

取締役・監査役紹介 (2024年7月1日現在)



監査役
高柳 敏彦

監査役
徳安 晋

取締役 専務執行役員
大脇 泰人

社外取締役
ウォン ライオン

社外取締役
山田 泰弘

取締役 専務執行役員
三木 陽介

取締役 専務執行役員
伊勢山 恭弘

取締役 常務執行役員
赤木 達哉

社外監査役
小橋川 保子

社外監査役
服部 剛

社外監査役
園 潔

代表取締役 取締役社長
高崎 秀雄

非常勤取締役
古瀬 洋一郎

社外取締役
澤田 道隆

社外取締役
江藤 真理子

取締役

高崎 秀雄

代表取締役 取締役社長

1978年 4月 当社に入社
 2008年 6月 当社取締役 執行役員
 2010年 6月 当社取締役 上席執行役員
 2011年 6月 当社取締役 常務執行役員
 2013年 6月 当社取締役 専務執行役員
 2014年 4月 当社代表取締役 取締役社長
 CEO、COO (現任)

三木 陽介

取締役 専務執行役員

1993年 4月 当社に入社
 2016年 6月 当社執行役員 ICT事業部門長
 2017年 4月 当社執行役員 副CTO ICT事業部門長、
 全社技術部門副部門長・新規事業本部長
 2017年 6月 当社取締役 執行役員
 2019年 6月 当社取締役 上席執行役員
 2020年 4月 当社取締役 上席執行役員 副CTO
 ICT事業部門長、全社技術部門副部門長
 2020年 6月 当社取締役 常務執行役員 CTO
 全社技術部門長、ICT事業部門長
 2021年 4月 当社取締役 常務執行役員 CTO
 2022年 6月 当社取締役 専務執行役員 CTO
 (現任)

伊勢山 恭弘

取締役 専務執行役員

1991年 6月 当社に入社
 2017年 6月 当社執行役員 経理財務統括部長
 2020年 6月 当社取締役 上席執行役員 CFO
 2021年 6月 当社取締役 常務執行役員 CFO
 2023年 6月 当社取締役 専務執行役員 CFO
 (現任)

大脇 泰人

取締役 専務執行役員

1984年 4月 当社に入社
 2006年 6月 インダストリアル事業本部回路材
 事業部長
 2010年 4月 ICT事業部企画統括部長
 2011年 4月 テープ事業部門企画統括部長・
 工業材料事業部企画統括部長
 2012年 4月 基盤機能材料事業部門戦略統括部長
 2012年 6月 当社執行役員
 基盤機能材料事業部門長
 2013年10月 当社執行役員 自動車材料事業部門長
 2015年 4月 当社執行役員
 品質・環境・安全統括部門長
 2017年 4月 当社執行役員 Nitto Denko India
 Private Limited取締役
 2017年 6月 当社上席執行役員
 2018年10月 当社上席執行役員 CPO
 2019年10月 当社上席執行役員 CIO、CPO
 2020年 6月 当社常務執行役員 CIO
 サステナビリティ本部長
 2021年 6月 当社専務執行役員
 2022年 4月 当社専務執行役員 人財本部長
 2023年 6月 当社取締役 専務執行役員 人財本部長
 2024年 6月 当社取締役 専務執行役員 CHRO
 人財本部長
 2024年 7月 当社取締役 専務執行役員 CHRO
 コーポレート人財本部長 (現任)

赤木 達哉

取締役 常務執行役員

1993年 4月 当社に入社
 2010年 5月 台湾日東光学 董事
 2015年 4月 情報機能材料事業部門
 情報機能材料事業部営業統括部長
 2016年 4月 情報機能材料事業部門
 情報機能材料事業部事業統括部長
 2017年 4月 情報機能材料事業部門副部門長
 2019年 6月 当社執行役員
 情報機能材料事業部門長
 2022年 6月 当社上席執行役員
 情報機能材料事業部門長
 2024年 6月 当社取締役 常務執行役員
 情報機能材料事業部門長 (現任)

古瀬 洋一郎

非常勤取締役

1964年 4月 (株)住友銀行に入行
 1989年 6月 同行取締役
 1993年10月 同行常務取締役 (1996年6月退任)
 1996年 6月 マツダ (株) 専務取締役
 (2000年6月退任)
 2001年 6月 三洋電機 (株) 取締役
 2002年 6月 同社代表取締役副社長
 (2005年10月退任)
 2006年 1月 エバンストン (株) 代表取締役 (現任)
 2007年 6月 当社社外取締役
 2010年 9月 Global Logistic Properties Limited
 取締役 (2017年12月退任)
 2015年 7月 ベルミラ・アドバイザーズ (株) 会長
 (2020年12月退任)
 2015年10月 (株)スシローグローバルホール
 ディングス取締役 (2016年12月退任)
 2016年 3月 (株)ナスタ社外取締役 (現任)
 2018年 1月 GLP PTE. Ltd顧問 (現任)
 2021年 1月 ベルミラ・アドバイザーズ (株) 顧問
 (2022年12月退任)
 2023年 6月 当社非常勤取締役 (現任)

ウォン ライヨン

社外取締役 (独立役員)

2013年 9月 First Penguin Sdn.Bhd.
 Founder, Principal Trainer and
 Consultant (現任)
 2018年 7月 Penang Women's Development
 Corporation Director
 (2023年9月退任)
 2019年10月 大学院大学至善館特任准教授 (現任)
 2020年 6月 当社社外取締役 (現任)
 2022年11月 (株)ファームノートホールディングス
 社外取締役 (現任)
 2024年 6月 (株)三井E&S社外取締役 (現任)

澤田 道隆

社外取締役 (独立役員)

1981年 4月 花王石鹸 (株) に入社
 2008年 6月 花王 (株) 取締役 執行役員
 2012年 6月 同社代表取締役 社長執行役員
 2020年 6月 パナソニック (株) 社外取締役 (現任)
 2021年 1月 花王 (株) 取締役会長
 2021年 6月 当社社外取締役 (現任)
 2022年 6月 (株)小松製作所社外取締役 (現任)
 2024年 3月 花王 (株) 特別顧問 (現任)

山田 泰弘

社外取締役 (独立役員)

1987年 4月 日本銀行に入行
 2018年 5月 日本銀行理事 (2022年5月退任)
 2022年 6月 当社社外取締役 (現任)
 2022年 9月 サスメド (株) 社外取締役 (現任)
 2024年 6月 (株)日本カストディ銀行取締役会長
 (現任)

江藤 真理子

社外取締役 (独立役員)

1994年 4月 三井物産 (株) に入社
 2003年10月 第二東京弁護士会登録
 2015年 4月 TMI総合法律事務所入所
 2017年 1月 同事務所パートナー弁護士 (現任)
 2019年 3月 (株)大塚家具社外監査役
 (2021年8月退任)
 2020年 6月 スターゼン (株) 社外監査役
 (2022年6月退任)
 2022年 6月 スターゼン (株) 社外取締役 (現任)
 2023年 6月 当社社外取締役 (現任)
 2024年 3月 (株)アシックス社外取締役 (現任)

監査役

徳安 晋

監査役

1985年 4月 当社に入社
 2017年 6月 当社執行役員 Nitto Automotive, Inc.代表取締役
 2018年 7月 当社執行役員
 コンプライアンス統括部長
 2019年 4月 当社執行役員
 サステナビリティ統括部長
 2019年 6月 当社常勤監査役 (現任)

高柳 敏彦

監査役

1981年 4月 当社に入社
 2009年 6月 日東シンコー(株)代表取締役
 2014年 8月 当社執行役員 Nitto Denko (China) Investment Co., Ltd. 董事長
 2018年 4月 当社執行役員
 営業統括部門長・東京支店長
 2018年 6月 当社上席執行役員
 2020年 6月 当社常務執行役員
 営業統括部門長、台湾エリア長
 2023年 6月 当社常勤監査役 (現任)

小橋川 保子

社外監査役 (独立役員)

2001年 2月 公認会計士登録
 2006年 6月 みかさ監査法人設立
 2015年 6月 (株)アートネイチャー社外取締役
 (2022年6月退任)
 2017年12月 JK&CREW税理士法人設立 (現任)
 2023年 6月 当社社外監査役 (現任)
 2024年 6月 (株)JVCケンウッド社外監査役 (現任)

園 潔

社外監査役 (独立役員)

1976年 4月 (株)三和銀行に入行
 2014年 5月 (株)三菱東京UFJ銀行取締役副会長
 2015年 6月 (株)三菱UFJフィナンシャル・グループ
 取締役代表執行役会長
 2017年 5月 (社)関西経済連合会副会長 (現任)
 2017年 6月 南海電気鉄道(株)社外取締役
 (2024年6月退任)
 2019年 4月 (株)三菱UFJ銀行取締役会長
 2019年 6月 (株)三菱UFJフィナンシャル・グループ
 常務執行役員 (2021年4月退任)
 2019年 6月 三菱自動車工業(株)社外取締役
 (2022年6月退任)
 2021年 4月 (株)三菱UFJ銀行特別顧問 (現任)
 2021年 5月 讀賣テレビ放送(株)社外取締役 (現任)
 2022年 6月 損害保険ジャパン(株)社外監査役
 2024年 4月 損害保険ジャパン(株)社外取締役
 (監査等委員) (現任)
 2024年 6月 当社社外監査役 (現任)
 2024年 6月 関西電力(株)社外取締役
 (指名委員会委員、監査委員会委員) (現任)

服部 剛

社外監査役 (独立役員)

1979年 4月 東京海上火災保険(株)に入社
 2012年 5月 (株)松屋社外取締役 (2017年5月退任)
 2013年 6月 東京海上日動火災保険(株)常務取締役
 2015年 4月 東京海上日動火災保険(株)専務執行役員
 (2017年3月退任)
 2017年 6月 輸出入・港湾関連情報処理センター(株)
 代表取締役社長 (2021年6月退任)
 2024年 6月 当社社外監査役 (現任)

スキル・マトリックス

氏名	役職	性別	在籍年数	リーダーシップ	テクノロジー	ファイナンス	ガバナンス	サステナビリティ
高崎 秀雄	取締役社長	男	16	●				
三木 陽介	取締役	男	7	●	●			
伊勢山 恭弘	取締役	男	4			●	●	
大脇 泰人	取締役	男	1	●			●	●
赤木 達哉	取締役	男	-	●				
古瀬 洋一郎	取締役	男	17	●		●	●	
ウォン ライヨン	社外取締役	女	4				●	●
澤田 道隆	社外取締役	男	3	●	●			●
山田 泰弘	社外取締役	男	2		●	●	●	
江藤 真理子	社外取締役	女	1				●	●
徳安 晋	常勤監査役	男	5			●		●
高柳 敏彦	常勤監査役	男	1	●			●	
小橋川 保子	社外監査役	女	1			●	●	
園 潔	社外監査役	男	-	●		●	●	
服部 剛	社外監査役	男	-				●	●

(注) 1. 上記表は、特に期待するスキルを示したものであり、すべてのスキルを表すものではありません。
 2. 高崎秀雄取締役は、取締役社長として経営を統括することが最も重要であるとの観点からリーダーシップのみとしております。

取締役・監査役の選解任にあたっての方針と手続きについて 取締役会・監査役会の適切な構成について

当社は、現在の会社規模、取締役会・監査役会での実質的な議論の促進、社外取締役の適切な人数の確保等の観点から、取締役会においては10名以下(うち、独立社外取締役は1/3以上)、監査役会においては5名以下(うち、独立社外監査役は半数以上)を適切な構成と考えており、定款においても上限を同様に定めております。なお、監査役会においては、適切な経験・能力および必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者を選任し、特に、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が必要と考えております。さらに、変化し続ける経営環境において重要な方針を決定していくとともに、持続的に監督機能を発揮するため、取締役会・監査役会において「リーダーシップ」「テクノロジー」「ファイナンス」「ガバナンス」「サステナビリティ」の5項目の資質・学識・経験等(以下、総称して「スキル」という)を特定し、当該スキルがバランス良く網羅されるような構成が経営に資すると考えております。

取締役・監査役の選解任について

取締役・監査役の選解任に当たっては、右記の役員選任基準および役員解任基準を定め、当該基準に沿って運用しております。さらに、取締役の選解任については、より透明性・公正性を高めるために、経営・指名・報酬諮問委員会において審議を行い、取締役会では当該諮問委員会の答申を尊重して最終的な決定を行います。

<役員選任基準>

1. The Nitto Way[®]を実践する者であること
2. 当社の特定する5項目のスキルによる会社への貢献が期待される者であること

※「安全」、「持続可能性」、「多様性と人権」、「お客様」、「変化の先取り」、「チャレンジ」、「三新活動」、「ニッチトップ」、「スピードと完成度」、「組織風土」、「自己変革」、「当事者意識」からなる当社独自の価値観

<役員解任基準>

1. 公序良俗に反する行為を行った場合
2. 法令または定款その他当社グループの規程に違反し、当社グループに多大な損失または業務上の支障を生じさせた場合
3. 職務執行に著しい支障が生じた場合
4. 役員選任基準に定める資質が認められない場合

当社の特定する5項目のスキル

スキル	選定理由
リーダーシップ	事業環境が大きく変化する中、持続的に成長するためには、果敢な経営判断が必要です。そのため、当社では、上場企業での経営者や大規模事業での責任者、ベンチャー経営者、政府の要職など、グローバルな組織におけるリーダーシップの資質、経験を役員スキルとして選定しています。
テクノロジー	当社のMissionである「新しい発想でお客様の価値創造に貢献します。」を実現するためには、イノベーションへの投資が常に必要です。そのため、当社では、既存事業だけでなく、IT、DX、品質・環境・安全技術や新規領域を含めた科学技術の造詣を役員スキルとして選定しています。
ファイナンス	企業を経営していくうえで、財務指標に基づいた科学的な投資施策が必要です。そのため、当社では、財務および会計に関する知識を役員スキルとして選定しています。
ガバナンス	当社の「The Nitto Way」の「安全をすべてに優先します。」には「経営の安全」も含まれます。そのため、当社では、法務、リスクマネジメント、労務などの分野における学識や役員経験を役員スキルとして選定しています。
サステナビリティ	持続的な成長のためには、自社の成長だけでなく、サステナブルな社会の実現に向けた貢献が求められます。そのため、当社では、多様性、環境貢献、ブランド価値などの分野に関するバックグラウンドを役員スキルとして選定しています。

執行役員一覧 (2024年7月1日現在)

氏名	役職 (地位)	担当
高崎 秀雄	代表取締役 取締役社長 CEO、COO	
大脇 泰人	取締役 専務執行役員 CHRO コーポレート人財本部長	人事・教育、DE&I推進、日本エリア経営
三木 陽介	取締役 専務執行役員 CTO 全社技術部門長	全社技術
伊勢山 恭弘	取締役 専務執行役員 CFO 経理財務本部長、輸出管理センター長	経理・財務、IR、輸出管理、内部監査
Sam Strijckmans	常務執行役員 EMEA (ヨーロッパ、中東、アフリカ) エリア長 Nitro EMEA NV代表取締役	EMEA (ヨーロッパ、中東、アフリカ) エリア経営
藤岡 誠二	常務執行役員 南アジア・インド・オセアニアエリア長 Nitro Denko (Singapore) Pte.Ltd. 代表取締役	南アジア・インド・オセアニアエリア経営
土本 一喜	常務執行役員 生産本部長	製造・生産技術、環境・安全
赤木 達哉	取締役 常務執行役員 情報機能材料事業部門長	情報機能材料事業
堀川 幸裕	常務執行役員 ヒューマンライフソリューション事業部門長 北・南米エリア長 Nitro, Inc.代表取締役	ヒューマンライフ事業 北・南米エリア経営
右近 敦嗣	上席執行役員 株式会社ニトムズ代表取締役	事業会社経営
李 培源	上席執行役員 韓国エリア長 Korea Nitro Optical Co., Ltd.代表理事社長	韓国エリア経営、情報機能材料事業
佐藤 紀夫	上席執行役員 アドバンスフィルムソリューション事業部長	アドバンスフィルムソリューション事業
城 勝義	上席執行役員 日東シンコー株式会社代表取締役	事業会社経営
青木 信行	上席執行役員 株式会社日東分析センター代表取締役	事業会社経営

※CEO：グループ最高経営責任者 COO：グループ最高経営執行責任者 CHRO：グループ最高人事責任者 CTO：グループ最高技術責任者 CFO：グループ最高財務責任者

氏名	役職 (地位)	担当
明間 健二郎	上席執行役員 台湾エリア長 Taiwan Nitro Corporation 董事長・総経理	台湾エリア経営
林 康裕	上席執行役員 法務・コンプライアンス本部長	法務・総務、コンプライアンス、 リスクマネジメント
吹田 真悟	執行役員 基盤機能材料事業部門長	基盤機能材料事業
寺田 善彦	執行役員 ヒューマンライフソリューション事業部門 メディカル事業部長	メディカル事業
金川 仁紀	執行役員 情報機能材料事業部門副部門長	情報機能材料事業
杉野 洋一郎	執行役員 ICT事業部門長	ICT事業
村上 奈穂	執行役員 全社技術部門新規事業本部長	全社技術 (新規事業)
蒔野 直樹	執行役員 営業本部長	営業統括・営業支援
萩原 陸宏	執行役員 品質保証本部長	品質
松本 純一	執行役員 調達本部長	調達
片山 博之	執行役員 ヒューマンライフソリューション事業部門 メンブレン事業部長	メンブレン事業
塩見 太	執行役員 中国エリア長 Nitro Denko (China) Investment Co., Ltd. 董事長・総経理	中国エリア経営
中村 圭	執行役員 IT本部長 業務改革本部長	IT、業務改革、ロジスティクス
戸塚 健之	執行役員 経営・ESG戦略本部長	経営戦略、広報、ESG推進

取締役対談

取締役会では、Nittoグループが「なくてはならないESGトップ企業」への変革を加速できるよう、オープンで自由闊達な議論を尽くしています。



社外取締役
江藤 真理子

代表取締役 取締役社長
CEO COO
高崎 秀雄

ESGトップ企業を真剣に目指すことの大切さ

——経営面では2023年度はいかがでしたか。

▶ **高崎** 新たな中期経営計画の初年度として、ESGを経営の中心に据える取組みに邁進しました。2030年に「なくてはならないESGトップ企業」を目指すことを宣言したことにより、財務・未財務を合わせて12の数値目標を立ててスタートしましたが、ESGと業績の両立の難しさを実感した年でした。株主・投資家の方々は、将来性の面でESGは重視しますが、やはり足元の業績も大切です。ESGはコストではなく事業投資であるという考え方のもと、PlanetFlags™/HumanFlags™の開発や従業員によるESG実践のための仕組みづくりなどを着々と進めました。

▶ **江藤** 私にとっては、Nittoの社外取締役1年目の年でしたが、取締役会を含めあらゆる会議を振り返ると、ESGという言葉が出なかったことはなく、経営の中心にESGを置くという強い決意と意欲、実行力をひしひしと感じました。ESG経営と業績向上の両立を追求するということは、「言うは易く行は難し」ですが、その決断が具現化された1年だったと思います。

▶ **高崎** 社外取締役に就任された前後で当社のイメージは変わりましたか？

▶ **江藤** 私はテニスファンなので、社外取締役のお話をいただいた時に真っ先に思ったのは「Nittoといえば、ATPファイナルズのタイトルスポンサー！」でしたが、就任後は、「本気でESGトップ企業を目指している」こと

を実感しました。また、この1年間でさまざまな事業所も訪問してきました。事前準備にかなりの時間がかかるはずですが、従業員の皆さんが新しい訪問者を迎えることを期待し、楽しんでいることも伝わってきましたので、私も皆さんの熱意に応え、遠慮せず1つでも多く学べるようにしています。その中で印象的だったのは、技術系の若手女性従業員から「父もNittoの従業員だったんです」と聞いたことです。就職という大きなライフイベントにおいても、Nittoの強みや文化が家族を通じて自然に受け継がれているということに感動を覚えました。また、Nittoの技術や製品は理解するのが難しいのですが、その従業員がどうすれば私に伝わるだろうかと見せ方や説明方法をいろいろ工夫して、事業内容などをプレゼンしてくれたことも強く印象に残っています。

社外役員が自由闊達に議論できる雰囲気づくりの真意

——Nittoの独自性や取締役会の雰囲気など、他社との違いなどはありますか。

▶ **江藤** 社外取締役の就任前、さまざまな資料を読みました。すると、「ニッチトップ」や「PlanetFlags™/HumanFlags™」「三新活動」などの独特な言葉が並んでいました。取締役会への出席や事業所訪問を重ねる中で、そうした言葉の意味が次第に理解できたのと同時に、最近入社した若手従業員が、仕事を進めていくうえで「三新活動」を役立てていることを知りました。また、海外グループ会社の若手従業員も、英語によるコミュニケーションで他拠点の従業員とも連携するなどして三新活動を実践して

いると聞きました。

▶ **高崎** 三新活動は、グローバルに一貫して「Sanshin Activity」として根づいている言葉です。また、ニッチトップも同様に、これらはNitto Personの共通語として使われています。ところで、取締役会の雰囲気は率直にどう感じましたか。

▶ **江藤** 初回の取締役会は緊張しましたが、自由闊達に議論できる雰囲気があり、和気あいあいと感じました。その雰囲気に背中を押され、私も思い切って発言してみようと思いました。実際、発言してみると、皆さんがしっかり耳を傾けてくれ、取締役会全体で発言しやすい空気を醸成しているのだと理解しました。また、席次が毎回くじ引きというのもユニークです。

▶ **高崎** 席次をくじ引きで決めるのは、私が社長に就任する前からの慣習で、和気あいあいとした雰囲気づくりに貢献していると思います。当社では取締役会の休憩時間に昼食をとりませんが、毎回、隣の席の方が異なるので、雑談を交えながらお互いのことを知ることができますし、資料に書かれている事柄の不明点などを気軽に聞くこともできます。

▶ **江藤** 取締役会が始まる少し前に来ると、役員の待機スペースがあり、そこでも気軽にいろいろなことを雑談しています。このたわいない会話にもコミュニケーションを深める大きな効果がありますよね。

▶ **高崎** 会議が始まってしまえば、議案に集中しますが、やはり大切な



はお互いの人間性に触れることだと思っています。また、取締役会では、私は最後に発言するように心がけています。社外役員は、社内役員と異なる経験や知見、キャリアをおもちなので、その方々のご意見を聞くことが楽しいのです。社内役員が気づかないような示唆に富むご意見は、経営を行っていくうえで大いに役に立っています。大変貴重なご意見が多くあり、すぐに実行に移したほうがよいものは即時に対処しています。さらに2023年度より取締役会において人財やサプライチェーン、安全、ブランドなどに関するモニタリング報告を開始したのですが、これらの議題に対する助言は経営戦略会議でも報告、フォローして、経営に反映させています。

最高の意思決定機関として取締役会の機能を引き出すために

——取締役会の機能や役割は、年々進化していると思いますが、2023年度で特に注力した取組みなどはありますか。

▶ **高崎** 取締役会は、経営における最高の意思決定機関です。もちろん報告事項もありますが、経営に影響を与える最も重要な課題を議論することが本来の機能だと考えています。当社には、取締役会の下に執行役員がすべて出席する経営戦略会議があります。そこにできる限り権限を委譲し、迅速性や専門性の高い議案は経営戦略会議の場で討議しています。そこで討議したものの中で、例えば投資額など影響の大きい経営課題については意思決定を取締役に諮っています。



——江藤さんが取締役会で助言を行う際に留意されていることは何ですか。

▶ **江藤** 実は取締役会に出席する際には、統合報告書を持参しています。初年度だったこともあり、製品などの専門的な詳細をまだ正確に理解していない部分もありますので、その都度、統合報告書で確認できるように心がけています。

▶ **高崎** 当社は中間材料メーカーであり、なおかつニッチトップを追求する企業なので、専門的なことはどうしても一朝一夕では理解できないと思います。取締役会に出席しているうちに理解が深まりますので、ぜひ弁護士としての視点でガバナンスなどの得意分野からご助言をいただけたらと思います。

▶ **江藤** Nittoは化学業界の企業であることから、さまざまな法規制があります。また、重大な労働災害は被災者の生活に極めて大きな影響を及ぼしますし、企業にとっても致命傷になりかねません。細かい点ではまだ改善の余地はあるかもしれませんが、致命的なことは確実にリスクヘッジするという決意が取締役会で共有されていると感じています。そうした姿勢は従業員に対しても強いメッセージになるので、とても良いと思います。少し前の取締役会でも質問したところ、労働災害防止のための取組みの現状を説明いただきました。社内で、法規制に関する情報のアップデートに継続的に取り組み、十分に議論を重ねていることがわかりました。

▶ **高崎** 「安全をすべてに優先する」という浸透・定着活動を連綿と繰り返

返してきています。労働災害を完全にゼロにすることは容易ではありませんが、やはり言い続けるのみです。役員が事業所などをめぐり際も、業績の話に終始するのではなく、経営理念を徹底的に伝えることが重要だと認識しています。また、当社は春と秋にグローバルカンファレンスを開催していますが、ここには海外の幹部も集まり、参加者が100名以上の規模となります。カンファレンスでは、事業計画や予算などのセッションだけでなく、コンプライアンスや安全、経営理念を題材として参加者に議論してもらうこともあります。

性別や国籍にかかわらず、誰もが輝き、活躍できる環境づくり

——昨今、取締役会においてもダイバーシティの重要性が求められていますが、どれくらい重視されていますか。

▶ **高崎** ダイバーシティを語るうえで、女性や外国籍の方の起用などに目が向きがちですが、これ以外の面の多様性も重要だと感じています。もちろん「コーポレートガバナンス・コード」などへの対応も重要ですが、最も意識すべき多様性はスキルや専門性だと考えます。当社では役員の選任にあたって5項目のスキルを特定していますが、現在のスキル・マトリックスを見れば多様性は確保できていると思います。また、過去からの流れを振り返っても、かなりメンバーは変わってきています。世の中の変化とともに役員が入れ替わることも多様性の一部だと思っています。

▶ **江藤** 私は以前、取締役会で役員の多様性についてどう思うかと、意見

を求められたことがありました。「多様性」の意味合いはとても広いので難しい問題です。私自身が女性ですので、それだけで自分は多様性を具現化しているような気になっていました。あらためて問われて、もっと考えなければならぬと感じました。また、事業所では、法規制の影響もあり、ともすると男性に偏りがちな技術職について、可能な限り、性別にとらわれずに採用することに注力していると聞いています。実際、事業所をめぐる、説明者は性別に関係なく選ばれていて、意識的に実践しているのだなと感じました。

▶ **高崎** 対談の冒頭で江藤さんが、女性従業員が説明を担当していたという話をされていましたが、当社では誰を説明者に起用するかを部門長が事前に考えています。訪問された方には、実際に製品を見たり触れたりしていただきながら、説明することにこだわっており、資料を何百枚も見せるより確実に伝わります。また、あえて新入社員を説明者に任命することも多いです。緊張もするでしょうが、しっかりと事前にプレゼン方法を考え練習することで、立派に説明することができます。若手にとってその体験は、今後の仕事に対する糧と大きな自信になります。人財育成という観点からも、若手を説明者に起用し、徹底的に準備することを促しています。

▶ **江藤** 現場や執行役員の説明を聞いていると、ニッチトップ戦略による明確な差別化に対する熱量をとっても感じます。また、取締役会で驚いたことは、ある事業からの撤退といったことが事業計画の1つとして議題に挙げられることが間々あることです。一般的に、社外役員のアドバイスによって方向転換することはよくあると思いますが、Nittoでは撤退などの厳しい戦略判断が、執行側で自律的に行われています。むしろ私など社外役員の

ほうが、「すぐに撤退するのはもったいないのでは」と感じることもあるくらいですが、ニッチトップではなくなった事業はその後、特許戦略によるライセンスビジネスに切り替えるなど、経営判断が早いと感じます。事業環境の変化にスピードをもって対応し、必要であればビジネスモデルの切替えを行うことが脈々と受け継がれていると理解しました。

▶ **高崎** 事業継続よりも、やはり撤退する決断をするほうが圧倒的に難しいです。特にメーカーである当社には、そこに至るまでの技術とそれに携わってきた技術者がいます。自ら生み出し、育てた技術をライセンスビジネスに移行することは、技術者にとっては苦渋の決断でもあると思います。しかし、最も重要なことはニッチトップであるかどうかです。それは従業員にも浸透しています。撤退した事業の技術者は、今では別の事業でリーダーとして能力を発揮しています。事業撤退は、一般的には成功できなかったという負のイメージをもたれがちですが、当社では正反対であり、メンバーたちは別の事業に移って新たなニッチトップを目指して輝いています。

今後の課題は、多様な人財の採用・育成と次の経営陣の育成

——近年、人的資本経営への注目が高まっていますが、今後、どのような取組みが重要だとお考えですか。

▶ **江藤** 1つは、経営基盤の強化のためにDX（デジタルトランスフォーメーション）を推進して、人的資本価値を最大化することが重要だと思い

ます。今の若者はみなデジタルツールの活用に長けています。そういった人たちが社会人、そしてマネジメント層として成長してくるまでの数年間、どうやってデジタル人財を強化していくかが課題だと思います。もう1つ、Nittoでは、その事業特性もあってface to faceのコミュニケーションが大切にされています。そのためには語学が重要になってきます。実際に取締役会で人事関連の議論が出た際に共通認識となりましたが、英語力を高めていくことも重要だと感じました。

▶ **高崎** おっしゃるとおり、face to faceでのコミュニケーション力はとても重要です。しかし、コロナ禍によって対人能力が全般的に低下したと感じています。当社にはカタログも価格表もないため、お客様に製品を売るためには、コミュニケーションによってニーズを引き出すしか方法がなく、その基本はface to faceでの会話です。新入社員にも、受け身にならず、自らコミュニケーションをとるように促しています。また、DXではERP（統合基幹業務システム）の刷新を進めましたが、根幹で経営資源の一元化がまだ十分に進んでいないと認識しています。海外の現場も含め、業務が非常に属人化しているので、その解消がDX推進における大きな課題だと痛感しています。もう1つ、私にとっての重要な課題は、次の経営者候補を育成していくことです。今後も変化し成長を遂げていくためには、経営陣の予備軍を確保していくことが不可欠です。中途採用も含め、多様な人財を採用・育成し、次の経営陣を育てるといふ、時間軸に合わせた人財育成が経営にとって重要なテーマだと認識しています。

経営の安全性向上

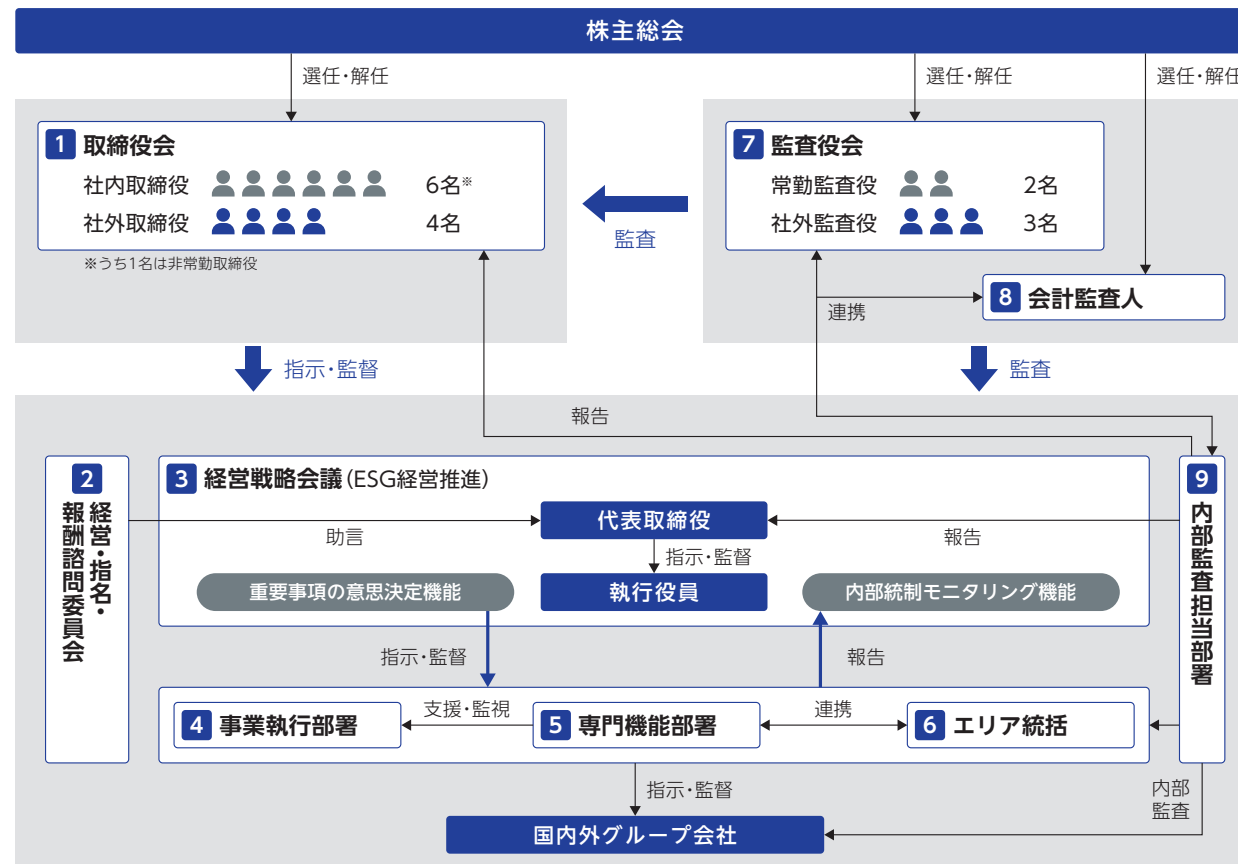
ガバナンス体制

事業活動を円滑に推進するうえで、どのような企業統治の枠組みを整備するかは、極めて重要なテーマであると認識しています。

遵法性に留意するのは言うに及ばず、社会課題の解決に積極的に貢献できる企業を目指す当社は、より良い経営体制の実現に向け、継続的にコーポレートガバナンスの改善に取り組んでいます。

このような取組みのもと、現在の当社コーポレートガバナンス体制は以下のとおりです。

コーポレートガバナンス体制図



各組織の概要と役割

機関	役割等
1 取締役会 【議長】高崎秀雄取締役社長	【構成】社内取締役6名*、社外取締役4名(全10名) ※うち1名は非常勤取締役 ・経営方針・中期経営計画、ESG経営などの基本方針や戦略的経営判断等の重要事項の意思決定 ・代表取締役、執行役員等による業務執行の監督 ・内部統制の構築、運用状況の監督 ・その他、法的決議事項の意思決定
2 経営・指名・報酬諮問委員会 【議長】高崎秀雄取締役社長	【構成】代表取締役1名、社外取締役4名、社外監査役3名(全8名) ・任意の諮問委員会 ・代表取締役が社外取締役および社外監査役から事前に適切な関与・助言を受けたうえで、取締役会において重要事項につき審議される体制 ・経営上の重点テーマ、役員の指名、役員報酬などの重要課題に関する助言
3 経営戦略会議 【議長】高崎秀雄取締役社長	【構成】取締役社長および執行役員(取締役兼務を含む) 27名(全28名) ※迅速性・専門性の高い案件は構成員を限定することがある ・経営に係る重要事項の意思決定 ・ESG経営推進のための施策の討議・意思決定 ・内部統制モニタリング・是正策の意思決定
4 事業執行部署	・代表取締役から委任された事業の執行 ・重要な執行業務について、事業執行部署主催の会議(議長:事業執行部署の長)による意思決定
5 専門機能部署	・経営戦略、人財、経理財務など機能ごとに組織された専門機能部署による専門的観点からの事業執行部署支援 ・規程等の策定を通じた事業執行部署の統制、遵守状況の監視
6 エリア統括	・海外の主要地域(北・南米、EMEA、中国、韓国、台湾、南アジア・インド・オセアニアエリア)に設置 ・専門機能部署と連携して実施各地域の特性に基づいた支援、統制・監視
7 監査役会 【議長】徳安晋常勤監査役	【構成】常勤監査役2名、社外監査役3名(全5名) ・取締役会の出席を通じての取締役業務執行の監視 ・重要会議への出席、取締役および使用人からの活動状況聴取、決算書類その他の重要書類の閲覧、本社・技術・事業部門や事業所等ならびに国内外のグループ会社などの調査や会計監査人からの監査報告聴取および意見交換などを通じての監査
8 会計監査人	有限責任 あずさ監査法人 ・会計および会計に係る内部統制の適正および適法性の監査
9 内部監査担当部署	・執行から独立して、業務の改善、業績向上に資することを目的に、当社グループ各社における経営活動の正確性、正当性、および合理性の内部監査 ・なお、内部監査としては、品質・環境・安全を対象としたQES監査や、外部評価を定期的実施

当社のコーポレートガバナンス体制の特徴

当社は、執行から独立した独任制の監査がガバナンス強化に資するとの観点から、監査役会設置会社を選択しています。さらに、当社は執行役員制度を採用し、執行役員の職務権限を明確化することにより、迅速な意思決定を推進しています。また、独立社外役員を中心とした経営・指名・報酬諮問委員会を設置して、中立的な意見を聴取する体制を構築しています。当社のコーポレートガバナンス体制として、次の特徴が挙げられます。

1. 多角的な意見を集約する取締役会・監査役会の多様性

当社の取締役会・監査役会は、十分に備えるべき専門分野等のバランス（スキル、専門分野、在任年数など）、性別、年齢、職歴、人種、民族性、または文化的背景等の要素を含む多様性を総合的に勘案したうえで、当社グループの大切にすべきもの・判断基準を示した価値観である「The Nitto Way」を実践できる者を選任しています。

2. 取締役会の自由闊達な議論

毎年実施する「当社取締役会の実効性に関する評価」では、各経営課題に対し自由で活発な議論がなされていることが当社の取締役会の強みであることが確認されています。

3. 広く意見を聴取する場としての経営・指名・報酬諮問委員会

経営・指名・報酬諮問委員会は各委員の意見交換や代表取締役への助言の場として、毎回、貴重な意見を聴取しています。加えて、諮問委員会の対象を「指名」「報酬」分野に限定せず、広く「経営」を加えていることが当社の特徴です。なお、「指名」「報酬」については、会社法で取締役会決議対象になっており、取締役会そのもので自由闊達な議論がなされていることから、あえて取締役会への答申を義務付けていません。

4. 経営課題を適切に解決するための三軸経営

事業執行部署を中心とした事業軸、専門機能部署を中心とした機能軸、エリア統括を中心としたエリア軸の3つの軸が補完・協力しあうことにより、経営課題を適切に解決できる体制を構築しています。

5. 実効性確保のためのESG経営推進体制

当社は「ESGを経営の中心に置く」とのスローガンのもと、ESG経営推進の担当役員を任命し、専門機能部署の中に担当部署を設置しています。当該担当部署が社会的な重要課題（マテリアリティ）の特定など、サステナビリティに関する提案を行い、これに基づき取締役会・経営戦略会議が意思決定し、取締役会・経営戦略会議のメンバーである代表取締役および執行役員が、それぞれ担当する事業執行部署およびエリア内のグループ会社に提案内容の実行を指示することにより、ESG経営推進の実効性を確保しています。

なお、当社では、一部のメンバーを構成員としたサステナビリティやESG委員会を設置せず、取締役社長を責任者としてすべての執行役員を構成員とする経営戦略会議を、ESG経営推進の議論の場としています。

6. 主体的な活動につなげるコンプライアンス・リスクマネジメント推進体制

コンプライアンスおよびリスクマネジメントの担当役員を任命し、専門機能部署の中に担当部署を設置しています。これらの体制によりコンプライアンスやリスクマネジメントを推進しています。さらに、当該担当部署がコンプライアンスやリスク状況（人権、人的資本、内部通報、環境、安全、情報セキュリティなど）を取り纏め、取締役会・経営戦略会議に定期的に報告し、取締役会・経営戦略会議のメンバーである代表取締役および執行役員が、それぞれ担当する事業執行部署およびエリア内のグループ会社に改善を指示することにより、内部統制モニタリングの実効性を確保しています。

なお、当社では、一部のメンバーを構成員としたリスク委員会や対象リスクごとの委員会を最終モニタリングの場とせず、取締役社長を責任者としてすべての執行役員を構成員とする経営戦略会議の場で自分事としてコンプライアンス・リスクモニタリング結果を受ける体制としています。

7. 確実な監査役監査のための連携体制

監査役監査の実効性を確保するため、監査役は当社の重要会議体に参加するとともに、内部監査担当部署や当社グループ監査役と強く連携していることが当社の特徴です。

取締役会の実効性に関する評価の結果の概要について

当社は、東京証券取引所が定める「コーポレートガバナンス・コード」に基づき、取締役会の実効性に関する分析・評価を実施し、このたび、2023年度の分析・評価が完了しました。その概要は下記のとおりです。

1. プロセスの概要

全取締役および全監査役を対象に、第三者機関によるアンケートを実施し、この結果に基づき、取締役会で討議したうえで実効性に関する分析・評価を行いました。なお、今回のアンケートは、取締役会での討議をより活性化させるため、5段階評価項目は質問内容を集約し、自由記述項目はテーマをより明確にしています。

2. 質問項目

(5段階評価項目)

- ・取締役会の在り方
- ・取締役会の構成
- ・取締役会の運営
- ・取締役会の議論
- ・取締役会のモニタリング機能
- ・総括

(自由記述項目)

- ・取締役会の監督機能
- ・ESG経営の加速推進
- ・社外役員の経営へのより深い関与
- ・投資家をはじめとするステークホルダーとのエンゲージメント強化など

3. 分析・評価結果の概要

2022年度評価に引き続き、各経営課題について自由で活発な議論がなされていることが、当社取締役会の強みであることを確認しました。

2022年度評価での認識課題に対する取組みについては、人財に対する討議の深化、特に経営陣幹部の選任や育成を認識課題として捉え、幹部候

補の人財育成強化と適性確認の場を新設し運用を開始するなど、課題の積み残しがないよう努めたことを確認しました。

2024年度に向けた課題としては、社外役員の経営へのより深い関与を目的とした、当社の理解を深める施策や、業務執行体制との情報連携の充実化などの意見が出されました。

4. 今後の取組み

当社取締役会は、上記の分析・評価の結果を踏まえ、取締役会全体の実効性をさらに高めていくための継続的な取組みを行ってまいります。

2023年度に取締役会で議論された主な審議内容

経営	<ul style="list-style-type: none"> ・中期経営計画の進捗状況 ・意思決定基準の改定 ・資本コストや株価値を意識した経営の実現に向けた取組み状況の開示 ・マテリアリティの改定 ・社外イニシアチブへの賛同 ・経営陣幹部の選任および育成方針 ・M&Aに関する個別案件
モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> ・内部統制の運用状況 ・サプライチェーンマネジメント体制の運用状況
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・「政策保有株式ゼロ方針」の策定 ・投資家との対話状況

2023年度に経営・指名・報酬諮問委員会で議論された主な諮問・審議内容

経営	・株主提案の状況を踏まえた株主対話に対する考え方について
指名	・当社の取締役会における“多様性”のあるべき姿について
報酬	・役員報酬方針と本年度取締役報酬の整合性について

役員報酬

当社の役員報酬体系は次のとおりであり、報酬の基準額、算定方法、各種報酬の構成比率、報酬支給時期または条件等の方針については、当社の事業内容、経営環境、当社と同規模、同業種の主要企業における役員報酬水準等を総合的に勘案し、経営・指名・報酬諮問委員会に諮問し答申を得たうえで取締役会が決定しております。

標準評価における構成比率の目安は、基本報酬：役員賞与：譲渡制限付

株式報酬＝30%：60%：10%であり、業績連動型株式報酬は、中期的業績向上に向けたインセンティブとしての追加的報酬であるため、標準評価では支給しません。

非常勤取締役、社外取締役および監査役は、その役割と独立性の観点から基本報酬のみとしています。

役員報酬体系

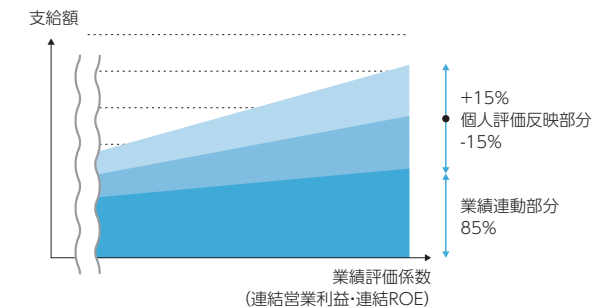
項目	内容
【固定報酬】 基本報酬	取締役会決議に基づき、取締役社長が各人の職位、職責、在任年数に応じて支給。
【短期業績連動報酬】 役員賞与	年度ごとの業績向上に対するインセンティブとして、1年を評価期間として、連結営業利益・ROEに基づく全社業績指標の達成度合いおよび各人の担当別目標の達成度合いに応じて、取締役社長が支給。
【中期業績連動報酬】 業績連動型株式報酬	3年を評価期間として連結営業利益・ROE、ESGに関する実績等により、0～150%の範囲で支給。
【中長期業績連動報酬】 譲渡制限付株式報酬	株主と利害を共有し、中長期の業績を反映させるため、退任時まで譲渡が制限される株式報酬を役位等に応じて支給。株式の市場価格と連動する仕組みとする。

各種報酬の概要は、次のとおりです。

役員賞与

全社業績を反映する業績連動部分（85%）と、個人の成果を反映する個人評価反映部分（-15%～15%）で構成し、業績連動部分は、業績指標（連結営業利益および連結ROE）の達成度から報酬額を決定します。

役員賞与構成比率



業績連動型株式報酬

各人への交付株式数は、i役位に応じた「交付基準株式数」にii実績等に応じた「支給率」を乗じて計算^{*1}し、2024年4月1日～2027年3月31日までの評価期間におけるiおよびiiは次のとおりです。

i 交付基準株式数

順位	交付基準株式数
取締役社長	5,400 株
取締役 専務執行役員	1,900 株
取締役 常務執行役員	1,600 株
取締役 上席執行役員	1,000 株
取締役 執行役員	800 株

ii 支給率

	連結ROE		ESG項目 ^{*2} 達成個数	支給率
	15%未満	15%以上		
連結営業利益	1,700億円未満	0%	9個達成	30%
	1,700億円以上 1,850億円未満	30%	7・8個達成	20%
	1,850億円以上	50%	5・6個達成	10%
	1,850億円以上	100%	0～4個達成	0%

※1 計算の結果生じる100株未満の端数は、100株単位に切り捨てます。

※2 中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」で掲げる未財務目標9項目。

譲渡制限付株式報酬

株式の市場価格と連動する仕組みとして、退任時まで譲渡が制限される株式報酬を役位等に応じて支給します。

役員報酬方針に基づく当連結会計年度における役員報酬の額

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額				対象となる役員の員数(名)
		固定報酬	業績連動報酬			
		基本報酬(金銭)	役員賞与(金銭)	業績連動型株式報酬	譲渡制限付株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	669	227	365	-	77	5
社外取締役	94	94	-	-	-	7
監査役(社外監査役を除く)	88	88	-	-	-	3
社外監査役	48	48	-	-	-	4

(注) 1. 上記には、2023年度在任中に退任した社外取締役1名、監査役2名(うち、社外監査役1名)を含んでおります。

- 2023年6月23日開催の第158回定時株主総会の終結の時をもって社外取締役を退任し、非常勤取締役に就任した1名については、社外取締役在任期間分は「社外取締役」に、非常勤取締役在任期間分は「取締役(社外取締役を除く)」にそれぞれ区分して、上記の「報酬等の総額」と「対象となる役員の員数(名)」に含めて記載しております。
- 取締役の基本報酬および役員賞与の限度額は、2022年6月17日開催の第157回定時株主総会において、年額10億円以内(うち、社外取締役分1億200万円以内)と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点での取締役の員数は10名(うち、社外取締役6名)です。また、監査役の基本報酬の限度額は、2021年6月18日開催の第156回定時株主総会において、年額1億4400万円以内と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点での監査役の員数は5名です。
- 上記の社外取締役を除く取締役の役員賞与は、注3.に記載の株主総会の決議に基づき、取締役会の決議により支払った額であり、非常勤取締役は除きます。
- 取締役(社外取締役を除く)の業績連動型株式報酬の限度額および上限株式数は、2018年6月22日開催の第153回定時株主総会において、年額3億6400万円、48,400株と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点での取締役の員数は9名(うち、社外取締役3名)です。
- 取締役(社外取締役を除く)の譲渡制限付株式報酬の限度額および上限株式数は、2018年6月22日開催の第153回定時株主総会において、年額2億4300万円、32,000株と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点での取締役の員数は9名(うち、社外取締役3名)です。
- 取締役の基本報酬および役員賞与については、決定プロセスに関する方針に従い、取締役会決議に基づき高崎秀雄取締役社長にその具体的内容の決定を委任しております。
- 役員賞与および業績連動型株式報酬については、連結営業利益および連結ROEを指標としています。2023年度の連結営業利益は1,391億3千200万円、連結ROEは10.9%です。業績連動型株式報酬は、目標不達成のため支給はありません。なお、譲渡制限付株式報酬は市場価格と連動しており、実績として開示すべき事項はありません。
- 2023年度に係る取締役等の個人別の報酬等に関しても、決定プロセスに関する方針に従って支給する(もしくは予定する)ものであり、取締役会はその内容が報酬方針に沿うものであると判断しております。
- 使用人兼務取締役の使用人分給与(賞与を含む)は上記報酬等と別枠ではありますが、2023年度は使用人分給与の支給はありません。

リスクマネジメント

基本的な考え方

Nittoグループでは、事業活動に重要な影響を及ぼす可能性がある経営者が認識した主要なリスクについて、「内部統制基本方針」にリスクマネジメントについての考え方を定めています。

事業構成や海外での事業運営におけるリスク、為替変動や地政学など外部要因に基づくリスク、新技術開発力や知的財産権など技術競争力に関するリスクなど、事業に関わるリスクを「事業リスク」とし、事業執行部署が責任を負います。また安全・環境・災害や製品の品質・欠陥に関するリスク、情報セキュリティや反社会的勢力への対応、独占禁止法・輸出管理法に関するリスクなど、グループに及ぼす業務全般に関するリスクを「業務リスク」とし、専門機能部署が責任を負います。主要なリスクはこの2つのリスクに大別し、適切なリスク管理をしています。

リスクマネジメント体制

リスクマネジメント体制については、事業執行部署を中心とした事業軸が「事業リスク」を、専門機能部署を中心とした機能軸が「業務リスク」を、それぞれ統制・管理します。また海外主要地域に配置しているエリア統括を中心としたエリア軸が、各エリア単位でのモニタリングを実施します。

これら三軸によって統制・管理・モニタリングされるリスクに関する情報については、リスクマネジメント担当役員および担当部署が集約し、取締役、執行役員によって構成される経営戦略会議に毎月報告され、審議されます。ここでの審議結果は直ちに各責任部署に指示され、統制の強化など、リスクを抑制するための対策を速やかに実行し、実行内容、改善状況は再び経営戦略会議において報告・確認されることでグループのリスクマネジメントの実効性を高めています。

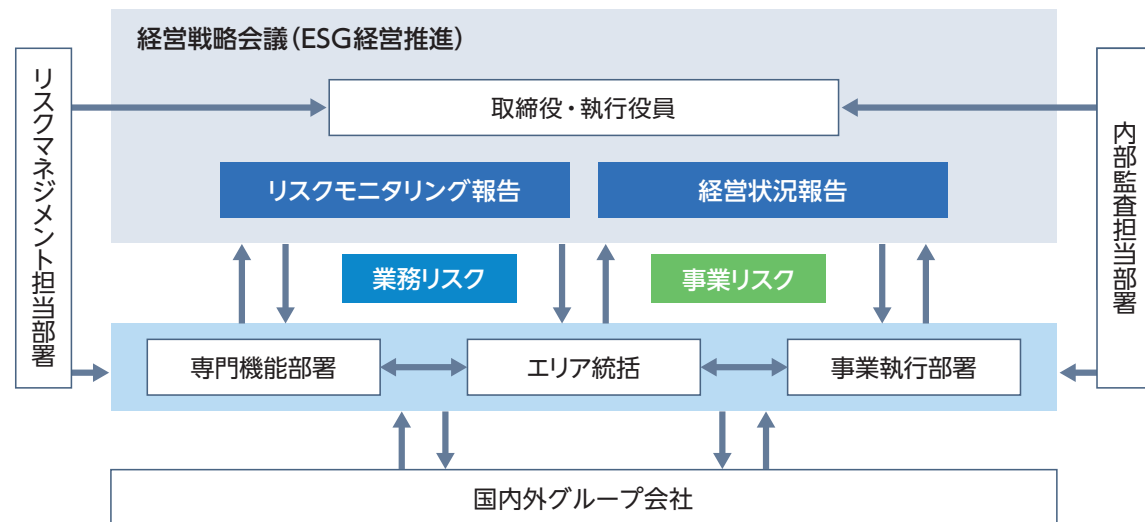
リスクの管理状況

主要なリスクについては、リスクが顕在化し、インシデントなどが発生した場合の事業への「影響度」を縦軸に、実際に発生する「発生可能性」を横軸として、二軸で各リスクの重要性を以下のように分類し、リスクの相対的な重要性を認識、可視化しています。

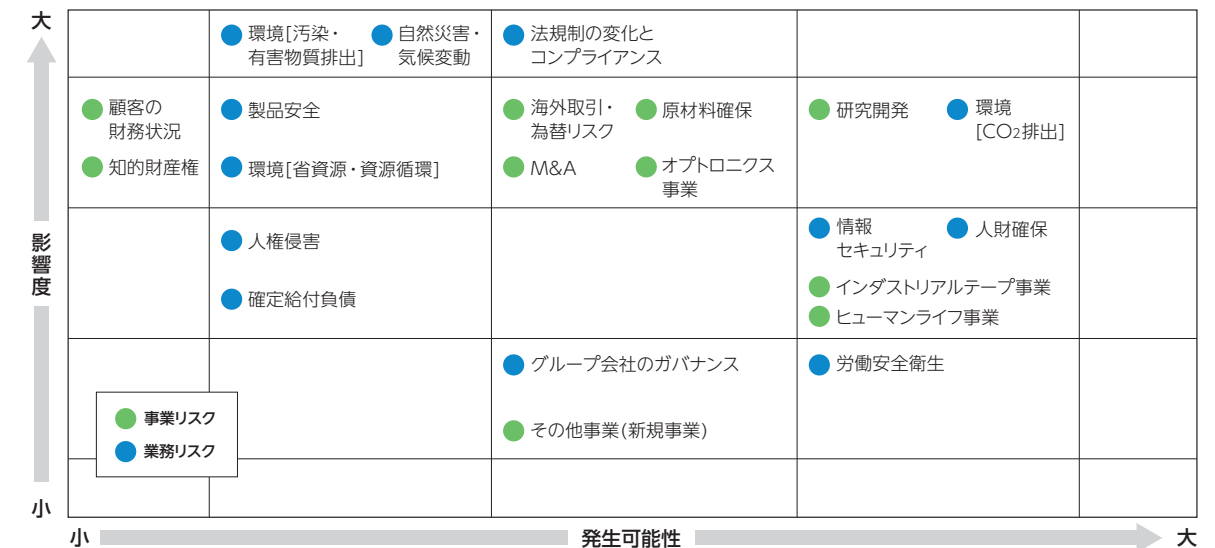
経営戦略会議にて報告・審議対象となったこれらの主要なリスク（事業リスク・業務リスク）については、年度末に、体制の整備、統制・対策の実行、インシデントの発生の有無とその対応などの評価基準に基づき、責任部署が自己評価します。さらにリスクマネジメント担当役員および担当部署はこれを独立的に評価し、経営戦略会議および取締役会に報告します。

各リスクの評価結果および年度末の状況は次ページのとおりです。各リスクの年度末の評価は年初からリスクが増加したか否かで示しています。

リスクマネジメント体制図



2023年度のリスクマップ



主要なリスクの2023年度評価結果とその状況

主要なリスク	年度評価	リスク評価項目	リスクの状況および対策
海外取引・為替リスク	↗	資金繰りの悪化	グループ内資金残高、資金繰り、通貨別資産負債などを適時把握 円安の進行などは為替予約により変動リスク抑制
		為替変動	
		輸出入規制、通関事故件数	紛争やテロ、ストライキなどの影響による事故や遅延の発生に対し 物流の可視化やBCP(事業継続計画)などにより管理強化
		物流状況、物流可視化	
顧客の財務状況	→	貸倒・債権回収不能	信用調査の強化、保険付保により不良債権の発生を抑制
原材料確保	→	調達先(サプライチェーン)変化	サプライチェーンコミットにて、地政学リスクや化学物質規制 リスクなどの課題を可視化し対策を実施。サステナブルな調達へ 向け、さらなる強靱化を図る
		調達困難・環境悪化	
研究開発	→	研究開発の遅れ・陳腐化	PlanetFlags™/HumanFlags™のテーマにリソースを集中的投入
知的財産権	→	知的財産権の侵害	事業部と一体で、当社知的財産への侵害を摘発する活動実施
インダストリアルテーパー 事業	→	エレクトロニクスや半導体の 市況の変化	成長市場への付加価値の高い製品を重点的に取り組み、市場影響 を受け難い体制構築を継続
		自動車生産台数の変動	
オプトロニクス事業	↗	製品や技術の陳腐化	急激な外部環境や市場変動の影響を受けるも、複数拠点での生産 体制や生産性改革を実施し、製品供給責任を構築
		外部環境の変化	
		調達困難(オプトロニクス)	
ヒューマンライフ事業	↗	外部環境の変化	顧客の研究開発活動の進捗と競争優位性ある技術の確保が課題 原材料や人件費の高騰の影響を受けづらい体制づくりを先行
		調達困難(HLS)	
その他事業・M&A	→	新規事業の失敗	顧客ニーズの的確な把握により、事業開発を推進
		買収・合併・提携の失敗	市場動向や顧客ニーズ、経営状況、市場の優位性などを考慮

↗: リスク増加 →: リスク横ばい ↘: リスク減少

主要なリスク	年度評価	リスク評価項目	リスクの状況および対策
製品安全	↗	製品欠陥、管理規制強化	品質基本方針に反する不適切事案発生。適切な対応とともに 厳しい国際的品質マネジメントを取得し継続的改善を実施
環境(CO ₂ 排出)	↗	規制対応不備	再生可能エネルギー調達では市場価格が大幅上昇 製造工程における省エネルギー化を推進
環境(省資源・資源循環)	→	規制強化	資源の有効活用やサプライチェーン全体のリサイクルを促進
環境 (汚染・有害物質の排出)	→	処理責任・コスト増加	厳しい独自の管理とともに使用量の削減も実施
情報セキュリティ	↗	情報漏洩・不正使用	内部情報漏洩に対する規程の整備と有効な対策を検討
		情報システム破壊・障害	外的環境の悪化は継続も、統制強化によりインシデントは減少
法規制の変化と コンプライアンス	→	法令・税制・規制の改正強化	グローバル全社でコンプライアンスサーベイ実施。ビジネス行動 ガイドライン教育と内部通報制度の拡充でコンプライアンス違反 の早期発見を推進
		法令違反	
		コンプライアンス違反	
グループ会社の ガバナンス	→	会計不正、会計処理誤り	事業・機能・エリアによる三軸経営の推進で網羅性の高い、モニ タリングに対応し、ガバナンス体制を強化
		調達不正	
		内部統制無効化・不備	
自然災害・気候変動	→	地震	「安全をすべてに優先する」方針のもと、避難訓練や災害時の意 思決定訓練、BCP(事業継続計画)を実施し、経営の安全に注力
		豪雨、洪水、台風(温暖化)	
人財確保	↗	人財流出、獲得困難	人件費上昇、流動性増加など、厳しい市場環境は継続。エンゲー ジメント向上の取組みと働きやすい職場環境で多様な人財を獲 得・育成・定着
労働安全衛生	→	事故・災害	重要災害、火気災害の発生は昨年比横ばい。リスクの抽出と低減 策に努めるとともに、ルール順守などの対策実施
人権	→	人権侵害(グループ内)	人権基本方針に基づきサプライチェーン全体の課題低減に取り組む 人権労働倫理協議会を設置して人権課題のマネジメントシステム を構築
		人権侵害(サプライチェーン)	
確定給付負債	→	確定給付負債	分散投資による年金資産構成により運用実績は安定的に推移

主要なリスクの詳細につきましては以下Nitroウェブサイトをご覧ください。

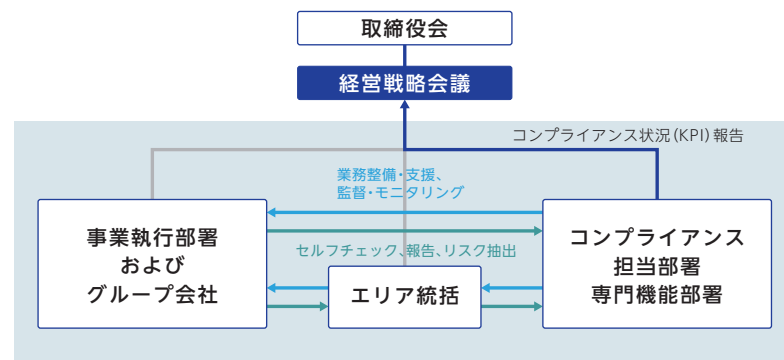
<https://www.nitto.com/jp/ja/sustainability/governance/management/risk/>

コンプライアンス

コンプライアンス推進体制

企業がサステナブルな成長を遂げるためには、「コンプライアンス」が重要な土台となります。Nittoグループでは、コンプライアンスの基礎かつ原点として「Nittoグループビジネス行動ガイドライン」（以下、BCG）を定め、役員・従業員の行動規範としています。

コンプライアンスの推進に向けては、コンプライアンス担当役員のもとにコンプライアンス担当部署を設置し、国内外の拠点・グループ会社の責任者と連携する体制を構築しています。コンプライアンス担当部署は、BCGを共通の判断基準として、事業執行部署やグループ会社に対する業務整備・支援、監督・モニタリングを、事業執行部署やグループ会社は、コンプライアンス担当部署に対してセルフチェックやリスク抽出結果の報告を行っています。コンプライアンス担当役員は、こうした一連の活動について報告を受けるとともに、重大な事項に関しては経営戦略会議などを通じて経営層に報告し、対策を講じています。

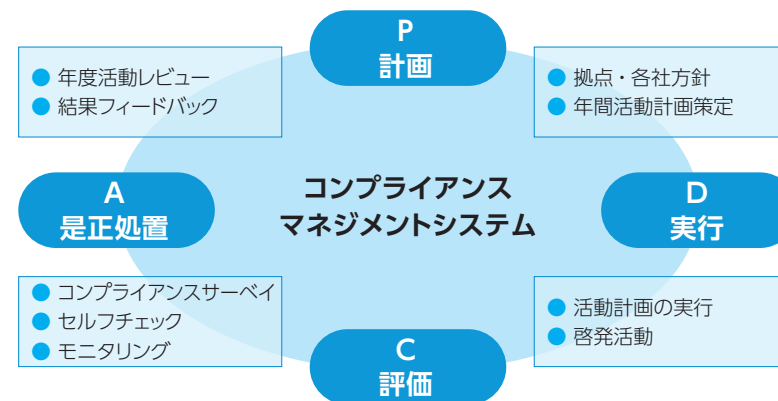


コンプライアンス・マネジメントシステム

Nittoグループでは、コンプライアンス担当部署を運営事務局とするコンプライアンス・マネジメントシステムを運用しています。国内外で幅広く事業活動を行うNittoグループの特性を踏まえ、グローバル全体・エリア単位・拠点単位の3階層で個別に協議会を設置し、それぞれが年度単位でのPDCAサイクルを実行することで、コンプライアンス水準の向上とリスクの低減に継続的に取り組んでいます。なお、各階層の協議会間でも相互に情報を共有する仕組みを構築しており、地域事情や個社事情に合った自律的なマネジメントと、グローバル全体での統率のとれたマネジメントの両立を目指しています。

また、グループ全従業員を対象とするコンプライアンスサーベイや、セルフチェック・モニタリングを通じたリスク抽出にも取り組んでいます。それらの結果に加え、社内外の環境変化など幅広い情報を踏まえながらPDCAを高度化することで、マネジメントシステムの実効性を向上させています。

Nittoグループ コンプライアンス・マネジメントシステム



BCGの周知・啓発

Nittoグループのコンプライアンスの礎となる、BCGの浸透活動に注力しています。2023年度は、対応言語を17言語から18言語に増やしたほか、従業員一人ひとりが自らの業務において起こりうるコンプライアンス上の問題点をより確実に認識できるよう、受講層別の教育カリキュラムを充実させました。

また、日本国内では2024年1月より、「BCG Day」（奇数月の25日）を導入しています。これは、朝礼でのBCGの読み合わせやディスカッションなど、職場ごとに創意工夫しながら、日常的にBCGを意識し、理解を深めることを目的としたものです。グローバルにおいても、2024年4月以降、段階的に展開していきます。

内部通報制度

従業員からの内部通報窓口を設けるとともに、制度の認知・理解を促進するためのポスターを掲示し、法令違反や倫理問題の早期発見に努めています。また2023年度は、一部地域では、パートナー様からコンプライアンス違反・疑いに関する相談を受け付ける「パートナー・ホットライン」の窓口を、従来のNittoグループホームページ経由から弁護士事務所などの外部機関経由へと変更し、情報の秘匿性などの面でパートナー様がより安心して利用できる仕組みを整備しました。今後は各国・地域の事情を勘案しながら、Nittoグループ全体で外部機関窓口の設置完了を目指します。

