

社外取締役座談会

日東工業グループが新たな成長を遂げていくために —これからの経営課題と新経営陣への期待—

社外取締役
小山秀市氏

社外取締役
久保雅子氏

取締役
末廣和史

社外取締役
中川深雪氏

社外取締役
浅野幹雄氏

日東工業グループは、2026年6月より手嶋晶隆を取締役社長COOとする新たな経営体制をスタートさせました。今後の成長へ向けて、当社グループはどのように経営課題に取り組むべきなのか、取締役（常勤監査等委員）の末廣和史が、社外取締役（監査等委員）の中川深雪氏、浅野幹雄氏、久保雅子氏、小山秀市氏と語り合いました。

黒野前社長が取り組んできた 挑戦と変革を振り返って

末廣：黒野前取締役社長COO（現相談役）が牽引してきた経営体制において、どのような成果があったとお考えでしょうか。

中川：収益力のある盤石な経営基盤のもと、グループ経営としてさらなる成長を目指した時期となりました。当初はグループ戦略も明確ではありませんでしたが、新しくグループに迎え入れた会社を含め、一体感の醸成に力を入れました。

浅野：かつての当社グループは個社の堅実な経営の積み上げ、つまり「1足す1を2にする」というスタンスが主流でした。しかしM&Aや連結経営の本質は、シナジーによってそれを3にも4にも高め、新たな価値を創ることです。黒野前社長は連結経営の方向性を定め、企業風土改革や人材育成など重要なテーマを明らかにして、グループ経営に向けたスタートをしっかりと切ったと思います。

中川：しかし残念ながら、シナジー効果はまだ見えていないのが現状ですね。

浅野：グループ経営のかたちはできてきましたが、本格的に効果を出すためには、今後の取り組みが重要だと思います。

社外取締役座談会

久保：黒野前社長が率先してステークホルダーとのコミュニケーションに積極的に取り組んでいたことに好印象を持ちました。一般的に製造業では、品質を重視したもののづくりや製品開発は得意ですが、そういった良さを社会にアピールする力に欠け、企業としての認知度が上がらない、従業員が自社の社会的な意義を認識しづらいといった課題につながるケースがみられます。その点に関して当社グループは先行していると思います。特に従業員向けに「社長通信」を発行して、定期的に会社の目指す方向性やありたい姿といった根幹になる情報を伝えていたのが印象的です。



末廣：日東工業のトップは、代々創業者の思いをしっかり受け継いできています。黒野前社長はその思いを

引き継ぎながら、従業員とも共有したいという意欲が強かったと思います。

小山：現地の従業員とのコミュニケーションを通じてありたい姿と現実のギャップを議論し、それを継続的に改善しようとする取り組みもいいですね。

浅野：そうですね。エンゲージメントサーベイの数値改善はわずかでしたが、経営陣と従業員がそれぞれの立場で会社生活について考えるきっかけになったのは大きな一歩だと思います。

久保：一方で従業員の意見に対するフィードバックやフォローが足りないといった声もありました。サーベイ結果の真因を、経営に携わる方々にはしっかり捉えていただきたいと思います。自部門の改善点を宣言して終わるのではなく、宣言した内容を日々の業務の中でどのように具体的に実行していくのか。そのためにも、従業員との対話を通じて双方の理解を深めることこそ、働きがいのある組織風土づくりにつながるのではないのでしょうか。

末廣：そうした課題については認識しており、従業員の意見を集約して役員や管理職の意識に落とし込む取り組みも行っています。一朝一夕にはいきませんが、着実に進めているところです。

新経営陣に求められる 企業風土改革と人的資本経営

末廣：新しい経営陣、特に手嶋社長に対して期待するのはどのようなことでしょうか。例えば、先人から受け継いでいくべきこと、あるいは変えていくべきことについて、どのようにお考えでしょうか。

中川：手嶋社長には、名古屋を中心とした地域の会社から、今後は日本を背負っていく企業グループになるという意識を持ってほしいと思います。そのためにIR活動等を含め、もっと積極的にPRを行うべきです。困難なことがあっても自ら道を切り開き、周りを説得して前に進んでいく力を持っている方だと思うので、非常に期待しています。

小山：当社グループには従業員を大事にする温かさがある反面、居心地が良すぎてチャレンジ精神に欠けるという一面も垣間見えます。グループ経営にあたっては、従業員全員が自らの意思で会社を変えるためにチャレンジし続けることが不可欠です。そのためには、役員は管理職の、管理職は部下の行動にもっと関心を持ち、彼らの言動の中からチャレンジにつながる意欲を見出して伸ばしていくことが大事だと思います。

久保：部下に関心を持って対応することは人的資本経営のベースであり、その土壌を組織に作ることが必要

社外取締役座談会

です。手上げ式公募やキャリアアップの仕組みが整備されてきている中で、本当の意味でそれらを活かすには、上司が常にコーチング的な要素を持つことが大事です。手嶋社長は、適切な人材を結節点にして、有効な人的資本が広がるよう働きかけていくのに長けていると思います。今後の取り組みに期待しています。

浅野：皆さんのお話の根本には、人材育成の基盤となる企業文化、企業風土をどう変えるかという視点があると思いますが、当社グループのように優良企業で前例主義が主体となってきた会社の変革は容易ではありません。本気で大きく伸びようとするならば、まずはバネのようにギュッと圧縮して反発力を溜める必要があります。具体的には、勇気を持って組織のスクラップ&ビルドを断行し、足元を固めることです。それに



より新たな視点で事業を推進できる人材を発掘する余裕が生まれ、次の飛躍に向けた大きな事業成長が期待できます。人は企業風土をエネルギーにして成長していくものですから、そこは最も重視すべきだと思います。こうしたドラスティックな変革が挑戦を後押しする強い風土の醸成につながるはずです。

小山：組織改革もそうですし、グループ各社の間でも企業風土が変わることにより、議論もより活性化すると思います。

久保：今のお話につながりますが、私は当社グループが健全な危機感を持つことが大事だと考えています。健全な危機感とは、現状に甘えることなく、同時に悲壮感に陥ることもなく、変化の激しい事業環境の中で、会社の成長を図るために何をすべきか前向きに模索していくことです。これはチャレンジングな企業風土から起こるものだと思います。

末廣：企業文化や風土の改革が人的資本経営を支え、人的資本経営が当社グループの事業を支えています。この循環を意識していくことが重要ですね。

小山：少子化が進む中、製造業としてのビジネスモデルをどこまで維持できるかは不透明ですが、エネルギーの主役はこれからも電力であると考えられます。このことから、当社グループが強みを有する電気インフラ関連事業の需要は求められる形は変われど、当面継続す

ると思われます。電気の力を安全にマネジメントする商品のニーズは高く、当社グループは他にはない競争力を備えているのも事実です。今後はAIを活用するとともに時代の一步先をいく技術を追求し、業界をリードする次世代型商品の開発に本腰を入れるべきです。

中川：そういう意味では、当社グループも未来を見据えた基礎研究に本格的に取り組む時期に来ているのではないのでしょうか。自前でゼロから立ち上げるのは時間がかかるので、まずは企業や大学、研究機関等とのアライアンスを推進し、それを呼び水にしていくのが現実的かつ効果的だと考えます。



久保：グループ会社との協働を含め、組織内外で化学反応を生み出すことが次の成長につながります。成否

社外取締役座談会

に一喜一憂せず、試行錯誤を積み重ねることで新たなビジネスの芽が育ちます。こうした多様な人材が関わるプロジェクトをいかに舵取りし運営していくのか、今、人的資本経営の実践として問われているのではないのでしょうか。

中期経営計画に対する評価と要望、 その先の持続的な成長に向けて

末廣：2026中期経営計画から現在策定が進められている次期中期経営計画へ、さらにその先の持続的な成長に向けてのお話をうかがいたと思います。

小山：2026中期経営計画では、「数字良ければすべて良し」ではなく、アクションプランの妥当性をしっかり振り返り、PDCAを回していくことが重要です。そこ



での気づきや反省を次期中期経営計画の方針や目標の設定に活かしていくことがさらなる成長への鍵になります。また、役員、管理職がステークホルダーとの対話を継続して情報の共有化を図ることで、自社の立ち位置を知るきっかけとなり、次に何をすべきかが見えてくると考えています。

浅野：これまでの中期経営計画は目標数値がやや保守的すぎたと感じていました。長期にわたり持続的な成長力を発揮していくためには、企業風土を根底から変えるほどインパクトのあるチャレンジ目標を設定することも必要です。そのために、組織の再構築とシンプル化を進めて足元を固め、現在の当社グループに不足している「企画ができる人材」の確保と育成に向けて、より大胆に投資をすべきです。新しい発想をかたちにできる組織と人材を揃えてこそ、真の変革が始まります。

久保：次期中期経営計画には、人的資本経営の思想をしっかりと組み込み、実効性のあるKPIを設けた上で取り組みを強化すべきです。人材育成プログラムや人事評価制度などを設けるだけでなく、従業員に寄り添いながら柔軟に改善し、現場でしっかり機能するところまでプロセス化していく必要があります。制度を単なる形だけに終わらせず、有効に機能させていくことこそが人的資本経営の本質的な価値

だと考えます。

中川：事業基盤が極めて安定している今だからこそ、次期中期経営計画では持続的成長に向けた、より大胆な施策へと果敢に踏み出していくことに期待しています。当社グループが持つ「真摯なものづくり」という強みを活かしつつ、拠点の刷新を契機に対外的な情報発信や認知度向上へ本気で取り組んでいくことも重要です。この変革フェーズにおいて、私たち社外取締役がガバナンスの機能をしっかりと発揮し、適切なリスクコントロールの下でグループの未来へ向けた挑戦を力強く支えていく所存です。

末廣：皆さんからの貴重なご意見を糧にさらなる成長へ向けた基盤づくりに努めていければと思います。本日はありがとうございました。



役員一覧

取締役



取締役会長
Chairman・CEO
(代表取締役)
加藤 時夫
(1953年6月10日生)

1982年4月 当社入社
1987年8月 取締役
2003年6月 常務取締役
2005年6月 取締役社長
2008年6月 取締役会長・CEO (最高経営責任者)
2019年4月 取締役会長・Chairman (取締役会議長)
2020年4月 取締役会長・Chairman・CEO (取締役会議長・最高経営責任者) (現任)

営業や生産、経営管理部門などにおける職務経験や、経営者としての豊富な経験に基づき、当社経営の意思決定や監督を適切に遂行しているため選任しています。



取締役社長COO
(代表取締役)
手嶋 晶隆
(1964年10月20日生)

1988年4月 当社入社
2015年3月 サンテレホン株式会社常務取締役
2017年6月 同社専務取締役
2019年4月 当社執行役員
2020年6月 取締役
2024年4月 常務取締役
2026年6月 取締役社長COO (現任)

経営管理部門における豊富な職務経験や当社子会社での取締役としての経験に基づき、当社経営の意思決定や監督を適切に遂行しているため選任しています。



専務取締役
里 康一郎
(1963年7月8日生)

1992年7月 当社入社
2014年10月 株式会社大洋電機製作所取締役
2016年6月 同社代表取締役社長
2019年4月 当社執行役員
2020年6月 取締役
2024年4月 常務取締役
2026年6月 専務取締役 (現任)

営業や海外部門における豊富な職務経験や当社子会社での経営者としての経験に基づき、当社経営の意思決定や監督を適切に遂行しているため選任しています。



取締役
小林 祐輔
(1969年8月22日生)

1993年4月 当社入社
2013年3月 ELETTO (THAILAND) CO., LTD. 社長
2020年4月 当社執行役員
2024年6月 取締役 (現任)

生産や開発、経営企画部門などにおける豊富な職務経験や当社子会社での経営者としての経験に基づき、当社経営の意思決定や監督を適切に遂行しているため選任しています。



取締役
河路 勝彦
(1966年7月31日生)

1989年4月 当社入社
2016年3月 東北日東工業株式会社代表取締役社長
2022年4月 当社執行役員
2025年6月 取締役 (現任)

生産部門における豊富な職務経験や当社子会社での経営者としての経験に基づき、当社経営の意思決定や監督を適切に遂行しているため選任しています。



取締役
鈴木 健一
(1967年2月16日生)

1990年6月 当社入社
2019年4月 執行役員
2021年4月 サンテレホン株式会社専務取締役
2022年6月 同社代表取締役社長
2026年6月 当社取締役 (現任)

営業部門における豊富な職務経験や当社子会社での経営者としての経験に基づき、当社経営の意思決定や監督を適切に遂行できる人物と判断し選任しています。



取締役
佐藤 嘉高
(1969年1月17日生)

1991年4月 当社入社
2019年4月 執行役員
2026年6月 取締役 (現任)

生産や営業 (物流)、経営管理部門などにおける豊富な職務経験に基づき、当社経営の意思決定や監督を適切に遂行できる人物と判断し選任しています。

役員一覧

● 監査等委員である取締役



取締役
(監査等委員)
末 廣 和 史
(1963年2月4日生)

1986年4月 当社入社
1989年4月 株式会社大洋電機製作所社長
2021年4月 当社執行役員
2021年6月 取締役(監査等委員)(現任)

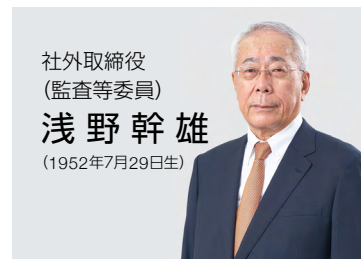
営業、開発部門などにおける豊富な職務経験や当社子会社での経営者としての経験から財務および会計に関する知見を有しており、当社経営意思決定のさらなる健全性・適正性の確保と透明性の向上に資すると期待できることから選任しています。



社外取締役
(監査等委員)
中 川 深 雪
(1964年11月22日生)

1990年4月 東京地方検察庁検事
2008年4月 法務省大臣官房司法法制部参事官
2011年1月 内閣官房副長官補室内閣参事官
2013年4月 東京高等検察庁検事
2013年8月 さいたま地方検察庁総務部長
2015年4月 中央大学法科大学院特任教授(派遣検察官)
2019年3月 検事退官
2019年4月 中央大学法科大学院教授(現任)
弁護士登録
2019年5月 香水法律事務所所長(現任)
2019年6月 当社取締役(監査等委員)(現任)
2021年6月 日産化学株式会社社外取締役(現任)
株式会社ファンケル社外監査役
株式会社新生銀行(現 株式会社SBI新生銀行)社外監査役(現任)
2022年6月 アスクル株式会社社外監査役
2022年8月 同社 社外取締役(現任)

法曹界での長年にわたる豊富な実務経験を有しており、当社経営に対し高度で専門的な見地から適切な助言・提言をすることで、当社経営意思決定のさらなる健全性・適正性の確保と透明性の向上に資すると期待できることから選任しています。



社外取締役
(監査等委員)
浅 野 幹 雄
(1952年7月29日生)

1975年4月 豊田通商株式会社入社
1998年4月 同社非鉄金属部長
2001年10月 同社リスクマネジメント部長
2003年6月 同社取締役
2007年6月 同社常務取締役
2009年6月 同社専務取締役
2011年6月 同社代表取締役副社長
2017年6月 同社顧問
ジェコス株式会社社外取締役
2020年6月 当社取締役(監査等委員)(現任)

総合商社での長年にわたる職務経験および財務・会計に関する十分な知見を有していることや、会社経営の経験者としての見地から当社経営に関して適切な助言・提言をすることで、当社経営意思決定のさらなる健全性・適正性の確保と透明性の向上に資すると期待できることから選任しています。



社外取締役
(監査等委員)
久 保 雅 子
(1959年10月12日生)

1992年4月 オムロン パーソネルクリエイツ株式会社入社
2005年9月 同社関西営業本部京都支店長
2011年6月 オムロン パーソネル株式会社取締役
2015年4月 同社代表取締役社長
オムロン株式会社執行役員
オムロン エキスパートリンク株式会社代表取締役社長
2022年4月 京都女子大学地域連携研究センター特定教授
当社取締役(監査等委員)(現任)
2022年6月 古野電気株式会社社外取締役(現任)
2026年4月 京都女子大学地域連携研究センター特命教授(現任)

長年にわたる人事関連業務・人材サービス業における専門的な知識と豊富な経験を有していることや、会社経営の経験者としての見地から当社経営に関して適切な助言・提言をすることで、当社経営意思決定のさらなる健全性・適正性の確保と透明性の向上に資すると期待できることから選任しています。



社外取締役
(監査等委員)
小 山 秀 市
(1957年6月15日生)

1981年4月 トヨタ自動車工業株式会社入社(現トヨタ自動車株式会社)
2001年8月 トヨタテクニカルセンター U.S.A株式会社取締役副社長
2006年1月 トヨタモーターマニュファクチャリングインディアナ株式会社取締役社長
2009年1月 トヨタ自動車株式会社ボデー統括部長
同社常務役員
2010年6月 トヨタ紡織株式会社代表取締役副社長
2013年6月 TBカワシマ株式会社代表取締役社長
2017年6月 同社顧問
2020年6月 当社取締役(監査等委員)(現任)

長年にわたる技術者としての専門的な知識と豊富な経験を有していることや、会社経営の経験者としての見地から当社経営に関して適切な助言・提言をすることで、当社経営意思決定のさらなる健全性・適正性の確保と透明性の向上に資すると期待できることから選任しています。

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と基本方針

● 基本的な考え方

当社は、良心に基づいた誠実な行動と公明正大な経営を常に心がけ、ステークホルダーとの信頼関係を強化していくことを大切に、健全でかつ透明性が高く、経営環境の変化に迅速に対応できる組織体制を構築します。また、公正で規律あるコーポレート・ガバナンスを構築し、持続的な成長および長期的な企業価値の向上を目指します。

基本方針

1. 株主の権利・平等性の確保

当社は、どの株主もその持分に応じて平等に扱い、株主がその権利を適切に行使用することができる環境を整備するとともに、株主間で情報格差が生じないよう適時適切に情報開示を行います。

2. 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

当社は、5つのCSR経営方針を掲げています。

- (1) お客様にご満足いただける新たな価値を創造し続けます。
- (2) 人間尊重の精神に基づいた企業活動を進めます。
- (3) 高い倫理観、道徳観に根ざしたコンプライアンス経営を実践します。
- (4) 美しい地球を次世代へつなぐことに貢献します。
- (5) 株主価値を高める経営を常に行います。

3. 公正な情報開示と透明性の確保

当社は法令に基づく開示以外にも当社のステークホルダーにとって必要と認められる情報（非財務情報も含む）については、当社ホームページなどで積極的に開示を行います。

4. 取締役会等の責務

取締役会は株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、持続的な成長および長期的な企業価値の向上を図ることについて責任を負います。取締役会はその責任を果たすため、経営全般に対する監督機能を発揮して経営の公正性・透明性を確保するとともに、当社が直面するリスクの評価および対応策の策定等を通じて当社のために最善の意思決定を行います。

監査等委員会は株主の負託を受けた独立の機関として、取締役の職務執行を監査することにより企業の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確保する責務を負います。監査等委員会はその責務を果たすため、独立した客観的な立場の保持に努めるとともに、常に公正不偏の態度を保持し、適切な判断を行います。

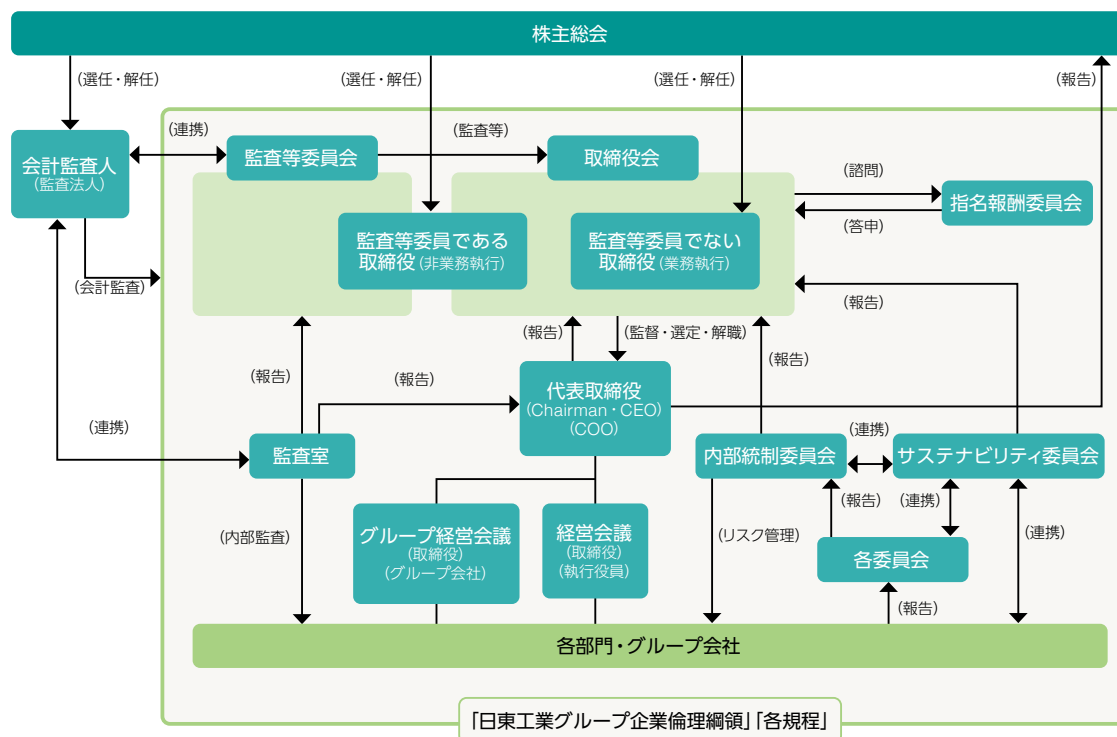
5. 株主との対話

当社ではIR担当役員を中心として、アナリスト・機関投資家との建設的な対話を積極的に行っています。また、IRイベントに毎年出展し、個人投資家との対話を継続しています。今後さらに株主との対話を充実させていきます。

コーポレート・ガバナンス

●コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は、取締役による多面的な検討と的確な意思決定および業務執行を行う一方、適正な監視・監督を図る経営体制と、コーポレート・ガバナンスの充実を図ることができる企業統治体制として最適だと考える監査等委員会設置会社を採用しています。また、その補完機関として、指名報酬委員会、グループ経営会議、経営会議、サステナビリティ委員会、内部統制委員会を設置しています。



1. 取締役会

取締役会は、取締役会規程に基づき取締役7名（監査等委員である取締役を除く。）および監査等委員である取締役5名（うち社外取締役4名）により構成されています。毎月1回の定期開催のほか、必要に応じて臨時に開催され、法令、定款または取締役会規程に定める重要事項の決定や、重要な職務の執行状況報告およびその監督を行います。社外取締役4名を含む監査等委員5名全員の出席のもと、公正・中立な立場より経営上の重要事項について積極的に助言や意見を求め、監視・監督機能の強化と円滑な運営に努めます。

2. 監査等委員会

監査等委員会は、監査等委員会規程に基づき監査等委員である取締役5名（うち社外取締役4名）により構成されています。毎月1回の定期開催のほか、必要に応じて臨時に開催され、職務の状況報告や情報共有を行い、ガバナンス機能の強化に努めています。また、監査等委員による重要な会議への出席や会社の業務および財産の状況に関する調査等を通じて、取締役会決議その他における取締役の意思決定状況および監督業務の履行状況等の監視・監督、検証を行います。監査の実施状況とその結果については定期的に取締役社長（COO）および取締役会に報告され、必要があると認めたときは助言または勧告その他状況に応じた適切な措置を講じます。

3. 指名報酬委員会

指名報酬委員会は、取締役会の諮問機関として位置づけられ、委員は、取締役会の決議により選定された取締役3名以上で構成し、その過半数は独立社外取締役としています。取締役の指名や報酬等に関する経営上の重要事項を審議する場として組織し、原則年5回開催され、取締役会より諮問のあった事項に対し審議・答申を行います。取締役会と併せて、取締役の指名や報酬等に関する手続きの公正性、透明性、客観性を強化することで当社コーポレート・ガバナンスの充実を目指しています。

コーポレート・ガバナンス

4. グループ経営会議

グループ経営会議は、取締役会で選定された取締役社長（COO）の諮問機関として位置づけられ、業務執行取締役、常勤監査等委員および日東工業グループ会社の取締役社長等で構成されています。当社グループ全体の経営上の重要事項を審議する場として組織し、原則毎月1回開催され、当社グループ全体の経営課題や重要事項に対する多面的な協議、検討が行われており、取締役会と併せて機動的、効果的な業務運営を目指しています。

5. 経営会議

経営会議は、取締役会で選定された取締役社長（COO）の諮問機関として位置づけられ、業務執行取締役、執行役員、常勤監査等委員等で構成されています。電気・情報インフラ関連 製造・工事・サービス事業に係る事項の経営上の重要事項を審議する場として組織し、原則毎月2回開催され、経営課題や重要事項に対する多面的な協議、検討が行われており、取締役会と併せて機動的、効果的な業務運営を目指しています。

6. サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会は、サステナビリティ規程に基づき業務執行取締役、一部の執行役員、常勤監査等委員等で構成されています。原則年1回以上開催され、各委員会と連携し、サステナビリティに関する審議、各部門の推進状況のモニタリングを行い、取締役会へ報告をすることで、サステナビリティへの取り組みを一層強化することを目指しています。

7. 内部統制委員会

内部統制委員会は、内部統制規程に基づき内部統制全体を統括する組織として位置づけられ、業務執行取締役、一部の執行役員、常勤監査等委員等で構成されています。原則年3回開催され、内部統制システム全般の運用について協議・検討・報告が行われており、内部統制の効率性と有効性の向上を目指しています。

取締役のスキル・マトリックス

氏名	性別	当社における地位	属性	企業経営	マーケティング・営業	財務会計	開発生産品質	環境	人的資本 人材開発	グローバル	法務・リスク マネジメント	DX IT	出身 資格
加藤 時夫	男性	代表取締役会長		●		●					●		
手嶋 晶隆	男性	代表取締役社長		●					●			●	
里 康一郎	男性	専務取締役		●	●					●			
小林 祐輔	男性	取締役					●	●		●			
河路 勝彦	男性	取締役		●			●	●					
鈴木 健一	男性	取締役		●	●					●			
佐藤 嘉高	男性	取締役				●	●		●				
末廣 和史	男性	取締役 (監査等委員)		●		●	●						
中川 深雪	女性	取締役 (監査等委員)	社外・独立								●		弁護士 教授
浅野 幹雄	男性	取締役 (監査等委員)	社外・独立	●		●					●		卸売業
久保 雅子	女性	取締役 (監査等委員)	社外・独立	●	●				●				人材サービス業
小山 秀市	男性	取締役 (監査等委員)	社外・独立	●			●					●	製造業

* 各取締役の有する知見・経験を3つまで記載しております。各取締役の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

コーポレート・ガバナンス

● 役員の報酬等

1. 基本方針

当社の役員報酬等については、当社グループの持続的な成長と企業価値向上への貢献意欲を高めることを基本とし、当社役員に求められる役割と責務に見合った報酬水準であるとともに、公正性、透明性、客観性を備えた制度であることを基本方針としています。

個々の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等は、固定報酬としての基本報酬、業績連動報酬および株式報酬により構成しています。

個々の監査等委員である取締役の報酬等は、固定報酬としての基本報酬のみで構成しています。

2. 基本報酬（金銭報酬）の個人別の報酬等の額の決定に関する方針

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の基本報酬は、月例の固定報酬とし、役位、常勤、非常勤に応じて他社水準、当社の業績、従業員給与の水準を考慮しながら、総合的に勘案して決定します。

当社の監査等委員である取締役の基本報酬は、月例の固定報酬とし、常勤、非常勤、業務分担の状況、取締役（監査等委員である取締役を除く。）報酬の水準等を考慮しながら、総合的に勘案して決定します。

3. 業績連動報酬等の内容および額の算定方法の決定に関する方針

業績連動報酬等は、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため業績指標（KPI）を反映した現金報酬とし、各事業年度の連結の親会社株主に帰属する当期純利益の目標値に対する達成度合いに応じて算出された額を賞与として毎年一定の時期に支給します。目標となる業績指標とその値は、年度計画策定時に設定し、指名報酬委員会の答申を踏まえたうえで設定します。

4. 非金銭報酬等の内容および額または株式数の算定方法の決定に関する方針

非金銭報酬等は、業績連動型株式報酬制度「株式給付信託（BBT）」を用い、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献するため業績指標（KPI）を反映させた報酬とし、各事業年度の連結営業利益の目標値および中期経営計画最終年度の連結営業利益の目標値に対する達成度合いに応じて算出されたポイントに相当する株式等を退任時に支給します。

目標となる業績指標とその値は、年度計画策定時および中期経営計画策定時に設定し、適宜、環境の変化に応じて指名報酬委員会の答申を踏まえた見直しを行います。

業績連動型株式報酬制度においては、受給予定者が株主総会もしくは取締役会において解任の決議をされた場合、在任中に一定の非違行為があったことに起因して退任した場合または在任中に会社に損害が及ぶような不適切行為等があった場合には、指名報酬委員会での審議を経て取締役会の決議により、給付を受ける権利の全部または一部を取得できないものとします（いわゆるマルス条項）。

5. 金銭報酬の額、業績連動報酬等の額または非金銭報酬等の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の種類別の報酬割合については、当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業をベンチマークとする報酬水準を踏まえ、代表取締役はその他取締役と比べ業績連動報酬のウエイトが高まる構成とし、指名報酬委員会において検討を行います。取締役会は指名報酬委員会の答申内容を踏まえ、個人別の報酬等の内容を決定します。

なお、報酬等の種類ごとの比率の目安は、基本報酬：業績連動報酬等：非金銭報酬等＝7：2：1とします（業績指標（KPI）を100%達成の場合）。

役員区分	基本報酬 (固定報酬)	業績連動報酬等 (利益連動報酬)	非金銭報酬等 (業務連動型株式報酬)
代表取締役	65%	25%	10%
その他取締役	70%	20%	10%

6. 取締役の報酬等についての手続き

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬の決定に関する手続きについては、株主総会で承認された上限額の範囲で、独立社外取締役が過半数を占める指名報酬委員会からの答申を受け、取締役会で適切に決定します。

監査等委員である取締役の報酬の決定に関する手続きについては、株主総会で承認された上限額の範囲で、監査等委員会の協議により適切に決定します。

7. 取締役の報酬等の内容が当該方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

取締役会は、当事業年度に係る取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法および決定された報酬等の内容が取締役会で決議された決定方針と整合していることや、指名報酬委員会からの答申が尊重されていることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しています。

8. 監査等委員会の意見

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、指名報酬委員会が答申した報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針および報酬体系・制度等を確認し、報酬等は妥当であると判断しています。

9. 取締役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

2016年6月29日開催の第68回定時株主総会において、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等の額を年額4億円以内と定めることについて決議され、ご承認をいただいています。なお、当時の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の員数は6名です。また、2018年6月28日開催の第70回定時株主総会において、上記とは別枠として取締役（監査等委員である取締役およびそれ以外の取締役のうち社外取締役を除く。）に対し、3事業年度当たり3億円（12万株）を上限とした新たな業績連動型株式報酬制度「株式給付信託（BBT）」を導入することについて決議され、ご承認をいただいています。なお、当時の対象となる取締役の員数は6名です。

2016年6月29日開催の第68回定時株主総会において、監査等委員である取締役の報酬等の額を年額8,000万円以内と定めることについて決議され、ご承認をいただいています。なお、当時の監査等委員である取締役の員数は4名です。

コーポレート・ガバナンス

●取締役会の実効性評価

当社取締役会は2025年度の実効性について、2026年3月にアンケートによる自己評価を実施し、その結果に基づいて分析・評価を行い取締役会にて協議しました。

評価結果につきましては、当社取締役会がおおむね適切に運営されていると分析・評価しました。2024年度の実効性評価で課題とされた「社外取締役に合わせた事前検討時間の確保」および「議論の論点を明確にした資料作成」への対応については、社外取締役への資料配布時期の早期化と取締役会事務局による資料内容・論点の確認を徹底することで、事前の理解が深まり、取締役会における議論の活性化につながるなど、従来に比べ一定の改善が見られたと評価したものの、依然として改善の余地が残されており、引き続きさらなる改善を図っていく必要があると確認しました。

一方で、ステークホルダーとの関わりを深め、その関心事項や戦略に対する意見を取締役会で共有し、経営戦略への落とし込みに向けた議論の場を設けることで取締役会をより有効に機能させることが期待されているとの認識に至りました。

今後も当社取締役会の実効性評価結果を踏まえ、取締役会の実効性を更に高めていきます。

●株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	法定期日前の発送
電磁的方法による議決権の行使	インターネット等による議決権行使を採用
議決権電子行使プラットフォームへの参加 その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームに参加
招集通知（要約）の英文での提供	狭義の招集通知および参考書類の英訳化を実施
その他	株主総会におけるビジュアル化（報告事項、決議事項等すべて）、招集通知の法定期日前のWEB掲載および事後動画配信の実施

2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
個人投資家向けに定期的説明会を開催	証券会社等が主催する個人投資家向け会社説明会イベントへの随時参加	なし
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	四半期毎の決算発表後にアナリストや機関投資家等とのミーティング（個別・合同）を随時実施。取締役社長の説明による年2回の決算説明会の実施	あり
IR資料のホームページ掲載	適時開示資料、決算短信、報告書、招集通知、IRカレンダー、業績ハイライト、決算説明会資料および書き起こし原稿（いずれも日本語と英訳）、等の掲載	
IRに関する部署（担当者）の設置	総務部	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	企業倫理の基本方針を定めた「日東工業グループ企業倫理綱領」を全役職員に配布し、各職場での教育を通じてコンプライアンス精神および企業倫理の徹底を図っています。また、「日東工業グループ企業倫理綱領」に関する質問・疑問や内部通報制度の社内相談窓口として「ヘルプライン」と海外対応も可能な社外相談窓口「社外ホットライン」を設けています。
環境保全活動、CSR活動等の実施	「統合報告書」の作成、ホームページへの掲載

コーポレート・ガバナンス

社外取締役の役割と独立性

社外取締役の役割（2025年度の状況）

地 位	氏 名	出席状況	活動状況および社外取締役に期待される役割に 関して行った職務の概要
取 締 役 （監査等委員）	中川 深雪	取締役会 16回 / 16回 (100%) 監査等委員会 17回 / 17回 (100%) 指名報酬委員会 5回 / 5回 (100%)	法曹界での長年にわたる豊富な実務経験に基づき、ガバナンス体制をはじめ、法務やリスク管理に関する有益な助言、指摘等を行うなど、取締役会の議論の活性化や実効性の向上に資する活発な発言、活動を行っています。 当社が任意で設置する取締役会の諮問機関である指名報酬委員会の副委員長として、取締役候補者の指名や取締役報酬等の決定過程における透明性、客観性を高めることに貢献しています。
取 締 役 （監査等委員）	浅野 幹雄	取締役会 16回 / 16回 (100%) 監査等委員会 17回 / 17回 (100%) 指名報酬委員会 5回 / 5回 (100%)	経営者としての豊富な経験と知識・見識に基づき、ガバナンス体制をはじめ、DX、組織文化、グループ経営に関する有益な助言、指摘を行うなど、取締役会の議論の活性化や実効性の向上に資する活発な発言、活動を行っています。 当社が任意で設置する取締役会の諮問機関である指名報酬委員会の委員として、取締役候補者の指名や取締役報酬等の決定過程における透明性、客観性を高めることに貢献しています。
取 締 役 （監査等委員）	久保 雅子	取締役会 16回 / 16回 (100%) 監査等委員会 17回 / 17回 (100%) 指名報酬委員会 5回 / 5回 (100%)	経営者としての豊富な経験と知識・見識に基づき、ガバナンス体制をはじめ、人的資本や風土改革に関する有益な助言、指摘を行うなど、取締役会の議論の活性化や実効性の向上に資する活発な発言、活動を行っています。 当社が任意で設置する取締役会の諮問機関である指名報酬委員会の委員として、取締役候補者の指名や取締役報酬等の決定過程における透明性、客観性を高めることに貢献しています。
取 締 役 （監査等委員）	小山 秀市	取締役会 16回 / 16回 (100%) 監査等委員会 17回 / 17回 (100%) 指名報酬委員会 5回 / 5回 (100%)	経営者としての豊富な経験と知識・見識に基づき、ガバナンス体制をはじめ、生産、安全、品質管理に関する有益な助言、指摘を行うなど取締役会の議論の活性化や実効性の向上に資する活発な発言、活動を行っています。 当社が任意で設置する取締役会の諮問機関である指名報酬委員会の委員として、取締役候補者の指名や取締役報酬等の決定過程における透明性、客観性を高めることに貢献しています。

(注) 上記の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および当社定款第26条の規定に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が1回ありました。

●社外取締役の独立性

当社の社外取締役を選任するための独立性に関する基準または方針は、会社法の定める社外取締役の要件や証券取引所が定める独立性基準に加え、以下の当社独自の独立性基準で独立社外取締役の候補者を選定しています。

なお、当社の社外取締役4名全員は東京証券取引所の有価証券上場規程に定める独立役員に指定しています。

[当社独自の独立社外取締役の独立性判断基準および資質]

1. 当社との年間取引額が取引先の連結売上高2%を超える主要な取引先（主に販売先）の業務執行者*でないこと。
2. 当社との年間取引額が当社の連結売上高2%を超える主要な取引先（主に仕入先）の業務執行者でないこと。
3. 当社から役員報酬以外に1事業年度あたり1,000万円を超える金銭（団体の場合は当該団体の総収入の2%以上の額の金銭）、その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家など専門的サービスを提供する者でないこと（団体である場合には、当該団体において業務執行者でないこと）。
4. 総議決権の10%を超える当社の大株主または当該株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者でないこと。
5. 上記1から4に最近5年間に於いて該当していないこと。
6. 社外取締役としての在任期間が通算して8年を超えていないこと。

なお、上記1から6のいずれかに抵触する場合であっても、その他の事由により当該人物が独立性を有すると判断される場合は、社外取締役候補者指名時にその理由を説明することとする。

* 業務執行者とは、業務執行取締役、執行役、執行役員、部長格以上の上級管理職である使用人とする。

コンプライアンス

●人権の尊重とコンプライアンス遵守は持続的成長の土台

日東工業グループは、『地球の未来に「信頼と安心」を届ける』というミッションのもと、誠実な問題解決と価値創造に挑戦し続けています。

このミッションとビジョンを日々の誠実な努力によって追求し続けることは、グループに属する私たちの責務です。環境意識が高まり、社会・経済構造が大きく変化する転換期において、社会からの信頼を得て持続的な成長を遂げるためには、あらゆる場面で誠実な姿勢を貫くことが不可欠です。

不正行為が持続可能な成長や信頼構築を妨げることを強く認識し、グループ一丸となって人権侵害やコンプライアンス違反を許さない企業風土を作り上げていくことが重要と考えています。

コンプライアンスの浸透活動

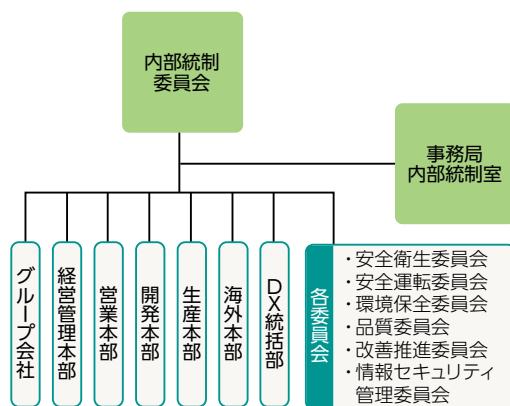
当社グループの全役職員が共通の価値観をもち、コンプライアンスについて理解、実践していけるよう「日東工業グループ企業倫理綱領」を作成し、全役職員に配付しています。また、毎年「企業倫理職場会」を開催し、コンプライアンスについて話し合う場を設けるなど、個人レベルまで浸透させる活動を行っています。

内部統制システムの構築

取締役会で決議した「内部統制システムの基本方針」に基づき、役職員およびすべての業務従事者により内部統制システムの構築を図っています。

グループ全体の内部統制を統括・推進する組織として「内部統制委員会」を設置し、下部組織として「安全衛生委員会」「安全運転委員会」「環境保全委員会」「品質委員会」「改善推進委員会」「情報セキュリティ管理委員会」などを設置するとともに、各本部等を通じてコンプライアンス遵守、業務の適正性・効率性、リスク管理、財務報告の信頼性を確保するための体制を整備・運用し、さらなる内部統制の充実を図っています。

内部統制委員会 組織図



通報窓口の設置

企業倫理綱領や法令などに反する行為等を早期に発見し、解決するために、グループ全体の共通窓口として「ヘルプライン」と、弁護士事務所を窓口とし国内外の全従業員が利用可能な社外相談窓口「社外ホットライン」を設置しています。

相談したことにより不利益を被ることがないこと、また相談内容が外部に漏洩することがないように徹底し、公正な調査のもと、問題の改善や再発防止策を策定しています。

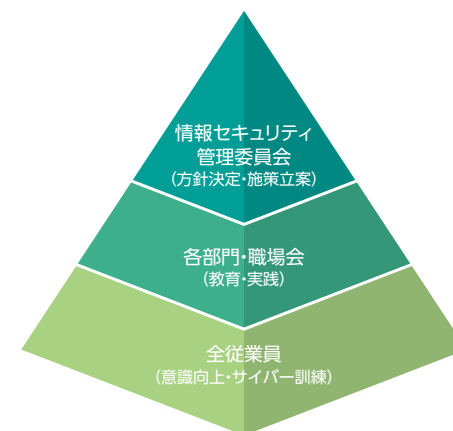
情報セキュリティ管理

情報管理においても顧客や取引先の信頼に応えることは、当社の事業活動において極めて重要な責務です。

情報には、漏えい、盗難、紛失などのリスクが常に存在します。当社では、顧客や取引先からお預かりした情報はもちろん、社内の機密情報を安全かつ適切に管理・運用する体制を構築しています。

特に、変化する社会情勢や新たな脅威に先んじて有効な施策を実施するために「情報セキュリティ管理委員会」を設置し、組織的な対応力の強化を図っています。

また、情報セキュリティレベルの継続的な向上を図るため、毎年全従業員を対象に「職場会」を通じたセキュリティ教育を実施するとともに、高度化するサイバー攻撃の脅威に備えた実践的な訓練を継続することで、組織全体の意識向上と管理体制の強化に努めています。



リスクマネジメント

●事業等のリスク

日東工業グループの財政状態および経営成績等に影響を及ぼす可能性のある主なリスクは以下のようなものがあります。なお、文中における将来に関する事項は、前連結会計年度末（2026年3月31日）時点において当社グループが判断したものです。当社グループは、これらのリスクを認識したうえで、発生の回避および発生したときの対応に万全を尽くす所存です。

(1) 事業活動に係るリスク

リスク	リスクの内容	リスクに対する対応策
事業環境	当社グループの製品需要は、国内の民間非居住建築物棟数や機械受注に関連するものが多く、最終的には国内の景気動向の影響を大きく受けます。また、情報通信分野および電子部品分野の製品は、技術革新が早いことから保有在庫の陳腐化等のリスクがあります。さらに、国際的な政治や経済情勢、市況の動向に起因する間接的な事業環境等の悪化についても当社グループの財政状態および経営成績に影響を及ぼす可能性があります。	・当社グループの事業環境では、当該リスクが顕在化する可能性は常にあると認識しています。コア事業の基盤をより一層高めるとともに、事業領域の拡大、東南アジアを中心とした海外事業基盤の確立や新規ビジネスの確立などの諸施策を推し進めています。
品質	当社グループは、適切に管理された製造工程のもとで製品を製造しています。万が一、当社グループの製品が顧客要求事項、法規制等の要求事項を満たさない事態が発生した場合、費用の支払いや社会的信用の低下等により、当社グループの財政状態および経営成績に影響を及ぼす可能性があります。	・製品の品質を確実なものとするため、設計品質の更なる向上、生産工程の管理ならびに検査体制の拡充を図っています。 ・品質方針および品質管理に関する教育体制を整備しています。
情報システム、 情報セキュリティ	当社グループは、事業活動において情報システムを利用しており、取引先や役員等に関する機密情報および個人情報等を保有、管理しています。サイバー攻撃、マルウェア等による情報システム障害、内外的要因による情報システムの長期間停止、機密情報および個人情報の漏えい等が発生した場合、当社グループの財政状態および経営成績に影響を及ぼす可能性があります。	・高度化する脅威から情報システムおよび機密情報等を保護するため、各種セキュリティ対策を講じています。 ・役員等に対し、サイバー攻撃等に対する注意喚起を行いつつ情報管理および情報システムの利用に関する教育、訓練を定期的実施しています。
労働環境	人員の継続的な不足や労働環境を起因とする労働災害、労務コンプライアンス問題等が発生した場合、社会的評価の低下、損害賠償の発生、従業員のモラル低下等により、当社グループの財政状態および経営成績に影響を及ぼす可能性があります。	・グループで「働きがい改革」を掲げ、エンゲージメント向上に向けた諸施策を実施しています。 ・労働災害および健康障害の未然防止に向け、安全衛生管理や職場環境の改善等に取り組んでいます。 ・相談窓口を設置し、問題の早期発見および是正を行うための体制を整備しています。
サプライチェーン	当社グループは、鋼材、ステンレス材、樹脂材、伸銅材等の原材料ならびに購入機器等を使用した製品の製造や情報通信機器等の仕入、販売をしています。国際的な政治や経済情勢、市況の動向により、原材料、部材ならびに製品等の調達において価格の高騰や確保が困難となった場合、当社グループの財政状態および経営成績に影響を及ぼす可能性があります。	・海外調達を含め購買先の分散、機動的な在庫確保や使用部材の仕様変更等の施策を進めています。 ・市況動向の継続的なモニタリングと、調達先との連携強化を通じた安定調達に努めています。 ・当社グループとして購買力を高めることを目的としてグループ間の調達連携を推進しています。 ・環境に配慮した調達、「日東工業グループ人権方針」などを考慮しつつ、持続可能なサプライチェーンの構築に努めています。 ・物流では、配送の効率化等の諸施策を進めています。

リスクマネジメント

(2) 経営戦略や中長期に顕在化する可能性のあるリスク

リスク	リスクの内容	リスクに対する対応策
人財確保、人財育成	当社グループの持続的な成長には、優秀な人財の確保や人財の育成が必要不可欠です。事業展開に必要な人財の確保が困難となった場合、当社グループの財政状態および経営成績に影響を及ぼす可能性があります。	・自律的なキャリア形成を支援する教育・研修体制の充実を図っています。 ・人財の多様化、エンゲージメント向上の取り組み、働きやすい職場環境の整備や魅力ある処遇の実現等を推進しています。
デジタル技術の進化	デジタル革命の流れは、迅速な経営判断やビジネスの競争力等へ、より一層の影響を及ぼすものと認識しています。これらへの対応が遅れ、現在の競争優位の維持が困難となった場合、当社グループの財政状態および経営成績に影響を及ぼす可能性があります。	・デジタル技術の活用を推進し、優位性のある販売システムや製造における生産効率化の推進等により事業の競争優位性の維持に努めています。 ・強固なICTインフラ基盤の構築を通じてグループ経営基盤の強化を進めていきます。 ・AIの活用に伴いそのリスクを未然に防ぐことを目的に全社安全基準を設け、またAI活用の推進・教育・監視を図るための機構改革を進めています。
事業ポートフォリオ	当社グループは、電気・情報関連において製造・工事・サービス事業と流通事業、電子部品関連において製造事業の3セグメントがあり、それぞれのセグメントで個別に事業戦略を推進しています。それぞれのセグメントにおける事業の低迷は、当社グループの財政状態および経営成績に影響を及ぼす可能性があります。	・各セグメントおよび個別の事業戦略を事業ポートフォリオとして業績をモニタリング・分析し、適切なリソースの配分を通じて各セグメントの事業の成長戦略を推進しています。 ・各セグメントのコア事業戦略の他に海外事業や事業・技術領域拡大戦略を推進し、投資を通して新たな成長の柱を育成しています。
海外事業展開	当社グループは、東南アジアを中心に海外事業を展開しています。展開先における事業の低迷ならびに国際的な政治や経済情勢、戦争、テロ、大規模自然災害等の発生により、当社グループの財政状態および経営成績に影響を及ぼす可能性があります。	・海外事業におけるグループ間での連携、マーケティング機能の強化を推進しています。 ・グループガバナンス体制を強化し、海外拠点における経営基盤の一層の強化を図るための取り組みを推進しています。
知的財産	当社グループは、知的財産権を保有し活用しています。万が一、これらが十分に保護されない場合や、他者との間で知的財産権侵害の問題が発生した場合、当社グループの財政状態および経営成績に影響を及ぼす可能性があります。	・他者の知的財産権の侵害を回避することは国内外の事業活動において不可欠と認識しており、管理体制を整備し、知的財産権に関する調査等によりリスクの低減に努めています。 ・事業の一層の推進を図るため、事業領域に係る知的財産権に関する分析を強化しています。
環境問題	当社グループは、環境への取り組みとして事業活動におけるエネルギー使用の合理化や製品に含有する有害な化学物質の規制に伴う対応、再生可能エネルギーへの切り替え等を推進しています。こうした環境、特に気候変動リスクの取り組みへの評価等は、当社グループの財政状態および経営成績に影響を及ぼす可能性があります。	・「サステナビリティ委員会」を設置し、気候変動に関するリスクと機会のモニタリングを行い、課題に対する戦略を策定して取り組みを推進しています。 ・グループとしてGHG排出量削減目標を掲げ、サプライチェーン全体で削減の取り組みを推進しています。 ・製造工程における廃棄物削減、環境にやさしい製品開発等の取り組みを推進しています。

(3) その他

リスク	リスクの内容	リスクに対する対応策
大規模自然災害	地震、水害等による大規模自然災害が発生した場合、役職員およびその家族の安全を脅かし、工場建屋や生産設備の被災、サプライチェーンの寸断、ライフラインの停止等により生産能力および物流機能等に大きな支障をきたし、当社グループの財政状態および経営成績に影響を及ぼす可能性があります。	・防災訓練および役職員に対する安否確認訓練、事業所および生産設備等に被害軽減を目的とした防災対策を推進しています。 ・事業継続計画を策定のうえ、有事の際の迅速な復旧体制を整備しています。 ・サプライチェーンにおける事業継続計画策定に関する支援等を推進しています。