G:ガバナンス

コーポレートガバナンスは当社グループの根幹を支える最重要課題です。
取締役会をはじめ、経営の意思決定の透明性、公正性、効率性を高めた
ガバナンス体制の構築および強化にグループ全体で取り組んでいます。

ニチアスのコーポレートガバナンスの強化・向上の歩み

～2009年

1999年 ■執行役員制度の導入
2001年 ■指名委員会・報酬委員会設置
2002年 ■取締役の任期の短縮（2年から1年）
2003年 ■コンプライアンス委員会の設置
■通報窓口の設置（現在6カ所）
2004年 ■社外監査役の増員（総数3名）
2005年 ■（内部）監査室の設置
2006年 ■内部統制システムに関する事項の決定
■内部統制プロジェクトチームの発足
2008年 ■会長職の廃止
■内部統制室の設置
2009年 ■内部統制監査室の設置
（監査室と内部統制室を統合）

2010年～

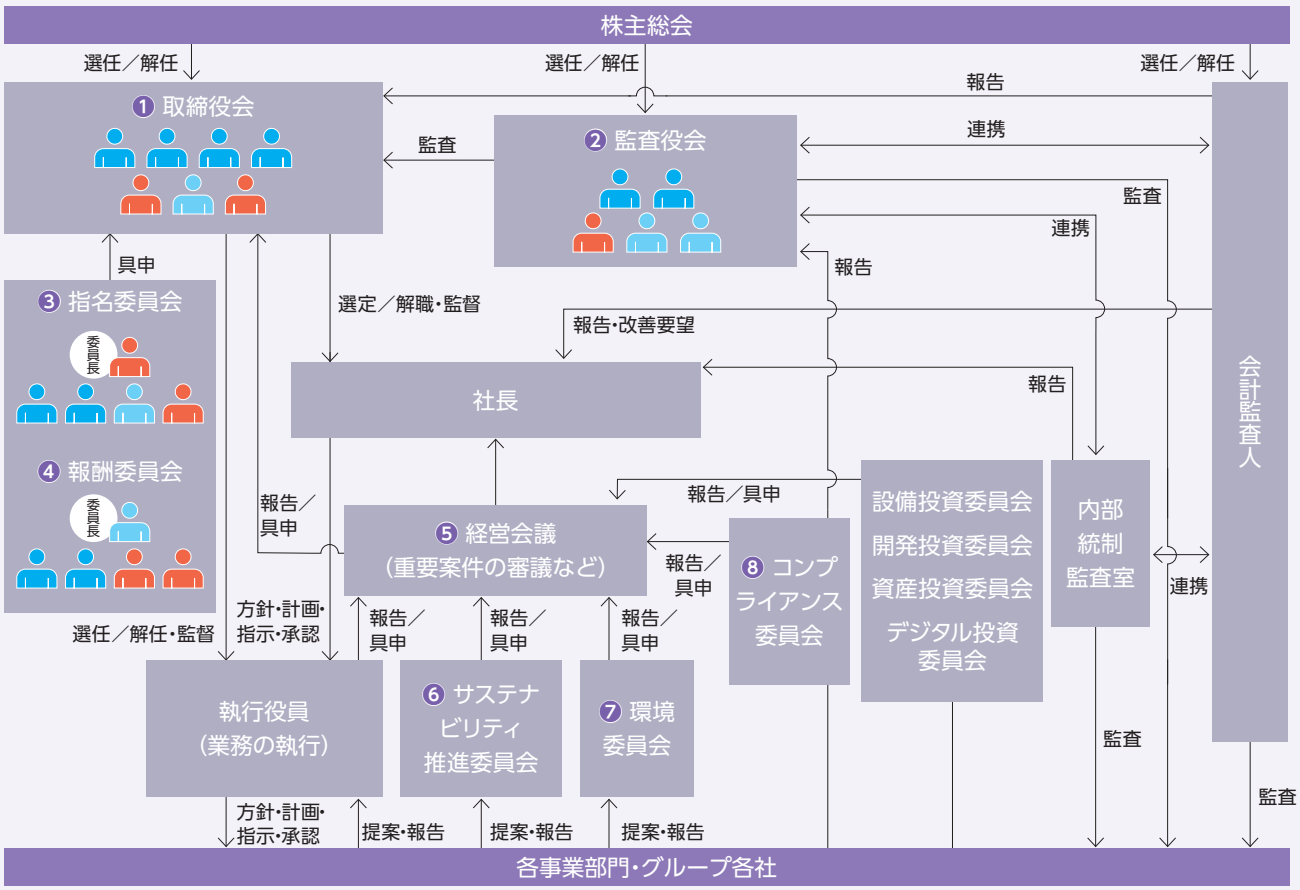
2015年 ■社外取締役の選任（総数1名）
2016年 ■社外取締役の増員（総数2名）
2019年 ■社外取締役の増員（総数3名）

2020年～

2023年 ■株式報酬制度の導入
2024年 ■指名委員会・報酬委員会の委員長、および委員の過半数を社外役員に変更
2026年 ■役員業績連動報酬制度の導入

コーポレートガバナンス体制図（2026年6月26日現在）

社内取締役・監査役（男性）　社外取締役・監査役（男性　女性）



❶ 取締役会

当社の取締役会は、経営の透明性、公正性を高め、かつ意思決定を迅速に効率的に行うため、当社事業に精通した取締役と、独立した立場から自由に提言できる社外取締役で構成しています。取締役会は毎月定例日に1回、および必要な場合は臨時に開催し、取締役会規程に定めるさまざまな重要事項を決定するとともに業務執行の状況を監督しています。

2025年度活動内容

取締役会では、5ヵ年の中期経営計画「しくみ・130」の4年目を中期経営計画の第2ステージの初年度として、あらためて理念体系の見直しを図ったほか、事業の選択と集中、キャピタル・アロケーション、株主還元などについての議論、審議を行いました。また、既存の投資案件の進捗状況や、気候変動対応、サイバーセキュリティ対応などについても定期的なモニタリングを実施しています。

2025年度開催回数：14回

取締役会の実効性評価

取締役会は、毎年、各取締役の自己評価などをもとに、取締役会の実効性について、以下の内容で分析・評価を行っています。

実施時期

2026年6月

1. 分析・評価方法

分析・評価方法の概要は以下の通りです。

(1) 全取締役および全監査役（13名）に対し、取締役会の構成や運営状況等に関するアンケートを実施。
(2) アンケート結果を取りまとめ、社外取締役に提出。
(3) アンケート結果およびそれに対する社外取締役の意見を踏まえ、取締役会にて議論の後、取締役会の実効性の評価を確定。

2. アンケート項目の概要

アンケート項目の概要は以下の通りです。設問ごとに、5段階評価および、必要に応じてコメント欄に補足説明や意見を記述する方式としています。

(1) 取締役会の構成
(2) 取締役会の役割・責務
(3) 取締役会の運営・審議
(4) 取締役の職責
(5) 任意の諮問委員会など

3. 評価結果

2026年6月開催の取締役会において、上記アンケート調査の結果をもとに取締役会の実効性について分析・評価を実施しました。その結果、取締役会の全体としての実効性は十分確保されていることを確認しました。ただし、「会社の機関設計」、「議案の絞り込み」、「持続的成長に資する中長期的議論・非財務情報についての議論」、「指名・報酬委員会の充実化」などの課題があげられました。

4. 具体的な取り組み

・2025年度に取締役会の付議・報告基準の見直しを実施し、議案を前年度比で約20%削減しました。今後は、持続的成長に資する中長期的な議論や非財務情報についての議論をより充実させる施策を検討します。
・2025年度に指名委員会を7回、報酬委員会を4回開催し、次期経営幹部候補の育成計画・進捗の確認、スキル・マトリクスの見直し、役員業績連動報酬制度（短期）の導入などについて議論しました。今後さらに委員会の議論を充実させていく予定です。
・現状の監査役会設置会社以外の形態への移行も含め、当社にとって望ましい機関設計を検討します。

❷ 監査役会

当社は監査役会設置会社であり、経営監視のための機能の客観性と中立性を確保するため、それぞれ異なった専門分野（会社経営、法律および財務・会計）を持った、自由な立場で意見を述べることができる3名の社外監査役と、さまざまな当社業務経験を持つ2名の常勤監査役によって構成しています。監査役会は原則として毎月1回開催され、監査状況の報告のほか、経営執行の適法性等について活発な意見が交わされています。また、取締役会等においては、高い見地から経営に対し積極的に意見表明を行っています。

2025年度開催回数： 12回

❸ 指名委員会

取締役会の諮問機関として、「指名委員会」を設置しています。役員候補者の選任については、「指名委員会」が選任基準に照らして、協議・推薦したうえ、取締役会にて審議し、株主総会に候補者を提案しています。委員長および構成員の過半数を独立社外役員とし、役員候補者の選任のプロセスの客観性や妥当性を高めています。

構成（2026年6月26日現在）
委員長：和智洋子（社外取締役）
委　員：亀津克己（代表取締役社長）、山本司（代表取締役専務執行役員）、真鍋靖（社外取締役）、岩﨑玲子（社外取締役）

2025年度活動内容
指名委員会では、2026年度の取締役および執行役員の候補者についての審議のほか、次期経営幹部候補の育成計画・進捗の確認、スキル・マトリクスの見直しなどについて議論し、取締役会に答申しました。

2025年度開催回数：7回

❹ 報酬委員会

取締役会の諮問機関として、「報酬委員会」を設置しています。取締役の報酬等の決定については、業績、職務の重要性や責任等を勘案して、「報酬委員会」において協議した結果を取締役会にて審議し決定しています。委員長および構成員の過半数を独立社外役員とし、報酬決定のプロセスの客観性や妥当性を高めています。

構成（2026年6月26日現在）
委員長：真鍋靖（社外取締役）
委　員：亀津克己（代表取締役社長）、山本司（代表取締役専務執行役員）、和智洋子（社外取締役）、岩﨑玲子（社外取締役）

2025年度活動内容
報酬委員会では、2026年度の取締役および執行役員候補者の報酬案のほか、役員業績連動報酬制度（短期）の適切なインセンティブ、KPI、算定方法、上限額などについて議論し、取締役会に答申しました。

2025年度開催回数：4回

取締役会、監査役会、指名委員会、報酬委員会の概要（2025年度実績）

	氏名	各会議体への出席状況			
		取締役会	監査役会	指名委員会	報酬委員会
取締役	亀津　克己	14/14回	—	7/7回	4/4回
	山本　　司	14/14回	—	7/7回	3/3回
	田邉　　智	14/14回	—	—	—
	佐藤　　清	14/14回	—	—	—
	龍光　幸徳	14/14回	—	—	—
	江藤　洋一　（社外）	4/4回	—	—	—
	和智　洋子　（社外）	14/14回	—	7/7回	4/4回
	真鍋　靖　（社外）	14/14回	—	7/7回	3/3回
	岩﨑　玲子　（社外）	10/10回	—	7/7回	3/3回
監査役	野瀬　　満	14/14回	12/12回	—	—
	本橋　和幸	14/14回	12/12回	—	1/1回
	村瀬　幸子　（社外）	14/14回	12/12回	—	—
	髙野　信彦　（社外）	13/14回	12/12回	—	1/1回
	出口　雅敏　（社外）	13/14回	12/12回	—	1/1回

取締役・監査役のスキル・マトリクス（2026年6月26日現在）

	氏名	取締役・監査役の専門性・経験（スキル・マトリクス）							
		企業経営・戦略	財務・会計	法務・リスク管理	営業・マーケティング	製造・開発・IT	グローバル	環境	人的資本
取締役	亀津　克己　代表取締役社長	●	●	●	●		●		●
	山本　　司　代表取締役専務執行役員	●	●	●	●				●
	佐藤　　清　取締役常務執行役員	●		●		●			
	龍光　幸徳　取締役常務執行役員	●			●	●	●		
	和智　洋子　社外取締役	●	●	●				●	
	真鍋　　靖　社外取締役	●			●	●	●		
	岩﨑　玲子　社外取締役	●							●
監査役	野瀬　　満　常勤監査役			●					●
	本橋　和幸　常勤監査役		●	●					●
	村瀬　幸子　社外監査役	●	●	●				●	●
	髙野　信彦　社外監査役		●						●
	出口　雅敏　社外監査役	●	●	●		●	●		●

※ スキル・マトリクスは、すべての専門性と経験を記載するものではなく、特に期待する分野について記載したものとなります。

▶ 業務執行機関

❺ 経営会議

取締役会を効率化するための審議機関として、取締役、常勤監査役、本部長および社長が指定した者により構成される「経営会議」が原則として毎週開催され、稟議案件の承認および全社的な業務運営や個別の重要案件に関して審議・報告しています。

2025年度開催回数：48回

❻ サステナビリティ推進委員会

環境や社会課題を解決しながら持続的な成長を果たすため、サステナビリティ担当役員を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」を設置しています。当委員会は、サステナビリティ推進の基本方針・戦略を策定するとともに、傘下の各専門部会を統括し、当社グループのサステナビリティ活動を推進しています。 ▶ P6参照

2025年度開催回数：12回

❼ 環境委員会

地球環境に配慮し環境負荷の低減を目指した事業活動を行うため、代表取締役社長を委員長とする「環境委員会」を設置しています。当委員会は、気候変動を含む環境問題にかかわる課題についての対策などを立案し、当社グループの環境負荷低減活動を指導・推進しています。

2025年度開催回数：3回

❽ コンプライアンス委員会

法令順守はもとより、社会の良識、常識を踏まえたコンプライアンス活動に取り組むため、コンプライアンス担当役員を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置しています。当委員会は、コンプライアンスの実践に必要な諸施策を策定し、当社グループのコンプライアンス活動を指導・推進しています。 ▶ P36参照

2025年度開催回数：12回

▶ 役員報酬

当社は、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を取締役会において決議しており、その概要は以下の通りです。

a 当社の取締役の報酬は、金銭による固定報酬およびインセンティブを目的とした株式報酬で構成する。ただし、社外取締役の報酬については、その職責に鑑み、固定報酬のみとする。

b 固定報酬は、月額32百万円以内とする。また、株式報酬は、一定の譲渡制限期間を付した株式とし、固定報酬とは別枠で年額1億円以内、株式数の上限を年12万株※以内とする。 ※2026年4月1日付の株式分割後の株式数で記載

c 各取締役の報酬額は、その役位に応じた基準額を定めたうえ、具体的な額については業績、職務の重要性や責任等を勘案して、社外取締役および社外監査役を含めた報酬委員会において協議した結果を取締役会に諮り、決定する。なお、取締役（社外取締役を除く）の基本報酬の決定においては、「ニチアスグループカーボンニュートラル宣言」をはじめとした社会的課題解決へ向けた取り組みとして、基本報酬のうち10%程度を前事業年度におけるESG指標の目標達成度に応じて付加するものとする。

d 全取締役の固定報酬および株式報酬のそれぞれの総額は、株主総会の決議により定められた限度額の範囲内において決定する。

なお、2026年度から役員業績連動報酬制度を導入した以下の内容で実施します。

a 当社の取締役の報酬は、金銭による基本報酬および業績連動報酬ならびに株式報酬で構成する。ただし、社外取締役の報酬については、その職責に鑑み、基本報酬のみとする。取締役（社外取締役を除く。以下、同じ。）の報酬の割合は、基本報酬：業績連動報酬（基準額）：株式報酬＝60：20：20を目安とする。

b 基本報酬は、役位および在任年数に基づき決定する。業績連動報酬については、中期経営計画において重視する経営指標である連結営業利益、連結営業利益率およびESG指標の目標に対する達成度に応じた業績連動係数を役位別業績連動報酬基準額に乗じて算出する。当社の取締役の金銭報酬は、年額5億円以内（うち社外取締役分60百万円以内）とする。また、株式報酬は、一定の譲渡制限期間を付した株式とし、上記金銭報酬とは別枠で年額1億円以内、株式数の上限を年12万株以内とする。

c 当社の取締役の業績連動報酬は下記算定式の基決定し、各取締役の報酬額は、その役位および在任年数に応じた基準額を定めたうえ、具体的な額については業績、職務の重要性や責任等を勘案して、報酬委員会において協議した結果を取締役会に諮り、決定する。

d 全取締役の固定報酬および株式報酬のそれぞれの総額は、株主総会の決議により定められた限度額の範囲内において決定する。

業績連動報酬算定方法

基準額×業績連動係数（内訳：連結営業利益56%、連結営業利益率24%、ESG指標20%）
＊業績連動係数は達成度に応じて0～200%で変動

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

区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額		対象となる役員の員数
		金銭固定報酬	株式報酬	
取締役（社外取締役を除く）	340百万円	285百万円	54百万円	5名
監査役（社外監査役を除く）	38百万円	38百万円	—	2名
社外取締役	43百万円	43百万円	—	4名
社外監査役	27百万円	27百万円	—	3名

役員ごとの連結報酬等の総額等※（2025年度実績）

氏名	連結報酬等の総額	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額	
				金銭固定報酬	株式報酬
亀津　克己	117百万円	取締役	提出会社	96百万円	21百万円

※ 連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しています。