



社外取締役
山田 泰弘

社外取締役
ウォン ライオン



社外取締役
澤田 道隆

社外取締役
江藤 真理子

次なる3年の挑戦と成長を「変化」と「継続」の視点で着実なものに

不確実な経営環境を乗り越え、新中期経営計画「Nitto RISE 2028」の目標を確実に達成するためには、取締役会の実効性をはじめとするガバナンスのさらなる高度化が必要不可欠です。Nittoグループでは、独自の専門性を有する4名の社外取締役とともに、これまでの成果を振り返りながら、多様な視点から持続的な企業価値向上に向けた議論を行いました。

激動の情勢の中でも、 一貫した姿勢が結果につながった2025年度

——2025年度を振り返り、どのような1年だったとお考えですか。

澤田 世界全体の動きで見れば、2025年度は非常に目まぐるしい1年だったと思います。世界では新たに紛争が起こったり、日本国内においても政権が変わったりするなど、大きな変化が多い年

でした。そうした中で、確固たるリーダーシップのもとで目標として掲げた事業計画を達成していくこと、そしてわれわれも社外取締役としてそれを後押ししていくことは、決して簡単なことではなかったと感じています。

山田 金融経済・財務の分野においても、為替、金利、さらにはAI投資の加速など不確実性に満ちた状況が続き、Nittoグループの製品の需要にも影響を及ぼしました。しかし、当社の経営状況を見ると、そうした変化の中でも、成長領域へのシフトや多様なポートフォリオ経営などの強みは機能していました。一貫した経営の軸が

INDEX

Introduction

Vision

Strategy & Performance

▶ Governance

- > 59 社外取締役座談会
- 63 取締役・監査役紹介
- 67 指名・報酬諮問委員会 議長メッセージ
- 68 コーポレートガバナンス
- 74 コンプライアンスの向上
- 75 リスクマネジメント

Data Section

成果に結びついていたことは、評価に値すると感じています。

ウォン Nittoグループ自身の変化という面では、サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)を見直しました。PlanetFlags™/HumanFlags™の徹底やTNFD賛同、WEPsや「The Value 500」への署名など、NittoグループとしてESGを経営の中心に置くという姿勢をぶれさせることなく貫くことができた点を高く評価しています。

澤田 経営体制の面では指名・報酬諮問委員会が新設され、私が委員長となって新たな取締役社長の選任について議論しました。委員会では取締役報酬改定についても議論がなされるなど、緊張感があった1年間でした。

江藤 新たなトップ人事の選任プロセスは印象深い出来事でした。会社としても大きな節目だったと思います。また、個人的には社外取締役として3年目を迎え、会社への理解とともにほかのメンバーとの関係性もぐっと深まったと感じています。社外取締役のチームワークが向上し、議論が深まった有意義な1年でした。

着実に高まっている取締役会の実効性の、さらなる深化を目指す

——Nittoグループの取締役会の実効性やガバナンスについて、どのように評価されていますか。

澤田 実効性については、私なりの定義をもっています。1つ目は、ガバナンスが正しく機能しているか。2つ目は、ガバナンスが機能した結果として業績が上がっているか。3つ目は、業績が上がった結果が株価に反映されているか。この3つがつながっていることが重要です。例えば、業績や株価が上昇していたとしても、ガバナンスが機能していないのであれば、実効性があるとはいえません。反対に、いくらガバナンスが機能していたとしても、最終的に業績や株価に結びついていないのであれば、やはり実効性がある

とは評価できないのです。

そして、「ガバナンスが機能している」中には、さらに攻めと守りの2種類があると思っています。攻めのガバナンスとは、執行のメンバーが積極的にチャレンジし、それを取締役会がサポートすることです。一方で、執行のメンバーが道を誤らないようにサポートすることが守りのガバナンスです。

この建てつけで考えると、Nittoの取締役会は、チャレンジを後押ししつつも無謀なことはしないようサポートするという攻めと守りのバランスがとれていると感じます。この厳しい世界情勢の中でも業績を保つことができたのは、ガバナンスが機能し、実効性が確保された結果といえます。

山田 澤田さんが指摘されたように、取締役会の実効性は着実に高まってきています。特に、重要テーマに対するアジェンダ設定や情報開示の透明性、監督機能の基盤については相当整ってきているのではないのでしょうか。

今後、さらに実効性を向上させていくためのポイントは、大きく2つあります。1つ目はアジェンダ設定についてです。オペレーション報告と戦略論にメリハリをつけて、重要な戦略テーマにどれだけ時間をかけられるか、換言すれば「何をしないか」まで含めた設定が重要になってきます。

2つ目は、報告内容の在り方についてです。単なる事実の共有にとどまらず、なぜそうなっているのか、次に打つべき手は何なのかまで含めてインサイト報告につながる形に進化すれば、さらに議論が深まっていくことが期待できます。取締役会の取組みをいかに企業価値の向上に結びつけていくか、今後ますます問われていくはずです。

ウォン 海外エリアからの報告に関しては、執行役員に加えて現地の外国人社員に話してもらっても良いのではないのでしょうか。Nittoグループの素晴らしい点として、管理職ではない社員も積極的に意見を発信し、報告する場を提供するという文化があります。現地にルーツをもつ方ならではの、文化的背景や現地の肌感覚を捉えた報告がもらえそうです。

——取締役会の構成や議論の在り方について、印象や考えをお聞かせください。

ウォン 取締役会における審議内容はほとんど過不足なく、適当な時間をかけて議論ができています。また、Nittoグループの取締役会はやや多い15人で構成されていますが、議題へ踏み込みみづらくなることもなく審議しやすい雰囲気が確保されています。

江藤 取締役会のメンバーはそれぞれ異なるバックグラウンドや専門性をもっており、独自の視点からの気づきを率直に発言しているので、多様な角度で議論できています。私自身も気兼ねなく発言ができ、とても良いチームになれている実感があります。

澤田 多様性という面では、もう少し社外取締役がいてもいいかもしれませんが、これまでの方とは異なるスキルをもった方を呼ぶことができれば、より多角的で深い議論ができそうです。

江藤 社外取締役に加えて、多様性を備える生え抜きのメンバーが取締役会に入ってくるようになると、より議論の精度も高まっていくのではないかと期待しています。

ウォン 議論の場という意味では、取締役会とは別に、ゼロベースで社員と取締役が議論できる機会があると嬉しいですね。われわれ社外取締役が正しくモニタリングをしていくためには、その背後の情報が必要不可欠です。例えば、ESGを経営の中心に置くという意識がどれぐらい浸透しているのか、課題はどこにあるのかなど、現場のリアルな声を直接聞くことができれば大いに参考になります。

「Nitto RISE 2028」達成の要諦は、不測の事態を乗り切る対応力を磨くこと

——2025年度は「Nitto for Everyone 2025」の最終年度でした。これまでの取組みを振り返り、その評価をお聞かせください。

INDEX

Introduction

Vision

Strategy & Performance

▶ Governance

- > 59 社外取締役座談会
 - 63 取締役・監査役紹介
 - 67 指名・報酬諮問委員会 議長メッセージ
 - 68 コーポレートガバナンス
 - 74 コンプライアンスの向上
 - 75 リスクマネジメント

Data Section

山田 「Nitto for Everyone 2025」の方向性は非常に適切だったのではないのでしょうか。特に、ニッチトップ戦略とESG戦略の統合という軸が、環境変化の中でぶれていないのが印象的でした。

ウオン 未財務目標のような難易度の高い指標も、しっかりと数値目標として掲げたことには注目したいです。一部未達に終わった部分もありましたが、何より挑戦をし、相応の結果も出しながら企業価値を向上できたことは大きな成果です。

澤田 「Nitto for Everyone 2025」では、営業利益率など前倒しで達成した数字もあり、財務面でも大きな進捗がありました。経営陣だけでなく、従業員一人ひとりの多大なる努力もあったでしょう。また、重点項目として掲げた4項目および「ニッチトップ戦略×Nitto流ESG戦略」を全従業員が意識できていたことも、大きな要因だと考えています。数字が先にあるのではなく、目指すべき姿を追いかけることに数字がついて来る。これこそ、Nittoグループの強さが表れた結果といえます。

江藤 私は「Nitto for Everyone 2025」が動き出していた2023年度に社外取締役に就任しました。その時にニッチトップ戦略の話を伺い、「これは誰しもがやってみたい戦略だ」と感じました。それと同時にNittoグループが何年にもわたって取り組んでいる目標だということに驚いたのを覚えています。これだけ成果につなげてきたのは、ニッチトップ戦略やESGという理念が、従業員一人ひとりに腹落ちしていることにあるのではないのでしょうか。

——「Nitto RISE 2028」に対する評価や見通しを教えてください。

ウオン 「Nitto RISE 2028」が策定されるまでのプロセスについては、議論を尽くすのに十分な報告とインプットを経たうえで、適切な議論が行えたと考えています。

澤田 特に、目標設定の精度の高さは、注目に値しますね。数字だけが独り歩きしてしまう企業も少なくない中で、Nittoグループで

は高いハードルではありつつも実現不可能なものではない、地に足のついた目標の策定ができています。

山田 社外取締役からの助言についても、ポートフォリオや成長領域に関する点を中心に、十分に反映していただいたのではないのでしょうか。このように練り上げられた「Nitto RISE 2028」だからこそ、しっかりとNittoグループが進んでいく方向性を示すことができています。

ウオン 目標達成に向けては、ポートフォリオが大きな鍵を握っています。「Nitto for Everyone 2025」においても重点的に取り組まれていた分野ですが、世界情勢も大きく変化している今、現状維持で目標を達成することは難しいでしょう。今後のモニタリングについては、緊張感をもって取り組んでいきたいと思っています。

山田 今後、モニタリングとフォローを継続するうえで想定するシナリオの幅を広げていくことも有効でしょう。また、ポートフォリオ戦略において重要となるのは、第1に資源配分のメリハリ、第2に成長領域への人財のシフト、第3にM&Aやパートナーシップを含めた外部との連携だと考えます。やるべきことをやりきるだけでなく、やめるべきことはやめるという判断のバランスが、「Nitto RISE 2028」の成否を左右するはずです。

江藤 異例づくしの社会や世界の中でも通用し続けられるように、世間が驚くような大きなチャレンジと、想定外の事態にしっかりと対応するレジリエンスの両面を兼ね備えて成長していったほうがいいですね。

新たな視点を組み込み、従来の強みに磨きをかける

——Nittoグループのさらなる成長に向けて、今後どのようなことに取り組むべきだと考えていますか。

澤田 今後のNittoグループに求められているのは、既存事業の

深耕と、さらなる収益の柱の構築です。これを達成し、持続的な成長や企業価値向上につなげるための鍵は4つあります。

1つ目は、変化力です。Nittoグループは、それが良いものであると判断すれば、即座に動きを変えられる変化力をもっています。その変化力は、今後の成長に大いに役立ってくれるでしょう。

2つ目は、顧客密着による技術開発です。既に実行されていますが、顧客視点はまだまだ強化できます。人のつながりが信頼を生み、その信頼から技術が生まれ、社会にイノベーションを起こす。この一連の流れをぶれさせることなく取り組んでほしいですね。

3つ目は、ESGをより積極的に打ち出すことです。後づけのESGにビジネスは追いつきません。NittoグループはもともとESGを前面に出してビジネスに組み込んでいますが、そうした姿勢を「ESG ニッチトップ企業」として積極的にアピールしていくことも、企業価値を高めていくために重要だと思います。

最後が、リーダー層の感覚をさらに研ぎ澄ますことです。特にコロナ禍以降、常識が覆る「常識の反転」は珍しいことではなくなりました。従来のやり方を続けているだけでは、いずれ通用しなくなります。時代の変化に素早く対応し、持続的な成長に導くために、リーダー層の感覚が研ぎ澄まされていくことに期待しています。

山田 ESGニッチトップ企業を目指すために「ダブル認定売上収益比率」の目標を掲げたのは、非常にユニークで理解しやすいと思います。その実現にあたっては、①認定の客観性や明確性、一貫性の確保と、②KPIとの連動などを通じた現場への落とし込み、そして③企業価値との関係を投資家に対して分かりやすく示すことの3点が重要です。経済的価値と社会的価値、現在価値と将来価値、それぞれの交点を可視化する、非常に意欲的な試みとなります。これを社内外に対していかに分かりやすく伝えていくかも大切なテーマですね。

また、企業価値向上に欠かせないのが、市場起点の視点を補完していくことです。Nittoの強みが技術とニッチトップ戦略にあることは明確ですが、今後はそれに加えて、成長市場との接続の早さと

INDEX

Introduction

Vision

Strategy & Performance

▶ Governance

- ▶ 59 社外取締役座談会
 - 63 取締役・監査役紹介
 - 67 指名・報酬諮問委員会 議長メッセージ
 - 68 コーポレートガバナンス
 - 74 コンプライアンスの向上
 - 75 リスクマネジメント

Data Section

強さが大切になります。もともと備わっている技術起点を強みに、AIや半導体、次世代エネルギー、医療といった成長分野との結びつきをより速く、強くすることができれば、Nittoグループはさらに成長できるはずです。

ウオン 戦略の観点では、ニッチトップを追求していくことに賛同しています。そのうえで、ダブル認定に関しては「インパクトからの逆算」という視点があってもいいのではないのでしょうか。ESGについても言葉だけではなく、実態としてNittoグループの製品や技術が社会にどのような影響を与えるのかというインパクトが、重要度を増していくと思います。

また、グローバル企業として執行役員の外国人比率をもう少し高める余地はあるかもしれません。デジタルへの知見やスタートアップの視点も含めて、新しい発想や観点を社内に取り込んでいくことは重要だと考えます。

江藤 成長のために変えない方がいいものもあります。Nittoグループにおいては、「三新活動」と「技・製・販・管一体」が該当すると思います。技術と市場を結びつけるNittoグループの成長エンジンですから、変えてほしくない部分です。

ただ、成長のために必要な変化として、次の成長の柱を見つけるためのチャレンジは続けてほしいです。具体的な技術や分野について、現状で私自身がすべて見えているわけではありませんが、今までにないようなチャレンジで驚かせてほしいと期待しています。

全体を俯瞰する視点から、企業価値向上を目指して

——最後に、社外取締役の役割として心がけている点や、今後の抱負について教えてください。

ウオン 社外取締役の役割を一言で申し上げると、企業価値向上だと思います。今、このタイミングで企業価値を上げるにはどうするのが最善かを考え、監督、助言していくことが、社外取締役の役

割であり、使命でもあるのではないのでしょうか。そのためにも、私自身のアップデートを欠かさず、セミナーへの参加や他社の取組み、海外の動向のチェックなど、幅広い視野で情報をキャッチアップするように意識しています。

澤田 私は社外取締役として、2つのことを大切にしています。1つは、執行を「子」として考えた時に、「親」としての役割をしっかりと果たすことです。消極的になっていけば、もっとチャレンジを促し、間違った方向に進もうとしていけば、しっかりと道を正す。攻めと守りに通じますが、両方のガバナンスをしっかりと効かせることが必要です。

もう1つは、変えてはいけないことを常に意識しながら変わり続けるよう導くことです。変化なくして成長はありませんが、その一方では江藤さんが指摘していたように、変えてはいけないこともあるものです。この見極めこそが持続的成長に欠かせない要素であり、社外取締役としての使命だと考えています。



山田 社外取締役の役割は、経営を代替することではなく、「監督」と「助言」の双方を意識しながら、経営の執行に向き合っていくことだと認識しています。そのためにも、執行の現場よりも少し広い観点から全体を俯瞰し、論点を整理して議論を深めていく必要があります。そのうえで初めて、適切なタイミングで経営判断を後押しすることができるのです。

重要な論点ではしっかり発言し、執行の判断や現場感覚を踏まえながら、外部の視点を活かして議論の質を高めていくことを意識し、今後も取締役会の議論に参加していきます。

江藤 社外取締役の役目は、究極的には「これが会社の経営を左右する」という議題の時に、一員として議論に参加してあり得べき判断をすることだと考えています。私はいつも学ばせてもらっている立場ではありますが、いずれ訪れるNittoの重要な局面にも耐え得る社外取締役であり続けられるよう、私自身も汗をかきながら邁進していきたいと思っています。

INDEX

Introduction

Vision

Strategy & Performance

▶ Governance

- > 59 社外取締役座談会
 - 63 取締役・監査役紹介
 - 67 指名・報酬諮問委員会 議長メッセージ
 - 68 コーポレートガバナンス
 - 74 コンプライアンスの向上
 - 75 リスクマネジメント

Data Section



常勤監査役
高柳 敏彦

社外監査役
小橋川 保子

取締役 専務執行役員
大脇 泰人

社外取締役
山田 泰弘

取締役 上席執行役員
片山 博之

社外取締役
江藤 真理子

取締役 専務執行役員
伊勢山 恭弘

常勤監査役
徳安 晋

社外監査役
服部 剛

社外取締役
ウォン ライヨン

代表取締役 取締役社長
赤木 達哉

代表取締役 取締役会長
高崎 秀雄

社外取締役
澤田 道隆

社外監査役
園 潔

INDEX

Introduction

Vision

Strategy & Performance

▶ Governance

59 社外取締役座談会

▶ 63 取締役・監査役紹介

67 指名・報酬諮問委員会 議長メッセージ

68 コーポレートガバナンス

74 コンプライアンスの向上

75 リスクマネジメント

Data Section

■ 取締役

高崎 秀雄

代表取締役 取締役会長 CEO

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

2026年 4月 当社代表取締役 取締役会長 CEO (現任)

赤木 達哉

代表取締役 取締役社長 COO

1993年 4月 当社に入社

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

2026年 4月 当社代表取締役 取締役社長 COO (現任)

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

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 CSO、CHRO
コーポレート人財本部長

1984年 4月 当社に入社

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

2026年 4月 当社取締役 専務執行役員 CSO、CHRO (現任)

片山 博之

取締役 上席執行役員 CTO
全社技術部門長

2006年 11月 当社に入社

2015年 12月 全社技術部門研究開発本部環境ソリューション研究センター長

2021年 10月 メンブレン事業部副事業部長

2022年 1月 メンブレン事業部長

2023年 6月 当社執行役員 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

2025年 6月 当社執行役員 ヒューマンライフソリューション事業部門長

2026年 4月 当社執行役員 CTO

2026年 6月 当社取締役 上席執行役員 CTO (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 (2026年4月退任)

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 花王石鹸(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 (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)

※CEO:グループ最高経営責任者 COO:グループ最高執行責任者 CFO:グループ最高財務責任者 CSO:グループ最高戦略責任者 CHRO:グループ最高人事責任者 CTO:グループ最高技術責任者 CPO:グループ最高調達責任者 CIO:グループ最高情報責任者

INDEX

Introduction

Vision

Strategy & Performance

▶ Governance

- 59 社外取締役座談会
- ▶ 63 取締役・監査役紹介
- 67 指名・報酬諮問委員会 議長メッセージ
- 68 コーポレートガバナンス
- 74 コンプライアンスの向上
- 75 リスクマネジメント

Data Section

■ 監査役

徳安 晋 常勤監査役	高柳 敏彦 常勤監査役	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	1981年 4月 当社に入社	2001年 2月 公認会計士登録	1976年 4月 (株)三和銀行に入行	1979年 4月 東京海上火災保険(株)に入社
2017年 6月 当社執行役員 Nitto Automotive, Inc.代表取締役	2009年 6月 日東シンコー(株)代表取締役	2006年 6月 みかさ監査法人設立(2019年8月退任)	2014年 5月 (株)三菱東京UFJ銀行取締役副会長	2012年 5月 (株)松屋社外取締役(2017年5月退任)
2018年 7月 当社執行役員 コンプライアンス統括部長	2014年 8月 当社執行役員 Nitto Denko (China) Investment Co., Ltd.董事長	2015年 6月 (株)アートネイチャー社外取締役(2022年6月退任)	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	2013年 6月 東京海上日動火災保険(株)常務取締役
2019年 4月 当社執行役員 サステナビリティ統括部長	2018年 4月 当社執行役員 営業統括部門長・東京支店長	2017年12月 JK&CREW税理士法人設立(現任)	2017年 5月 公益社団法人関西経済連合会副会長(2026年5月退任)	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)
2019年 6月 当社常勤監査役(現任)	2018年 6月 当社上席執行役員	2023年 6月 当社社外監査役(現任)	2017年 6月 南海電気鉄道(株)社外取締役(2024年6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)
	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	2024年 6月 (株)JVCケンウッド社外監査役	2019年 4月 (株)三菱UFJ銀行取締役会長	2024年 6月 当社社外監査役(現任)
	2023年 6月 当社常勤監査役(現任)	2025年 6月 (株)JVCケンウッド社外取締役(監査等委員)(現任)	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、監査委員)(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	取締役会長	男	18	●				
赤木 達哉	取締役社長	男	2	●				
伊勢山 恭弘	取締役	男	6			●	●	
大脇 泰人	取締役	男	3	●			●	●
片山 博之	取締役	男	—		●			●
ウォン ライヨン	社外取締役	女	6				●	●
澤田 道隆	社外取締役	男	5	●	●			●
山田 泰弘	社外取締役	男	4		●	●	●	
江藤 真理子	社外取締役	女	3				●	●
徳安 晋	常勤監査役	男	7			●	●	●
高柳 敏彦	常勤監査役	男	3	●			●	
小橋川 保子	社外監査役	女	3			●	●	
園 潔	社外監査役	男	2	●		●	●	
服部 剛	社外監査役	男	2				●	●

- (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、取締役会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。
- 3.赤木達哉取締役は、取締役社長として事業執行のリーダーシップを発揮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。

INDEX

Introduction

Vision

Strategy & Performance

▶ Governance

- 59 社外取締役座談会
- ▶ 63 取締役・監査役紹介
- 67 指名・報酬諮問委員会 議長メッセージ
- 68 コーポレートガバナンス
- 74 コンプライアンスの向上
- 75 リスクマネジメント

Data Section

取締役・監査役の選解任にあたっての方針と
手続について

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)とするのが、適切な構成と考えており、定款においても上限を10名と定めております。また、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)とし、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ものを選任し、特に、財務・会計に関する十分な知見を有しているものを1名以上選任することが、適切な構成と考えており、定款においても上限を5名と定めております。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項目のスキルにより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が必要です。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」で掲げる「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。

INDEX

Introduction

Vision

Strategy & Performance

▶ Governance

59 社外取締役座談会

▶ 63 取締役・監査役紹介

67 指名・報酬諮問委員会 議長メッセージ

68 コーポレートガバナンス

74 コンプライアンスの向上

75 リスクマネジメント

Data Section

指名・報酬諮問委員会 議長メッセージ



2025年6月に新たに設置された任意の指名・報酬諮問委員会について、同委員会の議長である社外取締役の澤田道隆氏に、委員会の役割や2025年度の取組みについて伺った。

——なぜ指名・報酬諮問委員会を設置したのでしょうか。背景や目的をお聞かせください。

2024年度までは、代表取締役の諮問機関として、経営・指名・報酬諮問委員会を設置していました。2025年度からは、経営陣の指名、報酬等に関する手続きの公正性・透明性・客観性のさらなる強化のために、従来の委員会を改編し、任意の指名・報酬諮問委員会（以降、本委員会）を設置、私が委員長を務めることになりました。また、2026年6月に本委員会を取締役会の諮問機関とし、社外取締役全員と社外監査役1名および代表取締役から構成される体制へと改編しました。委員長は、委員の互選により社外取締役の中から選出しています。

本委員会は任意とはいえ、当社のガバナンスを支えるうえで、非常に大きな役割を担っています。指名においては、経営トップの選任が最重要事項であり、また、それを支える取締役体制の構築にも関与します。取締役に関しては、スキル・マトリックスや多様性を意識するとともに社外取締役の比率も考慮しなければなりません。役員報酬においては、業績連動性を高めること、未財務項目を組み込むこと、株主目線を意識し株式報酬比率を高めることなどをポイントに置き、当社に合った報酬制度を構築する必要があります。

——2026年4月から新たな経営体制がスタートしました。新社長はどのようなプロセスを経て選出されたのでしょうか。新体制に何を期待されていますか。

2025年6月に新しく本委員会が設置されましたので、諮問を受け、慎重かつ丁寧に新社長の選任について議論を行いました。当社の持続的成長と企業価値向上に貢献できる人物像を深く

議論し、そのうえで候補者の多角的な評価を実施しました。その結果を取締役会に報告し、全員一致で決定した次第です。

新社長および新体制に期待することは、既存事業の深耕と次の利益の大きな柱の構築です。当社の大きな特徴は、顧客に密着したマーケティング・営業活動とそれに迅速に応えられる技術開発、そしてスピードであると思います。この特徴を最大限に活かした経営執行を行い、期待に応えてほしいと思っています。

それには、メンバーをけん引するリーダー層の役割が重要となります。ポイントは、可能性を引き出す人材マネジメントと、変化が大きく激しい時代を捉えるビジネス感覚です。これまでの常識が非常識化し、非常識が常識化してきている「常識の反転」を考えると、これまでのやり方は通用しなくなってきていることを意識する必要があります。リーダー層にはその感覚を研ぎ澄ましてほしいと思います。変わり続けてこそ、持続的成長につながります。

——2026年6月には役員報酬制度が改定されました。どのような点を重要視されたのでしょうか。

本委員会設置により、思い切って役員報酬制度を改定することにしました。これまでは、少し複雑で成果が反映されにくい設計でしたが、今回、新中期経営計画に沿った、よりシンプルでインセンティブ性を高めた設計にしました。具体的には、先に述べた、業績連動性を高めること、未財務項目を多く組み込むこと、株主目線を意識し株式報酬比率を高めることなどをポイントに置いた制度になっています。諮問に基づき、本委員会でかなり多くの時間を費やして議論した結果です。取締役会に報告し、全員一致で決定しました。

報酬制度は、やる気を引き出し、かつメリハリのある制度にしないといけません。また、役員報酬制度は従業員の報酬制度とも連動しないといけません。これらのことをイメージしながら、今後も報酬制度の在り方を検討していくつもりです。

今後も、世界に誇れるESGニッチトップ企業に相応しい指名・報酬の在り方を提案できる委員会を目指してまいります。

INDEX

Introduction

Vision

Strategy & Performance

▶ Governance

59 社外取締役座談会

63 取締役・監査役紹介

▶ 67 指名・報酬諮問委員会 議長メッセージ

68 コーポレートガバナンス

74 コンプライアンスの向上

75 リスクマネジメント

Data Section

コーポレートガバナンス

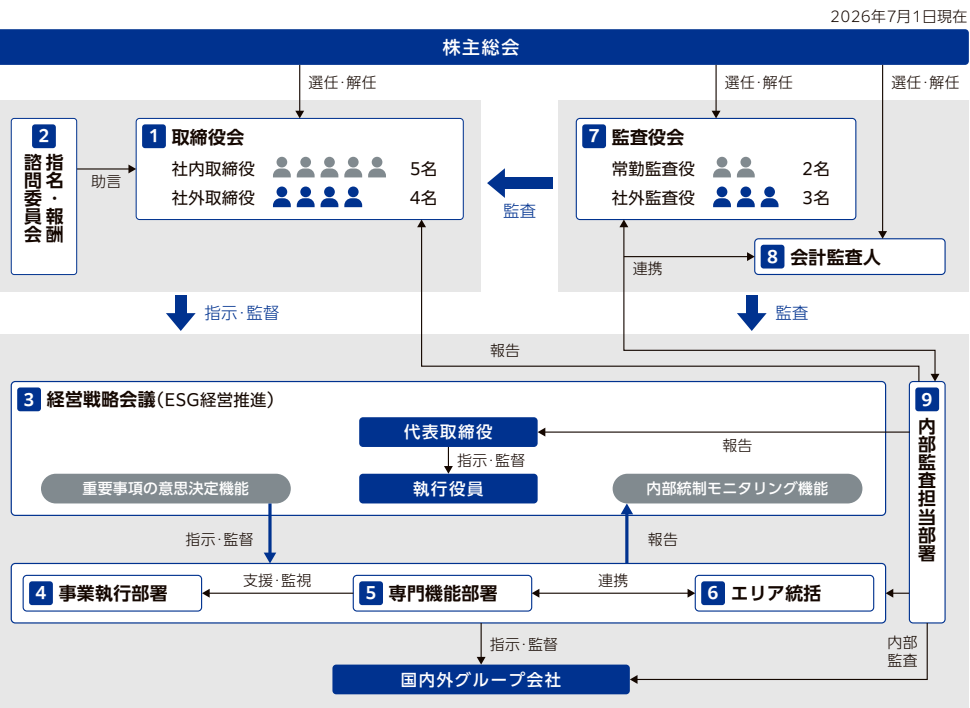
■ ガバナンス体制

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】高崎秀雄取締役会長	【構成】社内取締役5名、社外取締役4名(全9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 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2名、社外取締役4名、社外監査役1名(全7名) ・ 取締役会の諮問機関としての任意の諮問委員会 ・ 委員の過半数を社外取締役とし、取締役会において重要事項につき審議される体制 ・ 経営陣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】赤木達哉取締役社長	【構成】取締役(取締役会長および非常勤取締役を除く)および執行役員(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、外部評価を定期的実施

INDEX

Introduction

Vision

Strategy & Performance

▶ Governance

- 59 社外取締役座談会
- 63 取締役・監査役紹介
- 67 指名・報酬諮問委員会 議長メッセージ
- ▶ 68 コーポレートガバナンス
- 74 コンプライアンスの向上
- 75 リスクマネジメント

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、又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. 実効性を重視する指名・報酬諮問委員会

指名・報酬諮問委員会は、取締役会への諮問機関として構成員の過半数を社外取締役としています。当委員会は、議長を社外取締役が務め、代表取締役を含めた実質的な議論により、指名・報酬決定プロセス全体としての透明性・公平性・客観性の確保を図っています(案件により代表取締役が参加しない運営としています)。また、プロセス監査の観点から社外監査役1名が出席し、審議手続の適切性を担保しています。

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」とのスローガンの下、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及び執行役員が、それぞれ担当する事業執行部署及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全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

コンプライアンス及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及び執行役員が、それぞれ担当する事業執行部署及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全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、2025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

本評価は、第三者機関によるアンケートを実施し、その結果を踏まえて取締役会で討議し、結果の概要を開示するという、従来からの年次プロセスに基づいて運用しています。評価手法については、従来の5段階評価(取締役会の在り方、構成、運営、経営戦略・経営計画、内部統制・リスク管理、指

INDEX

Introduction

Vision

Strategy & Performance

▶ Governance

- 59 社外取締役座談会
- 63 取締役・監査役紹介
- 67 指名・報酬諮問委員会 議長メッセージ
- ▶ 68 コーポレートガバナンス
- 74 コンプライアンスの向上
- 75 リスクマネジメント

Data Section

名・報酬、総括)に加え、自由記述(取締役会の権限移譲・監督機能強化、指名・報酬ガバナンス、ESG推進の監督、社外役員の役割)を主な討議材料として審議を行う方針を採用しています。

2. 分析・評価結果の概要

2024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。また、経営会議等との情報連携や社内行事への参画など、社外役員の関与拡大に向けた取組みを通じて審議の質が高まっていることを確認しました。

- 一方で、今後の論点として、以下の課題が示されました。
- ① 内部統制・リスク管理に関する取締役会の監督機能
—— より計画的かつ継続的に議論する必要性
 - ② 機関設計・サクセッションに関する議論
—— 中長期的視点で検討を深めていく必要性
 - ③ 社外役員の高い見識や経験の効果的な活用
—— 取締役会の在り方や運営方法などに関して議論を深める必要性

なお、2024年度評価での認識課題に対する取組みについては、任意の指名・報酬諮問委員会を設置し、経営陣の指名・報酬等に関する手続の公正性・透明性・客観性をさらに強化する枠組みを整えています。

3. 今後の取組み

当社取締役会は、上記の分析・評価の結果や、任意の指名・報酬諮問委員会での議論を踏まえ、取締役会全体の実効性の一層の向上に取り組んでまいります。

2025年度に取締役会で議論された主な審議内容

経 営	・新中期経営計画の策定 ・経営陣のサクセッションプラン ・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 ・エリア、専門機能部署の活動状況
そ の 他	・投資家との対話状況

2025年度に指名・報酬諮問委員会で議論された主な諮問・審議内容

- ・経営陣のサクセッションプランについて
- ・役員報酬制度の見直しについて

■ 役員報酬

当社は、近年の上場企業において、取締役の報酬と業績および企業価値との連動性を一層明確化する制度設計が進展していることも踏まえ、中長期的な価値創造への動機付けを強化する観点から、従来の株式報酬の建付けを整理し一本化したうえで、中長期的業績連動報酬として、新たに「業績連動型譲渡制限付株式報酬」を加えた報酬構成としました。

■ 役員報酬方針

1.基本方針

- ・「Nitto Person」^{※1}を役員(取締役・監査役)として登用できる報酬内容とする。
- ・持続的な成長と中長期的な企業価値向上への貢献意欲を高める報酬体系とする。
- ・公正で透明性のある報酬決定プロセスとする。

※1 これまでの経験による深い見識と高い専門性を有することを基本として、それに加えて経営理念を理解し、実践し、結果を出し、新しいことにチャレンジし続けられる者

2.報酬構成

取締役(社外取締役を除く)の報酬構成は、(1)固定報酬としての基本報酬、(2)短期的業績連動報酬としての役員賞与、(3)中長期的業績連動報酬としての業績連動型譲渡制限付株式報酬とする。

社外取締役および監査役の報酬は、その役割と独立性の観点から、(1)基本報酬のみとする。

種類	項目	評価指標	報酬の概要	対象者
固定報酬	基本報酬 (金銭)	—	職位、職責等に応じた金額を毎月支給する。	全役員
短期的 業績連動報酬	役員賞与 (金銭)	営業利益 ROE 個人評価結果	年度ごとの当社グループの業績向上に対する意識を高めることを目的として、当該事業年度経過後に支給する。	取締役 ^{※2}
中長期的 業績連動報酬	業績連動型 譲渡制限付 株式報酬	営業利益 営業利益率 ROE ESG取組み結果	中期経営計画に関連した当社グループの目標達成および株価上昇の動機付けとして、中期経営計画の期間と一致した3事業年度経過後に支給する。	取締役 ^{※2}

※2 社外取締役を除く

3.報酬水準の設計の方針

業界水準に対して競争力のある水準とするため、同規模・同業種の主要企業群をベンチマークとして設定する。

INDEX

Introduction

Vision

Strategy & Performance

▶ Governance

- 59 社外取締役座談会
- 63 取締役・監査役紹介
- 67 指名・報酬諮問委員会 議長メッセージ
- > 68 コーポレートガバナンス
- 74 コンプライアンスの向上
- 75 リスクマネジメント

Data Section

4.評価指標とその選定理由

報酬項目	評価指標	選定理由
役員賞与	営業利益 ^{※1}	当事業年度における、事業を通じた利益創出を動機づけるため
	ROE ^{※1}	「株主利益の創造」を動機づけるため
	個人評価結果	役員個人の職務遂行および成果創出を動機づけるため
株式報酬	営業利益 ^{※1} ・営業利益率	ニッチトップ戦略が目指す「質の伴った利益創出」を動機づけるため
	ROE ^{※1}	「株主利益の創造」を動機づけるため
	ESG取組み結果	「社会課題の解決」を動機づけるため

※1 営業利益およびROEは当社の最重要KPIと位置づけており、短期・中長期的成果創出を役員に動機づけるために、役員賞与・株式報酬の両方に反映している

5.報酬割合に係る決定の方針

各役位における役割責任および業績責任を踏まえ、上位役位ほど、短期業績、中長期業績の連動性を高める設計とする。

<ご参考>取締役社長の報酬構成比率

業績				業績別の報酬構成割合		
営業利益	営業利益率	ROE	ESG取組みの達成率			
2,200億円	20%	14%	100%	20%	34%	46%
3,300億円	20%	21%	150%	14%	38%	48%

■基本報酬
■賞与
■株式報酬

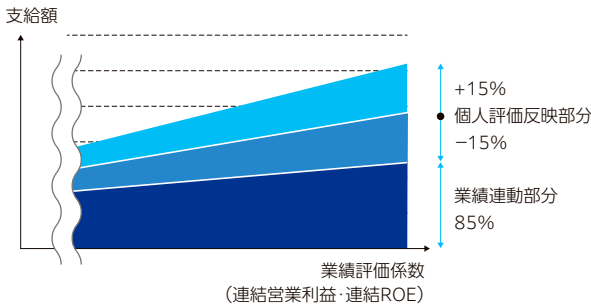
6.決定プロセスに関する方針

取締役	全 股	当社の事業内容、経営環境等を総合的に勘案するとともに、指名・報酬諮問委員会に諮問し助言を得たうえで取締役会が決定する。
	基 本 報 酬	固定報酬（基本報酬）は、毎月の支給日等の細部の取決めが必要なことから、取締役会の委任に基づき取締役社長が具体的な内容を決定する。ただし、各取締役への支給額は、あらかじめ定めた基準に従う。
	役 員 賞 与	短期的業績連動報酬（役員賞与）は、取締役社長が取締役（社外取締役を除く）の目標達成の個人評価を行う地位にあることから、取締役会の委任に基づき取締役社長が具体的な内容を決定する。ただし、業績連動の大部分は定量的な結果を反映させ、取締役社長による個人評価はあらかじめ定めた範囲（－15％～15％）に限定する。
	株 式 報 酬	中長期的業績連動報酬（株式報酬）は、指名・報酬諮問委員会に諮問し助言を得たうえで、取締役会が評価指標などの算定方法を決定する。なお、算定方法は、取締役会で決定後、速やかに開示する。各取締役への支給株式数は、あらかじめ定める基準株式数および上記算定方法での結果に基づき、取締役会が決定する。
監査役		監査役会において監査役の協議により決定する。

■ 役員賞与

取締役（社外取締役を除く）に対して、「役員報酬方針」に基づき支給する。

<ご参考>役員賞与構成比率



■ 業績連動型譲渡制限付株式報酬

1.当業績評価期間における業績連動型譲渡制限付株式報酬制度（本制度）の概要

新中期経営計画「Nitto RISE 2028」に応じた業績評価期間（2026年4月1日から2029年3月31日まで）における業績目標の達成度合いに応じて、対象取締役に対して業績評価期間終了後に、業績連動型譲渡制限付株式報酬を付与するために金銭報酬債権を支給し、当該金銭報酬債権の全部を現物出資財産として払込みさせることで、対象役員に当社が発行または処分する当社の（譲渡制限付）普通株式（退任時解除型）を割り当てる。

対象取締役に対して支給されることとなる金銭報酬債権の額は、支給株式数に支給時株価^{※2}を乗じることにより算定する。

※2 その発行または処分に係る当社取締役会決議の日の前営業日の東京証券取引所における当社普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）

2.対象取締役

取締役（社外取締役を除く） 5名

3.支給時期

2029年7月予定

INDEX

Introduction

Vision

Strategy & Performance

▶ Governance

- 59 社外取締役座談会
- 63 取締役・監査役紹介
- 67 指名・報酬諮問委員会 議長メッセージ
- ▶ 68 コーポレートガバナンス
 - 74 コンプライアンスの向上
 - 75 リスクマネジメント

Data Section

4.支給株式数の算定方法

(1) 当社は、業績評価期間中の定時株主総会の日において取締役役に就任した対象取締役役に対して（再任を含む）、取締役会で定める（役位、職責等に応じた）ポイント数を、就任時に付与する（定時株主総会の日以外での臨時就任の場合は、ポイントを付与しない）。なお、対象取締役に付与するポイントは、「業績連動部分」、「固定部分」で構成される。

業績評価期間：2026年4月1日から2029年3月31日まで

(2) 付与されたポイント数は、業績評価期間終了時まで毎年累積し、業績評価期間終了時における業績評価を経て、最終ポイント数が確定する（具体的には、下記5.）。

(3) 最終ポイント数は1ポイントを当社株式1株として取扱い（100ポイント未満の端数は切り捨てる）、対象取締役に対する支給株式数を決定する。

(4) 当社は、上記（3）で決定された支給株式数を基礎として、各対象取締役に對し、現物出資に供するための金銭報酬債権^{※1}を支給する。なお、当該金銭報酬債権の額については、当社株式を引き受ける各対象取締役に特に有利とならない範囲内で当社取締役会において決定する。

※1 その発行または処分に係る当社取締役会決議の日の前営業日の東京証券取引所における当社普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）

(5) 各対象取締役は、当社による新株発行または自己株式の処分に際して、上記（4）の現物出資に供するための上記金銭報酬債権を現物出資することにより、当社株式（譲渡制限付）を取得する。^{※2}

※2 対象取締役に支給する条件は、次のとおりである。
・各対象者が譲渡制限付株式割当契約書を締結すること
・会社法第208条第2項の規定に従い、支給される金銭報酬債権全額を、現物出資の方法により譲渡制限付株式と引換えるために使用すること（現物出資の方法による）

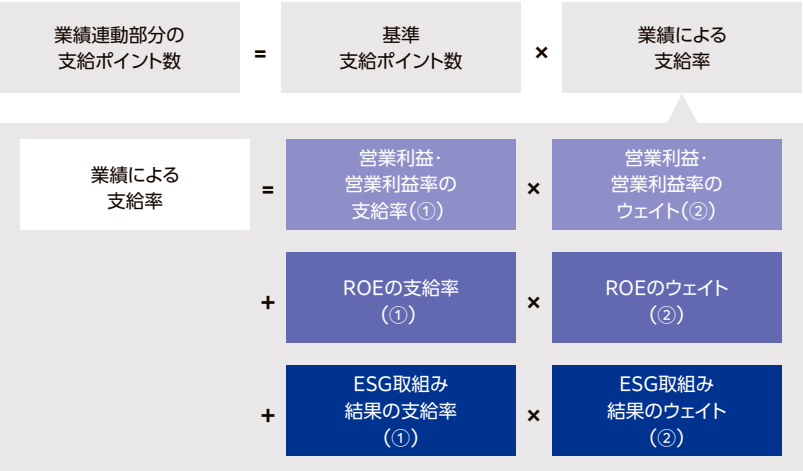
5.本制度に基づき交付する個別交付株式数の算定方法

(1) 基準支給ポイントは、次のとおり設定する。

基準支給ポイント数

役 位	業績連動部分	固定部分	役 位	業績連動部分	固定部分
取締役会長	53,100	12,200	取締役 常務執行役員	5,900	3,800
取締役社長	53,100	12,200	取締役 上席執行役員	5,400	2,700
取締役 専務執行役員	16,000	4,300	取締役 執行役員	4,300	2,400

(2) 業績連動部分の支給ポイント数は、業績評価期間中の各年度に支給された業績連動部分の基準ポイント数の累計に、業績評価期間の最終年度である2029年3月期の財務実績〔連結営業利益（以下、「営業利益」という）、連結営業利益率（以下、「営業利益率」という）、連結ROE（以下、「ROE」という）]および末財務の実績（ESG取組み結果）に基づく支給率を掛け合わせることで算出する。業績連動部分の支給ポイント数の算定式は次のとおりである。



(3) 上記算定式における業績による支給率は、各評価指標の支給率にウェイトを掛け合わせることで算出する。各評価指標の選定理由および支給率の変動幅、ウェイトは次のとおり。

評価指標		選定理由	支給率の 変動幅 (①)	ウェイト (②)	業績連動部分全体 における 支給率の変動幅 (①×②)
財 務	営業利益・ 営業利益率	ニッチトップ戦略が目指す「質の伴った利益創出」を動機づけるため	0～ 150%	0.5	0～75%
	ROE	「株主利益の創造」を動機づけるため	0～ 150%	0.2	0～30%
末 財 務	ESG取組み 結果 ^{※3}	「社会課題の解決」を動機づけるため	0～ 150%	0.3	0～45%

総計：0～150%

※3 ESG取組み結果は、新中期経営計画「Nitto RISE 2028」における末財務目標（製品系、環境系、人財系の各項目）の達成度を総合評価して決定

INDEX

Introduction

Vision

Strategy & Performance

▶ Governance

- 59 社外取締役座談会
- 63 取締役・監査役紹介
- 67 指名・報酬諮問委員会 議長メッセージ
- ▶ 68 コーポレートガバナンス
- 74 コンプライアンスの向上
- 75 リスクマネジメント

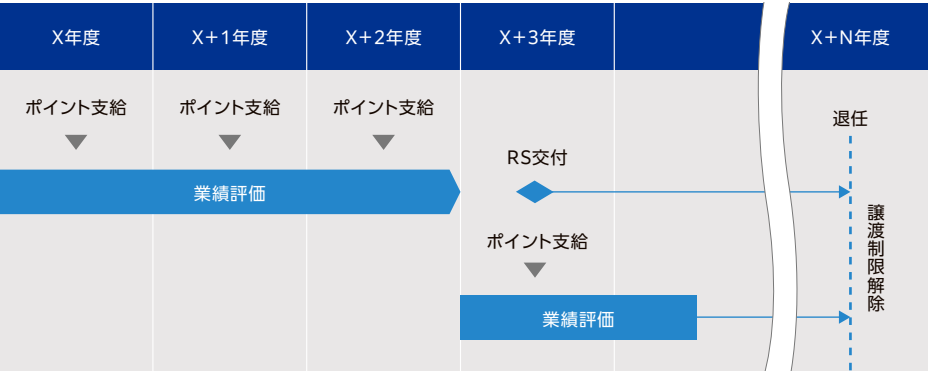
Data Section

(4) 各評価指標における支給率の算定方法は次のとおり。

評価指標		支給率の算定方法			
財務	営業利益・ 営業利益率	営業利益	営業利益率		※1 達成率は新中期経営計画「Nitto RISE 2028」の営業利益目標：2,200億円に対する2029年3月期の営業利益実績の割合を指しております
			20%未満	20%以上	
		2,200億円未満	0	50% × 達成率※1	
	2,200億円以上	50% × 達成率※1,2 ※2 最大75%	100% × 達成率※1,3 ※3 最大150%		
	ROE	ROE	支給率		
		10%未満	0%		
10%以上 14%未満		50% × 達成率※4			
14%以上		100% × 達成率※4,5 ※5 最大150%			
未財務	ESG 取組み 結果	ESG取組み結果	支給率		
		達成状況	0～150%		

なお、本制度は執行役員にも適用する。

<ご参考>支給スケジュールのイメージ



当連結会計年度における役員報酬の額

(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)	979	297	500	68	113	6
社外取締役	78	78	－	－	－	4
監査役(社外監査役を除く)	88	88	－	－	－	2
社外監査役	51	51	－	－	－	3

(注)

1. 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1億2千万円以内)と決めた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1億4千4百万円以内と決めた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. 上記表の取締役(社外取締役を除く)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。なお、非常勤取締役に対する役員賞与の支払いはありません。
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3億6千4百万円、242,000株と決めた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. 上記表の業績連動型株式報酬は、当事業年度において費用計上した金額であり、費用計上時点の株価を基礎として算定した支払予定額を記載しております。また、前事業年度分につき、費用計上時と株式交付時の株価の差異により5百万円の減少が生じておりますが、当該差額は上記表の金額には含まれておりません。
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2億4千3百万円、160,000株と決めた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。また、取締役の役員賞与については、同方針に従い、取締役会決議に基づき、赤木達哉新取締役社長にその具体的内容の決定を委任する予定です。
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を業績指標としております。また、業績連動型株式報酬については、これらに加え、中期経営計画において計画されたESG項目の達成個数を業績指標としております。当事業年度における連結営業利益は1,836億1千5百万円、連結ROEは12.2%、ESG項目については6個を達成しました。なお、譲渡制限付株式報酬は市場価格と連動する報酬であり、業績連動報酬等には該当しないため、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すが、当事業年度は使用人分給与の支給はありません。
10. 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3.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

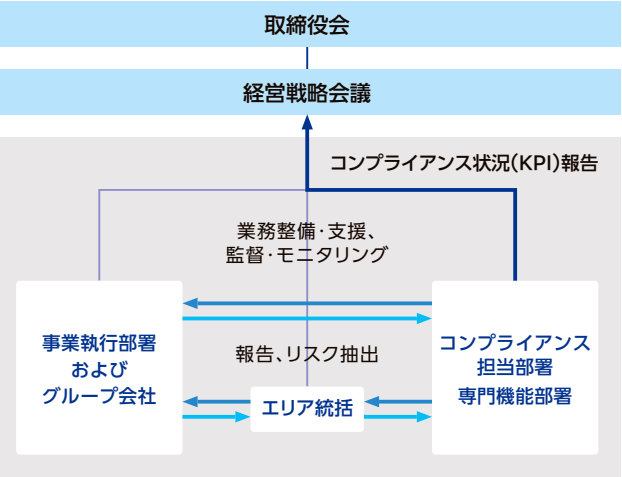
- 59 社外取締役座談会
- 63 取締役・監査役紹介
- 67 指名・報酬諮問委員会 議長メッセージ
- ▶ 68 コーポレートガバナンス
- 74 コンプライアンスの向上
- 75 リスクマネジメント

Data Section

コンプライアンスの向上

■ 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、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・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、地域や個社の事情に合う自律的なマネジメントと、グローバル全体で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実施しています。2026年5月の開催時は、エリアごとの取組みの進捗や重点課題などを、各エリアから発表し、互いに意見交換を行いました。

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など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。

今後も運用改善を着実に進めながら、各協議会の結びつきを強化することで、グループ全体でコンプライアンス水準を向上させていきます。



■ BCGの周知・啓発

従業員一人ひとりが、自らの業務において起こり得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、BCGを18言語で展開するとともに、受講層別の教育カリキュラムを充実させています。

また、「BCG Day」(奇数月の25日)を日本のみならず、海外にも段階的に展開しており、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、BCGに関連した社内ゲームの導入などを行っています。こうした職場ごとの継続的な浸透活動を通じて、日常業務における従業員のBCGを意識した行動を促すことで、Nittoグループ全体の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を着実に前進させています。



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」をグローバルに展開しており、パートナー様への周知活動を継続的に進めています。

INDEX

Introduction

Vision

Strategy & Performance

▶ Governance

- 59 社外取締役座談会
- 63 取締役・監査役紹介
- 67 指名・報酬諮問委員会 議長メッセージ
- 68 コーポレートガバナンス
- ▶ 74 コンプライアンスの向上
- 75 リスクマネジメント

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対し、リスクマネジメントの考え方を「内部統制基本方針」に定めています。

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、エリア単位でのモニタリングを実施します。

これら3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。

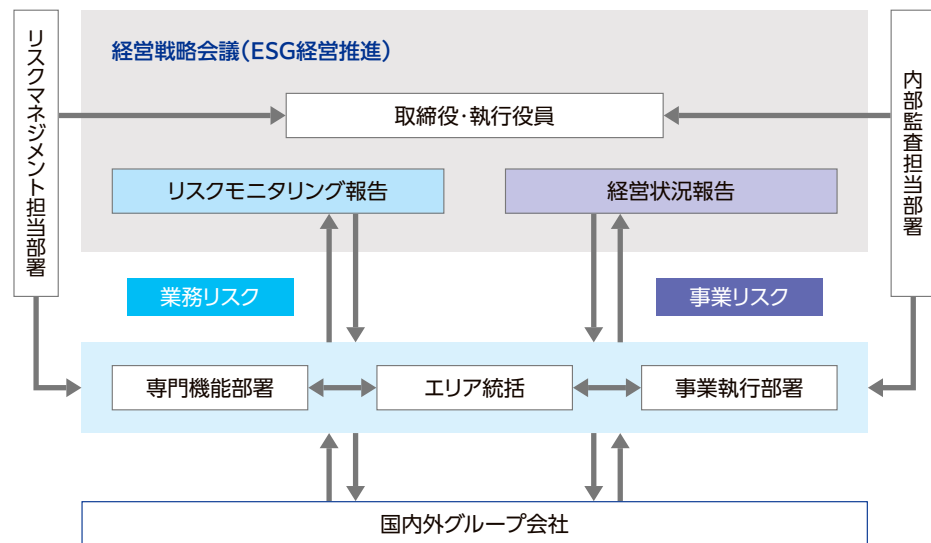
リスク管理状況

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、2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。

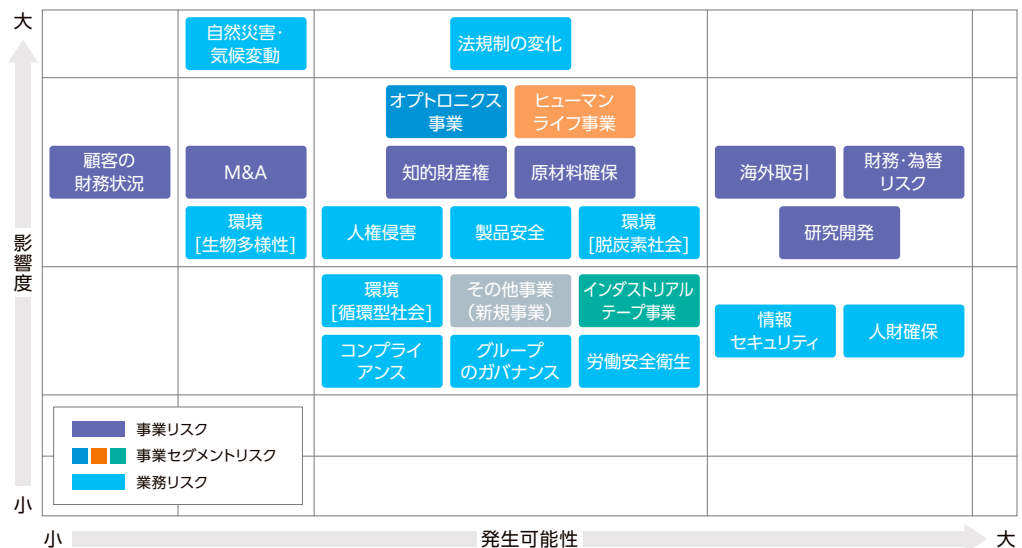
経営戦略会議にて報告・審議対象となったこれらの主要なリスク（事業リスク・業務リスク）については、年度末に、体制の整備、統制・対策の実行、インシデントの発生の有無とその対応などの評価基準に基づき、責任部署が自己評価します。さらに、リスクマネジメント担当役員および担当部署はこれを独立的に評価し、経営戦略会議および取締役会に報告します。

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



2025年度のリスクマップ



INDEX

Introduction

Vision

Strategy & Performance

▶ Governance

- 59 社外取締役座談会
- 63 取締役・監査役紹介
- 67 指名・報酬諮問委員会 議長メッセージ
- 68 コーポレートガバナンス
- 74 コンプライアンスの向上
- ▶ 75 リスクマネジメント

Data Section

主要なリスクの2025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(FY2025)
事業リスク	財務・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 ・各エリア資金統括拠点への資金集約および為替予約によりリスク抑制
	海外取引	貿易規制、通関事故 紛争・地政学リスクによる影響 米国関税政策による業績影響	・地政学リスクによる輸送コストの急騰、輸送能力の逼迫などへの影響を注視 ・物流の可視化やBCP(事業継続計画)などによる管理強化 ・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止
	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・検討部署を設置し、サステナブルな調達へ向け、さらなる強靱化を推進
	研究開発	研究開発の遅れ・技術の陳腐化	・「三新活動」を起点とした新技術・新製品の研究開発や設備投資を推進 ・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	・事業部門と一体で、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 ・地政学リスクに備えた原材料調達先の多様化や販売価格の適切な見直し実施
	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	・顧客ニーズを早期に捉え、技術力を活かした新製品開発と市場拡大を推進 ・調達先確保、生産拠点分散およびデジタル技術を活用した生産性改革を実施し、安定した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のある技術の確保 ・調達先、生産拠点の分散や在庫管理など製品供給のリスクとコスト上昇に対応 ・設備投資とデジタル化推進による生産効率向上で、原価低減と安定収益を実現
	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を取り、新規事業開発の推進継続

事業等のリスク	年度評価	評価項目	リスク対策(FY2025)
業務リスク	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) ・PFAS規制強化を見据えた代替品検討など化学物質管理体制の強化と、業界団体を通じた規制情報の早期把握による順法対応の推進
	環境(脱炭素 社会の実現)	管理規制強化 規制対応不備 再生可能エネルギー 調達高騰 排出権取引価格高騰	・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や再生可能エネルギー導入の推進継続 ・製品・ソリューションを通じた顧客のGHG排出削減を推進
	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	・廃プラスチックリサイクル率、資源有効利用率などの目標を定め、資源循環と資源有効活用を推進
	環境(生物 多様性の保全)	排出物処理価格高騰	・自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)の提言に沿って、特定されたリスクの低減と機会の向上を推進
	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(事業継続計画)訓練の実施
	法規制の変化	法令・税制・規制の改正強化	・事業に影響を与える法規制の動向を継続的に把握 ・規制変更による影響を事前に評価し、影響の回避・最小化に向け対応
	コンプライ アンス	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グローバル全エリアでの整備完了(サプライヤー様対象)
	グループの ガバナンス	財務項目 (会計不正、会計処理誤り) サステナビリティ情報法定開 示への対応遅れ 調達不正 内部統制無効化・不備	・3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の実施 ・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)の実施 ・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 ・人権尊重を含めたサステナビリティ教育プログラムをグループ全従業員に展開 ・サプライヤー様に対しCSR調達アンケートや外部機関によるリスク評価を実施

↗: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



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

INDEX

Introduction

Vision

Strategy & Performance

▶ Governance

59 社外取締役座談会

63 取締役・監査役紹介

67 指名・報酬諮問委員会 議長メッセージ

68 コーポレートガバナンス

74 コンプライアンスの向上

▶ 75 リスクマネジメント

Data Section