

役員・監査役紹介 (2022年7月1日現在)



社外監査役
寺西 正司

監査役
神崎 正巳

社外取締役
古瀬 洋一郎

取締役 専務執行役員
三木 陽介

取締役 常務執行役員
伊勢山 恭弘

社外取締役
八丁地 隆

社外監査役
白木 三秀

社外監査役
豊田 正和

社外取締役
福田 民郎

社外取締役
山田 泰弘

代表取締役 取締役社長
高崎 秀雄

代表取締役 専務執行役員
富所 伸広

社外取締役
澤田 道隆

社外取締役
ウォン ライヨン

監査役
徳安 晋

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 兼 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 兼 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)

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 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)ナスダ社外取締役(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(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(現任)
 2019年10月 大学院大学至善館特任准教授 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)

富所 伸広

代表取締役 専務執行役員

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
 2021年 6月 当社取締役 専務執行役員
 2022年 6月 当社代表取締役 専務執行役員(現任)

伊勢山 恭弘

取締役 常務執行役員

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
 2021年 6月 当社取締役 常務執行役員 CFO(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)

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)

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)

寺西 正司

社外監査役(独立役員)

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(独立役員)

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(2021年6月退任)
 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(2022年3月退任)
 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)
 2021年 7月 (財)国際経済交流財団会長(現任)
 2022年 3月 スペースワン(株)代表取締役(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)

白木 三秀

社外監査役(独立役員)

1990年 4月 国士館大学政経学部教授
 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
 2009年10月 国際ビジネス研究会副会長
 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 国際ビジネス研究会会長
 2021年10月 国際ビジネス研究会常任理事(現任)
 2022年 4月 早稲田大学名誉教授(現任)
 2022年 4月 国士館大学大学院客員教授(現任)

スキル・マトリックス

氏名	役職	在籍年数	性別	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	代表取締役 取締役社長	14	M	●				
富所 伸広	代表取締役	5	M	●			●	
三木 陽介	取締役	5	M	●	●			
伊勢山 恭弘	取締役	2	M			●	●	
古瀬 洋一郎	社外取締役	15	M	●		●	●	
八丁地 隆	社外取締役	7	M	●			●	●
福田 民郎	社外取締役	4	M	●	●			●
ウォン ライヨン	社外取締役	2	F				●	●
澤田 道隆	社外取締役	1	M	●	●			●
山田 泰弘	社外取締役	-	M		●	●	●	
神崎 正巳	常勤監査役	7	M				●	●
徳安 晋	常勤監査役	3	M			●		●
寺西 正司	社外監査役	14	M	●		●	●	●
豊田 正和	社外監査役	11	M	●			●	●
白木 三秀	社外監査役	10	M				●	●

※ 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。

※ 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。

執行役員一覧 (2022年7月1日現在)

取締役・監査役候補者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。

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」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。

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、下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>

- The Nitto Way*を実践する者であること
- 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

※ 「安全をすべてに優先」「お客様へ驚きと感動を提供」「変化の先取り」「新しい価値創造へのチャレンジ」「スピーディーに動き、やると決めたらやりきる覚悟」、「絶え間ない自己変革」、「誠実な姿勢と多様性への理解と尊重」をベースとする価値観・心構え・行動基準

<役員解任基準>

- 公序良俗に反する行為を行った場合
- 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
- 職務執行に著しい支障が生じた場合
- 役員選任基準に定める資質が認められない場合

氏名	役職(地位)	担当
高崎 秀雄	代表取締役 取締役社長 / CEO 兼 COO	
富所 伸広	代表取締役 専務執行役員	
大脇 泰人	専務執行役員 / 人財本部長	人事・教育、ダイバーシティ推進
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
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・南米エリア経営
高柳 敏彦	常務執行役員 / 営業本部長 / 台湾エリア長	営業統括・営業支援、台湾エリア経営
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
伊勢山 恭弘	取締役 常務執行役員 / 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
藤岡 誠二	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	ヒューマンライフ事業
土本 一喜	上席執行役員 / CIO / 副CTO / 製造・生産技術本部長	製造・生産技術、IT
右近 敦嗣	上席執行役員 / 日昌株式会社 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
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 / 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
赤木 達哉	上席執行役員 / 情報機能材料事業部門長	情報機能材料事業
堀川 幸裕	上席執行役員 / ICT事業部門長	ICT事業
青木 信行	上席執行役員 / 経営戦略本部長	経営戦略、広報
明間 健二郎	執行役員 / アドバンスフィルムソリューション事業部副事業部長	アドバンスフィルムソリューション事業 EMEAエリア経営
名畑 憲兼	執行役員 / CSO / サステナビリティ本部長	ESG推進、品質・環境・安全
許 成逸	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
高瀬 秀郎	執行役員 / CPO / 業務改革本部長	調達、ロジスティクス、業務改革
林 康裕	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事業部門回路材事業部長	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)

※ 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 CSO：グループ最高サステナビリティ責任者
 CPO：グループ最高調達責任者

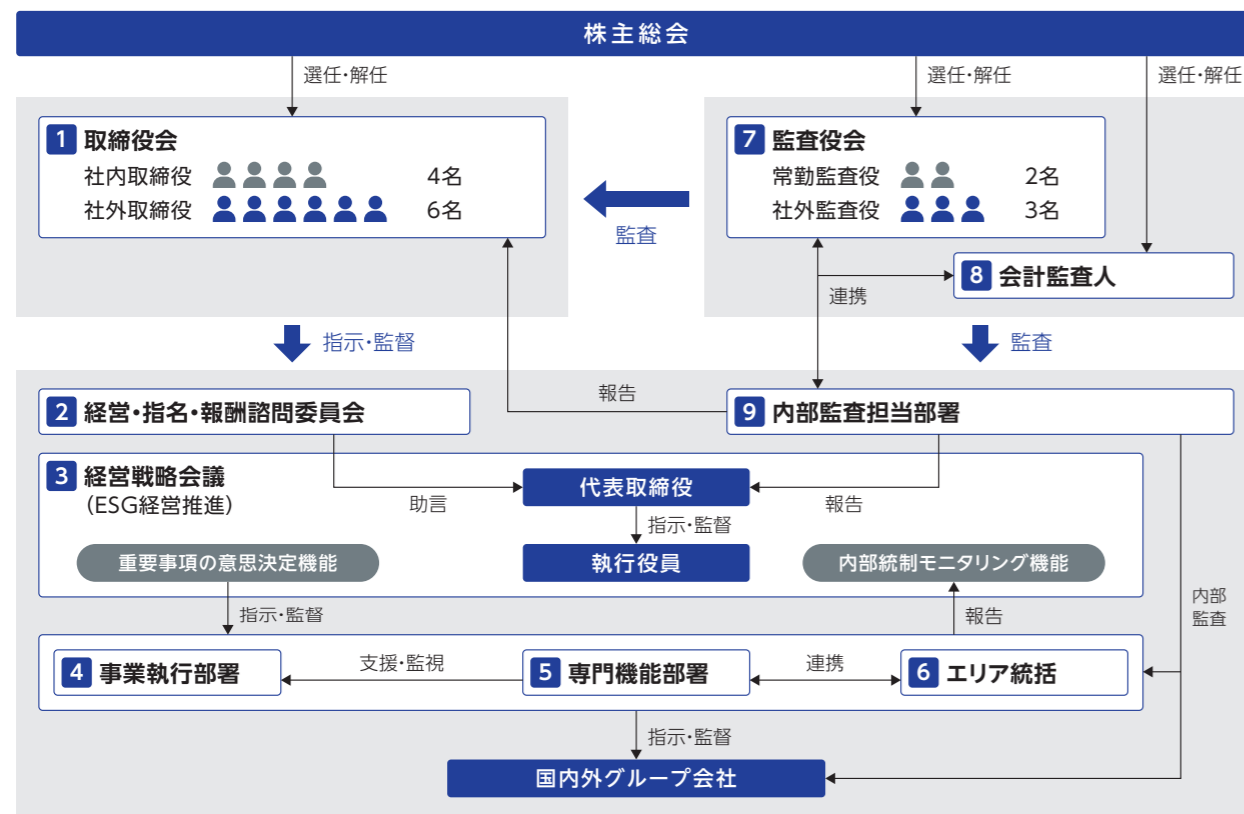
ガバナンス体制

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、内部統制基本方針を刷新し、2021年4月1日より新たなコーポレートガバナンス体制をスタートさせました。

コーポレートガバナンス体制図*



* 体制は2021年4月1日から変わっていませんが、よりわかりやすく図を改訂しました。

内部統制モニタリングの実効性確保の体制

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。

ESG経営推進の実効性確保の体制

ESG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。

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4名、社外取締役6名(全10名) ・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2名、社外取締役6名、社外監査役3名(全11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)26名(全27名) ・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】神崎正巳常勤監査役	【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

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、この度、2021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. 分析・評価の方法

当社取締役会は、昨年に引き続き、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. 実効性評価アンケート項目

・取締役会の構成	3問
・取締役会の運営	8問
・リスク管理	3問
・取締役会の議論	9問
・取締役会のモニタリング機能	3問
・役員のトレーニング	2問
・株主との対話	2問
・役員個人の取組み	7問
・総括	3問
	計40問

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いたしました。

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93%)。特に、昨年に引き続いて、取締役会では、社外取締役・社外監査役も含めた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。

昨年課題として認識したグループ全体の内部統制システム構築・運用状況の監督については、内部統制基本方針を改定し、専門機能部署とエリア統括が連携しリスク情報を取り纏め、取締役会および経営戦略会議が定期的に報告を受けることができる体制を構築しました。また、人財育成についても活発な議論を行い、人財マネジメント基本方針を新たに策定しました。

今年度は、人財戦略に関する議論の更なる充実に加え、スキル・マトリックスへの対応を課題として認識しています。また、昨年に引き続きESG経営推進についても意見が出されました。

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。

2021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"> ・中期経営計画の策定 ・役員報酬方針の策定 ・内部統制基本方針の改定 ・サステナビリティ基本方針など各基本方針の策定・改定 ・気候変動に関わる施策 ・貢献製品の可視化
モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> ・内部統制運用状況の確認
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・政策保有株式 ・投資家との対話状況

2021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	<ul style="list-style-type: none"> ・株主総会の運営・DX ・社外役員による株主との対話の実現方法
指名	<ul style="list-style-type: none"> ・役員候補者の状況 ・女性管理職増加の取組み
報酬	<ul style="list-style-type: none"> ・役員報酬体系の確認 ・役員報酬のESG項目追加

役員報酬

取締役報酬は、固定報酬である「基本報酬」、中期業績連動報酬としての「取締役賞与」、中期業績連動報酬としての「業績連動型株式報酬」、中長期業績連動報酬としての「譲渡制限付株式報酬」から構成されています。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=40%:40%:20%とします。なお、中期目標達成時には追加報酬として業績連動型株式報酬を支給しますが、標準評価では支給しません。

社外取締役および監査役には、固定報酬である「基本報酬」のみを毎月金銭報酬として支給しています。

各取締役の報酬の基準額、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いたします。その概要は次のとおりです。

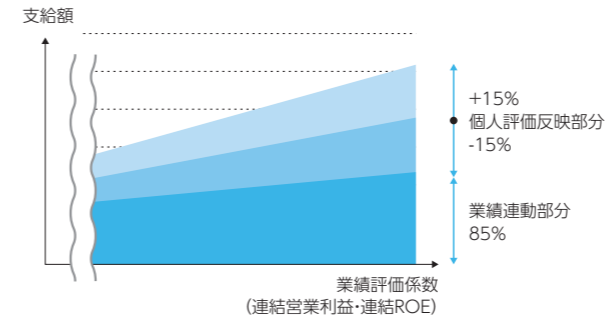
基本報酬

役位等に応じて支給する月額金銭報酬

取締役賞与

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

中期的業績向上のインセンティブの追加的報酬と位置づけ、業績評価期間の開始から3年が経過した時点での連結営業利益、連結ROE、ESG項目(CO₂排出量削減、女性管理職比率向上に向けた取組み状況など)*に応じて、50~150%とします。

* ESG項目は、2022年度より、指標として新たに追加した項目です。
業績評価期間
2022年4月1日~2025年3月31日

交付株式数テーブル

$$\text{個別交付株式数} = \text{交付基準株式数} \times \text{支給率} \text{②}$$

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)	609	198	330	-	80	4
社外取締役	79	79	-	-	-	5
監査役(社外監査役を除く)	67	67	-	-	-	2
社外監査役	44	44	-	-	-	3

(注) 1. 取締役の基本報酬および役員賞与の限度額は、2021年6月18日開催の第156回定時株主総会において、年額10億円以内(うち、社外取締役分1億円以内)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9名(うち、社外取締役5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1億44百万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。
2. 上記の社外取締役を除く取締役の役員賞与は、注1.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う予定の額です。
3. 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3億64百万円、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。
4. 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2億43百万円、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。
5. 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。
6. 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1,322億6千万円、連結ROEは12.6%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。
7. 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うものであると判断しております。
8. 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すが、当事業年度は使用人分給与の支給はありません。

①交付基準株式数

職位	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

②支給率

		連結 ROE			
		12%未満	12~13%未満	13~14%未満	14%以上
連結営業利益	1,400億円未満	0%			
	1,400億円以上 1,750億円未満	50%	80%	100%	
	1,750億円以上	70%	100%	120%	
ESG項目	経営・指名・報酬諮問委員会の意見聴取を経て、取締役会で0%~30%の範囲で決定する。 なお、営業利益、連結ROEの基準に照らした支給率が0%の場合、ESG項目による支給は行わない。				

* 計算の結果生じる100株未満の端数は、100株単位に切り捨てる

リスクマネジメント

基本的な考え方

Nittoグループでは、事業執行部署・エリア統括・専門機能部署から情報を収集してリスク要因を分析し、事業活動における経営者が認識する主要リスクを選定、定期的に見直しています。

主要リスクは、大きく分けて2つに分類しており、事業に関わるリスクを「事業リスク」、その他グループ全般に及ぼすリスクを「業務リスク」としています。

それぞれのリスク管理責任部署では、Nittoグループ全体でのリスク管理指標(Key Risk Indicators 以下、KRIという)の管理・モニタリング体制を構築し、対応しています。また、これらの取組みはグループ全体のリスクマネジメント体制の中で、毎月の経営戦略会議で議論され、定期的に取り締役会へ報告を行っています(Nittoウェブサイト「<https://www.nitto.com/jp/ja/sustainability/governance/management/risk/>」参照)。

リスクマネジメント体制

Nittoグループでは、さまざまなリスクを適切に管理しています。2021年度からは、リスクマネジメント担

当役員を任命し、新しいリスクマネジメントシステムの運用を開始しました。

リスク管理を重要な経営課題と捉え、限られたメンバーで構成される内部統制委員会を中心とした体制から、取締役および執行役員が出席し、毎月開催する経営戦略会議を主要リスクに対する情報共有と審議の場とし、内部統制の実効性を高めました(P.61 コーポレートガバナンス体制図参照)。

事業リスクについては従来通り、事業執行部署が把握しています。業務リスクについては新しいマネジメントシステムによって、管理責任を負う専門機能部署を明確にし、管理すべきリスク項目およびKRIを選定します(①Plan)。国内外の拠点やグループ会社は、前述のリスクに対する統制を文書化し、業務を遂行します(②Do)。リスクの管理責任を負う専門機能部署は拠点やグループ会社におけるリスクの統制状況についてモニタリングを行い、取りまとめたリスク情報を毎月の経営戦略会議で報告・共有します。この際、エリア統括はエリアレベルでのリスク情報の取りまとめや、モニタリングの責任を負います(③Check)。経営戦略会議で共有されたリスクの統制状況、審議内容や改善指示、意見などはエリア統括などから国内外の拠点などへフィードバックされ、それぞれが能動的に実行・改善に取り組みます(④Action)。これを常時循環させることによって、内部統制の強化を図っています。

コンプライアンス

コンプライアンスの徹底と推進体制

Nittoグループでは、2006年に制定した「Nittoグループビジネス行動ガイドライン」をコンプライアンスの基礎かつ原点と位置づけています。現在では16言語に翻訳し、全従業員に配布するとともに、研修などで周知しています。また、このガイドラインは、ウェブサイトでも公開しており、ステークホルダーへの周知にも取り組んでいます。ほかにも、2018年に「Nittoグループ人権基本方針」を改訂し、多言語で公開しています。

推進体制としては、コンプライアンス担当役員のもとにコンプライアンス推進部を設置し、国内外の拠点・グループ会社の責任者と連携して、法令遵守だけでなく人権の尊重など各種の活動に取り組んでいます。また、2004年に発足した人権啓発推進委員会を人権・労働・倫理協議会に発展させて、取組みを推進しています。

コンプライアンスに関わる 周知・啓発活動

2021年度の人権・労働・倫理に関わる教育は日本国内グループで以下の通り実施しました。なお、グループ会社新任役員向け研修は、2022年度から外国籍役員も対象に加えてグローバルに展開する計画です。

No	対象	実施時期	回数	参加者数
1	新入社員*	2021年4月～(毎月)	12回	約300名
2	係長昇格者(単体のみ)	2021年11月	1回	65名
3	管理職昇格者	2021年7月	1回	90名
4	グループ会社 新任役員	2021年5月、8月 2022年2月	3回	14名

*雇用形態を問わない。また、中途採用者を含む。

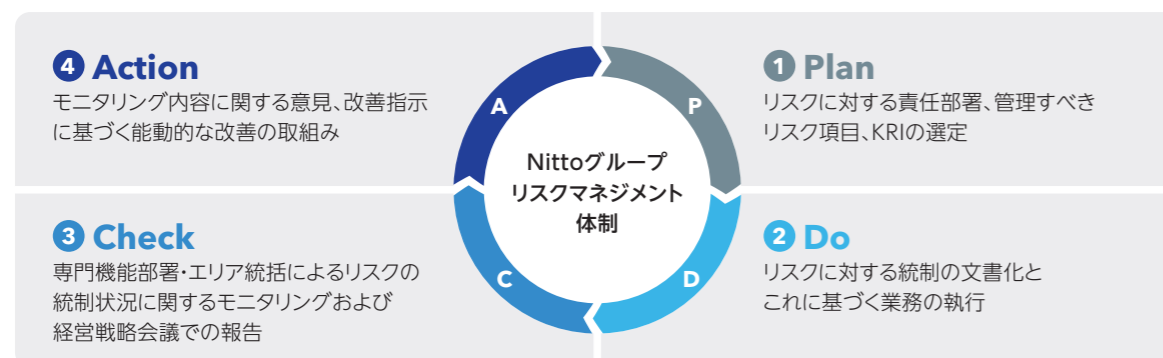
透明性の確保に関わる活動

Nittoグループでは、透明性をもってコンプライアンスの浸透をモニタリングする仕組みとして、従業員(雇用形態を問わない)を対象とした社内・社外窓口への通報システムや協力業者、工事業者の従業員も含めた取引先を対象とした「パートナーホットライン」を設置・運用しています。2021年度は、韓国・欧州で外部機関の仕組みを導入しました。これにより、日本・東アジア・南アジア・欧州・米州の全てのエリアで社内・社外窓口への内部通報可能な体制を整備しました。

これらの窓口はいつでも、通報者のプライバシーを厳守しており、また、匿名での通報も可能です。対応者は、守秘義務に則って通報案件に対応し、通報者が不当な扱いを受けないことはもとより、通報者に対する脅しや報復行為は許さないことを運用規定に定めています。またこの通報制度は、Nittoグループ内のイントラネットに掲載するほか、イントラネットを確認できない従業員に向けて構内にポスターを掲示するなど、積極的に周知活動を行っています。

さらに、人権・労働・倫理協議会などで、従業員へのアンケートやステークホルダーからのご意見なども踏まえて、課題と目標を設定し、年間活動計画を通してコンプライアンスや人権侵害の予防・軽減・改善活動に取り組んでいます。年度末にモニタリングを含めた自己評価を行い、次年度の活動計画につなげています。2021年度は単体14拠点、日本国内グループ会社18社で実施しました。今後は、海外グループ会社にも対象を拡げて取り組む予定です。

リスクマネジメント体制におけるPDCA



社外取締役メッセージ



社外取締役
ウォン ライオン

BtoB、顧客密着で培われた
高い実効性、
スピーディーな判断・取組みを実感

対応の早さと完成度に示される取締役会の 実効性の高さ

一言でいうと「実効性の高い取締役会・企業」だと感じています。私が社外取締役に就任してから約2年が経過しますが、驚いたのは、取締役会で議論したことが、すぐに現場に反映される点です。特に「ESGを経営の中心に置く」というコミットからの判断・行動のスピードは凄まじいものがあります。それは、経営層のリーダーシップと現場のチームワークがあってこそ完成度を伴うと思います。

BtoB企業として顧客密着で培ってきた対応力・実行力が、取締役会での議論やそれを受けた事業への展開においても発揮されており、これがNittoの特徴・強みであると感じています。

気候変動問題の自分事化こそ、目標達成につながる

Nittoの取組みには、「目標」「検討プロセス」の二つの面で特徴があると考えています。

まず「目標」です。2050年度のカーボンニュートラルに向けて、より厳しいCO₂削減目標を掲げました。そして、目標を達成するため、2030年度までの600億円の環境投資を公表しました。気候変動に対して、企業として最善を尽くそうという覚悟・本気度の表れだと思います。

そしてその「検討プロセス」も大変特徴的です。目標設定にあたっては、国内外グループ横断の会議体である「Green Committee」で議論を行いました。私も含め社外からのアドバイスも尊重し、地道な検討プロセスを経たうえでの決定であることを評価しています。多くのNitto Personが直接関与することが気候変動問題を「自分事化」することにつながっており、その結果として、気候変動への取組みがそれぞれの事業戦略に落とし込まれています。

全従業員の認知的多様性を目指して

私は毎月の取締役会への出席以外に、多くの従業員と対話をしています。その中でも人的資本については私の専門性を活用できる領域であることから、社内で講演したり、くるま座に参加したり積極的に対話・意見交換をしています。

グループ全体で約28,000人いる従業員の力を企業価値につなげるためには、一人ひとりをインクルードすることが重要です。そのKPIとして、現時点では女性管理職比率を掲げていますが、今は過渡期であり、最終的にはすべての従業員のインクルージョン、「認知的多様性」を実現すべきと考えています。

重点領域の具体的なデザインと
その達成のための技術革新
人を中心としたあらゆる「つながり」
から新ビジネスを

社外取締役
澤田 道隆

取締役会がNittoらしいESG経営を強力に後押し

私が社外取締役に就任してから約1年、取締役会ではESGに関する議論が多く行われ、それが部門や現場での実践、自分事化につながっていると感じています。これは、これまでのボトムアップでの主体的な活動が、取締役会での議論が刺激となり一気に形にできたと理解しています。取締役会は親の役目を担っています。執行体がためらっていたら背中を押し、行き過ぎそうになるとブレーキをかける。ESGに関しては、強力に後押ししました。

また、企業には「らしさ」が重要です。Nittoらしさとは、好奇心から導かれる発想の豊かさと、想いの強さから導かれるチャレンジ力の2つだと思います。そこに「スピード」が掛け算され、それがNittoの強みに結び付いています。

Nittoらしさも理解したうえで、今後も当社の取締役として責任を持って関わっていきます。

ヒューマンライフの捉え方が今後の鍵となる

私は取締役会の中で、今後大きく展開するヒューマンライフという概念は大変広い概念であり、その捉え方・定義付けが今後のキーになる、と伝えました。自社

の技術・強みを発揮できる領域はどこなのか、技術を出口にどうつなげるのか、新しいビジネスモデルが構築できるのか、これらをリデザインすることが非常に重要です。人と人、人と社会、人と地球という、人中心の「つながり」を念頭に置きヒューマンライフを捉え、技術革新と連動させてデザイン化すれば、ESGにもつながる新しいビジネスが生まれ、間口・出口は自然と広がるのではないのでしょうか。

PlanetFlags™/HumanFlags™(環境・人類貢献製品)により中長期的な事業成長へ貢献

「ESGを経営の中心に置く」ことは企業のサステナビリティには大変重要です。それを実現するためには、経営だけでなく従業員や現場の理解・実践が大切になります。すなわち、仕事の中にESGを組み込み、自分事化しなければなりません。

そのような意味でPlanetFlags™/HumanFlags™(環境・人類貢献製品)は、ESG経営を従業員が強く意識して実践していくきっかけとして素晴らしいと思っています。一方で、厳しい基準で選ばれる認定製品以外であっても同じくESGに配慮しているという、会社として一貫性のある姿勢が大事になると考えます。