

コーポレート・ガバナンス

●コーポレートガバナンス・ガイドライン及びコーポレート・ガバナンスに関する報告書については、以下のURLよりご覧いただけます。
https://www.n-sharyo.co.jp/finance/corporategovernance.html

当社は、企業理念の実践を通じて健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、良質なコーポレート・ガバナンスを実現することを目的として、当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び取り組みを示すものとして、取締役会決議により、「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定しています。また、東京証券取引所の「コーポレートガバナンス・コード」の各原則を全て実施しています。

社外取締役鼎談



新企業理念の実践と「Next Stage 2030」の実現を支えるガバナンス

社外取締役 加藤 倫子

1980年4月　弁護士登録 名古屋弁護士会（現 愛知県弁護士会）入会
　　旗法律事務所入所
1998年4月　名古屋弁護士会副会長
2001年4月　加藤総合法律事務所（現 加藤・上田総合法律事務所）開設
2005年4月　愛知県弁護士会研修委員会委員長
2007年4月　名古屋大学大学院法学研究科教授
2015年6月　当社社外監査役
2024年6月　同社外取締役（現在）

社外取締役 新美 篤志

1971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
2000年6月　同取締役元町工場長・堤工場長
2009年6月　同代表取締役副社長
2009年6月　株式会社ジェイテクト監査役
2013年6月　同代表取締役会長
2014年6月　株式会社名古屋証券取引所取締役（非常勤）（現在）
2015年3月　ヤマハ発動機株式会社取締役
2016年6月　当社社外取締役（現在）

社外取締役 福泉 靖史

1982年4月　三菱重工業株式会社入社
2011年4月　Mitsubishi Power Systems Americas, Inc.
　　（現 Mitsubishi Power Americas, Inc.）上級副社長
2015年4月　三菱重工業株式会社パワードメイン企画管理副統括部長
2020年4月　同常務執行役員エナジードメイン副ドメイン長
2023年4月　同エナジードメインExecutive Advisor
2024年6月　当社社外監査役
2026年6月　同社外取締役（現在）

Q.新企業理念及び中期経営計画「Next Stage 2030」をどのように評価されていますか。

新美：今回の企業理念については、特別に新しいことを掲げたというよりも、これまで日本車両が大切にしてきた考え方を、社員へ伝わりやすい形にしたことに大きな意義があると感じています。

また、理念を策定した後に、部門やグループ単位で理念について議論する機会を設けたと聞きました。製造業では、現場の一人ひとりが同じ方向を向いて仕事に取り組むことが非常に重要です。企業理念も、自分たちの仕事との関わりを考えながら対話することで初めて腹落ちし、日々の行動につながるものだと思います。



中期経営計画についても同じです。対外的に成長戦略を示すことはもちろん重要ですが、各事業がどのように会社全体へ貢献し、どこを目指しているのかを社員一人ひとりが理解することも大切です。企業理念と中期経営計画を通じて方向性を共有し、それぞれの職場で改善や挑戦につなげていくことで、さらなる成長を期待しています。

加藤：私も、会社が目指す方向性や変革の必要性が分かりやすく示されており、社員一人ひとりが自分事として受け止めやすい内容になっていると思います。

これまでの日本車両は、優れた技術力や現場力を強みとして発展してきましたが、ある意味職人気質のような文化も根付いていたように感じます。もちろん、それは当社の大きな強みですが、事業環境が大きく変化する中では、高い品質を維持しながらも、組織として効率的に仕事を進め、多様な専門性を結集しながら価値を生み出していくことが求められています。

今回の企業理念や中期経営計画は、事業戦略だけでなく、人材やガバナンスも含めた将来のありたい姿を整理したものだと受け止めています。こうした将来像について経営陣や社員が共通の認識を持ち、議論できるようになったこと自体が、当社が着実に前進していることの表れではないでしょうか。

福泉：現在は、これまで当社が取り組んできたさまざまな経営課題への対応が進み、次の成長ステージへ踏み出そうとしているタイミングであり、その意味で今回の中期経営計画は非常に意義深いものだと考えています。

もちろん、数値目標の達成は重要ですが、2030年のさらに先を見据えた成長基盤の構築も欠かせません。私が特に期待しているのは人的資本の強化です。例えば、将来の経営を担う人材への研修の充実など、視野を広げる機会を設けることも重要ではないでしょうか。また、組織横断的な人事交流を通じて、多様な経験や新たな発想に触れる機会を増やしていくことも必要だと思います。その際には、人材を育成するだけでなく、その成果や挑戦を適切に評価し、次の成長につなげる仕組みも欠かせません。今回の中期経営計画が、将来の日本車両を支える人材と組織づくりにつながることを期待しています。

Q.日本車両の強みや成長可能性をどのように感じていますか。

加藤：私が強みだと感じているのは、誠実な企業文化です。株主や取引先はもちろん、社員や地域社会に対しても真摯に向き合おうとする姿勢が組織全体に根付いています。このような企業文化は長年培われてきた当社の大切な財産であり、企業価値向上の基盤です。

企業を取り巻く環境が大きく変化する中でも、法令やルールを守ることはもちろん、その先にある相手の期待に応えようとする姿勢は重要です。こうした誠実さは数字では表れにくいものですが、信頼関係を支える大きな強みだと思います。

さらなる成長に向けては、多様な人材が活躍できる環境づくりが重要です。特に女性活躍を含むダイバーシティの推進は、重要な取り組みだと考えています。当社では、社員の提案や工夫を奨励しており、職場でもさまざまな創意工夫活動が行われています。若手も女性も、皆が会社をより良くしようと自分事として課題を捉え、グループで知恵を出し合い、協力しながら活躍している姿は頼もしい限りです。また、男女を問わず、社員が育児休業を違和感なく取得しているのも素晴らしいことです。こうし

た取り組みを継続していくことが、さらなる成長につながるものと期待しています。



新美：当社の最大の強みは、品質を支える現場力にあると考えています。各製作所を訪問すると、社員の皆さんが品質に強いこだわりを持ち、真摯に仕事に向き合っている姿を目にします。当社の製品は社会インフラを支えるものであり、高い品質と信頼性が求められます。その期待に応え続けてきた経験と技術の蓄積は、当社の大きな財産です。

今後は、この強みをさらなる収益力向上につなげていくことが重要です。課題を正しく見える化し、品質向上、原価低減、生産性向上などに取り組むとともに、地道な改善活動を積み重ねることで競争力はさらに高まると考えています。

また、将来の成長という観点では、リニア中央新幹線への対応にも期待しています。こうした新しい輸送インフラの実現には、高度な技術や品質、運用を支えるさまざまなノウハウが求められます。当社がこれまで培ってきた鉄道車両メーカーとしての技術力や経験を活かしながら、新たな価値創造に貢献していくことで、さらなる成長機会につながるのではないかと考えています。

福泉：私が強みとして感じているのは、顧客の現場や課題に近い立場で事業を展開していることです。利用者や事業者のニーズを深く理解し、それを製品開発や提案活動に活かせることは大きな強みだと思います。

今後は、製造・販売だけでなく、メンテナンスやアフターサービスを通じて顧客との接点をさらに広げていくことも重要です。顧客の課題解決に貢献する提案型のビジネスを強化することで、新たな価値創造や収益機会につながる可能性があると考えています。

また、成長という観点では、海外市場や新規分野への挑戦にも期待しています。私は前職で、日本のエネルギー関連技術の海外展開に長く携わってきましたが、海外市場では技術力だけでなく、プロジェクト管理、契約管理、人材育成、リスク管理などを含めた総合的な経営力が求められます。当社においても、新たな挑戦を通じて経験を積み重ね、将来の競争力につなげていくことを期待しています。

Q.取締役会やガバナンスの実効性向上に向けて、どのような観点を重視していますか。

福泉：私は、成長とリスクの両面を見ることを意識しています。新規事業や海外展開、研究開発といった挑戦は成長の源泉ですが、それに伴うリスクも適切に管理しなければなりません。そのため取締役会では、経営陣がリスクを正しく認識した上で挑戦できる環境になっているかという観点から議論に参加しています。

重要なのは、ガバナンスを単なるリスク管理にとどめず、企業価値向上につなげることです。成長戦略や資本効率、人的資本など中長期的な価値創造につながるテーマについて積極的に議論し、ガバナンスを成長のための基盤として機能させることが重要だと考えています。



加藤：取締役会では、単に業績や数字を確認するだけでなく、企業価値向上につながる本質的な議論を行うことを重視しています。また、弁護士としての立場から、意思決定の内容だけでなく、そのプロセスの適切性や透明性も重要だと考えています。

当社の取締役会には多様な経験や専門性を持つメン

バーが参加しており、それぞれの立場から率直な意見が出されています。一方で、さらなる実効性向上のためには、より活発な議論も重要です。そのためには社外役員自身が十分に情報を把握し、論点を深く理解した上で議論に参加することが求められます。多様な視点を活かしながら、より質の高い意思決定につなげていきたいと考えています。

新美：私は「なぜそうなったのか」を考え、問いかけることを重視しています。結果だけでなく、その背景にある仕組みや組織、人材育成の課題まで掘り下げて考えることを意識しています。

また、特別委員会の委員長として、少数株主の利益確保という観点も重視しています。親会社との重要な取引等については特別委員会で事前に審議し、その内容を取締役会へ報告する仕組みを設けています。私自身も、取引条件の妥当性や少数株主の利益が十分に確保されているかを客観的な立場から確認しています。

取締役会の実効性向上という観点では、積極的な質問や問題提起を通じて建設的な議論を促し、より質の高い意思決定につなげていきたいと考えています。

Q.ステークホルダーへのメッセージをお願いします。

加藤：日本車両には、長年培われてきた誠実な企業文化があります。私は、この文化こそが企業価値向上を支える重要な基盤であると考えています。

今後、社会や事業環境が大きく変化する中では、その強みを大切にしながらも、人材育成を通じて次世代へ受け継ぎ、さらなる成長につなげていくことが重要です。

また、ガバナンスやコンプライアンス、情報開示に対する社会や市場からの期待も高まっています。私自身も社外取締役として、日本車両の持続的な企業価値向上を後押ししてまいります。

福泉：日本車両には、大きな成長の可能性があると感じています。技術力や現場力に加え、顧客の課題を深く理解できることは大きな強みであり、それを活かした新たな挑戦が今後ますます重要になるでしょう。

挑戦にはリスクも伴いますが、経験やノウハウは挑戦の中から生まれます。日本車両がさまざまな挑戦を通じて新たな価値を創出し、さらなる成長を実現していくことを期待しています。私自身も社外取締役として、当社の挑戦と成長を支えていきたいと考えています。

新美：創業130周年は、日本車両にとって次の成長ステージへ進む重要な節目であり、新たなスタートでもあります。

当社には、長年にわたり培ってきた技術力と品質へのこだわり、そして社員一人ひとりが誠実に仕事に向き合う企業文化があります。これらは一朝一夕で築かれたものではなく、日本車両の大きな財産です。一方で、これからの時代は、その強みを大切にしながらも、変化に対応し、新たな挑戦を続けていかなければなりません。

私たち社外取締役も、新企業理念の実践と中期経営計画の着実な実行を見守りながら、企業価値向上と持続的成長に向けた建設的な議論を続けてまいります。株主・投資家の皆様をはじめとする全てのステークホルダーの皆様には、日本車両の今後の挑戦と変革、そして持続的な企業価値向上にご期待いただきたいと思います。

