

# ESGに関する取組み

## 日本精機グループのESGに関する基本方針

当社グループは、社会の持続可能な発展が、中長期的な企業価値向上、そしてステークホルダーへの社会的価値の提供拡大のために不可欠であると考えます。

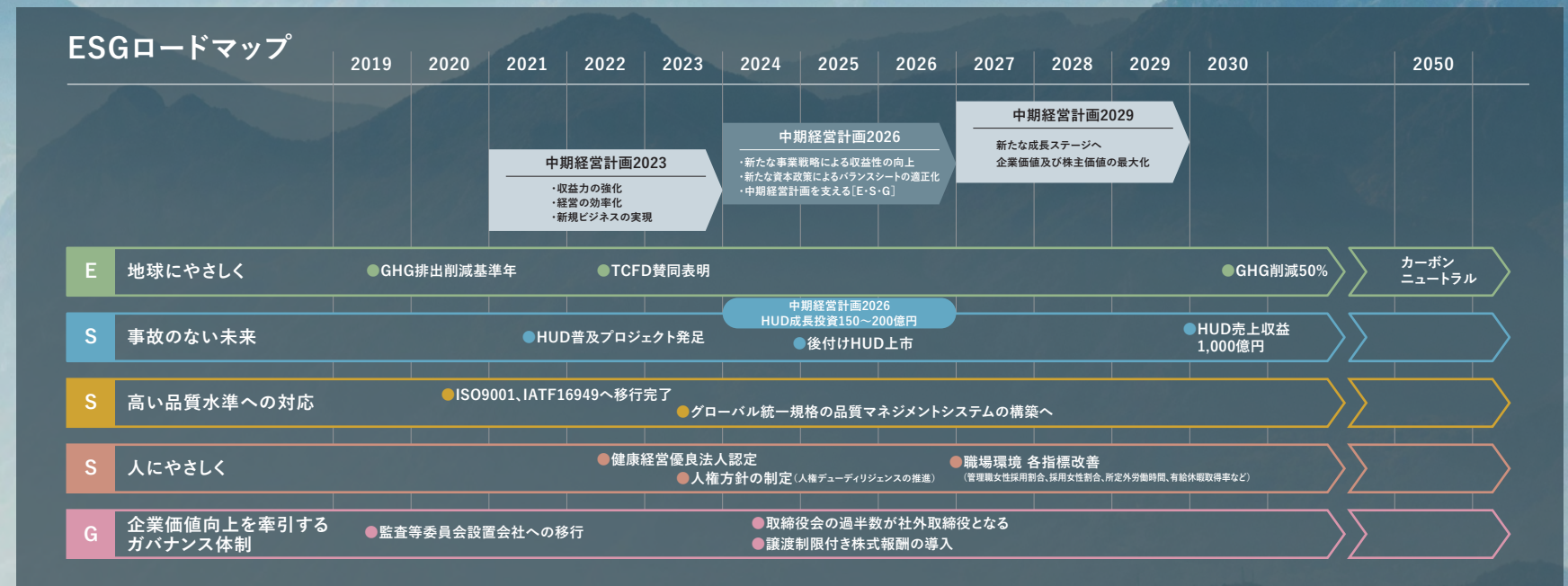
社会が持続可能な形で発展するためには、その重要な構成要素である我々企業が短期的な利益追求だけではなく、中長期的な視点で環境問題や社会問題に積極的に取り組む必要があり、その実現のためには強固なコーポレートガバナンスが前提になります。

企業がそれらに継続的に取り組むことにより、環境問題や社会問題の解決を通じて社会の持続的な発展がもたらされると同時に、企業にとっても中長期的な持続可能性や企業価値の向上に繋がると考えます。

当社グループは財務情報のみならず、ESG（環境・社会・ガバナンス）要因等の非財務情報も考慮し、ステークホルダーとの建設的な「目的を持つ

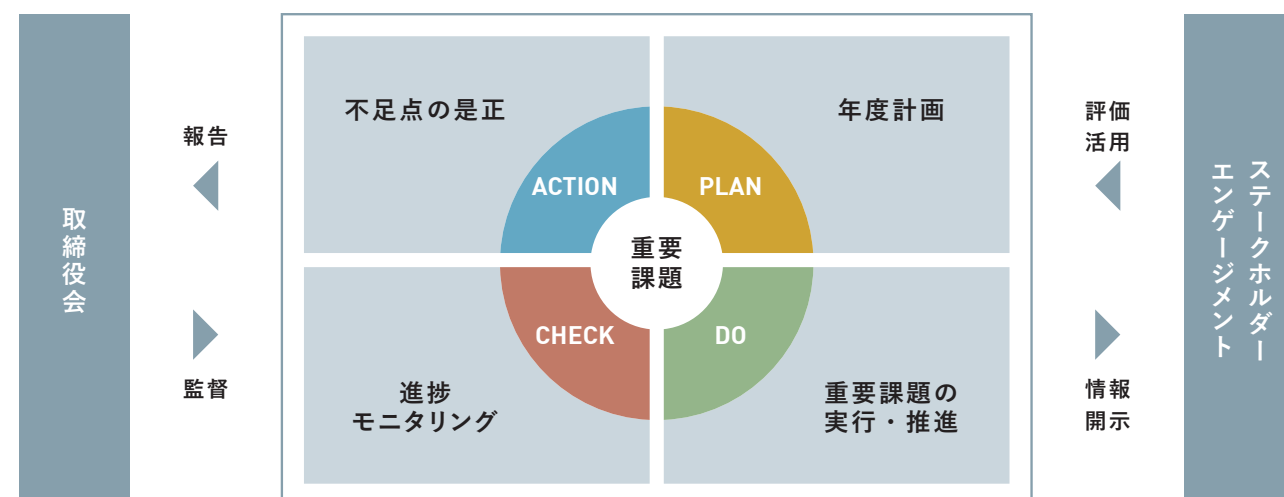
た対話」（エンゲージメント）を行うことで中長期的な社会発展と事業拡大の両立を目指します。

投資に際しては、従来一般的であった、ESGが「事業リスク抑制」であるという観点に加えて、ESGは「事業機会拡大」であるという観点を重視します。「事業リスク抑制の観点」とは、我々の持続的成長を阻害する可能性に対して、環境や社会などの観点からどのようなリスク要因を認識し、その要因に対してどのような対策を講じているか、また財務の安定性に与える影響はどうか？という観点です。「事業機会拡大の観点」とは、我々が環境や社会などの観点から社会ニーズの変化を捉え、いち早く価値創造に結び付けることによって、その競争力強化や中長期的な企業価値の向上に繋がられているか、またそれを経済の活性化やより良い社会づくりに繋がられているか、という観点です。

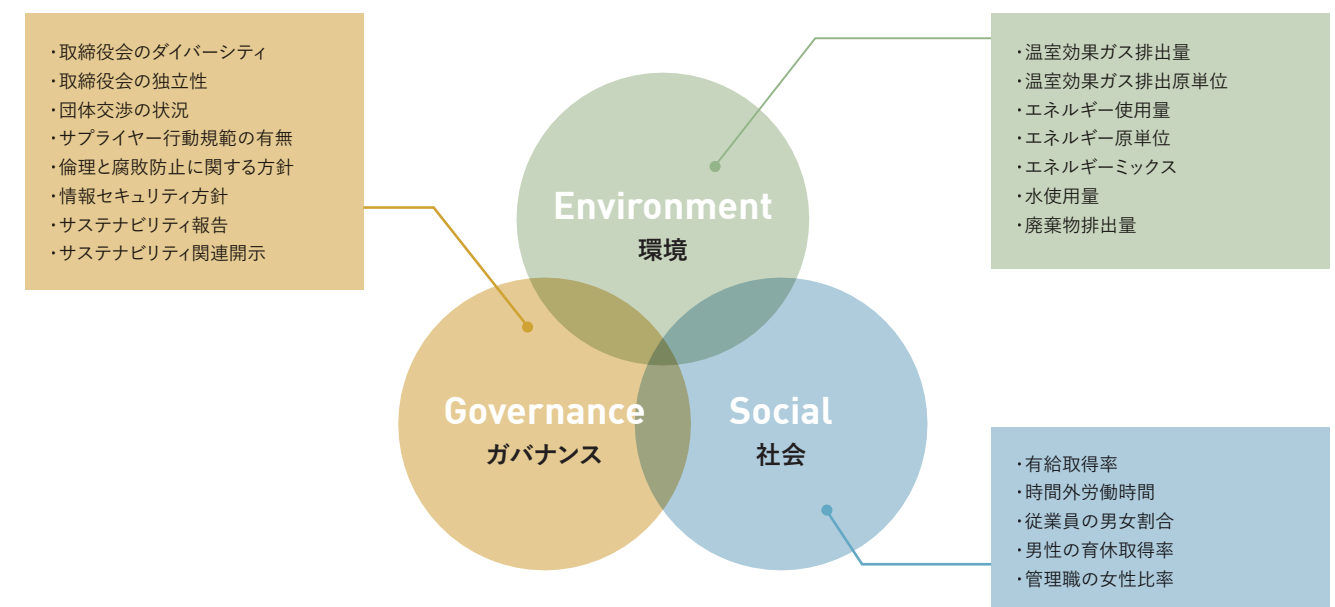


## 日本精機グループのESGマネジメント

マテリアリティ（重要課題）への取り組みを企業価値向上につなげていくために、当社の経営方針、事業戦略を踏まえてESGに関する指標のマネジメントを実施します。特定したマテリアリティについては戦略や計画に組み込み、PDCAサイクルを運用してまいります。



## 日本精機グループのESGマネジメント指標



環境への取組み(E)

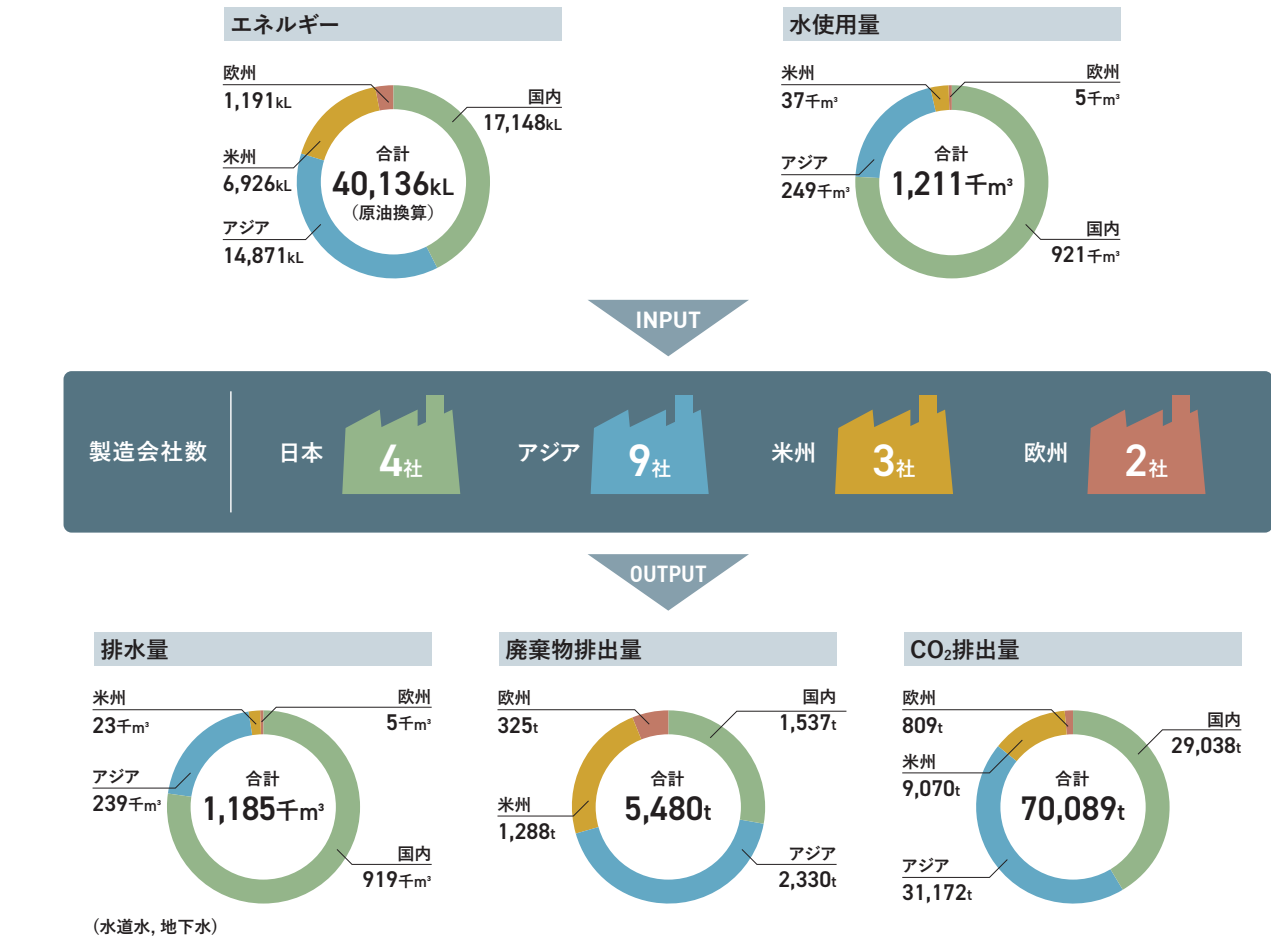
環境に関する基本的な考え方

当社グループは環境基本方針を定め、地球環境問題を経営上の重要課題と位置づけ、環境と調和する安全で持続可能な社会の実現を目指し、環境方針の体现、環境目的・目標を達成するため継続的な改善を展開しています。日本そして世界の製造工場の生産活動の中で、社会へ安心と安全を届けるべく、グローバルに事業を展開しています。私たちは長年培ってきた設計・生産技術を柔軟に活かして、そのシナジー効果により「ものづくり総合力」を強化するとともに、ISO14001(2015年版)の環境マネジメントシステムを事業活動に統合しグローバルで展開し、環境負荷低減活動を推進してまいります。

環境宣言

私たちは、持続可能な社会の実現を経営上の重要課題として位置づけ、「志」、「社会」、「お客様」、「人」を大切にした事業活動を通じ、環境と調和する安心・安全な社会の実現に向け、価値の高い製品、サービスを提供し続けます。

日本精機グループの環境負荷(2024年度)



第9次環境目標 2023-2026

当社は、環境目的・目標を設定し、環境負荷低減活動を継続的に推進しています。2024年度は当社第9次環境目的・目標の2年目で、実績は以下の通りです。

[ ○:目標達成 △:前年度よりも削減/向上するも目標未達 ×:前年度より悪化し目標未達 ]

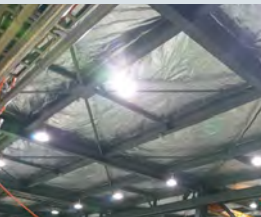
| 取組みテーマ                   | 項目                  | 対象           | 2024年度目標                    | 2024年度実績                   | 評価 |
|--------------------------|---------------------|--------------|-----------------------------|----------------------------|----|
| 地球温暖化防止に取り組む             | CO <sub>2</sub> 全体  | 全社           | 2024年度比5%削減                 | 16.8%削減                    | ○  |
|                          | 電力                  | 全製造部門        | 2.0%削減(生産数原単位)(2024年度比)     | 8.0%増加                     | ×  |
|                          |                     | 全間接部門        | 2.0%削減(電力量使用量)(2024年度比)     | 13.9%増加                    | ×  |
|                          | 重油                  | 該当部門         | 運用管理(CO <sub>2</sub> 全体で管理) | 0.4%増加                     | ×  |
|                          | 都市ガス                | 該当部門         | 運用管理(CO <sub>2</sub> 全体で管理) | 261.2%増加                   | ×  |
|                          | LPG                 | 該当部門         | 運用管理(CO <sub>2</sub> 全体で管理) | 14.2%削減                    | ○  |
| 水資源の節約                   | 上水道                 | 全社           | 運用管理                        | 14.6%増加                    | ×  |
| 廃棄物排出量削減、再利用、リサイクル化に取り組む | 排出量                 | 製造指定部門       | 1.0%削減(生産数原単位)(2024年度比)     | 17.1%削減                    | ○  |
|                          | リサイクル率              | 全社           | 99.90%以上                    | 100.0%                     | ○  |
| 環境配慮型製品の開発推進             | 製品環境指標              | 設計部門         | 各製品群ごとの製品環境指標の向上            | 11テーマを展開し、平均目標達成率:95%      | △  |
| 化学物質の適正管理                | 製品含有化学物質管理          | 設計部門         | RoHS2追加使用禁止物質の非含有保証体制の確立    | 2テーマを展開し、目標達成率:100%        | ○  |
|                          | 取扱い管理               | 該当部門         | PRTR法物質の使用量管理・削減            | 3テーマを展開し、目標達成率:100%        | ○  |
| グリーン調達の推進                | —                   | 調達関係部門       | 取引先への環境パフォーマンス評価の向上         | 3テーマを展開し、目標達成率:100%        | ○  |
| グローバルでの環境パフォーマンス向上       | CO <sub>2</sub> 排出量 | サステナビリティ関係部門 | 国内外関係会社の環境データの把握            | 製造系関係会社への共通の環境データ把握継続:100% | ○  |

※運用管理:重油・都市ガス・LPGは間接部門での使用の為、CO<sub>2</sub>排出量全体として目標設定し、削減・管理しています。  
2024年度のエネルギーと水の実績は、新蔵王工場稼働と、ソーラ等の再エネ率向上、電化エネルギーへのシフトによる影響が主要因です。

[ 環境目標達成に付随した取組み ]

工場屋根遮熱等による環境・エネルギー改善

共栄エンジニアリング株式会社は、精密部品加工・超微細加工等を行うグループ企業です。精密加工は工場の温度管理が重要で、屋根からの輻射熱による温度上昇を抑える為、天井に遮熱シートを設置し照明をLEDへ切り替えました。また、屋根上に300kWの太陽光パネルを設置し、再生可能エネルギー利用によりCO<sub>2</sub>排出量を年間102t削減しました。  
ソーラパネルの設置や断熱・照明のLED化等により環境負荷削減の取り組みを行っています。



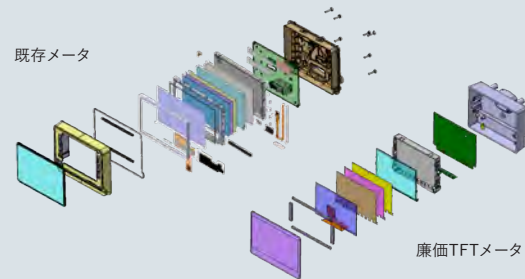
照明のLED化、天井遮熱工事



ソーラーパネル 2024年8月稼働

部品点数削減による廉価TFTメータ

バイク用メータは、これまで指針式やパンプ液晶を使用した製品が主流でしたが、近年、TFT液晶による製品が主流となりつつあります。  
メータのコストダウンを狙い、廉価TFTメータの開発に取り組みました。TFTバックライト内製化等の新規技術開発に取り組み、ビズ・ベゼル等の金属部品を廃止し41%の軽量化に貢献しました。当社はこれからも環境にやさしい製品開発に取り組んでいきます。



環境への取組み(E)

気候変動財務情報開示タスクフォース(TCFD)に基づく情報開示

日本精機は、2022年9月に、TCFD提言(Task Force on Climate-related Financial Disclosures:気候関連財務情報開示タスクフォース)への賛同を表明すると共に、TCFDコンソーシアムへ加入しました。

日本精機グループはサステナビリティ方針を掲げ、気候変動への対応をESG(環境・社会・ガバナンス)の中でも重要な経営課題の一つと捉えております。

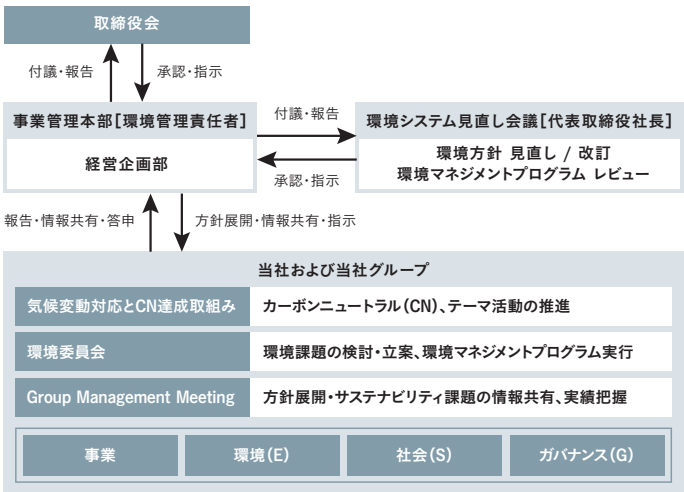
当社と関わりのあるステークホルダーの皆様との一層のコミュニケーションを図るため、ホームページや統合報告書等を通じ、気候変動に関わる情報開示の充実に、より一層努めてまいります。

ガバナンス

日本精機は、サステナビリティへの取り組みを強化するため、2022年に気候変動を含むサステナビリティに対応する部門を事業管理本部内に新たに設置しました。

現在、TCFDの推進主体となる経営企画部は、「気候変動に関するリスク・事業活動への影響についての見直し検討」「方針・目標・進捗・課題等を取締役会や環境に関する会議体である環境システム見直し会議に付議・報告」「方針・目標を環境委員会・関連部門、グループ企業全体会議であるGroup Management Meeting等を通じて展開・指示し、情報共有を行い進捗を管理」を行います。

経営層は、取締役会、環境システム見直し会議において、方針・目標・進捗・課題について審議し承認・指示を行います。



戦略

気候変動は、そのリスクにより当社ならびにそのグループ企業の事業活動のみならず私たちやそれらを取り巻く社会やステークホルダーへ様々な影響を及ぼします。

私たちは、そのリスクの影響を最小限にとどめ、機会を活用するため、シナリオ分析から気候変動が事業活動に与える影響(リスク・機会)を特定し、その対応について優先度を考慮し事業戦略へ反映する事で、持続可能な事業活動を推進します。

| 温度帯シナリオ             | 要素                | リスク                                                                     | 機会                                       | 影響度 | 対応                                                                   |
|---------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-----|----------------------------------------------------------------------|
| 1.5°C/2°C社会への移行影響   | 炭素価格              | ・材料費への課税(炭素税)による調達コスト増加                                                 | ・製品の軽量化、設計・生産技術の進化<br>・代替材料(サステナブル材)の利用  | 大   | ・エネルギー効率化生産(高効率化の改善、設備導入)<br>・エネルギー効率化設計(肉薄化や省材料、代替材料利用)             |
|                     |                   | ・燃料費への課税(炭素税)による製造コスト増加                                                 | ・多様な再生可能エネルギー(太陽光発電、水素、代替燃料など)の提供        |     | ・再生可能エネルギーへ切替、太陽光発電の設置、非化石証書の購入、電化によるGHG直接排出削減<br>・GHG算定把握、削減目標設定と実行 |
|                     |                   | ・エネルギー転換による投資・コスト増加                                                     | ・効果的な投資選択                                |     | ・インターナルカーボンプライシング仕組み検討、導入                                            |
|                     | エネルギー価格(電力・重油・ガス) | ・エネルギー価格の高騰<br>・電力等エネルギー価格高騰による製造コスト増加<br>・燃料価格高騰による輸送コスト増加             | ・多様な再生可能エネルギー(太陽光発電、水素、代替燃料など)の提供        | 大   | ・電化によるGHG直接排出削減<br>・再生可能エネルギーへ切替<br>・太陽光発電の設置                        |
|                     |                   | ・各国の排出削減目標/政策強化<br>・プラスチック規制                                            | ・高エネルギー効率製造設備・技術の進化<br>・代替材料(サステナブル材)の利用 |     | ・エネルギー効率化生産および設計<br>・エネルギー高効率設備導入・切り替え<br>・代替材料の検討、実行計画の策定、製品への適用    |
| 4°C環境での気候変動による物理的影響 | 豪雨・水害増加           | ・豪雨、海面上昇<br>・工場浸水、水没による損害・操業停止<br>・水災害リスク高による工場・倉庫の移転<br>・流通分断による製品供給低下 | ・災害に強い工場への変革                             | 大   | ・BCP対策強化<br>・拠点防災対策マニュアル整備等防災対策<br>・水害レジリエンス強化                       |
|                     |                   | ・労働リソースの不安定化                                                            | ・効率的で柔軟な働き方改革                            |     | ・リモートワークの導入、柔軟な活用                                                    |



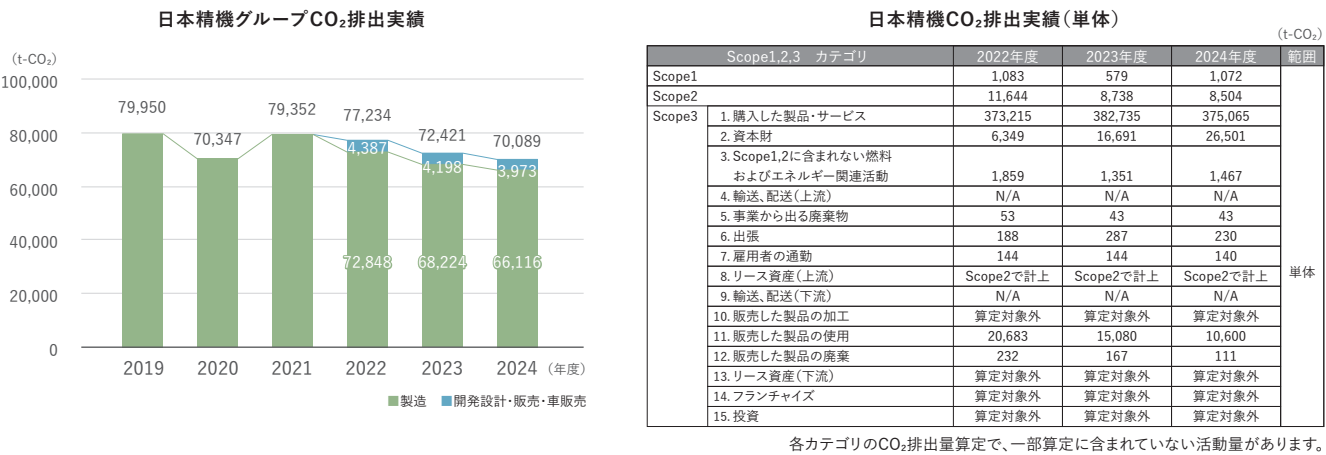
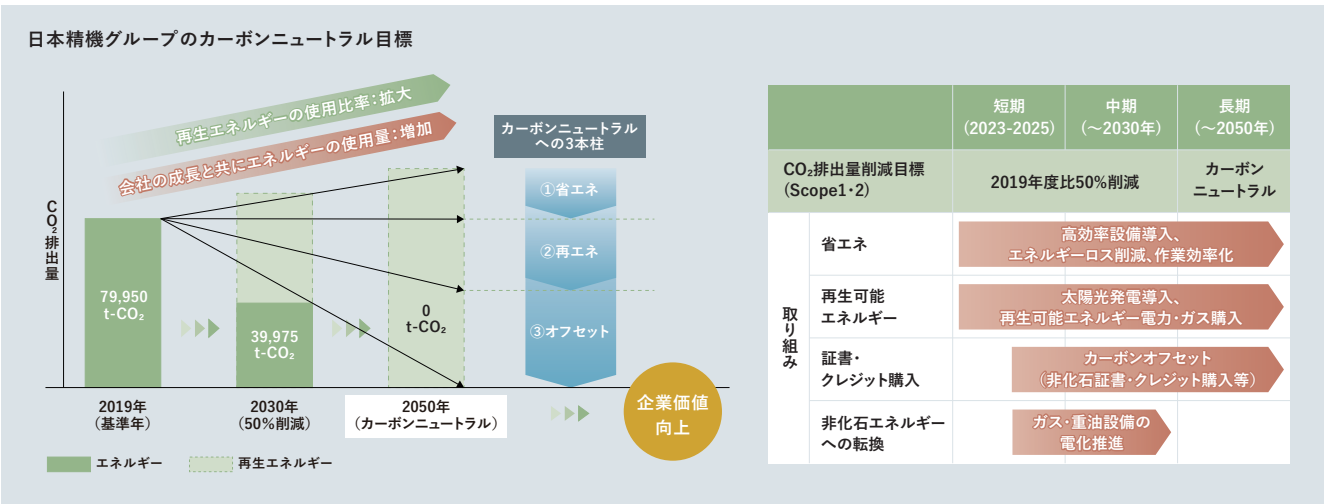
リスク管理

サステナビリティ・気候変動に関するリスクの管理については、環境管理責任者と事業管理本部内「経営企画部」を事務局として、日本精機グループや各ステークホルダーに重大な影響を与える可能性のあるリスクを分析・特定した結果やそのKPIについて、「環境システム見直し会議」において年に1回の付議・報告、もしくは取締役会への付議・報告をしています。

環境マネジメントプログラムについても、計画やKPI、その実行結果を環境システム見直し会議に付議・報告をしています。

CO<sub>2</sub>排出量の目標と実績

日本精機グループは、持続可能な社会の実現に向けて、気候変動に関わる目標として、CO<sub>2</sub>排出量の削減目標を、Scope1とScope2(2019年を基準)で2030年に50%削減、2050年に100%削減(カーボンニュートラル)と設定しました。現在、グループ一丸となって各種の省エネ施策に取り組むと共に、太陽光発電導入を進めています。そのうえで、再エネの導入やオフセットによる方策も含め、目標達成に向けた取り組みを進めてまいります。そして、来たるべきグローバルサステナビリティ要請に対応するため、CO<sub>2</sub>排出量の算定と開示を進めると共にその精度を高めてまいります。



2024年度 CDP評価結果



当社は国際的な環境情報開示システムである CDP2024 において以下の評価を受けました。

気候変動：B 評価      水リスク：B- 評価

これらは、当社が環境リスクに関する管理および具体的な対応を進めていることが評価された結果であり、世界の企業が目指す持続可能な経営の中でも一定の水準にあることを示しています。

# 社会への取組み(S)

## 社会に関する基本的な考え方

当社グループは、無機質な生産効率の向上に傾倒せず、法令遵守および従業員の人権尊重のもとで、当社グループの掲げる企業理念に則した企業運営を目指します。そして、人材・安全・品質のマネジメントおよび地域社会への貢献活動を以て、持続可能な社会の発展に貢献してまいります。



## 労働安全衛生方針

当社は、安全の理念である「人間尊重」を基盤に、製品や部品の開発・設計・資材調達・製造・販売・品質保証などのグローバルかつ多岐にわたる事業活動を通じ、経営理念を実現するとともにこれらの活動を通じ「労働安全衛生」に関するリスクおよび機会に対する継続的かつ積極的な取組みを向上・推進し、労働災害の撲滅を目指します。

労働安全衛生方針はこちら  
[https://www.nippon-seiki.co.jp/sustaina\\_qs/#contents03](https://www.nippon-seiki.co.jp/sustaina_qs/#contents03)



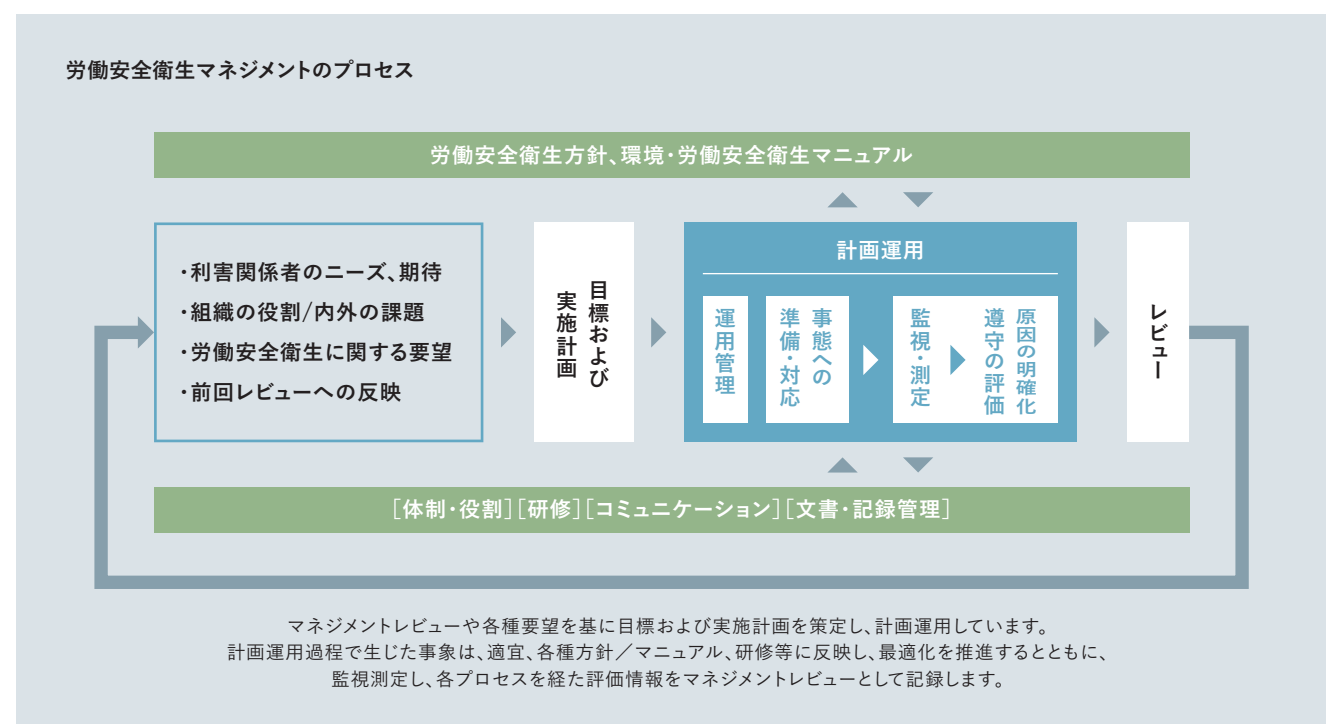
## 労働安全衛生マネジメント体制

当社は、2020年8月に労働安全衛生マネジメントシステム(ISO45001)の認証を取得し、プロセスに準拠した「環境・労働安全衛生マニュアル」を制定し、「労働安全方針」「安全衛生目標」を掲げ、働く人すべてが安全かつ健康的に働ける環境を整備しています。各部門においては期初計画の中に労働安全衛生に関する項目を盛り込み、安全衛生活動を計画的に推進しております。

さらに全社横断的組織として、各事業所の安全衛生委員が参加す

る全社事務局会議を定期的開催し、各事業所の安全衛生活動状況や好事例、改善事例といった情報の共有化を図っており全社の底上げにつなげております。

国内外のグループ会社に対しても情報共有の仕組みを構築しており、今後も当社グループの労働安全衛生マネジメントを継続的に改善して参ります。



## 品質方針

当社グループは、車載部品事業、民生部品事業、樹脂コンパウンド事業を始めとする製品の企画・設計・開発・製造・販売のすべての活動において、品質第一の考えのもと顧客要求を満たし、業界一の品質・技術の確立を目指し活動します。

品質方針はこちら  
[https://www.nippon-seiki.co.jp/sustaina\\_qs/#contents01](https://www.nippon-seiki.co.jp/sustaina_qs/#contents01)



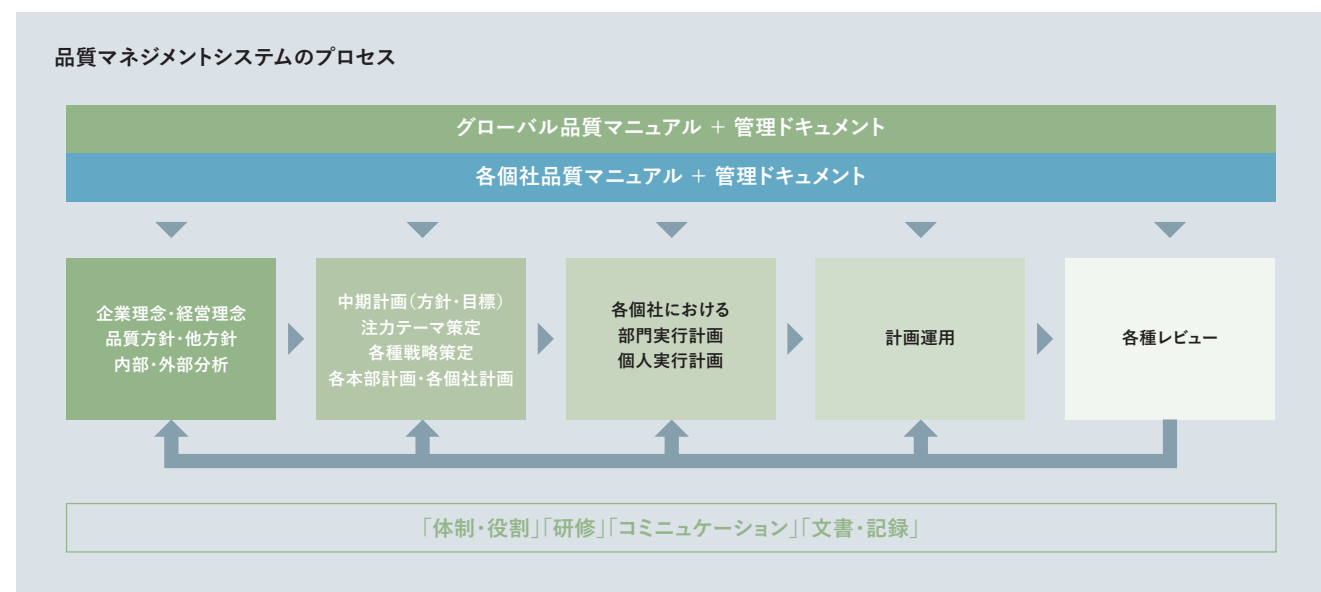
## 品質マネジメント体制

当社は、グループの企業理念と品質方針に基づき、お客様の立場に立って、お客様に安心・安全を提供し、社会から信頼を得るためのTQM活動を展開しております。

品質マネジメントシステムとしては、当社は2017年度に国際規格である自動車産業品質マネジメントシステム規格(IATF16949)に準拠した品質マネジメントシステムへの移行を完了して、事業プロセスと統合いたしました。グループ会社は、ISO9001(2015年版)、IATF16949への移行を2020年度で完了し、品質第一の考え方のもと、グローバルに統一規格におけるシステムを展開し、製品・サービスの向上に取り組んでおります。

この品質マネジメントシステムの活動を支えるプロセスは、下記の様に企業理念から始まり、各種戦略を明確にし、グループ、従業員のベクトルを一つに合わせ、計画運用を行います。実行結果は、決められたタイミングでレビューを行い、フィードバックをかけ、変化に対応していき、その活動を支えるのは、構築された各マネジメントドキュメントと教育・コミュニケーションなどの共有のためのツールになります。

今後は、さらに産業および自動車技術の進化に適合し、業界一の品質・技術の確立を目指し、継続的な改善に取り組みながら、お客様のご期待に応えられる品質を追求してまいります。



## 責任ある鉱物調達

紛争地域および高リスク地域(CAHRAs)を原産地とする紛争鉱物(スズ、タンタル、タングステン、金など)は、武装集団に対する支援、児童労働などの人権侵害、贈収賄、資金洗浄、脱税、環境破壊などのリスクがあります(OECD Annex IIリスク)。当社グループでは、RMI※1より提供されるCMRT※2を用いたサプライチェーン調査を実施しています。サプライヤーと協力してサプライチェーンの透明化とリスクの軽減に取り組んでまいります。

※1RMI: Responsible Minerals Initiative ※2CMRT: Conflict Minerals Reporting Template

## サプライヤー サステナビリティ ガイドライン

サステナビリティ全般にわたり、お取引様に遵守いただきたい安全、品質、人権、労働、環境、責任ある鉱物調達、コンプライアンス、情報開示の各項目を「サプライヤー サステナビリティ ガイドライン」としてまとめ、発行しました。持続可能で効果的なビジネス環境の構築に、サプライチェーン全体で取り組んでまいります。

サプライヤー サステナビリティ ガイドライン  
 はこちら  
[https://www.nippon-seiki.co.jp/sustaina\\_en/#contents03](https://www.nippon-seiki.co.jp/sustaina_en/#contents03)



社会への取組み(S)

人材育成

基本的な考え方

日本精機の成長を支えているのは、多様な人材の活躍です。当社は「人材こそが最も重要な経営資源」と考えており、この考えのもと人材育成を行っています。多様な価値観・考え方・バックグラウンド等を尊重し活かすことは組織の創造性を高め、優秀な人材の確保や競争力の向上にも繋がると考えています。 また、従業員が必要なスキルや自らのキャリアについて主体的に意識し、実現に向け行動するための人材育成プログラムを提供することで、個人の能力開発・成長を支援しています。

自律考動型・グローバル人材の育成

グローバル競争で勝つ残るため、先手を打って自ら考え行動し、変化に素早く対応する「自律考動型」のグローバル人材育成を目指し、年間20以上のプログラムの教育・研修をテーマ、階層に合わせて実施しています。

また、定期的なキャリア面談、グローバル経営人材候補者への集中教育や早期選抜、多面的視座を醸成するためのジョブローテーション等を行っています。

多角的な研修体系による人材育成

|          |          | 階層別教育 / 選抜研修                                 |                                                                                           |                           | 自己成長支援                     |                                                      |
|----------|----------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------|------------------------------------------------------|
| 目的<br>対象 |          | ビジネススキル向上<br>自立考動型人材開発                       | マネジメント力強化                                                                                 |                           | 語学力<br>異文化理解               | キャリア開発<br>自己啓発支援                                     |
| 能力発揮フェーズ | 役員層      | 選抜リーダーシップ研修<br>コンプライアンス研修<br>メンタルヘルス・ラインケア研修 | 次期部長層向けマネジメント研修<br>新任管理職研修<br>次期管理職向けマネジメント研修<br>新任係長研修（部下育成力向上研修）<br>監督層・リーダー層向けマネジメント研修 | 実践型コミュニケーション研修<br>部門間連携研修 | 部門長推薦クラス<br>海外出向者向け異文化理解研修 | ライフプランセミナー<br>SD講座（通信教育）<br>研修アーカイブ・eラーニング<br>健康セミナー |
|          | 管理職層     |                                              |                                                                                           |                           |                            |                                                      |
|          | 監督職層     |                                              |                                                                                           |                           |                            |                                                      |
| 育成フェーズ   | 中堅社員層    | フォローアップ研修                                    | 次期女性リーダー研修                                                                                |                           |                            |                                                      |
|          | 若手・新入社員層 | メンター養成研修<br>問題解決思考<br>ロジカルライティング<br>ビジネスマナー  |                                                                                           |                           |                            |                                                      |

リスキリングプログラムの導入

従業員のキャリア形成・スキル向上を通じ、事業基盤の強化を図るとともに利益拡大を図るため、2025年よりリスキリングプログラムを導入しました。

リスキリングの希望者に対し、当社として重点的に強化したいエンジニア人材・デジタル人材としてのスキルを身に着けるプログラムを準備し、プログラム修了後にはグループ内の部門に適宜再配置を行ってまいります。柔軟な人員配置を継続するため、今後もプログラムの拡充に取り組んでまいります。

リスキリングプログラム

・組み込みソフトウェアプログラマー養成コース

・CADオペレーター養成コース

・DX推進者養成コース

エンゲージメント向上の取組み

当社では従業員一人ひとりが意欲的に働き続けることのできる会社を目指し、人事制度の見直し(キャリアパスの複線化、実力に応じた早期昇進の実現など)、四半期ごとのキャリア面談の導入、健康経営の推進などのエンゲージメント向上の取組みを推進してまいりました。

職場環境の充実

多様な働き方の支援

当社では、職場全体でワーク・ライフ・バランスに対する理解を深め、一人ひとりの多様な働き方を受容する風土づくりを進めており、妊娠、出産、育児、介護など社員のさまざまなライフステージに応じた働きやすい環境づくりのため様々な制度を設けています。また、従業員が、健康で、いきいきと、仕事にやりがいを感じ、チャレンジができるよう、健康経営の取組みも推進しています。

今後はエンゲージメントバルスサーベ이를定期的に実施する方向で検討を進めています。サーベイにより従業員のモチベーション状況を把握するだけでなく、従業員個人やチームの生産性、コミュニケーションの質・マネジメントの質の向上により、エンゲージメントの向上につなげてまいります。

[主な取り組み内容]

- ・男女ともに育児休暇制度の利用を推進
- ・育児短時間勤務の対象を「3歳」から「12歳」になるまでに延長
- ・長期の病気療養の際に取得できる積立有給休暇制度
- ・女性社員を対象とした次世代リーダー向けコーチング研修を実施
- ・定期健康診断や社内イベントにおける女性がん検診受診の啓発
- ・配偶者の海外赴任に伴い退職した際、帰任時の再入社を容認

目標と実績、表彰

職場環境に関する各指標において、2024年度の実績は右表の通りです。改善に取り組む姿勢や実績が評価され、以下の認定と表彰を受けています。

[健康経営に対する取組みの評価]



にいがた健康経営推進企業マスター2025  
新潟県  
※3年連続

[働き方改革に対する取組みの評価]



えろぼし(3つ星)認定  
2022年認定  
厚生労働省



ながおか働き方改革  
プラス応援プロジェクト  
はたプラチナ賞  
新潟県長岡市

| 計画項目     | 目標(2027年3月まで) | 実績         |
|----------|---------------|------------|
| 有給取得率    | 80%           | 71.4%      |
| 時間外労働時間  | 平均12時間以内/月    | 平均14.9時間/月 |
| 女性従業員数   | 25%           | 24.7%      |
| 男性の育休取得率 | 70%           | 63.0%      |
| 女性管理職比率  | 5%            | 4.7%       |

目標達成に向けた取組み

[有休取得率]

7日間の年次有休取得を目標に設定しており取得義務5日間に加えて、取得推奨日2日間として、社員の有休取得状況を管理者に通知しています。

[時間外労働時間]

マネジメント層の意識改革のため、労務管理研修を実施しています。

[男性の育休取得率]

配偶者出産のタイミングで育休取得を促すリーフレットの配布を実施しています。

[女性従業員比率および女性管理職比率]

当社では多様性を発揮した企業の運営を実現するため、女性管理職比率の向上に取り組んでおります。現在の当社従業員の男女比率は8:2となっており、管理職における女性比率向上のために、まずは全従業員における女性の比率を高めるとともに、女性社員の中から次期管理職の候補を増やしていく活動に取り組んでおります。

- ・女性社員採用の活性化(U・I・Jターン学生へのアプローチを強化)
- ・女性社員の次期リーダー層への教育

## 社会への取組み(S)

### ■ 社外取締役・女性管理職のディスカッション

多様性を重視した組織文化の醸成に向け、社外取締役である島田さつき氏と女性管理職8名によるディスカッションを開催いたしました。島田氏はソフトウェア設計や設計品質管理の豊富なお経験を持っております。ご自身の女性としての組織での活躍の実績やアドバイスなど、実体験に基づくお話を女性管理職と共有しました。また、女性管理職としての視点を持った経営参画意識の向上や女性管理職間のネットワークを育むうえでも有意義な機会となりました。



### ■ 経営参画意識の醸成

#### タウンホールミーティング

2025年より、経営から社員へのメッセージをダイレクトに伝え、従業員の生の声を経営に届け、経営－従業員双方の円滑なコミュニケーションを促進することを目的にタウンホールミーティングを開催しています。経営層と従業員の直接対話の機会を設けることにより、当社の目指す姿の実現に向け今後も継続してまいります。



#### 従業員持株会を通じた株式付与

従業員が株主と同じ目線に立ち、当社経営への参画意識の向上およびモチベーションアップを目的とした福利厚生の一環として、従業員持株会を通じた株式付与を決定いたしました。

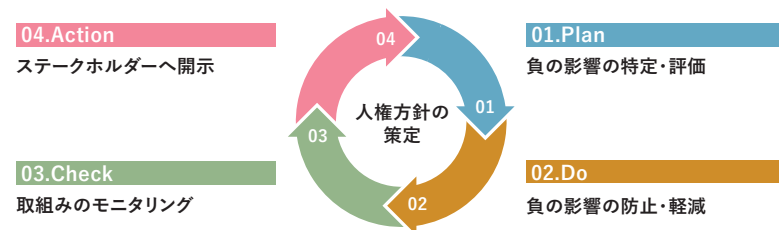
対象: 当社従業員持株会入会者  
付与株数: 50株/人  
払込期日: 2025年11月7日  
割当方法: 自己株式処分

## ■ 人権の尊重

### 人権デューディリジェンスの推進

当社グループは、全ての事業活動が、グローバル社会とともに持続的な発展を遂げるため人権尊重の責任を果たす社会的な要請に応え続けることを方針に掲げています。当社グループのバリューチェーンを通じた人権尊重のため、事業活動において発生し得る、右記人権課題に対し重点的に取り組みを進めていますが、2024年の遵守調査において、問題発生事象はありません。

#### 人権デューディリジェンスのPDCAサイクル



#### 重点取り組みテーマ

- 【1】強制労働及び児童労働の禁止
- 【2】差別・ハラスメントの禁止
- 【3】多様性の尊重・受容
- 【4】賃金の不足・未払いの禁止
- 【5】過剰労働の禁止
- 【6】労働安全衛生の遵守
- 【7】移民労働者、外国人労働者の権利
- 【8】先住民族、地域住民の権利
- 【9】結社の自由
- 【10】プライバシーの権利
- 【11】表現の自由
- 【12】贈収賄・違法な利益供与等の禁止

### ■ 地域課題への対応

#### ミニショベル向け後付マシンガイダンスHolfee

Holfeeは、建設機械(ミニショベル)の操作をサポートする後付けガイダンスシステムです。専用のスマートフォンアプリと連動させることで、オペレーターに現在の地面掘削深度や、目標とする掘削の深さ・勾配に関する情報などを表示します。熟練度の必要な操作をより容易にするので、建設業界における人手不足、熟練工技術の継承問題の解決に貢献いたします。



#### 次世代人材育成支援

当社は三条市立大学と連携し、地域産業の発展や次世代の人材育成を目的として、多様な取り組みを展開しています。学生と社員が交流するイベントでは、企業理解やキャリア形成の場を提供し、相互理解を深めています。また、「イノベーションの創出」をテーマにしたワークショップや寄附講座も開講し、実践的な学びを推進しています。これらの活動を通じて、学生の発想力や課題解決力を高め、地域社会やものづくり産業の未来を担う人材の育成を支援しています。



#### 若手社員による「長岡市未来共創プロジェクト」への参画

当社若手社員は、長岡市、(株)大光銀行の三者が合同で実施する地方創生・SDGs研修「長岡市未来共創プロジェクト」に参画いたしました。地元・長岡の次期総合計画策定に向けたアイデアの検討や異業種交流を通じて、多様な価値観を持った人材を育成するとともに、職員・社員のエンゲージメントの向上を図るプロジェクトです。他社と共同で長岡市に向けてアイデアをプレゼンし、様々な視点から長岡市の未来に向けた提言が行われました。



#### 産学連携授業の実施

当社は2022年度より長岡造形大学の学生たちと産学連携授業「地域協創演習」の取り組んでおります。今年度は、当社のCO<sub>2</sub>濃度測定器「CO<sub>2</sub> Lamp」のセンサー技術、情報可視化技術を活かした新たな発想・アイデアを出すことをテーマとして、短期集中型の日程で演習が実施されました。当社は更なる成長を遂げる為に、“マーケットイン”の考え方をもち、未来の環境変化・ニーズを見据えアイデアの具現化を志向するとともに、地域社会への貢献・人づくり活動にも取り組んでまいります。



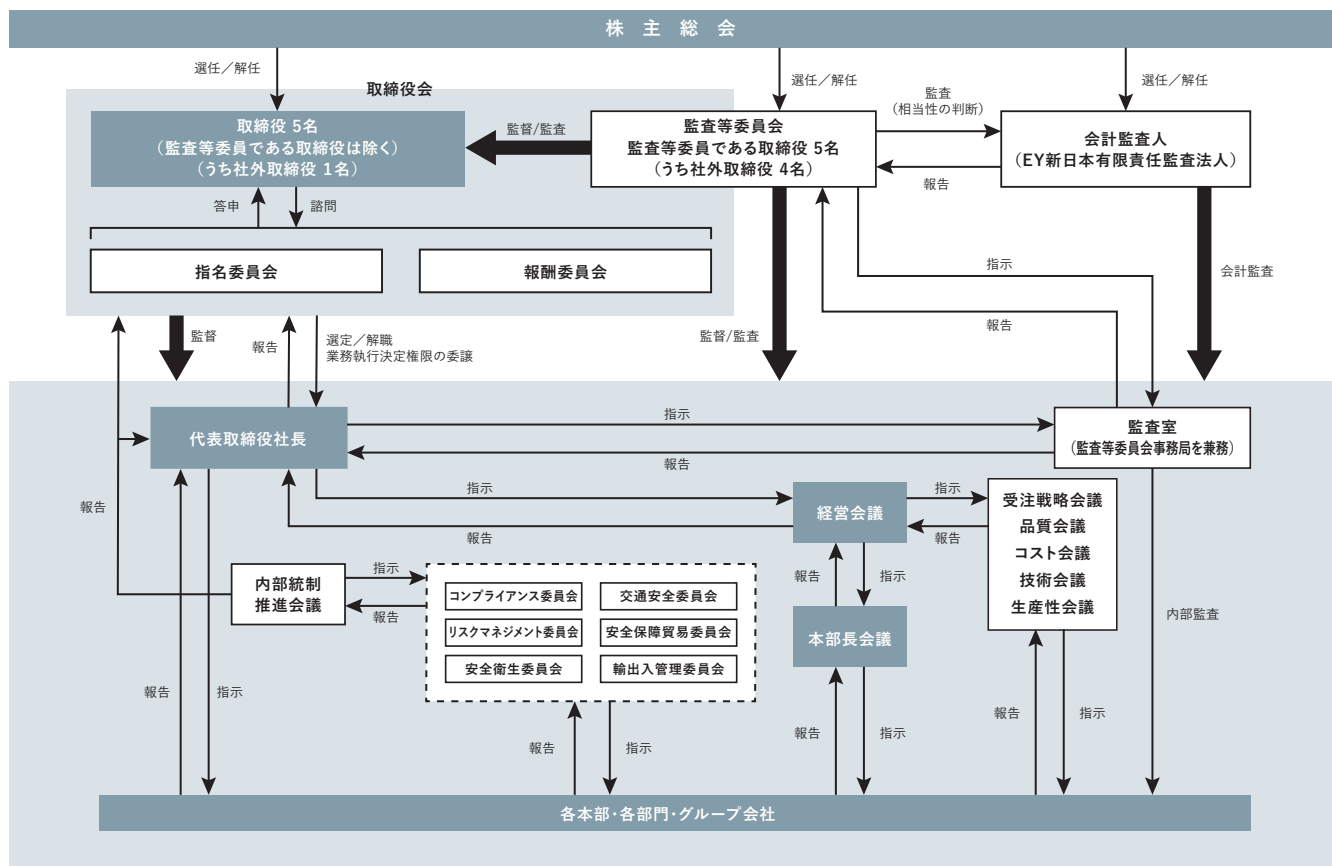
# コーポレートガバナンスへの取組み（G）

## 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、株主の皆様をはじめ、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会などのステークホルダーとの信頼関係を重視しております。

加えて、当社は、持続的成長と中長期的な企業価値向上の実現のため、非財務情報を含む適切な情報開示、取締役等の透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を支えるコーポレートガバナンス体制の実現、株主との建設的な対話が、最重要課題であると認識しております。今後も持続的成長と中長期的な企業価値向上の実現に取り組んでまいります。

＜コーポレート・ガバナンスおよび内部統制に関する体制の模式図＞



＜各機関の構成と主な役割＞

| ● 社内取締役    ● 社外取締役（男性）    ● 社外取締役（女性） |                                                                        |                                                    |                                |                                     |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| 機関                                    | 取締役会                                                                   | 監査等委員会                                             | 指名委員会                          | 報酬委員会                               |
| 構成                                    | 議長 ● ● ● ● ● ●<br>10名（社内5名、社外5名）                                       | 委員長 ● ● ● ● ●<br>5名（社内1名、社外4名）                     | 委員長 ● ● ● ● ●<br>5名（社内2名、社外3名） | 委員長 ● ● ● ● ●<br>5名（社内2名、社外3名）      |
| 主な役割                                  | ■ 経営の基本的な意思決定と業務執行の監督<br>■ 代表取締役の選定<br>■ 重要な業務執行の決定（取締役社長への委任事項の決定を含む） | ■ 取締役の職務の執行の監査・監督<br>■ 監査等委員でない取締役の指名・報酬等についての意見陳述 | ■ 取締役の選任・解任に関する事項の審議、取締役会への答申  | ■ 取締役の報酬等に関する方針および個別報酬額の審議、取締役会への答申 |

## 取締役会

### 取締役会の実効性評価

|           |                                                                                                                                                                                            |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 〔評価のプロセス〕 | 当社は、取締役会を構成する取締役にアンケートを実施し、その結果を独立社外取締役で検討し、その検討結果を踏まえ、取締役会に報告することで、毎年、取締役会全体の実効性について分析・評価を行っております。                                                                                        |
| 〔評価結果の概要〕 | その結果、昨年度については、取締役会全体の実効性については確保されていることを確認することができ、取締役会の運営、取締役会のモニタリング機能、取締役会への報告方法等も実効性が向上していると評価されました。<br>一方、中期的な課題を議論する機会一層必要であることなどが共有されました。これらの意見を踏まえ、取締役会の実効性の更なる向上に向けて、改善に取り組んでまいります。 |

### 取締役会のサポート体制

取締役全体を補佐する経営企画部および監査等委員を補佐する監査室を中心に、取締役に對して適時適切な情報提供、報告及び連絡などを行っております。取締役会の開催に際しては、各取締役に對し議案の事前説明を行っております。また、社外取締役に對し、経営

会議の資料を共有するとともに、経営会議および四半期ごとの重点施策のレビュー、関係会社のマネジメント会議などにはオブザーバーとして参加する機会を設けております。

### 取締役・監査等委員のトレーニング

当社は、新任者をはじめとする取締役・監査等委員がその役割を深く理解し、責務を果たすことができるように、就任時を含め、毎年、社内外の研修等の機会を提供することを方針とし、実践しております。

具体的には、下記の社内外の研修機会を提供することで、取締役・監査等委員は必要な知識の習得、及び役割・責務の理解に努めております。

#### ◆社外取締役を含む全取締役

- ・外部専門家による会社法等関連法令、コーポレートガバナンス、コンプライアンス、ESGに関する研修

#### ◆社外取締役のみ

- ・当社の事業概要、経営理念、経営計画等に関する事項の説明
- ・当社の財務・会計に関する事項の説明
- ・当社製造部門・設計部門の視察

## 監査等委員会

### 監査等委員会の体制

監査等委員会では監査方針、重点監査事項、業務分担等に従い、効率的な監査に努めております。監査の実施にあたっては公正・中立的な立場から取締役の職務の執行を監査することにより企業集団の永続的な成長に資するよう行動するとともに、企業統治体制及び内部統制システムの整備とその充実の促進について監査業務の中で留意しております。

また、監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するため、代表取締役との重要課題に関する定期的な意見・情報の交換、会計監査人及び内部監査部門との定期的な監査情報の共有化と相互活用のための意見交換を行っております。

コーポレートガバナンスへの取組み(G)

指名委員会

経営陣幹部の選任、取締役候補者の指名の方針

当社の経営陣幹部の選任にあたっては、経営者としての経験、能力、実績等を総合的に勘案し、在任期間中における業績への寄与度を重視した上、他の模範となるよう常に研鑽を重ねて誠実かつ忠実に職務を全うし、社業の発展に努められる人材であるか否かを考慮のうえ選任しております。

当社の取締役候補者の指名にあたっては、経営者としての経験、能力、実績等を総合的に勘案し、再任取締役の場合には、在任期間中における業績への寄与度も考慮した上で選定・指名を行うために、独立社外取締役を委員長とし、独立社外取締役が過半数を占める指名委員会の審議を経ることとしております。

また、社外取締役候補者については、(1)専門家としての知識・経験を活かし、外部の客観的視点で意見を述べて頂き、それを経営戦略・計画の策定および重要な業務執行の意思決定に反映させること、(2)会社と経営陣・支配株主等との間に利益相反が生じないよう監督すること、(3)株主等のステークホルダーの意見を取締役会

に反映させること等、当社が社外取締役に期待する役割を踏まえ、当社グループの今後の発展に不可欠な候補者の国際感覚、専門性、経歴等を総合的に判断した上で候補者の選定・指名を行っております。

2025年6月の社長交代および役員選任については、経営陣の若返りを図った上で執行最高責任者を明確にするものであります。当社が属する自動車産業は100年に一度の大変革期を迎えており、新社長を支える体制として役員を選任しております。なお、役員選任については指名委員会の答申を経た上で取締役会にて役員候補者を選任しております。

新社長につきましては、昨年より代表権をもつ取締役副社長執行役員に選任し、社長の職務の一部を委任し執行して参りました。その職務状況を確認した上での人選を行っております。これらの経緯については、役員選任を審議する指名委員会にも審議の参考情報として説明しております。

取締役会の独立性・多様性向上

2024年6月より、独立性社外取締役5名(男性3名、女性2名)とする構成を継続しています。締役の独立性・多様性は右記のとおりです。

| 取締役会 独立性・多様性の推移 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|-----------------|--------|--------|--------|
| 独立性:独立社外取締役比率   | 36.4%  | 50.0%  | 50.0%  |
| 多様性:女性取締役       | 1名     | 2名     | 2名     |

<取締役会構成およびスキルマトリクス>

|       |    |       | 企業経営 | 製造<br>生産技術 | 研究、開発<br>設計 | マーケティング<br>営業 | 会計、財務<br>税務 | 企業統治 | ESG<br>サステナビリティ | グローバル<br>経験 | 人事<br>人材開発 | IT<br>DX |
|-------|----|-------|------|------------|-------------|---------------|-------------|------|-----------------|-------------|------------|----------|
| 佐藤浩一  | 社内 |       | ○    |            | ○           | ○             | ○           | ○    |                 | ○           | ○          |          |
| 永野恵一  | 社内 |       | ○    |            | ○           | ○             |             |      | ○               | ○           | ○          | ○        |
| 吉原正博  | 社内 |       | ○    | ○          |             |               |             |      |                 | ○           | ○          | ○        |
| 東政利   | 社内 |       | ○    |            | ○           |               | ○           | ○    | ○               |             | ○          | ○        |
| 島田さつき | 社外 |       | ○    | ○          | ○           |               |             |      |                 |             |            | ○        |
| 平田祐二  | 社内 | 監査等委員 | ○    | ○          |             |               |             | ○    |                 | ○           |            |          |
| 富山栄子  | 社外 | 監査等委員 |      |            |             | ○             |             |      | ○               |             | ○          |          |
| 鈴木北吉  | 社外 | 監査等委員 | ○    | ○          | ○           |               |             |      |                 |             |            |          |
| 榎本俊彦  | 社外 | 監査等委員 | ○    |            |             |               | ○           | ○    |                 | ○           |            | ○        |
| 山田聡之  | 社外 | 監査等委員 |      |            |             |               |             | ○    |                 |             |            |          |

報酬委員会

経営陣幹部・取締役等の報酬決定の方針

報酬決定にあたっては、当社の状況、当該役員の職位職責、従業員給与とのバランス等を考慮して決定しております。取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬等については、取締役会の監督機能を強化するとともに、経営の透明性・公平性を担保するため、独立社外取締役を委員長とし、独立社外取締役が過半数を占める報酬委員会からの報酬に関する基本方針および報酬に関する決定手続きに関する答申を受け、当社取締役会において個別の報酬額を開示した上で決定しております。

取締役の報酬には、生活基盤の安定を最低限保障することにより職務に専念させるとともに、部分的に一定のインセンティブ報酬を支給することで業績向上に効果があるとの観点から、業績連動の賞与を支給しております。取締役への業績連動賞与は、前事業年度及び当事業年度の連結売上収益と連結営業利益の実績、連結

ROEの実績等を勘案して決定いたします。なお、社外取締役は、譲渡制限付株式報酬の割り当てならびに業績連動賞与の支給への対象外としております。

取締役への報酬の構成と比率

|           | 固定報酬 | 変動報酬 | 業績連動報酬 |    | 株式報酬 |
|-----------|------|------|--------|----|------|
|           |      |      |        |    |      |
| 代表権のある取締役 | 70%  | 30%  | 24%    | 6% |      |
| その他の取締役   | 75%  | 25%  | 20%    | 5% |      |
| 社外取締役     | 100% | －    | －      | －  |      |

取締役報酬(2025年3月期)

| 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(名) |
|-------------------------|-----------------|-----------------|--------|--------|--------------------|-------------------|
|                         |                 | 固定報酬            | 変動報酬   |        |                    |                   |
|                         |                 |                 | 業績連動報酬 | 株式報酬   |                    |                   |
|                         |                 |                 |        | 業績連動賞与 | 株式報酬型<br>ストックオプション |                   |
| 取締役 [監査等委員を除く](うち社外取締役) | 244(5)          | 195(5)          | 37(-)  | 2(-)   | 8(-)               | 7(1)              |
| 取締役 [監査等委員](うち社外取締役)    | 50(30)          | 50(30)          | -(-)   | -(-)   | -(-)               | 5(4)              |
| 合計(うち社外取締役)             | 294(35)         | 245(35)         | 37(-)  | 2(-)   | 8(-)               | 12(5)             |

政策保有株式

当社は、毎年、取締役会において、個別の政策保有株式の保有必要性および保有に伴う便益やリスク等を定性的、定量的に検証しております。また、企業価値の継続的な向上およびPBR1倍水準の早

期達成に向けた施策の1つとして、政策保有株式の縮減に継続して取り組み、資産効率の向上を図ってまいります。  
(P10 財務方針 参照)

株主・投資家との対話

当社は、株主・投資家と積極的な対話を行い、当社の経営戦略や経営計画を説明するとともに、対話を通じて得られた意見や要望を経営に反映させることで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図っております。

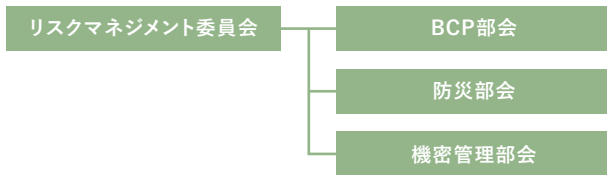
| 2025年3月期          |                |     |
|-------------------|----------------|-----|
|                   | スピーカー          | 回数  |
| 決算説明会             | 代表取締役社長・財務担当役員 | 2回  |
| 機関投資家・アナリストとの個別対話 | 財務担当役員・経理部長    | 75回 |
| 議決権行使担当者等との個別対話   | 財務担当役員・経理部長    | 13回 |

## コーポレートガバナンスへの取組み(G)

### リスクマネジメント

#### リスクマネジメント体制

当社は、リスクマネジメント委員会を設置し、事業運営上の各種リスクの低減および対応を図っております。リスクマネジメント委員会はBCP部会、防災部会、機密管理部会により構成されます。BCP部会、防災部会ではBCPにて事業継続プランの策定および災害リスクの低減を行っており、機密管理部会では情報セキュリティ対策を行っております。



#### BCP に関する基本的な考え方

近年、世界各国での地震、火災、爆発、風雪水害などの発生が相次ぎ、また、地政学的にはトランプ関税による影響が世界各国で広がっています。サプライチェーンの維持に多大な影響が想定されるため、事業活動を停止させるリスクやボトルネックに対し、どのような対策を講じているかが求められており、事故発生時に「経営損失」回避のために可能な事業継続戦略の策定と実施が必要とされています。

当社グループでは「火災」、「地震」、「風雪水害」、「感染症」といった災害により、事業停止に追い込まれないために、重要業務を絞り込み、事業継続プランの策定を推進しております。

災害・事故・事件等の発現に際しては代表取締役社長が指揮を執るオペレーション会議にて、損失最小化策と事業継続可能性の審議および顧客納入リスクの判断を行っております。

#### 情報セキュリティマネジメント

当社グループは、ISMS(情報セキュリティマネジメントシステム)の仕組みを構築し、従業員の教育も含めて情報セキュリティの維持・改善を継続的に行うことで、グローバルで安全な情報管理に取り組んでいます。特に、顧客情報や営業情報、技術情報、個人情報等を機密性が高いと考え、これらの情報の漏洩、紛失、破壊及び改ざん等のリスクから保護するための適切なセキュリティルールや監査シートを策定し、定期的監査～是正を行ったうえで運用しています。

ITセキュリティ面では、昨今のサイバー攻撃リスクの高まりに対応

し、EDR(エンドポイントにおけるサイバー脅威の検知と対応の仕組み)をグループ全体に導入するなど、より強固な防御の仕組みを導入しています。

また、社内的な仕組みだけでなく、TISAXと呼ばれるドイツ自動車工業会の定める情報セキュリティの認証を日本、欧州、米州で取得し、定期更新も行っており、日本の自動車産業サイバーセキュリティガイドラインにも対応するなど、セキュリティ水準の維持向上に努めています。

### 知的財産

#### 知的財産に関する基本的な考え方

当社は、「有益権利の確保」、「知財安全の確保」、「権利活用の強化」の基本方針に基づいて、知財財産活動を推進しています。

「有益権利の確保」では、特許性のある発明を発掘、評価し、評価の高い発明から権利取得して、事業を優位に進める基盤作りを推進しております。また、受注獲得を支援するため、製品の流通国や競合

企業に対応した権利取得を推進しております。「知財安全の確保」では、開発/設計フェーズに応じた特許調査を実施することで知財リスクを管理しております。「権利活用の強化」では、彼我検証活動として他社製品の検証を推進しております。弊社の保有権利の使用が確認された場合は、ライセンス等の適切な権利活用を行っています。

### コンプライアンス

#### コンプライアンスに関する基本的な考え方

日本精機グループは、より一層社会から信頼される企業集団となるために、コンプライアンス重視の経営に取り組み、社会の責任ある存在として法令および倫理を遵守し、健全な企業活動の実践を心掛けております。

#### コンプライアンス推進体制

当社は、コンプライアンス推進のため、代表取締役の下、コンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンス・オフィサーに取締役または役付執行役員を任命しております。コンプライアンス委員会は、全社横断的なコンプライアンス体制の整備および問題・課題把握と啓発活動に努め、コンプライアンス違反に関する重要な問題点について

#### コンプライアンス啓発活動

当社は、全社員が携帯するTQMノートにコンプライアンス宣言、内部通報制度、コンプライアンス行動指針を記載し、コンプライアンスとは何であるかを啓発するとともに、その周知を行っております。

また、コンプライアンス委員会年間活動計画に基づき、新入社員向けコンプライアンス研修、顧問弁護士による管理職向けコンプライアンス研修、啓発資料の配信(年4回)を、グループ会社を含めて実

#### 内部通報

当社は、公益通報者保護法を踏まえ、関係会社を含む、不正を知る従業員等からの通報を社内、社外(弁護士)の窓口で受け付け、内部通報者の保護を図りつつ、適切な調査、是正および再発防止策を講じる「内部通報制度」を構築しております。

内部通報を匿名でも行うことができるとし、担当者に守秘義務を

#### 贈収賄の防止

当社は、健全で公正な事業活動を遂行するために、贈収賄の防止を重要な社会的責務のひとつと認識しております。私たちは国内外の法律および規則を遵守し、いかなる形態であっても不正な利益供与や不適切な接待・贈答等を一切行いません。

#### 税の透明性

当社は筋肉質な企業としてチャレンジを続け、社会と企業の持続的な繁栄に貢献することを理念に事業を行うとともに、納税の重要性を理解し、納税を通じた利益の社会への還元によって納税者としての義務を果たし、社会に貢献することに努めます。

私たちはコンプライアンス行動指針を制定し、取締役をはじめ従業員一人ひとりがその行動指針に基づいて行動することにより、社会から信頼される企業集団を目指します。また、お客様に満足していただける価値の高い製品・サービスを提供することにより、社会の繁栄に貢献してまいります。

て審議し、継続的改善を推進しております。

また、各業務担当取締役および執行役員は、各業務部門固有のコンプライアンスリスクの分析と対策を行い、継続的に質向上を図っております。

施しております。さらに、グループ会社で発生したコンプライアンス事案について、各社のコンプライアンス委員会や総務部長に情報共有を行うことにより再発防止を図っております。

その他、営業部門や海外出向者等に対する独禁法研修、全社員に対する年1回のインサイダー取引防止研修を実施することにより、法令遵守意識の向上を図っております。

課すことにより、内部通報者の保護を徹底しております。また、内部通報窓口の責任者をコンプライアンス委員会とし、一定の重大事案については社外取締役への報告を義務付け、利害関係者の事案への関与を禁止することにより、内部通報窓口の公正性、独立性を確保しております。

コンプライアンス行動指針において、適正取引および贈収賄・違法な利益供与の禁止を周知するとともに適切な教育や内部管理体制の強化を継続し、透明性の高い企業活動を推進することで、社会からの信頼に応えてまいります。

各国の税法や租税条約を順守することおよびOECD移転価格ガイドラインやBEPS行動指針計画等の国際的な規範党の精神に則ることにより、構成、公平な納税を行うとともに、不当な租税回避行為を行いません。

# 社外取締役対談



企業経営の観点から日本精機グループの価値向上について、社外取締役である島田氏と富山氏に、対談していただきました。

島田取締役は就任1年目でしたが、どのようなことを意識して業務にあたられましたか？

**島田** 今年は社外取締役就任一年目ということもあり、当社を様々な視点で理解し、日本のみならずグローバルにおける企業価値向上のための提言をすることを念頭に置きました。就任当初は当社、およびグループの状況を理解することから始めました。当社内における組織体制、事業内容、財務状況、エンゲージメントや企業風土など知ること、客観的かつ経営視点で確認することを心掛けました。自身のキャリアである製造業での企画から設計・製造、ソフトウェアに関する品質保証の専門的知見と組織マネジメントの経験により、経営課題につながるリスクや事業活動の活性化に関するコメントをさせていただきました。



また、当社は企業理念のパーパス：「安心と感動に満ちた世界と未来を作ります」を掲げ、車載用計器メーカーとしてトップの座を有しており、更なる事業拡大に向けて多くの可能性がある企業だと確信しております。

**富山** そうですね、パーパスに基づいた経営はESGやサステナビリティの実現において、企業活動と社会価値の統合を図る要であり、経営戦略と一体化することが競争力の源泉になると考えます。

取締役会の中でご自身に期待される役割をどのようにお考えですか？

**富山** 企業価値の持続的な向上には、経営の意思決定に多様な視点を取り入れることが不可欠です。私はマーケティングと経営学の視点、また教育・研究・社外取締役としての複数の経験を通じて、消費者・社会・ステークホルダーの観点を意識しながら、長期視点に立った発言を心がけています。とくに、取締役会では経営陣の提案に対して、社内とは異なる外部の視座から、リスクと機会の両面を見極める助言を行うことに努めています。

**島田** 私の方は、今後期待される役割として、業界変化に合わせたデジタル化へ向けた先進技術観点、特にシステムやソフトウェアに関する既存事業、および新規事業などへの取り組みについての提言は重要と考えています。

さらに多様性を含む人材開発において、女性幹部育成や専門技術人材、グローバル人材の確保など人材育成面での提言も自身の役割の一部であると認識しております。

これまでの専門分野やご経験が、当社での役割にどのように活かされていますか？

**島田** グローバルに展開している各拠点の品質面でのガバナンスの取り組み、重点課題等に対する施策や運用の妥当性、実現性、経営インパクトへの影響を客観的な視点で確認できていると考えております。特に品質リスクの影響度が高いコンプライアンスや事業統合などに関しては、当社の経営リスク低減に向けた取締役会における議論は有効だったと認識しております。

**富山** 品質問題とコンプライアンスを一体として捉え、経営リスクとして俯瞰する視点は極めて実践的であり、製造業における信頼構築の根幹に関わる重要論点ですね。このようなリスク認識は取締役会の監督機能の高度化にも直結すると思います。私は大学でマーケティングやグローバル経営を専門として研究しています。企業のブランドのつくり方やお客様との信頼関係、会社の存在意義（パーパス）を活かした経営のあり方などに取り組んできました。また、自動車メーカーの海外でのマーケティング戦略や、自動車産業のサプライチェーン、企業同士の取引（B to B）についても研究してきました。

これらの経験を通じて、変化の激しい時代に企業がどのように成長していくか、どのような戦略や考え方が必要かを考えてきました。当社においても、そうした視点から、社会の動きや市場の変化を踏まえたアドバイスをを行い、持続的な成長と健全な経営体制づくりに貢献していければと考えています。

**島田** 外部環境を踏まえたアドバイスはまさに私たちに求められるものですね。そういった観点では、当社内において設計の中心となるソフトウェア部門やDX推進等の組織に対しヒアリングを行い設計効率化、マネジメント層の育成課題や生成AIの導入などの競争力への対応施策案を提案いたしました。組織全体を通じた改善も進められており、自身の経験値がプラスに作用したと感じております。

ダイバーシティの観点からは、女性管理職との意見交



換の場に参加し、組織マネジメントの現場課題へのアドバイスや当社の潜在的な課題についても共有し、今後の組織改革に対する糸口にもなったのではないかと思います。現場の社員と向き合うことで、社員の真摯で前向きな組織風土を理解し、これらが当社の強みとなっていると感じています。

**富山** 組織の文化的強みを現場の声を通じて把握し、それを経営資源として評価する姿勢に共感します。人的資本経営の観点からも、無形資産としての企業風土の定性的理解は重要な経営指標となりうと思います。島田さんは製造業の役員を務めて来られたので、女性管理職の皆さんにとっても有益な機会だったのではないかと思います。

当社を社外取締役として支える中で、特に魅力や強みを感じる部分はどこですか？

**富山** グローバル市場での対応力、そして変革に向けて前向きに挑戦しようとする経営陣の姿勢は大変心強く、ガバナンスの観点からも安心感があります。

**島田** 私も当初は製造・ハード設計中心のモノづくり企業を想定していましたが、業界変化に対応したソフトウェア開発の強化も進められていて大変驚きました。

**富山** ソフトウェア開発力やUX（ユーザーエクスペリエンス）設計へのシフトは、製造業におけるビジネスモデル変革の象徴です。当社がこの変化を「脅威」ではなく「差別化の機会」として捉え、変革のドライバーにしていこうという姿勢は、社外取締役としても非常に勇気づけられ、私もその実現に貢献してまいりたいと思います。

**島田** また、当社の社員は誠実且つ慎重、会社を誇りに思い、長い歴史を守り続けていく風土があると感じます。前中期経営計画における筋肉質の企業体質への変革は企業風土に合った取り組みだったともいえるのではないのでしょうか？これらの強みを活かし、さらに強靱な企業体質に変革する多くの可能性を秘めた企業であることも魅力です。

**富山** 私も、社員の誠実さや協調性に強みを感じています。新潟県長岡市という地域における社会的存在意義を長年にわたって築き上げてきたことが、従業員の誇りや忠誠心、さらには慎重かつ誠実な企業文化として表れている点に、無形資産としての企業風土の力強さを感じます。これらは財務表には現れにくいながらも、長期的競争力やリスク耐性を支える重要な経営資源です。前中期経営計画における「筋肉質の企業体質への変革」が、こうした企業文化に自然に適合した形で進められているというご指摘にも、深く共感いたします。

Next Page →

## 社外取締役対談

**現中期3か年(25/3期~27/3期)は業績回復期と位置付けています。業績回復に向けた課題をどうお考えですか？**

**島田** 業績回復期を乗り切るため、特に重点課題として挙げられている「HUD事業強化」「欧州事業の収益改善」は株主、投資家など多くのステークホルダーに注視され期待されているテーマであると理解しています。

さらに国内再編や生産性向上、資材費の原価改善、先進技術獲得、新規事業立上げなど課題は山積しています。グローバル観点から欧州事業の収益改善に加え、インドや中国市場の強化が必須です。さらに米国の経済影響についても注意深くモニタリングし、世界経済を踏まえた対応が必要になります。世界の各拠点、またグループ各社でこれらの課題に対する施策は具体的に進められていますが、スピード感や実行プロセスの可視化についても対応強化が必要です。個々の取り組みや課題をタイムリーに認知する一元管理の仕組みを構築しPDCAを回すことは今後の検討加速化すべき事項だと考えています。

**富山** 業績回復は喫緊の課題ではありますが、単なるコスト削減ではなく、事業ポートフォリオの見直しや新たな価値創出への投資、社内外の人材の活用が鍵を握ります。また、持続的な成長に向けては、財務的な成果だけでなく、環境・社会など非財務の面でも成果を可視化し、それを社内外に発信することが重要だと考えています。

さらに、急速な環境変化に対応するためには、自社だけで全てを完結させるのではなく、外部の知見や技術、パートナーシップを積極的に活用する「オープンイノベーション」の推進が不可欠です。スピード感を持って変化を先取りする姿勢こそが、業績回復と中長期的な競争力の強化につながると考えます。

**当社の事業に影響を与える外部環境の変化をどのように分析されていますか？**

**島田** ステークホルダーの期待は更なる先進技術研鑽により、サステナビリティを意識した製品設計と生産体制を整備し、世界をリードする製品開発やグローバルマネジメントにより、柔軟な供給網とリスク管理体制を構築することです。そのためにはグループ企業を含めたスピーディな情報の共有や可視化を最速で実施すべき課題と捉えます。経済リスクについては強みの一つであるグローバルネットワークを最適に活用することで、為替の影響を最小限にすることや調達先の多角化、製造リソースの調整によるコスト低減などで対応可能と考察しております。

**富山** 加えて、これまで築いてきた技術力や信頼といった既存の強みを生かしながら、新たな価値を創出する「両利きの経営(既存事業の深化と新規事業への挑戦)」の視点も重要です。近年では、自動車業界の系列構造が崩れつつあり、部品単体での取引から、システム単位で統合的に受注する形への移行が進んでいます。こうした変化に対応するには、ハードウェアだけでなくソフトウェア開発力を含めた全体最適の視点が不可欠であり、自動車産業も「ソフトウェア・ファースト」の時代に入ったと言えます。これは単なる技術革新ではなく、企業の生き残りをかけた本質的な変化であり、柔軟性と先見性を持って果敢に対応していくことが求められていると感じています。

**島田** 自動車業界を取り巻く環境は本当に急速に変化していますね。特に現状の自動車部品業界を取り巻く環境は、電動化の進展、自動運転、脱炭素・環境規制の強化、グローバルサプライチェーンの変動、デジタル化、スマート工場、昨今の米国の関税問題を含む世界経済のリスクなど多岐にわたります。当社が主軸とするメータビジネスにおいても同様な環境変化は同時に直面することになっていくでしょう。

**富山** 長期の目線では、2030年を見据えた中期経営計画には、企業としての存在意義(パーパス)をどのように実現するかが問われていると考えます。ステークホルダーは、財務的成果だけでなく、環境や社会的価値の創出も重視する時代に入っています。その中で当社グループは、グローバル展開と地域との共生、そして脱炭素をはじめとした環境対応の両立を図ることが大きな課題であると認識しています。ESG対応を進化させるには、単なる形式的な情報開示ではなく、「経営の意思決定と一体化」した仕組みづくりが求められます。たとえば、サステナビリティを事業戦略や製品開発、人材育成と統合し、部門横断で目標達成に向けた具体的なKPIとインセンティブ制度を設けることが効果的です。ESGを「レポートिंगのための活動」として終わらせるのではなく、将来世代との約束としての“企業の意味”を可視化する取り組みへと深化させていくことが、共感と信頼の獲得につながると考えています。



**ご指摘のように、自動車部品業界ではEV化、デジタル化、そしてAI技術の導入が進んでいます。当社がこれらの変化に対応するために、最も重要な戦略は何だと思われますか？**

**島田** 当社にとって主軸となる車載メーター事業は、今後益々加速するEV化、デジタル化、AI技術の導入に対し、単なる「表示・情報提供」という目的から「UX:ユーザーエクスペリエンス」や「HMI:ヒューマンマシンインターフェース」が中心となる領域に進化し、デジタルインターフェース企業へ変革することが求められます。

**富山** おっしゃる通り、デジタル化・EV化・AI化の進展に伴い、車載機器は「情報を伝える機器」から「運転体験を構成する一部」へと昇華しており、UXデザインとHMI設計は競争力の中核的要素となっています。特にHMI領域においては、安全性・快適性・効率性といった複数の要素を調和的に設計することが求められ、従来のハードウェア中心の競争優位からソフトウェア×体験設計型優位へのシフトが加速しています。

**島田** 当社はHUDにも代表されるように非常に高い技術力は保有していますが、急激な変化への対応に向けて迅速かつ有効に取り組まなければなりません。差別化を図るためには、先進技術を有する更なる専門人材の確保やソフトウェア中心の設計強化、HMIを考慮した情報最適化など安全性にも配慮したモノづくりを行う体制整備が必要です。戦略として重視するポイントは研究開発や技術力強化のための投資、DX・AI人材の育成と確保、組織の部門横断化やオープンイノベーション、OEMとの共同開発など多くの施策に取り組むことですが、当社単独ではなくステークホルダーも巻き込み統合的な視点で同時並行に進めることで、長期的な競争力にも耐える基盤が作れると思います。

**業界全体が急速に変化する中で、当社が競争力を保つためにどのような準備が必要だと感じていますか？**

**島田** 今後の変化に備え、事業構造やそれに紐づく技術やサービス、自動化によるコスト構造、サステナビリティ・ESGへの対応も欠かせないと思います。事業構造はハードウェアからソフトウェア・サービス中心に転換が必要です。特に顧客や市場要求の変化により、従来の製造型組織からデジタル企業への変革が不可欠です。

**富山** 近年、顧客価値は製品の性能そのものよりもUXや継続的サービス(SaaS化)へと重心が移りつつあり、プロダクトライフサイクルを通じたサービス価値の提供いわ



ゆるサービタイゼーションが注目されています。そのような中で、ソフトウェア・AI・UI/UX・DXの各要素を組み合わせた組織能力の構築に取り組むには、単なる技術開発にとどまらず、企業文化と戦略構造の同時転換が必要です。

**島田** 一方で自動車産業の変動に左右されないためには事業多角化も検討する項目になります。先進技術を導入したデジタル技術は他産業にも応用可能です。新規事業を検討する組織はすでにたち上げていますが、他産業への技術展開や異業種との協業などを迅速に計画実行できる機能強化も必要になると想定します。

**富山** 特に当社のような高度なセンシング・表示・制御技術を持つ企業にとって、デジタル技術の横展開は、医療機器、インフラモニタリング、農業IoT等の他産業でも高い市場ポテンシャルを有しています。すでに新規事業を検討する専門組織が立ち上がっていること自体が、環境変化への適応力と先見性を備えた企業文化のあらわれであると評価しております。

**島田** これらの様々な検討項目に対して、短期的な収益への影響も見据えた上で、中長期視点での投資継続を経営陣として覚悟しておくことになります。当社の筋肉質な企業体質に加え、アジリティな意思決定による組織変革の加速化を行うことで、更なる進化を行い柔軟な企業体質にも変革できると期待できます。

**富山** 系列構造の崩壊や一括受注への移行、ソフトウェア・ファーストといった自動車産業全体の大きなパラダイムシフトは、持続可能な経営に向けた試金石となっています。これらの変化を乗り越えられるかどうか、まさにサステナブルな成長の鍵を握っています。こうした激しい環境変化を「危機」ではなく「好機」ととらえ、自社の強みを活かして新たな価値創造に挑戦する姿勢が重要です。ぜひ時代の風を味方につけて、果敢に未来へと突き進んでいただきたいと思います。