

# 社外取締役座談会



古瀬 洋一郎  
当社社外取締役



八丁地 隆  
当社社外取締役



福田 民郎  
当社社外取締役

※本座談会は、2020年3月31日にNitto東京本社で開催しました。  
新型コロナウイルス対策として、福田取締役はTV会議にて参加しました。

## オープンでフェア、 自由闊達な取締役会

**司会:** 本日は社外取締役の皆様にお集まりいただき、Nittoについて率直なご意見を伺いたいと思います。Nittoの取締役会は非常に自由闊達な議論がされているとお伺いしています。実際の印象はいかがでしょう。

**古瀬:** オープンでフェアな取組みがすべての会合でなされている印象です。私は、社外取締役に就任して13年になりますが、非常に実践的な意見が交わされています。Nittoは社長方が、極めてシンプルかつ優れたリーダーシップを発揮してきています。私はあくまでも後押し役で、すべて社内の人たちが自ら判断し、変えるべきことは変えてきていると思います。

**八丁地:** 私は社外取締役に就任して5年目になりますが、非常に素直で積極的な雰囲気、規律のある取締役会という印象です。実践的で闊達な議論が中心で、100年の歴史を踏まえた企業理念を現場まで浸透させていることがポイントではないでしょうか。また、重要な業務執行についてのサポートが親身であることもNittoらしいですね。就任当時、スタッフ1人が私の担当となって約1年かけて各事業の工場や研究所などを一緒に見学してくれました。現場担当者と話す機会が多くあったことで、社内外双方の発想・議論ができるようになったと考えています。現場と近いということが、一貫したNittoの良さであるし、強みであると思います。

**福田:** 私は初めて企業の社外取締役に就任し2年になります。これまでコンサルタントとしてさまざまな経営陣の方と関わってきましたが、Nittoでは意思表示や意見交換が闊達で明快という印象です。審議時間が不足に感じるほどの闊達さがあります。

**司会:** 古瀬さんは、リーダーシップが素晴らしいと仰いましたが、経営人財や人財育成についてはいかがでしょうか。

**古瀬:** Nittoで一番重要なのは、車座だと思います。幅広い部門から異なるセクションのメンバー10人程度を1グループとして集め、議論し練り上げ、必要であれば取締役会にもかけて実践していくものです。その概念が組織全体に生きており、それが多様性にも通じ、グループとしての人財の力をつくり上げていく非常に大きな力になっているのではないかと思います。

**司会:** 八丁地さんはほかの企業の社外取締役も務めていらっしゃると思いますが、他社との違いはどんなところに感じられるでしょうか。

**八丁地:** Nittoでは、世界各地から生産・販売など現業での問題意識がストレートに出てきます。現場の担当者が取締役会に出席することもありますし、取締役会自体を現場で開催することもあります。取締役の立場と執行の立場が双方向であることが大きな特徴ではないでしょうか。そこには100年の伝統があり、さらに成長しようとする意欲がすべての源泉ではないかと。The Nitto Wayや安全意識が定着しています。取締役会でも安全唱和をすることも非常に新鮮に感じます。

**司会:** 福田さんはデザイン経営がご専門ですが、Nittoの情報発信についてはいかがでしょうか。

**福田:** 情報発信に神経を使う仕事をしてきた分、もっと積極的にアピールして主張すればいい、もっとインパクトのある言い方で主張すればいいというのはいくつかありました。海外に比べると、日本企業は製作側が徹底的に納得したものでなくては世に出さない、という姿勢がありますから。正確に力強く発信すればいいということはアドバイスしています。



## 取締役会の実効性評価における 着実な進歩

**司会:** 次に、取締役会の実効性評価についてお伺いします。実効性について、分析や評価、プロセスの見直しなども定期的を実施してきましたが、取締役の構成や意思決定のプロセスなど、改善できた点はありますか。

**古瀬:** 実効性評価は、急激な流れの変化ということではなく、長い時間をかけて着実に進歩してきています。コーポレートガバナンス・コードが出る以前から、企業の在り方を追求する中で具体的な方法を論じながら改善が図られてきました。何より、Nittoの良さは歴代の社長方が培ってきた発想の自由さ、公平さの風土が元々あることです。強いて申し上げれば、全体のスピード感をもう少し上げるべきではないかと。事業が複雑になってきていますので、昔と同じようでは間に合わない、スピードを上げることが非常に重要です。もうひとつは、多様性です。女性役員の採用やさらなるグローバル化に期待しています。

**八丁地:** 取締役会の役割は重要事項を決定しPDCAが回っているかを評価することです。就任頃から、取締役会にNittoの次の経営を担うような人財をもっと登

## 社外取締役座談会

場させるべきと申し上げて、定着してきたと思います。多様性の観点では、Nittoグループ全体でさらに推進していくべきだと思います。

**福田:** 実効性の評価については、どうしても定性的な評価になりやすい。一方で定量的な評価は事業部門以外では相当難しいところもあります。ある企業でデザイン部門の定量的評価のコンサルティングをして気づいた経験があります。定量的な情報を科学的に分析することが正しい評価に繋がっていきます。また、取締役会のような場において、多様性の欠如には注意を要します。多様性については、構成人員の比率だけが注目されますが、もっと根本なレベルから取り組み、企業風土として充実させることで、自然に多様性のある管理職組織になることが理想ではないでしょうか。

**古瀬:** まだ今は女性の絶対母数は多くないです。現在、国内の女性管理職比率は4%ですが、いろいろな打ち手が講じられていますので、改善されてくると期待しています。

**八丁地:** Nittoグループ管理職の16%が女性です。海外を視察すると工場の経営やマネジメントしている多

様な人たちが随分見受けられます。さらにグローバル化させていくためにも、多様性が更に進むことに期待しています。

### Nittoの強みを発揮し実践する ESG、SDGsへの取り組みに期待

**司会:** 最近、ESG投資の流れの中で、E(環境)やS(社会)への取り組みも重視されています。国連グローバル・コンパクトにも署名しましたが、そのあたりの意図や評価についてはいかがでしょうか。

**八丁地:** グローバルに中長期に成長していく中で、社会からの要請としてESGや国連グローバル・コンパクトの署名は必須だと思います。Nittoらしさは、サステナビリティ重要課題に現れています。モビリティ、スマート社会への製品提供をはじめ、再生可能エネルギーや省エネルギーの促進、水処理等なども含めてNittoの力を発揮できるテーマが見て取れます。また、医薬品や健康に関する製品・事業ではお客様に近い健康医療、福祉への貢献、核酸医薬品の事業に焦点を当て、ESGやSDGsに取り組んでいると認識しています。

**司会:** イノベーションが起ってくる分野はどのあたりにありそうでしょうか。

**八丁地:** モビリティや自動車部門、5Gに関するテクノロジーや機器などに貢献できると思います。Nittoはグローバルに世界のパートナーとオープンイノベーションしています。テクノロジーや機器に関する企業と組み、医療では大学や研究機関と協力しています。多様な連携ということだけではなく、その分野において特別な専門性を持つ企業と組むのが、Nittoのグローバルニッチトップ™、エリアニッチトップ®のポリシーにつながると思います。

**古瀬:** ESGはいかに実践するかが大事で、Nittoとして具体的に何をやっているのが一番重要です。社会

や環境に対して、負荷を低減する地道な活動を行っていくことが根底になります。また、従業員をはじめとするステークホルダーが安心・安全に企業活動できるかも非常に大事だと思います。小さな会議で何回も「ご安全に」と安全唱和することに象徴されていますが、守りぬく、やりぬくことが非常に大事。またそれが根底にあることでその成果が製品にも表れていると思います。重要課題については、全体としては十分ではないにしても、よりよい方向に向かっていると思います。基本の精神は安心・安全、これが共通していれば会社として間違った方向にならないですから。

**福田:** ESGやSDGsは全方位的な課題が示されているため避けることはできない一方、企業として取り組むことが非常に難しいところもあると思います。調べれば調べるほど、Nittoらしい特長を決めていくことが大事です。例えば、中間材料メーカーとして、気候変動によって変化する素材調達にどう対応するののかも、企業としての勝負どころではないでしょうか。Nittoらしさという点では、エリアニッチトップ®戦略は大きな特長です。「ある地域でメガヒットした製品が、世界でも通用した」といったエリアニッチトップ®に近い考えを応用し、イノベーションもESG活動もエリア発の提案に期待しています。

### 長期的戦略を考えることで、リスクをチャンスに変える

**司会:** 今後、長期的シナリオを描いていくことが必要だと言われています。「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」など、気候変動の問題をはじめとした事業継続計画、企業戦略などの重要なシナリオが求められてきますが、このあたりはいかがでしょうか。

**古瀬:** 当然長期戦略の中でもそのような視点を持って取り組むべきだと思います。将来生き残る企業としてその姿を示せるかどうかは、リスクに対して真正面から立ち向かい解決する努力をすることが、まさにリスクをチャンスに変えることだと



思います。Nittoはそういう企業であり続けてきたし、これからもあるべきだと思います。

**八丁地:** 長年在籍した企業から鑑みると、究極なところはESGやTCFDなどを推進する熱意ある人が何人いるかということだと思います。Nittoは分野ごとにSDGsやESGのフィールドでトップになろうという人が必ず出てくる企業です。長期的に行う中で重要なのは、そこを担う多様な人財をいかに育てるかだと思います。もうひとつは、グローバルにベストな人財を適材適所に配置すること。社外取締役の役割としても、こういった課題に光をあててインスパイアさせるような存在でありたいと思います。

**福田:** 八丁地さんが仰ったように、人財を確保できるかは非常に重要です。会社のDNAとして続くので、長期戦になった場合そういう人財の多さや質が非常に大事になると思います。これはブランディングにも直結しますし、ブランディングに直結するということは、マーケティングをどう見ているか、機関投資家がどう見ているか、そして市場がどう見ているかということにもつながります。これらを十分視野に入れた情報発信の仕方を必須にしていくことに期待したいです。

**司会:** 今日は洞察力に富んだ素晴らしいお話をありがとうございました。



# 役員・監査役紹介 (2020年6月19日現在)



社外監査役  
豊田 正和

社外監査役  
寺西 正司

社外取締役  
八丁地 隆

取締役 常務執行役員  
三木 陽介

監査役  
神崎 正巳

社外取締役  
古瀬 洋一郎

代表取締役 取締役社長  
高崎 秀雄



取締役 上席執行役員  
伊勢山 恭弘

社外取締役  
福田 民郎

社外監査役  
白木 三秀

社外取締役  
ウォン ライヨン

取締役 常務執行役員  
富所 伸広

監査役  
徳安 晋

# 役員・監査役紹介

## 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  
2016年 11月 当社代表取締役 取締役社長  
CEO・COO・CTO  
2017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 常務執行役員

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  
(現任)

**富所 伸広**  
取締役 常務執行役員

1989年 4月 当社に入社  
2015年 6月 当社執行役員  
情報機能材料事業部門情報機能  
材料事業部長  
2017年 4月 当社執行役員  
情報機能材料事業部門長  
2017年 6月 当社取締役 上席執行役員  
情報機能材料事業部門長  
2019年 6月 当社取締役 常務執行役員(現任)

**伊勢山 恭弘**  
取締役 上席執行役員

1991年 6月 当社に入社  
2009年 10月 オプティカル事業部門戦略統括部  
経理部長  
2013年 7月 基盤機能材料事業部門戦略統括  
本部経理部長  
2013年 10月 基盤機能材料事業部門戦略統括  
本部経理部長  
兼 自動車材料事業部門企画統括  
部経理部長  
2016年 4月 経営戦略統括部門経理財務副統括部長  
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  
経理財務本部長(現任)

**古瀬 洋一郎**  
社外取締役(独立役員)

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 エバンストーン(株)代表取締役(現任)  
2007年 6月 当社社外取締役(現任)  
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(現任)  
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)

**福田 民郎**  
社外取締役(独立役員)

1989年 4月 韓国三星電子(株)デザイン顧問  
(1999年9月退任)  
1999年 10月 京都工芸繊維大学大学院教授  
2013年 4月 京都工芸繊維大学名誉教授(現任)  
2018年 6月 当社社外取締役(現任)

**八丁地 隆**  
社外取締役(独立役員)

1970年 4月 (株)日立製作所に入社  
2003年 6月 同社執行役常務  
2004年 4月 同社執行役専務  
2006年 4月 同社代表執行役 執行役副社長  
(2007年3月退任)  
2007年 6月 (株)日立総合計画研究所代表取締役社長  
(2009年3月退任)  
2009年 4月 (株)日立製作所代表執行役 執行役副社長  
(2011年3月退任)  
2011年 4月 日立アメリカ社取締役会長(2015年3月退任)  
2011年 6月 (株)日立製作所取締役(2015年6月退任)  
2015年 6月 同社アドバイザー(2016年6月退任)  
2015年 6月 当社社外取締役(現任)  
2017年 6月 丸紅(株)社外監査役  
2017年 6月 コニカミノルタ(株)社外取締役(現任)  
2020年 6月 丸紅(株)社外取締役(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 and Chief, Principal Trainer and  
Consultant(現任)  
2018年 7月 Penang Women's Development  
Corporation Director(現任)  
2019年 10月 大学院大学至善館特任教授  
Center for Sustainability and Innovation  
副センター長(現任)  
2020年 6月 当社社外取締役(現任)

## 監査役

**神崎 正巳**  
監査役

1978年 4月 当社に入社  
2008年 6月 当社執行役員  
日東シンコー(株)代表取締役  
2009年 6月 当社執行役員  
営業部門副部門長・  
東京支店長  
2010年 4月 当社執行役員 CIO  
2011年 6月 当社上席執行役員 CIO  
2013年 6月 当社常務執行役員 CIO  
2014年 6月 当社常務執行役員  
営業統括部門長  
2015年 6月 当社常勤監査役(現任)

**徳安 晋**  
監査役

1985年 4月 当社に入社  
2005年 7月 オプティカル事業部経理部長  
2009年 10月 経営統括部門経理統括部経理財務部長  
2011年 11月 経営統括部門経理統括部経理財務部長・  
業績管理部長  
2014年 2月 経営統括部門経理統括部経理財務部長 兼  
情報機能材料事業部事業統括部長  
2014年 4月 経営統括部門経理副統括部長  
2015年 4月 経営統括部門経理副統括部長 兼  
自動車材料事業部門事業統括部経理部長  
2016年 4月 Nitto Automotive, Inc.代表取締役  
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)

**寺西 正司**  
社外監査役

1969年 4月 (株)三和銀行に入行  
2002年 1月 (株)UFJ銀行代表  
取締役頭取  
2002年 6月 (株)UFJホールディン  
グス取締役  
(2004年6月退任)  
2004年 5月 (株)UFJ銀行代表  
取締役  
(2004年5月退任)  
2004年 7月 同行名誉顧問  
2006年 1月 (株)三菱東京UFJ銀行  
名誉顧問(現任)  
2008年 6月 当社社外監査役(現任)  
2011年 6月 月島機械(株)社外  
取締役  
(2018年6月退任)

**豊田 正和**  
社外監査役

1973年 4月 通商産業省入省  
2003年 8月 商務情報政策局長  
2006年 7月 通商政策局長  
2007年 7月 経済産業省審議官  
(2008年7月退官)  
2008年 8月 内閣官房宇宙開発戦略本部  
事務局長(2010年8月退任)  
2008年 11月 内閣官房参与(2010年8月退任)  
2010年 6月 (株)村田製作所社外監査役  
(2016年6月退任)  
2010年 7月 (財)日本エネルギー経済研究所  
理事長(現任)  
2011年 6月 当社社外監査役(現任)  
2015年 3月 キヤノン電子(株)社外取締役(現任)  
2016年 6月 (株)村田製作所社外取締役  
(2018年6月退任)  
2018年 6月 日産自動車(株)社外取締役(現任)

**白木 三秀**  
社外監査役

1990年 4月 国士舘大学政経学部  
教授  
1999年 4月 早稲田大学政治経済  
学部教授  
2005年 4月 早稲田大学政治経済  
学術院教授(現任)  
2009年 10月 国際ビジネス研究学会  
副会長  
2012年 6月 当社社外監査役(現任)  
2012年 10月 国際ビジネス研究学会  
常任理事  
2013年 8月 日本労務学会会長  
(2015年8月退任)  
2015年 10月 国際ビジネス研究学会  
会長(現任)

## 役員・監査役紹介

### 執行役員一覧

※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 CTO：グループ最高技術責任者  
CIO：グループ最高情報責任者 CFO：グループ最高財務責任者 CPO：グループ最高調達責任者

氏名	役職(地位)	担当等
高崎 秀雄	代表取締役 取締役社長 CEO・COO 内部統制委員長	経営全般管掌
表 利彦	専務執行役員 全社技術部門 技師長	全社技術(特命事項)担当
吉本 道雄	専務執行役員 法務総務本部長、輸出管理センター長	法務・総務、輸出管理担当
飯塚 幸宏	常務執行役員 北・南米エリア長 Nitto, Inc.代表取締役	北米・南米エリア経営担当
富所 伸広	取締役 常務執行役員	基盤機能材料事業、情報機能材料事業、メンブレン事業、EMEA(ヨーロッパ、中東、アフリカ)、中国、台湾、韓国エリア経営管掌
大脇 泰人	常務執行役員 CIO サステナビリティ本部長 情報セキュリティ委員長、CSR委員長	コンプライアンス、IT、ロジスティック、業務改革担当
高柳 敏彦	常務執行役員 営業統括部門長 台湾エリア長	営業統括・営業支援、台湾エリア経営担当
三木 陽介	取締役 常務執行役員 CTO 全社技術部門長、 ICT事業部門長	トランスポーター事業、メディカル事業、北米・南米、南アジア・オセアニア、インドエリア経営管掌 全社技術、ICT事業担当
Sam Strijckmans	上席執行役員 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)エリア経営担当
土本 一喜	上席執行役員 副CTO 全社技術部門副部門長	全社技術(製造技術・プロセス技術)担当
藤岡 誠二	上席執行役員 メディカル事業部長	メディカル事業担当
伊勢山 恭弘	取締役 上席執行役員 CFO 経理財務本部長 J-SOX委員長、適時開示委員長	コンプライアンス管掌 経理・財務担当
右近 敦嗣	執行役員 日昌株式会社 代表取締役	事業会社経営担当
李 培源	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、情報機能材料事業担当
佐藤 紀夫	執行役員 基盤機能材料事業部門長	基盤機能材料事業担当
城 勝義	執行役員 中国エリア長 Nitto Denko (China) Investment Co., Ltd. 董事長・総経理	中国エリア経営担当
大須賀 達也	執行役員	事業所経営担当
Mehrdad Tabrizi	執行役員 Nitto, Inc. 取締役	北米・南米エリア経営担当
赤木 達哉	執行役員 情報機能材料事業部門長	情報機能材料事業担当
明間 健二郎	執行役員 CPO 未来戦略本部長	経営企画、広報、IR、調達担当
名畑 憲兼	執行役員 品質・環境・安全統括部門長 環境安全委員長	品質・環境・安全担当
許 成逸	執行役員 南アジア・オセアニアエリア長、インドエリア長 Nitto Denko (HK) Co., Ltd. 董事長・総経理	南アジア・オセアニア、インドエリア担当
堀川 幸裕	執行役員 トランスポーター事業部門長	トランスポーター事業担当
青木 信行	執行役員 人財本部長	人事・教育担当

## コーポレートガバナンス

### トピック

日本企業のコーポレートガバナンス体制は、近年急速に整備が進んでいます。その中でも、コーポレートガバナンス強化と透明性の確保の観点から、企業による社外役員の活用が期待される所です。

Nittoも、2003年より社外メンバーで構成される経営諮問委員会を設置し、外部からの意見を経営に反映してきました。その後も諮問委員会の在り方について改

革を行い、経営・指名・報酬諮問委員会と形を変えその機能は拡大しています。

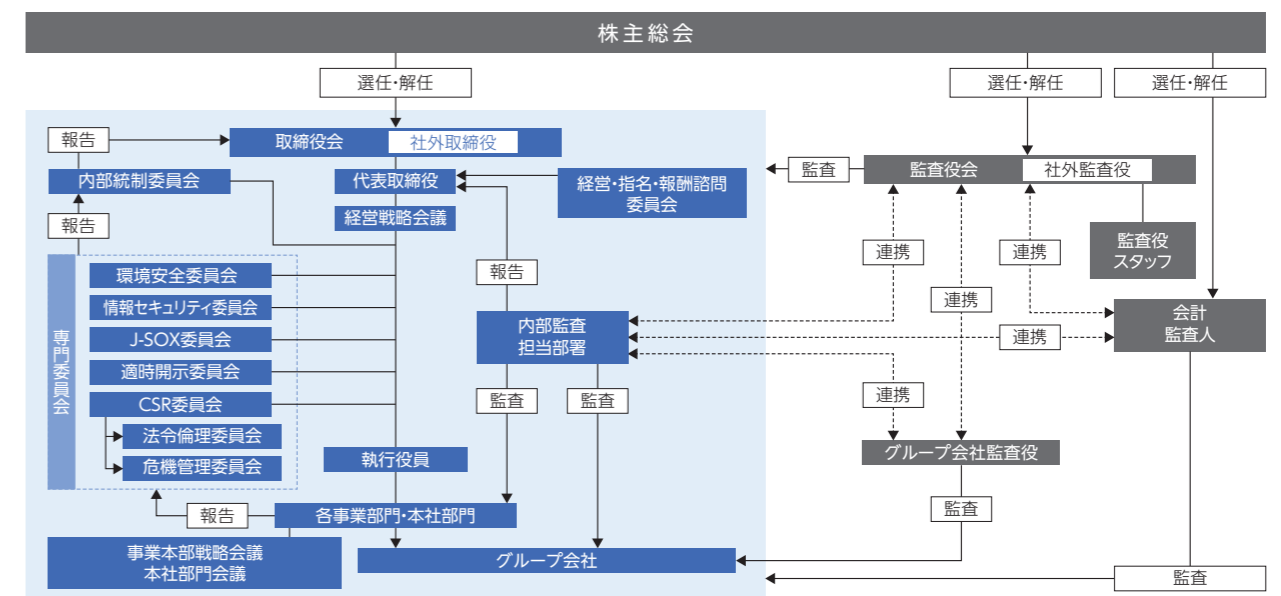
また、2007年に2名の社外取締役を取締役メンバーとして加え、2015年にはこれを3名に増員しました。2020年現在においては外国籍・女性取締役1名を増員し、取締役の半数を社外取締役で占めることになりました。

社外取締役	2007年 社外取締役制度導入 (2名)	2015年 社外取締役3名に増員 (取締役会の1/3以上が 社外取締役)	2020年 外国籍・女性社外取締役就任 (取締役会の半数が社外取締 役)
諮問委員会	2003年 経営諮問委員会設置	2011年 経営・報酬諮問委員会に再編	2018年 経営・指名・報酬諮問委員会に再編
報酬体系	2004年 株式報酬型 ストックオプション制度の導入	2018年 譲渡制限株式報酬・ 業績連動型株式報酬制度の導入	

### コーポレートガバナンス体制について

Nittoは、以下のようなコーポレートガバナンス体制のもと、業務執行を実施しています。

コーポレートガバナンス体制図



# コーポレートガバナンス

## 取締役(会)

取締役会(議長:取締役社長)は、経営に係る重要な事項について意思決定するとともに、代表取締役、執行役員等による業務執行を監督しています。また、経営を健全化し、透明性を確保するために、任期を1年に設定するとともに、社外取締役を複数選任しています。

## 代表取締役、執行役員、経営戦略会議

代表取締役および執行役員(取締役を兼任している者を含む)は、取締役会が決定した基本方針に従い、業務執行の任にあたっています。業務執行の意思決定に関しては、「グループ意思決定規程」を整備し、その中心となる重要意思決定機関として、常勤取締役および執行役員で構成される経営戦略会議(主催者:取締役社長)を設置しています。

## 経営・指名・報酬諮問委員会

次項目をご覧ください。

## 監査役(会)

当社は、監査役制度を採用しています。監査役は、取締役会に出席して取締役の業務執行を監視するとともに、その他の重要会議への出席、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、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、監査を実施しています。

## 内部統制委員会・専門委員会

コンプライアンスやリスクマネジメントの推進を組織横断的に対応するため、関連部署の役職員で構成する専門委員会を設置しています。また、取締役社長を委員長、常勤取締役を委員とする内部統制委員会が、各専門委員会からの報告等を通じて、内部統制に関する基本方針の見直しや運用状況の確認などを行っています。

## 内部監査

内部監査を担当する専門部署を設置したうえで、業務の改善、業績向上に資することを目的に、Nittoグループ各社の経営活動が正確、正当かつ合理的に行われているかを監査しています。加えて、従業員、お客様、社会に対する安心を確保するために、品質・環境・安全を対象としたQES監査も行っています。さらに外部評価も定期的に受けています。

## 経営・指名・報酬諮問委員会について

### 経営・指名・報酬諮問委員会の構成・役割

経営上の重要課題、役員の指名および報酬に関する事項に関し、客観性および透明性の確保のため、代表取締役の諮問機関として、社外有識者で構成<sup>※1</sup>する経営・指名・報酬諮問委員会を設置しています。<sup>※2</sup>

※1 2020年7月時点の構成は、代表取締役1名、社外取締役4名、社外監査役3名の8名(委員長:取締役社長)です。

※2 株主総会の指名・報酬に係る議案については、当該委員会の諮問意見を踏まえて取締役会にて決定しています。

### 経営・指名・報酬諮問委員会の活動状況

当事業年度(2019年度)は全3回開催し、各回ともに委員の出席率は100%となっています。主な諮問、審議内容は以下の通りです。

- 世界情勢、業界動向、新規研究などを踏まえた当社の方向性
- 他社や株主等ステークホルダーの動向等を踏まえた現在の報酬体系、水準、今後のあり方
- 現在の経営幹部候補者の確保状況やサクセッションプラン

## 役員報酬体系

固定報酬 <sup>※1※2</sup>	短期的業績連動報酬	中期的業績連動報酬	中長期的業績連動報酬	報酬内容決定方法
<b>基本報酬</b> 役位別の定額制月額報酬 第155回定時株主総会にて総額上限を決議 3,000万円/月 (うち社外取締役分400万円/月)	<b>取締役賞与</b> 毎年、株主総会にて総額上限を決議	<b>業績連動型株式報酬</b> 3事業年度の数値目標に応じて、基準交付株式数の0%~150%の範囲で株式を交付 第153回定時株主総会にて株式総額・総数上限を決議 3億6,400万円/年 4万8,400株/年	<b>譲渡制限付株式報酬</b> 退職慰労金の代わりに、退任まで譲渡制限が付された株式を交付 第153回定時株主総会にて株式総額・総数上限を決議 2億4,300万円/年 3万2,000株/年	<b>総額</b> 株主総会にて総額上限を決議  <b>個人別の内容</b> 経営・指名・報酬諮問委員会で意見聴取のうえ、代表取締役が個々の職務と責任および実績に応じて決定 (ただし、業績連動型株式報酬については別途定めた算定式により決定)

※1 当社の社外取締役の報酬は、取締役の重要な意思決定を通じ経営の監査を行う等の役割に照らし、株式関連報酬を含めず、固定報酬である基本報酬のみで構成され、第155回定時株主総会にて総額上限400万円/月の決議をいただいております。

※2 当社の監査役報酬は、取締役による職務執行に対する監査等の職務を担うことに照らし、株式関連報酬その他の業績連動型の要素を含めず、固定報酬である基本報酬のみで構成され、第139回定時株主総会にて総額上限1,200万円/月の決議をいただいております。個人別の報酬の内容については、監査役の協議により、個々の職務と責任に応じて決定しております。

## 2019年度常勤(社内)取締役報酬実績内訳



## 2019年度のNitto取締役会の実効性に関する評価の結果の概要について

### 1. 分析・評価の方法

当社取締役会は、本年度より第三者機関の助言を得ながら、次の方法で評価・分析を行いました。

- ① 第三者機関の助言を得て、実効性評価アンケート表を作成。
- ② 12月度取締役会で、実効性評価の趣旨を事務局より説明。取締役および監査役に対してアンケート表を配布。
- ③ 1月中旬にアンケート表を回収。
- ④ 事務局が、第三者機関の分析と照らし合わせながら、アンケート結果や自由コメントを取りまとめ、実効性評価アンケート報告書を作成。取締役および監査役に報告書を配布。

- ⑤ 2月度取締役会で、取締役および監査役が報告書を基に取締役会の実効性について討議。
- ⑥ 事務局が、討議結果を取りまとめた資料を作成。取締役および監査役に資料を配布。
- ⑦ 3月度取締役会で、討議内容を確認し、取締役会の実効性評価の内容を検討したうえで、適時開示文書を決議。

# コーポレートガバナンス

## 2. 実効性評価アンケート項目

・取締役会の構成	3問
・取締役会の審議内容	12問
・取締役会の審議方法	8問
・リスク管理	3問*
・役員へのトレーニング	2問*
・株主との対話	2問*
・役員個人の取組み	7問*
・その他	2問
・総括	1問
	計40問

※ 4項目は、アンケート内容を充実させるため、昨年度より追加したもの

## 3. 分析・評価結果の概要

### i) 総論

取締役会の実効性は確保されているものと評価しました。

### ii) 分析・評価

実効性評価アンケートは5段階評価で、全取締役および全監査役がアンケートに回答しました。結果、多くの質問において、「適切」または「おおむね適切」との回答がなされました(全アンケート質問の77%に相当)。特に、取締役会では、社外取締役、社外監査役も含め、自由闊達な議論が行われ、審議事項や時間についても、おおむね適切な運用がなされていたことを確認しました。また、昨年度の実効性評価において討議した議論すべき中長期的な経営テーマについては、海外エリア経営責任者からの経営報告の充実や意思決定規程の改定等を通じて改善に取り組んだことを確認しました。

一方、今年度に認識した課題については、さらに改善の取組みを進めていくことを確認しました。具体的には、取締役会の構成メンバーの多様性を確保するため適切な候補者の育成・探索をすること、リスクマネジメント体制に関する議論を充実させること、任意の委員会である経営・指名・報酬諮問委員会などを通じた透

明性や公平性の向上を図ること、株主対話を進めるため株主対応の結果報告の内容を充実させること、世の中の流れや株主の要望を意識した事務局運営を行うことなどです。

## 4. 今後の対応

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。

# コンプライアンス

## コンプライアンス推進体制

Nittoグループは、従事するすべての人にコンプライアンスを徹底するとともに、通報などによって得られた「疑わしきこと」を見逃さない強い姿勢で臨んでいます。また、違反行為が発生した場合にはすぐに報告され、改善・是正される健全な企業を目指しています。

この考えのもと、CSR委員長を責任者とした「法令倫理委員会」を設置し、グループ全体の法令倫理課題を監視するとともに、重大な事項に関する情報は経営戦略会議を通じて経営層へ報告し対策を講じるなど、取組みを推進しています。

に陥らないというテーマのもと、コンプライアンス行動セルフチェックを行った結果、「情報セキュリティ」「ハラスメント」が重大なコンプライアンスリスクとして上りました。こうした課題を管理職が認識することで適切な対応につなげていきます。また、ビジネス行動ガイドラインに規定されている人権擁護に重点を置き、再度同ガイドラインの徹底を図りました。

## 重大なコンプライアンスリスクにフォーカスした活動

特に社内からの通報・相談が多い事項、セルフチェックによって問題意識が高い事項などを重大なコンプライアンスリスクとして特定しています。今回特定された情報セキュリティとハラスメントについては、起こりうる問題を抽出するなどして対策を講じるほか、内部通報制度でも重点を置いて対応しています。

## 内部通報制度

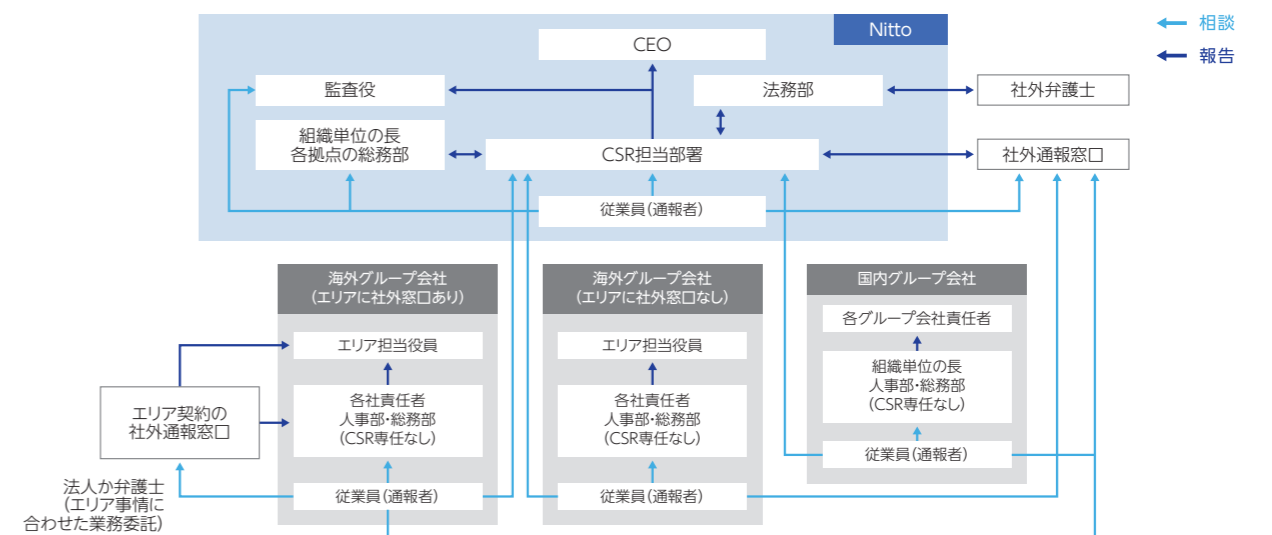
法令違反や倫理問題の早期発見および即時対応のため、NittoのCSR担当部署を通じてCEO、監査役へ報告を行う仕組みを整えています。また、通報者の匿名性を担保する社外通報窓口も、グループ全体への拡充を進めています。

## 倫理観の向上と問題の未然防止

### 浸透活動

Nittoグループでは、Nitto Personの倫理観の向上を目指し、文化・習慣・国籍の異なるすべての従業員に向けて16言語に対応した「ビジネス行動ガイドライン」を配布し、入社時研修を義務付けています。また、毎年主に管理職を対象にCSRワークショップを実施し、倫理観の向上はもちろん、不正監視と未然防止の役割を担う自覚を促しています。2019年度は、自己正当化の罠

内部通報システム



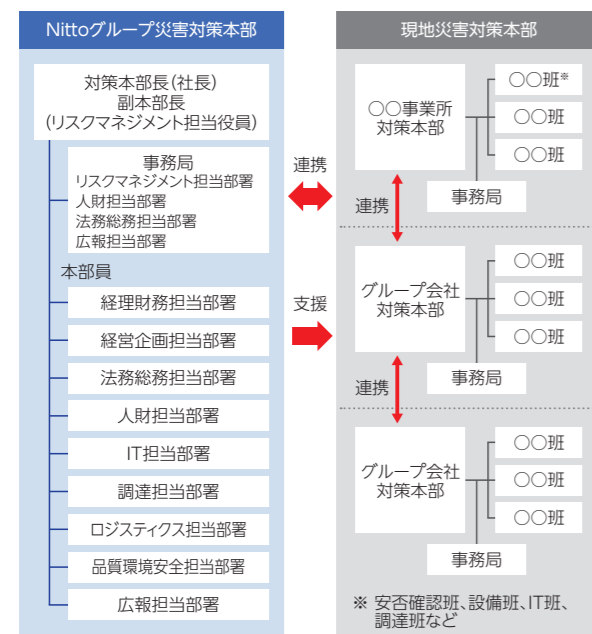
# リスクマネジメント

## リスクマネジメント体制

Nittoグループでは、企業価値が毀損されることがないように内部統制委員会および各種の専門委員会を設置し、事業活動における環境、安全、情報セキュリティ、コンプライアンス、品質不正などにおけるさまざまなリスクや危機について適切に管理しています。

また、有事の際には、人命や周辺地域、事業に及ぶ影響を最小限に抑えるための体制を取り、対応しています。対応にあたっては、まず事務局を立ち上げ情報収集や安否の確認を行います。状況に応じて代表取締役社長を本部長とするグループ対策本部を立ち上げると同時に、現地対策本部を設置し、連携しながら対応にあたります。

### 対策本部体制



全体に影響があるリスク要因について調査分析し、課題を抽出してリスクマップを作成しました。リスクへの対策度合いと影響度・可能性を整理することで、重要リスクを選定することができました。抽出された重要リスクを中心に今後対策を講じていきます。

## BCP/BCMの再構築

有事の際、迅速かつ適切に対応できるようにするため、BCP(事業継続計画)とBCM(事業継続マネジメント)の再構築を進めています。2019年度は優先順位の高い「管理・監視」「事業継続」「人財育成」について、取り組みを行いました。

まず管理・監視については、全社的なBCP/BCM体制を構築しPDCAサイクルを回しながら進めていくために、2019年度は現状分析を行い課題を抽出しました。2020年度は拠点や事業部が連携していける体制の構築を図ります。

事業継続に関しては、初動対応以降の復旧とそれに続く事業活動を確実に進めるため、事業継続計画を見直し、グループ会社を対象に研修および訓練を行いました。人財育成に関しては、グループ会社・各拠点における継続的なBCP/BCM活動推進体制の強化を目的に、BCPタスクフォース推進拠点担当者を対象にした人財教育を行いました。各種訓練を理解し、訓練結果からBCPを再検証・改善する手法を学びました。今後、各拠点でも訓練を実施し、BCMIにつなげていきます。

## 知的財産権の保護

Nittoグループにおいて知的財産権は非常に重要な資産であり、活用し経営に貢献すると同時に、侵害しない、されないために適切に保護することを徹底しています。次のポリシーのもと、グローバルに毎年約2,000件の特許出願を行い、製品、事業を守る知的財産権を取得しています。

- ① 質の高い知的財産権を取得する
- ② 知的財産権を正当に主張する
- ③ 他社の知的財産権を尊重する

# 新型コロナウイルス感染症による影響 (2020年5月31日時点)

2019年末から、世界に感染が広がった新型コロナウイルス(COVID-19)に対し、Nittoグループが講じた対策と影響について報告します。

## 事業活動への影響

### 対策本部体制

中国政府の指導に対応するため、1月28日にエリア長(執行役員)を本部長とする現地対策本部および代表取締役社長を本部長とするグループ災害対策本部を立ち上げました(P67対策本部体制図参照)。その後、感染拡大に伴い、世界6エリアにも対策本部を設置し、連携しながら日々変化する状況に対して、タイムリーに情報収集を行い種々の課題に対応しました。

### 感染防止策

Nittoグループでは、The Nitto Wayにおいて「安全をすべてに優先する」を掲げています。そのため、今回の対応においても従業員およびその家族の安全・健康を最優先に、時差出勤やテレワークを推進するとともに、出張やイベントの禁止など感染防止策を徹底しました。幸い、Nittoグループでは、社内での感染による操業停止は発生していません。

なお、今回の事態をきっかけに、防疫対策をより円滑に進められるよう感染症マニュアルについて全体の見直しを図りました。

### 事業継続

各国政府・地域行政の指示に従い、一定期間、操業を停止した海外グループ会社もありました。一方、国内グループでは、職場環境や勤務シフト、働き方の見直しを行いつつ稼働を続けました。特に社会インフラや医療関連の製品・サービスについては、供給が停止することのないよう事業継続を図りました。

## 業績への影響

一部の海外グループ会社において稼働停止が発生しましたが、2019年度の業績への影響は限定的でした。また、今後の見通しについては、COVID-19による影

響を合理的に算定することが困難であることから、現時点では未定としております。

⇒詳細はNittoウェブサイト「決算短信」からご参照ください。

## 社会貢献

### 製品・サービスを通じた貢献

マレーシアで和紙マスキングテープの新しい用途を提案しています。使用禁止の座席やテーブルに印をつけるというもので、ソーシャルディスタンス・テープとして拡販を目指します。

また、欧州エリアでは、皮膚に優しい粘着剤を用いた生体センサーの共同開発を進めています。

### 寄付・支援活動

グループ各社は、物資が逼迫している地元の医療機関などにマスクなどの防疫用品を寄付しました。

日本では広島県尾道市の要望に応じて、グループ会社の日昌が製造した眼鏡タイプのアイガードを尾道市民病院へ寄贈しました。

また、4月に中国で上海市医薬衛生発展基金会上に100万元(約1,600万円)を、6月には日本ユニセフ協会の「新型コロナウイルス緊急募金」に10万USドル(約1,100万円)を寄付しました。



上海市医薬衛生発展基金会上への寄付 (左) アイガードを試着された尾道市民病院院長 大枝様(左)とご担当者様(右)

### 今後の対応

新型コロナウイルス感染症の流行はこの先も続くと言われ、第二・第三波に備えることが求められています。Nittoグループでは、このウイルスと共存していくために、現在、働き方の見直しや事業継続力の強化について検討しています。