

Chapter 6

コーポレート・ガバナンス

- 55 コーポレート・ガバナンス
- 62 株主・投資家とのコミュニケーション
- 63 社外取締役鼎談
- 67 第三者意見

コーポレート・ガバナンス



14 社外監査役 安原 裕文	12 常勤監査役 大川 直記	7 社外取締役 谷所 敬	10 社外取締役 上田 善久	13 社外監査役 アスリ・チョルパン	3 取締役 常務執行役員 川松 英明	4 取締役 常務執行役員 日野 仁	5 取締役 常務執行役員 津崎 正浩	15 社外監査役 田川 利一
8 社外取締役 札場 操	6 社外取締役 其田 真理	1 代表取締役 会長 山本 悟	2 代表取締役 社長 國安 恭彰	9 社外取締役 本島 なおみ	11 常勤監査役 木滑 和生			

■ 取締役 □ 社外取締役 ■ 監査役 □ 社外監査役



イントロ
ダクション

私たちについて

ビジョンと戦略

事業活動

サステナビリティ

コーポレート・
ガバナンス

会社情報

基本的な考え方

当社グループは「Our Philosophy」を、あらゆる意思決定の拠り所、行動の起点とすることで、経済的価値のみならず社会的価値の向上にも取り組み、持続可能な社会の発展に貢献していくことを経営の基本方針としております。この方針のもと、コーポレート・ガバナンスの充実を重要な経営課題の一つと位置付けています。

経営全般の効率性を確保するとともに、社会と当社との信頼関係の強化、当社の公平性・透明性の向上を目指すべく、以下の基本的な考え方を策定し、コーポレート・ガバナンスのより一層の充実を図っていきます。

- ① 株主の権利およびその行使の機会を確保すべく、環境を整備していきます。
- ② さまざまなステークホルダーとの適切な協働を通じ、企業価値の向上を図ります。
- ③ 当社の財務・非財務情報を正確かつ適切に開示します。
- ④ 取締役会において経営方針や中長期計画等の大きな方向性についての討議を充実させるべく、業務執行の多くの部分を審議する経営会議を設置しています。また、常勤監査役・独立社外監査役による厳正な監査、独立社外取締役による客観的な監督を通じ、取締役会の公平な運営の確保に努めます。
- ⑤ 株主との対話を通じ、企業価値の持続的な向上に努めます。

ガバナンス体制の概観 (2026年3月26日現在)

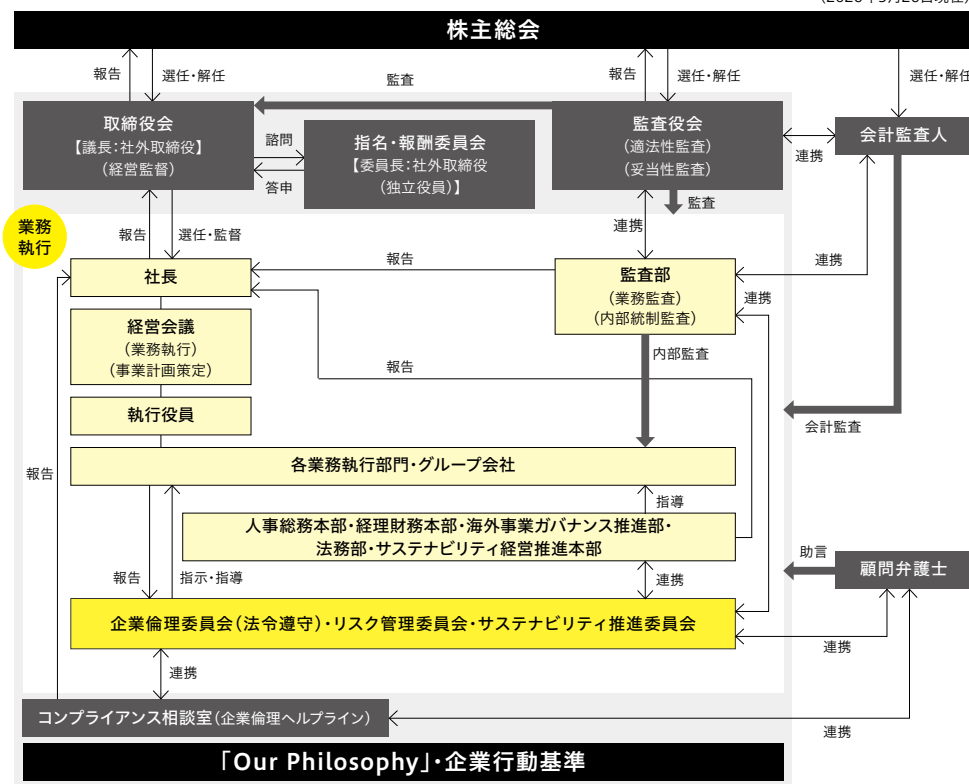
機関設計	監査役会設置会社	執行役員制度	あり
取締役 (うち、社外取締役)	10名(5名)	取締役会の 諮問機関	指名・報酬委員会
監査役 (うち、社外監査役)	5名(3名)	役員報酬体系	固定報酬、業績連動報酬、 中長期インセンティブ報酬
取締役の任期	1年	監査法人	有限責任 あずさ監査法人

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、グループの一体的な経営体制の構築および社会との信頼関係の強化、ならびにグループ全体のガバナンスおよび事業活動の透明性の向上を目指す上で、監査役・監査役会による監査機能が不可欠であると認識し、監査役会設置会社の形態を選択しています。当社は、コーポレート・ガバナンス強化の一環として、独立社外取締役を過半数とし、委員長も独立社外取締役が務める指名・報酬委員会を取締役会の任意の諮問機関として設置しており、役員指名などの手続きの客観性・透明性の向上を図っています。また、独立社外取締役を5名選任しているほか、毎年、取締役や監査役に対して第三者機関によるアンケートを実施して課題を抽出し、取締役会の実効性を高めるための施策を必要に応じて推進しています。

コーポレート・ガバナンス体制

(2026年3月26日現在)



知識・能力・専門性のバランスおよび多様性の考え方

当社は、企業理念体系「Our Philosophy」の具現化、サステナビリティ経営の推進による中長期的なマテリアリティ（重要課題）の解決および長期経営戦略の遂行に向け、取締役会がその意思決定および経営の監督機能を適切に行うために、取締役および監査役として備えるべき専門性を、スキルマトリックスとして整理しています。各項目の内容は、事業環境および当社の経営計画や事業特性も考慮し、指名・報酬委員会で議論の上取締役会で決定し、各人に主に期待する専門性を最大4項目まで記載しています。

取締役および監査役候補者の選定にあたっては、当該スキルマトリックスに照らし、取締役会の機能を発揮できる適切な人数の、各分野の専門家でバランス良く構成しています。

取締役・監査役のスキルマトリックス

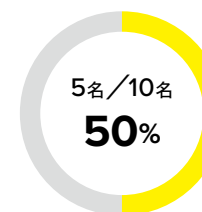
氏名	現在の当社における役職 ^{※1}	在任年数	取締役・監査役のスキルマトリックス							2025年度出席状況	
			企業経営・経営戦略	製造・技術	海外事業	営業・マーケティング	法務・ガバナンス	財務戦略・会計	DX・IT	取締役会	監査役会
山本 悟	代表取締役 取締役会長	11年	●	●	●					18回中18回	—
國安 恭彰	代表取締役 社長 (社長)	3年	●	●			●		●	18回中18回	—
川松 英明	取締役 (常務執行役員)	2年	●	●		●	●			18回中18回	—
日野 仁	取締役 (常務執行役員)	新任	●		●			●	●	—	—
津崎 正浩	取締役 (常務執行役員)	新任	●		●	●				—	—
其田 真理 ^{※2}	社外取締役	5年					●	●	●	18回中18回	—
谷所 敬	社外取締役	3年	●	●		●			●	18回中18回	—
札幌 操 ^{※3}	社外取締役	3年	●				●	●		18回中18回	—
本島 なおみ	社外取締役	2年	●			●				18回中18回	—
上田 善久	社外取締役	1年					●	●		14回中14回	—
木滑 和生 ^{※4}	常勤監査役	3年	●		●	●				18回中18回	12回中12回
大川 直記	常勤監査役	新任			●			●		18回中18回	—
アスリ・チョルパン	社外監査役	8年	●		●		●			18回中16回	12回中11回
安原 裕文	社外監査役	6年	●		●			●		18回中18回	12回中12回
田川 利一	社外監査役	2年	●		●			●		18回中18回	12回中12回

注：各人に主に期待する専門性を最大4項目まで記載しております。上記一覧表は、各人の有するすべての経験や専門性を表すものではありません。
 ※1 ()内の役職は、取締役の執行役員としての役職を表しております。 ※2 指名・報酬委員会委員長 ※3 取締役会議長 ※4 監査役会議長

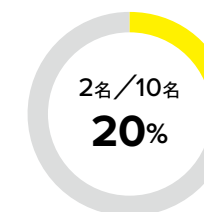
スキルマトリックスの項目採用理由

スキル項目	採用理由
企業経営・経営戦略	「最高の安心とヨロコビ」を実現するためには、サステナビリティ経営戦略を描くことができ、企業におけるマネジメント経験・経営実績を持つ取締役会メンバーが必要である。また、当社の経済的・社会的価値をさらに高めへ導くためには新たな価値の創出が必要不可欠であり、それを実現するために事業変化をいち早く察知して、既存事業にとどまらない新たな可能性を追求し、事業ポートフォリオ戦略策定および組織の変革に関するスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
製造・技術	お客様に「最高の安心とヨロコビ」を届けるためには、当社が飽くなき技術革新によって培ってきた先進テクノロジーに関する知見が豊富であり、サステナブルな循環型社会を実現するための人や環境にやさしい製品づくりに関するスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
海外事業	当社事業におけるグローバル体制の成果を最大化するためには、海外駐在員として海外子会社での代表者やそれに準じるポジション等の経験があり、海外での事業マネジメントに関するスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
営業・マーケティング	当社の先進テクノロジーによって生み出された高機能商品をグローバルに拡販し、急速に進むCASEやMaaSに対応する付加価値の高い商品を提供し続けることで、お客様と社会からの期待を超える価値の創造につなげるためには、マーケットトレンド把握や営業戦略策定に関するスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
法務・ガバナンス	当社がグローバル展開を継続し「最高の安心とヨロコビ」をつくる上での基盤は、適切なガバナンス体制の確立であり、グループ全体での経営監督の実効性向上のためにも、法務的知見およびコーポレート・ガバナンスやリスク管理分野でのスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
財務戦略・会計	当社資本の効率的な運用による企業価値の最大化のためには、正確な財務報告、強固な財務基盤構築が実現でき、持続的な企業価値向上に向けた成長投資（M&Aを含む。）の推進と株主還元強化を実現する確かな財務・資本戦略策定に関するスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
DX・IT	「未来をひらくイノベーション」を実現するためには、AIやIoTを積極活用したデータドリブン型の企業文化の確立が必要であり、様々なイノベーションの推進実績や、デジタル技術分野でのスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。

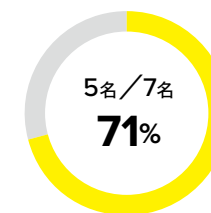
社外取締役比率



取締役の女性比率



指名・報酬委員会の社外取締役比率



取締役会の実効性向上に向けた取り組み

当社では、取締役会の実効性向上を図るべく、2016年から取締役会実効性評価を実施しております。2025年は、2024年に引き続き、第三者評価機関によるアンケートを実施し、その集計結果をもとに取締役会にて分析・議論を行いました。

今回のアンケート結果では、取締役会の構成に関する項目（員数・多様性・社内外比率）や、指名・報酬委員会における審議時間の確保に関する項目などで、評価の改善が確認されました。

一方で、中長期経営計画のフォローアップ、サステナビリティ関連テーマの議論、内部統制や子会社モニタリングのあり方などについては、改善の余地があるとの回答も見られました。

これらの結果を踏まえ、中長期経営計画の進捗状況のモニタリング強化、サステナビリティ領域を含む議論機会の充実など、取締役会の機能向上に向けた取り組みを今後も継続し、実効性のある取締役会運営を進めてまいります。

取締役会の実効性に関するアンケートの実施

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
評価手法	<ul style="list-style-type: none"> ● 2024年度は、独立した第三者機関である評価会社が取締役会メンバーに対してアンケートおよびインタビューを実施。取締役会において当該評価会社より報告を受け、取締役会で議論を実施した。（2025年度はアンケートのみ実施。） ● 事務局が取締役会メンバーに対してアンケートを実施。定量評価に加えて、定性的なコメントも集約し分析。結果をもとに課題を抽出し対策を実施してきた。（2022年度、2023年度） 			
評価結果	2021年度実効性評価において課題であった以下の項目について、いずれも改善できていることが確認できた。 <ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会での議論時間の確保 ● 社外役員への情報提供の拡充 	2度のオフサイトミーティングにおける自由な意見交換や、新たにIRの活動状況報告を追加するなどの取り組みの結果、課題部分のスコアは改善が見られた一方、取締役会の多様性や一部テーマでの議論不足という課題が見られた。	これまでの取り組みにより実効性が高まっている旨の意見や、社外取締役である議長の的確かつ公正な議事運営のもとで自由闊達な議論や意見交換ができていく旨の意見が多く見られるなど、総じて取締役会は実効的に機能しているとの意見が多い結果になった。	2024年度に引き続き、総じて取締役会は実効的に機能しているという結果となった一方、中長期経営計画のフォローアップ、サステナビリティ関連テーマの議論、内部統制や子会社モニタリングのあり方などについては、改善の余地があるとの回答が見られた。
主な取り組み結果を受けた	<ul style="list-style-type: none"> ● 重要テーマに関する議論の機会の拡充 ● IR/SR活動の情報共有機会の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> ● 女性取締役1名選任 ● オフサイトミーティングを計8回実施し、重要課題についての十分な議論時間の確保 	<ul style="list-style-type: none"> ● 各取締役や下位の会議体に対する権限委譲 ● 過去に取締役会で決議された案件の進捗状況のフォローアップ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 年間を通して重要テーマを選定し、オフサイトミーティングを実施 ● 定期的な子会社からの報告機会の設定

2025年取締役会の主な議題（付議案件）

- 中期計画に関する検討、決定およびその進捗状況等の監督
- 事業ポートフォリオの最適化のための構造改革に関する検討、決定およびその進捗状況の監督
- グローバルでの業務執行状況のモニタリングおよび時期に応じた適切な対応決定
- 政策保有株式の保有状況の確認および縮減に向けた保有株式の売却決定
- 取締役会の実効性確認のためのアンケートおよび抽出された課題への対応
- 買収案件や商標権等の取得の決定およびその進捗状況等の監督

取締役会の2026年度の活動方針

中期経営計画の進捗状況や経営戦略上の重要テーマについて議論する機会を一層充実させ、引き続き活発な議論を行ってまいります。また、定期的な子会社からの報告機会を設けることで、グローバル全体でのモニタリング体制をさらに強化します。

取締役会の運営

取締役会に付議される事項について開催前に十分な検討を行うことができるように、社外取締役および社外監査役に対し、付議内容について事前に資料を配布し、質問を受け付けた上で事前説明を実施しています。また、経営会議での議論の内容を共有したり、取締役会での議論が必要な「経営上の重要な意思決定事項」については担当の執行役員が議案の要点を事前に説明する場を設けたりするなど、取締役会での充実した議論の実現に向けた取り組みも行っています。また、取締役会議長および指名・報酬委員会委員長を独立社外取締役が務めており、関連で建設的な議論・意見交換がなされています。

取締役・監査役に対する研修

新任社内取締役に対しては、外部講師を招き、取締役の役割や責務についてのガイダンスを実施しています。また、社外役員に対しては当社グループの理解促進を目的として、各工場・拠点や主要イベントへの訪問機会を継続的に設けています。さらに、新任社外役員に対しては、当社グループの事業概要や、業績、対処すべき課題等についての説明の機会を設けることで、社外取締役の事業理解を深め、当社の企業価値向上に資する助言につながる仕組みづくりを行っています。

次世代経営層の育成（サクセッションプラン）

社内取締役で構成される人事委員会にて、将来の経営に影響が大きい、次世代経営層の育成に資する役職を主要ポストとして特定しています。主要ポストの後継者候補を複数名選出した上で、その育成状況等について議論を行っています。今後は若年層からストレッチ経験を重ね、経営層へと育成する仕組みの構築を進めていきます。

役員報酬

当社の取締役および執行役員の報酬は、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機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の役員の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。

具体的には、社外取締役を除く取締役および執行役員の報酬は、固定報酬としての基本報酬、業績連動報酬としての賞与により構成し、社外取締役を除く取締役には中長期インセンティブとしての株式報酬を、監督機能を担う社外取締役については、職務の独立性確保の観点から、基本報酬のみを支払うこととします。取締役および執行役員の報酬は、独立社外取締役を過半数とする指名・報酬委員会で客観的かつ公平に検討し、取締役会への答申を経て決定しています。

また、監査役の報酬については、株主総会において承認された報酬額の枠内で監査役の協議により決定し、支給しています。

2023年から取締役、執行役員を対象に、気候変動、女性活躍を含むDE&I、サプライチェーンマネジメントを含むサステナビリティ目標の達成度に応じ報酬に反映する運用を開始いたしました。サステナビリティに関する取締役・執行役員の目標達成状況についても指名・報酬委員会で判断され、報酬に反映されます。

2025年は、役員報酬について固定報酬の比率が相対的に高い点を踏まえ、中長期的な企業価値向上に資する報酬体系のあり方（報酬構成・評価指標等）の見直しを行いました。

取締役および監査役の報酬等の総額（2025年実績）

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			支給人員
		固定報酬 (基本報酬)	短期業績連動報酬 (賞与)	中長期インセンティブ報酬 (株式報酬)	
取締役 (うち社外取締役)	446百万円 (64百万円)	304百万円 (64百万円)	122百万円 (—)	20百万円 (—)	13名 (6名)
監査役 (うち社外監査役)	88百万円 (32百万円)	88百万円 (32百万円)	— (—)	— (—)	5名 (3名)

(注)上記支給人員には、2025年3月27日付で退任した取締役3名(うち社外取締役1名)が含まれております。

役員の報酬等に関する株主総会の決議について

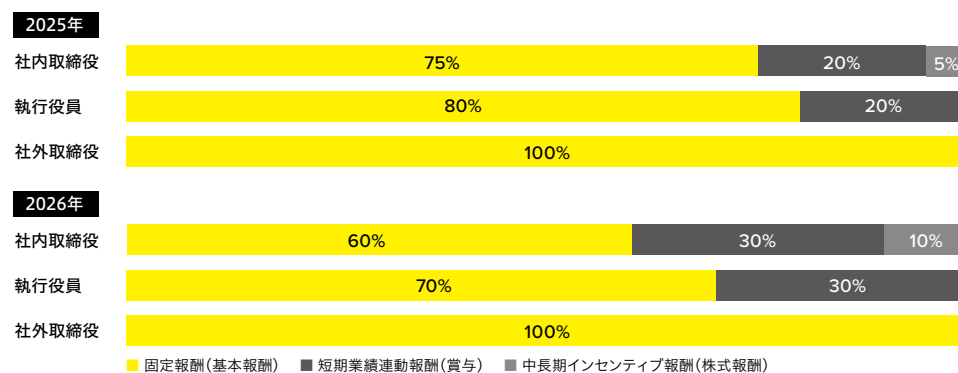
取締役および監査役の報酬等の限度額は、2025年3月27日開催の第133期定時株主総会において、取締役については年額800百万円以内(うち社外取締役分は年額100百万円以内)、監査役については年額150百万円以内と決議されています。なお、その時点での員数は取締役10名(うち社外取締役は5名)、監査役5名(うち社外監査役3名)でした。

また、取締役(社外取締役を除く)に対する譲渡制限付株式の付与のための報酬等の限度額は、取締役の報酬限度額とは別枠で、2022年3月24日開催の第130期定時株主総会において、年額40百万円以内かつ年20,000株以内と決議されています。なお、その時点での員数は取締役(社外取締役を除く)7名でした。

指名・報酬委員会

任意の委員会として指名・報酬委員会を設置しており、その委員長は独立社外取締役が務め、委員の過半数は独立社外取締役としています。2024年から、指名・報酬委員会での十分な審議時間を確保する目的で、会議時間を伸ばした上で、開催回数も従来までの3回から4回に増やしました。2025年の委員会においては、報酬水準の妥当性を高めるため、同業他社および同規模企業を対象としたベンチマーク分析を実施し、この分析結果を踏まえ、短期業績連動報酬(賞与)の報酬テーブルを見直しました。今後も、中期計画達成に向けて取締役がグループ全体を主導できる体制づくりを、引き続き進めていきます。

報酬の種類と支給割合



注:実際に支給する業績報酬は、連結事業利益等により変動するため、支給割合は変動します。

▶ リスクマネジメント

基本的な考え方

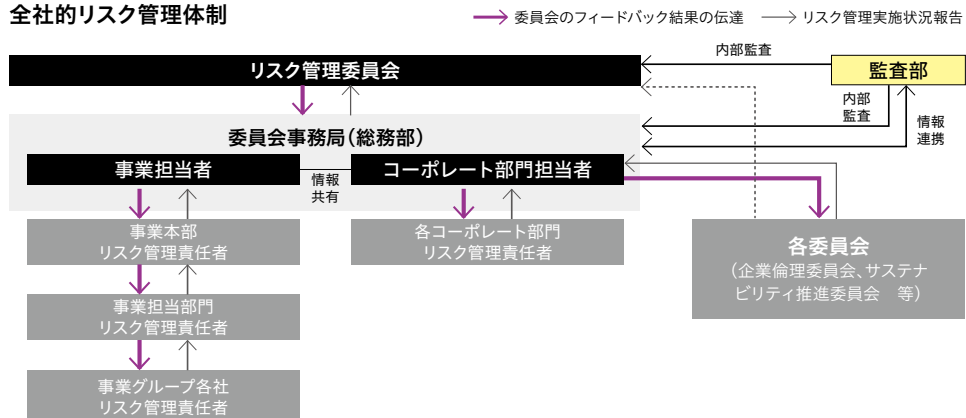
当社グループでは、「Our Philosophy」の具現化を推進するべく、安定的な事業活動、コンプライアンス遵守等に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクを可能な限り排除・軽減することをリスク管理の基本方針としています。

事業活動に重大な影響を及ぼす恐れのある品質、法律、環境、与信、事故、災害等の経営リスクについては、当社グループ全体のリスク管理について定めるリスク管理規定に基づき、担当部署および各子会社において事前にリスク分析、対応策を検討し、当社の経営会議等で審議しています。リスク分析・対応策の検討にあたっては、必要に応じて外部の専門家に助言・指導を求めています。

リスク管理体制

リスク管理委員会では、中期計画の遂行および目的達成を阻害しうる優先対応リスクの抽出・評価や、リスク管理に関する活動方針、全社横断対応が必要になったリスクへの対応、その他全社リスク管理に関する重要な事項を審議しています。また、各部門・各グループ会社および優先対応リスクへの対応状況のモニタリングも実施しています。これらの取り組みは取締役会に報告され、取締役会はこれらをモニタリングすることでリスク管理の実効性を確認しています。

全社のリスク管理体制



リスクアセスメント

事業を取り巻くリスクや環境の変化に応じて、定期的にリスクの見直しを行っています。リスクの評価は影響度と発生可能性をそれぞれ5段階で評価しており、影響度に関しては「被害金額」「人的損失」「環境影響」「社会的評価毀損」「研究開発・生産販売活動への影響」の5つの視点から定量的に評価しています。リスクの中でもグループの経営に甚大な損害をもたらす恐れのあるリスクを優先対応リスクと定め、リスク管理委員会で定期的にフォローしています。

影響度

リスクが実際に起きた場合の影響の大きさ

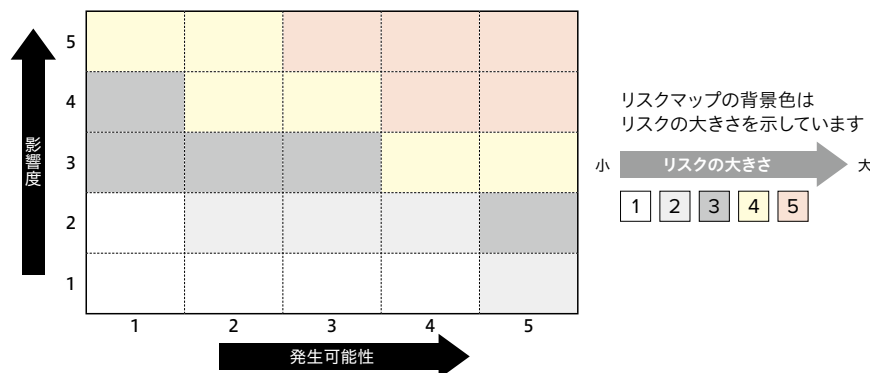
ランク	影響度
5	企業経営を脅かす致命的な影響が生じる
4	複数の資産減失や関係者の死傷等、経営に大きな支障が生じる
3	資産の減失・毀損や複数の関係者の負傷(重傷)等により、経営に若干の支障が生じる
2	資産の一部の毀損・減失や従業員の負傷等が生じるが、経営への影響は極めて少ない
1	被害はほとんど出ない

発生可能性

リスクが実際に起こる可能性(頻度)

ランク	頻度
5	頻繁に発生
4	たびたび発生
3	ときどき発生
2	たまに発生
1	めったに発生しない

リスクマップ



優先対応リスク	リスクの大きさ		
	4	3	
● 自然災害に係るリスク	4	● 情報セキュリティに係るリスク	4
● 労働災害・火災等に係るリスク	4	● サステナビリティ経営に係るリスク	4
● 製品の品質管理に係るリスク	4	● 人権侵害に係るリスク	4
● 政治経済情勢等に係るリスク	4	● 人材獲得に係るリスク	4
● コンプライアンスに係るリスク	3	● 知的財産に係るリスク	3

※ リスクの大きさが [5] に該当するリスクはありません。

▶ コンプライアンス

基本的な考え方

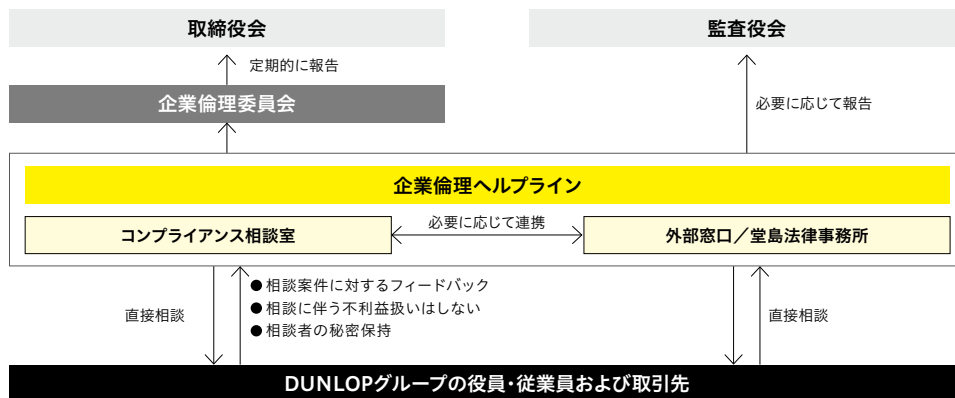
当社グループは、「法令遵守・企業倫理の維持は、企業存続の根幹に関わるものであり、企業として長期的に活力を維持し、競争力を高めていくために必要不可欠である」と考えています。

ガバナンス

当社グループは2003年2月に「企業行動基準」を制定し、社長を委員長とする企業倫理委員会を年4回開催しています。加えて「企業倫理取り組み体制に関する規定」を策定し、従業員およびステークホルダーの皆様が日常業務においてコンプライアンスの指針を随時確認できるよう整備しております。「企業行動基準」の理解促進と定着を図るため、定期的に周知活動を実施しております。

「企業行動基準」、「企業倫理取り組み体制に関する規定」は、その有効性を確認・維持するため1年に1回有効性評価を行っています。2004年には、「企業倫理ヘルプライン」として、社内の相談窓口である「コンプライアンス相談室」の設置に加え、社外の弁護士事務所を外部相談窓口として設定しました。その内容についてはプライバシーの保護を徹底し、相談に伴う不利益な取り扱いには禁止しています。「企業倫理ヘルプライン」の利用状況は、四半期に1回、企業倫理委員会に報告されており、取締役会にも定期的に報告されています。2025年の相談件数は71件でした。

コンプライアンス取り組み体制



取り組み事例

Bad News First/Fastの再周知

リスク情報や懸念事項を速やかに報告・共有する文化をより確実なものとするため、Bad News First/Fastの考え方について、グループ全体に向けて再周知を行いました。

- 日英両言語の資料および動画を整備し、グループ全拠点に周知
- グループ全従業員による動画視聴を確認

これにより、早期報告の徹底に向けた共通理解をより強固なものとしています。

海外子会社向けセミナーの実施

一部の海外子会社を対象に、以下の方法でコンプライアンスセミナーを実施しました。

- 現地訪問による対面セミナー/オンライン形式での解説セッション
 - Bad News First/Fast、内部通報制度、コンプライアンスの基本的な考え方などを説明
- 多様な文化・制度環境の中でも、当社グループとして共通の価値観と行動基準を共有することを目的としています。

独占禁止法に関する取り組みについて



執行役員 法務部長
松林 明子









2025年8月、公正取引委員会より、当社グループの株式会社ダンロップタイヤにおける自動車用オールシーズンタイヤの販売に関して、独占禁止法に基づく確約計画の認定を受けました。これは、独占禁止法違反が認定されたものではありませんが、法令遵守の姿勢が問われた非常に重大な事態として重く受け止めております。当社グループでは「いかなる独占禁止法違反も許容しない」との社長からの明確なメッセージの発信、外部弁護士による独占禁止法研修の実施、最新の情報を盛り込んだ「独占禁止法遵守マニュアル」改訂版の発行とその内容の周知など、経営トップのコミットメントとイニシアティブのもとで、独占禁止法遵守の徹底を一層強化しております。

株主・投資家とのコミュニケーション

情報開示の基本的な考え方

当社は、投資家への適時適切な会社情報の開示が健全な証券市場の根幹をなすものであることを認識しております。投資家視点に立った迅速、正確かつ公平な会社情報の開示を行うため、社内体制の充実に努めるなど、適時適切な会社情報の提供に取り組んでまいります。

情報開示体制

経理財務本部	人事総務本部	サステナビリティ経営推進本部
決算短信 	株主総会	統合報告書  
有価証券報告書/ 半期報告書 	コーポレート・ガバナンス報告書 	サステナビリティサイト 
決算説明会資料  (プレゼンテーション、音声、 動画、スクリプト)	株式・格付・社債情報	
ファクトブック 	定時株主総会招集通知 	ESG評価機関対応 
IR(株主・投資家情報) IRミーティング 	SR※ミーティング	

※Shareholder Relations

2025年度の対話実績

活動実績	2023年度	2024年度	2025年度
決算説明会 ●対象:機関投資家、アナリスト	4回	4回	4回
IRミーティング ●対象:機関投資家、アナリスト	167回	213回	292回
国内	96回	122回	166回
海外	71回	91回	126回
SRミーティング ●対象:機関投資家	11社	12社	14社



決算説明会



試走会(北海道旭川市)



成長フェーズにおけるガバナンスの実効性と社外取締役の主体的な関与

当社は、構造改革を経て成長フェーズへと移行し、取締役会では多様な視点による議論を通じて、ガバナンスの実効性を高めてきました。成長戦略の推進やグローバル競争力の強化など、課題が広がる中、重要となるのは実質的なガバナンスによる意思決定の質の向上です。本鼎談では、社外取締役の視点から、取締役会のあり方や成長戦略、今後の企業価値向上に向けた課題について議論しました。(敬称略)

社外取締役

上田 善久

(2025年新任社外取締役)

社外取締役

其田 真理

(指名・報酬委員会委員長)

社外取締役

札幌 操

(取締役会議長)

新体制への移行に対する評価

Q 國安社長の選任にあたり、指名・報酬委員会ではどのような議論が行われたのでしょうか？
また、新体制に対するご意見をいただけますか。

其田 当然ながら、國安社長の選任は一朝一夕に決まったものではありません。指名・報酬委員会にて、山本会長をはじめとする経営陣全体のサクセッションプランを長期的な視点で検討しており、どのような体制で将来の経営を担っていくのかを常に念頭に置いて議論を重ねてきました。

決定に至る過程では、執行部に対しても人材育成の重要性を継続的に求めるとともに、委員会のメンバー自身も各人のスキルや適性を丁寧に見極めることを心がけてきました。取締役会での議論にとどまらず、日常のさまざまな会議における発言や行動も含めて注視しながら、総合的に判断してきたものと認識しています。

札幌 國安社長については、執行役員、取締役となられた頃から私もその歩みを拝見してきました。複数の候補者の一人ではありましたが、継続的に見てきた中で、技術畑を中心にキャリアを重ねてこられた後、品質保証、経営企画をはじめとする幅広い経験を積まれてきた経緯も含め、その成長を実感してきました。

最終的な選任は指名・報酬委員会として判断したのですが、その前提として、執行部において計画的に人材育成が行われてきたことも事実です。その上で、委員会のメンバーが多面的に評価し、國安社長を選任しました。今後は前任者に気兼ねすることなく、社長としてさらに力を発揮していただくことを期待しています。

上田 前社長の山本会長は、大胆な構造改革を通じて深刻な課題に着実に対応するとともに、新製品・新技術の投入やブランド戦略の推進により、その成果を具体化し、企業の進む方向を明確に示されました。その改革プロセスを最前線で支えてこられたのが國安社長であり、この一年間一緒に過ごす中でその資質を拝見してきました。その方が後任として新たな成長段階を担われることは極めて

適切と考えています。

其田 当社では、社外役員と執行役員との懇談会を設けています。これは取締役会とは別に、各執行役員が自らの課題やテーマについて説明する場であり、継続的に実施されています。こうした機会を通じて、社長後継者候補をはじめ、その次の世代を担うリーダー層とも直接対話することができており、意思疎通を図るとともに、それぞれの資質や適性について評価を重ねてきたことが今回のサクセッションにつながっています。

札幌 私が取締役会議長を務めていることもあり、この一年間、國安社長から取締役会の議案について毎回ご説明を受け、1対1での議論を重ねる中で人物像への理解を深めてきました。トップに求められるのは、困難な局面でも逃げず、誠実に向き合う姿勢と考えますが、國安社長は長期経営戦略「R.I.S.E. 2035」やDUNLOPブランド取得などの重要案件において責任を持って対応し、良い点だけでなく課題についても率直に説明されてきました。そうした姿勢は非常に信頼できます。

今後は、山本会長との役割分担を明確にしつつ、意思決定の司令塔が一つであることを社内外に示していく必要があります。

上田 今後の経営戦略は、「R.I.S.E. 2035」に示されている通りであり、その着実な実行が前提になります。事業環境の変化を的確に捉えながら、持続的な企業価値向上に向けた方向性を示し、組織を率いていくことが求められます。

加えて、リスクを適切に見極め、説明責任を果たしつつ迅速に意思決定を行うこと、次世代の経営人材を育成すること、健全で開かれた企業文化を継続的に醸成していくことも重要な役割と考えています。山本会長が築いてこられたステークホルダーとの信頼関係をさらに発展させ、多様な意見を取り入れ、独善に陥らない意思決定プロセスを確保するとともに、対話を重視した経営を進めていただきたいと思えます。

其田 これまで構造改革に取り組んできましたが、主要な課題については概ね整理され、一定の道筋が見えてきた段階にあると認識しています。また、山本会長が市場との対話を重視し、IRの充実や積極的な情報発信を進めてこられたことは、当社にとって重要な基盤となっています。この点についても引き続き強化していくことを期待しています。

取締役会における議論の進化と課題

Q

取締役会での議論を支えている仕組みや文化について、どのように評価されていますか？
また、社外取締役の関与のあり方についてもご意見をお聞かせください。

札幌 私が議長に就任して以降、取締役会に時間を要する傾向にあるものの、それは議案の多さに加えて、各取締役が多様な視点から積極的に意見を述べ、議論が非常に活発に行われていることの表れだとプラスに受け止めています。特に社外取締役は、それぞれの専門性に基づき多角的な質問や助言を行っております。取締役会全体として議論の質が年々高まっている点は評価しています。こうした変化の背景には、リーダーシップの影響が大きいです。山本会長の社長時代において多様な意見に耳を傾ける姿勢が浸透し、取締役会の議論の

あり方にも良い変化が生まれていると感じます。

其田 議論という観点では、当社には評価できる点が大きく二つあると考えています。一つは、役員懇談会を通じて現場に近い情報やデータに直接触れることができる点です。もう一つは、ここ数年導入されているオフサイトミーティングで、取締役会に先立ち、論点整理や中間報告、意見交換を行う機会が設けられていることです。これらの取り組みにより、取締役会での議論の質が高まっていると感じています。加えて、取締役会では社内役員が自らの担当領域にとどまらず、ほかの領域についても積極的に意見を述べており、自由闊達な議論が行われています。札幌議長のリーダーシップのもと、限られた時間の中で率直に忌憚のない意見が交わされている点も、当社の特徴の一つと感じています。

上田 こうした雰囲気は一朝一夕で生まれるものではなく、これまでの積み重ねの中で、健全な組織文化として定着しつつあるものと認識しています。良き文化は社内にも波及し、自由闊達な議論を通じて本質的な課題が浮かび上がるという認識が、取締役会にとどまらず組織全体へと広がっていくことが期待できると考えています。

札幌 取締役会においてはこれまで定着してきた率直で自由闊達な議論の雰囲気を維持していくことが重要です。一方で、何を議論すべきか、という点については、改善の余地があると認識しています。特に「R.I.S.E. 2035」や新社長の経営方針の進捗を適切に捉えるためには、どのような論点を継続的に確認していくのか明確にし、取締役会に加えてオフサイトミーティングなども活用しながら、議論の枠組みを整理していく必要があります。

また、経営のスピードを高めていく観点では、取締役会に付議される前段階における執行側の意思決定のあり方も重要です。どの会議体



で、誰がどこまで意思決定を担うのかといった権限やプロセスをあらためて整理し、迅速な意思決定を可能とする体制の構築が求められます。構造改革は一定の成果を上げてきたものの、なお難易度の高い課題が残されています。これらに対しては、執行部と取締役会が適切に役割分担しながら議論を重ね、着実に解決していくことが重要です。

其田 今後の取締役会を考える上で、スピード感は非常に重要な要素と認識しています。意思決定には一定の情報や背景説明が不可欠であり、資料の充実も重要ですが、その作成に過度な負担が生じている側面もあります。DXの取り組みも進めている中で、業務効率化を一層進めていくことが望まれます。取締役会運営にとどまらず、それを支える執行部の業務のあり方としても重要な課題です。

上田 今後の社外取締役の役割については、株主共同の利益を代表し、資本市場の視点を経営に伝えることが基本であると考えます。一方で、企業の内部を見ていくと、経営陣からは見えにくい課題が存在している場合も少なくありません。企業不祥事の多くは、こうした見えにくい問題に起因している場合があると認識しています。そのため、従業員や現場の視点にも目を配りながら、経営陣からは見えにくい、あるいは見過ごされがちな課題を可視化していくことも、社外取締役の重要な役割です。言い換えれば、意思決定の背後に潜む企業風土に起因するリスクに着目することが求められます。リスクは場合によっては経営を揺るがしかねないものであり、顕在化する前に、距離を置いた視点から浮かび上がらせていくことが我々の責務です。

DUNLOPブランドを軸とした成長戦略に対する評価

Q

DUNLOPブランドのグローバル展開に関して、社外取締役の立場から成長機会およびリスクについてご意見をお聞かせください。

札幌 企業経営の経験からグローバル展開の重要性は認識していたものの、DUNLOP商標権等の取得については、これほどの投資を行う意義を十分に把握しきれていない面がありました。しかし、議論や検討を重ねる中で、その歴史や価値、そして将来の成長戦略における位置付けについて理解が深まりました。現在で

は中期・長期の経営戦略における重要な柱の一つであると認識しています。

こうした投資は、将来の成長に関する前提や数値計画と一体となって成り立つものです。計画通りに着実に進捗しているか、継続的なモニタリングが重要であり、執行側だけでなく、我々取締役会としても果たすべき役割と考えています。また、当社にとってDUNLOPブランドは、かつて保有していたものを取り戻したという経緯があり、いわば再挑戦でもあります。その意味でも、この取り組みは必ず成果につなげていかなければならない重要なテーマです。

其田 DUNLOPブランドを取り戻すことは当社にとって長年の悲願であり、これを実現できたことは大きな転機であると認識しています。今後はいよいよ成長に向けた重要な局面に入りますが、その前提として、投資に見合う成果を着実に創出していくことが求められます。特に重要なのは、欧米市場における失地回復とブランドの復権です。その実現に向けては、当社の技術を活かした製品の提供と、マーケティング・販売の強化を両輪として進めていく必要があると考えています。

一方で、リスクへの対応も重要です。海外での生産・販売に伴うさまざまなリスクが想定される中で、想定外の事態にも対応できるよう、強固な基盤、とりわけ財務基盤を構築しておくことが不可欠です。また、供給面の確保も重要な論点です。生産拠点の稼働状況や人材不足といった課題を踏まえ、成長に見合った供給力をグローバルに確保していく視点が求められます。

さらに、DUNLOP商標権等の取得は、事業面にとどまらず、企業価値の向上にも寄与するものです。ブランドの認知度の高



さは、採用や従業員のモチベーションにも好影響をもたらすものであり、今後の成長を支える重要な基盤となることが期待されます。

上田 DUNLOPブランドを活用していくことは、大きな成長機会につながると考えます。タイヤ事業を中核としつつ、スポーツ事業や産業品事業も含めてブランド価値を統合的に高めていくことで、企業全体の信頼性を一層強化し、差別化を進めるとともに、顧客との長期的な関係性を通じて顧客価値の向上にも寄与していくはずですが。

また、ブランド価値の向上は、人材の獲得や外部との連携、新規事業の創出においても重要な基盤となり、中長期的な成長の好循環を生み出すものです。さらに、ブランドは外部への発信にとどまらず、従業員一人ひとりの行動を通じて体現されるものです。従って、ブランド戦略と企業文化の整合を図り、従業員がブランドの担い手として自律的に行動できる環境を整えていくことが、ブランド価値向上の鍵になると考えています。

一方で、社会環境の変化に伴う不確実性も踏まえ、短期的な変動に左右されることなく、一貫した方針のもとでブランド戦略を推進していく視点も重要と認識しています。

グローバル戦略を支える組織・人的資本への視点

Q グローバルで成長し続ける企業となるために、組織風土や人材の面でどのような変革が必要だとお考えでしょうか。

其田 人材の観点では、新しいことに挑戦する気概、多様な価値観を受け入れる柔軟な感性、そしてコミュニケーション力の三つが重要と考えています。グローバルで事業を展開していく中では、市場ごとに価値観やニーズが異なるため、こうした力が不可欠になります。

一方で、個々の従業員のスキルを組織力としてどのように発揮していくかは別の課題であり、これを実現するためには経営陣の

リーダーシップが重要と認識しています。このような要素を基盤としながら、環境変化に応じて柔軟に判断し、必要に応じて方針を見直していくことも求められます。リスクは予期せぬ形で顕在化することも多く、状況に応じて迅速に対応できる組織であることが、グローバルで競争していく上で不可欠と考えています。

札幌 グローバル企業としては、其田取締役が指摘された点に加え、海外拠点における不祥事や情報伝達の遅れといったリスクにも十分に留意する必要があります。現場に限らずマネジメント層においても課題が生じ得ることや、いわゆるBad Newsが適時に共有されるのかといった点は重要な経営課題です。こうした課題に対応するためにはグローバル人材の育成が大切ですが、それに加えて、トップ自らが海外拠点の責任者と直接対話を重ね、関係性を深めていくことが不可欠であると考えます。国内外の拠点を問わず、経営トップとの密度の高いコミュニケーションを通じて、組織としての一体感を高めていくことが重要です。

これまでも山本会長が社長時代に国内外の拠点に足を運び、営業や生産の現場で直接対話を重ねてきたことは、組織理解を深める上で大きな意義があったと感じます。取り組みは容易ではありませんが、現場との距離を縮める上で重要な役割を果たしていると認識しています。また、社外取締役に対しても現場を理解する機会が提供されており、経営と現場とのつながりを実感できる点も当社の特徴の一つです。これらの積み重ねを通じて、各拠点がグローバル全体の視点を共有しながら意思決定を行う体制の構築が求められていると認識しています。

上田 人材は管理すべきコストではなく、企業価値を創造する戦略的な資本です。従業員のエンゲージメントを高め、多様な学びや挑戦を促す企業文化を醸成していくことが重要です。

組織風土は重要な経営基盤である一方、そのあり方によっては、建設的なコミュニケーションを阻害する要因となり得る点にも留意が必要です。例えば、過度に業績を重視する風土は、不適切な行動を誘発し、事実に基づいた建設的なコミュニケーションを阻害する可能性があります。その点で、当社の「企業行動基準」で掲げる「Bad News First/Fast」という考え方は重要な意義を持つものです。課題や問題を早期に共有し、組織として学びに変えて

いくことは、透明性の向上に資するとともに、従業員にとって心理的に安心して意見を発信できる環境の構築にもつながります。

ガバナンスの高度化と企業価値

Q 今回の新体制やガバナンスの進化は中長期的にどのような企業価値向上につながっていくとお考えでしょうか。

其田 これまで構築してきたガバナンスの仕組みを着実に継続することが前提であり、リスクの早期検知の精度を高めていくことが重要と考えています。「Bad News First/Fast」の考え方にも通じますが、問題の兆候をいち早く捉える感度の向上が求められます。併せて、意思決定においては多様な視点を十分に取り入れ、それらを踏まえた検討を深めていくことも重要です。こうした点を通じて、ガバナンスのさらなる実効性向上を目指したいです。

札幌 新たな体制として、國安社長をはじめ社内取締役や執行役員顔ぶれが整い、今後、このメンバーでどのような仕組みや運営体制を築いていくのかを十分に議論し、進めていくことが重要です。また、長期的に持続的な経営を実現していくためには、次の経営陣やその先の体制も常に意識しながら、人材を育成していく視点が欠かせません。経営の意思決定は数年で完結するものではなく、10年先を見据えて進めるべきテーマも少なくないからです。そうした意味でも、次につながる人材を着実に育てていくことが、当社の中長期的な成長を支える基盤になると考えています。

当社には、住友事業精神が現場まで浸透しており、長期目線での前向きな活動が根づいています。こうした文化が人を育て、次のリーダーへとつながる土壌があると感じます。DUNLOPブランドの成果創出や海外生産拠点の強化など、個別に取り組むべき課題は数多くありますが、並行して、人と組織を長い目で育てていく姿勢を大切にすることが、持続的な成長のための基盤になるのではないのでしょうか。

上田 ガバナンスという言葉は近年広く浸透しており、その重要性は言うまでもありませんが、一方で制度面の整備や形式的な遵

守にとどまり、形骸化の懸念も感じています。本来、ガバナンスは固定的な到達点ではなく、法令や社会規範、事業環境の変化に応じて自ら更新し続けていくプロセスであると考えます。

そのため、表面的な形式にとらわれるのではなく、自社の事業特性や成長段階に応じて必要な仕組みを自律的に設計し、実効性を高めていくことが重要です。例えば、資本効率の向上は重要なテーマですが、株主還元を過度に重視することで人材投資や研究開発投資を抑制してしまえば、中長期的な成長機会を損なう可能性もあります。

こうした観点から、必要に応じて合理的な説明を行いながら、自律的かつ継続的にガバナンスの高度化に取り組んでいくことが、本質的な意味でのガバナンスであると考えます。社外取締役としては、形式的な遵守を強調するのではなく、実質的な取り組みを対外的に発信していくことが重要と認識しています。

社外取締役としての抱負

Q 社外取締役として、中長期的な視点で守り抜きたいと考えている点は何でしょうか。

其田 当社は技術力の面で大きな強みを有しており、近年ではオールシーズンタイヤ「SYNCHRO WEATHER(シンクロウェザー)」搭載の新技術アクティブトレッドをはじめ、解析技術を活かしたセンシング技術や、長年培ってきたデジタルシミュレーション技術、制振技術など、対外的にも誇ることでできる技術を数多く有しています。こうした強みをいよいよ成長につなげていく局面に入ったと認識しており、「R.I.S.E. 2035」に掲げる各種目標の実現に向けて、全社一丸となって取り組んでいくことが重要と考えています。社外取締役としては、外部の視点から、適切なガバナンスを維持しつつ、技術の強みを成長や企業価値の向上につなげる挑戦を後押ししていきたいと思っています。

札幌 設計や技術開発の分野で経験を積まれてきた國安社長が就任されたことは、当社の強みを一層発揮していく上で大きな

意義があります。今後は投資家との対話の場においても、当社の技術力や将来に向けたビジョンを自らの言葉で発信していくことが期待されます。また、現場をよく理解している経営トップの存在は、従業員にとっても大きな励みになると考えています。加えて、海外拠点との直接的な対話を重ねることで、自らの考えを共有しながらグローバルでの一体感を高めていくことも重要です。

一方で、営業や海外事業などについては、社内に多様な専門性を有する人材が揃っています。そうした人材の力を十分に活用しながら、社長として果たすべき役割に集中し、組織全体を前向きに牽引していくことが求められます。そのような取り組みを通じて、執行部全体の力を引き出し、より良い経営につなげていきたいと思っています。



上田 これまで改革を主導してこられた山本会長と、それを支えつつ技術分野での経験を有する國安社長という体制は、改革から成長へと軸足を移していく局面において、非常に適切なタイミングでの移行であると認識しています。

私自身も社外取締役として、今後はIR活動への関与が一層求められていくと認識しており、積極的に関わっていきたいと考えています。投資家との対話を目的としたIR活動は単に情報を発信する場ではなく、投資家や資本市場からの評価や期待を直接把握する重要な機会でもあります。そうした対話を通じて学びを深めるとともに、当社が挑戦を続け、自律的に考え行動していく企業であることを発信していく場として、積極的に取り組んでいきます。

第三者意見



神戸大学大学院
経営学研究科教授

國部 克彦 氏

大阪市立大学大学院修了。博士(経営学)。大阪市立大学助教授、神戸大学助教授等を経て、2021年より現職。神戸大学副学長、経営学研究科長等を歴任。日本社会関連会計学会会長。専門は社会環境会計、サステナビリティ経営、経営倫理。主な著書、編著、訳書に『アカウントビリティから経営倫理へ』(有斐閣)、『創発型責任経営』(日本経済新聞出版)、『AIによるESG評価』(同文館出版)、『パーパス経営』(監訳:中央経済社)などがある。

長期経営戦略「R.I.S.E.2035」 実現へ向けた確かな進捗

DUNLOPの統合報告書は、長期経営戦略「R.I.S.E.2035」を軸に、その実現可能性を示すストーリーラインを明確に説明しています。國安恭彰新社長のメッセージは、具体的かつ将来志向的で、DUNLOPの今後の成長可能性を強く印象付けます。成長一辺倒ではなく、会社とかわる「すべての人」やサステナビリティにも十分な目配りがされています。特に、住友事業精神に基礎を置くDUNLOPの企業理念体系は、日本の経営精神と国際戦略の融合の象徴として大変重要なものです。この企業理念体系が、実際の経営現場で具体的にどのように活用されているのかについての説明がさらに充実すれば、より説得力を増すと思います。

サステナビリティ経営を通じた価値創造へ

サステナビリティ経営に関しても、社会価値から経済価値を生み出す道筋を示し、バリューチェーン全体によく目配りがされていると思います。企業が提供する価値は、主力商品・サービスそのものだけでなく、その周辺に生じている課題を解決することでさらに高まります。これは、製品・サービスの持続可能性を考えるうえで、サステナビリティ経営の中心的課題となります。DUNLOPが目指す「トータルソリューション」や「社会的課題解決事業」は、まさにその点を重視した取り組みであるはずで、これらをサステナビリティ経営の枠組みから捉えなおせば、サステナビリティに関するより大きなビジョンを示すことも可能です。さらに、サステナビリティによる社会的価値をROIC経営と組み合わせることも、今後の重要な課題であると考えます。社会的価値は、まず金額ベースで把握し、そのうえで率の指標へ展開することが重要であり、この順序を間違わない戦略を期待します。

情報ギャップを解消する「クロストーク」や「鼎談」

企業側からの一方的な情報開示は、ともすれば独りよがりになりがちで、企業の真の姿が伝わらない場合があります。その点で、人的資本経営に関する「クロストーク」や「社外取締役の鼎談」は、経営現場の生々しい声や判断を伝えることに成功していると思います。DUNLOPの社員や役員が真剣に企業の現状について語り合う姿は、企業の方針説明やデータ提供を超える情報内容をステークホルダーに届けています。今後は、さらにステークホルダーの範囲を広げ、DUNLOPの活動がより立体的に読者に伝わる工夫を期待します。

第三者意見を受けて

國部先生には、示唆に富むご意見と貴重なご助言を賜り、心より御礼申し上げます。

2025年は、サステナビリティ長期目標「はずむ未来チャレンジ」に「社会課題解決に向けたイノベーション」を新たに加え、サステナビリティ・アドバイザリーボードにおいて「事業の提供価値を社会価値(非財務)から捉える」という観点で役員間の議論を深めるなど、事業とサステナビリティの統合を強く推進してまいりました。

商品・サービスの周辺に生じる課題の解決が、顧客および社会に対する提供価値をさらに高めるとのご指摘は、当社が長期経営戦略「R.I.S.E.2035」に掲げる「ゴムから生み出す“新たな体験価値”をすべての人に提供し続ける」と軌を一にするものです。当社は、自社の事業活動にとどまらず、バリューチェーン全体に関わる皆さまを意識し、気候変動、生物多様性、人権といった重要課題に対して統合的なアプローチで着実に対応を進めております。

「統合報告書2026」では、長期経営戦略「R.I.S.E.2035」達成に向けた上記の活動内容を、より具体的にお伝えすることに努めました。

今後は、長期経営戦略の実現に向け「事業は人なり」のもと、人的資本経営の高度化を図り、従業員も含むステークホルダーの皆さまとの対話を一層深化させてまいります。また、社会価値と経済価値のつながりを分かりやすくお伝えする点については課題と認識しており、社内での継続的な議論、共通認識の形成を進めます。

統合報告書での情報開示を起点として、ステークホルダーの皆さまと建設的な対話を重ね、その内容を経営に反映することで、持続的な企業価値の向上につなげてまいります。

サステナビリティ経営推進部長

宮城 ゆき乃



ダイレクトリンク

私たちが大切に

ビジョンと戦略

事業活動

サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

会社情報