

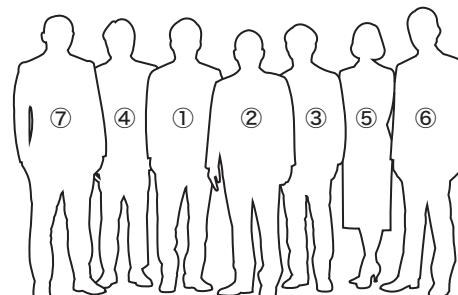
7-3 コーポレート・ガバナンス

役員一覧

社内取締役



- ① 取締役会長 宮田 昌彦 ② 代表取締役社長 宮田 憲次 ③ 常務取締役 西内 誠
 ④ 取締役 寺井 芳徳 ⑤ 取締役 伊藤 瑞穂 ⑥ 取締役 石原 和人
 ⑦ 取締役 大谷 真二郎



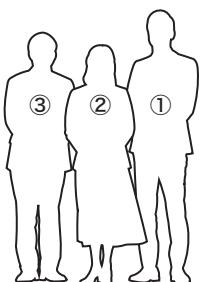
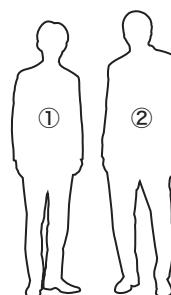
社外取締役



- ① 社外取締役 草刈 貴弘
 ② 社外取締役 田口 晶弘



- ① 社外取締役(監査等委員) 富田 隆司
 ② 社外取締役(監査等委員) 深谷 玲子
 ③ 社外取締役(監査等委員) 森口 茂樹



7-3 コーポレート・ガバナンス

役員一覧(2025年9月25日株主総会決議後)



取締役会長
宮田 昌彦 (1967年3月15日生)

2009年より当社の代表取締役社長に就任しており、グローバル経営の視点、迅速な意思決定、医師や提携先などのステークホルダーとの良好な関係構築を通じて、当社グループの経営を牽引し、企業価値向上を図るために適切な役割を果たしてきました。当社グループの事業全体を総覽し、バランスの取れた経営を推進することで、今後においても更なる貢献が見込まれることから、選任いたしました。

1994年11月 当社入社
当社総括本部企画室長
1995年12月 当社取締役
当社経営企画部長
1999年3月 当社常務取締役
当社メディカル事業部長付
当社生産技術部長
2000年7月 当社メディカル事業部長
2001年9月 当社専務取締役
2003年9月 ASAHI INTECC THAILAND CO., LTD. 取締役(現任)

2004年3月 当社代表取締役副社長
2006年3月 コンバスマッドインテグレーション株式会社
代表取締役社長
2006年8月 ASAHI INTECC HANOI CO., LTD. 取締役(現任)
2007年6月 ASAHI INTECC THAILAND CO., LTD. CEO
2009年9月 当社代表取締役社長 CEO
フィルメック株式会社代表取締役社長
2016年7月 フィルメック株式会社取締役
2023年4月 株式会社マグネア代表取締役社長(現任)
2024年9月 当社取締役会長(現任)
2025年6月 一般社団法人日本医療機器テクノロジー協会会長(現任)
一般社団法人日本医療機器産業連合会副会長(現任)



常務取締役
西内 誠 (1964年8月15日生)

入社以来、一貫してメディカル事業に携わっており、医療機器の開発に貢献しています。研究開発・技術関連の豊富な経験と実績を背景に、現在はメディカル事業統括本部統括副本部長を務め、当社の企業価値向上を図るために適切な役割を果たしています。今後においても更なる貢献が見込まれることから、選任いたしました。

2005年10月 当社入社
2008年7月 当社メディカル事業部研究開発グループ副グループマネージャー
2010年5月 当社メディカル事業部研究開発グループマネージャー
2015年7月 当社執行役員
2016年7月 ASAHI INTECC USA, INC. 取締役(現任)
2017年1月 当社メディカル事業部研究開発統括
2017年10月 当社上席執行役員
2018年7月 RetroVascular, Inc. (現 ASAHI Medical Technologies, Inc.) 取締役(現任)
2018年9月 当社取締役(現任)
2019年7月 当社メディカル事業統括本部ブランドビジネスユニット長(現任)
2022年7月 当社Chief Digital Officer(現任)
2024年7月 当社メディカル事業統括本部統括副本部長
2024年9月 当社常務取締役(現任)
当社メディカル事業統括本部長(現任)



取締役
寺井 芳徳 (1963年9月13日生)

長年にわたり医療機器の海外営業部門に携わり、当社のグローバル展開に貢献するとともに、その幅広い視野や情報網を生かして、現在は新規事業開発本部長を務めるなど、当社の企業価値向上を図るために適切な役割を果たしています。今後においても更なる貢献が見込まれることから、選任いたしました。

1998年10月 当社入社
2004年7月 ASAHI INTECC USA, INC. President & CEO(現任)
2006年11月 RetroVascular, Inc. (現 ASAHI Medical Technologies, Inc.) 取締役
2008年9月 当社執行役員
2013年9月 当社取締役(現任)
2019年7月 当社新規事業開発本部長(現任)
2020年2月 ASAHI INTECC EUROPE B.V. 取締役(現任)
2020年7月 当社メディカル事業統括本部ブランドビジネスユニット海外営業・マーケティング統括
ASAHI INTECC Deutschland GmbH 取締役(現任)
2021年6月 Filmecc USA, Inc. President&CEO(現任)
2021年7月 Pathways Medical Corporation
President&CEO(現任)
Rev. 1 Engineering, Inc. 取締役(現任)
2023年4月 株式会社マグネア取締役(現任)
2023年12月 ASAHI Medical Technologies, Inc. President&CEO(現任)



代表取締役社長
宮田 憲次 (1970年7月16日生)

長年にわたりデバイス事業に携わり、当社の技術の源泉であるステンレス加工にかかる生産技術に精通しています。また近年では、買収先企業の再建や、メディカル事業への関与強化を進めるとともに、代表取締役副社長として、経営全般において、代表取締役社長を補佐してきました。2024年9月1日からは代表取締役社長CEOに就任しております。今後においても更なる貢献が見込まれることから、選任いたしました。

1993年4月 当社入社
1997年1月 ASAHI INTECC THAILAND CO., LTD. 取締役副社長
1997年7月 当社取締役
2002年8月 当社デバイス事業部副事業部長
当社品質保証部長
2004年10月 ASAHI INTECC THAILAND CO., LTD. 取締役
2006年7月 当社デバイス事業部長
2009年7月 ジーマ株式会社取締役
2010年9月 当社常務取締役
2011年7月 朝日インテックジャーマ株式会社代表取締役社長
2013年9月 トヨフレックス株式会社代表取締役社長
TOYOFLEX CEBU CORPORATION President & CEO
2015年1月 ASAHI INTECC THAILAND CO., LTD. 取締役(現任)
ASAHI INTECC HANOI CO., LTD. 取締役

2015年7月 ASAHI INTECC HANOI CO., LTD. 取締役社長
2015年9月 当社取締役副社長
2016年7月 当社品質保証本部長
ASAHI INTECC HANOI CO., LTD. 取締役会長(現任)
2016年9月 当社代表取締役副社長
2017年7月 TOYOFLEX CEBU CORPORATION 取締役(現任)
2018年7月 フィカス株式会社取締役
2020年7月 当社デバイス事業統括本部長
2022年5月 株式会社walkey取締役(現任)
2022年9月 フィルメック株式会社取締役
日本ケミカルコート株式会社取締役
2023年1月 レイクR&D株式会社代表取締役社長
2024年7月 当社生産統括本部長
2024年9月 当社代表取締役社長CEO(現任)



取締役
伊藤 瑞穂 (1973年9月8日生)

当社経営戦略室長として、長年にわたり財務・経理・IR・M&A案件に携わり、現在は管理本部長を務めるなど、当社コーポレート部門長として本社機能強化の取り組みを主導しており、当社の企業価値向上を図るために適切な役割を果たしています。今後においても更なる貢献が見込まれることから、選任いたしました。

2003年5月 当社入社
2005年5月 当社経営戦略室副室長
2008年9月 当社経営戦略室長(現任)
2012年4月 朝日英達科貿(北京)有限公司監事(現任)
2013年12月 当社管理本部経理グループマネージャー
2015年7月 当社執行役員
2016年7月 当社管理本部長(現任)
朝日インテックJ セールス株式会社監査役(現任)
2016年9月 当社取締役CFO(現任)
2021年7月 株式会社A-Traction(現朝日サービスカルロボティクス株式会社)取締役(現任)
2023年4月 株式会社マグネア取締役(現任)
2025年4月 朝日英达医療器械(南宁)有限公司監事(現任)

7-3 コーポレート・ガバナンス

役員一覧(2025年9月25日株主総会決議後)

取締役
石原 和人 (1961年6月24日生)

入社以来、一貫してメディカル事業に携わっており、医療機器の開発に貢献しています。研究開発・技術関連の豊富な経験と実績を背景に、現在は執行役員としてメディカル事業統括本部ブランドビジネスユニット研究開発副統括を務め、当社の企業価値向上を図るために適切な役割を果たしています。今後においても更なる貢献が見込まれることから、選任いたしました。

2018年 2月 当社入社
2018年 2月 当社メディカル事業部研究開発統括
2018年 9月 当社執行役員
2019年 9月 当社メディカル事業統括本部ブランドビジネスユニット研究開発副統括(現任)
2019年 9月 当社メディカル事業統括本部臨床開発室長
2024年 7月 当社基盤技術研究本部副本部長(現任)
2024年 9月 当社取締役(現任)

取締役
大谷 真二郎 (1975年9月9日生)

入社以来、経理・財務、海外工場経理、生産管理、買収子会社の運営、人事労務として多岐にわたる分野に携わり、現在は執行役員として社長室長、人財開発グループマネージャーを務め、当社の企業価値向上を図るために適切な役割を果たしています。今後においても更なる貢献が見込まれることから、選任いたしました。

2002年11月 当社入社
2016年 7月 トヨフレックス株式会社取締役
2021年 7月 当社社長室長(現任)
2022年 5月 株式会社walkie監査役(現任)
2023年 7月 当社人財開発グループマネージャー(現任)
2024年 9月 レイクR&D株式会社代表取締役社長(現任)
2025年 1月 フィカス株式会社取締役(現任)
2025年 1月 ニッタモールド株式会社取締役(現任)

取締役(社外)
草刈 貴弘 (1979年3月14日生)

投資信託運用会社において、ファンドマネージャーや最高投資責任者を歴任され、数多くの企業との対話を通じた企業分析の経験から、主に当社の企業価値向上に向けた提言をいただいている。今後も企業分析に関する豊富な経験を基にした的確な助言を通じて、業務執行の監督強化に対する貢献が期待されることから、選任いたしました。

2007年 7月 SBIリアルマーケティング株式会社入社
2008年10月 さわかみ投信株式会社入社
2010年11月 さわかみ投信株式会社ファンドマネージャー
2013年 1月 さわかみ投信株式会社最高投資責任者
2015年 6月 さわかみ投信株式会社取締役最高投資責任者
2022年 7月 株式会社さわかみホールディングス入社
2022年 9月 当社社外取締役(現任)
2023年 3月 カタリスト投資顧問株式会社入社
2023年 6月 カタリスト投資顧問株式会社取締役共同社長(現任)

取締役(社外)
田口 晶弘 (1958年1月26日生)

オリンパスメディカルシステムズ株式会社の代表取締役社長をはじめとするメディカル業界における豊富な経験と幅広い見識をもとに、当社の経営を監督していただくとともに、当社の企業価値向上に向けた提言をいただいている。企業経営に関する豊富な経験を基にした的確な助言を通じて、業務執行の監督強化に対する貢献が期待されることから、選任いたしました。

1980年 4月 オリンパス光学工業株式会社(現 オリンパス株式会社)入社
2010年 6月 オリンパス株式会社執行役員
2012年 4月 オリンパス株式会社専務執行役員
2013年 4月 オリンパスメディカルシステムズ株式会社代表取締役社長
2013年 4月 ソニー・オリンパスメディカルソリューション株式会社社外取締役
2015年 4月 オリンパス株式会社営業マーケティング部門長兼 医療事業統括役員
2015年 6月 オリンパス株式会社取締役専務執行役員
2019年 4月 オリンパス株式会社執行役 COO
2020年 4月 オリンパス株式会社執行役 CTO
2022年 7月 株式会社エイチ・エス・ジャパン 顧問(現任)
2022年 8月 佐島電機株式会社社外取締役(現任)
2023年 9月 当社社外取締役(現任)

監査等委員である取締役

監査等委員(社外)
富田 隆司 (1975年4月3日生)

弁護士として専門的な見識と豊富な経験を有しており、法律の専門家としての視点に基づき、当社業務執行への助言や牽制など、監査等委員である社外取締役の職務を適切に遂行していただいている。今後においても更なる貢献が見込まれることから、選任いたしました。

2001年10月 名古屋弁護士会(現 愛知県弁護士会)登録
東桜総合法律事務所入所
2006年 4月 名古屋経済大学法学院非常勤講師
2006年12月 名古屋市法制アドバイザー(現任)
2007年10月 富田・山内法律事務所(現 陽明法律事務所)開設
2010年 4月 愛知県弁護士会調査室室員
2011年 4月 愛知大学法科大学院非常勤講師
2011年 5月 日本弁護士連合会弁護士会照会制度委員会委員(現任)
2013年 4月 春日井市情報公開・個人情報保護審査会委員
2016年 4月 愛知県弁護士会副会長
2018年 9月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)
2020年 4月 愛知県弁護士会弁護士会照会制度委員会委員長
2021年12月 愛知県労働委員会公益委員(現任)
2024年 6月 愛知県収用委員会委員(現任)
2025年12月 愛知県労働委員会会長(現任)

監査等委員(社外)
深谷 玲子 (1973年5月12日生)

公認会計士としての専門知識、豊富な経験を生かして当社の経営全般を監視する役割を担っていたが、当社業務執行への助言や牽制など、監査等委員である社外取締役の職務を適切に遂行していただいている。今後においても更なる貢献が見込まれることから、選任いたしました。

1999年10月 中央監査法人入所
2003年 4月 公認会計士登録
2007年 8月 あづさ監査法人(現 有限責任あづさ監査法人)入所
2011年 4月 公認会計士深谷玲子事務所開設
2016年 6月 日本公認会計士協会東海会幹事
2017年 3月 税理士登録
2019年 6月 日本公認会計士協会東海会広報委員長
2021年11月 株式会社富士ロジテックホールディングス監査役(現任)
2022年 9月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)
2023年 4月 学校法人鳩山女学園監事(現任)
2023年 7月 京都大学経営管理大学院非常勤研究員(現任)
2023年 8月 日本公認会計士協会組織内・社外役員会計士調査研究専門委員会専門委員(現任)

監査等委員(社外)
森口 茂樹 (1957年7月23日生)

金融機関やシンクタンク・コンサルティングファームにおける豊富な経験に基づく経営全般に関する幅広い知見を生かし、当社業務執行への助言や牽制など、監査等委員である社外取締役の職務を適切に遂行していただけたものと判断し、選任いたしました。

1981年 4月 株式会社東海銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行)入行
2001年 3月 株式会社UFJホールディングス(現 株式会社三井UFJフィナンシャル・グループ)事務企画部次長
2006年11月 株式会社三井東京UFJ銀行(現 株式会社三井UFJ銀行)理事 新名古屋駅前支店長
2011年 6月 三井UFJリサーチ＆コンサルティング株式会社常務執行役員
2019年 4月 愛知県信用保証協会常務理事
2021年 6月 保証協会債権回収株式会社非常勤監査役
2022年 4月 愛知県信用保証協会相談役
2022年 9月 当社社外取締役等委員
2024年 9月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

執行役員一覧(2025年10月1日付)

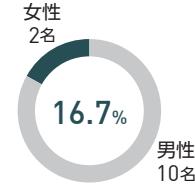
上席執行役員 加藤 忠和
上席執行役員 松本 宗近
上席執行役員 飯塚 裕一
上席執行役員 信田 洋
執行役員 湯川 一平
執行役員 千葉 和雄
執行役員 川原 康幸
執行役員 田村 秀樹
執行役員 江口 智也
執行役員 中島 厳
執行役員 東 達司
執行役員 犬飼 一覚
執行役員 高橋 良文
執行役員 松本 武史

7-3 コーポレート・ガバナンス

スキル・マトリックス

	宮田 昌彦	宮田 憲次	西内 誠	寺井 芳徳	伊藤 瑞穂	石原 和人	大谷 真二郎	草刈 貴弘	田口 晶弘	富田 隆司	深谷 玲子	森口 茂樹
役職	社内取締役								社外取締役		社外取締役・監査等委員	
社外・独立役員								●	●	●	●	●
在任期間	29年9ヶ月	24年5ヶ月	7年	12年	9年	1年	—	3年	2年	7年	3年	1年
取締役会	●	●(議長)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
指名・報酬諮問委員会	●	●			■(オブザーバー)		■(オブザーバー)	●		●(議長)	●	
スキル・マトリックス	●	●						●	●			●
経営	●	●						●	●			
研究開発・臨床開発	●	●	●					●	●			
モノづくり・生産技術		●						●	●			
営業・マーケティング	●			●				●	●			●
医療機器・業界知見	●		●	●			●		●			
産業機器・業界知見			●					●				
品質保証・薬事		●	●				●		●			
財務・会計							●	●		●	●	●
リスク管理・法務			●			●				●	●	●
人事労務・人財開発			●				●		●	●		●
DX・IT	●		●									
海外経験	●	●			●			●	●			
M&A					●					●		
株式市場	●	●				●		●	●			
サステナビリティ・ESG					●			●				
資格										弁護士	公認会計士・税理士	

取締役会の男女比率

取締役会の
独立社外取締役比率監査等委員会の
独立社外取締役比率指名・
報酬諮問委員会の
独立社外取締役比率

7-3 コーポレート・ガバナンス

取締役メッセージ



取締役
寺井 芳徳

私は新規事業開発責任者として、患者様や臨床現場の皆様のアンメットニーズを満たす製品・サービスを創出し、イノベーションを収益化する仕組みを構築します。

重点領域は、動物医療とスマート医療用デバイス開発です。動物医療では、低侵襲治療にフォーカスし、血管内・内視鏡下・経皮的アプローチにより、より安全かつ短時間で動物への負担を最小化するソリューションを生み出します。

また、スマート医療用デバイスでは医師・獣医師・研究機関・スタートアップとの共創を加速化し、当社が50年間積み上げてきたノウハウを核に、次世代センサー・エネルギー技術を組み合わせたデバイスの開発にも取り組んでまいります。

当社には、技術の探求と挑戦を重んじ即行動するDNAが根付いています。この文化を尊重し次世代へ継承することがイノベーションを引き起こす原動力となり、低侵襲治療を次のレベルへと引き上げることができます。



取締役
石原 和人

中期経営計画が発表になり、研究開発としては既存製品のライフサイクルマネジメントに加えて、メディカルアンメットニーズの探索とその解決に取り組んでいきます。

「どの疾患に、どの医師や患者に、どのような形(Target Product Profile)で届けるのか」という医療機器開発の基本に立ち返り、開発プロセスを進化させることになります。

この活動をグローバルに展開していくため、開発組織は新しいステージの展開へ向けて変革を遂げていきます。より深い考察と、他社の追随を許さない適切な技術の選択が鍵になります。その一環として、コア技術の深耕とともに従来にないソフトウェア開発やエネルギーデバイスのシーズ取り込みも積極的に行い「10年後の当たり前の医療の実現」に備えていきたいと考えます。また、ガバメントアフェアーズ管掌として、危機的状況が続く日本の医療現場の将来のために当社としても社会貢献ができるよう、活躍の場を広げてまいります。



取締役
大谷 真二郎

2025年9月の株主総会にて新任取締役として選任され、人財開発本部を担当しています。

これまで当社にて20年以上、経理・財務部門をはじめ、海外生産工場での勤務、生産管理、買収子会社のPMI、人事など、幅広い業務に携わってまいりました。

その経験を通じ、当社が研究開発型ものづくり企業として自社技術や一貫生産体制にこだわりを持ち、医療機器製品を通じて世界の患者様の命を救う一助を担い、産業部材製品を通じて多くのお客様の製品性能を支えていることに、深い意義と誇りを感じています。

また、その使命感を胸に日々努力を重ねる従業員一人ひとりの姿が、価値創造の源泉であり、当社における最大の強みであると確信しています。

私は人事を担当する取締役として、従業員が誇りを持って最大限に力を発揮できる環境と制度を進化させ、持続的な企業成長を実現することで、ステークホルダーの皆様のご期待に応えてまいる所存です。

7-3 コーポレート・ガバナンス

取締役メッセージ



社外取締役
(監査等委員)
富田 隆司

監査等委員となり8年目に入りました。この間、多くの拠点に往査に出かけ、多くの方々と直接対話する機会を得ました。監査等委員会の職務は、取締役の職務の執行を監査することですから、その目的をもって往査に出かけるわけですが、実際は、現場で働く皆様から多くの情報を得、会社の文化や風土を学ぶ面も大きいと言えます。監査等委員を含め社外取締役は、経営の執行から一定の距離を置いた立場で株主の負託に応えるべく職務を遂行するわけですが、会社の文化や風土を知らずして意見することはときに会社に全くフィットせず、宙に浮いたものになることがあると思います。そのようなことのないよう、独立性を保ちつつ、当社と当社で働く人への理解を深めていきたいと考えています。新中期経営計画を策定し新たな一歩を踏み出した当期も現場を往査し、新中期経営計画の進捗を確認し、併せて多くの人と関わり、地に足の着いた監査を実践していきます。



社外取締役
(監査等委員)
森口 茂樹

2024年9月に監査等委員(社外取締役)に選任され、1年が経過しました。この間、国内外の拠点往査、執行部門(取締役・役職者)へのヒアリング、取締役会や監査等委員会での議論などを通じて、当社の現状をより深く理解するとともに、ガバナンスや内部統制が適切に機能しているか自らの目で確認してきました。当社は、長年にわたり培ってきた高度な技術力や豊富な人財、そして世界各地で当社製品をお待ちいただいているお客様や患者様という、何ものにも代えがたい財産を有しています。また、今期からは新中期経営計画のもとでさらなる成長を目指しており、その実現に向けた取り組みが求められているところです。こうした現状を踏まえつつ、これまで金融機関やコンサルティングファームで得た知見と経験を活かしながら、当社が盤石な経営体制のもと持続的な成長や企業価値の着実な向上を図っていくように、監査等委員(社外取締役)としての職責をしっかりと果たしていきたいと考えています。

※ディスカッションやインタビューに登壇している取締役については、掲載を省略しております。

7-3 コーポレート・ガバナンス

社外取締役インタビュー

—多様な視点で支える、健全で透明な経営へ—

経営環境が大きく変化する中で、持続的成長を支える「健全で透明な経営」の重要性が高まっています。本インタビューでは、理論と実務の両面から企業経営を見つめる社外取締役（監査等委員）である深谷玲子氏（以下、深谷社外取締役）に、取締役会が果たすべき役割とガバナンスの進化について伺いました。取締役会の議論の質を高める仕組みづくりや、社外取締役間の連携、組織的な支援体制など、実践的な視点から語っていただきました。また、新中期経営計画「Building the Future 2030」や、多様性がもたらす意思形成の変化にも触れ、当社のガバナンスの進化を示唆する内容となっています。

（インタビュアー：朝日インテック株式会社 取締役CFO 伊藤 瑞穂）



就任の経緯とアカデミアでの研究活動

伊藤 本日はお忙しい中ありがとうございます。まずは、深谷社外取締役のご経験について伺わせてください。公認会計士として実務を積まれながら、京都大学大学院でも研究活動を続けていらっしゃると伺っています。

深谷 はい。私は公認会計士として企業の財務・会計分野に携わってきましたが、最近では、アカデミアの世界でもコーポレートファイナンスを研究しています。理論と実務の両方から企業経営を見つめることを大切にしています。

伊藤 理論と実務の両立、その経験が、当社での監査等委員としての活動にもつながっているのだと思います。就任の経緯についても教えていただけますか。

深谷 私は2020年9月の定時株主総会で補欠の監査等委員に、そして2022年9月の定時株主総会で正式に監査等委員に選任されました。当時の社外取締役からご推薦をいただき、財務・会計分野の専門性を持つ人材としてお声がけをいただいたことがきっかけです。取締役会に多様な視点を加えたいというお考えからのご指名だったと理解しています。

取締役会でのスタンスと議論のあり方

伊藤 取締役会では、どのような観点から発言されているのでしょうか。

深谷 私の基本姿勢は、コーポレートガバナンス・コードの理念に根ざしています。監査等委員の立場から、経営の健全性と透明性をどう確保するかを常に意識しています。取締役会では、意思決定のプロセスがしっかりと議論されているか、ステークホルダーの視点が反映されているかを重視していますね。

7-3 コーポレート・ガバナンス

監査等委員は、経営を批判するために存在しているのではなく、健全な議論を促すための存在です。誰も否定や批判をしたいわけではなく、皆が会社を良くしたいという思いを共有している。その前提のもとで、建設的で前向きな議論を行うことを心がけています。

伊藤 確かに「批判ではなく対話」という姿勢が、取締役会の雰囲気を大きく変えますよね。

深谷 そう思います。特に、財務や会計の議論では数字が中心になりますが、私はそこに“背景”を見ることを意識しています。数字はあくまで結果であり、重要なのはその先にある意思決定のプロセスです。非財務的な要素が企業価値にどう結びつくか、短期と長期のバランスをどう取るか—その点を常に考えています。

伊藤 短期と長期のバランスは本当に難しいですよね。

深谷 ええ。創業家の描く「長期」と株主の見ている「長期」は、同じ言葉でも時間軸が違います。その違いを理解し、橋渡しをしていくことも、取締役会の大切な役割だと思っています。

監査等委員として注力しているテーマ

伊藤 監査等委員として、特に注力されているテーマを教えてください。

深谷 2024年9月の社長交代は、当社にとって大きな節目でした。サクセションプランに沿って円滑に移行し、現在は経営も安定しています。ただ、交代から1年が経ち、組織が新しい体制に

慣れる時期だからこそ、見えにくい変化や負荷が生じていないか注意を払っています。現時点で具体的な問題があるわけではありませんが、健全な緊張感を持ってモニタリングを続ける必要があると思っています。また、2025年に発表した新中期経営計画「Building the Future 2030」は、当社にとって大きな転換点です。これまでの成長を踏まえ、今後は収益性の向上と事業ポートフォリオの再構築を同時に進める段階に入ります。成長は課題を覆い隠すこともありますが、この5年はそれを顕在化させ、持続的成長の土台を固める期間と捉えています。

伊藤 なるほど。攻めと守りのバランスですね。

深谷 まさにそうです。挑戦が委縮してしまっては成長が止まります。守りと攻めのバランスをどう取るかが、経営の要です。フリー・キャッシュ・フローの創出力が高まる中で、成長投資・株主還元・財務基盤強化をどう最適化するか。キャピタル・アロケーションの意思決定が、今後の企業価値を左右すると考えています。

社外取締役間の連携とガバナンスの深化

伊藤 社外取締役の皆様とは、どのように連携されていますか。

深谷 社外取締役間の連携は、取締役会全体のガバナンスの質を高める上で非常に重要です。取締役会の場だけでなく、事前に課題意識を共有することで、会議での議論の深度が格段に上がります。特に新中期経営計画の策定プロセスでは、社外取締役が早い段階から関与し、「会社のありたい姿から考える」という原点に立ち返りました。数値目標や施策を積み上げるだけでなく、当社が社会にどう貢献するのかという視点を共有しながら議論を重ねました。

伊藤 社外取締役の皆さまの間に、非常にオープンな関係性が築かれていますね。

深谷 そうですね。その関係性があるからこそ、忌憚のない意見が出やすい。結果として、取締役会の議論もより建設的で実効的なものになっていると感じています。

取締役会の実効性評価と管理本部の支援体制

伊藤 取締役会の実効性評価については、どのように感じていますか。

深谷 実効性を高めるには、制度や仕組みを整えるだけでは不十分です。取締役一人ひとりの意識、そして議論の質が何よりも重要です。経営執行会議の設置によって執行側の意思決定が整理され、取締役会が中長期的なテーマに集中できるようになったのは大きな進化ですね。さらに、経営執行会議の資料や議事録が社外取締役にもタイムリーに共有されるようになりました。私自身、気になる点があると、管理本部長で



7-3 コーポレート・ガバナンス



ある伊藤さんに直接ご連絡することが多いのですが、いつも丁寧に、迅速に対応してくださいます。そして、その折々で、必要に応じて他の管理本部の幹部メンバーともタイムリーに打ち合わせをさせていただきますし、組織的対応がなされていると思います。

伊藤 ありがとうございます。本当はまだまだ改善しなければならないところはあると思っています。一方、私一人では何もできませんし、情報が個人にとどまらないように、組織として対応する体制を整えることを大切にしています。

深谷 特定の個人に依存せず、組織としてオープンに情報が共有されている。そうした体制が、取締役会の実効性を支える大きな力になっていますね。

資本効率・KPI：理論と実務の架け橋として

伊藤 資本効率やKPIの議論において、特に意識されていることがありますか。

深谷 会計士として多くの企業を見て感じるのは、数字は結果に過ぎないということです。その背後には必ず経営の判断や努力がある。だからこそ、数字を評価のためではなく「対話の起点」として捉えることを大切にしています。一方で、アカデミアではコーポレートファイナンスを研究する中で理論もきちんと踏まえていますが、理論だけに頼るのではなく、常に会社の実態と照らし合わせながら考えるようになっています。ファイナンス理論も、あくまで前提条件を置いたモデルに過ぎませんし、実務との往復の中で検証され、磨かれていくものです。ですから、経営を数値で測るだけでなく、その数字の背景にある意図を読み解くことを意識しています。

多様性と女性の活躍

伊藤 取締役会メンバーの中で、女性が私一人のみであった頃より、深谷社外取締役が入られて2名になったことで、取締役会の議論や雰囲気も少し変わってきたように感じます。例えば、女性としての視点から見た意見を、単なる個人としての意見ではなく、属性から生まれる一つの視点として受け止めてもらえるようになったことも、その一つです。深谷社外取締役としては、そのあたりどのようにお考えでしょうか。

深谷 伊藤さんがそうお感じになったのであれば、私としてもとも嬉しく、心強く思います。多様性は、単に構成比の話ではなく、意思形成の質に影響します。女性が複数名いることで、意見が「個人の考え」にとどまらず、「多様な視点の一つ」として受け止められやすくなると思います。一人では多様性を実現しきれないという意味で、複数名であることには大きな意味があると感じています。さらに、多様性はジェンダーだけにとどまらず、国籍や専門

性、世代の異なる人が互いに刺激し合うことで、組織のしなやかさが生まれます。お互いの違いを尊重し、それぞれの強みを活かせる風土を育していくことが、当社らしい成長の形だと考えています。

今後の抱負

伊藤 最後に、今後の抱負をお聞かせください。

深谷 監査等委員として4年目を迎え、社内の事情を理解しつつ、社外の視点も保てていると感じます。社内の事情を理解するために、各拠点で従業員の皆さんと直接対話する機会がありますが、現場を理解できると同時に、経営の方向性を理解するための貴重な場になっています。当社は今、持続的な成長の基盤を整える重要な時期にあります。フリー・キャッシュ・フローの創出力をどう活かし、成長投資・株主還元・財務基盤の強化に再配分するか。監査等委員として、経営の健全性と透明性を確保しながら、取締役会の建設的な対話をさらに深めていきたいと思います。



7-3 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの方針および体制

基本方針

当社は、継続的に安定した成長および企業価値拡大を目指すために、意思決定の迅速化と経営の透明性を高めていく必要があると考えています。そのため、内部統制システムの整備に注力するとともに、法令・定款の遵守、リスク管理強化、適時かつ公平な情報開示の徹底、執行役員制度の運用など、コーポレート・ガバナンスの充実を経営上の重要な課題として位置付け、向上に努めています。

推進体制

当社は、取締役会・取締役の監査・管理監督機能の充実をはじめ、コーポレート・ガバナンスの一層の強化につなげるとともに、それを通じての中長期での企業価値の向上を図るため、監査等委員会設置会社の体制を採用しています。社外取締役を複数選任するとともに、全員を社外取締役とする監査等委員である取締役に、取締役会における議決権が付与されることにより、監査および監督機能の強化が図られ、コーポレート・ガバナンス体制の一層の充実と機能強化を実現することができ、当社の企業価値の継続的な向上に資するものと判断しています。

また、当社の取締役会は、取締役（監査等委員である取締役を除く。）9名と、監査等委員である取締役3名にて構成されており、取締役全12名中5名（構成比41.7%）が、東京証券取引所が指定を義務付ける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る社外取締役となっています。

取締役会

当社の取締役会は、監査等委員である取締役を除く取締役9名（議長/代表取締役社長宮田憲次、取締役会長宮田昌彦、常務取締役西内誠、取締役寺井芳徳、取締役伊藤瑞穂、取締役石原和人、取締役大谷真二郎、社外取締役草刈貴弘、社外取締役田口晶弘）と監査等委員である取締役3名（社外取締役富田隆司、社外取締役深谷玲子、社外取締役森口茂樹）の合計12名で構成しています。取締役会においては、経営における機動性と効率性および透明性を重視し、経営方針等の重要事項を審議の上、決定するとともに、業務執行を監督する機能を有しています。取締役会は、定例取締役会として毎月1回開催するほか、必要に応じて機動的に臨時取締役会を開催しています。

監査等委員会

当社は監査等委員会設置会社であるため、監査等委員会を設置しています。

監査等委員会は、社外取締役である3名（委員長/社外取締役富田隆司、社外取締役深谷玲子、社外取締役森口茂樹）の監査等委員である取締役で構成し、取締役の業務執行に関する意思決定の適法性・妥当性、内部統制システムの構築・運営、会計監査人の監査の方法および結果について監査を行い、会計監査人の選任・解任の要否について評価・決定しています。なお、監査等委員会の独立性をより一層高めるために監査等委員会全員を独立社外取締役とし、また、監査等委員である取締役の法定の員数を欠くことになる場合に備え、補欠の監査等委員である取締役1名を選任しています。

指名・報酬諮問委員会

当社は、指名・報酬諮問委員会を設置しています。指名・報酬諮問委員会は、取締役会の決議により選任された取締役である委員3名以上で構成し、その過半数は独立社外取締役から選任とし、かつ、その独立社外取締役には、監査等委員である取締役を少なくとも1名以上含むものとし、委員長/社外取締役富田隆司、取締役会長宮田昌彦、代表取締役社長宮田憲次、社外取締役草刈貴弘、社外取締役深谷玲子の合計5名で構成しています。取締役会の構成、取締役の選解任の方針および基準ならびに取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等に係る基本方針や報酬額について、取締役会の諮問を受けて審議を行い、その結果を取締役会に答申いたします。

経営執行会議

当社は、執行役員制度を導入して業務執行責任の明確化と意思決定の迅速化を図っています。業務執行に関する協議を行うため、業務執行取締役および執行役員によって構成される経営執行会議を月1回開催し、事業運営上の重要事項を審議するほか、執行結果を報告して全社横断的な情報の共有に取り組んでいます。

業務執行取締役は、取締役会長宮田昌彦、代表取締役社長宮田憲次、常務取締役西内誠、取締役寺井芳徳、取締役伊藤瑞穂、取締役石原和人、取締役大谷真二郎となります。執行役員は、加藤忠和、松本宗近、飯塚裕一、信田洋、湯川一平、千葉和雄、川原康幸、田村秀樹、江口智也、中島巖、東達司、犬飼一覚、高橋良文、松本武史となります。

7-3 コーポレート・ガバナンス

取締役の選任状況について

取締役選任は、当社規程に基づき、指名・報酬諮問委員会が取締役会より諮問を受けた事項について審議し取締役会に対し答申した内容を踏まえ検討の上、取締役会が候補者を指名し、株主総会にて決定することとしています。取締役の指名につきましては、これまでの担当業務での実績や、企業経営についての豊富な知見と高い見識を備えた人物、または専門性の高い人物、などの観点により行っています。代表取締役および役付としての役職に関する選解任は、当社規程に基づき、取締役会にて決定しています。このうち代表取締役の選解任は指名・報酬諮問委員会の答申した内容を踏まえて検討の上、決定されます。

また、取締役の解任につきましては、万が一、法令・定款等に違反し、当社の企業価値を著しく毀損したと認められるなど、客観的に解任が相当と判断される場合には、指名・報酬諮問委員会が取締役会より諮問を受けた事項について審議し取締役会に対し答申した内容を踏まえ、取締役会におきまして充分な審議を行った上で発議し、株主総会にて決定することになっています。

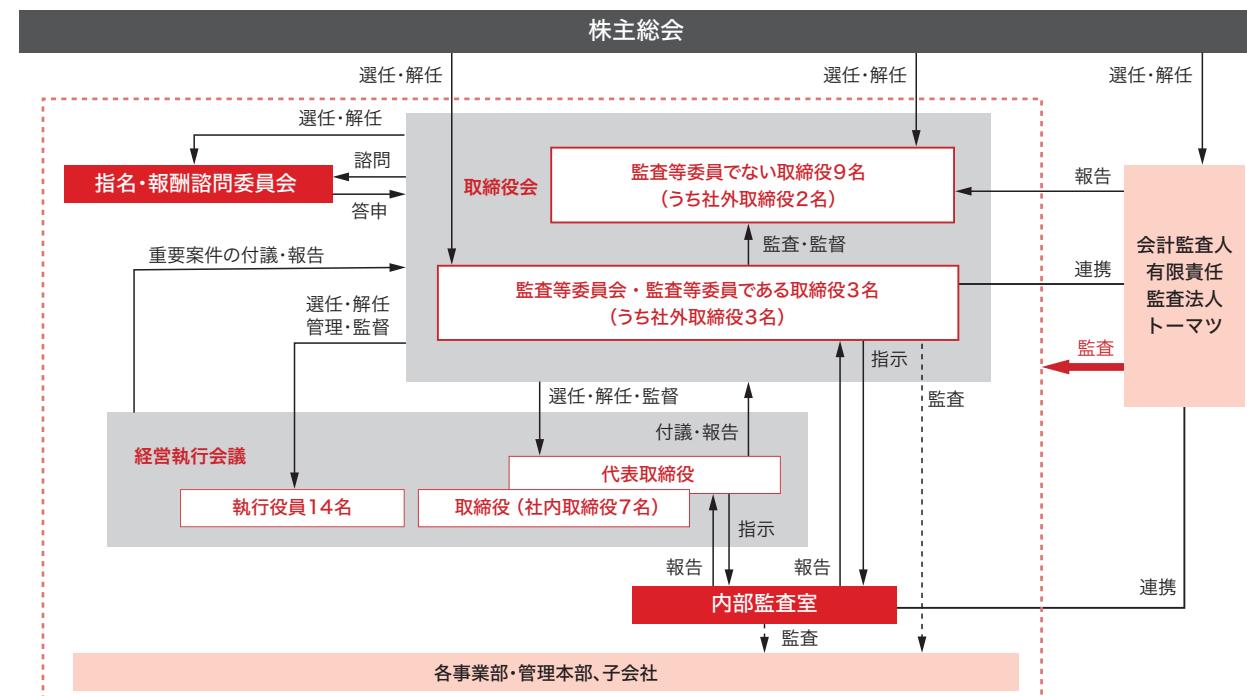
取締役会の実効性評価の状況について

多様な経験と知見を有する取締役により、それぞれの議案を多角的に検討し、また監査等委員も含む社外取締役から提示された指摘事項などについても、決議に反映される体制であることから、取締役会全体としての実効性はあるものと考えています。取締役会の実効性の分析・評価につきましては、取締役会の機能を

向上させるという観点から、取締役会または取締役間におきまして、取締役会の運営・議事内容について随時議論が行われ、取締役会の運営等について適宜改善を行っており、現在の取締役会のあり方や運営について実効性があることを確認しています。

コーポレート・ガバナンス体制

2025年10月現在



7-3 コーポレート・ガバナンス

役員の報酬について

役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する
方針の内容および決定方法

取締役の報酬は、2016年9月28日開催の第40回定時株主総会においてその総額を、取締役（監査等委員である取締役を除く。）は年額1,000百万円以内（うち社外取締役年額100百万円以内）、監査等委員である取締役は年額40百万円以内と定め、各取締役の報酬はこの総額の範囲内で下記の方針に基づき、決定しています。なお、当方針につきましては当社取締役会において決議されており、当社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も、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当方針に沿うものであると判断しています。

1) 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等全体についての決定方針

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬につきましては、株主総会の決議により定められた報酬総額の範囲内で、基本報酬部分、業績連動報酬部分（短期の成果に応じた役員賞与）および自社株式取得目的報酬部分（長期的な業績向上に連動）のそれぞれの合計額について、指名・報酬諮問委員会（取締役会の決議により選定された取締役である委員3名以上で構成し、その過半数は独立社外取締役からの選定とし、かつその独立社外取締役には、監査等委員である取締役を少なくとも1名以上含む。）からの答申内容を受けて取締役会にて決定されることとしています。2025年6月期においても、取締役会から上記について諮問を行い、同委員会にて審議された結果について答申を受けています。

2) 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等のうち基本報酬部分及び自社株式取得目的報酬部分（長期的な業績向上に連動）の額の決定に関する方針

基本報酬部分及び自社株式取得目的報酬部分（長期的な業績向上に連動）につきましては、役位、職務内容、在任期間及び当社グループの状況等を勘案して支給額を決定いたします。

3) 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等のうち業績連動報酬部分（短期の成果に応じた役員賞与）の額の決定に関する方針

業績連動報酬部分（短期の成果に応じた役員賞与）につきましては、会社の連結業績が、社外に開示している売上・利益計画に対して、大幅に上回ると見込める場合に限り、その余剰分の一部を原資として、役位、職務内容、在任期間などを勘案して支給することとしています。

4) 取締役（監査等委員である取締役を除く。）に対し報酬等を与える時期の決定に関する方針

基本報酬部分および自社株式取得目的報酬部分（長期的な業績向上に連動）は、月例支給するものとし、業績連動報酬部分（短期の成果に応じた役員賞与）を支給する場合は、事業年度終了後3カ月以内に年1回支給することとしています。

役員報酬 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6月期）

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	基本報酬部分	自社株式取得目的 報酬部分	業績連動 報酬部分	対象となる 役員の員数(人)
取締役（監査等委員及び社外取締役を除く）	396	362	34	—	8
取締役（監査等委員）（社外取締役を除く）	—	—	—	—	—
社外役員	48	43	4	—	7
合計	444	405	38	—	15

(注1)自社株式取得目的報酬部分は、長期的な業績向上に連動する性質を持つ報酬です。

(注2)業績連動報酬部分は、短期の成果に応じた役員賞与です。

7-3 コーポレート・ガバナンス

5) 取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬等のうち基本報酬部分、自社株式取得目的報酬部分(長期的な業績向上に連動)及び業績連動報酬部分(短期の成果に応じた役員賞与)の取締役の個人別の報酬等に対する割合の決定に関する方針
報酬の割合については指名・報酬諮問委員会からの答申内容を受けて取締役会(以下の6の委任を受けた代表取締役社長)が決定することとしています。2025年6月期においても、取締役会から上記について諮問を行い、同委員会にて審議された結果について答申を受けています。

6) 取締役(監査等委員である取締役を除く。)の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針
各個人に支給する基本報酬部分、自社株式取得目的報酬部分(長期的な業績向上に連動)および業績連動報酬部分(短期の成果に応じた役員賞与)の金額の決定につきましては、取締役会から委任された代表取締役社長が、指名・報酬諮問委員会からの答申内容を受けて取締役会で決議した基本方針を尊重して決定しています。代表取締役社長に委任する理由は、当社全体の業務執行を統括し業績を俯瞰する立場にある代表取締役社長が各取締役の評価を行うことが最も適しているためです。2025年6月期においても、上記基本方針の決議にあたっては、取締役会の諮問を受けた同委員会の答申を受けた上で行っています。

7) 監査等委員である取締役の報酬等に関する事項

監査等委員である取締役の報酬につきましては、株主総会の決議により定められた報酬総額の範囲内で、監査等委員である取締役の協議によって決定しています。

取締役トレーニング**(社内取締役・社外取締役)について**

当社では、取締役(監査等委員であるものを除く。)の職務遂行に必要とされるセミナーについて適宜受講機会を設けています。また、重要な法改正や制度改正等がある場合には、関係部署から適切な情報提供を実施するとともに、当社費用負担による社外セミナーの受講機会も設けています。監査等委員である取締役につきましては、日本監査役協会の会員になるなど、継続的な知識の習得に努めています。さらに、全取締役が参加する会議体などにおいて、当社の経営、人事制度、コンプライアンス、ESG、インサイダー取引、リスク管理等の制度に関する研修・議論などを実施しています。

後継者育成(サクセション・プラン)について

後継者計画に関する事項につきましては、指名・報酬諮問委員会において計画の妥当性および定期的な候補者の見直しなどについて審議し、取締役会に対して審議結果を報告するとともに必

要に応じて意見具申を行っています。なお、当社では2024年9月より、かねてからの後継者計画において育成された後継者候補が新社長として就任しましたので、新たに後継者候補を定めており、引き続き育成をすすめています。

グループ・ガバナンスについて

当社グループは現在(2025年12月時点)、当社および国内子会社10社(連結子会社5社、非連結子会社5社)、海外子会社16社(全て連結子会社)で構成されています。各子会社は、当社および当社子会社の職務権限規程や関係会社管理規程において、経営方針や経営戦略等に関わる事項、予算、業績、重要な決定事項、訴訟の発生、その他必要な各事項など、内容に応じて当社の決裁を受け、または報告することとしています。また、当社は、当社の取締役または社員を子会社の取締役として派遣するなどし、法令その他のルールの遵守を徹底するとともに、子会社に重大な損害を及ぼす事項、法令定款違反その他コンプライアンスに関する重要な事項ならびに紛争・行政処分の有無および内容について、毎月、各子会社取締役より朝日インテック取締役管理本部長に報告がなされ、また各子会社の取締役会での重要な項目については、毎月、当社の取締役会へ報告がなされるなど、リスク管理・コンプライアンス面の一体的な運営を進めています。