキュリティ委員会での重要決定事項は、経営会議を通じて取締役会に報告されています。2025年度はITセキュリティ委員会を2回開催し、インシデント、ITセキュリティ強化に向けた活動、ISMS活動などについて報告、議論しました。また、グローバル会議を開催し、グループ全体でセキュリティ体制の維持強化を図りました。

一方、機密情報・個人情報管理については、リスクマネジメント委員会の傘下に機密管理分科会（年1回の定例会および必要に応じて臨時会を開催）を設置し、ビジネスマネジメント室担当執行役員を分科会長として、機密情報・個人情報管理に関するリスクの低減を推進しています。2025年度は機密管理分科会を1回開催し、インシデント報告、プライバシーポリシーの改訂に関する説明などを実施しました。



情報セキュリティマネジメントシステム

企業や組織を脅かす情報セキュリティ上のリスクに対し、継続的に対応していくため、情報セキュリティを優先的に取り組む経営課題の主な取り組み内容に設定し、ISO27001相当の情報セキュリティマネジメントシステムの構築を進めています。近年、業務のDX化が進展し、生成AIの活用など、留意すべきリスク領域が拡大しています。そのため、新たなリスクについても情報セキュリティマネジメントシステムの評価対象として継続的な改善を図っており、全拠点において、ITセキュリティおよびITシステムに関する監査を毎年実施し、特定した不備事項を速やかに是正しています。なお、一部自動車メーカーの要請により、自動車業界のサプライチェーンを対象とする情報セキュリティの審査基準であるTISAX認証を取得しています。

情報セキュリティインシデントへの対応

情報セキュリティインシデントに対応するため、CSIRT(Computer Security Incident Response Team)を構築しています。インシデント発生時は、CSIRTが速やかに事実を整理・確認し、インシデントのレベルを判断した上で対処しています。また、再発防止策としてナレッジの蓄積・共有も実施しています。インシデント発生後の対応はもちろん、事前の防御にも注力し、事前・事後の両面からセキュリティレベルと成熟度の向上に努めています。また、CSIRTは、毎月発行する『CSIRT通信』で従業員へ情報セキュリティに関する最新情報の周知や注意喚起を行っています。緊急時には具体的な注意事項を記載した速報版を発行するなど、インシデントの未然防止にも取り組んでいます。

個人情報の保護

欧州一般データ保護規則（GDPR）、日本の個人情報保護法など、世界的に個人情報の保護強化が進んでいることから、当社グループにおいても、各社が規程を設けて、お客さまや従業員などの個人情報の保護、管理、取り扱いを徹底しています。2025年度は利用目的の見直し等を盛り込んだプライバシーポリシー、規程およびガイドラインの改訂を実施しました。

PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

03 企業価値を向上させる資本

> 04 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

監査等委員メッセージ

新任社外取締役メッセージ

取締役議長メッセージ

役員一覧

リスクマネジメント

コンプライアンス

情報セキュリティ

05 データ