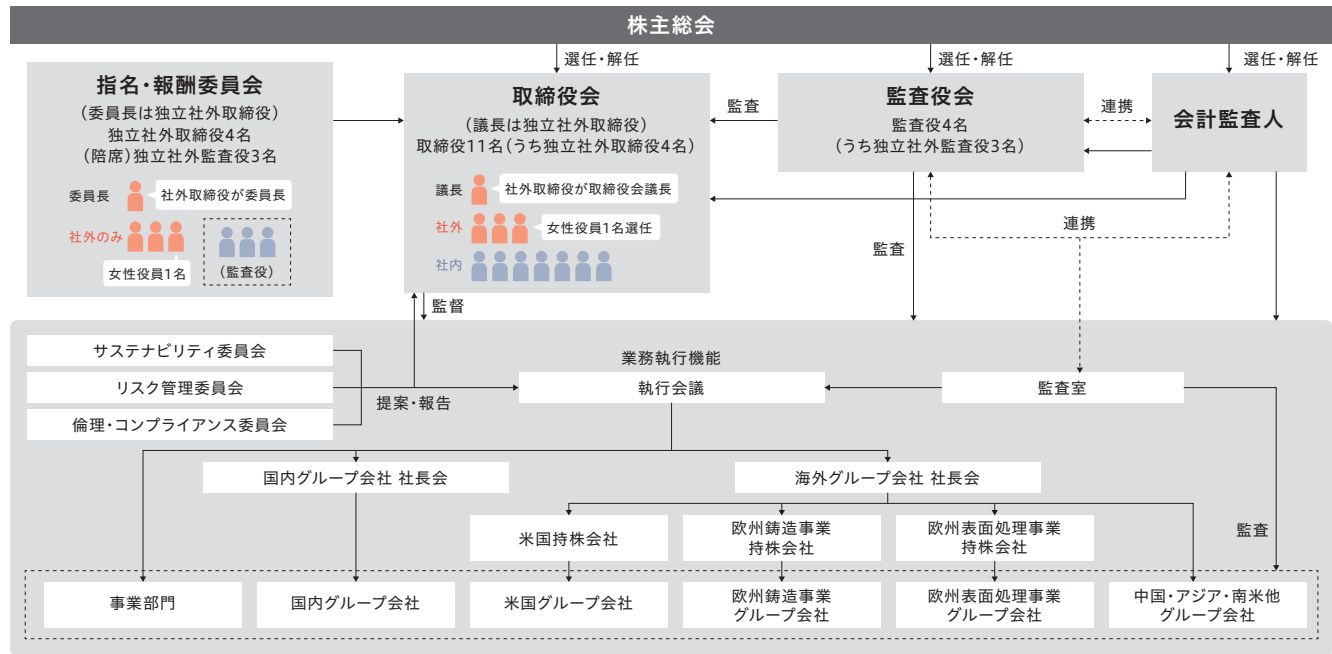


コーポレート・ガバナンス

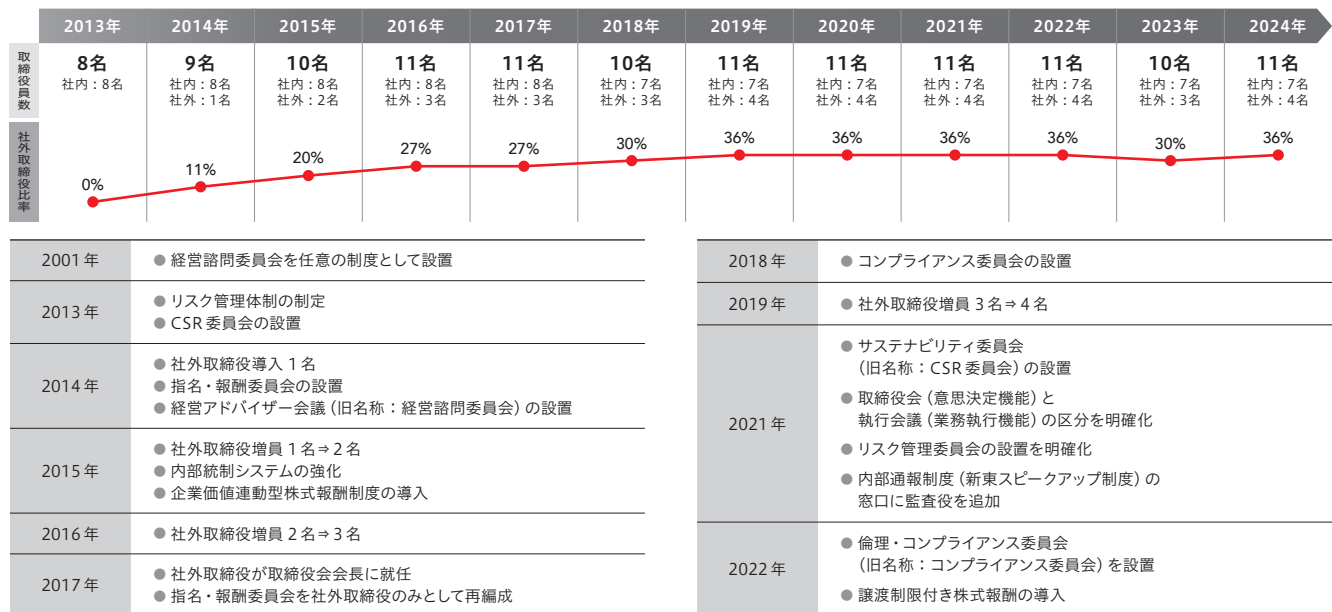
基本的な考え方

長期的な視点から企業価値の向上を図ることを経営の基本方針とし、適正かつ効率的な業務執行を確保することができるよう、意思決定の透明性を高め、監視・監督機能が適切に組み込まれたコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。

コーポレート・ガバナンス体制



ガバナンス体制の変遷



取締役会

当社の取締役会は11名の取締役で構成されており、社外取締役を議長として運営されています。取締役の選任基準は指名・報酬委員会の答申を受けて候補者が決定され、取締役会で決議されます。また取締役会の多様性にも配慮し、2021年度から女性社外取締役を1名選任しています。2024年度の実効性評価は16回開催し、当社グループの重要事項に関する意思決定を行うとともに、取締役および執行役員の業務執行状況の監督を行っています。例えば、連結子会社の吸収合併や新技術の発掘・事業連携および人材育成を目的とした出資の決議、あるいは人的資本に関する取り組みや関連市場の概況の報告などの議題について、取締役各位における活発な意見交換の上、会社の意思決定をしています。

取締役会の実効性評価

- 当社の取締役会の運営状況は次の通りであり、実効的に運営されています。

- 01 取締役会規則および取締役会運営内規に従い、重要案件を漏れなく選定し、取締役会を毎月1回以上開催して、適宜・適切に審議している。
- 02 取締役会の審議に先立ち、役員が参画する社内会議体で、問題点・課題、リスクおよびその対策を明確にし、討議の実効性を高めている。
- 03 取締役会で円滑かつ活発な議論を行い、十分な検討を行うため、取締役会資料を事前に配布し、特に社外取締役には、事前に内容を説明している。
- 04 経営状況について、定期的な報告を受け、適切なリスク管理および業務執行の監視を実施している。
- 05 重要案件を適確に審議するため、経営環境の変化に応じて、適宜取締役会付議事項を見直している。

監査役会

監査役会は4名の監査役で構成されています。4名のうち、3名は社外監査役で、客観的な視点で取締役会の決定の適正性確保に貢献しています。また、会計監査人と必要に応じて、相互に連携し、会計監査の相当性を監査するとともに、内部統制の運用状況について、監査室等の内部統制部門と連携して、監査品質・実効性の向上に努めています。2024年度は16回の監査役会を開催しました。

指名・報酬委員会

取締役・監査役候補者の選任と報酬制度の検討などを行うために、任意の独立組織として指名・報酬委員会を設置しています。本委員会は、社外取締役4名が委員となり、社外監査役3名が陪席するもので、独立社外役員のみで構成しています。2024年度の指名・報酬委員会は計3回開催し、社内取締役の評価および取締役候補者案などについて、独立性・客観性の高い審議を行い、取締役会に答申しています。

執行会議

当社の執行役員は26名で、そのうち7名が取締役を兼務しています。業務執行に関する事項を審議する機関として、カンパニー・事業部門および営業・生産・技術開発・管理間接といった各機能横断別のトップ、ならびに各種委員会の責任者がメンバーとなり、業務執行状況について毎月、決議・報告・討議しています。2024年度は22回開催しました。

取締役のスキルおよび多様性

取締役は、取締役会において、適切な意思決定・経営監督を行うため、経営計画、経営戦略に応じた多様性を確保し、豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する者を選任しています。社内取締役は、営業、開発・技術・生産、管理などの業務に精通した者を選任することで、知識、経験、能力のバランスに配慮しています。独立社外取締役4名は、上場企業等の代表取締役を経験し、企業経営の実績を有しており、営業、技術、製造、情報、サステナビリティに関する多様なバックグラウンドに基づき、助言・提言を行っています。

スキルマトリックス

	氏名	属性	専門性・経験								
			企業経営	業界の知見	国際性・グローバルビジネス	環境・サステナビリティ	営業・マーケティング	開発・技術・製造	組織運営／人的資本・企画・財務	デジタル・情報セキュリティ	ガバナンス・リスク管理
取締役	上田 良樹	社外独立	◎	○ (商社)	○		○		○		◎
	永井 淳		◎	○	◎				○		◎
	森下 利和			○			○				○
	仲道 賢一			○	○				○		○
	内山 浩光			○				○	○		○
	中根 幹夫			○		○		○		○	○
	山内 秀巳			○	○						○
	武田 裕之			○	○		○				○
	山内 康仁	社外独立	◎	○ (自動車業界)	○			○			◎
	内永ゆか子	社外独立	◎	○ (情報・通信)	○			○	○	○	◎
	栗原 博	社外独立	◎	○ (精密機器)	○		○		○		◎
監査役	後藤 剛			○				◎			○
	小野寺隆実	社外独立		○ (銀行)	○				○		◎
	伊東 健	社外独立		○ (システム)	○					○	◎
	鹿又 一郎	社外独立		○ (電機業界)					○		◎

(注)・全ての専門性・経験を示すものではなく、取締役会における審議、意思決定において特に重要と考える専門性・経験に◎、重要と考える専門性・経験に○を付しています。
・社外取締役は上場企業の経営経験を有し、マネジメントに関する豊富な知見を持つことから、特に「企業経営」に◎を付しています。
・過去の役職等に基づく経験、現在の役職等を基準としています。 ・男性14名 女性1名 (役員のうち女性の比率6.7%)

企業経営	上場企業の経営者として企業価値向上に努めた経験を3年以上有する
業界の知見	該当業界での業務執行または業務監督の経験を3年以上有し、高い見識を有する
国際性・グローバルビジネス	海外赴任、または海外企業との業務運営経験を3年以上有し、高い見識を有する
環境・サステナビリティ	環境事業、または環境対応業務に3年以上従事した経験を有し、高い見識を有する
営業・マーケティング	商社、または販売部門での営業業務に3年以上従事した経験を有し、高い見識を有する
開発・技術・製造	研究開発部門、技術部門、または生産部門において3年以上従事した経験を有し、高い見識を有する
組織運営／人的資本・企画・財務	事業部門、人事部門、企画部門、または経理財務部門などの部門において3年以上従事した経験を有し、高い見識を有する
デジタル・情報セキュリティ	IoT企業、またはIoT関連部署において3年以上従事した経験を有し、高い見識を有する
ガバナンス・リスク管理	該当業界や専門性について、高い見識を活かして適切な対応・判断が可能

社外取締役・社外監査役

公正かつ透明性のある経営を進めるため、社外取締役4名および社外監査役3名を選任しています。当社と社外取締役・社外監査役の間には特別な利害関係はなく、一般株主と利益相反が生じるおそれのない独立役員であり、東京証券取引所に届け出ています。

	氏名	選任理由	取締役会出席回数	監査役会出席回数
社外取締役	上田 良樹	企業経営者として、商社経営等、豊富な経験と高い見識から経営を適切に監督し、取締役会の監督機能を強化することにより、社外取締役としての職務を適切に遂行し、当社の経営に活かしていただけると判断したため	16回/16回	—
	山内 康仁	自動車メーカーおよび自動車部品メーカーの経営者として、ものづくりに関する豊富な実務経験と高い見識を有しており、社外取締役としての職務を適切に遂行し、当社の経営に活かしていただけると判断したため	16回/16回	—
	内永ゆか子	豊富な経営経験と、情報通信技術分野における高い見識、ダイバーシティに対する深い造詣を有しており、社外取締役としての職務を適切に遂行し、当社の経営に活かしていただけると判断したため	16回/16回	—
	栗原 博	国際的な組織を運営した豊富な経験を活かして、社外取締役としての職務を適切に遂行し、当社の経営に活かしていただけると判断したため	11回/11回	—
	小野寺隆実	金融関係業務で培った高い見識に加え、金融機関の経営に携わった豊富な経験を有しており、取締役の職務執行の監査を客観的な立場で実施していただけると判断したため	16回/16回	16回/16回
社外監査役	伊東 健	情報システム分野における豊富な経験と高い見識を有しており、取締役の職務執行の監査を客観的な立場で実施していただけると判断したため	11回/11回	10回/11回
	鹿又 一郎	総合電機メーカーで培った財務および会計に関する高い見識に加え、監査役としての豊富な経験を有しており、取締役の職務執行の監査を客観的な立場で実施していただけると判断したため	11回/11回	11回/11回

内部統制

「内部統制システムに関する基本方針」を定め、当社グループ全体の業務の適正性を確保するための体制を整備しています。コンプライアンス・ガバナンスに関するテーマを手掛ける組織として「倫理・コンプライアンス委員会」（委員長は代表取締役、委員は社内取締役）を独立組織とし、取り組みの深化を図っています。また、金融商品取引法に基づく、「内部統制報告制度」により、内部統制の整備や運用が適切に実施されているかを、監査部門が定期的に監査し、その後、監査法人の評価を経て、金融庁へ事業年度ごとに内部統制報告書を提出しています。

役員報酬

取締役の報酬等について透明性の向上を図ることを目的として、社外取締役4名が委員となり社外監査役3名が陪席する「指名・報酬委員会」を設置し、報酬等の体系および水準、各取締役の評価等について客観的かつ公正な観点から審議しています。

■ 報酬の体系

役職位に応じた基本報酬、譲渡制限付株式報酬、取締役賞与および中長期インセンティブ報酬で構成されています。譲渡制限付株式報酬は企業価値の持続的向上と、株主と同じ目線での経営を推進することを狙いとして導入しています。2024年度は計23名の常勤取締役および執行役員に対して、譲渡制限付きの現物株式を報酬として付与する決議を行いました。また、業績に連動する取締役賞与および中長期インセンティブ報酬は、当社の儲けを示す営業利益額とROE向上等を指標に、従来の支給額その他諸般の事情を勘案して決定しており、役位が高まるにつれて変動比率が高まる制度を取っています。また、社外取締役および監査役の報酬については、会社業績に左右されない固定報酬のみであり、経営に対する独立性を担保しています。

■ 報酬決定のプロセス

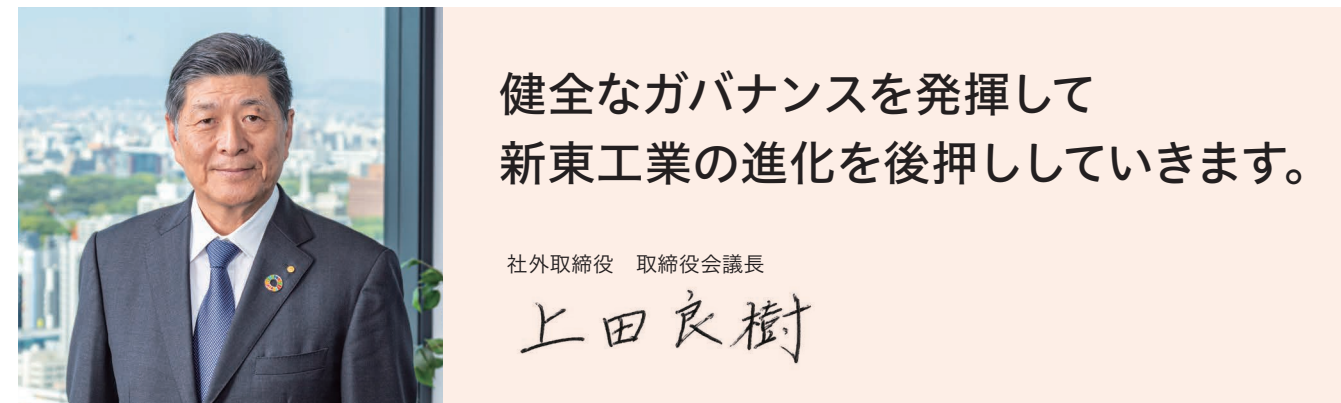
取締役・監査役候補の選任、取締役の報酬体系や各取締役の評価、取締役賞与の金額などを指名・報酬委員会で審議し、取締役会で決定しています。取締役賞与については、取締役会・株主総会で決議された金額をもとに、役位別に定めた標準額に指名・報酬委員会における評価結果を加味して決定しています。

■ 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（2024年度）

区分	対象となる 役員の員数 (人)	報酬等の種類別の額（千円）			報酬等の額 (千円)
		基本報酬	業績連動報酬		
			賞与	株式報酬	
取締役	11	115,599	55,000	33,659	204,258
監査役	6	45,675	—	—	45,675
計	17	161,274	55,000	33,659	249,933

※上記には、2024年6月21日開催の第127回定時株主総会終結の時をもって退任いたしました監査役2名の報酬額を含んでいます。

取締役会議長メッセージ



中期経営計画について

2024年度から中期経営計画「共創」がスタートしました。前中期経営計画の「Plus」では、お客さまから選ばれ続けることをテーマに様々なプラス戦略が実行されましたが、その中でも最大の案件がフランス・Elastikos社の買収です。欧州・北南米を中心に投射材事業を展開する同社を組み入れることによって表面処理分野の世界No.1を目指す戦略投資であり、正式に2024年4月に株式譲渡が完了しました。地政学リスクが増大し世界市場の分断が進む中、将来成長に備える戦略プロジェクトであり、中期経営計画の中核を担う最重要案件です。速やかに一体経営を実現し、事業シナジーを最大発揮できるよう加速していかなければなりません。取締役会で執行状況をモニタリングし、社外取締役もそれぞれの知見、経験をベースに積極提言して、当社の企業価値最大化に努めてまいります。また、目標とする売上高EBITDA比率8%以上達成のためには、徹底的にムダを省き、効率を上げて、足場を固めることが必須です。これについては、社内取締役が率先垂範してプロジェクトを立ち上げ、売価の見直し、固定費の削減、変動費の見直し等、細目まで深掘りし収益改善活動を展開しています。取締役会で進捗状況をモニタリングし、さらなる改善に向けて議論を重ねています。社員一人当たりの削減目標まで設定する草の根活動になっており、地歩を固めながら着実に進んでいます。

事業ポートフォリオの見直しと選択と集中

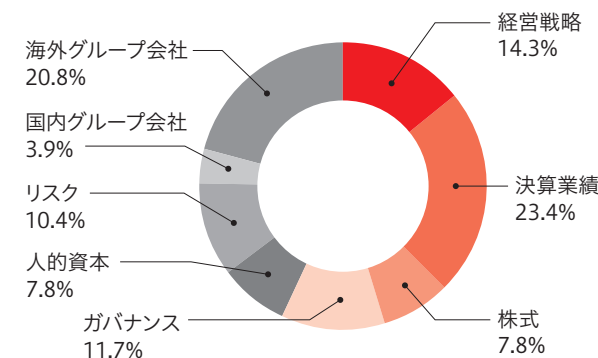
企業価値向上のための新規事業は必要ですが、経営資源は有限です。四囲の環境が急速に変化する今こそ、将来を見据えた事業ポートフォリオの見直しと再構築が必要です。資本コストに見合った収益を上げているか、今後の成長が見込めるか、過去の成功体験を捨てて客観的視座で各事業を見直し、果断に選択と集中を推し進めなければなりません。数年先のアクションプランではなく、10年、20年先の当社のあるべき姿を見据えて事業ポートフォリオを策定し、そのゴールに向けた施策と時間軸を設定してPDCAサイクルを回して

いくことが肝要です。これは全てのステークホルダーに影響を及ぼす重要事項です。ガバナンスの観点から社外取締役も協働し、取締役会で議論を重ねた上で方針を策定していきます。変化をチャンスと捉えて英断し、次世代に向けた進化作業を推し進めてまいります。

人的資本の拡充と活性化について

新東工業は9年後の2034年に創立100周年を迎えます。企業は、将来にわたり事業を継続していく責務を負っています。当社は「素材に形をいのちを」を事業領域とし、環境の変化に合わせてビジネスモデルを進化させてきました。一方、当社をより強く良い会社にするために、会社を支える人的資本の拡充と活性化が不可欠です。人材ではなく「人財」です。次世代人財を育成し、サクセッションプランを策定していく必要があります。また、女性管理職の登用など多様性を尊重し、人的資本の拡充を図っていくことも必要です。人は腹落ちしないと動きません。双方向コミュニケーションにより職場が活性化し、会社が目指している姿やパーパスを共感してこそ共創が進みます。指名報酬委員会や取締役会で進捗状況をモニタリングし、議論を通じて実効性を上げていきたいと考えます。当社には長年にわたり蓄積した先端技術と数多くの有為人財があります。健全なガバナンスを発揮して当社の進化を後押ししてまいります。

■ 取締役会議題の構成（2024年度） 【開催回数：16回】



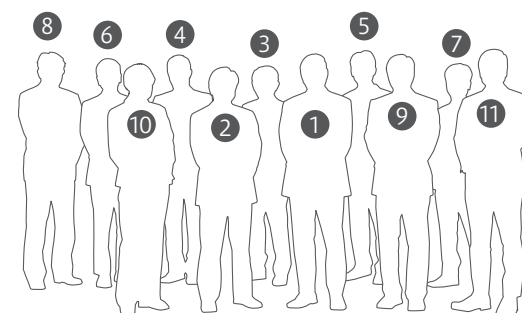
役員一覧

2025 年 4 月現在



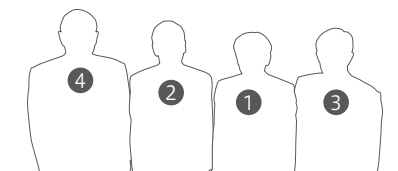
取締役

- | | | |
|--------------------------|------------------------|-----------------------|
| ① 取締役会長（取締役会議長）
上田 良樹 | ② 代表取締役 社長執行役員
永井 淳 | ③ 取締役 常務執行役員
森下 利和 |
| ④ 取締役 常務執行役員
仲道 賢一 | ⑤ 取締役 常務執行役員
内山 浩光 | ⑥ 取締役 常務執行役員
中根 幹夫 |
| ⑦ 取締役 常務執行役員
山内 秀巳 | ⑧ 取締役 常務執行役員
武田 裕之 | ⑨ 社外取締役
山内 康仁 |
| ⑩ 社外取締役
内永 ゆか子 | ⑪ 社外取締役
栗原 博 | |



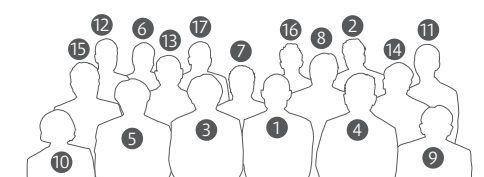
監査役

- | | | | |
|-----------------|-------------------|-----------------|------------------|
| ① 常勤監査役
後藤 剛 | ② 社外監査役
小野寺 隆実 | ③ 社外監査役
伊東 健 | ④ 社外監査役
鹿又 一郎 |
|-----------------|-------------------|-----------------|------------------|



常務執行役員・執行役員

- | | | | |
|-------------------|----------------------------|------------------|-----------------------|
| ① 常務執行役員
村井 紀之 | ② 常務執行役員
ラメッシュ ハブクリシュナン | ③ 常務執行役員
鈴木 崇 | ④ 常務執行役員
古谷 賢一 |
| ⑤ 執行役員
池戸 洋司 | ⑥ 執行役員
平山 毅 | ⑦ 執行役員
吉本 明弘 | ⑧ 執行役員
森田 英昭 |
| ⑨ 執行役員
河口 佳徳 | ⑩ 執行役員
家田 明日香 | ⑪ 執行役員
保賀 誠一郎 | ⑫ 執行役員
マイケル ハルスバンド |
| ⑬ 執行役員
鈴木 淳 | ⑭ 執行役員
田中 淳嗣 | ⑮ 執行役員
藪田 詳時 | |



- | | |
|-----------------|----------------|
| ⑬ 執行役員
松井 啓高 | ⑭ 執行役員
有馬 博 |
|-----------------|----------------|

役員一覧（略歴）

2025 年 4 月現在

取締役



① 上田 良樹

取締役会長
(取締役会議長)

1976 年 4 月 三菱商事株式会社入社
2008 年 4 月 同理事
2010 年 6 月 三菱商事テクノス株式会社
代表取締役社長
2016 年 6 月 当社社外取締役
2017 年 6 月 当社取締役会長（現任）



② 永井 淳

代表取締役
社長執行役員

1984 年 4 月 当社入社
1996 年 6 月 当社取締役
2000 年 6 月 当社常務取締役
2002 年 6 月 当社代表取締役
専務取締役
2004 年 6 月 当社代表取締役副社長
2006 年 6 月 当社代表取締役社長
2021 年 4 月 当社代表取締役
社長執行役員（現任）



③ 森下 利和

取締役
常務執行役員

1982 年 4 月 当社入社
2006 年 7 月 当社執行役員 鑄造事業本部
副本部長
2012 年 4 月 当社執行役員 鑄造事業部長
2016 年 6 月 当社取締役 営業管掌
営業本部長
2021 年 4 月 当社取締役 上席執行役員
営業管掌 営業本部長
2024 年 4 月 当社取締役 常務執行役員
社長補佐 営業統括
キャステックカンパニー
営業担当（現任）



④ 仲道 賢一

取締役
常務執行役員

1989 年 4 月 新東ブレーター株式会社入社
2012 年 4 月 当社プラスト事業部長
2014 年 7 月 当社執行役員 プラスト事業部長
2015 年 7 月 当社常務執行役員
プラスト事業部長
2020 年 6 月 当社取締役 海外事業本部長
2022 年 4 月 当社取締役 上席執行役員
キャステックカンパニー長
2024 年 4 月 当社取締役 常務執行役員
キャステックカンパニー長
経理・財務担当（現任）



⑨ 山内 康仁

社外取締役

1968 年 4 月 トヨタ自動車工業株式会社
（現 トヨタ自動車株式会社）入社
1995 年 6 月 同取締役
2001 年 6 月 同専務取締役
2005 年 6 月 アイシン精機株式会社
（現 株式会社アイシン）
代表取締役社長
2015 年 6 月 当社社外取締役（現任）



⑩ 内永 ゆか子

社外取締役

1971 年 6 月 日本アイ・ピー・エム株式会社入社
1995 年 4 月 同取締役
2004 年 4 月 同取締役 専務執行役員
開発製造担当
2007 年 4 月 特定非営利活動法人
ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・
ネットワーク (J-Win) 理事長
2008 年 4 月 株式会社ベネッセコーポレーション
取締役副会長
ベルリッツコーポレーション
代表取締役会長 兼 社長 兼 CEO
2013 年 9 月 株式会社グローバリゼーション
リサーチインスティテュート
代表取締役社長（現任）
2021 年 6 月 当社社外取締役（現任）
2022 年 6 月 日本電信電話株式会社
社外取締役（現任）
2024 年 4 月 NPO 法人 J-Win
ファウンダー名誉会長（現任）



⑪ 栗原 博

社外取締役

1978 年 4 月 富士ゼロックス株式会社
（現 富士フイルムビジネスイノ
ベーション株式会社）入社
2004 年 10 月 同執行役員
プロダクションサービス事業本部長
同取締役常務執行役員
国内営業本部長
2013 年 6 月 同取締役専務執行役員
2015 年 6 月 同代表取締役社長
2018 年 6 月 同特別顧問
2020 年 6 月 一般社団法人日本テレワーク
協会 会長（現任）
2021 年 1 月 ギグワークス株式会社
社外取締役（現任）
2021 年 4 月 株式会社ヒューマンライフ
社外取締役（現任）
2023 年 3 月 株式会社サイバーセキュリティ
クラウド 社外取締役（現任）
2023 年 6 月 ASTI 株式会社 社外取締役
監査等委員（現任）
2024 年 6 月 当社社外監査役（現任）



⑤ 内山 浩光

取締役
常務執行役員

1983 年 4 月 トヨタ自動車株式会社入社
2011 年 1 月 同電池・FC生技部 部長
2020 年 5 月 当社顧問
2020 年 7 月 当社常務執行役員
環境事業部長
開発本部長
2021 年 6 月 当社取締役 上席執行役員
事業開発管掌 開発本部長
2024 年 4 月 当社取締役 常務執行役員
事業推進本部長
人事担当（現任）



⑥ 中根 幹夫

取締役
常務執行役員

1985 年 4 月 当社入社
2015 年 7 月 当社環境事業部長
2016 年 7 月 当社執行役員
環境事業部長
2018 年 4 月 当社常務執行役員
エコテックカンパニー長
2022 年 6 月 当社取締役 上席執行役員
エコテックカンパニー長
2024 年 4 月 当社取締役 常務執行役員
ものづくり本部長
環境統括 システム担当（現任）



⑦ 山内 秀巳

取締役
常務執行役員

1980 年 4 月 新東ブレーター株式会社入社
2012 年 4 月 当社営業本部
サポート推進部長
2014 年 7 月 当社執行役員
営業本部サポート推進部長
2018 年 4 月 当社常務執行役員
サーフェステックカンパニー
副カンパニー長
2023 年 6 月 当社取締役 常務執行役員
サーフェステックカンパニー長
2025 年 4 月 当社取締役 常務執行役員
グローバル事業PJ担当（現任）



⑧ 武田 裕之

取締役
常務執行役員

1992 年 9 月 新東ブレーター株式会社入社
2016 年 3 月 中国 青島新東機械有限公司
総経理
2020 年 4 月 当社執行役員
2021 年 3 月 中国 青島新東機械有限公司
董事長兼中国総代表
2023 年 4 月 当社執行役員 営業本部長
2023 年 6 月 当社取締役 常務執行役員
営業本部長
2024 年 4 月 当社取締役 常務執行役員
サーフェステックカンパニー長
中国総代表（現任）

監査役



① 後藤 剛

常勤監査役

1980 年 4 月 当社入社
2015 年 7 月 当社執行役員
プロダクションセンター長
2016 年 6 月 当社取締役
プロダクションセンター長
2019 年 4 月 当社取締役 生産管掌
ものづくり本部担当
2019 年 6 月 当社監査役（現任）



② 小野寺 隆実

社外監査役

1980 年 4 月 株式会社三菱銀行入社
2006 年 6 月 同執行役員 融資企画部長
2010 年 5 月 同役員室 常務執行役員
2013 年 6 月 三菱UFJ 証券ホールディングス
株式会社 代表取締役副社長
2023 年 6 月 当社社外監査役（現任）



③ 伊東 健

社外監査役

1971 年 4 月 富士ゼロックス株式会社
（現 富士フイルムビジネスイノ
ベーション株式会社）入社
1999 年 3 月 同執行役員
ソフトウェア開発部門統括
2002 年 9 月 富士ゼロックス情報システム株
式会社 代表取締役社長
2007 年 4 月 富士ゼロックス・パロアルト研
究所 代表取締役会長 兼 CEO
2012 年 4 月 北陸先端科学技術大学院大学
産学官連携客員教授（現任）
2023 年 6 月 一般社団法人 日本アスベン研
究所 理事 兼 顧問（現任）
2024 年 6 月 当社社外監査役（現任）



④ 鹿又 一郎

社外監査役

1977 年 4 月 株式会社日立製作所入社
2002 年 12 月 同情報・通信部門エンタープ
ライズサーバ事業部 経理部長
2006 年 1 月 株式会社日立国際電気 財務部門部長
2011 年 4 月 株式会社日立マネジメントパートナ
ー取締役 財務シェアド事業部長
2014 年 4 月 株式会社日立メディコ 常勤監査役
2016 年 4 月 株式会社日立産業制御ソリューションズ 常勤監査役
2019 年 4 月 株式会社日立製作所システムア
ンドサービスビジネスユニット
非常勤監査委員
日立オムロンターミナルソリュー
ションズ株式会社 非常勤監査役
2024 年 6 月 当社社外監査役（現任）