

社外取締役メッセージ



佐藤 慎一
報酬委員会委員

NIDECにおけるガバナンスについては、指名委員会や報酬委員会の設置、サステナビリティ委員会の展開などを通じて継続的に体制の強化が図られており、持続的な企業価値の増大やステークホルダーへの配慮の観点から適切な取り組みが展開されています。内部通報制度が機能しており、不適切な会計処理などの不祥事が起こっても直ちに徹底した予防策が実行され、極めて機敏かつ誠実に対応されます。

取締役会においては活発かつ濃密な議論が行われています。特に社外取締役からの質問に対しては社内取締役や議案担当者から真摯かつ丁寧な説明がなされており、討議内容に関しては重要な投資事業や財務事案に即して、様々なリスクの見通しや対応策に重点が置かれます。世界中のあ

らゆる場面でこれまで想像し得なかった問題が現出するリスクが極めて高くなっている現況を踏まえると、今後は各地に展開する多数の拠点・事業分野やグループ全体を俯瞰して課題やリスクを洗い出していくこと、組織横断型のチェック機能の有効性をモニタリングすることといったテーマを討議に加えることも重要でしょう。また、今後は社内・社外を問わずグローバル企業の経営経験がある外国籍の方が取締役会メンバーに参画されることを期待しています。

近年、急激にパラダイムシフトが進行し、地政学的リスクが高まり、市場がかつてないほど分断・不安定化するなど、世界はまさに「海図なき時代」に突入しています。こうした状況の中で、今後のNIDECとしては「不易流行」の視点に立

ち、これまで培ってきた有形・無形の資産を基礎にしつつ「アニマルスピリット」と想像力をもって時代を切り拓いていく覚悟が一層重要となります。覚悟をもって新たな社会的価値を創造し、これを持続的な成長へと着実に繋いでいくことができれば、NIDECは「海図なき時代」にあっても企業価値がさらに向上し、世界に冠たる「頼れるグローバル企業」へと進化していくことが可能となると考えます。

こうした状況において私は社外取締役としてグローバルな視野をもって多様な情報を収集するとともに、これまでの経験や知見を活かして経営目標の進捗やガバナンスの状況などを入念に監督し、必要な問題提起や提言を行います。



小松 弥生
指名委員会委員

2023年度は社長の任命プロセスが透明化された初年度であり、私は指名委員会における新社長についての審議検討に参加しました。新社長決定に際して5人の副社長が社長候補として任命され、新社長決定後は皆で社長を支える合議的な仕組みが作られました。社長候補を選ぶ工程は大変気を遣いましたが、会社の方針をしっかりと踏まえたくうえで慎重に選定を進められました。社外取締役としては、日ごろから幹部社員と接する機会を確保することや若手社員の意見を聞く機会を設けていただく必要性を感じました。

取締役会については事業に関する勉強会や事前説明会の充実のおかげで円滑に進められています。事前説明会の場も含めて社外取締役からは非常に数多くの質問や意見が出

されており、それらに対して社内から真摯にご回答いただき、議論がより活性化しています。取締役議長である永守代表の発言によって案件の背景や今後の方向性に関する会社の考え方への理解が深まる機会ともなっています。今後の取締役会メンバーに関しては社内からの女性取締役の登用と、外国人従業員のインセンティブを高めるために外国籍取締役の登用に期待しています。なお、2023年から2024年にかけて会計処理に関するいくつかのミスが発覚しましたが、これらも取締役会にて適切に報告されており、早急なシステム改善が図られています。今後も社内の各分野において常にシステムの最適化を目指す必要があると感じています。

One NIDECの方向性についてはグループ全体で制度的な

統一が図られつつあり、その効果がこれから現れていくと考えています。今後はM&Aにより得られた技術と既存の技術を融合・組み合わせ一層大きな成果とイノベーションを生み出していくことに加え、従業員同士の交流も深まっていくのではないかと考えています。私は社外取締役としてNIDECグループの成長を支える技術開発部門を応援するとともに、多様な人材が能力を適切に発揮できる仕組みづくりに貢献していく所存です。



酒井 貴子
指名委員会委員長
報酬委員会委員
サステナビリティ委員会委員長

私は2020年6月の社外取締役就任以降、監査等委員会や報酬委員会、サステナビリティ委員会、指名委員会など各委員会へ参加する中で、NIDECグループにおいて着実にガバナンス体制の確立が進められてきたことを実感しています。2023年度は特に、指名委員会での新社長の選考過程において各候補者のパフォーマンス評価や社外役員との議論を通じて各部署を統率する方の気構えや同僚・会社への想いに触れながら、NIDECグループにふさわしいリーダー像を検討できました。また、新社長発表会見や投資家向けのESG説明会への出席を通じて、取締役会での決定とその妥当性や合理性について社外取締役としての説明責任を果たすことができ、そして企業価値向上のため自分に何が求められ

ているかを再考する良い機会を得られたと考えています。

取締役会に関しては、年一回のアンケートとその講評が実施され、そこで社外取締役から指摘された課題は確実に改善されています。また、議案に応じて研究所・工場見学や研究発表会、関係法令に関する研修があり、扱っている製品の特性からコンプライアンス強化の取り組みまでを把握する良い機会が提供されています。一方で取締役会メンバーの多様性についてはすでに一定の水準が保たれているものの、今後は女性の社内取締役の登場を期待しています。

岸田社長の下で新体制が盤石なものとなりつつある今、確実にポートフォリオを転換し、NIDECグループの既存技術を生かす形でAI周辺事業などの新分野を一層発展させてい

くこと、また関連する成長分野を開拓して今まで以上に企業価値を向上させることに期待します。NIDECグループが激しい競争の中で生き抜くため、私は社外取締役として新体制での人材育成投資を後押ししていきたいと考えています。世界情勢が一層複雑化する中において、NIDECがNIDECらしくスピード感あるソリューションの提供を通じて今後も社会に貢献していけるよう、真摯に自分の役割を果たしていきます。



山田 文
監査等委員
指名委員会委員
報酬委員会委員長

グローバル化の波でガバナンスの在り方についても刻々とコードが変更される中、NIDECグループのように多彩な海外事業を擁する事業体に変化に対応することは容易ではありません。さらに地政学的変動やそれに伴う事業変更などを常に機敏に判断する必要があるところ、NIDECグループは柔軟に組織を見直し、財務のDX化などによりガバナンスを維持しています。特筆すべきは、組織的・制度的な対応にとどまらず、幹部レベルの社員が現場に赴いて従業員と直接コミュニケーションし、お互いの顔が見える関係を構築するよう努めていることです。人と人の繋がりがガバナンスを強靱なものにしていると感じます。

2023年度は指名委員会によって新社長が選任されまし

た。指名委員会にて社外役員の視点を取り入れながら選考プロセスが協議され、それが新体制そのものの在り方について会社全体の認識・理解を形成する機会に繋がったと考えています。こうした素地があるからこそ、従来のトップダウンの意思決定体制から、グループ全体の議論を経た意思決定体制へと円滑に移行できていると考えています。

取締役会は議題の整理が一層進み、意思決定の意義・効果も関係法令との関係で明確化されています。議題に関する事前説明会が常設化され、取締役は詳細な情報を得ることができ、また他の取締役との質疑応答を知ることで理解促進や議論の活発化に繋がっています。取締役会の実効性は従来よりも向上しているため、今後はブランディングやESG

の専門性を持つ方の参加によって多様性が向上することに期待しています。

NIDECは大きな変革の時期にあり、組織改革とともに事業ポートフォリオの大胆な組み替えも行っています。トップダウンの意思決定の長所(スピード感、統一感)は残しつつ、ボトムアップの長所(多様性、柔軟性)を採り入れる方向性は高く評価されるべきでしょう。また、飽くなき挑戦の気概、失敗を乗り越えて成功の糧とする強靱さはNIDECならではの強みであり、今後の100年を通じて大切にすべき武器です。社内ではこれら長所のバランスがとれるよう、また社外にはNIDECの変革を正しく発信し、グローバル企業としての世界的な貢献を下支えできるよう、微力を尽くす所存です。



豊島 ひろ江
監査等委員
サステナビリティ委員会委員

NIDECは取締役11名のうち過半数の6名を独立性の高い社外取締役で構成することで、経営に対する監督機能を強化し、あるべきガバナンス体制の構築に努めています。問題発生時には真摯かつ徹底的に原因を追究し、迅速な改善に取り組んでいます。ガバナンス体制を柔軟に変更し、さらなる実効性を追求していく姿勢があり、経営三原則(「情熱、熱意、執念」と「知的ハードワーキング」「すぐやる、必ずやる、出来るまでやる」)の精神がガバナンス改善においても効果を発揮していると評価しています。

取締役会においては、社外取締役による率直かつ活発な質問や意見表明がなされ、経営に対するモニタリング機能が果たされていると感じています。その前提となる取締役

会開催前の事前説明会や多岐にわたる事業を理解するための各種勉強会、執行役員などとの意見交換会が取締役会案件を理解するために重要な役割を果たし、取締役会の実効性確保に欠かせない制度となっています。また、新しい経営体制のもと、岸田社長が取締役会に加わったことにより、議論がより濃密・活発になり、以前にもまして迅速かつ機動的な経営判断が実現されています。こうした動きは新体制への移行がスムーズに進んでいることの表れでもあると考えています。一方、海外グループ会社の役員との直接の交流が多くはないという点に課題があると感じています。今後は海外担当役員や役員候補者には事前説明会や役員会に積極的に参加いただき、社外取締役との直接の対話

を通じて、One NIDECを実現する機会を増やしてほしいと考えます。

NIDECは短期間で2兆円の企業に成長しましたが、連結売上高10兆円を目指し、事業を拡大させ、貪欲に成長を続ける若い企業だと感じています。若さゆえの失敗があっても、その失敗を必ず次の成長につなげていく底力がある企業であり、更なる成長が強く期待されます。私は監査等委員である社外取締役として、事業の成長拡大に伴うリスクに最大の関心を傾け、監視監督機能体制の構築に関する助言・提言を積極的に行い、NIDECの持続的な企業価値向上に貢献していきます。



梅田 邦夫
監査等委員
サステナビリティ委員会委員

NIDECは1973年に小さなプレハブ小屋から4人でスタートしましたが、今や「世界No.1の総合モーターメーカー」となりました。世界40カ国以上に事業所を有し、連結の従業員数が10万人を超え、売上高は2兆円を超える大企業になっています。1995年以降日本経済の停滞が続く中で、こうしたNIDECの目覚ましい歩みは日本の誇りであり、まさに「ガバナンス成功の証」であると言えるでしょう。そして現在のNIDECは2030年の売上高10兆円という目標達成を目指し、さらに大きく前進しようとしています。

2024年4月にNIDECは創設者の永守代表、50年以上彼と共に歩んできた小部会長、そして岸田社長によって次の時代に向けた新たな体制を始動させました。私は2024年6月

に社外取締役に就任してから取締役会などに出席していますが、永守代表の卓見、率直・的確・機知に富んだ話にいつも驚嘆しています。そして同時に、熱意溢れる岸田社長のイニシアティブによりNIDECが新たな道を切り拓いていくことへの期待が膨らんでいます。また、NIDECが「すぐやる、必ずやる、出来るまでやる」という行動規範と「情熱、熱意、執念」の精神を守りつつ、「地球環境の保全や世界の人々の生活を豊かにすることに寄与する企業集団になること」を明示し、グループ全従業員の意識高揚に努めていくことにも期待しています。

現在、世界は歴史的変革期の真っただ中にあります。我々は第一に地政学的リスク、第二に気候変動や生物多様性の

喪失、感染症の増加などといった地球環境そのものの変化リスク、そして第三に人口減少とそれに伴う深刻な労働力不足という大きな問題に直面しています。これらの問題はNIDECの将来と従業員の人生に大きな影響を及ぼすもので、これからは国・地方公共団体だけでなく、企業および個人による危機管理がより重要な時代になっていきます。私は、外務省勤務中に様々な危機管理事例を担当してきた経験を踏まえ、社外取締役としてNIDECおよび従業員の危機管理に貢献する所存です。

マテリアリティの取り組み

公正かつ透明性・実効性の高いガバナンス体制の実現

マテリアリティ

【取締役会】

- 第三者機関による取締役会実効性評価およびその結果を踏まえた改善活動を継続実施する。
- 取締役会の社外取締役比率50%以上、女性取締役比率20%以上を常に達成できている状態を保つ。

【指名委員会・報酬委員会】

- 取締役の選解任プロセスの透明性・公正性を高める。
- 報酬委員会の実効性向上を図り、役員報酬決定の客観性・透明性を確保する。



ガバナンス

マテリアリティ特定背景

取締役会の実効性確保については、第三者による独立性・客観性のある新しい視点を取り込むことが重要です。第三者による視点の導入を実施しない場合、取締役会機能が向上しなくなる、あるいは鈍化する恐れがあります。

また、指名委員会・報酬委員会の実効性を向上させ、公正性・透明性・客観性の確保を図らなかった場合、法令やコンプライアンス違反発生による社会からの信頼の喪失、さらには企業価値向上や経営の持続性に対して重大な影響を及ぼすと認識しています。

2023年度の取り組み

取締役会の実効性確保については、毎年、社外取締役を含めた取締役会メンバーを対象にアンケートを実施し、実効性の評価と現状の課題分析をしています。また、客観的な評価・分析のため、2021年度より第三者（外部法律事務所）に

よる評価の仕組みを導入しています。2023年度は前年度に引き続き取締役会の監督機能が強く評価されており、当社の取締役会は適切に機能していることを確認しました。引き続き本結果をもとに対応策を検討し、継続的な改善に努めていきます。取締役および執行役員の選任方針・選任基準・候補者案の決定等に関しては、2022年11月より取締役会の諮問機関として指名委員会を設置し、審議を行っています。2023年度は社長の選任を行いました。また、役員報酬については、報酬委員会における審議を経た上で報酬水準の見直しを取締役に答申しました。

今後に向けて

取締役会の実効性確保については、各議題に係る情報の十分な提供や議論の機会の確保、ならびに業界情報やマーケット情報等の適切な事前提供が非業務執行取締役による事業理解促進に繋がります。したがって、代表取締役社長および事業本部長・業務執行役員他による事前説明会や非公式会合[※]について、その内容を充実させつつ継続実施する予定です。

指名決定のプロセスについては、指名委員会が審議し、取締役会にて決議・明文化することで社内外、候補者への周知を可能とし、その公正性・透明性・客観性を高めることができている。2024年度は、2028年度の社長の選任に向けて人材開発委員会との連携や候補者の選定準備についての検討を行う予定です。また、報酬委員会の実効性についても引き続き向上させ、社会情勢やステークホルダーからの要請を勘案し、今後も必要な対応を進めていきます。

※ 経営戦略や事業の説明、現場見学の実施、投資家やその他のステークホルダーからの意見共有を行う会合

取締役会議長メッセージ

当社は各分野に於ける専門性(高い見識)と豊富な経験を有するメンバーで構成された取締役会によって多角的な視点から業務執行を監督し、意思決定機能の強化を図っています。

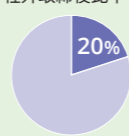
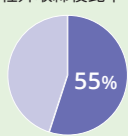
取締役会の実効性を確保するため、毎年、取締役会メンバーに対するアンケートを実施し、第三者による実効性評価(客観的な評価・分析)を通じて課題の見える化・対策を講じています。こうした取組みを積み重ねた結果、2023年度も取締役会の構成・議案・運営、また事業理解・議論促進のための機会創出などに関して取締役会メンバーおよび第三者より高い評価を得ることができました。

取締役会においては社内・社外に関わらずメンバー全員がお互いを尊重しながら、忌憚なく自由闊達な意見を交わしています。私は今後も議長としてこうした多角的な視点を活かしつつ、建設的な議論の場となるように取締役会を運営していきます。また、第三者から指摘されている「中長期的な経営戦略・課題に対する議論の深化」について改善を図り、より透明性・実効性の高いガバナンス体制の実現と企業価値向上に努めていきます。

取締役会議長
代表取締役グローバルグループ代表
永守 重信

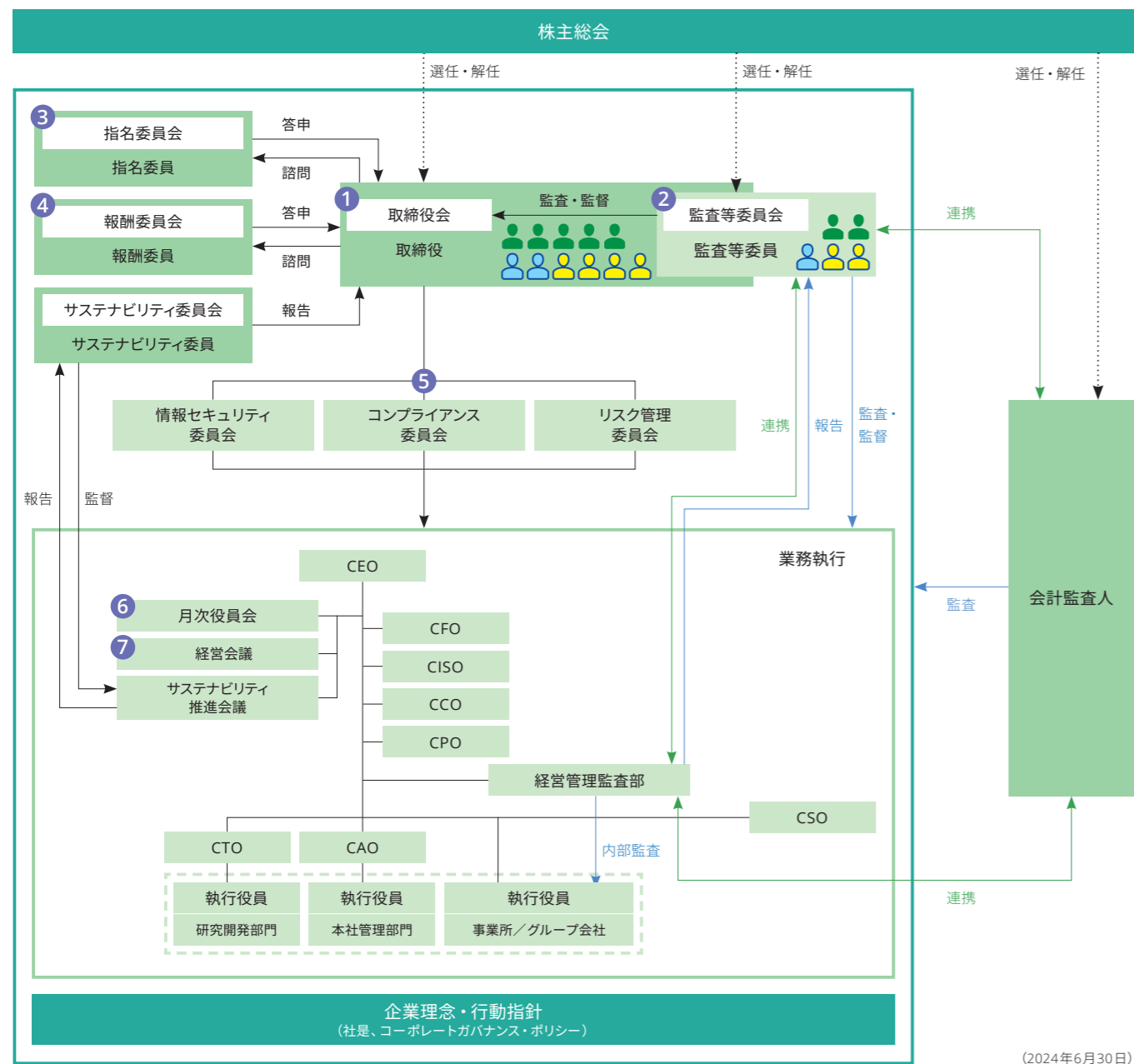
コーポレート・ガバナンスの変遷

(年度)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
取締役会 機関設計	監査役会設置会社												監査等委員会設置会社 取締役会の監督機能を強化し、 経営の健全性と透明性を向上				
監督と執行の 分離	執行役員制度の導入 グローバルな事業拡大と事業環境の急速な変化への対応																
社外取締役			社外取締役 選任 経営監督の 実効性、 意思決定の 透明性向上		女性社外取締 役採用 多様性の向上		社外取締役の 増員 取締役会の 実効性の さらなる向上										
			社外取締役比率 				社外取締役比率 										
取締役会諮問委員会																	
指名委員会	→																
報酬委員会	→																
サステナビリティ委員会	→																
社外役員会議 (非公式会合)	→																
取締役会 実効性評価	→																

コーポレート・ガバナンス体制

社内取締役 男性 社外取締役 男性 女性



各役職は以下の英語表記を略したものです。

略称	英語表記	日本語表記
CEO	Chief Executive Officer	最高経営責任者
CTO	Chief Technology Officer	最高技術責任者
CFO	Chief Financial Officer	最高財務責任者
CISO	Chief Information Security Officer	最高情報セキュリティ責任者

略称	英語表記	日本語表記
CCO	Chief Compliance Officer	最高コンプライアンス責任者
CAO	Chief Administrative Officer	最高業務管理責任者
CPO	Chief Performance Officer	最高業績管理責任者
CSO	Chief Sales Officer	最高営業責任者

① 取締役会

運営状況

取締役会は、経営に関わる重要な事項について意思決定を行うとともに、業務執行の監督を行います。経営に対する監督機能を強化し、経営の透明性・客観性を高めるため、独立性の高い社外取締役を選任しています。2024年6月の株主総会における決議に基づき、取締役会は11名の取締役で構成され、そのうち6名は社外取締役です。

取締役会の審議内容

取締役会の審議・報告内容 (2023年度)

項目	構成比
人事関連	27.01%
決算・財務関連	32.11%
個別案件	20.44%
コンプライアンス関連・リスクマネジメント・内部統制	5.11%

項目	構成比
経営戦略・サステナビリティ・ガバナンス	6.57%
M&A	7.30%
総会・株主関連	1.46%

審議事項のテーマ例 (2023年度)

個別案件に係るテーマ

- 大型精密減速機の日本生産増強のための設備投資に関する件
- Embraer S.Aとの合併会社設立に向けた契約書の締結並びに会社設立の件
- 永守重信創業記念館の活用件

M&Aに係るテーマ

- ニデックマシンツールによるニデックオーケーケー子会社化の件
- (株) TAKISAWAを当社の完全子会社とすることを目的としたTOB(市場公開買付)の件

実効性確保のため2023年度に実施した取り組み

- 社外取締役へ向けた事前説明を継続実施し、各案件情報の十分な提供、議論の機会を確保。
- 非業務執行取締役の事業理解促進またはコミュニケーション深化を目的として以下の取り組みを実施。
 - 非公式会合の開催定例化(年4回以上:事業説明、直接訪問またはWebを活用した国内・グループ会社見学実施)および投資家やその他のステークホルダーからの意見共有

- 監査等委員会における代表取締役社長および事業本部長による事業の概要説明を継続
- 投資案件等については中長期戦略目標との関係を取締役に説明するなど、情報展開
- 社外取締役へのニュースリリースその他必要情報の適宜配信
- 定期的な案件については付議・報告時期を見直し(前倒し等を検討)、月毎の付議件数を平準化

2023年度の評価結果

- 総じて以下の点について評価を得た。
 - 取締役会は十分に機能している
 - 取締役会の構成(員数・社内外役員割合等)、開催頻度、審議件数、時間は適切である
 - 取締役会の招集に関する連絡等は的確・円滑で事務局運営は有効である
 - 審議案件に対し、不明点を明らかにするため、追加の情報提供を求める機会が確保されている
 - 取締役会において、率直な議論(形式的ではなく自由闊達で建設的な議論や意見交換)がなされている

- 第三者(外部法律事務所)からも、取締役会の実効性については取締役会の構成面・運営面をはじめとして全般的に高く評価されており、取締役会において充実した議論が行われる体制が整備され、現に社外役員も含めて自由闊達で忌憚のない議論が行われていることが確認された。また取締役会の監督機能全般についても高く評価されており、取締役会の前に開催される事前説明会も取締役会の機能向上に大いに寄与していることが確認された。なお、この第三者による評価の仕組みは2021年度より導入している。課題点としては、2022年度に引き続き、中長期的な経営戦略・課題(目標未達の場合の原因分析を含む)に関してより議論を深めるべきとの指摘がなされており、さらなる改善が求められるものと考えられる。

2024年度の取り組み

- 非業務執行取締役に対する適切な情報提供を通じて事業理解促進を図り、取締役会の審議充実化に繋げることを目的として以下の取り組みを実施する。
 - 事前説明会の年間スケジュールを策定し定期的な情報提供の場を創出すると共に、非公式会合のテーマを毎年検討し、年4回以上の定例開催を継続
 - 事前説明会で挙げられた「共有すべき主たる質問・意見」をそれぞれの審議議案・報告担当者が取締役会で紹介

- 監査等委員会で議論される重要な案件類は、委員以外の社外役員にも共有すると共に、その他委員会に対しても議事録(サステナビリティ委員会など)を展開
- 予想されるリスクやその対応策、特にマイナス面に対する要因分析・対応策を取締役会資料に包含する。
- 「年度事業計画の編成」および「中期経営計画の策定」について定期的に付議し、計画内容・経営戦略に関する議論の場を設ける。

スキルマトリクス

氏名	取締役を求める専門性と経歴 ※最大3つ							
	事業戦略	技術・研究開発	国際性・グローバル経験	人材開発	環境・社会	法務・コンプライアンス	財務・会計	ガバナンス・リスク管理
永守 重信	○	○						○
岸田 光哉	○		○					○
小部 博志	○	○						○
村上 和也			○			○	○	
落合 裕之			○		○			○
佐藤 慎一	○						○	○
小松 弥生		○		○	○			
酒井 貴子				○		○	○	
山田 文			○	○		○		
豊島 ひろ江			○			○		○
梅田 邦夫			○		○			○

② 監査等委員会

監査等委員会は、取締役の職務執行の監査を行うとともに会計監査人から監査報告を受けます。

委員構成および議長の属性

構成	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	委員長(議長)
	5	2	2	3	社内取締役

監査等委員会と会計監査人の連携状況

監査等委員会と会計監査人との間で、四半期ごとの会合に加え、年に2、3回ほど必要に応じ会合を行っています。会合では監査結果、監査体制、監査計画、監査実施状況などについて情報・意見交換を行っています。

監査等委員会と内部監査部門の連携状況

内部監査部門である経営管理監査部により、定期的に監査等委員会に対する報告会が実施されており、監査等委員会はNIDECグループにおける内部監査の結果につき報告を受けています。また、監査等委員会は経営管理監査部との間で必要に応じて意見交換、情報共有を行い、経営管理監査部に対し実地監査の要請を行っています。

③ 指名委員会

社外取締役酒井貴子が委員長を務め、社内取締役2名、社外取締役3名で構成されています。取締役および執行役員等の選任方針・選任基準や継承プラン・サクセッションプランの考え方、取締役・社長・副社長の候補者案などを審議しています。

④ 報酬委員会

社外取締役山田文が委員長を務め、社内取締役2名、社外取締役3名で構成されています。役員の報酬に係る報酬決定方針の策定、報酬制度の設計(業績目標の設定、業績連動報酬の合理性、報酬構成の妥当性、報酬制度に基づく個別報酬額)などを審議しています。

取締役報酬方針

1. 基本方針

当社の役員報酬は、グローバルな競争力の強化と事業の持続的な成長を目的とし、以下の方針に基づいて決定されます。

- 企業価値向上へのモチベーションを高めるものであること
- 優秀な経営人材確保に資するものであること
- 当社の企業規模と事業領域において適正な水準であること

2. 報酬構成の概要

- 社外取締役(監査等委員である取締役を除く)

固定報酬

- 取締役グローバルグループ代表

固定報酬

- 取締役(グローバルグループ代表、社外取締役および監査等委員である取締役を除く)

固定報酬：変動報酬(賞与)：業績連動型株式報酬
= 3 : 1.5 : 1

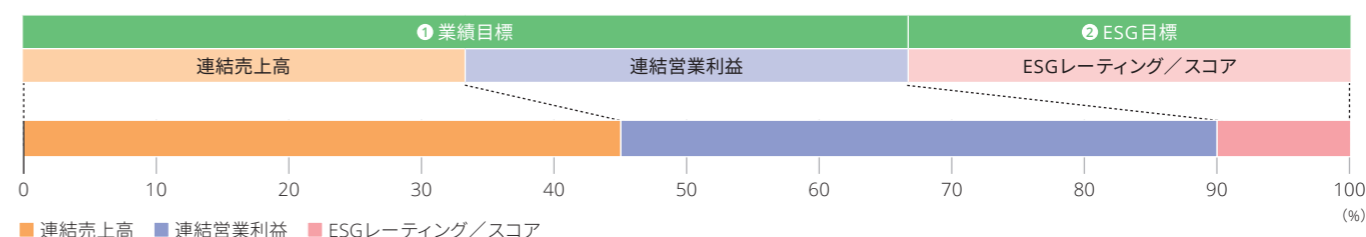
報酬の種類	趣旨	支給方法
固定報酬	・職位別に決定	毎月現金
変動報酬(賞与)	・前年度の連結売上高・連結営業利益の計画達成度 ・役員の業績等を考慮 ・変動報酬の中間値に対して0から2倍までの範囲で変動	毎月現金
業績連動型株式報酬	・毎年、職位別の基準額 × 業績連動係数 [※] で算出するポイントを付与 ※ 前年度の連結売上高・連結営業利益の計画達成度、ESG評価における目標達成銘柄数に応じて0%から200%の範囲で変動するポイントを付与 ・3事業年度終了後に、累積ポイントに相当する当社株式の交付および換価処分金相当の金銭を給付	3事業年度経過後(株式・金銭)

取締役業績連動型報酬へのESG目標の反映

2024年より取締役(グローバルグループ代表、社外取締役および監査等委員である取締役を除く)の業績連動型株式報酬に対して、単年度における業績目標の達成度等に応じた業績連動係数を組み入れています。ESG目標の達成度

については、MSCI、FTSE、CDPの3機関による当社のESGレーティングまたはスコアに基づき決定し、業績連動係数に反映します。

業績連動係数の評価指標・ウェイト



3. 報酬の決定プロセス

役員(監査等委員である取締役を除く)の個人別の固定報酬および変動報酬の額については、本方針に定める基準に従って、任意の諮問機関である報酬委員会の答申を

踏まえ、取締役会が決定します。また、業績連動型株式報酬の内容についても、同様に報酬委員会の答申を踏まえ、取締役会が決定します。

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

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	変動報酬	業績連動報酬	退職慰労金	
取締役(監査等委員および社外取締役を除く)	139	139	-	-	-	2
監査等委員(社外取締役を除く)	38	38	-	-	-	2
社外役員	56	56	-	-	-	7

※ 2018年6月20日開催の第45期定時株主総会において、業績連動型株式報酬制度の導入を決議されています。上記は日本基準により当事業年度に費用計上した金額を記載しています。なお、社外取締役は制度の対象外となっています。

4. 報酬の没収等(クローバック・マルス)

固定報酬および変動報酬については、会社に重大な損害を与えた場合は、対象者の同意を得て減額することができます。また、業績連動型株式報酬については、受益権

確定日以降、株式交付対象者が職務や社内規程への重大な違反等の非違行為があった場合、会社は、その者に対して賠償を求めることができます。

5 各種委員会

名称	趣旨
情報セキュリティ委員会	取締役会の下に設置され、情報セキュリティに関する基本方針を策定し、情報セキュリティ諸施策の遂行状況の監督、指導を行います。
コンプライアンス委員会	取締役会の下に設置され、コンプライアンス基本方針・施策についての審議、決定を行い、コンプライアンス諸施策の遂行状況の監督および改善指導を行います。コンプライアンス委員会は3か月に一度開催されます。
リスク管理委員会	取締役会の下に設置され、取締役会が選任する者を委員長とし、リスク管理方針、施策の決定、取締役会への報告、建議を行います。また、全社的なリスク管理状況を監視し、リスク管理に必要な資源配分の適切性を常時見直すこととしています。各部門長およびグループ各社は、リスク管理委員会が策定した年度方針に基づいて、リスク管理年度計画を作成・実行します。

6 月次役員会

月次役員会は月1回開催され、取締役社長の下、全ての役員が経営上重要な案件を共有し、経営の方向性を確認するとともに意思のベクトルを合わせます。

7 経営会議

経営会議は月2回開催され、業務執行側の意思決定機関として取締役会案件の事前審議や重要経営課題などの審議を行います。

8 サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会は年4回開催され、社外取締役が過半数を占める委員の下、サステナビリティに関する業務執行の監督と取締役会への報告を行います。

詳細 ▶ [P.50 環境戦略\(ガバナンス\)](#)

社外取締役のサポート体制

社外取締役については、取締役会事務局である総務部が補佐しています。通常の業務連絡等を通じてタイムリーな会社情報を提供し、各種問い合わせに対応するとともに、取締役会の開催に際しては全取締役に対し開催日前日までに取締役会の議案関連資料を提供しています。加えて、監査等委員である社外取締役については、内部監査部門である経営管理監査部が補佐しています。監査等委員会の開催

に際しては、全監査等委員に対し開催日3日前までに開催の通知をするとともに、監査等委員会の議案関連資料を前日までに事前送付しています。監査等委員会後は議事録を作成、全監査等委員に対し送付しています。また社外取締役である監査等委員に対しては、必要に応じて監査等委員会等で常勤監査等委員や当社役員等から各種情報が随時報告・提供されています。

なお、監査等委員以外の社外取締役と監査等委員の間で非公式会合を開催しています。非公式会合では当社役員等から各種情報が提供されているほか、直接訪問またはWebを活用した方式で国内外事業所またはグループ会社の視察を実施しています。

社外取締役選任理由および主な活動状況

氏名	選任理由	出席の状況(出席回数)				活動の状況
		取締役会	監査等委員会	指名委員会	報酬委員会	
佐藤 慎一	財務省などで要職を歴任しており、その高い専門知識に基づく当社の経営全般への助言により、当社のコーポレート・ガバナンスを強化するため。 また当該取締役は、現在および過去において、独立役員の要件として証券取引所が規定するいずれの項目にも該当せず、一般株主と利益相反が生じるおそれがないことから、独立役員に指定しました。	21回/26回	—	—	2回/2回	財務・会計に関する高い見識と経済・財政・金融政策をはじめとする幅広い分野における豊富な経験と高い見識を活かし、取締役会において積極的な発言を行っています。また、当社取締役会の諮問機関として設置された報酬委員会の委員を務め、役員に関する報酬決定プロセスの透明性確保および報酬の妥当性判断などに際し、重要な役割を果たすなど、独立した客観的立場から経営陣の監督に努めています。
小松 弥生	文部科学省などで要職を歴任しており、その高い専門知識に基づく当社の経営全般への助言により、当社のコーポレート・ガバナンスを強化するため。 また当該取締役は、現在および過去において、独立役員の要件として証券取引所が規定するいずれの項目にも該当せず、一般株主と利益相反が生じるおそれがないことから、独立役員に指定しました。	22回/26回	—	1回/1回	—	技術・研究開発、人材育成をはじめとする幅広い分野における豊富な経験と高い見識を活かし、取締役会において積極的な発言を行っています。また、当社取締役会の諮問機関として設置された指名委員会の委員を務め、取締役および執行役員等の選任方針・選任基準・候補者案の決定などに際し、重要な役割を果たすなど、独立した客観的立場から経営陣の監督に努めています。
酒井 貴子	大阪公立大学大学院法学研究科の教授を現任しており、大学教授としての高い見識に基づく当社の経営全般への助言により、当社のコーポレート・ガバナンスを強化するため。 また当該取締役は、現在および過去において、独立役員の要件として証券取引所が規定するいずれの項目にも該当せず、一般株主と利益相反が生じるおそれがないことから、独立役員に指定しました。	23回/26回	—	1回/1回	2回/2回	大学教授として租税・会計分野における高度な学識・専門知識を活かし、取締役会において積極的な発言を行っています。また、当社取締役会の諮問機関として設置された指名委員会の委員長、報酬委員会の委員として、取締役および執行役員等の選任方針・選任基準・候補者案の決定、役員に関する報酬決定プロセスの透明性確保および報酬の妥当性判断などに際し、重要な役割を果たすなど、独立した客観的立場から経営陣の監督に努めています。
山田 文	京都大学大学院法学研究科の教授を現任しており、大学教授としての高い見識をもとに、独立した立場からの助言により、取締役会の意思決定機能および監査・監督機能の強化を図るため。 当社は教育および研究活動のため、同大学大学院工学研究科寄付講座「優しい地球環境を実現する先端電気機器工学」へ寄付していますが、その額は、2019年度39百万円(同大学における寄付収入総額5,352百万円)、2020年度39百万円(同 5,766百万円)、2021年度39百万円(同 5,416百万円)、2022年度49百万円(同 9,885百万円)、2023年度39百万円となっています。この2022年度の寄付には、125周年記念事業への寄付を含んでいます。いずれの年度も当社の寄付額は同大学寄付総額と比較して僅少と考えています。また、当社と同大学大学院工学研究科の間には共同研究に関する契約があり、同大学に対して、2022年度18百万円、2023年度53百万円の研究費を支払っています。いずれも同氏の所属する学部と寄付先・支払先の学部が異なることおよび同氏が大学を代表する立場にないことから直接の利害関係はなく、同氏の独立性に問題はないと考えています。	24回/26回	14回/16回	1回/1回	2回/2回	大学教授として法律分野における高度な学識・専門知識を活かし、取締役会および監査等委員会において独立した客観的立場から積極的な発言を行い、経営の監督機能を果たしています。また、監査等委員として監査等委員会による取締役の職務の執行に関する監査に貢献しました。当社取締役会の諮問機関として設置された指名委員会の委員、報酬委員会の委員として、取締役および執行役員などの選任方針・選任基準・候補者案の決定、役員に関する報酬決定プロセスの透明性確保および報酬の妥当性判断などに際し、重要な役割を果たすなど、独立した客観的立場から経営陣の監督に努めています。
豊島 ひろ江	弁護士を現任しており、その高い専門知識に基づく当社の経営全般への助言により、当社のコーポレート・ガバナンスを強化するため。 また当該監査等委員である取締役は、現在および過去において、独立役員の要件として証券取引所が規定するいずれの項目にも該当せず、一般株主と利益相反が生じるおそれがないことから、独立役員に指定しました。	20回/20回	12回/12回	—	—	弁護士として企業法務・コンプライアンス・M&Aなどの分野における豊富な経験・専門知識を活かし、取締役会および監査等委員会において独立した客観的立場から積極的な発言を行い、経営の監督機能を果たしています。また、監査等委員として監査等委員会による取締役の職務の執行に関する監査に貢献しました。
梅田 邦夫	外務省などで要職を歴任しており、その豊富な経験と見識をもとに、独立した立場からの助言により、取締役会の意思決定機能および監査・監督機能の強化を図るため。 また 当該監査等委員である取締役は、現在および過去において、独立役員の要件として証券取引所が規定するいずれの項目にも該当せず、一般株主と利益相反が生じるおそれがないことから、独立役員に指定しました。	—	—	—	—	—

内部統制

内部統制の管理・徹底

マテリアリティ

売上規模4兆円を前提として監査リソースを質的・量的に拡充する。



ガバナンス

マテリアリティ特定背景

NIDECグループの規模拡大に応じて、内部監査リソースの質的向上・量的拡充を図らなければ、財務報告数値の信頼性を十分に担保することが難しくなるリスクがあります。

2023年度の取り組み

NIDECグループは、国内証券取引所上場企業に求められるコンプライアンス体制を確立し、リスク管理責任を明確化することにより、経営の健全性・透明性の向上に努めています。具体的には経営管理監査部の監査活動により、金融商品取引法第24条の4の4第1項が求める財務報告における内部統制の有効性の維持と改善を図っています。また、取締役会の下にコンプライアンス委員会・リスク管理委員会・情報セキュリティ委員会を組織し、それぞれの事務局として法務コンプライアンス部・総務部・情報システム部

グループ会社のコーポレート・ガバナンス

NIDECグループ会社は、当社の経営理念や方針のもと活動を行っており、当社の内部統制体制の中に組み込まれています。なお、当社からグループ会社に対し、役員・派遣・従業員の出向を行っていますが、各グループ会社は専門家

政策保有株式

政策保有株式に関する方針

当社は、事業上やその他分野で取引・協力関係のある企業と将来にわたり取引・協力関係の維持・強化を図ることで中長期的な観点から事業の安定化などを通じ当社の企業価値向上に資すると期待される株式を保有しています。なお、個々の政策保有株式については、毎年取締役会において、保有目的などの定性面に加え、保有に伴う便益などを経済合理性の観点から定量的に検証し、保有の意義が希薄と考えられる株式については縮減を図ります。

政策保有株式の議決権行使の基準

当社は、政策保有株式に係る議決権行使にあたって、投資先企業の持続的成長に資することを基本方針とし、コーポ

を設置し、内部統制のための企業風土づくり・管理体制の強化に対応しています。

2025年度売上高4兆円を前提にした実効性の高いグローバル内部監査体制を確立するためには内部監査業務の高度化と効率化が不可欠となります。そのため、2023年度からNIDECグループ全拠点における現場レベルの自主監査体制の強化およびDXの活用による総連結を対象にしたモニタリングの実施により、財務報告に係るエラーの未然防止やリスク領域の見える化と監査手続の深化に取り組みました。

今後に向けて

DXを活用した監査業務の高度化と効率化は、対象領域を拡大して引き続き実施していきます。また、専門資格や語学力を有し、ビジネス環境を深く理解する監査員を育成するなど、人材の高度化に注力していきます。さらに、現在は日本(京都)・欧州(アムステルダム)・米州(セントルイス)・中国(上海)・アジア(シンガポール)の5拠点のグローバル監査体制によりNIDECグループ全体をカバーしていますが、今後グループ規模拡大による監査対象拠点の増加にあわせて監査員の拡充にも継続的に取り組んでいきます。

などの意見も踏まえ、十分に議論を尽くしたうえで各社の実情に対応した業務執行の意思決定を行うなど、その独立性の確保に努めています。

レート・ガバナンス整備状況およびコンプライアンス体制なども総合的に勘案のうえ、適切に議決権を行使します。

(議決権行使の基本的な考え方)

投資先の個々の株主総会議案については、中長期投資の視点で取引・協力関係の維持・強化という株式保有の目的に資するかどうかという観点を含め、特に重要な資産の譲渡・合併等の組織再編などのような株主価値の毀損につながる事象に関し、個別に確認を行ったうえで議案の賛否について判断します。なお、法令違反や反社会的行為に該当する議案については、事情の有無を問わずに反対します。

法令順守・コンプライアンスの徹底

マテリアリティ

- 本社／地域毎の組織(米州・中国・欧州)を起点にグループ全社へ法務・コンプライアンス体制を拡大する。
- 重大なコンプライアンス違反リスクを洗い出し、重点的な施策を打つ。
- 従業員が年に一度、コンプライアンス教育を受講する。年間を通じてグループ会社にコンプライアンス教育の機会を提供する。



ガバナンス

マテリアリティ特定背景

当社は、コンプライアンス違反は社会的信用の損失および経済的損失につながる重大なリスクであると認識しています。そのためNIDECグループは諸法令・社内規則・基準・社会倫理規範などの遵守を徹底することにより、役員および従業員の倫理意識を高め、企業の誠実さを確立し、社会の信頼を獲得すべく、コンプライアンス活動を継続的に実施しています。

現在、各地域で発生する個別事案・事件に対してより迅速かつ的確な対応ができるよう、グローバルコンプライアンス体制の構築・強化を推進しています。また、従業員に対する教育を強化し、さらなるコンプライアンス意識の啓発を進め、コンプライアンスリスクを低減していきます。

2023年度の取り組み

NIDECグループは世界40カ国以上に300社を超えるグループネットワークを有しており、これらグローバルに広がるグループ会社のガバナンス体制を構築することがコンプライアンス上の大きな課題であると認識しています。特にこれまでの経験からも、主要拠点から遠く離れた小規模法人でのリスク把握に課題があると考えています。そこで、これら小規模遠隔拠点でのコンプライアンスリスクの発生を未然に防止する目的で、2021年度にハザードマッププロジェクトを開始しました。当プロジェクトでは、グループ会社の主要拠点からの遠隔性や、所在国の汚職リスク情報などを参考にハイリスクな会社を可視化し、当該会社の経営層と協議しながら具体的な防止策を実施するなど、リスク軽減活動に継続的に取り組んでいます。2023年度においては、ハザードマップの対象拠点に対して人権デュー・ディリジェンスも併せて実施し、NIDECグループにおいて強制労働や児童労働等が行われていないことを確認しました。

今後に向けて

3カ年におよぶハザードマッププロジェクトにおいて、小規模法人のリスクを可視化し、具体的な防止策を実行してきました。今後は対面によるコンプライアンスセミナーを今までよりも一層強化し、社員の声を積極的に吸い上げ、小さな火種が大きな問題に繋がらないよう未然防止の徹底を図っていきます。

組織体制

当社の法務コンプライアンス部は、NIDECグループの拠点が所在する各地域(米州・中国・欧州・東南アジア)に設置した地域コンプライアンスオフィサーおよび各事業部門やグループ各社に設置したコンプライアンス責任者・推進者と連携し、グローバルコンプライアンス体制を構築、運用しています。コンプライアンス責任者は、コンプライアンスに関する諸施策の実施、展開を通じて管下の組織へコンプライアンス意識を浸透させ、コンプライアンス違反を防止する責任を負います。コンプライアンス推進者は、当該組織における具体的なコンプライアンス施策の推進および法務コンプライアンス部や地域コンプライアンスオフィサーとの連絡窓口を担当します。地域コンプライアンスオフィサーは、各地域でのコンプライアンス責任者に対する支援や内部通報受付窓口などの役割を担っています。

内部通報制度

コンプライアンス徹底のために、当社グループ全社を対象として、全ての取締役・役員・従業員(正規社員、パート社員、派遣社員、有期雇用社員、NIDECグループ退職後1年以内の者を含む)が利用できる内部通報窓口(以下、ホットライン)、および外部の第三者窓口を設置しています。また、主に欧米拠点の取締役・役員・従業員が利用できる、外部ベンダーが運営する内部通報窓口「NAVEX」も設置しています。これら内部通報窓口では、不正会計・贈収賄・労働安全・ハラスメント・その他各種法令、社内規則および倫理等に違反する行為に関する役員および従業員からの通報や問題提起を奨励しています。ホットラインは複数言語での対応が可能で、日本・米州・中国・欧州・東南アジアの地域コンプライアンスオフィサーが通報を受領し、ニデック株式会社の法務コンプライアンス部と連携のうえ、調査と是正措置を行います。通報内容の調査結果などについては可能な範囲で通報者に連絡します。また、匿名での通報が可能であり、通報したことを理由に当該通報者が不利益を被ることはありません。

解決にあたってはできる限り通報者の意向を尊重し、関係者のヒアリングなど事実確認・調査を行ったうえで適正な措置と再発防止に努めています。さらに、当社グループ

の役員および従業員からの内部通報の状況について、定期的に取り締役会および監査等委員会に報告しています。

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
ホットライン	116	125	119	103
NAVEX	107	218	235	312

※ NAVEXは従来主にNIDECグループの欧米拠点で活用していましたが、2024年4月にニデックグローバル・コンプライアンス・ホットライン規程を改定し、NAVEXも同規程の適用対象である旨を明記しました。そのため2023年度よりNAVEXで受領した通報件数を併せて開示しています。

コンプライアンス研修の実施

コンプライアンス推進活動の一環として、NIDECグループの役員および従業員を対象に定期的にコンプライアンス研修を実施し、コンプライアンス意識水準の維持・向上に努めています。例えば、カルテル、贈収賄およびハラスメントを含む人権課題などのテーマに関してセミナー／ディスカッションなどを行っています。講師は地域コンプライアンスオ

フィサーが担当し、NIDECコンプライアンスハンドブックを教材として活用しています。また、毎年1回外部講師を招き、取締役および執行役員などを対象としたコンプライアンス研修も実施しています。

NIDECグループグローバルコンプライアンス体制図

