

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

明電グループは、「より豊かな未来をひらく」ことを企業使命とし、「お客様の安心と喜びのために」を提供価値とする企業理念のもと、2030年のありたい姿・ビジョンとして、『地球・社会・人に対する誠実さと共創力で、新しい社会づくりに挑む～サステナビリティ・パートナー～』を掲げています。同時に、人と地球環境を

大切にする企業として公正かつ誠実な企業活動に徹し、常に新しい技術と高い品質を追求しつつ利益重視の経営を行うことにより社会への還元に努めることを基本姿勢としています。

「コーポレートガバナンスに関する報告書」と「コーポレートガバナンス・ガイドライン」の詳細についてはWebサイトをご覧ください。
<https://meidensha.disclosure.site/ja/themes/102>

取締役会議長メッセージ



取締役 執行役員会長
三井田 健

2025年度は取締役会議長として、取締役会の実効性を向上させるべく執行側との連携強化に努めるとともに、収益力の強化及び資本効率などの改善を通じた会社の持続的成長と企業価値向上を目指して取り組んでまいりました。「中期経営計画2027」の初年度ということで、当社を取り巻く世界情勢を踏まえ、経営環境の変化が計画の進捗に及ぼす影響を中心にトレースいたしました。その中で、人財、DX、海外展開、技術革新への対応などの全社横断的なテーマについては特に重要な課題として認識しており、重点的に議論を実施いたしました。

2026年度のアジェンダでは、2028年度以降の次期中期経営計画を意識した全社経営戦略や事業戦略など、優先度の高いテーマを重点的に設定しております。また、取締役が自ら当社の現場の状況を確認し、現場の声を聞く機会とすべく、2026年度の実取締役会のうち1回を主要生産拠点である沼津事業所で開催し、取締役全員で生産現場及び開発現場を視察する予定です。

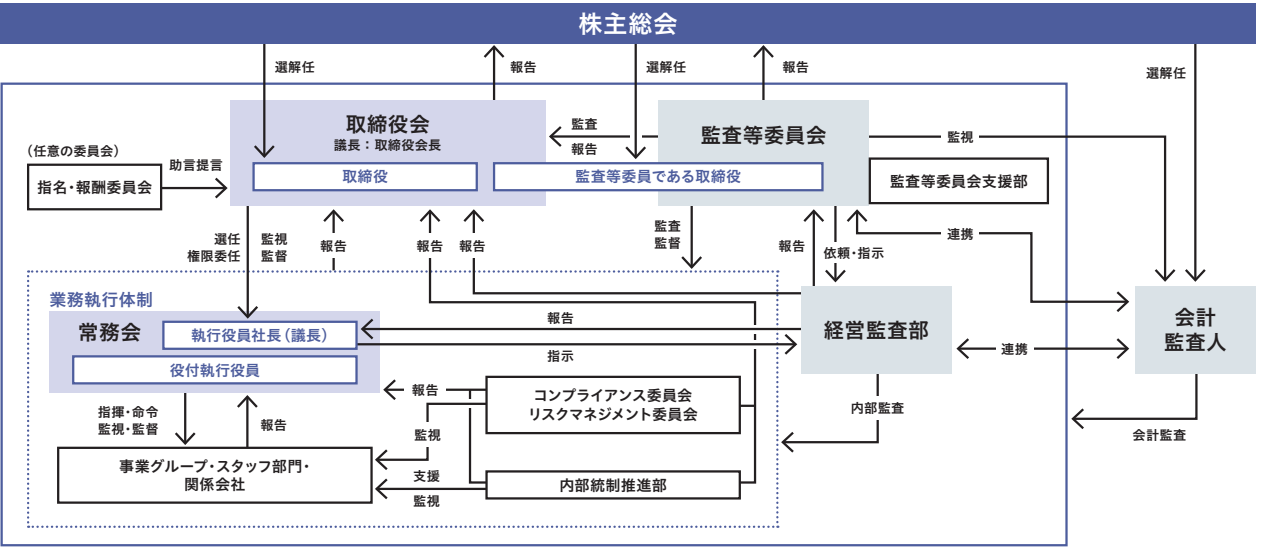
取締役会は株主の皆様に対する受託者責任・説明責任を果たすべく、独立した立場から経営陣への実効性の高い監督を行うべきだと考えております。議長として会社の目指す姿を明確にし、戦略的な方向付けを主要な責務として捉え、「取締役会の審議の活性化」「執行部門への委任と監督と執行の連携強化」及び「社外取締役に對する情報共有の更なる充実化」などに取り組み、取締役会における議論をリードしてまいります。

コーポレートガバナンス体制と取組み

監査等委員会設置会社である当社は、次の事項を目的に更なるコーポレートガバナンス強化を目指しています。

- ア. 監査等委員である取締役が取締役会における議決権を持つことや、取締役の指名・報酬に係る株主総会における意見陳述権を持つことなどの法的権限の活用により取締役会の監督機能を一層強化する。
- イ. 取締役会の業務執行決定権限の一部を取締役である執行役員社長(常務会)に委任し、取締役会のモニタリング型への移行を図り、取締役会においては経営戦略などの議論を一層充実させる。
- ウ. 2003年6月より執行役員制を導入し、また機動的な執行役員体制を担う執行役員の選任につき、定款を根拠に取締役会が決議する仕組みとすることでその正当性を高める変更を2022年6月に行い、イ. 項の権限委任と組み合わせることにより、監督と執行の分離の更なる促進を目指す。

コーポレートガバナンス体制図



当社の取締役会について

取締役会は、原則として毎月1回定期的に開催する他、必要に応じて臨時に開催し、当社の重要な業務執行に関する事項、事業課題及び経営課題に関して議論を行っています。2025年度は取締役会を13回開催し、各取締役の出席率は100%でした。

📄 取締役一覧 p.75

①取締役会の構成

取締役の員数は、経営課題について十分に議論が尽くせる員数として15名以内と規定しています[取締役(監査等委員である取締役を除く。)]10名以内、監査等委員である取締役5名以内]。当社の取締役会は、取締役11名(うち、監査等委員である取締役が5名)で構成されます。また、取締役11名のうち社外取締役が7名(うち、監査等委員である取締役が4名)で構成され、その全員が当社が定める社外役員の独立性判断基準及び東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たしていることから、独立社外取締役が取締役会の過半数を占め、取締役会の監督機能の実効性を確保し、客観的かつ独立的な立場からの意見を会社経営に十分に取り入れることができる体制となっています。

また、取締役の選任については、個々の取締役の能力、見識及び経験などにに基づき、取締役会全体としての多様性を確保し、当社の企業価値向上に資する適切な人財を配置する構成とすること、監査等委員である取締役の選任については、会計・財務・法務などの知見及び経験などにに基づき、監査等委員会全体としての多様性とバランスを確保した構成とすることを基本的な方針としており、この基本方針に則した体制となっています。

なお、当社の定める「社外役員の独立性判断基準」については、「コーポレートガバナンスに関する報告書」をご覧ください。

「コーポレートガバナンスに関する報告書」はWebサイトをご覧ください。
<https://meidensha.disclosure.site/ja/themes/102>

②取締役会の活動内容

当社の取締役会の議題は、決議事項、報告事項及び取締役会のアジェンダセッティング、実効性評価や取締役会運営についての協議を行う運営協議事項で構成しています。社外取締役の知見も生かしながら、当社の経営課題・戦略及びコーポレートガバナンスに関する事項を議題として活発に意見交換をし、取締役会の監督機能発揮に努めています。また、2023年度に創設した取締役全員を構成員とする「オンサイト

ミーティング」を開催(2025年度:7回開催)し、当社の経営課題や戦略など経営に影響する重要事項について、取締役が早期に柔軟な意見交換及び議論を行いました。「オンサイトミーティング」の議論には執行側も参加し、課題やリスク認識を十分踏まえ取締役会の決議または報告につなげていく運営としています。

2025年度は、主に以下のテーマについて、取締役会にて協議を行いました。

テーマ	取締役会での議論の概要
執行と監督の更なる分離について	監査等委員会による職務執行監査の提言を受け、取締役会等で役員制度の見直しを議論しました。役付執行役員と執行役員の役割・責任を明確化し、執行と監督の分離を一層推進するため、執行役員制度の一部を改定しました。
事前警告型買収防衛策について	事前警告型買収防衛策の必要性について、最新の動向や事例を踏まえ協議を重ねました。その結果、大量取得提案が生じた際に株主の皆様意思を確認することが望ましいと判断し、同防衛策の廃止を決議しました。
人財戦略について	「中期経営計画2027」の実現に向けた人財戦略について取締役会等で議論を重ねました。特に従業員エンゲージメントについては、eNPSに加え、やりがいや挑戦志向、風土、労働環境などを含む多面的なKPIへと見直しました。

③社外取締役の取締役会への参画状況

議事への参画

社外取締役は、取締役会に付議される議案について、取締役会の5営業日前を目安に提供される資料を確認したうえで、取締役会の3営業日前を目安に開催される事前説明会にて、執行役員副社長及び担当の執行役員からの説明の際にそれぞれの視点で内容を理解し、不明な点は事前に確認したうえで取締役会に臨んでいます。なお、取締役会の監視・監督機能の前提として、取締役会事務局から提供される常務会などの重要会議や重要委員会の資料を適宜確認しています。

取締役会においては経営者としての大局的な視点、技術者としての知見、専門家としての高度な専門性

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の監督機能強化を図るべく、取締役会の実効性に関する分析・評価を行う仕組みを設けています。

また、取締役会における審議の活性化のため、2025年度の実効性評価(自己評価を含む)を行い、取締役会において議論を行いました。

当該分析・評価及び議論の概要は、次の通りです。

①前年度に議論した実効性向上への主な課題と取組み状況

2024年度の主な課題	2025年度の取組み状況
取締役会の監督機能の更なる向上を 目的とした取締役会運営の改善	2025年6月以降の体制による取締役会の運営について、取締役会内で協議を行い、2025年度のアジェンダの整理、取締役会資料フォーマットの策定、事前説明会の運営について議論を行い、2025年度の取締役会運営に反映しました。 また、執行と監督の分離を整理する目的で役員制度の見直しについて議論を重ね、2026年4月から執行役員制度を一部改定しています。
社外取締役と執行役員の コミュニケーションの強化	オンサイトミーティングの開催により、取締役会外場で社外取締役と執行役員による柔軟な議論の場を確保しており、必要に応じて個別の意見交換を実施しています。 また、社外取締役の専門に応じて、社外取締役と関連部門の交流を実施しました。 引き続き、社外取締役と執行役員のコミュニケーション強化を図ります。

②2025年度の分析・評価の仕組み

1. アンケートの策定	前年度の実効性評価の議論において抽出された課題及びその対応状況・評価や、2025年度に取締役会において新たな課題として確認された事項を踏まえ、取締役会議長及び取締役会事務局にて取締役会の状況や実効性に関するアンケート(全26問、5段階評価及び自由記述、アジェンダの分析を目的とした設問)を策定 実効性評価項目(アンケート項目概要) ①取締役会の構成(規模、独立性、多様性、スキル等) ②取締役会等の運営(付議基準、アジェンダ設定、審議時間、資料内容、事前説明会、オンサイトミーティング、意見トレース、社外取締役への情報共有の在り方、取締役向け研修の在り方等) ③取締役会報告事項の重要度(あるべき姿)と充実度(現状の議論の質・量)のギャップ分析 ④取締役会の実効性(適切な議論ができているか、役員間のコミュニケーションの状況、監督機能の発揮) ⑤自己評価(職務に必要な時間の確保、専門性の発揮、経営・監督視点の意識[社内取締役]、独立した立場からの監督[社外取締役]) ⑥その他(自由記述)
2. アンケートの実施	2026年1月に全取締役(10名)に対して上記1. のアンケートを実施
3. 取締役会議長と社外取締役の面談	実効性評価アンケートの回答を踏まえ、1月末から2月末に取締役会議長と全社外取締役(6名)との面談を実施し、取締役会・オンサイトミーティングに関する要望や執行側に対する要望等を個別に確認
4. 取締役会での議論	実効性評価アンケートの回答を踏まえ、2026年2月27日開催の取締役会における取締役会運営協議事項として2026年度の取締役会・オンサイトミーティングのアジェンダに関する議論を行い、2026年3月30日開催の取締役会における取締役会運営協議事項としてアジェンダを除く実効性評価の分析結果について取締役全員で議論し、取締役会の実効性が確保されているか判断
5. 分析・評価結果	各取締役におけるアンケートによる評価結果を集約し、取締役会構成員によって議論した結果、下記の通り意見が集約される ●5段階評価の選択式設問の平均評価点は3.9ポイントであり、各取組みについて適切に機能していると評価された ●記述式の回答においても、取締役会の活性化に向けたこれまでの運営改善効果が発揮されていることに加え、各取締役の意識的な取組みが確認された。「中期経営計画2027」初年度における各事業グループや横断部門の取組み等、経営課題や重点戦略等企業価値向上のための議論が適切に実施できていると評価された ●取締役会の更なる改善に向けた意見も寄せられ、2026年3月30日の取締役会にて協議し、取組みを進めていくことが確認された 以上から、当社取締役会の実効性は確保されていると判断した

③課題と今後の取組み

2025年度の主な課題	2026年度の取組み
企業価値向上に向けた議論を充実させるアジェンダセッティング	次期中期経営計画やその先のビジョンを見据えた事業ポートフォリオやグループ経営戦略等、経営戦略を広く議論する機会を確保すべく、2026年度取締役会・オンサイトミーティングのアジェンダの見直しに加え、説明・報告方法の効率化を図ります。
取締役向け研修の充実化	新任社外取締役向けに研修だけでなく、在任中の取締役向けの研修として、社外有識者による研修や当社工場・研究開発拠点の見学等を充実させ、当社取締役として必要な知識の習得及びアップデートの機会を確保します。

以上を踏まえ、今後も取締役会の更なる実効性向上に向けた取組みを推進します。

指名・報酬委員会について

当社は、経営の透明性の確保、役員の指名（選任及び解任）・報酬などに係る説明責任の強化を図ることを目的に、取締役会の諮問機関として任意の指名・報酬委員会を設置しています。

2025年度における 指名・報酬委員会の活動内容についてはWebサイトをご覧ください。
https://meidensha.disclosure.site/ja/themes/102

2025年度における指名・報酬委員会の主な活動内容

テーマ	指名・報酬委員会での議論の概要
後継者計画 (サクセッションプラン)の推進	次世代経営人財の育成・選抜に向け、サクセッションプランの運用状況や後継者候補の評価・モニタリングを継続的に実施しました。また、後継者候補と社外取締役との面談を通じて、経営者としての資質や今後の成長課題を確認するとともに、後継者候補の育成・選抜プロセスの更なる充実について議論しました。
取締役会の 構成・実効性向上	「中期経営計画2027」の推進や将来の事業環境の変化を見据え、取締役会の構成やスキルマトリックスの在り方について議論しました。また、社外取締役候補者の選定においては、多様な経験や専門性を有する人財の確保を重視し、取締役会の監督機能の更なる強化に向けた検討を行いました。
役員報酬制度の高度化	役付執行役員の報酬構成やeNPS連動報酬の評価方法について議論し、役員報酬制度が中長期的な企業価値の向上や人的資本経営の推進に資する仕組みとなっているかを確認しました。また、次期中期経営計画を見据えながら、役員報酬制度の更なる高度化に向けた課題について協議しました。

取締役会の選任方針・選解任プロセス

前記「当社の取締役会について」①「取締役会の構成」にて記載した取締役会全体の多様性と専門性・経験などのバランス確保に関する基本方針を踏まえ、取締役会の意思決定機能・監督機能の強化に資する人選を行い、独立社外取締役を主要な構成員とし、独立社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会（任意の委員会）の諮問を経て、取締役会

の決議により指名し、取締役候補者を株主総会に上程することとしています。

取締役の解任については、法令または定款に違反する行為及び取締役の選任方針から著しく逸脱する行為が判明した場合は、指名・報酬委員会の諮問を経て取締役会が解任に必要な手続きをとることとしています。

後継者計画（サクセッションプラン）

当社では、最高経営責任者の後継者計画を策定し、取締役または役付執行役員・執行役員から一定の要

件を満たす複数の候補者を選定しています。選定された候補者に対しては、持続的な成長と企業価値の

指名・報酬委員会委員長メッセージ



社外取締役
指名・報酬委員会委員長
安達 博治

2026年6月より指名・報酬委員会委員長に就任しました。これまで在籍していたエネルギー会社では製造、経営企画、新規事業、人事など幅広い部門を経験し、人事制度改革や、多様な人財の活躍を支える仕組みづくりに携わってきました。また、役員報酬制度や経営人財の選抜制度の整備にも取り組んできました。

2025年度はサクセッションプランの議論に加え、将来の経営を担う人財との対話を通じて、明電グループが目指す成長戦略の実現に向けた意欲や課題認識を確認しました。今後は候補者との面談などを通じた育成・フォローや選抜プロセスの客観性・透明性の向上などの取組みによるサクセッションプランの更なる深化を図るとともに、次期中期経営計画を見据えた役員報酬制度の改善、特に業績連動報酬の比率拡大についても検討していきます。

変化の激しい事業環境においては、既存事業への深い理解と中長期的なインベーションを両立させられるリーダー人財や、DX・AIを活用して企業価値向上を牽引する人財の育成・選抜が重要です。透明性・公平性の高い指名・報酬プロセスを通じて、明電グループらしい成長を支える仕組みを強化するとともに、長期的な企業価値の向上に尽力してまいります。

向上に必要な資質・能力を備えることを目的として、多様な経験を積む機会の提供や社外取締役との面談などを通じた育成を行うとともに継続的なモニタリングを行っています。

また、最高経営責任者の選任プロセスにおいては、指名・報酬委員会の諮問を経て後継者候補を特定したうえで、常務会及び取締役会における審議・精査を経て決議する透明性のあるプロセスを採用しています。

執行役員制と業務執行体制

取締役会をスリム化して「経営意思決定の迅速化と監督機能の強化」を図るため、2003年6月より執行役員制を導入し、併せて取締役会の機能強化を図り、取締役会が有する「経営の意思決定及び監督機能」と「業務執行機能」の分離を推進しています。

定款に基づき取締役会により選任された執行役員は、取締役会が決定する明電グループの経営方針に従い、常務会及び執行役員社長から権限を委任された範囲での特定の業務執行における役割・責任を担い、取締役会の業務監督を受けながら、機動的な業務執行を行っています。

業務執行における意思決定としては役付執行役員を構成員とする常務会を設置しており、決裁規程における基準に基づく事項と、全社的見地から協議が必要な事項について意思決定します。

また、意思決定の会議体とは別に諮問機関である

レビュー・ミーティングや戦略会議などの社内会議体を設置し、重要な経営事項につき意思決定に先立ち十分な議論・検討を尽くし、意思決定後の戦略・計画のトレースや取組みの改善が行える体制としています。常務会及びその他の社内会議体における議事の概要や要点については、業務執行状況の報告として、当月の定時取締役会において報告を行い、取締役会の実効性・監督機能の確保・向上を図っています。

常務会に付議されない業務執行に関する事項は、業務執行の権限を有する執行役員において決議・決裁がなされ、主体的かつ機動的な業務執行に努めています。

また、取締役会は業務執行における権限の一部を取締役を経由して執行役員に委任しており、取締役会による監督の実効性を確保するため、執行役員は、3か月に1回以上、業務執行状況報告書を取締役会に提出することとしています。

役員報酬

取締役報酬の方針

i 報酬水準及び制度

当社の取締役報酬水準は、外部の客観的な報酬市場データ、経済環境、業界動向及び当社経営状況などを踏まえ設定するものとしています。また、その水準に基づき検討した役員報酬制度の内容は、前記の社外取締役を委員長とする任意の指名・報酬委員会への諮問及び確認を経たうえで役員報酬内規として定められるものとしています。

ii 報酬の構成

A. 取締役（監査等委員及び社外取締役を除く。）

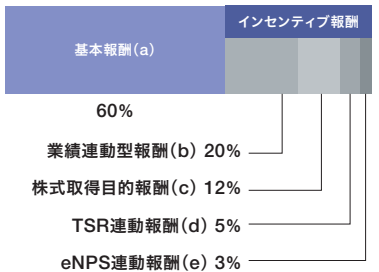
取締役（監査等委員及び社外取締役を除く。）の報酬は、業績連動型の年俸制報酬としており、職位に応じて支給される「基本報酬(a)」と「インセンティブ報酬」により構成されます。このうち、インセンティブ報酬は、短期インセンティブとしての「業績連動型報酬(b)」と、中長期インセンティブとしての「株式取得目的報酬(c)」、「TSR(株主総利回り)連動報酬(d)」及び従業員エンゲージメントに関するESG指標に連動する「eNPS[※]連動報酬(e)」で構成されます。

※eNPS:従業員向けNPS[®](ネット・プロモーター・スコア)。NPS[®]は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムの登録商標です

イ. 監査等委員である取締役及び社外取締役

監査等委員である取締役及び社外取締役の報酬は、基本報酬のみの年俸制報酬としています。

各報酬の比率の目安
(目標達成度合いを100%とした場合)



iii インセンティブ報酬の仕組み

ア. 短期インセンティブとしての業績連動型報酬を算定するための業績評価指標は、事業年度ごとの業績向上、特に収益力向上への意識を高めるため、前事業年度業績の営業利益を用い、当該事業年度に係る定時株主総会後に決定しています。業績連動型報酬は、目標通りの業績を達成した場合に支給する額を100とすると、その達成度に応じて概ね0～140程度で変動するものとしています。

なお、2024年度の営業利益は、目標150億円に対し、215億12百万円であったため、達成率は143%です。

計算式

職位別業績報酬基準額

×

営業利益達成度に応じた係数(0.0～1.4)

イ. 中長期インセンティブとして、企業価値の持続的な向上と取締役（監査等委員及び社外取締役を除く。）と株主との利害の共有をより一層促進することを目的とした株式取得目的報酬及びTSR（株主総利回り）連動報酬を支給するとともに、従業員エンゲージメント指標であるeNPS連動報酬を支給しています。

- ① 株式取得目的報酬は、役員報酬内規に基づき職位別にその金額を定め、その金額を役員持株会に拋出し株式を取得するものとしています。
- ② TSR連動報酬は、最終事業年度末日の当社TSRと当社TSR計算期間に相当する配当込みTOPIXのTSRとの比率（相対TSR^{※1}）が100%となる場合に支給する額を100とすると、相対TSRに応じて概ね80～120で変動するものとしています。

なお、2024年度の当社TSR287.4%に対し、配当込みTOPIXのTSRは213.4%であったため、相対TSRは135%です。

計算式

職位別TSR連動報酬基準額

×

相対TSRに応じた係数(0.8～1.2)

※1 相対TSR＝最終事業年度末日の当社TSR÷当社TSR計算期間に相当する配当込みTOPIXのTSR

- ③ eNPS連動報酬は、毎年の従業員意識調査結果から算出するeNPSの最終事業年度スコアが前事業年度スコアを上回った場合^{※2}に支給する額を100とすると、eNPSスコア増減に応じて概ね60～140で変動するものとしています。
- なお、2023年度のeNPSスコア－69.8に対し、2024年度のeNPSスコアは－69.0であったため、eNPSスコアは0.8ポイント増です。

計算式

職位別eNPS連動報酬基準額

×

eNPSスコア増減に応じた係数(0.6～1.4)

※2 「0<eNPSスコア増減<1」の場合

iv 報酬決定の手続き

報酬制度の内容とその報酬額（報酬制度の基準に沿って算出された金額であること、かつ株主総会で決議された報酬枠の範囲内であること）は、任意の指名・報酬委員会において客観的な視点から確認・審議を行っています。

取締役（監査等委員を除く。以下本項において同じ。）の個人別の報酬額については、取締役会決議に基づき、取締役である執行役員社長（以下、「社長」という。）がその具体的内容について委任を受けるものとしています。この権限を社長に委任する理由は、当社全体の業績を俯瞰しつつ各取締役の評価を行うにあたり、当社の業務執行の最高責任者である社長が最も適しているためです。取締役会は、当該権限が社長によって適切に行使されるよう、事前に社長が任意の指名・報酬委員会に原案を諮問し、客観的な視点から確認を得る手続きを定めています。また社長は、当該確認または答申の

内容を踏まえて取締役の個人別の報酬額などの内容を決定しなければならないこととしており、取締役会も当該答申を尊重し、取締役（監査等委員を除く。）の個人別の報酬額などの内容が決定方針に沿うものであると判断しています。

監査等委員である取締役の報酬額は、株主総会で決議された報酬枠の範囲内で、監査等委員の業務に報いることのできる適切な額を、常勤・非常勤の別及び各監査業務の内容などを勘案しつつ、監査等委員会において決定しています。

2025年度実績

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		人数(名)
		基本報酬	インセンティブ報酬	
取締役(監査等委員・社外取締役を除く。)	265	155	110	4
社外取締役(監査等委員を除く。)	37	37	-	4
監査等委員である取締役(社外取締役を除く。)	28	28	-	1
監査等委員である社外取締役	36	36	-	3
計	369	259	110	12

注記 1.記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しています。
2.上記には、2025年6月25日開催の第161期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名(うち1名社外取締役)を含んでいます。

監査等委員会について

当社の監査等委員会は、監査等委員である取締役5名（社外取締役4名と常勤の社内取締役1名）で構成されます。監査等委員会は、取締役の職務執行を監査し、内部統制システムの整備に関する基本方針とその整備及び運用の状況について公正不偏の姿勢と客観的な立場から確認しています。

監査等委員会は、毎月1回、取締役会が開催される前に開催することを原則としています。取締役会に臨む前に、取締役会付議事項につき監査等委員会としての意思形成ができるようにするためです。

会計監査人からの四半期ごとの監査報告を受ける際は月2回、監査等委員会を開催しています。1回当たりの開催時間は約1時間30分、年間の議案数は70議案でした。

また、監査等委員会に専属の部門として監査等委員会支援部を設置し、人事総務・法務・知的財産・財務・営業・生産技術・工場・品質保証・海外事業企画・内部監査を経験した5名が在籍しています（2026年3月31日時点）。

監査等委員会委員長メッセージ



取締役(常勤監査等委員)
加藤 誠治

監査等委員会設置会社に移行後6年が経過し、当社の監査等委員会が、取締役会においても、業務執行部門との関係においても、会社の内部統制やガバナンスの実効性確保のためには不可欠であり、貢献できる事例も少なくないことを実感しています。

2025年度には、職務執行監査をはじめとする監査結果を整理・分析し、「成長戦略・ポートフォリオ」「人的資本経営」「ものづくり基盤」「全社リスクマネジメント」「グループ経営」の各項目において、当社の強みと改善すべき課題を整理しました。これを監督側の取締役会に提言し、執行側の常務会ともその内容を共有しています。

2026年度は新たな監査等委員を迎え、多様な知見と経験を生かし、経営課題への対応状況や取締役会の監督機能の実効性を検証するとともに、法令や社会規範、株主や投資家などの皆様から求められる責務を果たしつつ企業価値向上に貢献してまいります。

内部監査について

①体制及び概要

当社は、内部監査部門として経営監査部(2026年3月31日時点19名)を設置しています。

同部は、執行役員社長直轄の組織として、他の業務執行ラインから独立した立場で明電グループ全体における業務の有効性・効率性に関する状況、財務報告の信頼性、関連法令の遵守状況や資産の保全状況について内部監査を実施し、実施後は監査対象部門に対して書面または実地によりフォローを行い、内部監査の実効性向上に努めています。

また、同部は、多様な業務経験を持つ人財で構成

②監査方法、実施状況及び監査報告

2025年度は、主に2つの方法(部門・子会社監査及びテーマ監査)で内部監査を実施しました。

部門・子会社監査は、部門ごと・子会社ごとに監査を実施するものです。リスクマネジメント委員会で特定された全社重要リスクを経営監査部の視点で再評価し、経営層が特に重視するリスク要素を考慮して選定した項目について、リスクの高い領域を優先的に監査する、リスクベースの監査を実施しています。

テーマ監査は、部門横断的に共通のテーマを設定して監査を実施するものです。2025年度においては、

されており、公認内部監査人をはじめとする資格取得支援などの体制強化の取組みを推進しています。

内部統制部門との関係については、専門部門である内部統制推進部がグループ全体を統合するリスクマネジメントの構築及び内部統制の強化を推進し、監査等委員会と経営監査部が内部統制システムのモニタリングを行い、更に内部統制推進部、監査等委員会及び経営監査部の相互連携を図り内部統制の有効性の強化に努めています。

労務監査及びシステム監査を実施しました。

監査報告については、内部監査規程において、内部監査結果を執行役員社長、取締役会、常務会及び監査等委員会へ報告することが定められています。

2025年度は、執行役員社長に毎月、取締役会及び常務会に半期ごと、監査等委員会に11回、それぞれ報告しました。

また、内部監査報告書は、発行の都度、常務会構成員及び常勤監査等委員に送付しています。

グループガバナンスの強化

明電グループは、「業務の適正を確保するための体制の整備に関する基本方針」に基づき、明電グループ各社においてもこれに準じた基本方針を制定し、規則の整備及び体制の構築を行い、PDCAサイクルを回すことを通じてグループガバナンスの継続的な強化に努めています。

2025年度は、グループ会社内部統制委員会を年2回開催し、リスクマネジメント委員会で審議した明電グループとしての重要なトップリスクや各社のリスクマネジメント進捗状況を、国内子会社に対して共有しています。2025年度は明電グループで会社経営をしていくにあたっての心構えや留意点を体系的に

整理した指針を国内外の関係会社へ展開するとともに、将来の幹部候補となる人財のグループ会社の取締役・監査役への積極的な登用を推進しています。これらを通じて、グループ全体における内部統制水準の底上げを進めています。

また、明電グループ全体の内部統制の強化を推進するため、海外子会社4社を現地訪問してガバナンス及びリスクマネジメント強化の重要性和課題に関する共通認識を醸成するとともに、国内子会社5社、海外子会社6社に対して内部監査を実施し、内部統制の整備状況及び運用状況を確認しました。

政策保有株式に関する基本方針及び現況

当社は、市場などの状況を踏まえたうえで、取引の維持・拡大及び提携・アライアンス先などのパートナーとの中長期的な協力関係の担保・強化を目的とし、企業価値の向上に資する政策保有株式を保有する一方で、保有意義や合理性が認められなくなった政策保有株式は、売却の検討を行うことを基本方針としています。

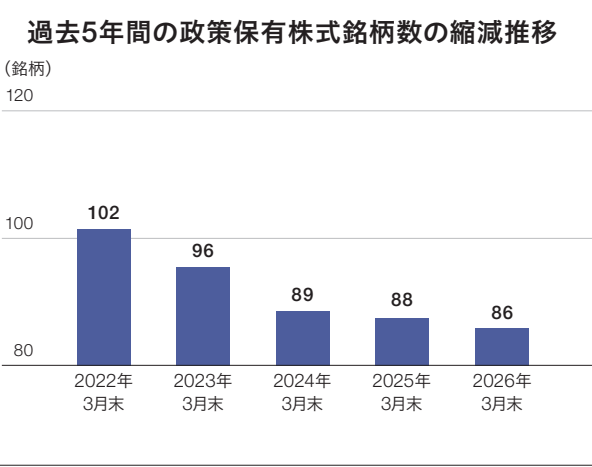
この方針のもと、現在保有している上場株式については、銘柄ごとにそのリターン(配当金・関連取引利益額など)と時価の比率が目標資本コストの水準に達しているかという点や、政策面の要素などを毎年取締役会において総合的に検証のうえで、保有または縮減を決定しています。

2025年度は、2025年3月末時点で88銘柄(貸借対照表計上額232億21百万円)保有していた上場株式及び非上場株式のうち、上場株式1銘柄及び非上場株式1銘柄を全数売却した結果、2026年3月末時点での保有銘柄数は86銘柄に減少しました。ただし、保有する上場株式の株価の大幅な上昇を受け、貸借対照表計上額368億69百万円となりました。これは2026年3月末における連結純資産残高の20.7%です。なお、当社はみなし保有株式を保有していません。

当社は、上記基本方針のもと下表の通りに継続して政策保有株式の縮減を進めており、今後も更なる縮減を予定しています。

なお、2026年4月1日以降で進めた縮減により、2026年8月末時点で保有する政策保有株式の残高は、2026年3月末時点の連結純資産の19.8%となっています。

今後も、資本効率性の更なる向上及び持続的な価値創造のためのキャッシュ創出を意識しつつ、取締役会において政策保有株式の保有意義・合理性の検証を実施したうえで、政策保有株式の更なる縮減を進めていきます。



株主・投資家との対話

基本的な考え方

当社の中長期的な企業価値向上に資する対話を希望する株主などとのコミュニケーションを行う際には、可能な範囲で経営幹部が対応することを方針としています。

ステークホルダーとの対話の成果

アナリストや機関投資家、株主との対話を通じて得られた意見や気付きを社内に取り入れた事例を紹介します。

①中長期の価値創造に関する理解促進

株主・投資家との対話や事業環境の変化を踏まえ、「中期経営計画2027」の先を見据えた長期的な成長戦略について議論しました。また、研究開発や成長投資について、将来の価値創造とのつながりや時間軸を含めてわかりやすく発信し、当社の持続的な成長への理解を深める必要性を確認しました。

②事前警告型買収防衛策の継続有無に対する議論を継続

投資家からの意見や近年の市場動向、買収事例などを踏まえ、事前警告型買収防衛策の在り方について取締役会で複数回議論しました。その結果、事前警告型買収防衛策は更新せず、今後は具体的な大量取得行為の提案があった段階で、必要な対応を株主に諮る方針としました。

主なIR・SR活動実績(面談件数)

(単位:件)

面談対象	2023年度	2024年度	2025年度
国内機関投資家	102	157	172
海外機関投資家	25	94	92
アナリスト	42	41	45
合計	169	292	309