

取締役対談

Nitto

Innovation for Customers

代表取締役 取締役社長
CEO COO

高崎 秀雄

社外取締役

澤田 道隆

ESGを中心に置いた経営により

地球環境、人類・社会にとって「なくてはならない企業」へ

2022年度の経営環境とNittoグループ

—2022年度はどのような年でしたか。

高崎 さまざまなことがあり総括が難しい年でした。外部環境が激変したことで、Nittoらしさが発揮できたところ、そうでなかったところの両面がありました。原材料、エネルギーの価格高騰が進み、当社としてもその対処に追われました。

こうした世の中の動きを肌で感じながら、「Nittoらしさとは何か」を突き詰めて考えていくと、最後はやはりニッチトップに行き着きます。これが成り立っているということは、マクロ経済の影響を受けにくい状況や体質にあるということです。ニッチトップ戦略を遂行できている事業、そのような段階にある製品は概ねうまくいっています

澤田 Nittoらしさについて、私は少し違う観点からお話しさせていただきます。Nittoグループにはとにかく好奇心旺盛な方が多く、その好奇心から導かれる発想の豊かさに驚かされます。もう一つ挙げたいのは想いの強さで、それがチャレンジする力につながっているのだと思います。先人たちが築いてきた企業としての基盤、文化的な土台というものが、時の流れとともにさらにしっかりと根付いている。だから発想が豊かで想いの強い人が社内たくさんいることを、外か

ら来ると強く感じます。この発想の豊かさとチャレンジする力こそが最大のNittoらしさであり、これにスピード感を加えたものがNittoの強みだと私は理解しています。

2022年度は極端な円安と価格高騰、それに対するインフレ抑制策が下期に景気を悪化させるという複雑な要因が絡む年でしたが、だからこそNittoの強みが逆に活きた。業績にもそれが反映されていると思います。

ESGを経営の中心に

—「ESGを経営の中心に置く」という経営意思を表明されて約1年が経過しました。そうした方針を掲げるに至った理由や背景について改めてお聞かせ下さい。

高崎 5年前、100周年を迎えた時に、次の100年はどうあるべきかを考えてメッセージを発信しました。それまでは、直接のお客様やその先のお客様の利便性が高まるような製品を提供して、世の中の役に立ってきました。次の100年は、地球や人類といったさらに大きな視点で社会に貢献できる会社になりたい — そうした目標を言葉にしました。

ESG経営へのシフトは、それを実現するための一歩ではありますが、このタイミングで打ち出したのは、われわれの想いだけでなく、澤田さんをはじめとした社外取締役の方々の助言もきっかけとなりました。

澤田 私がというより取締役会メンバー全員の総意としてそういう方向に進んだと思います。Nittoグループの技術力はとても高いのですが、それだけに留まらず、顧客との信頼を非常に大切にしている組織だと私は思います。そういうなかでESGという軸を通そうとするなら、ボトムアップではなく経営発で打ち出すしかないと思っていました。ちょうど私が社外取締役に就任した頃にそういう議論がフツフツと湧き始めていたんです。Nittoグループは一旦決めたら一致団結してやり抜くことのできる組織なので、経営の中心を貫く軸としてESGに真正面から取り組んではどうかと意見を言わせていただきました。

高崎 もう一つは、やはりIR活動を通じて受けた感覚です。従来から年に2回、「トップIR」と称して欧州と米国を回っていました。それまでは、業績と投資リターンの話が主だったのに、「NittoのESGに対する考え方を説明して欲しい」といった質問を多く受けるようになりました。投資家もこれからはESG重視に向かうのかと思いきや、次はまた業績中心の質疑となり — コロナによる下方修正にも手厳しいコメントをいただきました。

そこで、これからは高い次元で二つを両立しなくてはならないという結論に至るわけです。どういうアプローチをすれば本気で二兎を追えるか。それにはESG、特に環境への取組みそのものをビジネスにすることが求められます。環境に配慮するとか、負荷を減らすとかそういう次元ではなく、しっかり投資して中長期スパンで回収していくというサイクルを回していかなければならないと考えました。

澤田 決めるのは経営側だとしても、現場の理解や実践があってこそ成果が出るものです。Nittoグループの従業員が守るべき価値観を示した「The Nitto Way」の根幹にESGをしっかりと位置づけることで、単なる「ESG推進」から「ESGを経営の中心に置く」ことになるし、従業員一人ひとりにとっても「自分ごと化」できると思います。

高崎さんもおっしゃったようにビジネスとリンクしないESGでは、表面的な取組みや単発的な社会貢献活動で終わってしまいます。「ESGを経営の中心に置く」には、しっかりと技術基盤がありイノベーションを実現・主導できることが大切です。想いと技術が非常に高いレベルにある

NittoグループだからこそESGそのものを経営の中心に据えることができると思ったのです。

—単なるイメージや方向性を示すというのではなく、PlanetFlags™/HumanFlags™という具体的な活動に落とし込み、さらに開発テーマをこれらの基準に合致するものに絞ったのは、社内の意識を変えるという意味でも大きかったのではないのでしょうか。

高崎 まだスタートして間がないので、現場のメンバー達は産みの苦しみを味わっているところです。既存製品であっても選に漏れたものについては、当社が決めた基準に合致するようにお客様にもお願いしなくてはならないのですから、本当に大変だと思います。

しかし、「少くとも基準に満たなくてもいいだろう」などという対応をし始めたら、際限なく安易な方向に流れていってしまいます。一旦決めた以上は、PlanetFlags™/HumanFlags™の概念に当てはまるものしか手がけない。そのことを徹底しています。

人的資本経営

—近年、S(Social)分野の主対象である人的資本について、どのように位置づけ、その活性化に取り組むかも大きなテーマとなっています。人的資本経営に対するNittoの考え方を教えていただけませんか。

高崎 私に限らず多くの企業経営者は、これまでも人財を重要視した経営判断や経営活動を行ってこられたと思います。特に終身雇用的色彩の強かった日本企業の場合、新規性の高い分野の人財を採用やM&Aで補うことはあっても、既存社員の育成や能力開発により人財力向上を図るのが基本的なスタンスでしょう。Nittoグループとしても、教育カリキュラムに基づく研修制度のほか、新事業を生み出す場を用意するなどして、学びや成長のための機会を提供してきました。

加えて、女性リーダー比率が低いことや、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン、エンゲージメントといった比較的新しい言葉や概念などに触れ、自社に足りていないと判断した場合には、その改善や強化に向

けた動きをしっかりと進めています。会社や事業活動に寄与し、結果的に地球環境や社会も含めたお客様に貢献することこそが各人の手応え、やり甲斐につながるので、Nittoグループでは、「人を大事にする」というより「人を活かす」という考え方を大切にしています。そうした人財に関連したテーマについては、今後も未財務の取組みとして定量化した目標を掲げて推進していきます。

澤田 私の知る限り、Nittoグループは以前から人財こそが企業にとって最も重要な財産だという想いで価値ある取組みを続けてこられたと思います。一つ加えるとすれば、今後はより戦略性を高めた方が良く考えます。それには二つポイントがあります。まずは顕在化した能力だけでなく、その人財の潜在力、どのような可能性を持っているかという部分にも目を向けるべきです。そういう観点から企業の財産として活かし切れているかどうかを検証することです。もう一つは、育成(人事施策)と戦略を別立てにするのではなく、経営戦略との一体化を意識した取組みを進めることです。その二つの点が備われば、さらに高みを目指せると思います。

高崎 従来は、日本人従業員を中心に配置や教育を考えてしまっていたのですが、それも徐々に変わってきました。たとえば欧州全域では、リーダークラスの人財ローテーションを積極的に行っています。Nittoグループの次代のリーダーになってもらうために、特定の事業や地域に縛り付けておくのではなく、その潜在力を引き出そうといういろいろな国や市場を経験する機会を提供しています。

NGBAというグローバルリーダー育成プログラムにおいても、外国籍人財を含むチームを編成し、議論を尽く

した内容をわれわれに提案してもらっています。グローバルな人財、リーダーの養成に向けた施策が実を結び始めている。そのような手応えを感じています。

和気あいあいと、しかし常に遠慮なく本音で語り合う取締役会

——前中期経営計画の前倒しでの達成を受けて、新たに「Nitto for Everyone 2025」を発表されました。柱となるコンセプトを教えてください。

高崎 基本的には、すでに公表していたESG経営をどのように具現化していくかを示したものです。2030年ありたい姿として、「あったらいいな」に留まらず「驚きと感動を与え続ける『なくてはならないESGトップ企業』」を目指そうと考えました。

「パワー&モビリティ」、「デジタルインターフェース」、「ヒューマンライフ」という三つの重点分野を設定し、お客様やサプライチェーンに関わる企業や人々を巻き込みながらESGの考えを定着させていく。その実現に向けた当面の3カ年の行動計画という位置づけです。

澤田 今回の中期経営計画を含め、ESG経営への転換に向け、取締役会では多くの意見が交わされました。Nittoグループの経営理念は、土台を形成する「The Nitto Way」とその上のビジョン、最上位のミッションという3階建てで構成されています。使命や存在意義を示したミッションは普遍的なものであるのに対し、ビジョンは時代の変化に合わせて大胆に変えていく必要があります。変えるべきものと変えるべきではないもの——そうした点も含めて、取締役会ではESG経営について議論してきました。

——取締役会の実際の雰囲気はどのような感じなのでしょう。

澤田 実効性という意味では誇れる取締役会だと思っています。参加する誰もが、「良い議論ができるように」「良い結論にたどり着けるように」との想いを共有し、一方向からだけでなくいろいろな角度から、自由に意見を述べます。

取締役だけでなく監査役も積極的に発言します。遠慮など一切ありません。それから取締役会というと、

席順が決まっているのが普通ですが、Nittoは毎回くじ引きで決めるんです。

高崎 当社はずっと前からくじで決めています。もちろん私が末席になることもありますし、お互いに役職を付けず、「さん付け」で呼び合うようにしています。ちなみに経営会議の席もくじ引きで決めています。

澤田 たかが席順じゃないかと思われるかもしれませんが、でも、正面に誰がいるか、隣に誰がいるかによって、議論の内容や場の雰囲気は微妙に変わってくるものです。このルールのおかげで、毎回新鮮な気持ちで参加しています。それにランチタイムなど休憩の時間に隣同士で雑談をする際、毎回違う人ととても有意義な話ができ、それが相互理解や議論の充実につながります。もちろん重要なのは、どういう方を取締役会メンバーに選ぶかということですね。その点でもよく考えられたメンバー構成になっていると思います。

高崎 できる限り多様な意見を伺いたいと思って人選しています。長年務めて下さっている方もいれば、新しい方もいます。専門分野やバックボーンもさまざまに女性、外国籍の方もいます。その上で「思っていることは全部仰って下さい」と申し上げ、くじによる席順も含めて、最適な環境・雰囲気作りに努めています。

——取締役会での議論の際にどういった点に留意されているのでしょうか。

澤田 その多様なメンバーが、自らのバックボーンや特長を率直に出すことが大事だと思います。私の場合は自分なりに考えること四つあります。まず企業経営者としての経験があるということ。二つ目は、技術畑を歩んできたことから、技術について理解できるということ。三つ目は、投資家を含めたステークホルダーのESGに対する要求、社会的要請を肌で感じてきたこと。最後は、企業の中で「現場視点」を特に重要視してきたことです。ですから、議題が提起されると、その四つの視点から考え、自分なりの意見を申し上げよう心がけています。

ほかの社外取締役も同じだと思います。自らの知識や経験が豊富な分野を意識し、社内取締役が見落とす可能性のある視点を押さえながら、各人が議論に貢献できるよう努力されています。おおむね意見が出尽くすと、高崎さんがまとめてくれる。また、未財務の件などもそうでしたが、一旦決めたらかなりのスピード感で、全社

が一斉にそちらの方向に向かって舵を切る。これにはいつも驚かされます。

高崎 スピードと完成度もNittoのDNAだと思います。ですから私も一旦腹落ちしたら速いです。皆さんからアドバイスをいただいて「これだ!」と思ったら次の日には動きます。

——ESGを中心に置いた経営を進めることで、Nittoグループに対する社会の評価はもちろん、周囲の景色の見え方も変わってくるように思います。どんな姿を想像されますか。

高崎 「ESGトップ企業」を実現していくには、例えば社外からのESG評価を指標として高みを目指すことも有効だと思っています。しかし、我々だけががむしゃらに頑張っても、社会に提供できる価値は限定的です。当社は数多くのお取引先様から原材料を購入し製品を提供していますが、最終製品でない場合が多い。だからこそNittoグループが一角を占めるサプライチェーンの中でほかの皆さんと協力しながら成果を上げていきたい。最初は難色を示されるところが少なくないでしょう。それでもいずれ「おかげでわれわれもESGで他社に先んじることができた」と喜んでもらえるようにしていきたいと思っています。

澤田 私がNittoグループを評価するのは、決して自分たちだけ良ければ良いという考え方をとらない人間味溢れるところ。こうした姿勢とイノベーションが合わさることで、顧客に驚きと感動を与える会社になり、PlanetFlags™/HumanFlags™へのシフトを徹底することでニッチトップが促進され事業基盤も強化されていくと期待しています。



取締役・監査役紹介 (2023年6月23日現在)



社外監査役
白木 三秀

監査役
徳安 晋

取締役 専務執行役員
伊勢山 恭弘

社外取締役
澤田 道隆

取締役 専務執行役員
三木 陽介

社外取締役
福田 民郎

取締役
古瀬 洋一郎

社外監査役
寺西 正司

監査役
高柳 敏彦

社外取締役
江藤 真理子

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

取締役 専務執行役員
大脇 泰人

社外取締役
山田 泰弘

社外監査役
小橋川 保子

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)

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)

古瀬 洋一郎

取締役 (非常勤)

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 当社取締役 (非常勤) (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)

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 (現任)
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)

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)

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)

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 イング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 (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)
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)

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)
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)

Chapter 01 Vision	Chapter 02 Strategy & Performance	Chapter 03 Governance	Chapter 04 Data Section
----------------------	--------------------------------------	--------------------------	----------------------------

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)

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)

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)

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)

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	15	●				
三木 陽介	取締役	男	6	●	●			
伊勢山 恭弘	取締役	男	3			●	●	
大脇 泰人	取締役	男	—	●			●	●
古瀬 洋一郎	取締役	男	16	●		●	●	
福田 民郎	社外取締役	男	5	●	●			●
ウォン ライヨン	社外取締役	女	3				●	●
澤田 道隆	社外取締役	男	2	●	●			●
山田 泰弘	社外取締役	男	1		●	●	●	
江藤 真理子	社外取締役	女	—				●	●
徳安 晋	常勤監査役	男	4			●		●
高柳 敏彦	常勤監査役	男	—	●			●	
寺西 正司	社外監査役	男	15	●		●	●	
白木 三秀	社外監査役	男	11				●	●
小橋川 保子	社外監査役	女	—			●	●	

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。

執行役員一覧 (2023年6月23日現在)

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、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>

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、経験を役員の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のスキルとして選定しています。
ファイナンス	企業を運営していくうえで、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の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の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のスキルとして選定しています。

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 / 人財本部長	人事・教育、ダイバーシティ推進、事業所経営
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 / 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	常務執行役員 / CIO / 生産本部長	IT、製造・生産技術、環境・安全
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 / 北・南米エリア長 / Nitto, Inc.代表取締役	北・南米エリア経営
青木 信行	上席執行役員 / 経営・ESG戦略本部長	経営戦略、ESG推進、広報
明間 健二郎	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副事業部長	アドバンスフィルムソリューション事業、EMEA(ヨーロッパ、中東、アフリカ)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、経営・ESG戦略本部副本部長	法務・総務、コンプライアンス、リスクマネジメント、ESG推進
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
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)
石田 尚孝	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
蒔野 直樹	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
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 / CPO / 調達本部長、業務改革本部長	調達、ロジスティクス、業務改革
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

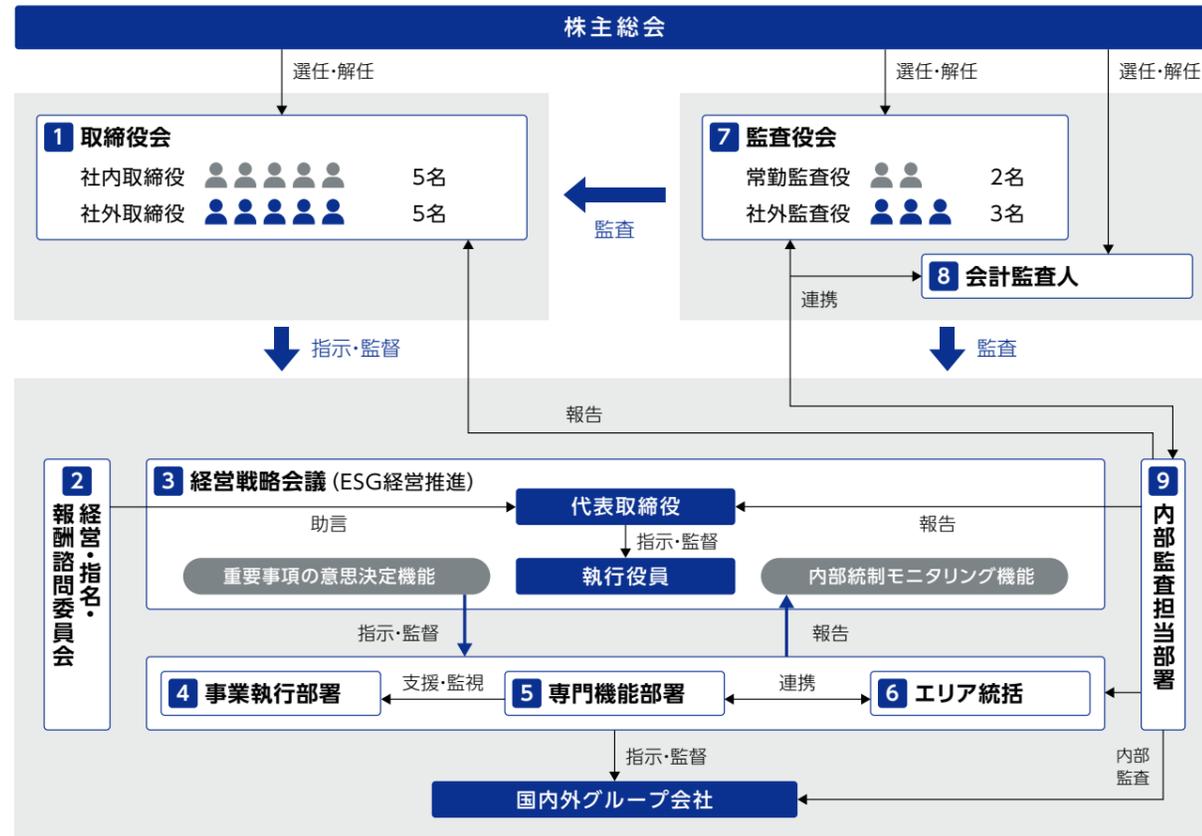
※ CEO: グループ最高経営責任者 COO: グループ最高経営執行責任者 CTO: グループ最高技術責任者 CFO: グループ最高財務責任者
CIO: グループ最高情報責任者 CPO: グループ最高調達責任者

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、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*



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。

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5名、社外取締役5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1名、社外取締役5名、社外監査役3名(全9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) ※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、外部評価を定期的に実施

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、2022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活性化させるため、5段階評価項目を減らし、自由記述項目を増加させています。

2. 質問項目

- ・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
- ・社内取締役・社外取締役のパフォーマンス
- ・役員のトレーニング
- ・株主(投資家)との対話
- ・総括

3. 分析・評価結果の概要

2021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。

2021年度評価での認識課題に対する取組みについては、次のとおり確認しました。

「ESGを経営の中心に置く」とのスローガンのもと、中期経営計画、環境・人類に貢献する製品の認定スキーム等の各施策について、緻密な議論を重ねました。その他、スキル・マトリックスの開示を実施し、取締役会で人材に対する討議を増加させるなど、課題の積み残しが無いよう努めたことを確認しました。

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。

2022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"> The Nitto Wayの改定 新中期経営計画の策定 役員のサクセッションプランの整備 気候変動に関わる施策 M&Aに関する個別案件
モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制運用状況の確認
その他	<ul style="list-style-type: none"> 政策保有株式の状況 投資家との対話の状況

2022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"> 経営構想と外部環境変化 人材戦略と人的資本の開示について
指名	<ul style="list-style-type: none"> 取締役選任基準について
報酬	<ul style="list-style-type: none"> 業績連動型株式報酬の付与基準の見直し 役員報酬方針と本年度取締役報酬の整合性確認

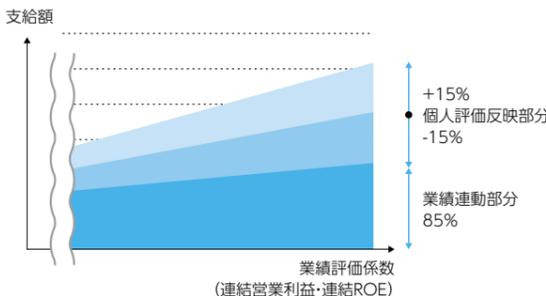
基本報酬

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



役員報酬

取締役報酬は、固定報酬である「基本報酬」、短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。

非常勤取締役・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。

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(当社が重要課題と位置付けた未財務目標)に応じて、10~150%とします。

※業績評価期間:2023年4月1日~2026年3月31日

交付株式数テーブル

個別交付株式数=交付基準株式数①×支給率②

※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

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	
		15%未満	15%以上
連結営業利益	1,700億円未満	0%	
	1,700億円以上 1,850億円未満	30%	100%
	1,850億円以上	50%	120%

+

ESG項目※	支給率
9個達成	30%
7・8個達成	20%
5・6個達成	10%
0~4個達成	0%

※中期経営計画の経営目標ページに記載の9個の未財務目標

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。

取締役および監査役の報酬等の額

(単位: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	
取締役(社外取締役を除く)	641	198	365	-	77	4
社外取締役	103	103	-	-	-	6
監査役(社外監査役を除く)	83	83	-	-	-	2
社外監査役	48	48	-	-	-	3

- (注) 1. 上記には、当事業年度中に退任した取締役1名(社外取締役ではない)を含んでおります。
 2. 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。
 3. 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す。
 4. 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。
 5. 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。
 6. 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ただきます。
 7. 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1,471億7千300万円、連結ROEは12.7%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。
 8. 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。
 9. 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あります。当事業年度は使用人分給与の支給はありません。

新任社外取締役メッセージ



リーズナブル・ オプティミズムを 体現する組織として

社外取締役
山田 泰弘

チャレンジを楽しむ企業文化

この1年間、取締役会での意見交換に加え、各事業所を訪問した際の従業員との交流などを通じて発見したNittoの企業文化について、三つほど紹介したいと思います。

まず特に印象深いものとして、チャレンジを楽しむ企業文化が挙げられます。人間や企業には、悲観したりリスクを回避したりして、挑戦しないことの言い訳とする傾向があります。一方で、深い考えなしに常に楽観的な行動をとるのは、単なる向こう見ずであり、そのような従業員ばかりでは経営が立ちゆかなくなります。

私が好きな哲学者アランは、「悲観は気分、楽観は意思」と言っています。必要な注意を怠ることなく、根拠に裏付けられた楽観的な姿勢(リーズナブル・オプティミズム)は、成長・発展を目指す組織にとって不可欠なマインドです。新たな挑戦にどこまでも前向きで寛容なNittoは、そのことを自覚し、まさに体現する存在である——。こうした想いは時の経過とともに強くなっています。

また、成長のためのプレイングフィールドへの強い意識にも感銘を受けました。伸ばすもの、つまり、より大きな可能性を秘めた分野を見極め、躊躇せずそれを取り込み、事業ポートフォリオの再構成に挑戦する姿勢はNittoの文化だと思います。

そしてインクルージョン。多様な人々が集まる(ダイバーシティ)だけでは、優れた組織にはなりません。Nitto全体に溢れる「互いを尊重する雰囲気」は、各人が持つ英知の結集には欠かせません。これらを併せ持った魅力ある企業文化が、経営戦略の高い実行力に寄与していると考えます。

リスクとオポチュニティのバランスが 取れた意思決定

そんなチャレンジを厭わないNittoの社外取締役として、私が心がけていることは大きく二つあります。

一つ目は、取締役会で議論される各事案について、その意思決定プロセス自体に問題がないかどうかを見定めることです。取り上げるテーマの多くは、執行サイドのほうがその分野に精通しています。想いが強く知識が豊富であるがゆえに、実行にまつわるリスクと機会(オポチュニティ)のバランスを欠いてしまう可能性もあります。どちらかに偏っていないかに留意しながら議論に参加しています。

もう一つは、「こういった可能性はありませんか」などと考慮すべき、もしくは参考になるような新たな視点を問いかけることです。私の専門であるマクロ経済や金融に関する知見はもちろん、これまでの人生で経験・学習したことを活かした問いを心がけています。

NittoグループのビジネスはBtoB型が主であり、開発・製造する製品は一般の方々にとって決して馴染みやすいものではないと思います。ただ、情報機器や医薬品、水のろ過膜など、ほとんどの人々の生活や仕事と何らかの関わりのある分野の製品を多く手がけています。ステークホルダーの方々に、「こんなところでNitto製品が活躍しているんだ」と関心を持っていただけるよう、またNittoグループが社会課題の解決と経済価値の創造の両立を実現できるよう取締役としての務めを果たしていきたいと思っています。

コンプライアンス

コンプライアンスの徹底に向けて

企業がサステナブルな成長を遂げるために、「コンプライアンス」は重要な土台となります。Nittoグループでは、コンプライアンスを尊重する風土醸成のために、さまざまな取り組みを行っています。

Nittoグループビジネス行動ガイドラインの改訂

役員・従業員の行動規範として、Nittoグループでは「Nittoグループビジネス行動ガイドライン」(以下、BCG)を定め、コンプライアンスの基礎かつ原点と位置づけています(2006年制定)。2022年9月、昨今の社会的要請やNittoグループのESG経営に一層準拠したものにするため、制定以来の全面改訂を行い、Web上で公開しました(17言語対応)。従来版よりポイントを明確にした分かりやすい記述で、かつ国際的な規範に則った内容にブラッシュアップされています。

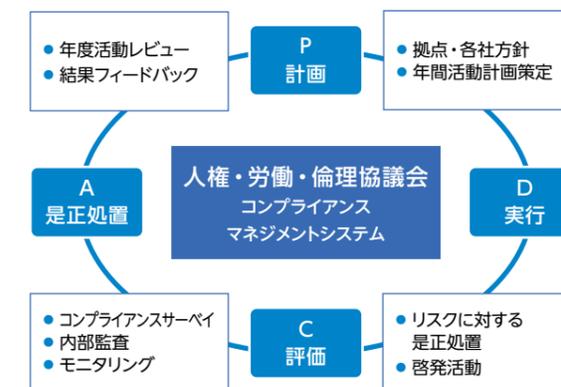
さらに新BCGをグループ内に周知徹底するため、社内教育資料の動画を多言語で作成し、配信しています。このようにさまざまな角度から認知を促し理解を深めることによって、実践につなげていきます。

コンプライアンスサーベイによるリスク抽出と改善活動

リスクを抽出し対策を講じるために、2023年度から新BCGに準拠したコンプライアンスサーベイを本格的に実施しています。これにより、新BCGのさらなる浸透を図り、各グループ会社・拠点におけるリスクを抽出します。コンプライアンスサーベイは毎年グループの全従業員を対象に実施し、集計結果を取りまとめ、各拠点・エリアにフィードバックするというのが基本的な流れです。

このコンプライアンスサーベイの結果に基づいて活動計

Nittoグループ人権・労働・倫理マネジメントシステム



画を立て、「人権・労働・倫理協議会」でリスク低減に向けた取組みを推進していきます。同協議会は、人権・労働・倫理マネジメントシステムをスムーズに機能させるために、各グループ会社・拠点の責任者をメンバーとして新設した会議体です。さらに、同協議会でを行うコンプライアンスリスク低減活動の妥当性を客観的に確認するために、外部機関の資格を有した専任者によるモニタリングを実施しています。専任者は各グループ会社・拠点に配置し、活動状況を確認できる体制を整えています。

このように、人権・労働・倫理協議会を通してPDCAを循環させ、マネジメントシステムを動かしていくことによってコンプライアンスの徹底を図ります。

グローバル内部通報制度の整備

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。いずれも、通報者のプライバシーを厳守しており、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ます。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も運用規定に定めています。

2022年10月からは、問題が生じた際にどこで何が起きているのかをNitto本社がタイムリーに把握して対処できるよう、「グローバル内部通報制度」の構築に取り組んでまいりました。これまでの内部通報制度は拠点・エリアで完結していましたが、2023年度からグローバル統一の本格運用が始まりました。こうしたスピーディな情報共有によって、さらなるガバナンスの強化に努めます。

グローバル内部通報制度による通報件数
2022年度 **77**件

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、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」、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、グループ全般に及ぼすリスクを「業務リスク」と大別し、適切なリスク管理をしています。

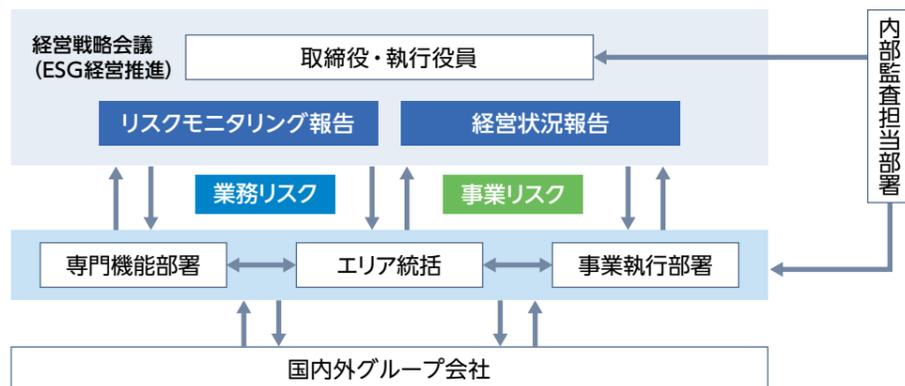
リスクマネジメント体制

Nittoグループでは、主要なリスクについて、「内部統制基本方針」に定めたリスクマネジメント推進体制にて、リスクマネジメントを行っています。

事業執行部署が「事業リスク」に関して、専門機能部署が「業務リスク」に関して、それぞれ統制・管理責任を負います。またグローバルでのリスクモニタリング体制を実現するため、海外主要地域に配置しているエリア統括が、エリア単位でのモニタリングを実施します。

各責任部署によって管理されるリスクに関する情報については、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。

リスクマネジメント体制図



各リスクの選定と管理状況

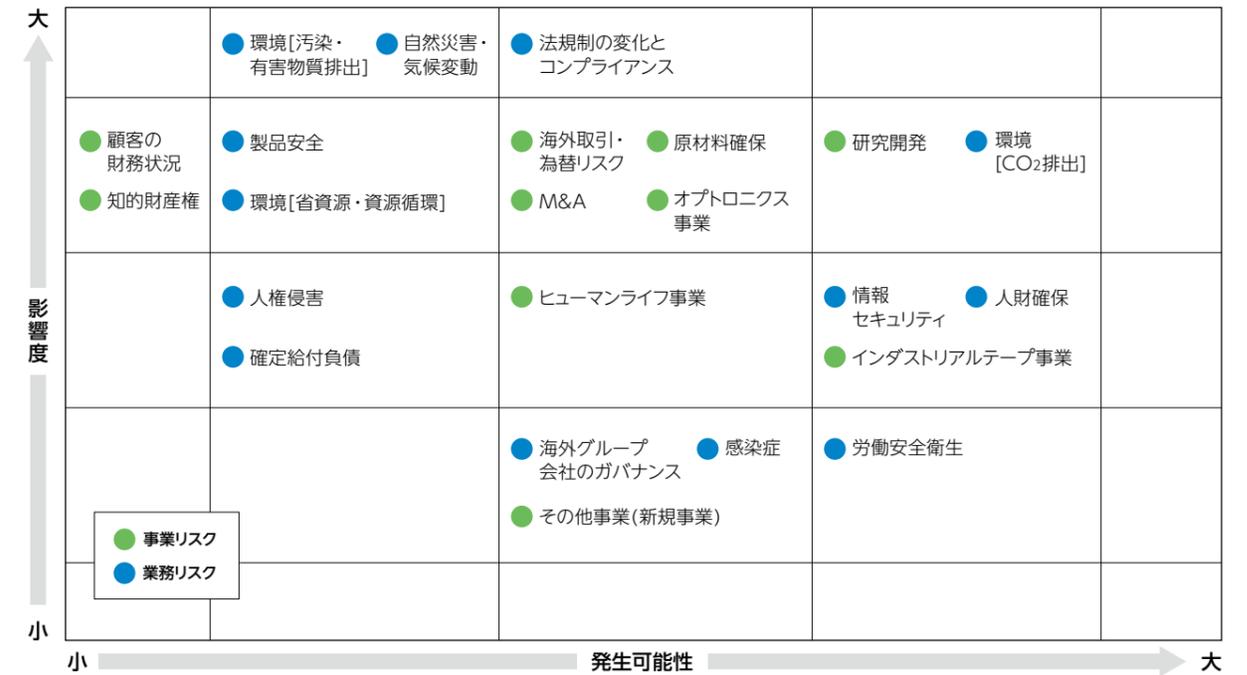
主要なリスクについては、前年度から継続するリスクに加え、リスクマネジメント担当役員および同担当部署が、取締役、各責任部署および監査法人等からの意見聴取、毎月の取締役会および経営戦略会議での議題・審議内容などの分析に基づき、経営戦略会議での審議を経て、年度での管理、報告の対象として選定します。

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」を横軸にして、二軸で各リスクの重要性を右のように分類し、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、実行体制の整備、統制・対策の実行、インシデントの発生と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。これをリスクマネジメント担当部署が独立的立場で評価し、リスクマネジメント担当役員の承認を受けて、独立評価として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右のとおりです。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。

2022年度のリスクマップ



各リスクの当年度評価(連結会計を除く)

主要なリスク	年度評価	リスク評価項目
事業リスク	→	資金繰りの悪化
		為替変動
		通関トラブル
	→	ロシア・ウクライナ紛争
		貸し倒れ・債権回収不能
	↑	取引先の倒産
	↑	調達困難
	→	研究開発の遅れ・陳腐化
	→	知的財産権の侵害
	↑	エレクトロニクスや半導体の市況の変化
↑	自動車生産台数の変動	
業務リスク	→	製品や技術の陳腐化
		外部環境の変化
	→	調達困難
	↑	外部環境の変化
	↑	調達困難
	→	新規事業の失敗
	→	買収・合併・提携の失敗
	↑	製品欠陥
	→	環境規制への対応不備
	→	環境(省資源・資源循環)
→	環境(汚染・有害物質の排出)	
→	情報漏洩・不正使用	
→	情報システム破壊・障害	
↑	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	
↑	海外グループ会社のガバナンス不全	
→	地震	
→	台風	
↓	感染症	
↑	感染症	
↑	人財流出	
↑	労働安全衛生	
→	人権侵害	
↑	確定給付負債	

↗ : リスク増加 → : リスク横ばい ↘ : リスク減少

主要なリスクの詳細につきましては以下Nittoウェブサイトをご覧ください。
<https://www.nitto.com/jp/ja/sustainability/governance/management/risk/>