

# 04 コーポレート・ガバナンス

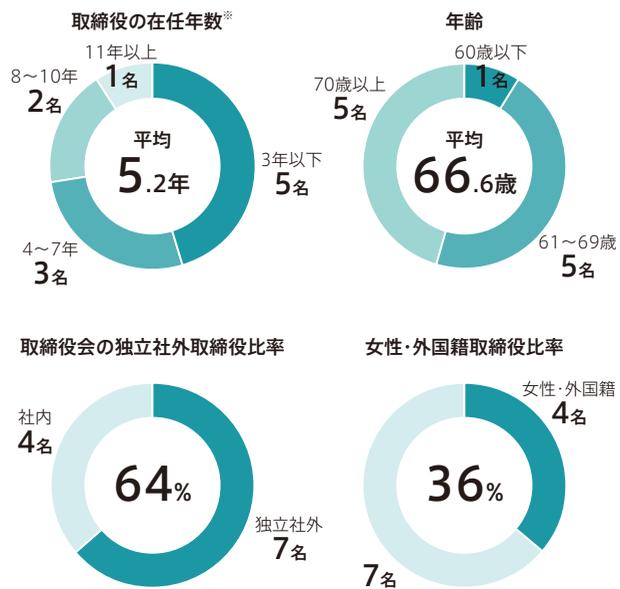
## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、「私たちは、相互信頼を深め、未来を見つめた新たな価値を提案し、世界の人々に貢献します。」をスローガンとする企業理念のもと、中長期的な企業価値の向上を目指す経営を推進するため、コーポレート・ガバナンス体制を構築し、その充実に取り組んでいます。そして、株主、顧客、取引先、従業員、地域社会などの各ステークホルダーに対して、公正で透明性の高い経営をおこないながら信頼関係を築くとともに、効率的で健全な経営により持続的な成長を果たすため、経営体制および内部統制システムを整備・運用していくことを、当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方としています。

## コーポレート・ガバナンス体制

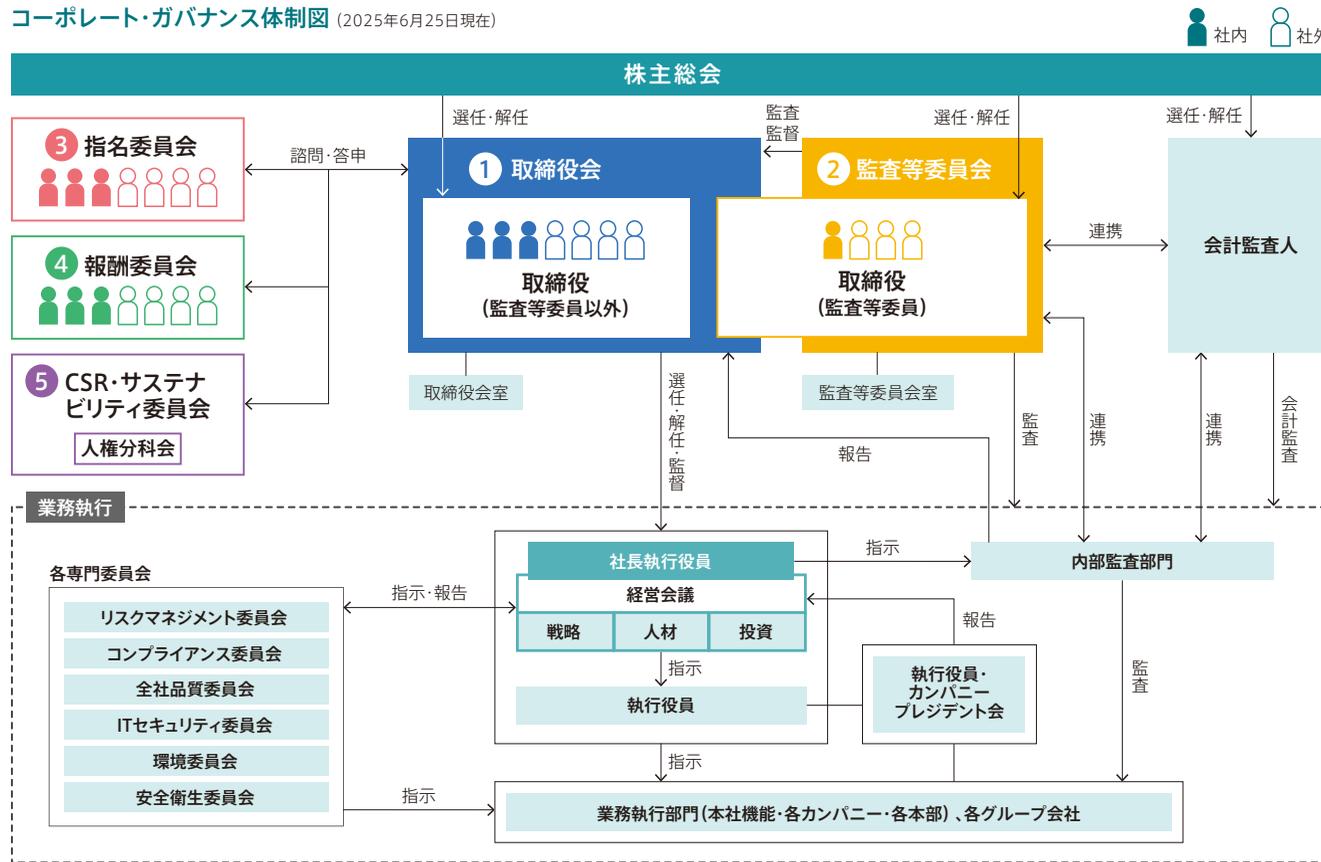
当社は、取締役会における経営方針・経営戦略に関する議論の一層の充実と監督機能の強化、経営の意思決定および執行のさらなる迅速化を目的として、監査等委員会設置会社を選択し、監査等委員会設置会社の枠組みの中で各機関を設置しています。

### コーポレート・ガバナンスハイライト (2025年6月25日現在)



\*取締役就任以前に監査役を務めていた取締役については、取締役および監査役としての在任年数を通算しています。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2025年6月25日現在)



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

03 企業価値を向上させる資本

> 04 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

取締役会長メッセージ

役員座談会

役員一覧

リスクマネジメント

コンプライアンス

情報セキュリティ

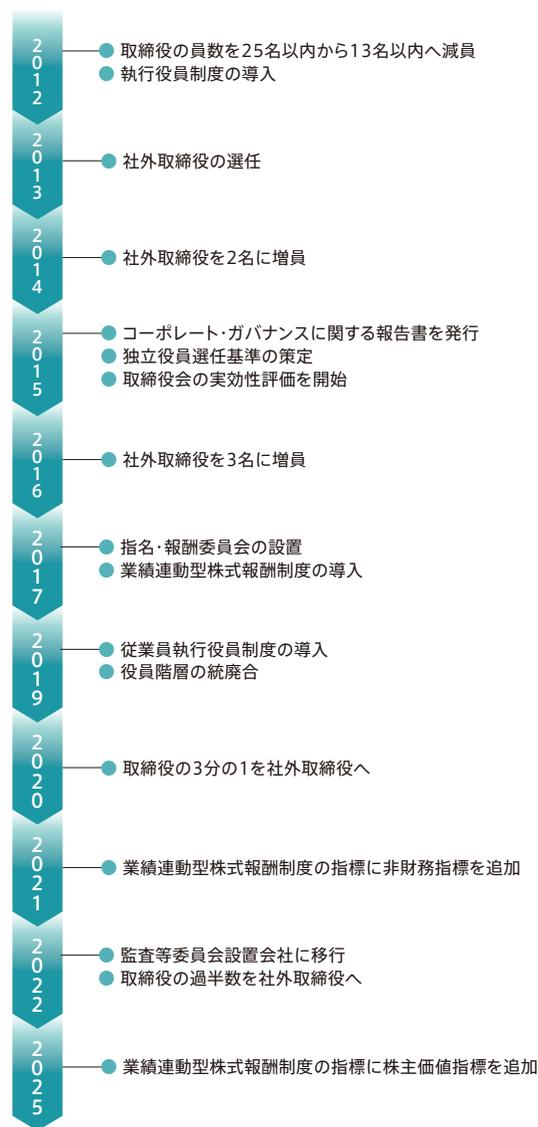
05 データ

# 04 コーポレート・ガバナンス

## ● 主要機関の概要

|                         |   |                                       |   |                                  |
|-------------------------|---|---------------------------------------|---|----------------------------------|
| <b>① 取締役会</b>           | <p><b>目的</b> 経営の基本方針や中期経営戦略などの経営上の重要な事項の審議・決定をするとともに、代表取締役社長などからの報告を受けることにより経営陣による業務執行状況や内部統制整備状況の監督をおこないます。</p> <p><b>具体的な活動内容</b> 2024年度は、法令・定款に定める決議事項などの定例的な事項のほか、中期経営計画2025の進捗状況および中期経営計画2030、重要な投資案件、個別事業の事業戦略・成長戦略、サステナビリティ課題への取り組み、リスクマネジメント委員会およびコンプライアンス委員会の活動状況、株主・投資家との対話状況ならびに取締役会の実効性などについて、審議をおこないました。</p>   | 議長・委員長<br><br>取締役会長<br><b>尾堂 真一</b>   | 構成<br><br><br>取締役11名(うち社外取締役7名)        | 2024年度<br>開催実績<br><br><b>12回</b> |
| <b>② 監査等委員会</b>         | <p><b>目的</b> 取締役(監査等委員である取締役を除く。以下同じ)の職務執行を監査・監督します。また、取締役の指名および報酬等について、指名委員会および報酬委員会への出席などを通じてそのプロセスの妥当性・適切性を確認し、意見表明をおこないます。</p> <p><b>具体的な活動内容</b> 2024年度は、取締役会への出席、取締役・執行役員・事業部門長等との面談、内部監査部門との定期連絡会や共同での監査活動に加え、常勤監査等委員による経営会議等の重要な会議体への出席、決裁書類の閲覧、グループ会社監査役との定期連絡会などの活動の報告を受けて、監査等委員会で内部統制の有効性や業務執行状況について審議し、確認をおこないました。また、監査等委員会の実効性評価についても取り組みを始めました。</p> | 議長・委員長<br><br>常勤監査等委員<br><b>磯部 謙二</b> | 構成<br><br><br>監査等委員である取締役4名(うち社外取締役3名) | 2024年度<br>開催実績<br><br><b>12回</b> |
| <b>③ 指名委員会</b>          | <p><b>目的</b> 取締役および執行役員の指名についての合理性および透明性を確保するため、株主総会に付議する取締役選任議案、代表取締役および役付取締役の選定・解職、サクセッションプラン、執行役員の選解任などに関して、取締役会の諮問を受け審議・答申をおこないます。</p> <p><b>具体的な活動内容</b> 2024年度は、取締役会からの諮問に基づき、主に、取締役会の構成、株主総会に提出する取締役の選任に関する議案の内容、代表取締役および役付取締役の選定、執行役員の選任、サクセッションプランならびにスキル・マトリックスの改定について、審議・答申をおこないました。</p>   | 議長・委員長<br><br>取締役会長<br><b>尾堂 真一</b>   | 構成<br><br>取締役会長 尾堂真一<br>取締役社長 川合尊<br>取締役 上席執行役員 鈴木啓司<br>社外取締役 土井美和子、高倉千春、三村孝仁、真茅久則<br><small>※監査等委員である取締役全員も陪席</small>    | 2024年度<br>開催実績<br><br><b>5回</b>  |
| <b>④ 報酬委員会</b>          | <p><b>目的</b> 取締役および執行役員の報酬決定についての合理性および透明性を確保するため、取締役(監査等委員である取締役を除く)および執行役員の報酬に関する方針などやそれらの取締役および執行役員の報酬案の妥当性に関して、取締役会の諮問を受け審議・答申をおこないます。</p> <p><b>具体的な活動内容</b> 2024年度は、取締役会からの諮問に基づき、主に、会社業績・個人業績の評価およびそれらに基づく取締役(監査等委員である取締役を除く)・執行役員(雇用型執行役員を除く)の個人別の報酬内容、取締役(監査等委員である取締役を除く)および執行役員の報酬制度の改定ならびに取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬等の内容の決定方針の改正について、審議・答申をおこないました。</p>    | 議長・委員長<br><br>取締役会長<br><b>尾堂 真一</b>   | 構成<br><br>取締役会長 尾堂真一<br>取締役社長 川合尊<br>取締役 上席執行役員 鈴木啓司<br>社外取締役 土井美和子、高倉千春、三村孝仁、真茅久則<br><small>※監査等委員である取締役全員も陪席</small>    | 2024年度<br>開催実績<br><br><b>3回</b>  |
| <b>⑤ CSRサステナビリティ委員会</b> | <p><b>目的</b> 当社グループのサステナビリティ経営を推進するため、優先的に取り組む経営課題として特定した「社会的課題解決」「人的資本」「経営基盤」の3つの分野における取り組みや重要なESGテーマについて、取締役会の諮問を受け審議・答申・提言をおこないます。</p> <p><b>具体的な活動内容</b> 2024年度は、サステナビリティ経営の在り方や次期優先的に取り組む経営課題についての議論や、CSR基本方針の改訂審議などをおこないました。また、同委員会内に設置する人権分科会を2回開催し、人権デュー・ディリジェンスの結果報告等をおこないました。さらに、委員会の知見・視座を高めることを目的として外部有識者を招いた講演を実施しました。</p>                           | 議長・委員長<br><br>社外取締役<br><b>高倉 千春</b>   | 構成<br><br>社外取締役 高倉千春<br>副社長執行役員 松井徹<br>取締役 上席執行役員 鈴木啓司<br>上席執行役員 小林健司<br>執行役員 北河広視  | 2024年度<br>開催実績<br><br><b>10回</b> |

## ● ガバナンス態勢の推移



### PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

03 企業価値を向上させる資本

### > 04 コーポレート・ガバナンス

- コーポレート・ガバナンス
- 取締役会長メッセージ
- 役員座談会
- 役員一覧
- リスクマネジメント
- コンプライアンス
- 情報セキュリティ

05 データ

# 04 コーポレート・ガバナンス

## 取締役会の役割と構成

取締役会は、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率などの改善を図るべく以下の役割を担っています。

- 経営の基本方針や中長期的な経営戦略などの経営上の重要な事項の審議・決定
- 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備
- 独立した客観的な立場からの経営陣に対する実効性の高い監督

## 取締役のスキル・マトリックス

取締役会は、当社グループの事業内容、経営方針、外部環境等を踏まえ、経営上の重要な意思決定および業務執行の監督に必要となる経験・知識・専門性を特定し、多様性も考慮しながらバランスよく取締役を配置しています。

これらの経験・知識・専門性は、当社の経営方針や外部環境等の変化に応じて適宜見直しをおこなうものとしています。2024年度においては、前中期経営計画（2021～2024年度）の終了を機に、より長期視点でのモニタリング機能強化を志向したスキル項目での構成に変更するとともに、スキルの選定理由と各取締役に期待する役割を明確化しました。なお、見直しに際しては、取締役会の諮問委員会である指名委員会で審議の上、取締役会で決定しています。

### 取締役のスキル・マトリックス

| 氏名                     | 地位                | 独立性 | 経験・知識・専門性 |       |                    |      |           |         |          |
|------------------------|-------------------|-----|-----------|-------|--------------------|------|-----------|---------|----------|
|                        |                   |     | 企業経営      | 財務・会計 | ガバナンス・法務・リスクマネジメント | 人的資本 | グローバルビジネス | 技術・研究開発 | 事業開発・M&A |
| 尾堂 真一                  | 代表取締役会長           |     | ○         |       |                    |      | ○         |         | ○        |
| 川合 尊                   | 代表取締役社長<br>社長執行役員 |     | ○         |       |                    |      |           |         | ○        |
| 鈴木 啓司                  | 取締役<br>上席執行役員     |     | ○         |       |                    |      |           |         | ○        |
| 土井 美和子                 | 社外取締役             | ●   |           |       |                    |      |           | ○       | ○        |
| 高倉 千春                  | 社外取締役             | ●   |           |       |                    | ○    | ○         |         |          |
| 三村 孝仁                  | 社外取締役             | ●   | ○         |       |                    |      | ○         |         | ○        |
| 真茅 久則                  | 社外取締役             | ●   | ○         |       |                    |      | ○         |         | ○        |
| 磯部 謙二                  | 取締役 常勤監査等委員       |     |           | ○     | ○                  | ○    |           |         |          |
| 永富 史子                  | 社外取締役 監査等委員       | ●   |           |       | ○                  |      |           |         |          |
| Christina L. Ahmadjian | 社外取締役 監査等委員       | ●   |           |       | ○                  |      |           | ○       |          |
| 内山 英世                  | 社外取締役 監査等委員       | ●   | ○         | ○     | ○                  |      |           |         |          |

当社は持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るために、専門知識や経験などのバックグラウンドが異なる多様な人材で取締役会を構成することが重要であると考えており、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面も含む多様性を考慮した上で、豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する人材でその時々々の事業環境によってバランスよく構成することとしています。また、取締役会の過半数を当社とは異なる環境で培われた経験や専門知識を有する社外取締役に構成し、取締役会の監督機能を強化するとともに、多角的な視点から議論をおこなうことで、意思決定の透明性および客観性の確保に努めています。なお、当社は人種、民族性、国籍、出生国もしくは文化的背景などを理由に取締役候補の対象外とすることはありません。

| スキル項目              | 選定理由  |
|--------------------|---|
| 企業経営               | 自動車産業が大変革期を迎える中で当社グループが最適な事業ポートフォリオ構築を目指すため、取締役会が中長期的な視点から企業価値の向上と社会的課題解決への貢献を両立する経営方針を決定し、経営陣による果断な意思決定を監督するためには、企業経営に関するスキルが必要。 |
| 財務・会計              | 中長期的な利益成長と株主還元強化を推進する中で、財務健全性とのバランスがとれた成長投資および経営基盤強化のための投資を実現する財務戦略の立案・実行、ならびに、健全な財務報告体制の運用を取締役会が監督するためには、財務・会計に関するスキルが必要。        |
| ガバナンス・法務・リスクマネジメント | ガバナンスの一層の高度化を目指す中で、コンプライアンスを推進し、事業運営を阻害するリスクに適切に対処するためのガバナンス・リスクマネジメント体制が構築・運用されていることを取締役会が監督するためには、ガバナンス・法務・リスクマネジメントに関するスキルが必要。 |
| 人的資本               | 「Niterra ウェイ」を体現する人材の活躍に向け、人材育成、人材配置の最適化、組織・制度改革を含む人的資本投資の取り組みを重点的に推進する中で、人材戦略の立案・実行を取締役会が監督するためには、人的資本に関するスキルが必要。                |
| グローバルビジネス          | グローバル市場で事業を展開するとともに、グローバルな生産・販売体制を活用して新たな事業領域への進出を図る中で、取締役会がグローバル市場での戦略・リスクに関する理解や多角的な視点に基づき事業を監督するためには、グローバルビジネスに関するスキルが必要。      |
| 技術・研究開発            | セラミック技術を核とした事業拡大と新たなコア・コンピタンスの獲得を目指す中で、技術・研究開発は重要な事業活動であり、注力する技術・研究開発領域の特定やその実現に向けた経営資源の配分を取締役会が監督するためには、技術・研究開発に関するスキルが必要。       |
| 事業開発・M&A           | コア・コンピタンスを活かした事業開発やM&Aなどによる他社とのシナジー実現による新たな事業の創出と成長を目指す中で、適切な経営資源配分および事業継続判断、中長期戦略に適合したM&Aを取締役会が監督するためには、事業開発・M&Aに関するスキルが必要。      |



## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

### 02 成長戦略

### 03 企業価値を向上させる資本

## > 04 コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンス

取締役会長メッセージ

役員座談会

役員一覧

リスクマネジメント

コンプライアンス

情報セキュリティ

### 05 データ

# 04 コーポレート・ガバナンス

## ● 社外取締役の役割および独立性

当社は、取締役会の監督機能を高めるとともに、多角的な視点からの議論を通じて意思決定の透明性および客観性の確保をするため、取締役の過半数を社外取締役とし、豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する多様な人材で取締役会を構成します。また、当社は社外取締役全員を独立役員として指定し、(株)東京証券取引所および(株)名古屋証券取引所へ届け出ており、その指定にあたっては、当社の経営陣および主要株主との間に特別な関係がなく、一般株主との利益相反が生ずるおそれのないよう、会社法で定められた社外取締役の要件および金融商品取引所が定める独立役員の独立性基準に加えて、当社独自の「独立役員選任基準」を策定し、これらすべてを満たす者を独立役員に指定することとしています。

社外取締役は、取締役会や任意の諮問委員会に出席し、独立した立場から会社の重要な意思決定に関与することで監督機能を担うとともに、取締役会において中長期的な経営方針の策定や進捗状況の確認をおこなう際には、各社外取締役が有する豊富な経験・見識に基づき大局的な観点から助言をおこないます。また、監査等委員である社外取締役は、その独立性や専門知識に基づき監査・監督機能を担います。

## ● サクセッションプラン

### 1. サクセッションプランの策定・運用

当社は、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上を図るため、将来の当社グループの経営を担う資質を持った最適な人材を社長として登用できるよう、十分な時間と資源をかけてサクセッションプランの策定と運用に取り組んでいます。

当社のサクセッションプランは取締役会長および取締役社長が主導して策定および運用をおこなっていますが、その客観性・透明性を確保す

| 役職             | 氏名                           | 選任理由  | 2024年度出席状況                          |                                     |
|----------------|------------------------------|---|-------------------------------------|-------------------------------------|
|                |                              |   | 取締役会                                | 監査等委員会                              |
| 社外取締役          | 土井 美和子                       | 情報通信分野における研究者としての豊富な経験および卓越した実績を有するとともに、事業会社において新規事業の立ち上げに携わり、事業開発に関する高い見識を有しています。当社においては、その経験・見識などに基づき、社外取締役として当社経営陣による業務執行の監督および経営陣への助言をいただいていることから、社外取締役に選任しています。  | 12回／12回                             | —                                   |
| 社外取締役          | 高倉 千春                        | 組織構築・人材開発分野のコンサルタントを経て、国際的な製薬企業をはじめとする幾多のグローバル企業において人的資本経営の推進や組織改革に携わり、人的資本経営やグローバルな組織経営に関する豊富な経験および高い見識を有しています。当社においては、その経験・見識などに基づき、社外取締役として当社経営陣による業務執行の監督および経営陣への助言をいただいていることから、社外取締役に選任しています。                                      | 12回／12回                             | —                                   |
| 社外取締役          | 三村 孝仁                        | 事業会社において事業責任者や代表取締役会長を歴任するなど、長年に亘り執行と監督の両面から経営に携わり、企業経営やコーポレート・ガバナンスに関する高い見識を有しています。また、海外市場の開拓やM&Aを通じた事業拡大にも携わるなど、グローバルビジネスや事業開発・M&Aに関する豊富な経験を有しています。当社においては、その経験・見識などに基づき、社外取締役として当社経営陣による業務執行の監督および経営陣への助言をいただいていることから、社外取締役に選任しています。 | 12回／12回                             | —                                   |
| 社外取締役          | 真茅 久則                        | 事業会社の経営企画部門において長年に亘り組織改革や新規事業創出・M&Aを通じた事業ポートフォリオ改革に携わるとともに、事業部門や事業子会社の経営責任者としてグローバルな事業運営に携わるなど、企業経営や事業開発・M&A、グローバルビジネスに関する豊富な経験と高い見識を有しています。当社においては、その経験・見識などに基づき、社外取締役として当社経営陣による業務執行の監督および経営陣への助言をいただいていることから、社外取締役に選任しています。          | 10回／10回<br>(2024年<br>6月25日<br>就任以降) | —                                   |
| 社外取締役<br>監査等委員 | 永富 史子                        | 長年に亘り弁護士として培われた専門的な知識および豊富な経験を有しており、その専門的な知識・経験などを活かして、監査等委員である社外取締役として経営全般に対する監査および監督をいただくとともに、経営全般に対して適宜適切な提言をいただいていることから、監査等委員である社外取締役に選任しています。  | 12回／12回                             | 12回／12回                             |
| 社外取締役<br>監査等委員 | Christina<br>L.<br>Ahmadjian | 企業経営、コーポレート・ガバナンスおよび組織文化の研究者としての豊富な経験と高い見識、また、数多くの企業において社外取締役として経営に関与した経験に基づき、監査等委員である社外取締役として経営全般に対する監査および監督をいただくとともに、経営全般に対して適宜適切な提言をいただいていることから、監査等委員である社外取締役に選任しています。   | 12回／12回                             | 12回／12回                             |
| 社外取締役<br>監査等委員 | 内山 英世                        | 長年に亘り公認会計士として培われた専門的な知識および豊富な経験を有しているとともに、監査法人およびグローバル・コンサルティングファームの経営者としての豊富な経験を有しており、その知識・経験などに基づき監査等委員である社外取締役として経営全般に対する監査および監督をいただくとともに、経営全般に対して適宜適切な提言をいただいていることから、監査等委員である社外取締役に選任しています。   | 10回／10回<br>(2024年<br>6月25日<br>就任以降) | 10回／10回<br>(2024年<br>6月25日<br>就任以降) |

るため、独立社外取締役が過半数を占める指名委員会が定期的に策定・運用状況の報告を受けるとともに助言をおこなっています。

### 2. 後継者候補者の選定・育成

当社は、後継者の選定基準に基づき、後継者候補者を複数名選定し、育成プログラムを実行しています。指名委員会は後継者の選定基準、後継者候補者の選定状況、育成計画の内容および運用状況について

報告を受けて協議・助言をおこなうほか、指名委員会の委員である社外取締役による育成プログラムへの陪席を通じて運用状況を直接確認する機会を設けています。

また、後継者候補者の継続・交代は、毎年、育成プログラムの状況を踏まえて指名委員会にて検討し、決定されます。



## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

### 02 成長戦略

### 03 企業価値を向上させる資本

## > 04 コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンス

取締役会長メッセージ

役員座談会

役員一覧

リスクマネジメント

コンプライアンス

情報セキュリティ

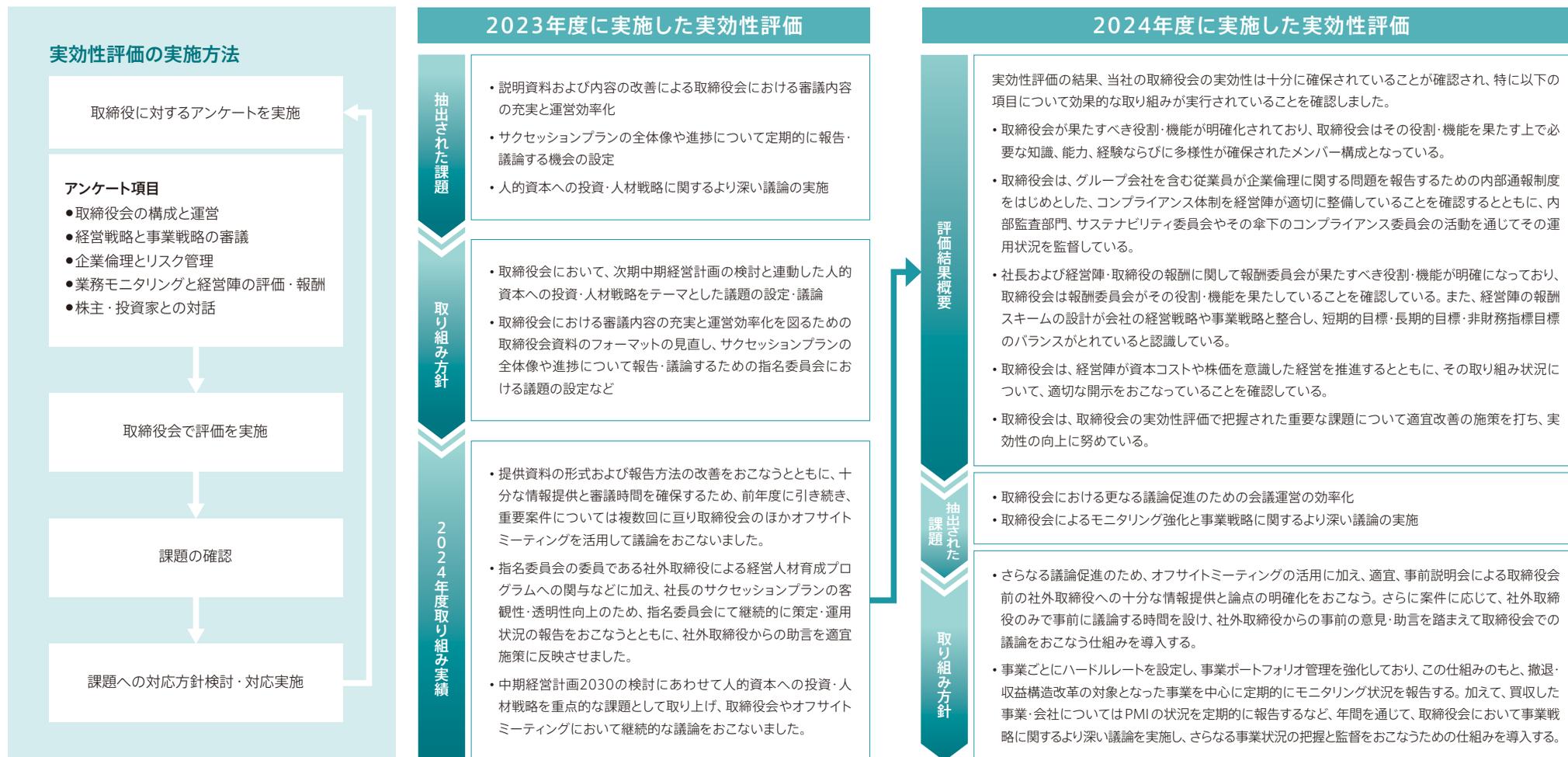
## 05 データ

## 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会が期待される機能を適切に果たしているかを検証し、その実効性の継続的な向上を図るため、毎年、取締役会の実効性の評価を実施しています。

2024年度においては、取締役会の構成と運営、経営戦略などの審議、業務執行の監督状況などを評価項目とするアンケートを取締役に実施し、アンケート結果などをもとに取締役会の実効性評価を実施しました。

なお、アンケートの配布および回答の回収・集計は外部機関に委託しています。



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

03 企業価値を向上させる資本

> 04 コーポレート・ガバナンス

- コーポレート・ガバナンス
- 取締役会長メッセージ
- 役員座談会
- 役員一覧
- リスクマネジメント
- コンプライアンス
- 情報セキュリティ

05 データ

# 04 コーポレート・ガバナンス



## 役員報酬

### 基本方針

取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）および執行役員に対する報酬等は、中長期的な業績の向上と企業価値増大への貢献意識を高め、株式保有を通じた株主との利害を共有することを基本方針とし、金銭で支給される「固定報酬」および単年度の会社業績達成度などに連動する「賞与」ならびに役位および中期経営計画などで掲げる業績目標の達成度などに応じて当社株式を交付する「業績連動型株式報酬」から構成されています。なお、監査等委員である取締役および社外取締役に対する報酬等は「固定報酬」のみとしています。また、当社は取締役会の諮問機関として「報酬委員会」を設置しています。取締役（監査等委員である取締役を除く）および執行役員の報酬等に関する方針や手続き、制度内容および各取締役（監査等委員である取締役を除く）・執行役員への報酬案の妥当性を審議し、取締役会へ答申することで、取締役の報酬等の決定に対する合理性および透明性を確保しています。2024年度においては、「報酬委員会」を3回開催しています。

### 報酬支給割合のイメージ（各評価指標において目標値を100%達成した場合）

|          |        |               |
|----------|--------|---------------|
| 固定報酬 50% | 賞与 30% | 業績連動型株式報酬 20% |
|----------|--------|---------------|

### 賞与の決定方針

賞与は、役職別の基準額に、営業活動の成果を反映する単年度の連結業績指標の目標達成度や、持続的な成長および企業価値向上に向けた取り組みの成果を反映する非財務指標の目標達成度に応じた係数を乗じて決定し、毎年、一定の時期に現金で支給します。

賞与の額の算定に用いる会社業績に関する指標は、事業活動の最終成果であるとともに株主価値の創出を反映する利益指標である親会社の所有者に帰属する当期利益としています。なお、取締役を兼務しない執行役員は、これらの指標に加えて、担当部門ごとに設定される業績目標などの達成度を加味します。

### 業績連動型株式報酬制度

当社は、役員報酬と当社株式価値との連動性を明確にし、当社の中長期的な業績の向上と企業価値増大への貢献意識を高め、株主の皆さまと利害を共有することを目的に、取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）および執行役員（雇用型執行役員を除く）を対象とした業績連動型株式報酬制度を導入しています。本制度では、役員報酬BIP（Board Incentive Plan）信託を採用し、中期経営計画の期間を対象期間として、役位や中期経営計画などの業績目標の達成度などに応じて、あらかじめ報酬委員会の審議を経て取締役会で決定する株式交付規程に定める算定方法に従ってポイントを付与し、対象期間終了後に、付与された合計ポイント数に応じて当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭を交付または給付することとしています。業績目標の達成度などは、中期業績指標、株主価値指標および非財務指標に基づき評価します。中期業績指標については、中期経営計画の目標として掲げている連結売上収益および親会社の所有者に帰属する当期利益を指標としています。ただし、取締役を兼務しない執行役員については、担当部門ごとに設定される業績目標などを指標としています。株主価値指標については、株主価値の向上への意識づけを強化するため、中期経営計画期間における当社TSR（株主総利回り）と同期間におけるピアグループ企業のTSRとの比較結果に基づき算出する相対TSRを指標としています。非財務指標目標については、当社グループの持続的な成長に向けた人的資本経営の取り組みの成果を評価するため、従業員エンゲージメントを指標としています。

### マルス・クローバック制度

賞与および業績連動型株式報酬について、重大な不正・法令等違反行為、会計上の重大な誤りや不正、自己都合による辞任などの一定の事由に該当した場合には、報酬の支給・交付を受ける権利を没収し、または報酬の減額や返還を求めるマルス・クローバック制度を設けています。

### 役員報酬の種類と内容

|                  | 固定報酬   | 賞与  | 業績連動型株式報酬  |
|------------------|--|---|--|
| 報酬の内容            | 役位、職責に応じて他社水準、当社の業績、従業員給与の水準も考慮しながら、総合的に勘案した上で決定し、毎月現金で支給。 | 役職別の基準額に、営業活動の成果を反映する単年度の連結業績指標の目標達成度や、持続的な成長および企業価値向上に向けた取り組みの成果を反映する非財務指標の目標達成度に応じた係数を乗じて決定し、毎年、一定の時期に現金で支給。                        | 役員報酬BIP（Board Incentive Plan）信託を採用し、役位や中期経営計画などの目標達成度などに応じて、制度対象期間終了後に、当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭を交付または給付。  |
| 業績目標達成度の評価に用いる指標 | —  | ・親会社の所有者に帰属する当期利益の期初に公表する業績予想値に対する達成度<br>・毎年従業員に対して実施する従業員エンゲージメントサーベイの結果の前年度に対する改善度<br>※取締役を兼務しない執行役員は、上記に加えて、担当部門ごとに設定される業績目標などの達成度 | ・中期業績指標<br>中期経営計画に掲げる連結売上収益および親会社の所有者に帰属する当期利益の目標達成度<br>※取締役を兼務しない執行役員は担当部門ごとに設定される業績目標などの達成度<br>・株主価値指標<br>中期経営計画対象期間中の当社TSRとピアグループ企業のTSRとの比較結果に基づき算出する相対TSR<br>・非財務指標<br>中期経営計画期間における従業員エンゲージメントの目標達成度 |
| 支給率の決定           | —  | 0～200%の範囲で決定。   | 0～200%の範囲で決定。  |
| 対象               | 取締役、執行役員   | 取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）、執行役員  | 取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）、執行役員   |

### 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数（2024年度）

| 役員区分                       | 報酬等の総額（百万円） | 報酬等の種類別の総額（百万円） |        |           | 対象となる役員の員数（人） |
|----------------------------|-------------|-----------------|--------|-----------|---------------|
|                            |             | 固定報酬            | 賞与     | 業績連動型株式報酬 |               |
| 取締役（監査等委員である者を除く）（うち社外取締役） | 494(62)     | 296(62)         | 151(—) | 46(—)     | 8(5)          |
| 監査等委員である取締役（うち社外取締役）       | 87(46)      | 87(46)          | —      | —         | 6(4)          |

（注1）「賞与」および「業績連動型株式報酬」の総額は、それぞれ2024年度中に費用計上した額です。

（注2）上記には第124回定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役（監査等委員である取締役を除く。）1名および監査等委員である取締役2名（うち社外取締役1名）に対する報酬を含んでいます。

|                   |
|-------------------|
| PROLOGUE          |
| 01 価値創造ストーリー      |
| 02 成長戦略           |
| 03 企業価値を向上させる資本   |
| > 04 コーポレート・ガバナンス |
| コーポレート・ガバナンス      |
| 取締役会長メッセージ        |
| 役員座談会             |
| 役員一覧              |
| リスクマネジメント         |
| コンプライアンス          |
| 情報セキュリティ          |
| 05 データ            |

# 04 コーポレート・ガバナンス

## ● 監査等委員会の実効性評価

監査等委員会では、これまで監査活動の振り返りを年度末に実施してきましたが、監査の実効性をより向上させていくため、組織の整備や運用も含めた全体の評価を、まずは自己評価の形式で始めました。

### 評価方法

- 全監査等委員を対象としたアンケート調査(監査等委員会室が作成・配付・回収・集計)
- 委員長より各項目について論点を提起し、アンケート全体集計および監査等委員会資料を併用して、全監査等委員による意見交換をおこない、取締役の職務の執行を監査する上で効果的な取り組みや今後改善すべき取り組みを抽出

### アンケート項目

- 監査等委員会の運営: 監査等委員会の開催回数・議事設定、重点監査項目、社外監査等委員への情報提供
- 監査活動: 面談聴取、事業所往査、監査結果

### 評価結果

全監査等委員による審議の結果、監査等委員会の実効性は十分に確保されていることが確認され、特に以下の点について効果的な取り組みが実行されていることを確認しました。

- 監査等委員会では、社外監査等委員への情報提供に関し、執行側の重要会議である経営会議に関する情報が常勤監査等委員より的確に報告されており、面談聴取に関しても、監査等委員でない社内取締役・執行役員・部門長と幅広く対話する機会を得ることで、執行側の考え方や社内状況を網羅的に把握することができており、いずれも監査なら

びに取締役会などでの意見表明をする上で有用となっている。

- 監査等委員会は、監査等委員でない社外取締役とも定期的な個別面談や懇談会を通じて情報共有や忌憚のない意見交換をおこない、連携を確保することに努めている。

他方、今回の実効性評価で監査等委員会の実効性をさらに高めていくために望ましい項目としては、次の2項目を確認していますので、改善に向けて取り組んでいきます。

### ①重点監査項目

監査の進捗報告が年度末に集中し、議論を深めていくことが容易でなかったことより、定期的に報告・議論する機会を設け、監査対象に関するアクションのスピード化を図る。

### ②事業所往査

会計監査人や内部監査部門と連携し、また社内会議体での聴取を通じて、事業所やグループ会社の状況確認を果たしてきたが、監査等委員が直接現場で聴取する往査に十分な時間を手当てすることも必要であり、重点監査項目と紐付けて往査の充実を図る。

## ● 政策保有株式

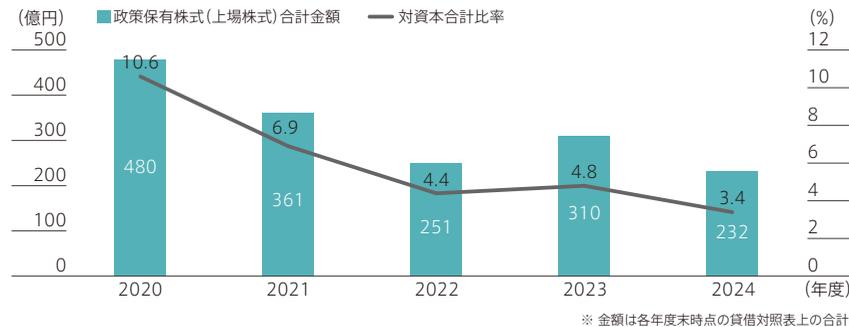
### 政策保有に関する方針

当社は、お取引先さまなどとの継続的かつ安定的な取引関係の維持・強化を基本にしつつ、中長期的な経済合理性を検証の上、当社の企業価値向上に繋がると判断する株式を保有することとしています。この保有に関しては、毎年、取締役会にて個別の政策保有株式について資本コストと中長期的なリスク・リターンとの比較などを踏まえた保有の合理性および企業価値向上の観点から効果の検証をおこない、継続保有に該当しないと判断に至る場合は、適宜市場動向を見ながら売却します。なお、2024年度末時点で保有する政策保有株式(上場株式)は8銘柄232億円(時価ベース)で、資本合計の3.4%です。

### 議決権行使の基準

保有株式の議決権の行使については、保有先および当社の企業価値向上に資するものであるかどうかといった観点から議案ごとに賛否を判断します。特に、役員選任議案、剰余金処分議案および株主価値に大きな影響を与える議案については、議決権行使基準に基づき議決権を行使します。

### 政策保有株式と対資本合計比率の推移



### 政策保有株式(上場株式)銘柄数の推移

| 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|------|------|------|------|------|
| 20   | 16   | 10   | 9    | 8    |



## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

### 02 成長戦略

### 03 企業価値を向上させる資本

## > 04 コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンス

取締役会長メッセージ

役員座談会

役員一覧

リスクマネジメント

コンプライアンス

情報セキュリティ

### 05 データ

# 04 コーポレート・ガバナンス 取締役会長メッセージ



Message from the Chairman of the Board

## 時代の変容、企業としてありたい姿を踏まえ、 Niterraグループらしいコーポレート・ガバナンス体制の強化を図り、 企業価値向上を目指していきます

代表取締役 取締役会長 尾堂 真一

### 事業ポートフォリオ最適化に向けた多角的な議論の推進

Niterraグループは、2040年のありたい姿に「地球を輝かせる企業となる」を掲げ、脱炭素に向けた世界の動向や自動車のEV化を踏まえた事業ポートフォリオの最適化に向けて、内燃機関事業のさらなる強化とコア・アセットを軸とした新規事業創出、そしてこれを支えるべく経営基盤の強化改革に取り組んでいます。

2024年度取締役会では、グループとして直面する経営課題や目指す姿、2023年度取締役会の実効性評価を踏まえ、主に3つの課題への対応を推進してまいりました。

1つ目は、取締役会における議論の質のさらなる改善です。取締役会議題の複雑化が進む中、社外取締役の事前の理解を進め、議論の活性化を図るための社外取締役向けの事前説明会、取締役会資料のフォーマットの見直し、決議事項に対するフォローアップなど、さまざまな施策を展開することで、一定の成果を上げることができたものと考え

ています。

2つ目は、人的資本への投資、人材戦略に関する議論の深化が挙げられます。グループとしてありたい姿を実現していくには、最も重要な経営基盤である人材に関する深い議論が必要という認識のもと、中期経営計画2030(以下、中計2030)の検討と連動させながら、目指す人材像や育成方針について意見を交わしてまいりました。

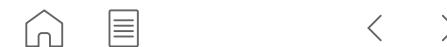
3つ目は、サクセッションプランの全体像や進捗の定期的な報告・議論の実施です。変革期にある当社グループにおいて求められるリーダー像はどうあるべきか。解像度を上げた議論を進めてきました。

目標に掲げる事業ポートフォリオ最適化に向け、いかに内燃機関事業をさらに強化しつつ、コア・アセットを軸として新規事業創出をおこなっていくか。難しい舵取りが求められる中、今後の取締役会においても、人的資本経営に関するより本質的な議論が焦点となってくるでしょう。サクセッションプランについても、働き方や価値観の多様化を受け、求められるリーダー像が大きく変容しつつあります。カリスマタイプのトッ

プダウンではなく、従業員エンゲージメントの向上を企業の成長に繋げていく新しいリーダーの登場が求められる中、相互に補完し合いながら、新たな発想や事業をリードできる多様性のある経営チームのような形態も検討していくべきではないかなど、多角的な議論を進めていきたいと考えています。

### 多様なボードメンバーにより活発な議論が実現

取締役会の役割は、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現するべく、経営上の重要な事項の審議・決定をおこない、客観的な立場から経営陣に対する実効性の高い監督を実践することにあります。つまり、会社の中長期的な目標達成に向けて執行側が策定する具体的な戦略・戦術とその実行状況について、中長期的な視点から会社方針と整合しているのか監督していく。その観点から、取締役議長および取締役会長としての私の役割は、執行と監督の両方を経験



#### PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

03 企業価値を向上させる資本

#### > 04 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

取締役会長メッセージ

役員座談会

役員一覧

リスクマネジメント

コンプライアンス

情報セキュリティ

05 データ

## 04 コーポレート・ガバナンス 取締役会長メッセージ

してきた立場から社内外の視点をバランスよく取り入れ、取締役会が健全に機能するよう導くことにありと認識しています。執行側が担う具体的な業務執行と、中長期的な目標との齟齬が生じないよう、ニュートラルな立場で社外取締役の理解を促進し、活発な議論を実現できる運営を心がけています。

実効性向上のための取り組みや社外取締役が有する豊富な経験・見識により、当社の取締役会は社内・社外に関係なく闊達に意見が交わされ、審議がおこなわれているのが最大の特長です。取締役会に参加する全員が自身の専門分野を踏まえての提言はもちろん、専門分野以外でも積極性を持って意見を交わり、議論を通じてより良い結論に結びつけようという姿勢がうかがわれます。

決議にあたっては賛成・反対が拮抗することもあります。2024年度もそうした場面があったものの、反対意見や反対票が出てくるのは、社外取締役が意見を述べる際の心理的安全性が担保された健全な場になっている証拠としてポジティブに捉えています。

取締役会の構成については、取締役11名中7名が独立社外取締役

であり、女性取締役は4名(うち1名は外国籍取締役)いますが、キャリアや専門性も多様性に富み、属性だけでなく、実質的な視点の違いが活かされた取締役会が実現しています。取締役会の潮流として、当社グループにおいてもかつてのマネジメント・ボードから、経営陣の監督機能を重視するモニタリング・ボードの色合いを強めつつあります。ただし、ガバナンスの在り方については、「コーポレートガバナンス・コード」の原則を理解した上で、自社の状況にあわせて最適なガバナンス体制を構築していくもので、決まった正解があるわけではないと捉えています。例えば、欧米企業では、モニタリング・ボードのもと、CEO以外ほぼ社外取締役が占めるようなケースも多く見られます。

当社グループの現在の取締役会の在り方としては、社内・社外取締役が一体となって、グループ全体のガバナンスの高度化を実現していくことを重視しています。ボードメンバーの構成や取締役会の在り方については、今後も視点や時代の変容を踏まえ、「Niterraグループらしい”最適化”を追求していく所存です。

### 取締役会後のフィードバックをもとに スピード感を持って実効性を改善

取締役会の一層の実効性向上に向けては、年々、実効性評価で出た課題を指針とし、改善策を実施しています。実効性評価は第三者機関による支援を受けながら透明性を担保したプロセスで実施していますが、年々、改善傾向が見られるという評価を得ています。

2024年4月には、取締役会の円滑な運営の支援強化を目的に、取締役会室を設置しました。取締役会室については、執行側からの分離を図り、中長期戦略を議論する際の議題調整や、取締役トレーニングをはじめとした取締役会運営支援を専門におこなう部門として機能し、実効性向上の成果が始めています。取締役会以外に、自由に意見を言い合えるオフサイトミーティングの場も設けています。中計2030の策定において、共有価値観や人的資本戦略など経営上の重要な方針・戦略について深い議論を実践できたのも、多様なミーティングの場を設けたことが奏功しているものと考えています。

また、取締役会の実効性を高めるため、従来実施してきた年1回の実効性評価に加え、2024年度からは取締役会後に、その都度、意見のフィードバックをもらい、リアルタイムでの改善に繋げています。

### ガバナンス強化と権限委譲のバランスを図る

ガバナンス強化に向けては継続的に改善を図り、一定の透明性が担保された体制が構築されたと考えていますが、時代の変化とともに新たな課題も浮上しています。グローバルに多くの事業を展開し、業績が拡大する中、ガバナンスの強化と権限委譲をどうバランスを取っていくか。グループガバナンスや権限移譲という観点では、経営戦略と財務戦略を一体的に捉えられるCFO人材の不足も課題の一つとして検討を進めています。

これまでとは違う事業領域に挑戦していく中で、グループ統治やガバナンスの在り方、議論すべきテーマについても進化が求められていくでしょう。当社グループの持続的成長に向け、今年度、議長として取締役会で議論を深めていきたいと考えているのが、長期的視点で、「Niterraグループの姿として何を期待し、どうなってほしいか」というテーマについてです。

組織は、10～20年先を見据え、目指す姿を方向付けし、具体的なビジョンを策定していかなければ、これまでの延長線上の考え方で、持続的に成長することはできません。少子高齢化の加速や労働人口の減少に伴い、DXやロボットの導入が進む中、同じようなものづくりの考え方でいいのか。非連続な視点として社外取締役の意見を取り入れながら、オフサイトミーティングなどで、あるべき姿をじっくり探っていきたいと構想しています。

今後も当社グループの持続的成長に向け、取締役会は中長期的な戦略に基づいて執行側を監督し、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまへの説明責任を果たしてまいります。収益や規模だけでなく、社会的課題の解決と事業成長の両立が問われる中、企業の存在意義そのものを問い直し、社会に新たな価値を提供していく——そのような議論を取締役会からもリードしていきたいと考えています。



## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

### 02 成長戦略

### 03 企業価値を向上させる資本

## > 04 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

取締役会長メッセージ

役員座談会

役員一覧

リスクマネジメント

コンプライアンス

情報セキュリティ

### 05 データ

# 04 コーポレート・ガバナンス 役員座談会

## 持続的な企業価値の向上に向け、 危機意識を持って経営を監督します

中期経営計画2030を策定し、さらなる成長に向けて動き出したNiterraグループ。ガバナンスの実効性向上に向けた課題について、社内取締役と3名の社外取締役が語り合いました。

取締役 常勤監査等委員 **磯部 謙二**  
社外取締役 監査等委員 **永富 史子**  
社外取締役 監査等委員 **クリスティーナ アメージャン**  
社外取締役 監査等委員 **内山 英世**



### これまでのガバナンス改革に対する評価

**磯部** まずは、社内の常勤監査等委員としての立場から、ガバナンスの強化についてお話しします。これまで当社グループでは、ガバナンスの強化に関する投資家からのご要望を理解した上で、対話を重ねるとともに、先進的な他社の取り組みからも学びつつ、着実にガバナンス態勢を整えてきました。加えて、取締役会の実効性評価にかかるとアンケートを毎年実施し、改善のために活用しています。出てきた意見を真摯に受け止め、それを取り入れるべきか否かを適切に判断することが重要であると認識しています。社外取締役の皆さんはどう感じられていますか。

**永富** 磯部さんのご認識の通りで、昨年の座談会でも申し上げましたが、これまでの改革によってガバナンスの骨格は整いつつあります。そこ

に魂を入れる段階にあり、その取り組みは着々と進んでいます。例えば、取締役会室の設置やオフサイトミーティングの充実などは、この1年の大きな成果です。ガバナンスの実効性向上に向けてはさまざまな策を講じており、それが徐々に実を結び始めているというのが当社グループのガバナンスに関する現在地だと思います。

**アメージャン** 確かに、当社グループのガバナンスはこの1年でもう一段ステップアップしています。当社グループの将来を見据え、今、何が必要なかを、社内と社外取締役がこれまで以上に深く共有できるようになってきたことは、大きな前進です。取締役会では、社外取締役の意見に耳を傾けようとする姿勢が一段と強まり、私たちの意見に対して「ここが興味深い」「自分はこう思う」といった率直な発言も多く聞かれるようになりました。将来の戦略などに対して各々の観点から議論できるようになり、有益な発想も生まれています。細かな議論とピッ

グピクチャーの議論とのバランスが難しい面もありますが、以前より良くなってきていると感じますし、特に中期経営計画2030(以下、中計2030)の策定に向けた議論では、社内外の視点を持ち寄って活発に意見が交わされたと思います。

**内山** 私は社外取締役に就任して1年が経ちましたが、社内取締役・社外取締役を問わず、ガバナンス改善に向けた意欲はそれぞれ非常に高いと感じています。取締役会の事務局も大変意欲的に取り組んでいます。あえてテーマを挙げるならば、取締役会や指名・報酬委員会の議長ポストの在り方について、議論してみるのも一つではないかと思っています。必ずしも社外取締役が議長になるべきだという話ではありませんが、社外取締役を議長に据えて議論の質的向上を図ろうとする企業もありますので、あらためて当社の考え方について議論する意義はあるのではないかと感じています。



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

03 企業価値を向上させる資本

> 04 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

取締役会長メッセージ

役員座談会

役員一覧

リスクマネジメント

コンプライアンス

情報セキュリティ

05 データ

# 04 コーポレート・ガバナンス 役員座談会

## 取締役会の実効性に対する評価

**磯部** 取締役会の実効性評価の結果を受けて採用した取り組みの一つが、取締役会の事前説明会です。複雑な議案など、取締役会での議論に先立って、社外取締役の皆さんに知っておいていただきたいことを数日前に説明するようにしました。これにより、取締役会での議論が深まったと感じていますがどうでしょうか。

**内山** 事前説明会を導入されている企業は他社でもありますが、そうした企業の中には事前に説明した議題に対しては取締役会本番では議論は不要、というところもあると聞いたことがあります。当社にはそのような雰囲気はまったくなく、常に取締役会で議論を深めようとする運営がなされています。こうしたことの積み重ねが取締役会の実効性を高める大事な要素になるのだと思います。

**アメージャン** とても良い機会であり、これにより取締役会の議論も深まりました。ただ、その運用方法にはまだ改善の余地もあると思います。例えば、個人的に分からないことや知りたいことに対し、質疑応答の時間を個別に設けるなどを検討してはどうでしょうか。

**永富** 確かに、事前説明会を導入してからまだ時間がたっていないため、その効果や運用方法についての検証はこれからだと思っています。個人的に聞きたいことがある場合に個別で確認するための方法は用意されていますが、制度として確立されているとは言い切れず、その点

は今後の課題だと感じています。

**内山** 議事録やアーカイブが比較的しっかりと整備されており、新任の取締役でも議論に参加しやすいような土壌づくりや準備への配慮を感じます。一方で、課題に感じるのは、執行サイドと社外取締役の意識の差です。執行サイドには、まだまだ業務執行の意思決定を論じるマネジメント・ボード的な意識が残っています。

対して社外取締役は、監督・監視の視点を重視するモニタリング・ボード的な意識を持った議論を求めています。この一年で取締役会の中でも、社外取締役からの問いかけや指摘を受け、執行側が戦略的な視点や将来のビジョンを意識した説明や議論をおこなう場面が増えたとは感じています。引き続き高い視座での検討が進められるようになるとより良いと思います。

**アメージャン** とても重要な問題ですね。日本企業全般に言えることですが、執行役員等の執行サイドの責任者は、自身の業務執行にとどまらず、もっと将来ビジョンや全社視点を踏まえて戦略を検討すべきだと思います。

**永富** それはよく理解できます。そうした意識の差を埋めることも含め、監査等委員会でも十分に分析・検証しています。取締役会での議論に費やす時間を見ても、将来の事業戦略やガバナンス上の課題についての議論には十分な時間を割いています。モニタリング・ボードとしての取締役会の機能は、確実に強化されていることも事実です。

**磯部** もう一つ、昨年度から取締役会の実効性向上に向けた新たな取り組みとして、取締役会の終了後に毎回、その日の議論についてどう感じたのか「フィードバックコメント」を皆さんに書いていただいています。実効性評価の頻度を高め、フィードバックのスピードアップを図っていくイメージです。これも社外取締役の皆さんからの意見を反映したもので、導入してよかったと思っています。

**内山** 年一度の実効性評価ではどうしても直近の取締役会の雰囲気の影響され評価してしまいがちです。適切に評価するためにも、非常に効果のある取り組みだと思います。

## 中期経営計画2030の策定に向けた取締役会での議論

**磯部** 2024年度は中計2030の策定と議論を進める年ということもあり、当社グループが中長期的にどのような方向に進むべきかをボードメンバーで繰り返し議論しました。取締役会以外にも、ほぼ毎月、全取締役が参加するオフサイトミーティングの場を設けました。中計2030は、こうした策定プロセスにおける議論も経ていることから、社

外取締役の意見も十分に反映されたものになっていると考えます。

**アメージャン** オフサイトミーティングでの中計2030の議論は、開催されるたびに議論が深まり、とても有益でした。議論を重ねるたびにより良い内容になり、社外取締役の声をよく吸い上げてくれる、透明性の高いコミュニケーション手段だと評価しています。

**永富** オフサイトミーティングは、取締役会に付議する重要案件について議論を深めるために必要な準備の機会となっています。当社グループの将来や長期戦略に関する議論の場としても機能するようになりつつあると感じます。

**内山** 今の時代は5年先ですら見通せない状況にあります。中期経営計画を策定すること自体にももちろん意義はありますが、こうした不確実性の高い時代においては、その策定プロセスにおいて将来の幹部候補が5年後、10年後の自社の将来に向けた議論をすることを通じて、全社視点から会社を見られる人材を育てることにむしろ効用があるようにも思います。取締役会の実効性を高めるという観点では、その運営の質を高めることのみならず、こうした事業の持続的成長に貢献できる人材を育てていくことも重要な要素なのかもしれません。

**アメージャン** 中期経営計画策定プロセスにおける社外取締役との対話が、将来のリーダーシップを執る執行役員クラスの人材にとってのトレーニングになり、それが会社の将来に非常に大事であると考えています。

## サクセッションプランなどの役員選任について

**磯部** 指名委員会には、監査等委員は陪席の形で出席しています。もちろん、必要に応じて意見は述べますが、基本的にはサクセッションプランのプロセスの妥当性や、取締役・執行役員の選任にかかる透明性・



永富 史子



## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

### 02 成長戦略

### 03 企業価値を向上させる資本

## > 04 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

取締役会長メッセージ

役員座談会

役員一覧

リスクマネジメント

コンプライアンス

情報セキュリティ

### 05 データ

# 04 コーポレート・ガバナンス 役員座談会



クリスティーナ アメージャン

公平性を見ています。その観点では、当社のサクセッションは、期初に掲げた計画に沿って適切に進められていると評価しています。

**内山** 以前、将来の幹部候補に集まっていただき、ランチミーティングをする機会を設けていただいたことがあります。監査等委員は指名委員会では陪席という立場ですが、議論に挙がる方々

の人となりがどうなのかを知る機会が与えられており、こうした配慮から当社のサクセッションに対する熱心さを感じます。

**アメージャン** 幹部候補とのランチミーティングは昨年からはまりましたが、有意義で非常に良かったと思います。次世代の経営幹部の育成に向けて、さまざまな挑戦をしていますが、こうした取り組みが制度化・システム化されているわけではない点は課題です。例えば、ランチミーティングでも、誰を同席させ、どのくらいの頻度で実施するのかなどを明確にすべきです。特に、サクセッションプランの策定プロセスについては、制度化・システム化を進めるべきだと思います。

**永富** そうですね。私もそこにはまだ課題があるように思います。サクセッションプランのプロセスを系統的に回したということ自体、おそらく当社では今回が初めてです。今はまだ、いろいろ試行錯誤を繰り返し、その経験から一つずつ学び、制度として構築していくステージなのかもしれません。しかし、進めていること自体は透明性を持って共有されており、客観性もあり、現段階で特に問題はないと認識しています。

## 監査等委員会に対する評価

**永富** 監査等委員会の活動は、年初に重点監査項目を掲げ、それに基づく活動をおこなった上で、1年を終えた段階でその活動内容を評価するというプロセスとなっています。取締役会の実効性に対する分析・

評価については監査等委員会の重要なミッションの一つです。加えて、監査等委員会自体の実効性も評価すべきという議論があったことを踏まえ、2025年度からアンケートを実施し、自らを顧みることとしています。

**アメージャン** 監査等委員会の実効性評価は大事ですし、評価結果を取締役にフィードバックする仕組みも非常に良いと思います。取締役会と監査等委員会が相互にフィードバックをおこなうプロセスが少しずつ改善しています。また、内部監査部門と会計監査人、監査等委員会による三様監査におけるコミュニケーションもだいぶ良くなりました。三者間の課題共有は一段上がったと思います。

**内山** 当社の内部監査部門は20名ほどの陣容で、同規模の国内企業と比べても充実しています。監査等委員会の活動は内部監査部門の活躍に支えられている部分も大きく、意見交換も随時おこなっています。また、監査等委員として多くの時間を費やすのが執行役員との面談です。面談に際しては、自身がどのような課題認識を持っているか、そしてその課題に対してどう取り組んだのかを確認しています。こうした作業の積み重ねが取締役会での質の高い発言に繋がっていると考えます。

**磯部** 先ほど話題に上がった監査等委員会の実効性評価は、まずは自己評価からスタートし、その結果を踏まえ、この4名で意見交換するというプロセスを踏んでいます。その中で、社外取締役の皆さんから出てきた意見の一つが重点監査項目の進捗確認の迅速化、そしてもう一つがリスクを抱えている事業部門への往査の実施でした。今後は、組織監査を従来通りおこないながら、これらにも力を注ぐことが必要と考えています。

## 今後に向けた取締役としての役割認識

**磯部** 社内・社外取締役、特に社外取締役からの指摘が多いのは、好業績による危機意識の低さです。足元の業績は過去最高を更新し続ける一方、M&Aで獲得した企業が直面する課題、新規事業の立ち上げの遅れなど、さまざまな指摘をいただきます。ここは当社グループが直面する一番の課題です。今後は、こうした課題への取り組みを

監査等委員会の活動計画に盛り込む必要があると考えています。

**永富** 私からも同様の指摘をさせていただきます。新規事業の立ち上げについては、危機感を持っているものの、近視眼的になり進んでいられないように思われます。課題解決に向けた打ち手としてM&Aという手法を活用することが多くなるとは思います。取得した会社に対するガバナンスについては監査等委員会としても大きな課題意識を持っています。必要となる時期に備え、今からしっかり準備をしておきたいと思っています。

**アメージャン** 先ほどの内山さんの発言にもありましたが、不確実性の高まりは当社グループにとって非常に大きな課題です。これまで順調に推移してきた業績も、外部環境の変化を受けて、いつ下降局面に入るか分かりません。私たちは、プランニング・プロセスの妥当性を常に検証し、軌道修正することが必要です。不確実性に対応できる人材を育てることも重要です。厳しい目で経営環境を捉え、適切に危機意識を持ってもらうことが私自身の重要なミッションです。

**内山** 足元での最大の関心事は、M&Aによって獲得した企業をどう運営し、当社グループの企業価値向上に繋げるかということです。私たちは株主総会で株主の皆さまから選任された立場にあり、株主の皆さまに報いるよう経営を監督することは当然重要です。ただし、企業価値を持続的に高めるためには、多様なステークホルダーへの配慮も必要です。私は社外取締役として、株主価値の向上に十分配慮しながら、幅広いステークホルダーの期待に応えるべく、しっかり経営を監視していきたいと思っています。



内山 英世



## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

### 02 成長戦略

### 03 企業価値を向上させる資本

## > 04 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

取締役会長メッセージ

役員座談会

役員一覧

リスクマネジメント

コンプライアンス

情報セキュリティ

### 05 データ

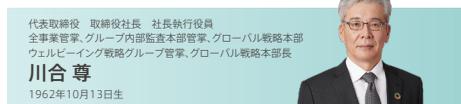
# 04 コーポレート・ガバナンス 役員一覧

## 取締役 (2025年7月1日現在)



代表取締役 取締役会長  
**尾田 真一**  
1954年4月3日生

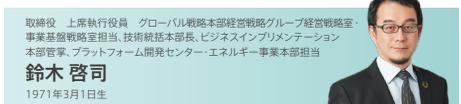
1977年4月 当社入社  
2003年2月 当社自動車関連事業本部営業本部海外市販部長  
2005年7月 米国特殊陶業株式会社(現 Niterra North America 株式会社)社長  
2007年6月 当社取締役  
2010年6月 当社常務取締役  
2011年6月 当社代表取締役社長  
2012年4月 当社代表取締役社長 社長執行役員  
2016年4月 当社代表取締役会長兼社長 社長執行役員  
2019年4月 当社代表取締役会長(現在に至る)  
2020年5月 一般社団法人日本自動車部品工業会会長  
保有株式数: 37,944株  
在任期間: 18年\*  
\*2012年に執行役員制度を導入する以前の旧制度も含めた在任期間



代表取締役 取締役社長 社長執行役員  
全事業官掌、グループ内部監査本部官掌、グローバル戦略本部  
ウェルビーイング戦略グループ官掌、グローバル戦略本部長  
**川合 尊**  
1962年10月13日生

1987年4月 当社入社  
2011年2月 当社自動車関連事業本部センサ事業部第2技術部長  
2012年4月 当社執行役員  
2015年4月 当社常務執行役員  
2015年6月 当社取締役 常務執行役員  
2016年4月 当社取締役 専務執行役員  
2019年4月 当社代表取締役社長 社長執行役員(現在に至る)

保有株式数: 19,650株  
在任期間: 10年



取締役 上席執行役員 グローバル戦略本部経営戦略グループ経営戦略室  
事業基盤戦略室担当、技術統括本部長、ビジネスインフュージョン  
本部官掌、プラットフォーム開発センター・エネルギー事業本部担当  
**鈴木 啓司**  
1971年3月1日生

1993年4月 当社入社  
2017年6月 当社センサ事業部技術本部長  
2018年10月 当社センサ事業部副事業部長  
2019年4月 当社執行役員  
2020年4月 当社上席執行役員  
2025年6月 当社取締役 上席執行役員(現在に至る)

保有株式数: 2,576株  
在任期間: 新任

※取締役就任以前に監査役を務めていた取締役については、取締役および監査役としての在任年数を通算しています。  
※保有株式数は2025年3月31日時点の数値です。また、日本特殊陶業役員持株会における本人持分を含めています。

執行役員については当社ウェブサイトをご覧ください。  
<https://www.niterragroup.com/corporate/profile/executive/>



社外取締役  
**土井 美和子**  
1954年6月2日生

1979年4月 東京芝浦電気株式会社(現 株式会社東芝)入社  
2005年7月 株式会社東芝研究開発センター技監  
2008年7月 同社研究開発センター首席技監  
2014年4月 独立行政法人情報通信研究機構  
(現 国立研究開発法人情報通信研究機構) 監事(非常勤)(現在に至る)  
2015年6月 株式会社野村総合研究所社外取締役  
2017年4月 奈良先端科学技術大学院大学理事(非常勤)  
2019年6月 株式会社三越伊勢丹ホールディングス社外取締役  
2020年4月 東北大学理事(非常勤)  
2020年6月 株式会社SUBARU社外取締役(現在に至る)  
当社社外取締役(現在に至る)

保有株式数: 4,106株  
在任期間: 5年



社外取締役  
**高倉 千春**  
1959年12月2日生

1983年4月 農林水産省入省  
1992年5月 米国Georgetown大学MBA取得  
1993年8月 株式会社三和総合研究所  
(現 三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社) コンサルタント  
ファイザー株式会社人事部企画担当部長  
2006年10月 ノバルティスファーマ株式会社人事・コミュニケーション本部人財組織部長  
2014年7月 味の素株式会社理事・グローバル人事部長  
2020年4月 ロート製薬株式会社人事アドバイザー  
2020年6月 同社取締役 人財・Well-being経営推進本部長  
2021年6月 当社社外監査役  
2022年4月 ロート製薬株式会社取締役 CHRO  
2022年6月 当社社外取締役(現在に至る)  
2023年6月 野村不動産ホールディングス株式会社社外取締役(現在に至る)  
三井住友海上火災保険株式会社社外取締役(現在に至る)

保有株式数: 1,558株  
在任期間: 4年(2021年6月から2022年6月までの社外監査役在任期間1年を含む)



社外取締役  
**三村 孝仁**  
1953年6月18日生

1977年4月 テルモ株式会社入社  
同社執行役員  
2002年6月 同社取締役執行役員  
2003年6月 同社取締役上席執行役員  
2004年6月 同社取締役常務執行役員  
2007年6月 同社取締役常務執行役員  
2008年4月 同社取締役常務執行役員  
ホスピタルカンパニー統轄、営業統轄部官掌  
同社取締役常務執行役員 中国・アジア統轄  
同社取締役常務執行役員 中国総代表  
同社取締役常務執行役員  
2009年6月 同社取締役常務執行役員 中国・アジア統轄  
2010年4月 同社取締役常務執行役員 中国総代表  
2010年6月 同社取締役常務執行役員  
2011年8月 泰尔茂(中国)投資有限公司董事長兼總經理  
2017年4月 テルモ株式会社代表取締役会長  
2021年6月 一般社団法人日本医療機器産業連合会会長  
2022年4月 テルモ株式会社取締役顧問  
2022年6月 同社顧問  
株式会社オートバックスセブン社外取締役  
三井化学株式会社社外取締役(現在に至る)  
当社社外取締役(現在に至る)

2023年6月 同社顧問  
株式会社オートバックスセブン社外取締役  
三井化学株式会社社外取締役(現在に至る)  
当社社外取締役(現在に至る)

保有株式数: 1,503株  
在任期間: 2年



社外取締役  
**真茅 久則**  
1958年5月2日生

1982年4月 富士写真フイルム株式会社  
(現 富士フイルムホールディングス株式会社) 入社  
2015年6月 富士フイルム株式会社執行役員  
2016年12月 同社取締役執行役員  
2017年6月 富士ゼロックス株式会社  
(現 富士フイルムビジネスソリューション株式会社)  
取締役常務執行役員  
同社取締役専務執行役員  
富士フイルムビジネスソリューション株式会社  
代表取締役社長・CEO  
2022年4月 同社取締役会長  
2024年6月 当社社外取締役(現在に至る)  
2025年5月 株式会社安川電機社外取締役(現在に至る)  
2025年6月 ENEOSホールディングス株式会社社外取締役(現在に至る)

保有株式数: 1,019株  
在任期間: 1年



取締役 常勤監査等委員  
**磯部 謙二**  
1963年8月9日生

1986年4月 当社入社  
2011年7月 当社経理部長  
2013年4月 当社経営企画部長兼広報室長  
2015年12月 当社経営管理本部経理部長兼広報室長  
2016年4月 当社執行役員  
2018年6月 当社取締役執行役員  
2019年4月 当社取締役上席執行役員  
2022年6月 当社上席執行役員  
2024年4月 当社常勤顧問  
2024年6月 当社取締役 常勤監査等委員(現在に至る)

保有株式数: 21,924株  
在任期間: 5年(2018年6月から2022年6月までの取締役在任期間4年を含む)



社外取締役 監査等委員  
**永富 史子**  
1952年11月28日生

1981年4月 弁護士登録、録真法律事務所入所  
1989年3月 同所退所  
1989年4月 永富法律事務所開設(現在に至る)  
2006年5月 株式会社UCS社外監査役  
2016年6月 中部電力株式会社社外監査役  
2017年6月 当社社外監査役  
2022年6月 当社社外取締役 監査等委員(現在に至る)

保有株式数: 3,836株  
在任期間: 8年(2017年6月から2022年6月までの社外監査役在任期間5年を含む)



社外取締役 監査等委員  
**Christina L. Ahmadjian**  
クリスティアナ アメジヤン  
1959年3月5日生

1995年1月 コロンビア大学ビジネススクール助教授  
2001年10月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科助教授  
2004年1月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授  
2009年6月 エーザイ株式会社社外取締役  
2010年4月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科研究科長  
2012年4月 一橋大学大学院商学研究科教授  
2017年6月 三菱重工業株式会社社外取締役  
株式会社日本取引所グループ社外取締役  
2018年4月 一橋大学大学院経営管理研究科教授  
2018年6月 住友電気工業株式会社社外取締役  
2019年3月 アフヒグループホールディングス株式会社社外取締役  
2021年6月 日本電気株式会社社外取締役  
2022年4月 一橋大学名誉教授(現在に至る) 立教大学特任教授  
当社社外取締役 監査等委員(現在に至る)  
2024年4月 北海道大学理事(非常勤)(現在に至る)  
2025年4月 大和証券株式会社社外取締役(現在に至る)

保有株式数: 475株  
在任期間: 3年



社外取締役 監査等委員  
**内山 英世**  
1953年3月30日生

1975年11月 アーサーヤング会計事務所入所  
1979年12月 監査法人朝日会計社(現 有限責任あずさ監査法人) 入社  
1980年3月 公認会計士登録  
1999年7月 朝日監査法人(現 有限責任あずさ監査法人) 代表社員  
2002年5月 同監査法人本部理事  
2006年6月 あずさ監査法人(現 有限責任あずさ監査法人) 専務理事  
2010年6月 同監査法人理事長  
KPMGジャパンチェアマン  
2011年9月 KPMGアジア太平洋地域チーフアマン  
2013年10月 KPMGジャパンCEO  
2015年9月 朝日税理士法人顧問(現在に至る)  
2016年6月 オムロン株式会社社外監査役  
2017年6月 SOMPOホールディングス株式会社社外監査役  
2018年6月 エーザイ株式会社社外取締役  
2019年6月 SOMPOホールディングス株式会社社外取締役  
2024年6月 当社社外取締役 監査等委員(現在に至る)

保有株式数: 38株  
在任期間: 1年

## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

### 02 成長戦略

### 03 企業価値を向上させる資本

## > 04 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

取締役会長メッセージ

役員座談会

役員一覧

リスクマネジメント

コンプライアンス

情報セキュリティ

### 05 データ

# 04 コーポレート・ガバナンス リスクマネジメント

## ● リスクマネジメント方針

私たちは、グローバルな視点でグループを取り巻く経営環境の変化やリスクの多様化に適応し、経営資源の損失を低減もしくは回避するようリスクマネジメントを推進して、企業価値の向上に努めます。

### 行動指針

- グローバルかつ長期的な視点で、経営目標の達成を阻害するリスクを捉え、計画的、組織的にリスクの未然防止に努めます。
- 万一リスクが顕在化した場合は、ステークホルダーへの影響を最小限に抑え、信頼の維持と再発防止に努めます。

## ● 推進体制

当社グループは、リスクマネジメントの最高責任者を代表取締役社長、推進責任者をビジネスマネジメント室担当執行役員として、リスクを未然に防ぐ「リスク管理」と、重大なリスクが発現したときに対処する「危機管理」を一元化させたリスクマネジメント体制の整備と運用を図っています。また、代表取締役社長が任命した執行役員を委員長とするリスクマネジメント委員会(年2回の定例会および必要に応じて臨時会を開催)を専門委員会の一つとして設置し、全社的なリスクマネジメントを実践しています。

2024年度はリスクマネジメント委員会を2回開催し、戦略リスク管理、優先リスクへの対応、リスクマップの更新などについて報告、議論しました。

## ● 統合型リスクマネジメント

事業等のリスクについて業務プロセスごとに具体的なリスクを抽出し、全社的な見地で事業存続や目標達成に大きな影響を及ぼすか否かを、影響度と発生可能性、およびその対策状況を分析して評価しています。重点的な対応が必要と評価されたリスクは「優先リスク」として主管部門を定めてリスクの低減活動を推進するとともに、リスクマネジメント委員会で低減活動の状況を確認しています。2024年度は日本およびグローバルのそれぞれに優先リスクを3件定め、その低減に取り組みました。また、経営視点で戦略リスクを統合型リスクマネジメントに取り込むことを目的に、戦略リスクを「中期経営計画の目標達成を阻害するリスク」と定義し、リスク要素の洗い出しを実施しました。

なお、事業等のリスクのうち、(8)環境、(9)情報セキュリティ、(12)事業投資などのテーマは「優先的に取り組む経営課題」としても取り上げており、サステナビリティ経営上の重要課題として認識されています。

### 事業等のリスク

- |                      |                      |
|----------------------|----------------------|
| (1) 世界情勢・為替変動に関するリスク | (8) 環境に関するリスク        |
| (2) 事業環境に関するリスク      | (9) 情報セキュリティに関するリスク  |
| (3) 製品品質に関するリスク      | (10) 人材確保に関するリスク     |
| (4) 技術開発に関するリスク      | (11) コンプライアンスに関するリスク |
| (5) 知的財産に関するリスク      | (12) 事業投資に関するリスク     |
| (6) 原材料・部品の調達に関するリスク | (13) 感染症に関するリスク      |
| (7) 自然災害に関するリスク      | (14) 人権侵害に関するリスク     |

※リスクに対する取り組みは第125期有価証券報告書のP.27をご確認ください。

<https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS06537/b8effa39/5339/4270/ac5e/166cde859e41/S100W1AL.pdf>



## ● 事業継続マネジメント(Business Continuity Management:BCM)

地震など大規模災害時におけるさまざまな事象を想定した事業継続マネジメントの活動を実施しています。大規模災害などに遭遇しても被害を最小限にとどめ、万一の操業停止時にもいち早く生産を再開し、お客さまのサプライチェーンを維持できるように、グループ全社で事業継続計画(BCP)を策定して初動体制や復旧手順を定めているほか、定期的にBCP訓練を実施するなど、防災・減災に取り組んでいます。また、感染症についても、今後の不測の事態に備える体制の整備・維持に継続して取り組んでいます。

※リスクマネジメントの詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。 <https://www.sustainability.niterragroup.com/ja/themes/183/>



### PROLOGUE

#### 01 価値創造ストーリー

#### 02 成長戦略

#### 03 企業価値を向上させる資本

## > 04 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

取締役会長メッセージ

役員座談会

役員一覧

リスクマネジメント

コンプライアンス

情報セキュリティ

#### 05 データ

# 04 コーポレート・ガバナンス コンプライアンス

## ● コンプライアンス方針

私たちは、企業が社会の一員であることを認識し、企業倫理を高め、法令、社内規則、国際ルール、社会規範の精神・趣旨を理解することにより社会の要請に適切に応え、国際社会から信頼される企業を目指します。

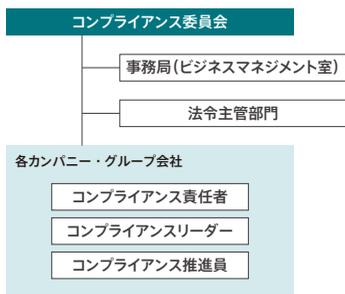
### 行動指針

- 法令等を遵守することはもとより、社会人としての良識と責任を持って誠実に行動します。
- 高い倫理観と正しい知識を持って自主的に行動することで問題を未然に防止するよう、全従業員に定期的に教育と啓発をおこないます。
- 腐敗行為防止についても関連する法令等の遵守のもと、直接的にも間接的にも、腐敗行為(贈収賄、利益相反、インサイダー取引、反競争的慣行、資金洗浄、政治・行政との不適切な関係等)に関与せず、誠実な事業活動をおこないます。
- 万一、問題が発生した場合には、速やかに事態を收拾して説明するとともに、原因を究明して再発防止に努めます。

※コンプライアンスの詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。 <https://www.sustainability.niterragroup.com/ja/themes/185/>

## ● 推進体制

当社グループは、コンプライアンスの向上を図るため、代表取締役を委員長とするコンプライアンス委員会(年2回の定例会および必要に応じて臨時会を開催)を設置しています。コンプライアンス委員会は、コンプライアンス違反の未然防止活動や、違反行為があった場合の対応などについての指導・監視などをおこなっています。2024年度はコンプライアンス委員会を2回開催し、法令改正への対応、コンプライアンス活動の状況、海外グループ会社での内部通報制度の実効性向上、お取引先さまを対象にしたコンプライアンス意識調査の結果とそれを踏まえた改善活動などについて報告、議論しました。



## ● 教育・啓発

役員・従業員のコンプライアンス意識・知識を高めるため、各部門のコンプライアンス推進員を通じた情報共有や周知をおこなうとともに、階層別研修のほか、会社や社会におけるルールをまとめた『コンプライアンスガイドブック』、身近に起こりうる事例を取り上げた『コンプライアンス通信』、階層別に期待される役割・振る舞いを解説した『コンプライアンス推進の心得(管理職編/中堅社員編)』などを用いて、教育・啓発活動を継続して実施しています。また、2024年度は、発注者の立場を利用した当社グループによる不適切な対応がなかったかを確認するため、お取引先さまを対象にコンプライアンス意識調査を実施しました。日常的に取引のある国内の約700社を対象に、コンプライアンス委員会事務局が調査をおこない、その結果はお取引先さまの匿名性を担保した上でコンプライアンス委員会に報告しました。本調査でコンプライアンス委員会が抽出した課題は、調達部門を中心に改善活動に取り組んでいます。

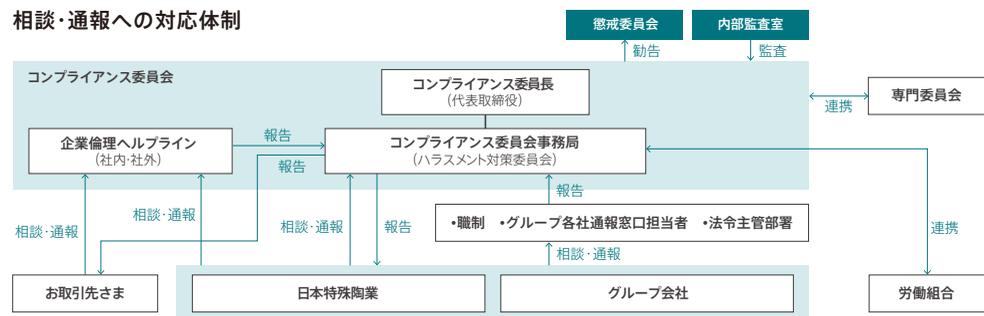
## ● 内部通報制度

従業者やお取引先さまがコンプライアンスに関する相談・通報をおこなえる内部通報制度「企業倫理ヘルプライン」を整備し、研修や社内イントラネットを利用した啓発、ポスター掲示、携行カード配布などを通じて継続的に周知しています。

社内にはコンプライアンス委員会事務局に、社外には民間専門業者に窓口(日英対応)を設置し、勤務時間外や休日でも相談・通報できるよう利便性を高めています。匿名での相談・通報も可能で、通報者が特定されたり、不利益を被ったりすることがないように、通報者の保護を徹底しています。窓口では、ハラスメントを含むあらゆるコンプライアンス違反、またはそのおそれがある行為について相談・通報を受け付けています。受け付けた内容については、事実関係を調査し、問題が確認された場合は速やかに対処しています。2024年度は、グループ会社からの相談も含め、107件の相談・通報がありました。その内容には、ハラスメント・労務関連・社内規則関連などがあり、問題が確認された事案は、速やかに解決・是正を実施しました。

海外グループ会社においてもそれぞれに窓口を設置し、相談・通報できる体制を整えています。制度の有効性をさらに高めるため、従業員における認知度や理解度の向上に継続して取り組んでいます。

### 相談・通報への対応体制



# 04 コーポレート・ガバナンス コンプライアンス

## ● コンプライアンス関連の取り組み

### 腐敗行為の防止への取り組み

企業行動規範に定める「公正、透明、自由な競争ならびに適正な取引をおこなう。また、政治、行政との健全かつ正常な関係を保つ。」に従い、国連グローバル・コンパクトの参加企業として、腐敗行為の防止に取り組んでいます。

従業員に配付する『コンプライアンスガイドブック』には、政治献金への関与、贈収賄の禁止など、腐敗行為の防止に関するルールを定めています。また、「贈答および接待の授受に関する行動指針」「腐敗防止ポリシー」を示し、従業員に不適切な行為がないよう啓発しています。慈善寄付においても、その内容・用途が法令に違反していないことを確認しています。海外グループ会社においても腐敗防止（特に公務員に対する贈賄、ファシリテーション・ペイメントの禁止と予防）に取り組んでおり、従業員への教育および現地法の調査を実施しています。万一、腐敗防止に反する事案があった場合には、コンプライアンス委員会を中心に対応することとしています。

### 競争法に関する取り組み

2014年度に判明した競争法（独占禁止法）違反を重く受け止め、競争法コンプライアンスを推進する体制を整備し、内外の法令遵守徹底に努めています。日本国内においては『独占禁止法コンプライアンスマニュアル』を策定して従業員に周知するとともに、役員向けも含めて各種社内セミナーを実施しています。さらに競争法違反再発防止モニタリングのため、社内Eメール監査システムを導入しています。海外グループ会社においては、当社に対して競争法コンプライアンスの活動状況を定期的に報告するとともに、当社の競争法法律・コンプライアンスチームが遵守体制や運用状況についての監査を実施し、ルールが周知徹底されていることを確認しています。また、専門家を招いてセミナーを実施しています。国内外で教育や監査などを継続して実施し、競争法の遵守を徹底していきます。

### 輸出に関する取り組み

国際社会の平和および安全確保のための輸出管理の国際的な枠組み（国際輸出管理レジーム）に則った外国為替および外国貿易法に基づく国内法規制の遵守はもちろんのこと、米国法規制（EAR）にも対応すべく、社内の輸出管理体制を整えています。また、関係部門に対して、輸出管理に関する啓発活動や点検活動を継続的に実施して法令を遵守した輸出管理の徹底と強化を図るとともに、軍事転用可能な貨物や機微技術の流出防止についても注力し、国際情勢の不安定化の防止に努めています。

## ● 税務方針

私たちは、租税に関する法令等の精神・趣旨を理解することにより社会の要請に適切に応え、国際社会から信頼される企業を目指します。

### 行動指針

- 各国における法人税をはじめとする税法、ならびにOECD移転価格ガイドライン、BEPS行動計画、グループ内取引における独立企業間価格による価格設定など国際的な税務のスタンダードを遵守し、社会的責任を果たしていきます。
- 租税に関する法令遵守を確実に実行するため、税務に関する知識の向上、正しい理解に努め、ま

た税務当局に対して誠実な態度を持って、信頼性と透明性を高めていきます。

- 各国における適切な申告・納税に努めることで税務リスクを管理し、株主価値を高めていきます。
- 租税回避を意図したタックスヘイブンや軽課税国への利益移転行為、ペーパーカンパニーの利用等の商業的実態のない税制の使用をおこないません。

※国別納税額は当社ウェブサイトをご覧ください。 <https://www.sustainability.niterragroup.com/ja/themes/347/#anchor17>

## ● 税務に関する推進体制

税務執行は財務担当執行役員が統括しています。重要事項については必要に応じて経営会議または取締役会に報告しています。税務実務は、当社経理部門とグループ会社の経理部門とが連携を図りながら進めています。グループ会社より定期的に、税務を含む財務状況等、職務の執行に係る報告を受けています。そして、案件に応じて適宜、業務に関する指導をおこなっています。

## ● 税務に関する取り組み

### 税務コンプライアンス

当社グループは、適切な税務コンプライアンスを徹底するため、OECD等国際機関が公表する国際的な税務基準やガイドラインに準拠し、各事業拠点において、各国・地域の税務に関する法令・規則に従い、適時かつ適切な税務申告と納税をおこなっています。

### 税務リスク

事業活動における税務リスクに対して、事前に十分な検討をおこなっています。必要に応じて税務専門家に対して助言・指導などを依頼しています。

### 税務プランニング

納税の社会的意義を十分認識した上で、事業目的の達成のための適切かつ有効な税務プランニングをおこなうことは重要であると認識しています。法令・諸規則の制定趣旨を踏まえながら、二重課税の排除、優遇税制の有効活用等により、連結キャッシュ・フローの最大化に取り組んでいます。

### 税務当局との関係

当社グループは各国の税務当局との対応を、誠意をもって適切におこない、良好な関係の構築・維持に努めています。当局との見解の相違が生じた場合には、建設的な対話を通して、その解消に努めます。



## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

### 02 成長戦略

### 03 企業価値を向上させる資本

## > 04 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス  
取締役会長メッセージ  
役員座談会  
役員一覧  
リスクマネジメント  
コンプライアンス  
情報セキュリティ

### 05 データ

# 04 コーポレート・ガバナンス 情報セキュリティ

## ● 情報セキュリティ方針

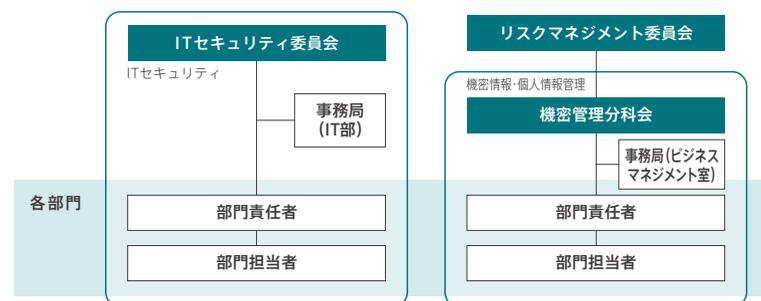
私たちは、保有するすべての情報資産を経営資源の一つと位置付け、これを適正に保護し、有効活用することで事業の健全な維持、発展を目指します。

### 行動指針

- お客さまからお預かりした情報、当社グループが保有するノウハウや知的財産、および個人情報等を含めたすべての情報資産を保護・管理する規程を定め、体制と責任を明確化します。
- 情報セキュリティに関する法令、規則等を遵守します。
- 情報資産を取り扱うすべての役員と従業員に対して、情報セキュリティの重要性および具体的な遵守事項の教育をおこないます。
- すべての情報資産に対する機密性、完全性、可用性の維持・向上に向けた情報インフラの最新化を継続的に実施します。
- 日々進展する情報技術の高度化がもたらす情報漏洩リスクに対応するため、事故の未然防止への取り組みを推進します。万一事故が発生した場合は、被害を最小限にとどめるとともに再発防止策を講じます。

## ● 推進体制

当社グループは、ITセキュリティおよび機密情報・個人情報管理の領域別に推進体制を整備し、連携して情報セキュリティの強化を図っています。ITセキュリティについては、DX戦略室担当執行役員を委員長とするITセキュリティ委員会(年2回の定例会および必要に応じて臨時会を開催)を設置し、全社的なITセキュリティの活動状況を確認して適切な対策を推進しています。2024年度はITセキュリティ委員会を2回開催し、インシデント、ITセキュリティ強化に向けた活動、ISMS活動などについて報告、議論しました。また、グローバル会議を開催し、グループ全体でセキュリティ体制の維持強化を図りました。一方、機密情報・個人情報管理については、リスクマネジメント委員会の傘下に機密管理分科会(年1回の定例会および必要に応じて臨時会を開催)を設置し、ビジネスマネジメント室担当執行役員を分科会長として、機密情報・個人情報管理に関するリスクの低減を推進しています。2024年度は機密管理分科会を1回開催し、インシデント報告、人を通じた技術情報流出に関する注意喚起などを実施しました。



## ● 情報セキュリティマネジメントシステム

企業や組織を脅かす情報セキュリティ上のリスクに対し、継続的に対応していくため、情報セキュリティを優先的に取り組む経営課題に設定し、ISO27001相当の情報セキュリティマネジメントシステムの構築を進めています。近年、業務のDX化が進展し、生成AIの活用など、留意すべきリスク領域が拡大しています。そのため、新たなリスクについても情報セキュリティマネジメントシステムの評価対象として継続的な改善を図っており、全拠点において、ITセキュリティおよびITシステムに関する監査を毎年実施し、特定した不備事項を速やかに是正しています。なお、一部自動車メーカーの要請により、自動車業界のサプライチェーンを対象とする情報セキュリティの審査基準であるTISAX認証を取得しています。

## ● 情報セキュリティインシデントへの対応

情報セキュリティインシデントに対応するため、CSIRT(Computer Security Incident Response Team)を構築しています。インシデント発生時は、CSIRTが速やかに事実を整理・確認し、インシデントのレベルを判断した上で対応しています。また、再発防止策としてナレッジの蓄積・共有も実施しています。インシデント発生後の対応はもちろん、事前の防御にも注力し、事前・事後の両面からセキュリティレベルと成熟度の向上に努めています。また、CSIRTは、毎月発行する『CSIRT通信』で従業員へ情報セキュリティに関する最新情報の周知や注意喚起をおこなっています。緊急時には具体的な注意事項を記載した速報版を発行するなど、インシデントの未然防止にも取り組んでいます。

## ● 個人情報の保護

欧州一般データ保護規則(GDPR)、日本の個人情報保護法など、世界的に個人情報の保護強化が進んでいることから、当社グループにおいても、各社が規程を設けて、お客さまや従業員などの個人情報の保護、管理、取り扱いを徹底しています。



### PROLOGUE

#### 01 価値創造ストーリー

#### 02 成長戦略

#### 03 企業価値を向上させる資本

### > 04 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

取締役会長メッセージ

役員座談会

役員一覧

リスクマネジメント

コンプライアンス

情報セキュリティ

#### 05 データ