

コーポレートガバナンス

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、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・果斷な意思決定を支えるコーポレートガバナンス体制の構築、ならびに株主との建設的な対話を最重要課題として認識し、その充実に努めることで、持続的成長と中長期的な企業価値向上の実現を目指すことを基本的な考え方としています。

企業統治の体制

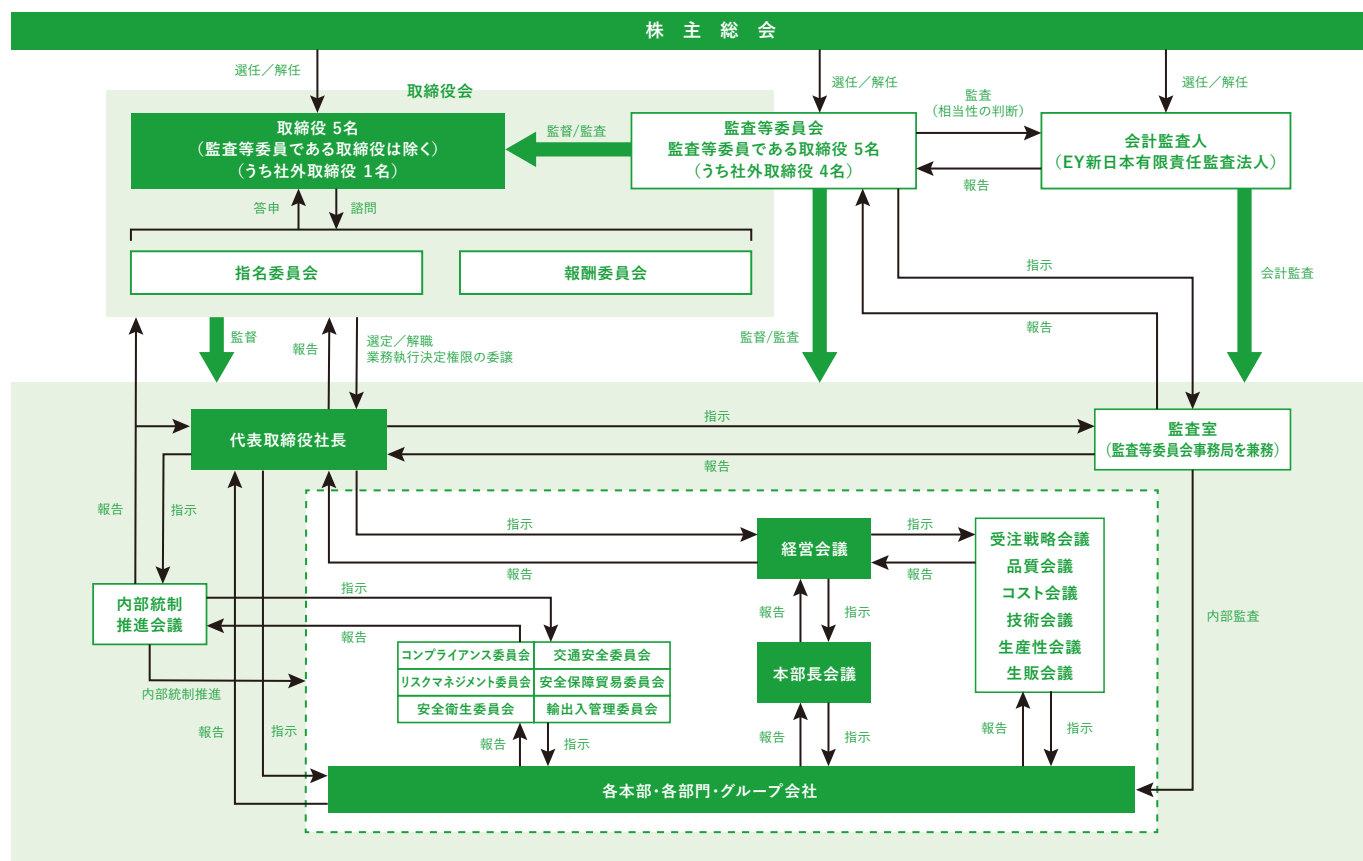
当社は、機動的な意思決定と適切な監督機能を両立させ、かつ、社外取締役による客観的な視点を取り入れて経営の健全性と透明性を高めるべく、監査等委員会設置会社を選択しています。また、取締役会の諮問機関として社外取締役が過半数を占める指名委員会・報酬委員会を設置し、取締役の指名・報酬に係る意思決定の公平性と透明性を確保する体制を構築しています。さらに、監査等委員会と内部監査部門・会計監査人とが強固に連携することにより、グループ全体のガバナンスの維持・向上に努めています。

コーポレート・ガバナンス体制早見表

機関設計	監査等委員会設置会社
監査等委員でない取締役の人数	5名
うち、社外取締役の人数	1名
監査等委員である取締役の人数	5名
うち、社外取締役の人数	4名
独立役員の人数	5名
意思決定を補佐する機関	指名委員会・報酬委員会
主要な経営会議体	経営会議・本部長会議
業績連動報酬制度	有

(2026年6月26日現在)

コーポレート・ガバナンス及び内部統制に関する体制の模式図



取締役会

取締役会は、取締役10名(うち社外取締役5名)で構成されており、原則として月1回定期的に開催され、株主価値の向上に向けて経営の基本的な意思決定を行うとともに、業務執行の監督を行っています。

取締役会では、経営上の重要事項を審議するとともに、本社及び関係会社の課題に関する報告、経営会議決議事項の報告、管掌取締役からの業務執行状況報告などを通じて業務執行の監督を行っています。また、法令・定款に適合し、適正かつ効率的な業務遂行を通じた企業価値の向上を図るため、半期毎に内部統制システムの運用状況を確認し、継続的な改善・強化に努めています。

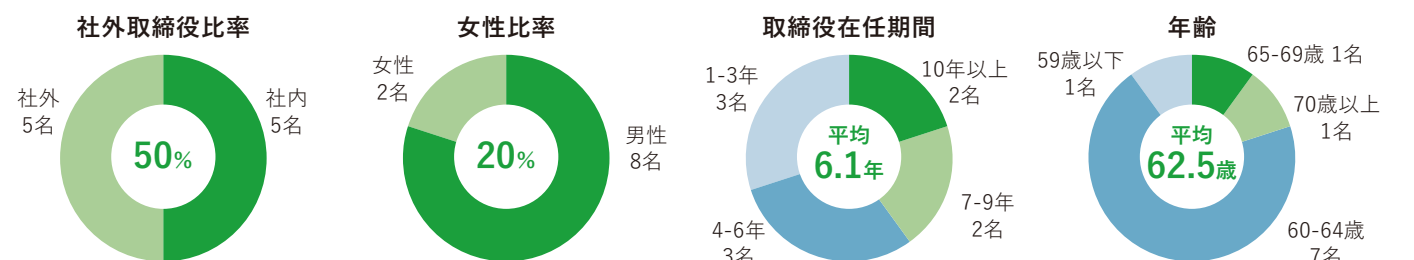
Ⅰ 2026年3月期の主な審議事項

経営戦略及び重要な業務執行の監督

- ・2026年度グループ経営計画策定
- ・事業ポートフォリオ見直し
- ・海外地域ビジネスの課題と対応（北米、欧州、中国、インド）
- ・株主還元（剰余金の配当等）に関する件

サステナビリティ・経営基盤に関する事項

- ・カーボンニュートラルに係る取り組み
- ・企業理念の浸透
- ・内部統制 など



監査等委員会

監査等委員会は、5名(常勤監査等委員1名、社外取締役4名)で構成されており、監査等委員会において決議した監査計画に記載の監査方針、重点監査事項、業務分担等に従い、効率的な監査に努めています。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当社グループの持続的な成長に資するとともに、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います。

当事業年度における監査等委員会の主な活動として、経営会議や受注戦略会議等の社内主要会議への出席、並びに、取締役・執行役員等へのヒアリング、国内外の子会社監査等を通じて、内部統制システムに関する課題、及び業績拡大、企業価値向上に向けて取り組むべき課題を検討し、取締役等との間で意見交換を行いました。また、2026年3月期における主な決議事項等は右記のとおりです。

2026年3月期の主な決議事項

(決議事項)計12件

監査等計画、監査等委員会の監査報告書、取締役（監査等委員を除く）の選任議案への意見の決定、取締役（監査等委員を除く）の報酬等の決定方針に係る意見の決定、会計監査人の再任、会計監査人の監査報酬に関する同意等

(協議事項)計9件

監査等計画案、監査等活動実績案、監査等
委員会の監査報告書案、代表取締役社長と
の定例会議案等

社外取締役

当社においては、社外取締役を選任するための独立性に関する基準はないものの、選任にあたっては東京証券取引所の独立役員の独立性基準を参考に、一般株主との利益相反が生じるおそれはないと判断できる者で、経営者としての豊富な経験と高い見識を有する者や、弁護士・公認会計士・税理士等の法律・会計・税務における専門家、及び企業経営・国際経済分野における学者等の専門的な知識や経験を有する者を選任することとしています。選任にあたっては、その独立性を確認し、各氏の同意を得た上で全員を独立社外取締役として指定し、株式会社東京証券取引所に届け出ています。

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価

当社は、毎年1回、取締役会の役割・運営に関して、アンケートを実施し、取締役会の実効性向上に努めています。

実効性向上に向けた2026年3月期の取り組み

当社では、2025年3月期の実効性評価において抽出された「戦略議論の充実」、「グループガバナンスの強化」、「情報共有の改善」という課題に対し、2026年3月期において具体的な改善策を網羅的に実行しました。地域・事業戦略に関する審議の拡充や、グループ管理体制の更なる強化、社外取締役への情報提供プロセスの改善等を進めた結果、取締役会における中長期的な戦略議論が活発化するとともに、監督機能の実効性も一段と向上しました。

テーマ	主な課題	課題に対する取り組み事項
戦略議論の充実	・事業ポートフォリオ、地域戦略、新規事業等に関して中長期視点での議論が不足している	・地域別事業戦略や事業ポートフォリオを審議テーマとし戦略議論を拡充
資本配分・経営判断の高度化	・投資判断やリソース配分について、中長期的な戦略との連動や優先順位付けを議論する必要がある	・経営メンバーによる集中討議を通じて事業ポートフォリオと投資方針を整理し、その内容を経営計画へ反映
監督機能を支える情報提供・可視化	・取締役会付議前の検討経緯や重要案件の進捗、KPI情報等の共有を図るべき	・経営会議等の資料へのアクセス環境を整備するとともにKPI体系の見直しを実施
グループガバナンスの仕組み改善	・海外関係会社を含めたガバナンス運用や本社管理部門の役割を明確にすべき	・内部統制評価範囲のグローバル展開を進め、関係会社管理やリスク把握の仕組みを整備
社外取締役との対話・IR活動の充実	・事業実態やIR活動に関する情報共有が限定的であり、監督機能発揮のための環境向上が必要である	・グループ会社の現場視察やIR活動状況の定期報告により社外取締役の事業理解や情報共有の充実を図った

2026年3月期の実効性評価結果の概要

- 2026年3月期に実施した取締役会の実効性評価の結果、以下の内容が確認されました。
- ・前年度と比較し、取締役会の実効性が全体として確保されていることが確認されました。
 - ・前年度に課題として挙げられた事業ポートフォリオに関する議論や社外取締役への情報提供の充実については改善が進展しました。
 - ・一方で、経営戦略と連動した人材戦略、グループガバナンス、資本市場との対話結果の経営への反映などについて更なる改善の必要性が確認されました。

指名委員会

指名委員会は、取締役5名（うち社外取締役3名）で構成されており、委員長は社外取締役が努めています。当事業年度においては3回開催し、各委員は全ての委員会に出席しており、取締役会の諮問に基づき、取締役の選任に関する基本方針の審議や、取締役候補者に関する審議・答申、取締役のスキルマトリックス策定・答申などを行いました。これらの検討に際しては、当社の経営理念や経営ビジョンとの関係性、経営環境や社会情勢なども考慮しながら、各委員が討議を行いました。

報酬委員会

報酬委員会は、取締役5名（うち社外取締役3名）で構成されており、委員長は社外取締役が努めています。当事業年度においては5回開催し、各委員は全ての委員会に出席しており、取締役会の諮問に基づき、取締役の報酬決定に関する基本方針の審議や取締役の個別報酬の審議・答申などを行いました。これらの検討に際しては、当社の経営理念や経営ビジョンとの関係性、経営環境や社会情勢、資本市場との対話の観点なども考慮しながら、各委員が討議を行いました。

役員報酬

当社は役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針として、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等の額又は 算定方法に関する方針を、以下のとおり定めています。

- 1.取締役への年間報酬額は、当社の経営状況、その役位や世間水準等を考慮して、役位毎の報酬レンジ幅を目安に個別に決定する。
- 2.取締役への報酬の構成と比率は、以下のとおりとする。
 - ・代表取締役への報酬は、固定報酬（70％）と変動報酬（30％：業績連動賞与24％・株式報酬6％）で構成する。
 - ・代表取締役でない取締役への報酬は、固定報酬（75％）と変動報酬（25％：業績連動賞与20％・株式報酬5％）で構成する。
- 3.取締役への変動報酬のうち、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、各事業年度の連結ROEの実績等を勘案して決定する。
- 4.各取締役の個別報酬額の決定については、報酬委員会の答申を経て、取締役会が決定する。なお、監査等委員である取締役の報酬等は、固定報酬のみで構成しており、具体的な報酬額は監査等委員の協議によって定めるものとしています。

■ 基本報酬（月額報酬）

基本報酬は、固定的報酬として役位等に応じ月額にて支給しています。

■ 業績連動報酬（賞与）

当社は、取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。）の業績向上に対する適切なインセンティブとするため、業績連動報酬等を支給しています。業績連動報酬等の算定の基礎としては、前事業年度及び当事業年度実績の連結売上収益と連結営業利益及び各事業年度の連結ROEが当社の業績を適切に反映していると判断し、これを選定しています。

■ 業績連動報酬（譲渡制限付株式）

当社は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主との一層の価値共有を進めることを目的として、取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。）及び執行役員に対し取締役会の決議により、毎年一定の時期に、譲渡制限付株式を割り当てることとしております。割り当てる株式の数は、各取締役の役位、職責、株価等を踏まえて取締役会の決議により決定いたします。本制度により株式を取得した取締役及び執行役員は、退任するまで継続保有いたします。

取締役への報酬の構成と比率

	固定報酬	変動報酬	業務連動賞与	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（2026年3月期）

	報酬等の総額 （百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			
		固定報酬	業績連動報酬	株式報酬	対象人数
		基本報酬	業績連動賞与	譲渡制限付株式	
取締役（うち社外取締役）	226（7）	171（7）	45（-）	9（-）	5（1）
取締役 監査等委員（うち社外取締役）	50（30）	50（30）	-（-）	-（-）	7（5）
合計（うち社外取締役）	276（37）	221（37）	45（-）	9（-）	12（6）

役員一覧

取締役／取締役監査等委員（2026年6月末現在）



佐藤 浩一
取締役会長

1985年 4月 当社入社
2006年 4月 エヌ・エス・インターナショナル社 取締役副社長
2011年 6月 当社取締役
2013年 6月 当社常務取締役
2016年 6月 当社取締役 常務執行役員
2017年 4月 当社取締役 専務執行役員
2019年 6月 当社代表取締役専務 専務執行役員
2020年 6月 当社代表取締役社長 社長執行役員
2025年 6月 当社代表取締役会長
2026年 6月 当社取締役会長（現任）



永野 恵一
代表取締役社長
社長執行役員

1989年 4月 当社入社
2014年 3月 ニッポンセイキヨーロッパ社ゼネラルマネジャー
2020年 6月 当社上席執行役員
2021年 6月 当社取締役 上席執行役員
2022年 6月 当社取締役 常務執行役員
2023年 6月 当社取締役 専務執行役員
2024年 6月 当社代表取締役副社長 副社長執行役員
2025年 6月 当社代表取締役社長 社長執行役員（現任）



吉原 正博
代表取締役
副社長執行役員

1985年 9月 当社入社
2016年 10月 上海日精儀器有限公司総経理
2022年 6月 当社取締役 上席執行役員
2023年 6月 当社取締役 常務執行役員
2024年 6月 当社取締役 専務執行役員
2026年 4月 当社取締役 副社長執行役員
当社グローバル品証本部、グローバル生産本部、
長岡工場管掌（現任）
6月 当社代表取締役・副社長執行役員（現任）



東 政利
取締役
専務執行役員

1984年 4月 当社入社
2018年 6月 当社上席執行役員
2020年 6月 当社取締役 常務執行役員
2025年 6月 当社取締役 専務執行役員（現任）
2026年 4月 当社システム設計本部、技術開発本部管掌
地域担当：日本（NSウエスト㈱、
共栄エンジニアリング㈱）（現任）



島田 さつき
社外取締役

1987年 4月 富士通㈱入社
2013年 5月 同社品質保証本部品質保証推進統括部
シニアマネージャー
2015年 6月 富士通クオリティ・ラボ㈱（現・ユーロフィンFQL㈱）
執行役員グループビジネス推進室長
兼 アセスメント事業部長
兼 富士通㈱プラットフォーム品質本部シニアディレクター
ユーロフィンFQL㈱ 執行役員
2021年 7月 プロセスコンサル事業部長
ユーロフィンFQL㈱ソリューションビジネス担当
2024年 2月 執行役員（現任）
6月 当社取締役（現任）



平田 祐二
取締役
監査等委員

1984年 4月 当社入社
2011年 4月 上海日精儀器有限公司総経理
2013年 6月 当社取締役
2016年 10月 当社取締役常務執行役員
2021年 4月 当社取締役常務執行役員製造本部、生産技術本部管掌
兼 エヌエスアドバンテック㈱代表取締役社長
兼 エヌエスアドバンテック㈱代表取締役社長
2022年 6月 当社取締役常務執行役員退任
エスエスアドバンテック㈱代表取締役社長
2023年 5月 エヌエスアドバンテック㈱取締役相談役
兼 樹脂製造本部本部長
2025年 5月 エヌエスアドバンテック㈱取締役相談役
兼 樹脂製造本部本部長退任
当社顧問（現任）
6月 当社取締役（監査等委員）（現任）



富山 栄子
取締役
監査等委員

2010年 4月 学校法人新潟総合学園事業創造大学院大学
事業創造研究科教授
2014年 4月 学校法人新潟総合学園事業創造大学院大学
地域・国際担当副学長
2018年 6月 当社取締役
2019年 6月 当社取締役（監査等委員）（現任）
2025年 4月 学校法人新潟総合学園事業創造大学院大学 副学長
（地域・産官学連携担当、国際担当）
5月 ㈱ハローズ社外取締役監査等委員（現任）
2026年 4月 学校法人新潟総合学園開志創造大学副学長
（国際担当、産官学連携担当）（現任）
学校法人新潟総合学園開志創造大学大学院教授（現任）
5月 ㈱ツインバード社外取締役監査等委員（現任）



鈴木 北吉
取締役
監査等委員

1975年 4月 三共電器㈱（現・サンデン㈱）入社
2000年 9月 同社品質本部長
2003年 6月 同社取締役 兼 執行役員技術本部長
2005年 6月 同社取締役 兼 常務執行役員技術本部長
2007年 6月 同社常務取締役 技術・IT・経営企画担当
2014年 1月 パラマウントベッド㈱上席執行役員 技術開発本部長
2019年 6月 当社取締役（監査等委員）（現任）



榎本 俊彦
取締役
監査等委員

1985年 4月 日本精工㈱入社
2008年 6月 同社財務本部連結経理部長
2013年 6月 同社執行役 財務本部副本部長
2015年 6月 同社理事 経営監査部長
2016年 6月 同社取締役 監査委員会委員
2021年 6月 同社理事
2023年 6月 当社取締役（監査等委員）（現任）



山田 聡之
取締役
監査等委員

2005年 10月 弁護士登録
坂井・斉木法律事務所入所
2009年 5月 あさひ新潟法律事務所移籍
2011年 4月 新潟県弁護士会副会長
2018年 4月 新潟地方裁判所及び
新潟簡易裁判所民事調停委員（現任）
2025年 1月 新潟簡易裁判所司法委員（現任）
2026年 6月 当社取締役（監査等委員）（現任）

取締役会と各委員会の構成・スキルマトリックス／出席状況

							2026年3月期の出席状況			
当社における地位 氏名		年齢	在任期間	監査等委員会	指名委員会	報酬委員会	取締役会	監査等委員会	指名委員会	報酬委員会
取締役会長	佐藤浩一	社内	63歳	15年		○	16回/16回	-	-	5回/5回
代表取締役社長 社長執行役員	永野恵一		60歳	5年		○	16回/16回	-	3回/3回	5回/5回
代表取締役 副社長執行役員	吉原正博		62歳	4年			16回/16回	-	-	-
取締役 専務執行役員	東政利		62歳	6年		○	16回/16回	-	3回/3回	-
社外取締役	島田さつき	社外	62歳	2年		○	16回/16回	-	3回/3回	-
取締役 監査等委員	平田祐二	社内	64歳	10年 （通算）	○		16回/16回	13回/13回	-	-
取締役 監査等委員	富山栄子	社外	62歳	8年	○	○	16回/16回	13回/13回	3回/3回	-
取締役 監査等委員	鈴木北吉		74歳	7年	○	委員長	16回/16回	13回/13回	3回/3回	5回/5回
取締役 監査等委員	榎本俊彦		67歳	3年	○	委員長	16回/16回	13回/13回	-	5回/5回
取締役 監査等委員	山田聡之		51歳	1年	○	○	12回/12回	10回/10回	-	5回/5回

		スキルマトリックス									
当社における地位 氏名		企業経営	製造 生産技術	研究、開発 設計	マーケ ティング 営業	会計、財務 税務	企業統治	ESG サステナ ビリティ	グローバル 経験	人事 人材開発	IT DX
取締役会長	佐藤浩一	社内	○		○	○	○		○	○	
代表取締役社長 社長執行役員	永野恵一		○		○		○	○	○	○	○
代表取締役 副社長執行役員	吉原正博		○	○					○	○	○
取締役 専務執行役員	東政利		○		○		○	○		○	○
社外取締役	島田さつき	社外	○	○	○						○
取締役 監査等委員	平田祐二	社内	○	○			○		○		
取締役 監査等委員	富山栄子	社外			○			○		○	
取締役 監査等委員	鈴木北吉		○	○	○						
取締役 監査等委員	榎本俊彦		○			○	○		○		○
取締役 監査等委員	山田聡之						○				

スキルの選定理由・定義	
企業経営	中長期的での企業価値向上の実現に向けて、的確な意思決定を行い、経営戦略等の実行をけん引・監督するスキル
製造・生産技術	製品の競争力向上のため、QDCD（品質、納期、費用、技術）を最適化し、製造・生産をけん引・監督するスキル
研究開発・設計	魅力ある製品を開発・設計するために、研究開発をけん引・監督するスキル
マーケティング・営業	環境変化に対応し、更なる競争力の獲得に向けてマーケティング、営業をけん引・監督するスキル
会計・財務・税務	企業向上を企図した資産効率の向上及び最適な資本構成の実現に向けて財務・会計をけん引・監督するスキル
企業統治	持続的成長に向けたコーポレートガバナンス強化のために、適時適切なリスク管理・内部統制をけん引・監督するスキル
ESG・サステナビリティ	持続的な社会の実現と経済価値の最大化に向けて、環境・社会に関する取り組みをけん引・監督するスキル
グローバル経験	グローバル経営を推進するために、適切に事業環境・各国の動向を検証し、経営の意思決定・監督を行うスキル
人事・人材開発	価値創造の源泉である人材開発に資する人事戦略をけん引・監督するスキル
IT・DX	ビジネス変革や生産性向上を実現するとともに、サイバーセキュリティ強化に向けてIT・DX戦略をけん引・監督するスキル

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

当社グループは、国内外におけるすべての企業活動において、コンプライアンスを重視し、法令及び社会倫理の遵守を前提とした経営を行うことを基本方針としております。代表取締役社長によるコンプライアンス宣言を通じて、全役職員にその重要性を周知するとともに、当該宣言を全役職員が常時携帯する冊子に掲載し、継続的な意識向上を図っております。

また、コンプライアンス行動指針を制定し、内部通報制度の概要を含めて全役職員に周知することで、法令及び社会倫理を遵守する精神を醸成し、全役職員が日々の業務において誠実かつ公正に行動することを徹底しています。

コンプライアンス推進体制

当社グループは、全社横断的なコンプライアンス体制の整備・強化を目的として、コンプライアンス委員会を設置しています。同委員会では、コンプライアンス体制の整備、問題・課題の把握、啓発活動の推進を行うとともに、コンプライアンス違反に関する重要事項について審議し、継続的な改善に取り組んでいます。なお、コンプライアンス・オフィサーには、代表取締役社長が指名する取締役または役付執行役員を任命し、体制の実効性向上を図っています。各業務担当取締役及び執行役員は、所管する業務部門におけるコンプライアンスリスクを分析し、必要な対策を講じることで、各部門におけるコンプライアンス意識の向上に努めています。

I コンプライアンス行動指針 構成

I 私のコンプライアンス宣言

II コンプライアンス理念

- 1 法令を守る
- 2 会社のルールを守る
- 3 約束を守る
- 4 秘密を守る
- 5 嘘をつかない
- 6 隠し事をしない
- 7 見て見ぬふりをしない
- 8 人のせいにしない
- 9 問題から逃げない
- 10 いじめをしない
- 11 差別をしない
- 12 公私混同をしない

III 企業倫理の実践

- 1 社会との関係
 - (1) 社会貢献
 - (2) 交通安全
 - (3) 環境保全・保護
 - (4) 適正取引
 - (5) 贈収賄・違法な利益供与等の禁止
 - (6) 安全保障貿易管理
 - (7) 関税法・輸出管理他法令の遵守
 - (8) 政治団体・行政府諸機関との関係
 - (9) 反社会勢力との関係断絶
- 2 他の社員との関係
 - (1) 快適な職場環境づくり
 - (2) 職場の安全衛生

内部通報制度

当社グループは、公益通報者保護法を踏まえ、関係会社を含む当社グループにおける法令違反、不正行為、コンプライアンス上の問題等を早期に発見・是正するため、内部通報制度を構築しています。本制度では、従業員等が安心して通報・相談できるよう、社内窓口に加え、弁護士による社外窓口を設置しています。また、匿名での通報も可能とし、通報内容及び通報者に関する情報については、担当者に守秘義務を課すことで、通報者の保護を徹底しています。通報を受けた場合は、コンプライアンス委員会が責任部署として内容を精査し、必要に応じて関係部門と連携のうえ、適切な調査、是正措置及び再発防止策を講じます。また、利害関係を有する者が当該事案に関与することを禁止することで、内部通報制度の公正性及び独立性を確保しています。

贈収賄の防止

当社グループは、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及び規則を遵守し、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。

コンプライアンス行動指針において、適正取引及び贈収賄・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。

税の透明性

当社グループは、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。

各国の税法や租税条約を順守すること及び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。

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

当社グループでは、事業運営上の各種リスクの低減及び適切な対応を図るため、リスクマネジメント委員会を設置しています。リスクマネジメント・オフィサーには、代表取締役社長が指名する取締役または役付執行役員を任命し、全社的なリスクマネジメント体制の整備・強化を推進しています。リスクマネジメント委員会では、組織横断的にリスク状況を監視し、必要な対応策を検討・実施するとともに、当社グループ全体への展開を図っています。また、同委員会の傘下に、BCP部会、防災部会、機密管理部会を配置し、リスク対応の実効性の向上に向けて、継続的な改善に取り組んでいます。BCP部会及び防災部会では、事業継続計画の策定・見直しや災害リスクの低減に取り組んでいます。また、機密管理部会では、情報セキュリティ対策の強化を推進し、重要情報の適切な管理に努めています。

主要リスク項目	リスク観点	主な対応状況
経済・地政学リスク	景気動向の悪化、関税政策の変更、政治的・軍事的・社会的緊張の高まりによる、需要の縮小、業績及び財務状況への影響	グローバルで経済状況の変化をモニタリングし、他地域生産拠点への移管、地産地消の推進、サプライチェーン強化等を通じて、変化に迅速かつ柔軟に対応できる体制の強化を推進
海外事業のカントリーリスク	海外各地域における予期せぬ法規制変更、不利な政治・経済要因、人材確保の困難、テロ・戦争・疾病等による社会的混乱の発生	生産・販売国の経済・政治・社会状況に加え、事業に関連する各国法規制の情報を日々収集し、必要な対応を実施
為替変動リスク	海外売上収益比率の増加に伴う、外国通貨建て売上収益や在外連結子会社の財務諸表の円換算額変動による、財政状態及び経営成績への影響	主要通貨の変動と事業への影響をモニタリングし、必要に応じて為替予約等により為替リスクをヘッジ
技術変化への対応リスク	電動化、知能化、コネクテッド化、SDV化、HMI・表示・情報提供機能の高度化、OTA対応などの技術革新や市場ニーズの変化への対応	顧客・サプライヤーとの連携を深化させ、ソフトウェア開発力及び先端要素技術開発力を強化。営業・要素技術開発・量産設計開発の連携を強め、将来のSDV化を見据えた製品・技術開発を推進
知的財産権に関するリスク	自社の有用な技術・発明等を出願・権利化しているにもかかわらず、第三者による無断使用を防止できず損害を被るリスク	自社及び第三者の製品に使用される技術等を検証する知的財産部門を設置し、対応
特定取引先への依存リスク	本田技研工業グループへの販売高が連結売上収益の10%以上を占めることに伴う、同グループや業界の生産・販売動向、経営環境、事業戦略の変化による業績への影響	主要取引先向けビジネスの維持・拡大を図るとともに、リスク低減とさらなる事業成長に向けて営業活動を推進し、新規顧客の獲得に注力
原材料・部品の調達リスク	供給元の能力不足、品質不良、倒産、自然災害、及び需給バランスの変化に伴う供給不足や価格高騰により調達困難となるリスク	代替品の検討、調達先の複数社化、グローバル調達等を進め、安定した原材料・部品の調達体制を構築
情報セキュリティリスク	技術情報等の機密情報及び個人情報の、災害、ソフトウェア・機器の欠陥、サイバー攻撃等による漏洩	社内規程の整備、社員教育の徹底、セキュリティシステムの強化など、情報漏洩防止に向けた各種対策を実施
自然災害・火災等のリスク	大規模地震、洪水、台風、火災等による生産設備・インフラの破損によるサプライチェーンへの影響	リスクマネジメント委員会傘下に「防災部会」「BCP部会」を設置し、被害・損害の最小化に向けた継続的活動を実施。有事には各本部機能が情報収集・対応検討を行い、経営層に伝達する危機管理体制を構築

II ITセキュリティの強化

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、定期的な監査及び是正活動を通じて適切な運用を行っています。

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。

社外取締役対談



成長投資を後押しする「アクセル」と、リスクや資本効率を見極める「ブレーキ」の両方が重要。

Q.足元のモビリティ産業の変化を、どのように捉えていますか。また、そうした環境下で取締役会はどのような役割を果たすべきでしょうか。

永野 モビリティ産業では、CASEやSDV (Software Defined Vehicle) 化といった大きな流れが以前から進んでいます。その中で、ここ数年はEVをめぐる動きに変化が出てきました。例えば、お客様である自動車メーカーの中にも、EV戦略を一度見直す動きや、計画を凍結するような動きが出ています。ただ、当社はEVやバッテリーそのものに直接関与する事業を展開していません。SDVの流れは、EV



かどうかに関係なく進んでいきますので、「車内空間(デジタルコックピット)の価値再定義」、或いは「安全・安心への要求高度化」は絶好の成長機会と捉えています。ただし、そこにどう追従し、どのように価値を提供していくかが重要です。従来のメーターは、コックピット領域で他のシステムと統合され、形を変えていく可能性があります。ヘッドアップディスプレイ、あるいはソフトウェアを通じた継続的な価値提供など、当社が何を提供できるかが問われています。

Q.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？

榎本 社外取締役としては、そうした変化の中で当社がどの方向に進もうとしているのか、また、その方向性に対して必要な投資やリスク管理がなされているかを確認すべきだと考えています。具体的には、中長期的な成長戦略、事業ポートフォリオ、経営資源の配分などについて多角的に議論するとともに、財務健全性や資本効率、資本コストを意識した事業運営、ステークホルダーへの価値提供という視点から、持続的な企業価値向上を支えていきたいと考えています。成長投資を後押しする「アク

セル」と、リスクや資本効率を見極める「ブレーキ」の観点から議論することも重要です。

永野 社外取締役からは、当社が当然と思っている前提に対して、違う角度から問いを投げてもらっています。足元の収益改善だけでなく、将来どこで稼ぐのか、どの領域に資金や人的資本といったリソースを振り向けるのか。そうした議論を行うことで、執行側としても判断の優先順位をより明確にできます。

HUDの将来性と収益性の改善施策について、今後さらなる議論の深化が必要。

Q.デジタルコックピットや安全・安心への要求高度化に対して、どのように対応していく方針でしょうか？

永野 これまでメーターが担っていた機能の一部が、車両全体のシステムに統合されていく流れは確実です。ただ一方で、人に情報をどう伝えるかということの重要性は変わりません。むしろ、車が高度化し、情報量が増えるほど、必要な情報を分かりやすく、安全に伝えるHMI (Human Machine Interface) の重要性は高まると考えています。その中で、ヘッドアップディスプレイ(HUD)にはまだ大きな可能性があります。欧州向けの大型HUDでは、単価は大きかった一方で想定ほど台数が出ず、固定費を十分に消化できないという課題がありました。しかし、表示の出し方やパッケージングを見直すことで、高級車だけでなく量販車クラスにも搭載される可能性が広がっています。台数が見える案件を積み上げられれば、事業としての期待値も高まります。

榎本 HUDや欧州事業については、今後の成長可能性と収益性向上の両面から注視しています。HUDは当社が高い競争力を有する技術領域であり、今後の市場拡大も期待されます。一方で安定的な収益につなげるためには、先進的な開発や設計・生産プロセスの最適化、



原価低減など、事業体質の強化が必要です。今後も議論を深める必要があると感じています。

永野 HUDにおける当社の強みは、製造を一貫して手掛けていることです。光学技術を含めて自社で対応しているため、不具合があった場合にも問題のポイントをつかみやすい。コンテンツを斜めに表示する技術や、両目で見ても表示のズレや違和感、酔いを生じさせないための調整には、非常に細かなノウハウが必要です。こうした蓄積は、当社の競争優位につながっています。また一方で、HUDの標準化が進めば、当然、競争は厳しくなります。高額で高性能なものだけではなく、量産性に優れ、台数が見込めるHUDを各社が狙っています。当社としても、技術の強みを活かしながら、コスト競争力や量産対応力を高めていく必要があります。

榎本 それらの実現には、人材戦略との連動も欠かせないでしょう。ソフトウェア、AI、データ活用などのデジタル領域の人材強化は重要な課題です。将来の事業戦略を実現するために必要な人材像、スキルを明確にし、その獲得・育成・配置を一体的に進める必要があります。

永野 当社でも、社員一人ひとりのスキルを把握するための仕組みづくりを進めています。スキルマップをデータベース化し、どの社員の能力がどの職場で活かしやすいかを見えるようにしていきたいと思っています。今後は、情報価値をデザインするHMIソリューションメーカーに近づいていく必要があると考えています。その意味でも、ソフトウェア人材を含めた成長投資にメリハリをつけていきます。

社外取締役対談

現地に根ざした開発・生産体制の強化に取り組むことで、収益性と競争力を両立。

Q.二輪市場、とりわけ新興国市場をどのような成長機会として捉えていますか。

永野 二輪市場が活発化していることは、当社だけでなく、お客様も競合企業も認識しています。各社が積極的に投資を進めており、これまで家電領域にいた企業なども競合として入ってきています。重要なのは当社の製品がそこで通用するかどうかです。新興国市場では価格要求が厳しく、競争が激化するとコスト面での厳しさが増します。以前は価格が多少高くても品質が良ければ選ばれる面がありましたが、今は品質に加え、コスト要求の優先度が非常に高くなっています。もちろん、品質が悪い会社は選ばれませんし、部品を安定して供給できない会社も厳しく評価されます。

榎本 二輪車用計器事業は、当社グループにおける収益とキャッシュ創出の重要な基盤です。コスト競争が激化する中においては、単に価格競争力を高めるだけではなく、長年培ってきた品質や信頼性を維持しながら、客先に選ばれる価値を提供し続けることが重要だと考えます。現地に根ざした開発・生産体制の強化、継続的な原価低減、品質保証体制のさらなる向上に取り組むことで、収益性と競争力を両立し、持続的な成長につなげていくことができるのではないのでしょうか。

永野 インドのスマート工場も、その観点から非常に重要です。以前はインドでは安いことが重視され、品質についてはある程度割り切られる面もありました。しかし、インドはグローバル市場の供給拠点に成長しようとしており、品質要求も高まりつつあります。スマート工場のメリットは人件費削減だけではなく、自動化によって品質が安定し、大量生産に対応しやすくなり、生産効率も上がる。その結果として組立費が下がり、コスト競争力も高まります。

榎本 他方で、事業ポートフォリオの観点では、当社グループとして、安定収益を生む事業と、将来成長を担う事業のバランスをどのように構築していくかが課題です。取締役会では、昨年、精力的に議論しましたが、個々の事業について、現在の収益性だけで判断するのではなく、市場成長性、競争優位性、将来的なシナジーなど、多面的な視点から評価していく必要があると思います。

永野 今の事業も重要ですが、いつまでも伸びない、変わらない領域に同じように投資し続けるのではなく、もう一段高い成長が期待できる領域にリソースを配分する判断が必要です。二輪領域は、品質・コスト・デリバリーのすべてが問われる厳しい市場ですが、当社が培ってきたものづくりの力を活かせる領域もあります。



事業シナジーを出すことと同時に、ガバナンス面の統合が欠かせない。

Q.東洋電装の完全子会社化は、日本精機グループにとってどのような戦略的意義を持つのでしょうか。

永野 当社は表示の領域に強みがあります。そこに東洋電装のスイッチ製品等の入力領域が加わることで、インテリアやコックピット領域を一体として提案できるようになります。表示と操作の双方を両輪にして走れる状態になったことは大きいです。売上規模としても3,000億円から4,000億円へジャンプアップすることも



意味がありますが、それ以上に、利益の規模を拡大する方向に転換できたことが重要です。

榎本 東洋電装のグループ化については、当社の事業規模を考えると大きな経営判断であり、取締役会でも機会とリスクの双方について十分な議論を行いました。重要なことは、リスクを避けることだけではなく、企業価値向上につながるリスクテイクを適切に評価し、その成果を最大化するためのガバナンスを機能させることです。

永野 500億円の投資は、5億円の投資とはまったく違います。今回の投資を企業価値の向上につなげることが次期中期経営計画での重要な取り組みになります。東洋電装の事業を踏まえたくて、改めて事業ポートフォリオをどう考えるのか、取締役会で議論する必要があります。

榎本 PMI(統合プロセス)を着実に進めるなかで、グローバルなガバナンス体制を確立し、技術、人材、事業基盤を融合させることで新たな成長につなげていくことを期待しています。

永野 東洋電装とは企業としての目指す姿やカルチャーの感覚が比較的近いと感じています。当社と東洋電装は同じ車載電装品という部品を扱いながら、直接的に製品が重複することがなく、また、両社の機能の統合によりコックピットの中で、操作と表示という点において、今まさに市場から求められているHMIを実現できると考えており、今回のM&Aは非常に相性が良いとの歓迎のお言葉をお客様からも

いただいています。お互いをリスペクトしながら進められれば、十分にシナジーを出せると考えています。

日本精機グループの存在意義やブランドに自信と誇りを持って、変化へ挑戦。

Q.最後に、長期的な価値創造に向けた考えと、従業員へのメッセージをお聞かせください。

永野 当社が最も注力すべき最優先の経営課題は、現在推進している取り組みを、一過性のものにせず、『確実に利益につなげる』ことです。引き続き、足元の最重要課題である『HUD事業の収益性改善』と、それに直結する『欧州事業の立て直し』に継続して取り組み、成果につなげていきます。また、EV化の流れ、中東情勢、米国政治の影響など、不確実性の高い時代が続いています。環境変化が常態化している中で、変化を恐れず、経営判断を行う必要があります。有事が常態化している中でも、一定の結果を出せる会社にしなければなりません。そのために一番大事なのは、『強固な基盤づくり』に他なりません。確実に目標とする利益を残せる経営体質を目指し、固定費の削減、グローバル生産網の最適化、意思決定の迅速化などを進めていきます。

榎本 当社の経営理念体系には「世の中の『みえない』コトやモノをはかり、『みえるように』する」というミッションがあります。人とモビリティをつなぎ、新たな価値を創造していくという当社の存在意義につながるものと理解しています。従業員の皆さんには、当社の目指す姿やブランドに自信と誇りを持ち、自らの仕事が社会や客先への価値提供につながっていることを実感しながら、日々の業務に取り組んでいただきたいと思います。会社としても従業員が挑戦し、学び続け、能力を最大限に発揮できる環境づくりを進めることで、一人ひとりが仕事や職場に誇りを持てる企業であり続けることが重要だと考えます。

エンゲージメント

当社は、持続的な企業価値の向上には、ステークホルダーの皆さまとの信頼関係の構築と、双方向の対話が不可欠であると認識しています。この考えのもと、従業員や株主・投資家をはじめとするステークホルダーとの積極的なエンゲージメント活動を通じて寄せられたご意見を経営に活かし、中長期的な成長及び実効性ある経営体制の強化に取り組んでいます。

株主・投資家との対話に関する方針

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。

株主・投資家との対話に関する方針

https://www.nippon-seiki.co.jp/sustaina_gv/



ステークホルダー・リレーションの状況

内容	スピーカー	25年3月期	26年3月期
決算説明会	代表取締役社長・財務担当役員	2回	2回
機関投資家・アナリスト 個別対話	財務担当役員・経理/IR部門	90回	134回
議決権行使担当者 個別対話	財務担当役員・経理/IR部門	10回	8回
スモールミーティング	代表取締役社長	—	2回
証券会社主催カンファレンス参加	財務担当役員	—	2回
工場見学会	代表取締役社長・財務担当役員	—	2回
個人投資家セミナー	代表取締役社長	2回	2回
個人投資家対象イベント参加	代表取締役社長/IR部門	1回	2回

内容	スピーカー	25年3月期	26年3月期
IRレポート（取締役会）	財務担当役員/IR部門	2回	2回
従業員向け説明会	IR部門	—	計6回



従業員向けに実施した説明会の状況



オンライン個人投資家セミナー

レビュー



株式会社野村資本市場研究所
野村サステナビリティ
研究センター長

江夏 あかね 様

日本精機にとって6年目の刊行となった統合報告書には、「中期経営計画2026」（2025年3月期～2027年3月期）に基づく資本収益性の改善に加え、2026年4月の東洋電装の完全子会社化を実現するなど、事業環境が急激に変化する中でも企業価値向上に資する経営が着実に進められたことが示されています。

「中期経営計画2026」の2年目となる2026年3月期には、アセアン、インド等の二輪車用計器の生産台数増加がヘッドアップディスプレイ（HUD）の売上減を補い、増収増益となった結果、自己資本利益率（ROE）の上昇が続きました。一方、メモリー価格高騰や地政学リスクの高まりに伴う原油価格の上昇等の影響を踏まえ、「中期経営計画2026」の営業利益目標値は、当初の165億円から140億円に見直しています。また、次期中期経営計画（2028年3月期～2030年3月期）に向けて、主力事業である車載計器、HUDといった車載部品事業の収益力強化等を通じて、成長投資と資本効率化を両立し、ROE及び企業価値向上を目指すとしています。

サステナビリティ方針では、経営のマテリアリティ（重要課題）の推進体制を可視化した点が注目されます。日本精機では、事業成長と持続可能な社会の実現に向けた指標として、顧客・従業員・環境・社会・ガバナンスを対象として、マテリアリティを選定しています。統合報告書2026では、マテリアリティの主要課題に関する推進部門や管掌をそれぞれ明らかにするとともに、推進に向けたフローや取締役会における監督等について説明しています。これは、日本精機の経営にサステナビリティの取り組みが着実に統合されていることを示しているものとして評価されます。

人的資本の取り組みに関しては、「人材こそが最も重要な経営資源である」との認識の下、経営陣が関与する形で人的資本戦略が推進されています。重点取り組みとしては、変化の大きい事業環境に対応し、持続的な成長を実現するための「求める人物像」を人材戦略の基軸と定め、採用・人材獲得、従業員エンゲージメントの向上・企業風土の醸成に努めています。併せて、人材の多様性や社内環境

整備について、定量的な目標を掲げるとともに、人材育成、人事制度の見直しとキャリア開発支援、多様な働き方の支援、健康経営の実施を進めています。

また、社会課題解決に向けた製品開発も意義深い取り組みと言えます。例えば、後付け3Dマシンガイダンス「Holfee 3D」は、建設業界が直面する深刻な労働力不足や中小規模現場におけるICT化の遅れといった喫緊の課題に対応するものとして紹介されています。

このように、今回の統合報告書からは、「中期経営計画2026」の下で企業価値の持続的な向上に向けた取り組みが進展するとともに、サステナビリティの経営への統合も進んでいることが確認できます。

一方、今後に向けた課題もあります。例えば、世界及び日本では、サステナビリティ情報開示が進展しています。2023年6月には国際サステナビリティ開示基準（ISSB基準）、2025年3月には日本におけるサステナビリティ開示基準（SSBJ基準）が開発されています。そして、日本では2027年3月期からプライム市場上場企業を対象に、時価総額の大きな企業から順次、SSBJ基準に準拠して有価証券報告書を作成することが義務付けられることとなりました。

スタンダード市場上場会社へのSSBJ基準の一律義務化は、現段階では具体化していません。しかし、任意適用や取引先・投資家からの要請を見据え、SSBJ基準を意識した情報整理を始める意義はあります。特に、投資家は、サステナビリティ情報を中長期的な企業価値を評価する観点から重視するとともに、情報の比較可能性を求める傾向にあります。日本精機にとっても、投資家、取引先、顧客、従業員といったステークホルダーからの信頼を引き続き確保すべく、情報開示を取り巻く国内外の動きを注視し、迅速かつ適切に対応することが求められます。

日本精機にとって、統合報告書はステークホルダーへの説明責任を果たすと共に、価値創造プロセスの進捗及び方向性を測るメーターとして大切な存在と言えます。今後も、充実した情報開示を通じて、日本精機の持続的な成長と企業価値のさらなる向上が実現することを期待します。

略歴

オックスフォード大学経営大学院修了、博士（経済学、埼玉大学）。ゴールドマン・サックス証券、日興シティグループ証券等を経て、2012年に野村資本市場研究所に入社、2019年12月より現職。研究分野は、国家・地方財政、信用分析及び格付け、サステナブルファイナンス。政府、地方公共団体等の委員を歴任。

著書

『地方債投資ハンドブック』（単著）、『サステナブルファイナンスの時代—ESG/SDGsと債券市場』（共著）、『ESG/SDGsキーワード130』（共著）等