

社外取締役が語る EXEDY変革の現在地

自動車産業を取り巻く環境が大きく変化する中、当社は中長期戦略を踏まえ、基幹事業の収益力強化と新事業の創出、事業ポートフォリオの転換を進めています。また、指名委員会等設置会社への移行により、監督と執行の役割をより明確にし、企業価値向上に向けたガバナンス改革にも取り組んでいます。本座談会では、社外取締役4名と豊原浩代表執行役副社長が、中長期戦略の進捗、新事業創出の課題、成長を支える人財・組織、取締役会の実効性について率直に意見を交わしました。



独立社外取締役
監査委員会 委員長

高野 利紀

マーケティングおよび事業戦略の知見を背景に、新事業開発および収益構造転換に関する議論をリード

独立社外取締役
指名委員会 委員長

林 隆司

企業経営および組織運営の経験を活かし、ポートフォリオ転換に伴う人財配置・後継者計画に関与

独立社外取締役
報酬委員会 委員長

井上 福子

人的資本および組織開発の知見（大学教育現場での経験含む）を背景に、人財育成・エンゲージメント向上施策に関する提言を実施

独立社外取締役

伊藤 紀美子

経営戦略および新事業の知見を基に、新規事業の選定・投資優先順位およびPMIに関する助言を実施

取締役
代表執行役副社長

豊原 浩

財務・人的資本・環境・ガバナンスを軸に、資本配分と基盤強化に関する議論を統括し、経営を支える

Discussion Theme 01

中長期戦略の進捗評価と企業価値向上

新事業が「佳境」を迎える中、企業価値向上に向けて何を見極めるべきか

豊原：当社は2030年に向けた中長期戦略のもと、基幹事業の収益力強化と新事業創出の両面に取り組んでいます。財務面や基幹事業では一定の成果が出つつありますが、新事業については、多くのプロジェクトが事業化に向けた重要な局面を迎えています。新しい事業が一度壁にぶつかること自体は当初から想定していました。しかし、壁にぶつかるまでに想定以上の時間を要している案件もあり、2030年という時間軸を考えると、ここからの判断と実行のスピードが非常に重要です。すべてをそのまま継続するのではなく、継続するのか、方向転換するのか、あるいは撤退するのかを見極める段階に入っています。特に重要なのは、「誰に、どういう価値を届けるのか」という原点です。プロジェクトが行き詰まると、どうしても製品を完成させることに意識が向きがちですが、本来はその価値を本当に必要とする顧客がいるのかを見極めることが出発点だと考えています。

伊藤：私は、新事業が壁にぶつかっていること自体を悲観的には見ていません。新しい事業には必ず「死の谷」があります。重要なのは、その壁に直面したときにどのような意思を持って乗り越えようとしているのか、また難しいと判断した場合に、どれだけ早く出口戦略を考えられるかです。新事業を成長軌道に乗せるためには、事業の可能性だけでなく、経営資源の配分、投資効果、リスクとリターンを客観的に見ていくことが欠かせません。

高野：中長期戦略については、財務戦略や基幹事業の取り組みは一定の進捗があると評価しています。一方で、最大の課題はAT事業に代わる新たな事業の柱をどう構築するかです。新事業の議論で私が気になっているのは、市場や顧客の反応の捉え方です。取締役会資料や議事録を見ると、顧客が当社の提案に対し「興味を示している」、顧客から「良い感触をもらっています」といった表現が出てくることがあり、それで自分たちの方向性が正しいと解釈しているように思います。もちろん顧客から前向きな反応を得ることは大切ですが、それだけでは製品化の判断材料として不十分です。顧客に受け入れられる形にするためには、なぜ買うのか、どのような条件で価値が認められるのか、潜在的な顧客の課題、不満を把握し、当社ならではの解決策の形にするまで顧客の現状を深く理解することが重要です。当社は長年、OEMビジネスを中心に成長してきました。完成車メーカーから求められる仕様に応え、高品質な製品を納める力は大きな強みです。しかし、新事業では顧客から要求仕様が与えられるわけではありません。自ら市場を見つけ、価値を定義し、市場に問うという、これまでとは異なるビジネススタイルが求められます。

林：私も、新事業を将来の成長の柱へ育てていくことが喫緊の課題だと考えています。2030年までまだ時間があるように見えても、事業を立ち上げ、収益化し、会社の柱にしていくまでには時間がかかります。事業化までの時間軸を意識し、今後の実行スピードを高めていくことが肝要です。新事業を本業の一つにしていくには、計画だけではなく、それをやり切る人財と運営体制が不可欠だと考えます。これまでのOEM型の事業推進では、顧客から求められたものを求められた通りに提供するこ

とが中心でした。しかし今後は、何が求められているのか、どのように提供すれば事業として成り立つのかを、自ら考え行動する企業への転換が求められます。

井上：ROE目標の設定や財務面の改善については、着実な道筋が見えてきています。一方で、新事業については、もどかしい状況が続いています。永続的な企業価値向上のためには、基幹事業で得た利益を新しい事業へ投資し、次の成長の柱を作っていく必要があります。そのためには、社内外のリソースを最大限に活用し、M&Aの機会も積極的に探索しながら、取捨選択を行い、収益化できる事業を作り出していくことが重要です。新事業を評価する上で私が重視しているのは、市場を見る「冷徹さ」です。自分たちに都合の良いストーリーを描くのではなく、市場規模、競争環境、顧客の本当のニーズを客観的に検証し続ける必要があります。さらに、新事業を継続的に生み出し、成功させるには、組織能力を高めることが不可欠です。

豊原：皆さんからいただいたご指摘は、いずれも現在の当社が直面している課題そのものだと思っております。新事業については現在、各プロジェクトの方向性を見極める重要な局面を迎えています。ここで重要なのは、プロジェクトディレクター自身が自ら判断することです。経営が答えを与えるのではなく、担当者自身が、何を決めるべきか、誰が何をいつまでに実行するのかを明確にする。そして、その判断に責任を持つ。経営としては、そのプロセスや判断の妥当性を確認していきます。過去の投資実績にとらわれることなく、将来の企業価値向上につながるかどうかを基準に見極め、その上で、可能性の高いテーマには経営資源を集中し、成長を加速させていきたいと考えています。

Discussion Theme 02

成長を支える人財・組織

「おおい体質」から、自ら価値を創る組織へ変われるか

豊原：新事業を進める中で私が最も重視しているのは、自ら考え、自ら決心することです。各プロジェクトディレクターには「最終的には自分で決めてほしい」と伝えてきました。何を決めるべきか、誰が何をいつまでにやるのかを自分で整理し、自ら結論を出してほしいと思っています。経営が答えを与えていては、本当の意味で組織は変わりません。

林：中長期戦略の実現に向けた課題の一つが、人財の経験値にあると考えています。皆さん真面目で能力も高い。しかし、自ら考え、方向性を定め、最後までやり切る経験を十分に積んでいる人財が、まだ表面化していないように感じます。新事業では、顧客から要求されたものを作るのではなく、何が求められているのかを自ら見つける力が必要です。そうした実践の機会を増やし、変革を担う人財の層を厚くしていくことが重要だと思います。

高野：新事業の議論を通じて改めて感じるのは、企業文化の重要性です。先ほども申し上げましたが、当社は長年OEMビジネスを中心に成長してきました。完成車メーカーから求められる仕様に応え、高品質な製品を納める力は当社の大きな強みです。一方で、その成功体験が企業文化にも影響を与えてきた面があると思います。新事業では、顧客に言われたものを作るのではなく、自ら市場を見つけ、自ら価値を定義していかなければなりません。そうした環境では、「これでよろしいでしょうか」と確認する人財よりも、「こうすべきです」と提案できる人

材が求められます。

井上：新事業の成否を左右するのは、個人の能力だけではありません。持続的に企業価値を高めるためには「組織能力」が必要です。組織能力には、「人」「仕組み」「よい関係性(社内の部局や上司部下同僚、社外の顧客や協力関係のある組織など)」などの要素を見ていく必要があります。人材だけが優秀でも成果は出ませんし、制度やプロセスだけを整備しても不十分です。これらが噛み合って初めて新たな価値が生まれます。特に新事業については、「事業を成功させる仕組み」だけでなく、「新しい事業の種を生み出し続ける仕組み」が重要です。毎月どれだけ新しいテーマが提案されたのか、どれだけ顧客インタビューが行われたのか、どれだけ案件が次のステージへ進んだのかといった活動そのものを見える化しなければなりません。事業化された件数だけでなく、種を生み出すプロセスそのものをマネジメントする視点が欠かせません。

伊藤：新事業は、必ずしも社内だけですべて解決できるものではありません。社内の人財を育成することはもちろん重要ですが、必要に応じて社外のリソースも積極的に活用すべきです。当社にとって重要なのは、新しい事業を作る能力を組織として獲得していくことです。そのためには、事業推進体制や組織能力が本当に十分なのかを絶えず検証し続ける必要があると考えます。

豊原：私は以前から、「基幹事業と新事業を同じ鍋に入れてはいけない」と考えています。基幹事業では品質や信頼性を重視するため、慎重なプロセスが必要です。一方、新事業ではスピードと挑戦が求められます。両者に同じ評価基準や運営方法を適用すると、新事業に必要なスピードが失われてしまいます。それぞれの特性に応じた仕組みや制度へ進化させながら、挑戦を後押しする環境を整えていきたいと考えています。

井上：その意味では、報酬制度も重要です。企業価値向上に直接つながるKPIを設定し、その達成状況を適切にモニタリングしながら、成果に見合った報酬を支払う仕組みが必要です。特に新事業では、短期的な業績だけでなく、将来の価値創造につながる行動や挑戦をどう評価するかが重要になります。経営戦略と人材戦略、そして評価制度や報酬制度が一体となって初めて組織は変わります。報酬委員長としても、企業価値向上につながる制度のあり方について継続的に議論していきたいと考えています。

Discussion Theme 03

ガバナンス改革と取締役会の実効性

指名委員会等設置会社への移行を、企業価値向上にどうつなげるか

豊原：当社は指名委員会等設置会社へ移行し、監督と執

行の役割をより明確にする体制へ移りました。執行側としては、新事業創出や事業ポートフォリオ転換など重要な経営課題について、これまで以上にスピード感を持って判断し実行していくことが求められています。一方で、取締役会には中長期的な視点から企業価値向上につながる議論や監督機能を期待しています。

高野：監査委員長として意識しているのは、単なる監督にとどまらず、環境変化を踏まえた事業戦略や技術戦略、人財戦略の実行状況を確認し、企業価値向上につなげることです。AT事業に代わる新たな事業の柱を築くことは、当社にとって最も重要な経営課題の一つです。経験値が少ない領域だから仕方がないでは済まされません。監査委員会としても、外部の視点から新事業の取り組みを検証し、必要な助言を積極的に行っていきます。

林：私が指名委員長として重視しているのは、経営人財の育成です。中長期戦略を実現するためには、優れた計画だけでなく、それをやり切る人財が必要です。指名委員会等設置会社への移行によって、後継者計画や経営人財育成についても、より透明性と客観性を持った議論が可能になります。将来の経営を担う人財をどのように発掘し、育成するのか。指名委員会として、その土台づくりを担っていく考えです。

井上：報酬委員長としては、企業価値向上につながる行動をどのように促すかという視点を重視しています。報酬制度は単なる処遇制度ではなく、会社として何を大切にするのかを示すメッセージでもあります。取締役会としても、経営戦略と人財戦略が連動しているか、そしてそれを支える評価制度や報酬制度が機能しているかを注視していかなければなりません。企業価値向上により直接つながるKPIをどう設定するか、挑戦や中長期的な価値創造をどのように評価するかといった観点から、制度のさらなる進化を図ります。

伊藤：私が重視しているのは、取締役会が事業ポートフォリオの進化と持続的な成長基盤の強化という大きなテーマを継続的に議論することです。また、M&Aや大型投資など企業価値に大きな影響を与える意思決定については、その戦略的妥当性や資本効率、リスクとリターンのバランスを客観的にモニタリングしていくことが重要な責務であると認識しています。

豊原：新事業の創出、人財育成、組織能力の強化など、当社が取り組むべき課題は多岐にわたります。しかし、今回の議論でも共有された通り、これらはすべて中長期戦略の実現と企業価値向上につながる重要なテーマです。今後も取締役会と執行側が建設的な議論を重ねながら、それぞれの役割を果たしていきたいと考えています。

Closing

今後の企業価値向上に向けて

高野：当社が次の成長ステージへ進むためには、新たな事業の柱を築くことが重要です。私自身、エレクトロニクス関連分野における経験や知見を活かしながら、その実現に貢献したいと考えています。また、監査委員会委員長として、事業の進捗や実効性を適切に確認しながら、新たな事業の柱づくりや事業領域の拡大につながる取り組みに対し、監督と助言の両面から力を尽くしていきます。

林：電動化をはじめとする環境変化の中で、中長期戦略の実現には事業の変革だけでなく、人材の変革も欠かせません。私は、自ら考え、方向性を定め、最後までやり切る人材を増やすことが重要だと考えています。当社には優秀な人材が数多くいます。その力を十分に発揮できる環境を整え、変革を担う人材層の厚みを増していきたいと思います。

井上：持続的な企業価値向上のためには、人財、仕組み、関係性が有機的に結び付いた組織能力の向上が不可欠で

す。加えて、挑戦する人材が正しく評価され、その成果が報酬にも反映される仕組みがあってこそ、組織は変わります。報酬委員会委員長として、そうした仕組みづくりを通じて挑戦を後押しし、価値創造を促す組織づくりに取り組んでいきます。

伊藤：社外取締役としては、自動車業界でのプレゼンスを維持・強化しながら、新たな事業への転換を着実に進められるよう支援したいと考えています。そのために、これまで培ってきたネットワークや人脈を活かし、新たな成長機会の創出や事業提携の可能性を広げていきたいと思います。

豊原：本日の議論を通じて、改めて当社が取り組むべき課題の本質を共有できたと感じています。社外取締役の皆さんからいただいた多様な視点や率直なご意見を今後の経営に活かしながら、執行側として変革を着実に前へ進めていきたいと考えています。本日はどうもありがとうございました。

TOPIC 「攻めのガバナンス」を支える対話と情報共有

当社では、「攻めのガバナンス」の実現に向け、社外取締役への情報共有の充実や役員間の対話の強化など、取締役会機能の向上に取り組んでいます。こうした取り組みは、テレビ東京「ワールドビジネスサテライト」において、コーポレートガバナンス・コードの実践事例として紹介されました。

社外取締役への継続的な情報共有

取締役会の約1週間前に、社外取締役へ議題の背景や関連情報を説明しています。加えて、社内イントラネットを活用し、中長期戦略の進捗や新事業の取り組み状況を共有することで、情報の非対称性を解消し、実効的な議論につなげています。



テレビ東京「ワールドビジネスサテライト」で紹介された、社外取締役向け取締役会議題の事前説明会の様子

役員グループディスカッション

取締役と執行役全員が参加し、年2回、合宿形式で開催しています。中長期戦略や経営課題について集中的に議論し、執行と監督の垣根を越えた多様な視点の共有を通じて、「攻めのガバナンス」を支える意思決定につなげています。



2026年9月に淡路島で開催した「役員グループディスカッション」の様子

コーポレート・ガバナンス体制の強化

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、企業理念「喜びの創造（社会・お客様・私たち）」の下、持続的な企業価値の向上を実現するため、コンプライアンス経営の徹底とコーポレート・ガバナンス体制の構築が経営の基盤であると認識しております。また、当社は、2026 年 6 月に監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行いたしました。これにより監督機能と執行機能の分離をより明確化し、取締役会による経営監督機能の強化と意思決定の透明性・迅速性の向上を図ってまいります。今後もコンプライアンス経営およびガバナンス体制の強化に努めるとともに、下記の基本方針に沿って、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでまいります。

基本方針

1）株主の権利・平等性の確保、株主との建設的な対話に努めます。

2）株主以外のステークホルダー（お客様、お取引先様、債権者、地域社会、従業員等）との適切な協働に努めます。

3）適切な情報開示と透明性の確保に努めます。

4）取締役会において透明・公正かつ迅速・果断な意思決定が行われるよう、取締役会の役割・責務の適切な遂行に努めます。

コーポレート・ガバナンスの充実への取り組み

当社は、グローバル企業として成長・進化し、持続可能な社会を実現するために「強固なガバナンスを基盤として安定した経営を維持する」を長期ビジョンに掲げ、コーポレート・ガバナンス向上に向けた様々な取り組みを行ってきました。

目 的	施 策	2005	2009	2012	2014	2016	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
経営と執行の分離	指名委員会等設置会社への移行に伴う執行役選任													
	執行役員制度の導入													
	取締役会への付議基準の見直しによる権限移譲			見直し						見直し				見直し
透明性・監督機能強化	独立社外取締役の増員 独立社外取締役比率					2人 18%		3人 27%		4人 36%	5人 42%		4人 57%	
透明性・経営責任の明確化	取締役任期短縮	2年	1年											
取締役会の多様性	女性取締役の選任								1人	2人				
独立性・客観性の強化	指名委員会等設置会社への移行に伴い、社外取締役を議長とする法定の 3 委員会の設置													
	任意の指名委員会・報酬委員会												委員長：社外取締役	
経営陣と株主の利害一致	退職慰労金制度	廃止												
	株式報酬制度													見直し

直近の取り組み

指名委員会等設置会社へ移行

当社は 2026 年 6 月に指名委員会等設置会社へ移行しました。法令や取締役会規則で定める重要事項を除き、業務執行の決定権限を執行役に委任することで、経営の監督と執行の分離を推進しています。また、取締役会の過半数および指名・報酬・監査の各委員会の委員長を社外取締役とし、経営の透明性・客観性のさらなる向上を図っています。

取締役会や各委員会の事務局機能の強化

指名委員会等設置会社への移行に伴い、取締役会に加え、指名・報酬・監査の各委員会を支える事務局体制を整備しました。社外取締役が中心となる各委員会の実効性を高めるため、指名委員会および報酬委員会には兼任 4 名、監査委員会には専任 3 名を事務局として配置し、運営基盤の強化を図っています。

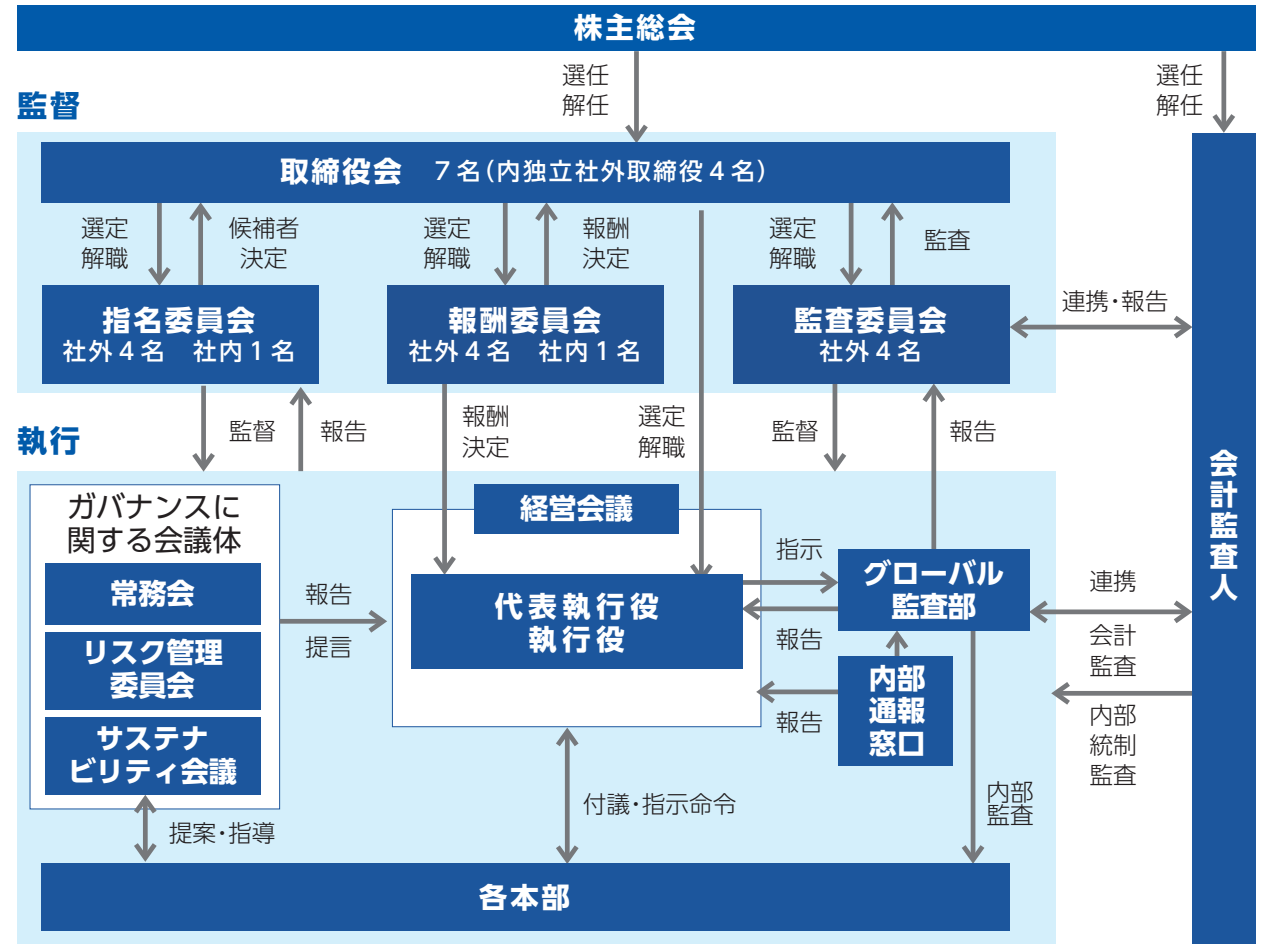
役員株式報酬制度の見直し

指名委員会等設置会社への移行に伴い、従来の役員株式報酬制度に代えて、執行役に対する業績連動型譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。連結 ROE および相対 TSR を評価指標とし、報酬と業績・株式価値との連動性を高めることで、株主との価値共有を促進し、中長期的な企業価値向上を後押しする報酬体系へ見直しました。

コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は、2026 年 6 月に監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行しましたので、会社の機関として株主総会の他、取締役会・指名委員会・報酬委員会・監査委員会・執行役・会計監査人を設置しています。また、経営環境の変化に迅速に対応した業務執行を行うため、可能な限り業務執行の決定を執行役に委任しております。その一方で取締役会の過半数および指名・報酬・監査の各委員会の委員長を社外取締役とすることで、経営の透明性・客観性のさらなる向上を図っています。なお、取締役及び執行役の任期は、1 年となっております。

コーポレート・ガバナンス体制の模式図



監督

指名委員会
取締役・執行役の選解任方針や後継者計画を審議し、候補者の選定・評価を通じて、最適な経営体制の構築を担います。
2025 年度：6 回開催
(任意委員会として運用)

報酬委員会
取締役・執行役の報酬方針および個人別報酬を決定するとともに、業績連動報酬や中長期インセンティブ制度の設計・見直しを担います。
2025 年度：5 回開催
(任意委員会として運用)

監査委員会
監査委員会は、社外取締役のみで構成され、取締役および執行役の職務執行を監査するとともに、内部統制の有効性を確認し、監査の実効性とグループ全体のガバナンス向上を図ります。

業務執行

経営会議
経営会議は、全執行役で構成され、取締役会から委任された業務執行の決定を担う中核機関として、当社グループの重要事項を審議・決定し、経営の迅速化と実効性の向上を図ります。
2025 年度：25 回開催（社長、執行役員及び常勤監査役を出席者とする会議体として運用）

業務執行（専門機能）
リスク管理委員会
サステナビリティ会議
※リスク管理委員会およびサステナビリティ会議の詳細は 80 ページに記載しています。

コーポレート・ガバナンス体制の強化

監督と執行の分離

取締役会の役割

取締役会は、法定の取締役会決議事項および当社グループの経営に重大な影響を与える事項を除き、原則として業務執行の決定を執行役に委任しています。これにより、取締役会は経営の監督機能を担い、執行役は迅速な業務執行を担う体制としています。

執行体制

取締役会から執行役に委任された業務執行の決定を担う中核機関として経営会議を設置しています。全執行役で構成し、当社グループの重要事項を原則月 2 回開催する経営会議で審議・決定することで、迅速で実効性の高い経営を推進しています。

取締役会による監督機能

取締役会の構成

取締役会は、独立社外取締役 4 名を含む 7 名で構成され、月 1 回の定例取締役会に加え、必要に応じて臨時取締役会を開催し、経営の重要事項の意思決定および監督を行っています。

取締役会の活動状況（2025 年度）

2025 年度においては、取締役会を 12 回開催し、迅速な意思決定とともに、重要テーマに関する議論の充実を図りました。また、独立社外取締役が過半数を占める体制のもと、経営に対する監督機能の発揮および議論の多様性確保に努めました。さらに、業務に精通した執行役員や主要子会社の代表経験者に加え、専門性を有する社外取締役を選任することで、取締役会全体として知識・経験・能力のバランスを確保するとともに、重要事項に対する多面的な議論を実施しました。

取締役会の議論内容（2025 年度）

2025 年度は、中長期戦略の進捗についてモニタリングを継続的に行うと共に、指名委員会等設置会社への移行を見据え、取締役会の監督機能強化と執行への権限委譲を進める観点から、ガバナンス体制の高度化について議論を重ねました。

テーマ	主な議論内容
中長期戦略 中期経営計画	2030 年度目標を見据え、基幹事業の売上減少と新事業の立ち上がりが重なる局面における収益力確保、経営資源配分、事業ポートフォリオ転換について議論しました。
基幹事業の収益力	トルクコンバータの生産数量減少が見込まれる中、OEM 事業における適正価格の実現、補修品事業の拡大を通じた収益力維持・向上について議論しました。
成長投資 新事業	VC ファンドへの出資や新事業領域での協働事業、スタートアップの M&A 等を通じた成長投資について議論し、新たな収益基盤の構築と事業ポートフォリオの転換に向けた方向性を確認しました。
財務戦略 企業価値向上	株主還元と成長投資のバランス、最適な資本構成の維持、政策保有株式の売却など、資本コストや株価を意識した経営の実践を通じて、ROE 向上および企業価値向上に向けた施策について議論しました。
ガバナンス体制	任意の指名委員会、報酬委員会の実効性向上に向けた体制整備を進めると共に、指名委員会での議論を踏まえ、指名委員会等設置会社への移行に向けた役員体制の見直しを行いました。また、報酬委員会では、報酬プロセスの透明性向上や、役員報酬と企業価値向上との連動性強化について議論しました。

取締役会の実効性評価

当社では、毎年、取締役会の実効性評価を実施しています。全取締役および監査役を対象としたアンケートおよびヒアリングを通じて、取締役会の運営状況や課題を把握するとともに、改善に向けた提言を収集しています。評価結果および抽出された課題については取締役会で報告・議論を行い、継続的な改善に取り組んでいます。

取締役会実効性評価アンケート調査概要

- 対 象 者：全取締役および監査役
- 実施回数：年 1 回
- 評価項目：取締役会の構成、運営、社外役員へのサポート、権限委譲と審議の充実、企業理念・経営戦略に関する議論の状況

実効性評価の結果（2025 年度）

2025 年 4 月に実施したアンケートおよびヒアリングの結果を踏まえ、取締役会において評価結果のレビューを実施し、当社取締役会は適切に機能しており、実効性は確保されていることを確認しました。一方で、更なる実効性向上に向けた課題として、主に以下の点を認識しました。

- 取締役会の役割・機能の見直し
- 当社の将来像や長期ビジョンに関する議論の更なる活性化

評価結果を踏まえた改善対応（2025 年度実績）

上記課題への対応として、2025 年度は以下の取り組みを実施しました。

- 指名委員会等設置会社への移行に向けた検討の本格化
- 任意の指名委員会および報酬委員会の運営体制・機能の強化
- 社外取締役と執行役員との対話機会の拡充

今後の対応方針（2026 年度以降）

2026 年 4 月に実施したアンケートおよびヒアリングでは、社外取締役と執行役員との対話機会の拡充を評価する意見があったほか、各委員会の役割や機能をさらに発展させるべきとの意見が寄せられました。

2026 年 6 月の指名委員会等設置会社への移行を踏まえ、取締役会における中長期戦略に関する議論の深化や、重要テーマに対する執行役の業務執行状況のモニタリング強化を進めることで、引き続き取締役会の実効性向上に取り組んでまいります。

コーポレート・ガバナンス体制の強化

指名・報酬ガバナンス

指名委員会

指名委員会は、4 名の社外取締役を含む 5 名の取締役で構成され、委員長は社外取締役が務めています。取締役および執行役の選任・解任に関する方針や手続を策定するとともに、当社の経営戦略や事業特性を踏まえた最適な経営体制の構築を担います。スキルマトリックスや後継者計画を活用して候補者の選定・評価を行い、経営体制の継続的な強化と役員の選解任プロセスの透明性・客観性向上を図ります。

取締役・執行役の選解任方針と手続き

2025 年度は、任意の指名委員会（委員長：社外取締役、構成：独立社外取締役 4 名・社内取締役 1 名）のもと、2026 年 6 月の指名委員会等設置会社への移行を見据えた準備を行いました。具体的には、移行後の新体制における取締役、執行役および各委員会（指名・報酬・監査）の委員候補者を選定し、取締役会へ答申しました。これを受け、2026 年度の役員体制が決定しています。あわせて、指名委員会では、取締役および執行役に求められる要件の整理から、スキル構成の再確認、候補者群の選定、個別の選解任に至るプロセス全体の見直しを行いました。また、将来の役員候補層（ポテンシャル層）の選定を進めるとともに、指名委員による候補者との面談を実施し、サクセッションプランの充実と指名プロセスの高度化を図りました。2026 年度以降も、指名委員会を中心に、取締役および執行役の候補者選定プロセスについて、継続的に検証してまいります。指名委員会では、高い客観性と透明性をもって、中長期的な視点でのサクセッションプランの更新と指名プロセスの高度化を通じ、経営体制の持続的な強化に取り組んでいく方針です。

報酬委員会

報酬委員会は、4 名の社外取締役を含む 5 名の取締役で構成され、委員長は社外取締役が務めています。取締役および執行役の報酬に関する基本方針の策定や個人別報酬の決定を担うほか、経営戦略や事業環境の変化を踏まえ、報酬制度や業績評価指標の継続的な見直しを行っています。2026 年度は、賞与制度および業績連動型株式報酬制度の見直しを実施しています。

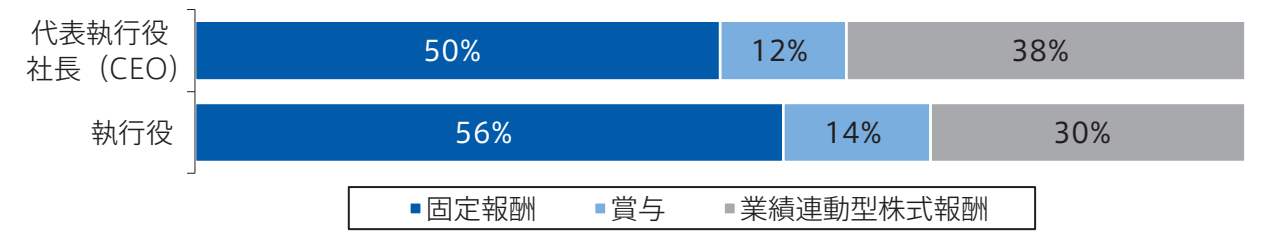
役員報酬

基本方針

当社は、2026 年 6 月 19 日開催の報酬委員会において、取締役および執行役の報酬決定方針を決議しました。当社の役員報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう、株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役および執行役の職責に応じた適正な水準となることを基本方針としています。業務執行を担う執行役の報酬は、基本報酬、賞与および業績連動型株式報酬により構成し、監督機能を担う社外取締役については、その職務に鑑み、基本報酬のみを支給する方針としています。

報酬ミックス

執行役の報酬は、金銭で支給する、基本報酬及び、短期インセンティブとしての賞与に加え、中長期的な企業価値向上および株主価値との連動性を高めるための、業績連動型株式報酬を組み合わせた設計としています。金銭報酬については、年間金銭報酬総額の約 80％を月額固定報酬、約 20％を賞与ベース額としています。



※ 2026 年度の業績目標等を 100％達成した場合の報酬ミックス
※ 上位役位ほど、総報酬に占める業績連動型株式報酬の割合が高まる設計としています

賞与

当社は、2026 年 6 月 19 日開催の報酬委員会において、賞与の決定方法の見直しを行いました。賞与は短期の業績向上と企業価値増大への貢献意識を高めることを目的として、共通 KPI と、役位・職責に応じて設定する個人別 KPI の達成度に基づき算定します。個人別 KPI のウェイトは、執行役の役位に応じて 0 ～ 50％の範囲で報酬委員会において決定し、共通 KPI のウェイトは 100％から個人別 KPI ウェイトを控除した割合とします。これにより、グループ全体の業績目標と各執行役の担当領域における成果の双方を賞与に反映します。共通 KPI は、連結 ROE、連結営業利益、Net GHG 削減率とし、各 KPI の達成度に応じて、賞与ベース額に対する支給率は 0 ～ 120％の範囲で変動します。

賞与の KPI とウェイト

KPI 区分	KPI	賞与全体に占めるウェイト	目標値（2026 年度）	支給率
共通 KPI	連結 ROE	共通 KPI ウェイト × 50％	7.50％	0 ～ 120％
	連結営業利益	共通 KPI ウェイト × 35％	245 億円	0 ～ 120％
	Net GHG 削減率（Scope1+2）	共通 KPI ウェイト × 15％	2022 年度比 ▲16.8％	0 ～ 120％
個人別 KPI	個人毎に設定	0 ～ 50％（役位に応じて決定）	役位・職責に応じて設定	0 ～ 120％
合計	—	100％	—	—

※ 共通 KPI ウェイトは、100％から個人別 KPI ウェイトを控除した割合です。

業績連動型株式報酬

当社は、2026 年 6 月 19 日開催の報酬委員会において、従来の譲渡制限付株式報酬制度に代え、執行役を対象とする事後交付型の業績連動型譲渡制限付株式報酬制度を導入することを決議しました。本制度は、役員と株主との価値共有を促進するとともに、役員報酬と会社業績および当社株式価値との連動性をより明確にし、中長期的な企業価値の持続的向上を図るインセンティブを付与することを目的としています。業績評価期間は 1 年間とし、評価期間終了後、業績評価指標の達成度に応じて株式を交付します。

株式報酬の KPI とウェイト

KPI	目標値（2026 年度）	評価ウェイト	支給率
連結 ROE	7.5％	50％	0 ～ 120％
相対 TSR	100％	50％	
合計	—	100％	

本制度に基づき交付される株式には 30 年間の譲渡制限が付され、役員による中長期的な株式保有を促進することで、株主との価値共有および企業価値向上へのコミットメントを高める仕組みとしており、譲渡制限期間満了、死亡又は正当な理由により退任した場合は譲渡制限が解除されます。

マルス・クロウバック条項について

業績連動型株式報酬については、法令・社内規程への重要な違反等があった場合、正当な理由のない退任、当社グループとの競業行為があった場合等、報酬として支給した譲渡制限付株式を当社が無償取得することができます。

コーポレート・ガバナンス体制の強化

監査体制

監査体制および監査役会の活動（2025 年度）

監査体制

当社は、2026 年 6 月 19 日開催の定時株主総会をもって監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行しました。2025 年度は、常勤監査役 1 名と、公認会計士を含む社外監査役 2 名の計 3 名体制の下、監査役会を中心に、グローバル監査部（内部監査部門）および会計監査人と連携した監査活動を通じて、経営の健全性と透明性の確保に努めました。また、毎月開催する監査役会や、常勤監査役、グローバル監査部および会計監査人との定期的な情報共有・意見交換を通じて、監査の実効性向上を図りました。

監査役会における主な活動

監査役会では、社会的信頼に応える企業統治体制を確立するための適法性監査、予防監査のみならず、当社が事業活動を行っていく上で大切にしていく考え方（価値観）の実践や事業ポートフォリオの転換を進める上で生ずる、新たなビジネスリスクに対する問題提起・助言を行ってきました。また、常勤監査役及び社外監査役が直接往査に行くほか、国内関係会社監査役と各社における監査の状況と課題の共有を行う監査役連絡会の実施、内部監査部門との連携などにより、グループ全体での監査の実効性確保に努めています。さらに、当社グループ最大の子会社であるダイナックスの監査役と 2 か月に 1 度の監査役連絡会を継続して実施しています。

2025 年度 監査役会での主な審議内容・件数

分類	件数
監査活動報告	18
会計監査	8
内部統制システム監査	8
監査方針・計画	3
会社経営状況	2
個別案件	8
総計	47

2025 年度 監査役・監査役会の実績

監査役会	16 回
取締役会等の重要会議への出席 (取締役会、経営会議、役員 GD [※] 、サステナビリティ委員会等)	116 回
グループ会社への往査（海外 4 社、国内 7 社）	22 回

※役員 GD（グループディスカッション）：役員間で経営課題を集中的に討議する会議

2025 年度 監査の連携状況

会計監査人との連携	6 回
内部監査部門の連携 (当社およびグループ監査結果と課題の共有、事業運営上の課題についての意見交換など)	6 回
国内関係会社監査役連絡会	1 回

内部監査部門

グローバル監査部は、当社グループの経営方針および重点リスクを踏まえ、毎年度リスク評価を実施した上で監査テーマおよび監査計画を策定し、各部門・グループ会社の業務監査を行う他、必要に応じて臨時の監査を行い、内部統制の確保のため、監査の充実に努めました。

監査委員会

2026 年 6 月に指名委員会等設置会社に移行した後は、4 名の独立社外取締役で構成される監査委員会がその監督機能を承継しています。また、監査委員会事務局を設置し、監査委員会の職務を補助する専任の従業員を 3 名配置することで監査委員会による監査の実効性を高めるほか、グローバル監査部および会計監査人との連携については、2025 年度までに確立した枠組みを維持・発展させ、引き続き監督体制の実効性向上を図っています。

社外取締役による監督機能の発揮

独立社外取締役の判断基準

当社は、独立社外取締役の選任に当たり、会社法上の社外性要件に加え、専門分野における豊富な経験と高い見識も重視しております。金融商品取引所の定める独立役員の資格を充たし、一般株主の皆様と利益相反が生じる恐れのないことを独立社外取締役に指定するための基準としております。2026 年度は、指名委員会において改めて独立性判断基準について議論を深めてまいります。

社外取締役による監督機能の発揮（2025 年度）

2025 年度は、社外取締役が過半数を占める取締役会および任意の指名委員会・報酬委員会において、独立した立場から経営の監督機能を担いました。中長期戦略や財務・資本政策、人財戦略等の重要テーマについて助言・監督を行うとともに、取締役会に先立つ事前説明などを通じて、議論の充実と意思決定の客観性向上を図りました。

取締役会および各委員会の出席状況（2025 年度）

◎ 議長 / 委員長 ○ 出席メンバー

					取締役会	監査役会	指名委員会	報酬委員会
取締役	代表取締役社長	吉永 徹也	男性		◎ 12/12		○ 6/6	○ 5/5
	代表取締役	豊原 浩	男性		○ 12/12			
	取締役	廣瀬 譲	男性		○ 12/12			
	取締役	高野 利紀	男性	【社外】・【独立】	○ 12/12		○ 6/6	○ 5/5
	取締役	林 隆司	男性	【社外】・【独立】	○ 12/12		◎ 6/6	○ 5/5
	取締役	井上 福子	女性	【社外】・【独立】	○ 12/12		○ 5/6	◎ 5/5
	取締役	伊藤 紀美子	女性	【社外】・【独立】	○ 12/12		○ 6/6	○ 5/5
監査役	常勤監査役	鈴木 隆	男性		○ 12/12	◎ 16/16		
	監査役	福田 正	男性	【社外】・【独立】	○ 10/12	○ 13/16		
	監査役	坪田 聡司	男性	【社外】・【独立】	○ 12/12	○ 16/16		

※ 2026 年 3 月 31 日時点の在籍取締役を対象としています。

株主利益の保護に関する取り組み

政策保有株式

政策保有に関する方針

当社は、中長期的な当社グループの企業価値向上の視点から、取引先や様々なステークホルダーとの信頼関係・取引関係の維持・強化が必要な場合を除き、いわゆる政策保有株式として上場株式を保有することは原則としてありません。2026 年 3 月期において、政策保有株式である上場株式の保有はありません。

政策保有の検証

政策保有に係る銘柄がある場合は、取締役会においてリスク・便益が資本コストを上回るか否か等を含めた評価を行います。

政策保有株式に係る議決権行使基準

当社は、政策保有株式である上場株式の保有はありませんが、将来保有する場合には、画一的な基準ではなく当社グループの企業価値向上の観点から議決権を行使します。特に下記に関する議案については、慎重な検討の上、総合的に判断します。

- （1）組織再編議案
- （2）買収防衛議案
- （3）役員選任議案（不祥事が発生した場合、一定期間連続で赤字である場合等）

政策保有株式の状況（2026 年 3 月期）

	銘柄数 貸借対照表計上額 (百万円)	2025 年度において 株式数が増加した銘柄	2025 年度において 株式数が減少した銘柄
非上場株式	13 436	2 301	— —
上場株式	— —	— —	8 1,659

※ 2025 年度において株式数が増加した銘柄は、主に新事業創出に向けたスタートアップ企業への出資によるものです。

関連当事者間の取引

当社は、会社法に基づく、当社取締役との自己取引・競業取引について、あらかじめ承認を受ける旨、取締役会規則に定めています。また、当社が主要株主等との取引を行う場合であっても、価格その他の取引条件は、他の第三者との取引と同様に市場実勢を勘案し、交渉の上、決定しています。なお、2025 年度における関連当事者間の取引はございません。

取締役会の構成(2026年度)

当社は、2026 年 6 月の定時株主総会をもって、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行しました。取締役会は独立社外取締役が過半数（57％）を占める体制としています。さらに、社外取締役を議長とする指名・報酬・監査の各委員会を設置し、社外取締役が過半数（監査委員会は全員）を占める構成とすることで、取締役会の監督機能の実効性および意思決定の客観性を確保しています。

氏 名		役 職	区分	主なキャリア	所属委員会 / 役割			スキルマトリックス								
					指名 委員会	報酬 委員会	監査 委員会	経営トップ 経験	イノベーション・ 新規事業に関 する知見	基幹事業に 対する知見	サプライチェーン・ マーケティング	ファイナンス	人事・ 人材開発	サステナビ リティ・ESG	法務・リスク マネジメント	グローバル
					5 名 (社外 4・社内 1)	5 名 (社外 4・社内 1)	4 名 (社外 4)									
	吉永 徹也	取締役 (代表執行役社長 取締役会議長)	社内	海外・中国事業を歴任し代表 執行役社長に就任 取締役会議長を務める												
	豊原 浩	取締役 (代表執行役副社長)	社内	財務・企画・管理部門を歴任 し代表執行役副社長・経営戦 略推進本部長を務める												
	廣瀬 譲	取締役 (執行役専務)	社内	海外事業・営業部門を歴任し 執行役専務・戦略事業本部長 を務める												
	高野 利紀	社外取締役 (監査委員長)	社外/ 独立	ローム株式会社において取 締役を務め企業経営に従事			議長									
	林 隆司	社外取締役 (指名委員長)	社外/ 独立	東京ラヂエーター製造株式 会社において代表取締役を 務め企業経営に従事	議長											
	井上 福子	社外取締役 (報酬委員長)	社外/ 独立	SAPジャパン株式会社および 同志社大学大学院ビジネス 研究科教授		議長										
	伊藤 紀美子	社外取締役	社外/ 独立	株式会社田嶋において代表 取締役を務め企業経営に従 事												

考え方

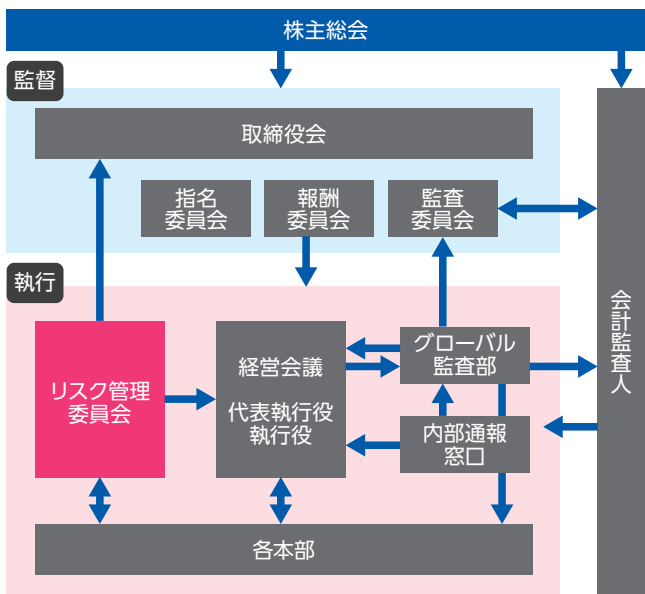
推進体制

リスク管理委員会について

【主な役割】

- ・ 重大事案への対応協議（品質問題、法令違反、サイバー攻撃等）
- ・ 人権リスクに関する定期的な議論

2025 年度においては 4 回開催し、回収懸念債権への対応を含む個別リスクの検討および、コンプライアンスならびに人権に関する取組の進捗確認について議論を行いました。



取り組み

① BCP・気候関連リスクについての取り組み

当社では、自然災害や気候変動に起因するリスクを重要課題の一つと位置づけ、リスクマネジメントの枠組みの中で管理しています。これらのリスクについては、リスクの性質に応じてリスク管理委員会およびサステナビリティ会議がそれぞれ対応を担い、方針および対応策を検討しています。その内容は経営会議を経て取締役会に報告され、監督を受けています。また、これらのリスクについては、事業環境の変化を踏まえ、継続的な見直しおよび改善を行っています。

■ BCP（事業継続）

自然災害等による操業停止リスクに対応するため、事業継続計画（BCP）を整備し、連結中期経営計画において危機管理プログラムの強化を推進しています。また、事業環境の変化や過去の対応経験も踏まえ、代替生産体制の検討やグループ全体での情報共有体制の強化など、継続的な改善を行っています。なお、サプライチェーンにおけるリスク評価および供給継続に向けた取り組みについては、本統合報告書「サプライチェーンマネジメント」（P.73）にて詳しく説明しています。

■ 気候関連リスク

気候関連リスクについては、サステナビリティ会議を中心にシナリオ分析、リスクの特定・評価、対応策の進捗管理を行っています。

- ・内燃機関車販売の減少に伴う売上縮小リスク：
サステナビリティ会議および取締役会において議論し、脱炭素貢献製品の売上高比率目標を策定
- ・再生可能エネルギー導入に伴うコスト増加リスク：
サステナビリティワーキンググループにおいて情報収集および対応策を検討
- ・洪水等によるサプライチェーン寸断リスク：
リスク管理委員会において、サプライヤーを含めた BCP の強化を推進

②サイバーセキュリティについての取り組み

当社では、サイバー攻撃や情報漏洩等のリスクを経営課題の一つとして認識し、リスクマネジメントの枠組みの中で重点的に対応を強化しています。情報セキュリティに関するリスクについては、リスク管理委員会において方針および対策を検討し、その内容は経営会議を経て取締役会に報告され、監督を受けています。

【体制】 経営戦略推進本部長を情報セキュリティ統括責任者とし、情報システム部を中心に、外部のセキュリティオペレーションセンター（SOC）と連携した監視体制を構築しています。グループ全体に対するリスク統括および対策推進をリスク管理委員会のもとで実施しています。

【予防・検知（平時）】 外部セキュリティベンダーと連携し、最新のセキュリティ対策をグループ全体に展開するとともに、SOC による 24 時間 365 日の監視体制を整備し、サイバー攻撃や内部不正の早期検知に努めています。

【インシデント対応（有事）】 セキュリティインシデント発生時には、外部専門機関と連携しインシデントレスポンス体制を立ち上げ、迅速な調査・分析・対応を実施します。対応状況は経営層に報告され、必要に応じて取締役会に共有されます。

【教育】 従業員に対する定期的な情報セキュリティ研修および標的型攻撃メール訓練等を実施し、全社的なセキュリティ意識の向上を図っています。

※当社の情報セキュリティ体制および具体的な取り組みの詳細については、「サステナビリティサイト」にて開示しています。

なお、コンプライアンスリスクについては、当社の重要課題の一つとしてリスク管理委員会のもとで管理しており、具体的な取組内容については本統合報告書「コンプライアンス」(P.102)にて説明しています。

コンプライアンス

考え方

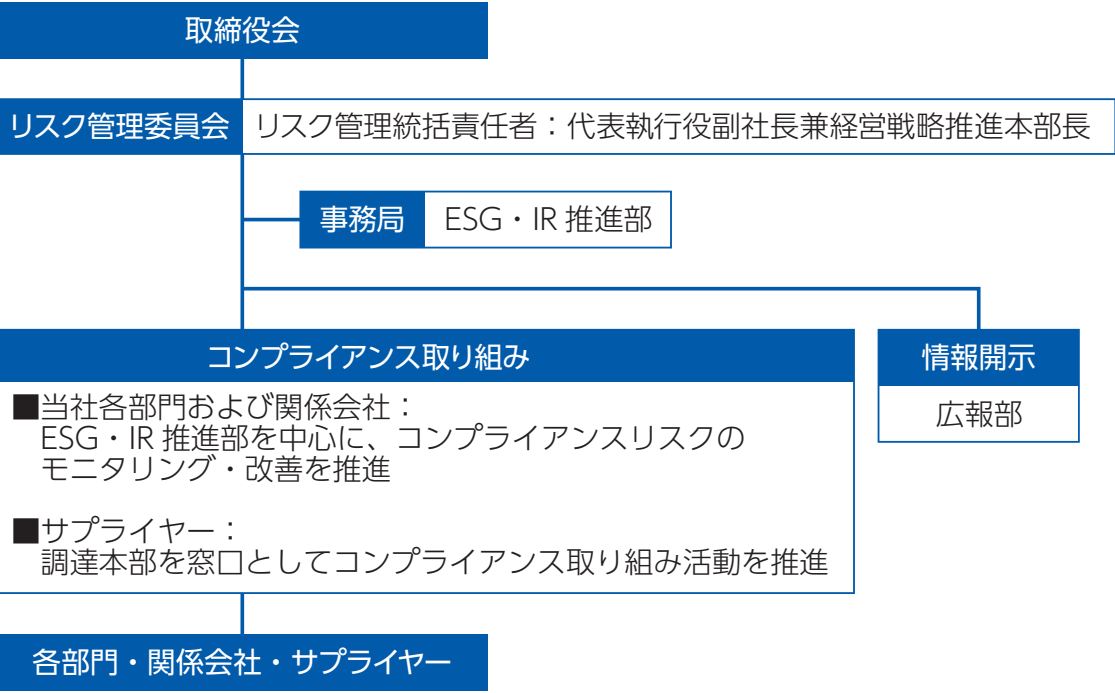
当社グループは、各国法令の遵守および透明性のある経営を企業活動の基盤とし、「公正・透明」をキーワードとしたコンプライアンス経営を推進しています。コーポレート・ガバナンス体制のもと、業務に関連する法令の理解と遵守を徹底し、企業活動の信頼性向上に取り組んでいます。当社は、これらのコンプライアンス活動を重要なリスクマネジメントの一環として位置づけ、コンプライアンス違反の未然防止と早期対応に取り組んでいます。

※当社のコンプライアンスに係る方針及び取り組みの詳細については、「サステナビリティサイト」にて開示しています。

推進体制

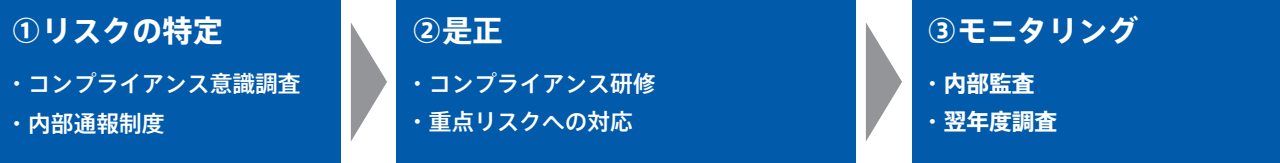
当社は、取締役会の下部委員会としてリスク管理委員会を設置し、人権・コンプライアンスを含む重大事案の監督責任を同委員会に付与しています。同委員会は、経営陣が参画する体制のもと、代表執行役副社長兼経営戦略推進本部長をリスク管理統括責任者として構成されており、人権・コンプライアンスに関する取り組みの進捗について報告を受け、審議しています。また同委員会は年 2 回以上開催され、審議・決定した内容は、取締役会へ定期的に報告されています。取締役会はこれらの報告を踏まえ、人権およびビジネス倫理・コンプライアンスに関する取り組み全般について監督を行っています。

実務面では ESG・IR 推進部がコンプライアンス取り組みの主管部門となり、関係部署と連携して施策を推進しています。



取り組み

当社は、リスクの特定から是正、モニタリングに至る一連の管理プロセスを通じて、コンプライアンスリスクへの対応を推進しています。なお、これらの取り組み状況については、グローバル監査部による内部監査等を通じて検証しています。



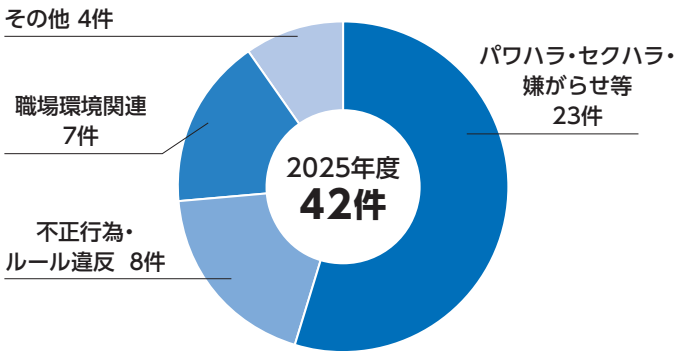
① リスクの特定

コンプライアンス意識調査

当社では、コンプライアンスリスクの把握・特定に向け、毎年コンプライアンス意識調査を実施しています。2025 年度については、当社および国内関係会社 12 社の役員及び従業員（除く派遣社員）を対象に調査を実施しました。設問内容は職場のコンプライアンス意識やコンプライアンス違反事例の有無等であり、回答率は当社が 86%、国内関係会社 12 社は 81% でした。その結果、グループ全体として「パワーハラスメント」及び「労働時間管理」においてリスク懸念がみられることから、この 2 つを重点リスク項目と特定しました。また、前年度において通報・相談窓口の認知度向上に取り組む、同窓口の認知度が当社（82 → 96%）・国内関係会社（65 → 81%）双方で向上しましたが、“どのような対応をしてくれるか分からない”等の理由から「困り事が有っても相談しない」との回答が約 2 割あり、是正すべき課題と認識しました。

内部通報制度

当社グループでは、法令違反や不正行為を把握・特定し、是正に繋げるべく、内部通報制度を整備しています。通報者に対する不利益取扱いを禁止し、通報者保護を徹底するとともに、社内窓口に加え、外部弁護士が対応する社外窓口を設置しています。本制度は当社および国内関係会社を対象に運用しており、海外関係会社についても各社で通報窓口を設けグループとしての基本方針のもとで運用が図られるよう管理しています。通報内容は速やかに調査し、必要に応じて是正措置および再発防止策を講じるとともに、重大なコンプライアンス違反が発生した場合は、取締役会に報告の上、対応を検討しています。2025 年度については「パワハラ・嫌がらせ等」に係る件数が最多であったことも重点リスク項目の特定に反映しております。



② 是正

コンプライアンス研修&重点リスクへの対応

上記の調査結果につきましては、重点リスク項目（「パワーハラスメント」「労働時間管理」）や通報・相談窓口の対応フローと共に、当社及び国内関係会社の職場に掲示することとしました。また、重点リスク項目及び通報・相談窓口の利用啓発をテーマとしたコンプライアンス研修も実施しました。同研修は当社作成資料を使って、当社の全従業員 2,772 名（除くパートタイム）及び国内関係会社 15 社を対象に行いました。さらに、ESG・IR 推進部が調査結果不芳であった国内関係会社 6 社を訪問し、社長・コンプライアンス担当者と面談の上、改善に向けた対話や通報・相談窓口の利用促進に向けた周知活動を行いました。各社コンプライアンス担当者の中には相談対応に苦慮している者もいたため、今後、そうした担当者向けサポートを行っていく予定です。

③ モニタリング

内部監査

当社はグローバル監査部を社長直轄の独立した組織として位置付け、内部監査によるコンプライアンス活動の実効性確保に取り組んでいます。同部は、内部監査結果を社長へ報告するとともに、監査委員会および会計監査人との情報共有を通じて監査機能の実効性向上に努めています。これにより、内部監査が当社のコンプライアンスリスクをモニタリングする重要な機能として、組織全体の健全な経営に寄与しています。具体的には、当社および国内外の関係会社を対象に、倫理・コンプライアンス方針の周知・徹底状況、法令遵守状況、内部通報制度の運用状況等について監査を実施しています。当社においては重要な業務プロセスおよび重点部門を対象に毎年監査を実施しています。国内関係会社については毎年、海外関係会社については内部統制上の重要性を踏まえて対象を選定し、おおむね 3 ～ 4 年に 1 回の頻度で監査を実施しています。監査で把握した課題については是正措置の実施状況を確認し、その有効性を継続的に評価しています。