



# GOVERNANCE コーポレート・ガバナンス

当社グループは、株主、顧客、取引先、社員および地域社会などの多数のステークホルダーにより成り立っている企業として、業績の向上に留まらず、経営の健全性・公正性・透明性などの確保が重要な責務であることを認識した上で、透明・公正かつ迅速・果断な経営の意思決定を行うための実効的な仕組みの確保・充実に努め、持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を目指しています。

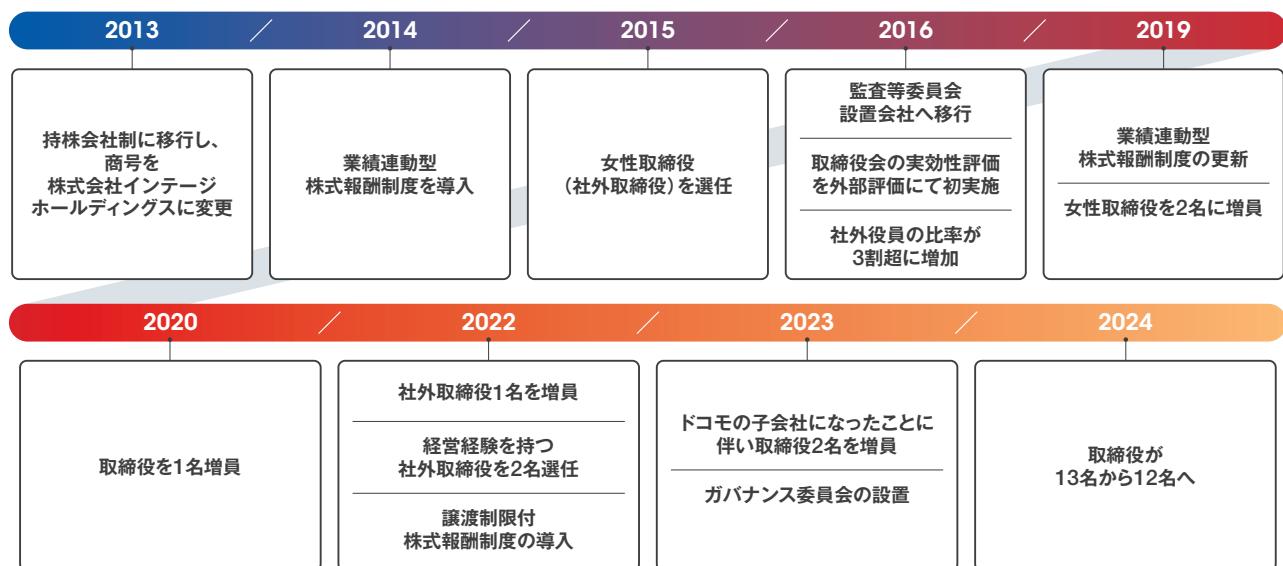
## ✓ 基本的な考え方

当社グループは、多数のステークホルダーにより成り立っている企業として、業績の向上に留まらず、経営の健全性、公正性、透明性等の確保が重要な責務であると認識しております。

グループビジョンである「THE INTAGE GROUP WAY」を経営の拠り所としており、またその土台ともいべきものとして、法令や良識に従い事業を進めるという姿勢を広く社会に宣言するものとして、「インテージグループ企業倫理憲章」を定めております。

更に、上記「インテージグループ企業倫理憲章」に基づき、当社グループの役員、従業員等が日常業務を遂行するにあたっての基本的な考え方と行動のあり方を「インテージグループ社員行動規範」として定め、役員、従業員等一人ひとりの行動が、当社グループへの信頼を確実にしていくものであることを認識し、この基準を遵守し、健全な事業活動を進めるよう努めています。また、当社の内部統制システムは、「内部統制システムに関する基本方針」に基づいて運用されております。

### コーポレートガバナンスの変遷



役員構成(2025年11月末現在) ◆ 男性(◆は社内/◇は社外) ● 女性(●は社内/○は社外)

#### 取締役



#### 監査等委員である取締役



## ／コーポレートガバナンス体制

取締役会は、取締役（監査等委員である者を除く）7名（うち社外取締役2名）および監査等委員である取締役5名（うち社外取締役3名）で構成され、取締役の職務権限と担当業務を明確にし、重要事項の決定並びに取締役の職務執行状況の監督等を行っており、取締役会規則に基づき、定例の取締役会を毎月1回開催するほか、必要に応じて適時に行開催しております。

また、経営方針と諸施策、事業運営にあたっての諸事項に関する報告・審議・決定の機関として、取締役（監査等委員である者を除く）、常勤の監査等委員である取締役および執行役員が出席するグループ経営会議を毎月1回開催するほか、取締役会の機能を支援し諸事項に関する報告・審議を行い、経営効率を向上させるため、取締役（監査等委員である者を除く）、常勤の監査等委員である取締役および執行役員が出席する経営連絡会を隔週で開催しております。

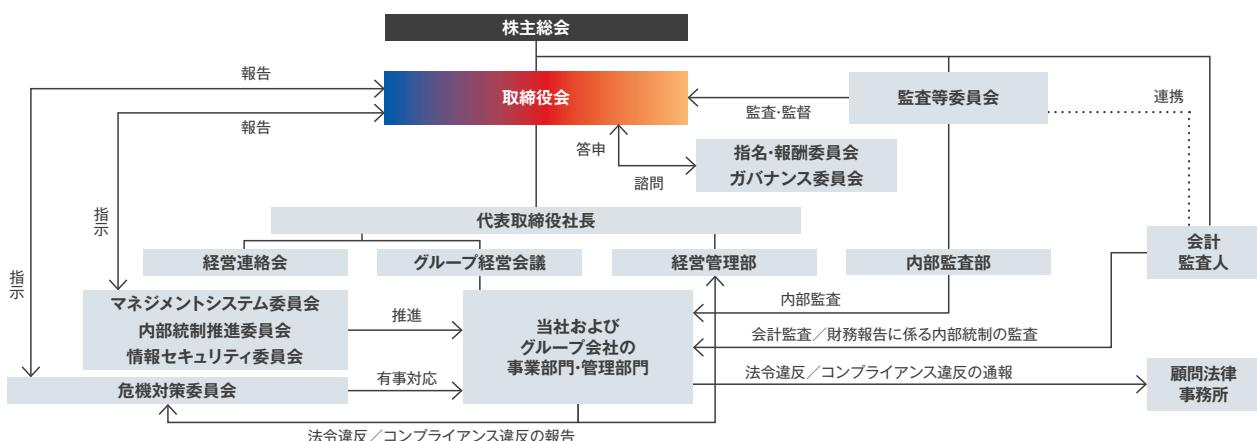
更に、グループの内部統制の推進を目的とした「内部統制推進委員会」、グループの事業に関わる危機対策を目的とした「危機対策委員会」、グループのマネジメントシステムの推進を目的とした「マネジメントシステム委員会」および情報セキュリティの課題把握・解決を目的とした「情報セキュリティ委員会」を設置しております。

監査等委員会は、監査等委員である取締役5名（うち社外取締役3名）で構成し、原則として毎月1回開催しております。また、常勤の監査等委員である取締役が内部統制推進委員会等の重要な会議へ出席し、監査等委員会において他の監査等委員である取締役に報告のうえ、監査等委員会の意見の取り纏めを行う等、経営に対する監査および監督機能の強化を図っております。また、取締役会のほか、重要な意思

決定の過程および業務の執行状況を把握するため、グループ経営会議、経営連絡会、内部統制推進委員会、危機対策委員会、マネジメントシステム委員会、情報セキュリティ委員会等の重要な会議に出席するとともに、稟議書その他業務執行に関する重要な文書を閲覧し、必要に応じて勤務者にその説明を求めることとします。また、内部監査部門との連携体制や、内部統制部門からの定期的な状況報告、当社グループの監査役との連絡を密にとる等により、グループ各社の状況を把握します。

当社の内部監査を主管しております内部監査部門は9名で構成されており、経営理念・経営方針並びに各種規程に基づき、組織運営、業務の遂行が公正、的確、効果的に行われているかという観点で、当社および当社グループ各社に対して監査を実施しております。監査手続につきましては、当社「内部監査規程および実施基準」に基づき、監査計画の策定、監査の実施、監査結果の報告、改善状況の確認を行っております。

また、内部監査の実効性を確保するための取組みとして、内部監査部門は、取締役会および監査等委員会等への監査結果の報告に加えて、監査等委員会と双方の監査の有効性と効率性の向上を図ることを目的とした定例の連絡会を開催しております。当連絡会では、期初の監査の方針と計画を確認し、期中および期末は適宜、内部監査の状況について報告を受け意見交換する等、緊密な連携を図っております。更に、会計監査人と相互に、監査についての意見交換や監査状況についての情報交換を行っており、会計監査人と統制活動の状況を一元的に図る内部統制部門との間におきましても、緊密な連携を保っております。



## ／取締役会の実効性評価(2024年度)

取締役会は、アンケートの実施により得られた各取締役の自己評価等も参考にしつつ、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示します。また、取締役会の議長は、社外取締役から、定期的に、取締役会の運営等についての意見聴取を行います。(「コーポレートガバナンスに関する基本方針」第22条)

2025年8月の実施概要	2025年は8月に当社の取締役を対象として、アンケートの聴取、回答結果の分析等を行いました。取締役会の実効性をより高めるための改善事項等をより客観的に把握するため、2020年より外部コンサルタントの協力を得て実施をしております。
	2025年もアンケートの作成・聴取、回答結果の分析を行い、9月の取締役会において当該外部コンサルタントからその内容について報告を受け、その評価結果と今後の対応について確認しました。なお、2025年のアンケート項目については、前年に引き続き、取締役会の構成・運営、戦略議論、リスク管理、評価・報酬、株主・ステークホルダーとの対話といった観点に加え、前年度課題を踏まえた取り組みの状況についても評価対象として実施しています。

評価の結果	評価結果によると、取締役会や指名・報酬委員会の構成が引き続き適切であるとの認識のもと、引き続き自由闊達な議論がなされており、また議論を実施する上での運営面が適切であることが確認されました。その他、親会社であるNTT株式会社及びそのグループ会社(以下「NTTグループ」という。)と当社及びそのグループ会社(以下「当社グループ」という。)との取引について、当社少数株主の利益を保護する観点から、独立社外取締役で構成されるガバナンス委員会の審査を経て意思決定する等、経営上重要な意思決定と業務執行の監督を適切に行うための実効性が引き続き確保されていると評価いたしました。
-------	--

この他、前年度の評価で認識した取締役会議題における重要テーマの審議拡充やモニタリング機能強化のため、i)当社グループ企業価値向上に向けた検討の進め方、ii)事業ドメインの検討、iii)当社グループ機能の最適化、iv)NTTグループとの取引検証、v)当社グループ役員体制等の各テーマ課題に対して議論を深め、PDCAサイクルを含めた改善取り組みが評価されました。一方で、更なる企業価値向上に向けた取締役会の実効性を最大限発揮するために、不断の改善取り組みと工夫の必要性を改めて認識いたしました。

評価結果を踏まえ、取締役会における更なる議論の充実化と実効性向上を図るために、事業戦略・後継者育成・リスク管理の各視点を踏まえた取締役会審議事項の拡充、審議充実に向けた情報提供の充実と取締役トレーニングの拡充、非財務情報の開示の在り方等について更なる改善・工夫を実施・検討してまいります。

## ／指名・報酬委員会

### 活動概要

両委員会は必要に応じて随時開催されており、1回当たりの所要時間は約60分です。いずれの委員会においても、委員長は監査等委員である社外取締役が務めています。なお、取締役候補の将来的な選任を見据え、指名委員会の実施や面談等の機会を必要に応じて設け、委員によって取締役に相応しい人選を行うための活動も実施しております。

### 指名委員会

独立社外取締役が中心となり議論し、社外の見識を、取締役候補者を含む社内の人材育成に活用のうえ、取締役候補者の評価および人選を行っています。取締役候補者の指名にあたっては、人格識見に優れ、取締役としての善管注意義務を適切に果たすことができることに加え、過去の職務経歴や実績および専門的見地から取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行うことのできる者であり、かつ当社の企業価値の向上に資すると考えられる者を人選のうえ取締役会に対し答申しております。

### 報酬委員会

取締役(社外取締役および監査等委員である者を除く。)の報酬等の額、支給時期、配分等の具体的な内容について、株主総会決議に従い、担当取締役が作成した支給原案に関し、「基本報酬」、「業績連動金額報酬」および「業績連動型株式報酬」について取締役会の委任に基づき決定し、また「譲渡制限付株式報酬」についてそれを審議し、取締役会に対し答申しております。

### 委員会の構成および開催実績

委員会の構成(2025年11月末現在)		開催数／検討内容(2024年度実績)	
独立社外取締役 5名	委員長 中島肇 委員 三山裕三 鹿島静夫 今井厚弘 原田典子	社内取締役 3名	委員 仁司与志矢 小田切俊夫 永井理
開催数 5回	決議 3件	以下の内容についての決議および報告を実施 株主総会に提案する取締役候補者、取締役個別報酬等	報告 5件
		社外取締役選定に係る検討等	

## ／役員スキルセット (2025年9月末現在)

当社グループの企業経営に必要かつ備えるべきスキルとして、ジェンダーや国際性の面も踏まえ、当社グループの事業に関する知見を始めとして、下記項目について他社の経営への関与を含む経験や実績および専門的知見を有する多様な構成となるよう取締役選任をしております。また、監

査等委員である取締役には、財務・会計に関する十分な知見を有している者を1名以上選任することとしており、当該条件に則った上で事業環境・経営戦略・適切と考えられる人員やスキルのバランス等を考慮しております。

氏名	取締役在任年数	スキル・専門分野								
		企業経営	事業戦略	財務・会計	人事・労務 人材戦略	グローバル	IT / DX	ESG ダイバーシティ	法務・リスク マネジメント	R&D 事業開発
仁司 与志矢	9	●		●	●			●		●
檜垣 歩	6	●					●			●
大竹口 勝	5	●		●						●
取締役	竹内 透	3		●					●	
	石橋 英城	1年9ヶ月	●				●			●
	今井 厚弘	社外	3	●	●				●	
	原田 典子	社外	—(新任)	●	●		●	●	●	●
	小田切 俊夫		3	●						●
	永井 理		1年9ヶ月	●		●	●			
監査等委員 である 取締役	中島 肇	社外	9		●	●			●	
	三山 裕三	社外	8		●		●		●	
	鹿島 静夫	社外	7		●		●		●	

※「企業経営」の専門性(スキル)・経験は、社外取締役を対象としております

## ／独立性および少数株主保護

当社は、親会社であるNTT株式会社およびそのグループ会社(以下、総称して「NTTグループ」という。)とは相互の自主性・自律性を十分に尊重しつつ連携を図るとともに、NTTグループとの取引等については「NTTグループとの取引基本方針」を策定し、ガバナンス委員会において適切に審議する等、

取締役会にて決議しております。また併せて、監査等委員会において、取締役の職務執行が当該基本方針に従って適正に行われているかを監査すること等から、当社は、NTTグループからの独立性を担保する体制並びに少数株主保護の体制がそれぞれ維持されるものと認識しております。

### ガバナンス委員会

NTTグループとの取引等に公正性・透明性・客観性を確保し、当社グループの少数株主の利益を保護するため2023年12月に設置

#### ガバナンス委員会の役割・権限

取締役会の諮問機関としての役割を担い、取締役会の諮問に応じて、以下の事項について審議、検討し、取締役会への答申を行います。

- ① NTTグループとの取引基本方針(原案)の策定および改訂
- ② NTTグループと当社グループとの重要取引の事前承認および事後検証
- ③ NTTグループと当社グループとの取引実績の検証  
(少なくとも毎年1回の実施を予定する)
- ④ 前各号に定める事項に関連する開示内容の検討
- ⑤ その他、取締役会または当委員会が必要と判断した事項

#### 当委員会の構成 (2025年11月末現在)

独立社外取締役より選定される委員3名以上で構成し、委員長は独立社外取締役である委員の中から選定します。

委員長 今井 厚弘(独立社外取締役)

委員 原田 典子(独立社外取締役)  
中島 肇(独立社外取締役)  
三山 裕三(独立社外取締役)  
鹿島 静夫(独立社外取締役)

主な活動実績  
設置～  
2025年11月末現在

本委員会は取締役会の諮問機関としての役割を担い、上記の通りNTTグループとの取引に係る事項を審議・検討しております。2023年12月の設置後の実績として、取引基本方針の策定並びにNTTグループに対する商品・役務の販売等に係る案件について、本方針に定められた、当社少数株主の利益保護と取引の公正性確保の観点から、その必要性、合理性および妥当性の審査を行いました。あわせて、本方針に則り、取引実績の検証等も実施しております。

### ／役員報酬 (2024年度)

取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）の報酬については、「金銭報酬」および「株式報酬」で構成し、これらの支給割合は、役位・職責、業績、目標達成度等を総合的に勘案するほか、株主との価値共有や持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一つとして機能するよう、中長期的な業績と連動する報酬の割合および「金銭報酬」と「株式報酬」との割合を適切に設定しております。また、監査等委員でない社外取締役の報酬については、(i) a.の「基本報酬」のみで構成いたします。

#### (i) 金銭報酬

第44回定時株主総会決議に基づく報酬枠の範囲内において、以下の「金銭報酬」を支給しております。

##### a. 基本報酬

役位、役割・責務等に応じて決定しております。

##### b. 業績連動金銭報酬

前年度の連結営業利益を指標とした基準額に、役位に応じた所定の係数を乗じた額と、役割実績に応じた個人別査定額を合計して算出しております。

### ／社外取締役メッセージ



MESSAGE  
社外取締役  
監査等委員  
指名・報酬委員会 委員長  
**中島 肇**  
Hajime Nakajima

最近の企業不祥事において、第三者委員会の役割が大きく取り上げられるようになっている。私も、これまで、弁護士として企業や団体の不祥事に関して10数件の第三者委員会の委員長を経験し、その調査報告書をもとに作家が書き下ろした本がノンフィクション賞を受賞したものもある。

しかし、この第三者委員会という制度は、日本独特のものらしい。例えば2001年に起きたエンロン事件においては、外部からエンロンの取締役に招かれたパワーズ氏を委員長とし、エンロンの社外取締役から構成される特別調査委員会が設置され、その調査報告書が下院エネルギー商業委員会に提出されている（「パワーズ・リポート」）<sup>※1</sup>。

このように、欧米における企業不祥事においては、社外取締役で構成される特別調査委員会が日本の第三者委員会（弁護士を中心に構成される）の役割を果たしているようである。

この違いは、日本における社外取締役制度の歴史の浅さ（独立性と権限の弱さ）に由来するものと思われる。では、日本の企業社会で社外取締役制度が定着してい

くことによって、企業不祥事において社外取締役による特別調査委員会が第三者委員会の役割に代わっていくだろうか。日本のコーポレートガバナンス・コードにおいては、アメリカ型の社外取締役をモデルに想定して取締役会のメンバーの過半数を社外取締役で構成することを求めているのは、このような社外取締役の役割を期待しているのかもしれない。

しかし、私は、日本における社外取締役の役割は、違う方向で進化していくような気がする。いま当社（インテージホールディングス）は、2023年10月にNTTドコモが大株主になり、2025年6月期はシナジー効果のある新しいビジネスのシナジー元年となっている。経営陣は新しい事業ポートフォリオの確立に向けて努力している。そのような中で、我々社外取締役は、例えば大株主と当社との新事業の立ち上げについて少数株主の保護のチェックなど、経営陣とは異なる視点での内部統制の役割を果たそうとしている。

もちろん、水を差すようなことばかりではなく、外部の視点でシナジー効果のある視点を提供することもありうる。しかし、どちらかというと経営陣の言い出しにくい問題を、それが表面化する前に指摘する役割を躊躇すべきではないと考えている。

アメリカ型の訴訟社会とは異なる日本の社会における社外取締役の役割は、アメリカ型の特別調査委員会のような社外取締役とは異なり、部内者として問題点を未然にチェックする方向へ進化すべきではないかと感じている。

※1 2002年7月31日、みずほ総合研究所（株）（現 みずほリサーチ＆テクノロジーズ（株））『みずほリポート エンロン事件の概要と米国の制度改革』P3脚注より

## (ii) 株式報酬

以下の株式報酬で構成しております。

### a. 業績運動型株式報酬

第47回定時株主総会決議に基づき継続および一部改定した株式報酬であり、株式給付規程に基づき、各事業年度における取締役の役位および業績目標達成度に応じたポイントを付与し、原則として退任時に信託を通じて、累積ポイント数に応じた当社株式(1ポイント当たり当社普通株式1株に換算)および当社普通株式の換価処分金相当額の金銭を支給することとしています。

### b. 謾渡制限付株式報酬

第50回定時株主総会決議に基づく株式報酬であり、各事業年度における取締役の役位に応じて、謹渡制限付株式の付与のための報酬として金銭債権を支給し、その全部につき現物出資財産として払込みを受け、一定期間の謹渡が制限された当社株式を支給することとしています。なお、第44回定時株主総会決議に基づく報酬枠の範囲内として、年額90百万円以内といたします。

役員区分	報酬等の総額 (千円)	報酬等の種類別の総額(千円)				対象となる 役員の員数 (名)
		金銭報酬	業績運動 金銭報酬	株式報酬	謹渡制限付 株式報酬	
基本報酬	業績運動型 株式報酬	業績運動型 株式報酬	謹渡制限付 株式報酬			
取締役 (監査等委員を除く) (社外取締役を除く)	155,702	36,000	101,643	3,809	14,250	6
取締役 (監査等委員) (社外取締役を除く)	19,200	19,200	-	-	-	2
社外役員	36,000	36,000	-	-	-	5

## 社外取締役メッセージ



社外取締役  
**原田 典子**  
Noriko Harada

私はこれまで、AIやデジタル分野を軸に、企業の業務効率化や従業員のパフォーマンス向上を支援するサービスを開拓してきました。また、幼少期から社会人としての海外生活も長く、日本を「外から」見る機会が多くありました。その中で、日本の持つ大きな可能性を感じる一方で、変化を受け入れるスピードの遅さや、型にはまつた働き方に課題も感じてきました。

今、日本は人口減少と労働力不足という構造的な課

題に直面しています。こうした状況に対応するためには、「人手」に頼る従来のやり方から、「知恵」と「テクノロジー」を活かす社会へと、大きく舵を切っていく必要があります。その鍵を握るのが、データとAIの力です。

中でも重要なのは、「信頼できる」「継続的に蓄積されている」「日本の生活者の実態を捉えている」といった、質の高いデータです。それを正しく活用できれば、AIは単なる業務効率化ツールではなく、未来の意思決定を支えるパートナーになります。

インテージグループが長年にわたり蓄積してきた、こうしたデータ資産には大きな可能性があり、日本社会にとって今後ますます重要なインフラになると確信しています。

社外取締役としては、外部からの視点と、現場で培った経験を活かしながら、インテージグループの持つデータとAIの掛け合わせによる価値創造をさらに広げていけるよう、貢献してまいります。よろしくお願いします。