

取締役対談

取締役会では常に、社会課題の解決と経済価値の創造の両立を目指す
「Nitto流ESG経営」の議論を尽くし、経営の強靱化と人的資本経営の充実を図ります



社外取締役
ウォン ライヨン

代表取締役 取締役社長
CEO COO
高崎 秀雄

ESGを経営の中心に置き、経営目標達成に向けて邁進

——2024年度は中期経営計画の中間年度でしたが、振り返ってどのような1年でしたか。

高崎 ESGを経営の中心に置きながら、2030年ありたい姿「なくてはならないESGトップ企業」を目指してニッチトップ戦略を貫いてきました。2024年度の業績は、営業利益や営業利益率などで記録を更新しました。売上収益はあまり重要視してこなかったのですが、1兆円を超えて周囲からも評価をいただきました。ESGは、社会課題の解決と自社の経済価値の向上を両立させなければ意味がないと考えており、それができてきていると感じています。

ウォン 昨今は原材料の高騰や地政学的リスク、欧米ではESG投資を軌道修正する動きが強まっています。そのような環境下でも、Nittoは左右されることなくESGを中心に据えて成長していくという議論を繰り返しており、世の中の流れに安易に影響されず、Nittoらしさを貫くという意志の強さを実感しています。2024年度の業績は、グループのすべての従業員ががんばって積み上げてきた数字です。高崎さんは先ほど業績を控えめに評価されましたが、時価総額も記録を更新したことを含め、もっと誇ってもよいのではないのでしょうか。

高崎 財務面は良かったと思います。一方で、9つの未財務目標は、未達のものもあり道半ばです。未財務価値を財務価値へ、さらには企業価値へと転換するという強いこだわりを持って経営しているので、特に質が問われる未財務目標の未達には大いに課題感を抱いています。

Index

Introduction

Vision

Strategy & Performance

▶ Governance

- > 53 取締役対談
- 57 取締役・監査役紹介
- 61 執行役員一覧
- 62 経営の安全性向上

Data Section

ウォン 未財務目標が道半ばということは、ボードメンバー全員が認識しています。経営の中心は常にESGであり、財務と未財務の目標を達成するための戦略や戦術の議論も一貫性を持っています。取締役会の議論においても、ESGという言葉が出ない日はありません。また、事業所へ視察に行った際、現場の従業員がニッチトップ戦略を懸命に実践していて、本当に感動します。

高崎 ニッチトップ戦略は、Nitto流イノベーションモデルを語るうえで不可欠です。もはや戦略を超えてカルチャーとして根づいており、50年以上続けてきた「三新活動」とともにNittoの企業風土だといえます。加えて、地球環境や人類社会になくならない製品を認定する、PlanetFlags™/HumanFlags™も浸透してきました。今、PlanetFlags™/HumanFlags™とニッチトップの両方に認定される、いわゆる「ダブル認定」を増やそうとしています。それがESGを経営の中心に置くことにつながると考えています。

現場を知り、現場の従業員との対話を重ねることが取締役会の実効性向上へとつながる

——取締役会の実効性を向上させるために、どのような取組みを実施されてきましたか。

高崎 取締役会の実効性向上の取組みとして、取締役会でのモニタリング報告、社外取締役のR&D Innovation Networking Conference (RINC) やNitto ATP Finalsへの現地参加を行っています。年1回、実効性評価のアンケートを実施して集計していま

すが、今回も役員構成の多様性や十分な審議時間の確保、活発で建設的な議論や意見交換、サステナビリティ対応などが高評価でした。一方で、課題として挙げられるのは、CEOなどのサクセッションプランに関する議論の充実です。これに関しては、諮問委員会の体制を変更し、議長を社外取締役にお願いしました。取締役会の雰囲気は、総じて非常に自由闊達で和やかであり、皆さんには忌憚なく意見を述べていただいています。

ウォン 私が2020年に社外取締役に就任して以来、自由闊達すぎるほど、議論は毎年白熱していますね。

高崎 ウォンさんが取締役に就任されてから、議論はさらに加速し、かつ熟くなりました。終始和やかな雰囲気の中で、皆さんが自然に発言されていると感じています。もちろん、事前に下見やいろいろ勉強されているのですが、スキル・マトリックス以上のプラスアルファの有意義な発言をいただいています。また、年に一度は取締役会を事業所で開催しており、新しい製品・技術を理解していただき、成長への実感や事業所の雰囲気を感じ取っていただいています。こうした取組みの積み重ねが、取締役会の意思決定のスピードアップとモニタリング体制の構築に大きく寄与していると思います。私は、意思決定のスピードにものごくこだわりがあり、先送りは絶対にせず、どんどん決断していきたいと常に考えています。

ウォン 事業所を訪問して、性別を問わず若い研究者たちがとても生き生きと技術発表されていることが大変印象に残っています。一人ひとりが情熱をかけて他社がまねできない新技術を生み出していること



がわかります。クラリベイト・アナリティクス社の「Top 100 Global Innovator*1」に、4年連続で12回も選出されていることにも納得できます。このように現場を知ることは非常に大切で、発表だけでなく、ディスカッションの機会にもなります。これまでも事業所のみならず、サステナビリティ担当者や女性リーダーたちとの対談、RINCへの参加を通じていろいろ対話してきたことは、取締役会の実効性向上において大いに役立っていると感じます。ボードメンバーたちは、企業価値の向上に貢献しようと尽力しています。取締役会だけでなく、さまざまな現場でレベルを問わずにオープンに話ができることは非常に大切です。

——ウォンさんはRINCやNitto ATP Finalsにも参加されましたが、いかがでしたか。Nittoの経営への理解が深まったと感じられましたか。

ウォン 毎年、CTOからR&D戦略の報告を受け議論していましたが、RINCに参加して、3年から10年先のNittoの姿がより明確に見えるよ

Index

Introduction

Vision

Strategy & Performance

▶ Governance

- > 53 取締役対談
- 57 取締役・監査役紹介
- 61 執行役員一覧
- 62 経営の安全性向上

Data Section

うになりましたし、すべての開発テーマはPlanetFlags™/HumanFlags™の候補であり、Nittoの一貫性を確認できました。また、さまざまな国・地域の研究者が生き生きとディスカッションする姿を見て、「One-Nitto」を感じました。Nitto ATP Finalsでは、所属先も異なる多様な人たちがプロジェクトチームを組んで活動するので、社内外におけるNittoのブランド力向上だけでなく、経験を通じた人材育成の効果も非常に大きいのではないのでしょうか。それに、今回はイタリアのトリノ市での開催でしたが、ステークホルダー向けに公開した技術展示ブースを理工系大学生や大学院生にも訪問いただくとよいのではないのでしょうか。このような活動は、多様で、かつ優秀な人材のリクルーティングにもつながると思います。

高崎 Nittoにはチャレンジを応援する文化が根づいていますが、それをさらにチャレンジを「楽しむ」文化にしていこうとしています。Nitto ATP Finalsのプロジェクトメンバーは世界中から参加しますが、その



半分以上が女性です。面識のない人同士が集まり、半年間の活動を経て最終的にイタリアの会場で締めくくるので、参加者全員が非常に燃えるんです。あのエネルギーやパッションは、まさにチャレンジを楽しむ文化であり、これから一步を踏み出す絶好の機会です。

ウォン Nitto ATP Finalsの活動は、本当に素晴らしいOJTですよ。

※1 Top 100 Global Innovator : クラリベイト・アナリティクス社が保有特許データをもとに世界的なイノベーション企業・機関のトップ100を選出。選定基準は、影響力や成功率、グローバル性、希少性などを評価し、2025年に受賞した日本企業は33社

「安全」は経営や品質に直結する大切な要素だとあらためて確認

——水道用膜モジュールの認定制度に関する不適切行為という経営の安全性を損ねかねない事案もありましたが、取締役会としてどのような議論や提言をされたのですか。

高崎 水道用膜モジュールの認定制度に関する不適切行為については厳粛に受け止めています。すでに従業員の意識改革と品質システムの強化を進めていますが、発覚の端緒となった従業員の勇気ある通報がすべてのスタートであり、即座に対応することができました。当社では「オープン・フェア・ベスト」を経営理念の行動基準にしていますが、今回の内部通報もNittoを良くしたいという気持ちの表れだったと思います。この文化は大事にしていきたいと強く思いました。

ウォン 内部通報は勇気ある行動であり、それは経営陣を信じている

からこそできたのだと思います。ボードメンバーの全員が報告を聞いてかえって安心しました。あともう1つ感じたことは、やはり全グループ従業員に対してコンプライアンス教育をさらに拡充していく重要性です。2024年には多くの企業の不祥事も報道されましたが、業界は異なってもそれぞれから私たちが学べるがあると思います。全従業員の意識向上が大事であり、しっかりと情報を発信し、従業員一人ひとりにコンプライアンスの基本である安全・品質文化の浸透をこれからもさらに図っていくべきと感じました。

高崎 Nittoグループでは十年来、あらゆるミーティングで「私たちは安全をすべてに優先します」と安全唱和を行っています。当初は工場での事故・災害ゼロを目指したのですが、「安全」は経営や品質にも直結します。安全の概念は、グループ会社を含め、グローバルで浸透活動をしてきたのでかなり定着してきていると感じています。ただ、表面的に唱えるだけではなく、それを行動に移せるかが最も重要です。

ウォン 事業所の朝礼でも、取締役会などの会議でも、「私たちは安全をすべてに優先します」という安全唱和からスタートしますね。取締役会が果たすべき役割は、時代とともに変わってきていると思います。現在は、マルチステークホルダー重視の時代であり、企業価値向上とは単に株主価値向上のみを示すものではありません。また、従業員や顧客、サプライヤーだけでなく、地球環境、次世代を含む社会全体が主要なステークホルダーだという考え方が広がっています。私たちボードメンバーは、これらマルチステークホルダーのウェルビーイングや企業が与えるインパクトを考慮して真剣に議論する必要があります。その結果として、真の中長期の企業価値向上につながると信じています。

Index

Introduction

Vision

Strategy & Performance

▶ Governance

- > 53 取締役対談
- 57 取締役・監査役紹介
- 61 執行役員一覧
- 62 経営の安全性向上

Data Section

サステナビリティへの取組みが 企業価値向上の礎だという信念

——企業価値の向上という視点で、ウォンさんが社外取締役役に就任されてから現在まで、Nittoが変わったと感じているのはどのような点ですか。

ウォン 特に、サステナビリティ・ESGへの取組み姿勢や実際の行動は大きく変わったと感じています。就任当時はまだ、受動的に社会やステークホルダーの要請に応えていた印象ですが、その後はESGを経営の中心に置き、PlanetFlags™/HumanFlags™認定スキームの策定や未財務目標の設定、社内取締役報酬との連動など能動的になり、スピード感をもって変革を成し遂げてきました。私は就任当初から事業所を訪れる際に、RE100加盟とSBT認定取得は重要だと環境担当の方々にも提案してきました。その後、Global Green Committee (P.37参照) を設置し、事業執行部署やエリア統括とも横断的に連携して環境課題に取り組むまでに至っています。すばらしいのは、グループ会社も巻き込んで、目標値を現場の従業員たちが積み上げていることです。もう一つ最初から提言していたのは、WEPs※2の取組みです。これについても署名に向けて具体的な取組みが進んでいますが、Nittoは宣言と実態が伴っている点もシンボリックなことだと感じています。

高崎 ESGを経営の中心に置くと宣言した以上、やはりRE100加盟とSBT認定取得は不可欠でした。なぜなら、公平にタイミング良く開示するということは重要であり、Nittoをあまりよく知らない方にも、これら国際イニシアチブ認定は「見える評価」となります。しかし、表明するだけでなく、行動と結果が伴わなければなりません。Nittoグループは

2050年のGHG (Scope1+2) 排出実質ゼロを目指す「カーボンニュートラル2050」を掲げています。Scope1+2の取組みだけでも高いハードルですが、それでも目標達成への道筋が見えたからこそ、このような国際イニシアチブに賛同しました。さらにScope3への取組みも加わり、よりハードルが上がりましたが、目標を掲げたからには達成に向けて全力を尽くします。

ウォン ESGを推進するために、ポスターなどのコミュニケーションツールを活用して現場に浸透させる工夫も行っており、地道に実現していく様子が伝わってきます。懸念材料をあえて挙げるなら、経営判断のスピードがあまりにも速いため、従業員一人ひとりへの浸透度合いの面が少し心配です。また、働き方改革は着実に進展していますが、もっとフレキシブルな働き方やリーダーになりたいという気持ちに対して、私たちがどう土台を整えられるかも課題だと捉えています。多様な経営陣や管理職の確保・育成には、先手を打っていくことが大切です。

※2 WEPs (Women's Empowerment Principles) : 国連グローバル・コンパクトとUN Womenが共同で策定した国連のイニシアチブ。企業がジェンダー平等と女性のエンパワーメントを経営の核に位置づけて自主的に取り組むことで、企業活動の活力と成長の促進を目指して、女性の経済的エンパワーメントを推進する国際的な7原則

チャレンジを楽しむことができる人的資本経営を推進

——Nittoでは、どのように人的資本経営を進めていますか。

ウォン 企業経営の概念で、「人」を資本として捉えるのは賛成ですが、ほかの資本とは異なって、人には幼年期から蓄積してきた多様な経験や能力、価値観、感情があります。そして、人が追求する究極は幸福

感だと思います。豊かな人生があってこそ会社や社会に貢献できるので、人的資本経営はマネジメントで制限するものではなく、先入観による分類を持たずに心の底から一人ひとりを尊重し、その可能性を信じてあげることが大切だと思います。

高崎 Nittoグループは、ウォンさんをはじめ社外役員の皆さんから助言をいただき、人財系未財務目標としてエンゲージメントスコアやチャレンジ比率、女性リーダー比率を掲げています。中でも、チャレンジを楽しむ文化の醸成に注力しています。チャレンジをすれば時には失敗もあります。失敗はチャレンジをした証しなので、私は失敗した人も評価するようにしています。しかし、NGBAなどの研修制度を整備してきましたが、リーダーになることへのチャレンジという部分では、まだ尻込みする人も少なくありません。ビジネスにおいては、決断できるのはリーダーだけなので、決断する楽しさをぜひ体験してほしいと思いますし、リーダーを楽しめる文化も醸成していきたいです。

ウォン 「チャレンジを楽しむ」とは、言葉として捉えるのではなく、一人ひとりが小さい一歩を踏み出せるように会社がどう準備できるか、どうチャレンジを促せるかが大切ではないでしょうか。さらにこれからは、会社のパーパスと個人のパーパスやウェルビーイングをどうつなげられるかがポイントであり、優先すべきテーマだと考えます。自社の製品や技術革新の一つひとつが社会にどう貢献しているのか、自分が今一生懸命やっている仕事が世の中にどうインパクトを与えているのかなど、これらを「つなぐ」ことで、「チャレンジを楽しむ」とことや人的資本経営の進化を促せると思います。会社と個人のパーパスが重なった時こそ、会社も個人も大きく成長できるのではないのでしょうか。

Index

Introduction

Vision

Strategy & Performance

▶ Governance

- > 53 取締役対談
- 57 取締役・監査役紹介
- 61 執行役員一覧
- 62 経営の安全性向上

Data Section

取締役・監査役紹介

Index

Introduction

Vision

Strategy & Performance

▶ Governance

53 取締役対談

> 57 取締役・監査役紹介

61 執行役員一覧

62 経営の安全性向上

Data Section



監査役
徳安 晋

取締役 専務執行役員
三木 陽介

取締役 常務執行役員
赤木 達哉

社外取締役
山田 泰弘

社外取締役
江藤 真理子

取締役 専務執行役員
大脇 泰人

取締役 専務執行役員
伊勢山 恭弘

監査役
高柳 敏彦

社外監査役
園 潔

社外監査役
小橋川 保子

社外取締役
澤田 道隆

代表取締役 取締役社長
高崎 秀雄

社外取締役
ウォン ライヨン

非常勤取締役
古瀬 洋一郎

社外監査役
服部 剛

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 (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
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 三洋電機 (株) 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 ペルミラ・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)ナスダ社外取締役 (現任)
2018年 1月 GLP PTE. Ltd顧問 (現任)
2021年 1月 ペルミラ・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 ライオン

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
2025年 6月 (株)三井E&S社外取締役
(監査等委員) (現任)

澤田 道隆

社外取締役 (独立役員)

1981年 4月 花王石鹼 (株) に入社
2008年 6月 花王 (株) 取締役 執行役員
2012年 6月 花王 (株) 代表取締役 社長執行役員
2020年 6月 パナソニック (株) (現パナソニック
ホールディングス (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
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
2022年 9月 サスメド (株) 社外取締役
(2024年9月退任)
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 TMI総合法律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
(監査等委員) (現任)

Index

Introduction

Vision

Strategy & Performance

▶ Governance

53 取締役対談

> 57 取締役・監査役紹介

61 執行役員一覧

62 経営の安全性向上

Data Section

監査役

徳安 晋 監査役	高柳 敏彦 監査役	小橋川 保子 社外監査役 (独立役員)	園 潔 社外監査役 (独立役員)	服部 剛 社外監査役 (独立役員)
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	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. 理事長	2001年 2月 公認会計士登録 2006年 6月 みかさ監査法人設立 (2019年8月退任) 2015年 6月 (株) アートネイチャー社外取締役 (2022年6月退任)	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 (社) 関西経済連合会副会長 (現任) 2017年 5月 南海電気鉄道 (株) 社外取締役 (2024年6月退任)	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)
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)	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)	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 2025年 6月 (株) JVCケンウッド社外取締役 (監査等委員) (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)	

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	17	●				
三木 陽介	取締役	男	8	●	●			
伊勢山 恭弘	取締役	男	5			●	●	
大脇 泰人	取締役	男	2	●			●	●
赤木 達哉	取締役	男	1	●				
古瀬 洋一郎	取締役	男	18	●		●	●	
ウォン ライヨン	社外取締役	女	5				●	●
澤田 道隆	社外取締役	男	4	●	●			●
山田 泰弘	社外取締役	男	3		●	●	●	
江藤 真理子	社外取締役	女	2				●	●
徳安 晋	常勤監査役	男	6			●	●	●
高柳 敏彦	常勤監査役	男	2	●			●	
小橋川 保子	社外監査役	女	2			●	●	
園 潔	社外監査役	男	1	●		●	●	
服部 剛	社外監査役	男	1				●	●

(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います。

Index

Introduction

Vision

Strategy & Performance

▶ Governance

- 53 取締役対談
- > 57 取締役・監査役紹介
- 61 執行役員一覧
- 62 経営の安全性向上

Data Section

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、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」から成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。

Index

Introduction

Vision

Strategy & Performance

▶ Governance

53 取締役対談

> 57 取締役・監査役紹介

61 執行役員一覧

62 経営の安全性向上

Data Section

執行役員一覧 (2025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 Nitto 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 Nitto 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 品質保証本部長	品質
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	特命事項
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 Nitto Optical Co., Ltd.代表理事社長	韓国エリア経営、情報機能材料事業
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
明間 健二郎	上席執行役員 台湾エリア長 Taiwan Nitto 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

※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
金川 仁紀	上席執行役員 基盤機能材料事業部門長	基盤機能材料事業
杉野 洋一郎	上席執行役員 EMEA(ヨーロッパ、中東、アフリカ) 副エリア長 Nitto EMEA NV取締役	EMEA(ヨーロッパ、中東、アフリカ) エリア経営
吹田 真悟	執行役員 北・南米エリア長 Nitto, Inc.代表取締役	北・南米エリア経営
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
村上 奈穂	執行役員	特命事項
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 生産本部長	製造・生産技術、環境・安全
松本 純一	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
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長 メンブレン事業部長	ヒューマンライフソリューション事業、メンブレン事業
塩見 太	執行役員 中国エリア長 Nitto 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 全社技術部門研究開発本部長 デジタル推進本部長	研究開発、デジタル推進
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
高橋 直樹	執行役員 SCM本部長	調達、サプライチェーンマネジメント
大藪 恭也	執行役員 ICT事業部門長	ICT事業
河内 慎	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

Index

Introduction

Vision

Strategy & Performance

▶ Governance

53 取締役対談

57 取締役・監査役紹介

> 61 執行役員一覧

62 経営の安全性向上

Data Section

経営の安全性向上

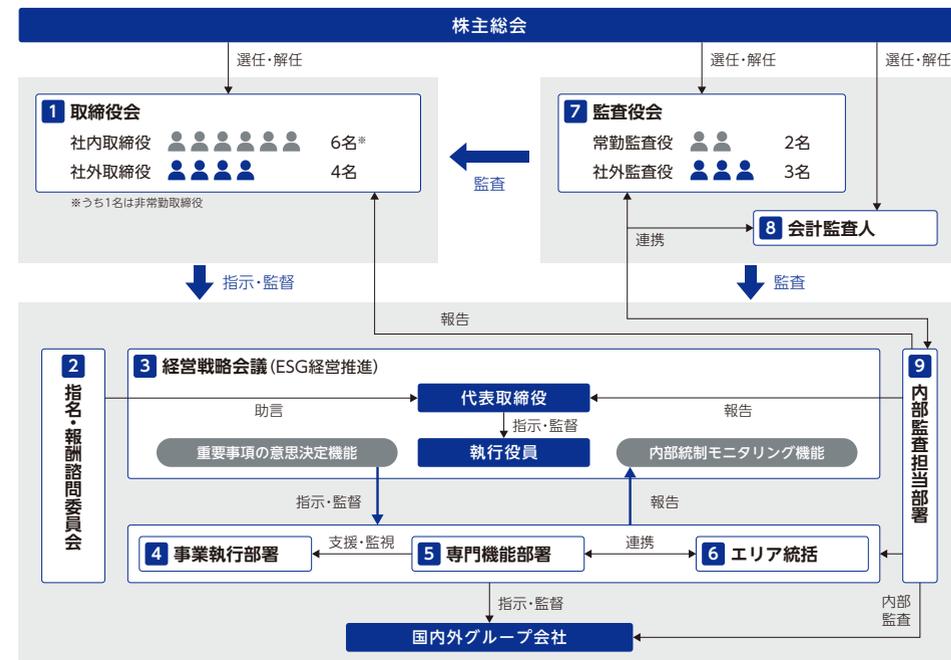
ガバナンス体制

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 指名・報酬諮問委員会 【議長】澤田道隆社外取締役	【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 ・社外取締役および社外監査役による関与・助言のうえで、取締役会において重要事項につき審議される体制 ・取締役の指名や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) 28名(全29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、人材、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、決裁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遵法性の監査
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

Index

Introduction

Vision

Strategy & Performance

▶ Governance

- 53 取締役対談
- 57 取締役・監査役紹介
- 61 執行役員一覧
- > 62 経営の安全性向上

Data Section

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指名・報酬諮問委員会

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。社外取締役を議長とし、取締役の指名や役員報酬などの重要課題に関する助言を行います。なお、「指名」「報酬」の各議題は、それぞれ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づけていません。

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・協力し合うことにより、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）を取りまとめ、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。

Index

Introduction

Vision

Strategy & Performance

▶ Governance

53 取締役対談

57 取締役・監査役紹介

61 執行役員一覧

> 62 経営の安全性向上

Data Section

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、2024年度の実効性に関する分析・評価を実施し、実効性が確保されていることを確認しました。プロセスおよび結果の概要は次のとおりです。

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。

2. 質問項目

(5段階評価項目)

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

2023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。

2023年度評価での認識課題に対する取組みについては、社外役員の経営へのより深い関与を認識課題として捉え、経営戦略会議*での討議内容の連携強化や、当社グループ内の研究テーマ発表会への参画を通じて、社外役員の当社グループへの理解を深め、取締役会での審議をより深化させる施策を実行しました。

2025年度に向けた課題としては、CEO等のサクセッションプランに関する議論の充実などの意見が出されました。

*取締役社長および全執行役員を構成員とする、業務執行における最高意思決定機関

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。

2024年度に取締役会で議論された主な審議内容

経営	・中期経営計画の進捗状況 ・意思決定基準の改定 ・資金使途に関する議論
モニタリング	・内部統制の運用状況 ・品質活動報告 ・エリア、事業執行部署の活動状況
その他	・投資家との対話状況 ・株式分割に関する議論

2024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

- Nitto流ESG戦略における未財務目標の考え方について
- 報酬構成を含む取締役体制のあるべき姿について

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、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。

各種報酬の概要は、次のとおりです。

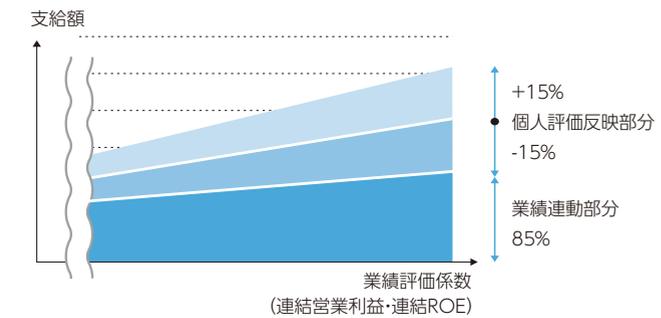
役員賞与

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員等に依りて支給。株式の市場価格と連動する仕組みとする。

役員賞与構成比率



Index

Introduction

Vision

Strategy & Performance

▶ Governance

- 53 取締役対談
- 57 取締役・監査役紹介
- 61 執行役員一覧
- > 62 経営の安全性向上

Data Section

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、2025年4月1日～2028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	27,000 株
取締役 専務執行役員	9,500 株
取締役 常務執行役員	8,000 株
取締役 上席執行役員	5,000 株
取締役 執行役員	4,000 株

※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

(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%
		120%	0～4個達成	0%

(注) 2028年3月期の連結営業利益および連結ROEが、2026年3月期および2027年3月期のいずれの実績も超えない限り、財務実績に基づく業績連動型株式報酬は支給しないものとする。

(注) 2028年3月期のESG項目の達成個数が、2026年3月期および2027年3月期のいずれの実績以上でない限り、未財務実績に基づく業績連動型株式報酬は支給しないものとする。

※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員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

(百万円)

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)	1,028	285	505	135	102	6
社外取締役	76	76	-	-	-	5
監査役(社外監査役を除く)	88	88	-	-	-	2
社外監査役	48	48	-	-	-	5

(注)

- 上記には、当事業年度在任中に退任した取締役1名(うち、社外取締役1名)、監査役2名(うち、社外監査役2名)を含んでおります。
- 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1億2000万円以内)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2.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、242,000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(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、160,000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います。
- 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。当事業年度の連結営業利益は1,856億6千700万円、連結ROEは13.5%です。業績連動型株式報酬については、P.21に記載のESG項目の実績等に基づく評価を考慮しています。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。
- 当事業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った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、当事業年度は使用人分給与の支給はありません。
- 当社は、2024年9月30日を基準日、2024年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っており、注4.ならびに注5.については、当該株式分割後の株式数を記載しております。

Index

Introduction

Vision

Strategy & Performance

▶ Governance

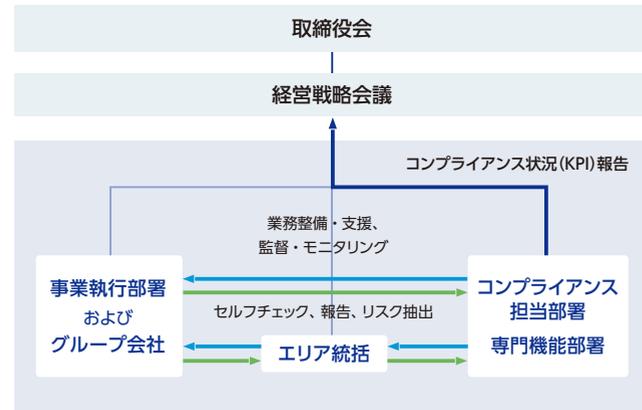
- 53 取締役対談
- 57 取締役・監査役紹介
- 61 執行役員一覧
- > 62 経営の安全性向上

Data Section

コンプライアンス

コンプライアンス推進体制／行動規範

Nittoグループでは、役員・従業員が守らなければならない行動規範として「Nittoグループビジネス行動ガイドライン」（以下、BCG）を定め、グローバルで浸透活動を行うことでNittoグループ全体のコンプライアンス意識と経営の安全性の向上を図っています。コンプライアンスの推進にあたっては、コンプライアンス担当役員・担当部署と国内外の拠点・グループ会社の責任者が連携する体制を構築しています。



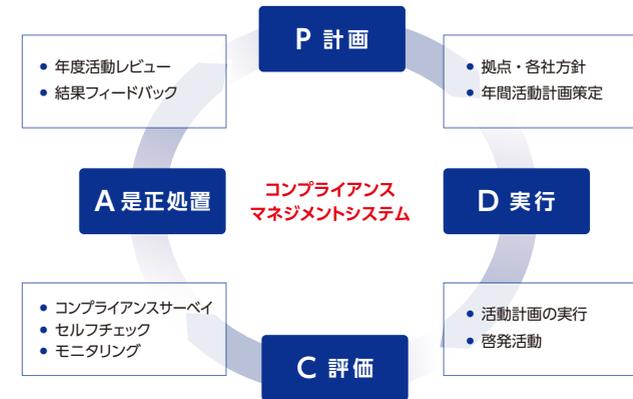
コンプライアンス・マネジメントシステム

Nittoグループでは、品質管理などに広く活用されている「マネジメントシステム」の考え方を参考にしながら、Nitto独自のコンプライアンス・マネジメントシステムを構築し、運用しています。グローバルに事業を展開するNittoグループの特性を踏まえ、コンプライアンス担当部署を中心と

した運営事務局を設け、グローバル全体・エリア・拠点の3階層で個別に協議会を設置し、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取り組んでいます。また、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図っています。マネジメントシステムの運用に携わるメンバーが集うグローバル会議（年1回開催）では、今後の活動推進に向けたディスカッションを行っています。2025年5月開催時には、各エリアの取り組み進捗やエリア特性に応じた注力ポイントをそれぞれが発表しました。

加えて、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、自己評価・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。これらの結果とともに、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担保しています。

今後も体制構築や運用改善を着実に進めることで、グローバル全体で経営の安全性を向上させていきます。



BCGの周知・啓発

BCGIは18言語で展開するとともに、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知できるよう、受講層別の教育カリキュラムを充実させています。

また、日常的にBCGを意識し、理解を深めることを目的とする「BCG Day」（奇数月の25日）を、日本を皮切りに、2024年度より海外でも段階的に導入しています。BCGの読み合わせ、Nittoグループならではの「くるま座」によるディスカッション、誰もがわかりやすい漫画表現を用いた啓発など、職場ごとの創意工夫による浸透活動が活発化しています。Nittoグループ全体で、コンプライアンス意識の向上、ひいてはコンプライアンスを重視する組織文化の醸成が確実に前進しています。



BCG紹介用の配布物（4コマ漫画）



海外拠点におけるBCG Day活動

内部通報制度

法令違反や倫理問題の早期発見・是正に向け、従業員からの内部通報窓口を設置しています。また、コンプライアンス違反・疑いに関するパートナー様からの相談を受け付ける外部機関窓口「パートナー・ホットライン」は、2024年度に全エリアでの設置を完了し、パートナー様への周知活動を進めています。

Index

Introduction

Vision

Strategy & Performance

▶ Governance

53 取締役対談

57 取締役・監査役紹介

61 執行役員一覧

> 62 経営の安全性向上

Data Section

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と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、適切に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。

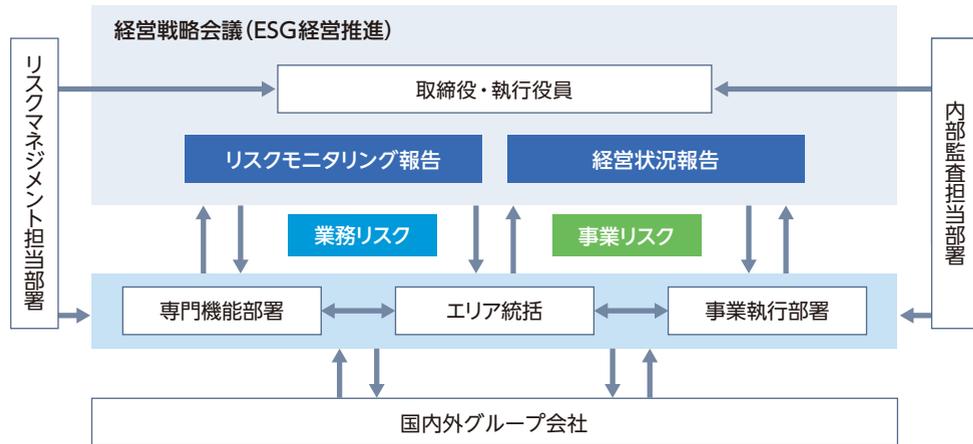
リスク管理状況

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。

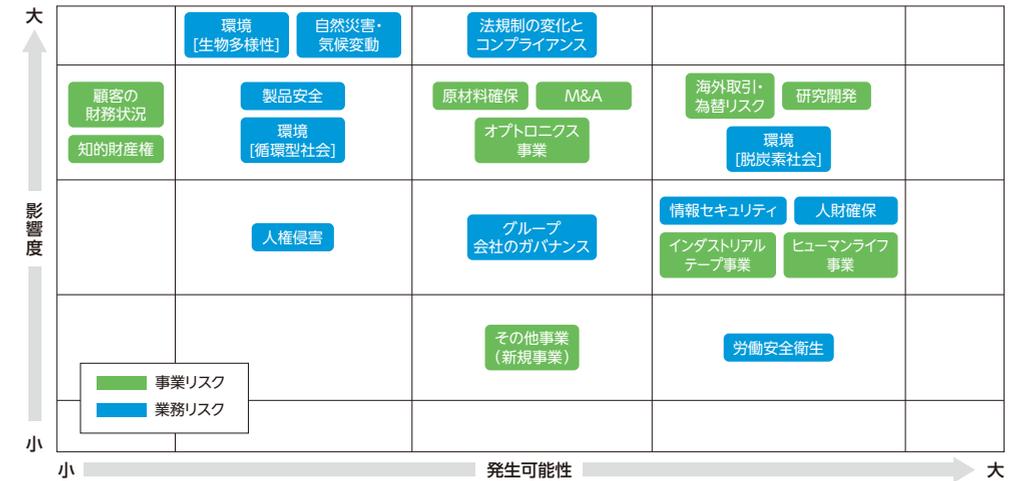
経営戦略会議にて報告・審議対象となったこれらの主要なリスク（事業リスク・業務リスク）については、年度末に、体制の整備、統制・対策の実行、インシデントの発生の有無とその対応などの評価基準に基づき、責任部署が自己評価します。さらに、リスクマネジメント担当役員および担当部署はこれを独立的に評価し、経営戦略会議および取締役会に報告します。

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



2024年度のリスクマップ



Index

Introduction

Vision

Strategy & Performance

▶ Governance

- 53 取締役対談
- 57 取締役・監査役紹介
- 61 執行役員一覧
- > 62 経営の安全性向上

Data Section

主要なリスクの2024年度評価結果とその状況

事業等のリスク	年度評価	評価項目	リスク対策
海外取引・為替リスク	↗	資金繰りの悪化 為替・金融市場の変動	・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
		貿易規制、通関事故 紛争・地政学リスクによる影響	・米国の関税政策による市況・サプライチェーン・原材料調達コストへの影響を注視 ・物流の可視化やBCP(事業継続計画)などによる管理強化 ・高リスク業務の抽出と改善 ・輸出管理者教育と体制整備を推進
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 調達困難・環境悪化	・地政学リスクや化学物質規制リスクなどの課題への対策・検討部署を部門内に設置 ・サステナブルな調達へ向け、更なる強靱化を企図
研究開発	→	研究開発の遅れ・技術の陳腐化	・PlanetFlags™/HumanFlags™のテーマにリソースを集中的投入
知的財産権	→	知的財産権の被侵害・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 テープ事業	→	エレクトロニクス市場の変化 自動車生産台数の変動 成長市場・領域への取組み遅れなど	・成長市場向けの付加価値の高い製品を重点的に創出 ・市場影響を受けにくい体制構築を継続
オプトロニクス事業	→	製品や技術の汎用化、陳腐化 市場成熟・縮小、競合参入 新製品開発・投入遅れなど	・急激な外部環境変化や市場変動の影響に対して、複数拠点での生産体制や生産性改革を実施し、製品供給体制を構築
ヒューマンライフ事業	→	顧客需要の変動・顧客の減少 競争優位性、提供価値の低下 原材料価格高騰・供給不足など	・顧客の研究開発活動の進捗把握と競争優位性ある技術の確保 ・原材料や人件費の高騰の影響を受けにくい体制構築を継続
その他事業・M&A	↗	新規事業の失敗 想定事業計画の誤り	・市場動向や顧客ニーズとの整合性を取り、新規事業開発の推進継続

↗: リスク増加 →: リスク横ばい ↘: リスク減少

事業等のリスク	年度評価	評価項目	リスク対策
製品安全	→	製品欠陥 管理規制強化 品質コンプライアンス課題対応	・国際的な品質マネジメントシステムの認証による継続的改善 ・品質コンプライアンス強化(教育、製造・検査環境におけるハード対策、3線ディフェンスを利用した監査など)
環境 (脱炭素社会の実現)	↗	管理規制強化 規制対応不備	・地政学リスクや世界的な環境規制によるカーボンプライシング相場高騰への対策 ・製造工程における省エネルギー化の推進継続
環境 (循環型社会の実現)	→	再生可能エネルギー調達高騰 排出権取引価格高騰	
環境 (生物多様性の保全)	↗	排出物処理価格高騰	・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 ・汚染・有害物質の排出削減 ・処理手順・異常発生時の対応手順の見直し
情報セキュリティ	→	サイバー犯罪・攻撃 システム破壊・障害 内部情報漏洩・不正使用	・情報セキュリティ教育・訓練の実施、情報管理ルールの徹底 ・対応体制の整備に加え、BCP訓練の実施
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 法令違反 コンプライアンス違反	・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、内部通報制度拡充(いずれもグループ全従業員対象) ・パートナーホットラインの海外全エリアでの整備完了(サプライヤー対象)
グループ会社の ガバナンス	→	会計不正、会計処理誤り 調達不正 内部統制無効化・不備	・三軸経営の推進で網羅性の高いモニタリングを実施し、ガバナンス体制を強化
自然災害・気候変動	→	地震 豪雨、洪水、台風(温暖化)	・避難訓練や災害時の意思決定訓練 ・BCP(事業継続計画)の策定・更新
人財確保	→	人財流出、獲得困難	・従業員のエンゲージメント向上策(チャレンジしやすい環境整備や働きやすい職場環境づくりなど) ・多様な人財の採用・育成・定着への取組み
労働安全衛生	→	事故・災害	・リスクの抽出と低減策、ルール順守などの対策実施
人権	→	人権侵害(グループ内) 人権侵害(サプライチェーン)	・人権労働倫理協議会によるグローバルでの人権課題への対応を強化 ・人権尊重を含めたESG教育プログラム実施(日本国内全従業員を対象) ・CSRアンケートや外部機関によるリスク評価を実施(サプライヤー向け)

主要なリスクの詳細についてはNittoウェブサイトをご覧ください。

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

Index

Introduction

Vision

Strategy & Performance

▶ Governance

- 53 取締役対談
- 57 取締役・監査役紹介
- 61 執行役員一覧
- > 62 経営の安全性向上

Data Section