

# イノベーションモデル

Nitto流のイノベーションモデルは、仮説検証を繰り返しながら勝ち筋を見極め、シームレスにアイデアを収益貢献する事業へ成長させるものです。PlanetFlags™/HumanFlags™を多数創出し、ニッチトップ戦略を推進していくことで、Nittoグループの持続的成長を実現します。各ステージにおいて、Nittoの強みとなる資本を活かし、イノベーションを促進する独自の取組みを展開しています。



## チャレンジと多様性

新規テーマは将来のPlanetFlags™/HumanFlags™認定が期待できるものしか手がけられないという方針のもと、Nittoグループの強みが発揮できる重点3分野で、従業員がアイデアの創出にチャレンジする。スピーディーな仮説検証により有望なアイデアを抽出し、テーマ化を進める。

### [イノベーションを支える仕組み例]

- ・ **技術くるま座**：全社の技術開発幹部が集まってNittoの技術戦略を議論する場
- ・ **R&D Innovation Networking Conference (RINC)**：研究開発テーマを初期段階でトップから現場まで幅広く共有し、テーマ推進を加速する場
- ・ **Nitto Innovation Challenge (NIC)**：全従業員から新規事業アイデアを募集する制度。有望なアイデアは会社がテーマ化を支援

### 地球環境・人類社会になくてはならない



### お客様・産業にとってなくてはならない

重点3分野



パワー&モビリティ



デジタルインターフェース



ヒューマンライフ

## 完成度+スピード

有望なテーマに対して、8つの基幹技術と知見を融合させ、技製販管（技術・製造・販売・管理）一体で事業開発と技術開発を推進することで勝ち筋を見出す。収益拡大に向けて知的財産の活用を進めるとともに、自社リソースのみにこだわらず、戦略的アライアンスの活用など社内外のコンバージェンスを推進することで、完成度とスピードを高める。

- ・ 全社プロジェクトなどを活用した社内コンバージェンス
- ・ 機を逃さない資源投入を可能にする「経営ファンド」
- ・ M&A、スタートアップへの出資などを含む戦略的アライアンス

### 三新活動

新用途開拓と新製品開発に取り組むことで、新しい需要を創造する  
Nitto独自のマーケティング活動



## 実現力

ニッチトップ戦略によりNittoらしい差別化を追求し、「なくてはならない」製品・サービスを確実に届ける「実現力」により、お客様からの信頼と期待を獲得。現場の優れた取組みと成果を表彰し功績を称えることで人財のチャレンジを促し、新たなアイデア・テーマ創出へつなげる。

- ・ **三新世界大会**：最も優秀な三新活動事例を表彰。営業人財が互いの取組みから学び合う機会として活用
- ・ **Group Activity Toward Excellence (GATE)**：小集団による継続的な改善活動。ボトムアップで課題解決に取り組む

### ニッチトップ戦略

- 変化しながら成長するマーケットを見極め
- その中のニッチな領域を対象に
- Nittoグループ固有の技術・知見の融合と、ステークホルダーとの共創により
- なくてはならない「製品」「機能」「ビジネスモデル」を継続的に生み出し
- シェアNo.1を狙う、Nitto独自の差別化戦略



主に関連する資本



強固な顧客基盤



多様な人財



8つの基幹技術



強固な顧客基盤



多様な人財



8つの基幹技術



健全な財務基盤



強固な顧客基盤



健全な財務基盤



安全・高品質なモノづくり



持続可能な資源活用

# 強みとなる資本

新たな価値を創造するためにさまざまな資本の投入が必要不可欠ですが、Nittoグループでは特に6つを「強みとなる資本」と位置づけています。

これらは長い歴史の中で培われ、進化を繰り返し強固なものとなった当社独自の資本で、Nittoグループのイノベーションを支え、他社との差別化に寄与しています。

	資本の詳細 (重要性)	主な取組み例
<b>強固な顧客基盤</b> 	<p>Nittoグループが事業変遷の中でさまざまな顧客と築いてきた信頼関係は重要な未財務の価値であり「顧客関係資産」と位置づけています。直接の顧客だけでなく、その先のお客様やサプライヤーとも信頼関係を築いており、顧客関係資産はサプライチェーン全体に及びます。顧客に密着し、営業・マーケティング・技術の各担当者が一体となって三新活動とニッチトップ戦略を推進することがイノベーション創出につながります。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>三新世界大会</li> <li>ニッチトップ戦略</li> <li>新規事業創出大会「NIC」</li> <li>戦略的アライアンスの実行 (M&amp;A・出資、パートナーシップ)</li> </ul>
<b>多様な人財</b> 	<p>Nittoグループは「人財は最も重要な財産」と位置づけ、「人財マネジメント基本方針」に従って、多様な人財の確保・育成に努めています。従業員がチャレンジを楽しめる環境と能力を最大限発揮できる組織を実現し、The Nitto Wayを実践できるNitto Personをグローバルで育成するとともに活躍の場を提供します。人財が生み出す価値によって他社との差別化を図り、持続的な成長につなげます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エンゲージメントサーベイ</li> <li>キャリア面談およびキャリアテラス</li> <li>Nitto Global Business Academy (NGBA)</li> <li>FLOWERプログラム</li> <li>採用力強化・定着率向上施策</li> </ul>
<b>8つの基幹技術</b> 	<p>Nittoグループは、創業以来培ってきた基幹技術を複合・発展させることで、多様な技術へと拡張し、幅広い製品・サービスを展開しています。これらの技術や強みを活かせる重点3分野やそれぞれの交わる領域で、8つの基幹技術とその周辺技術を掛け合わせることで「なくてはならない」製品や技術の開発を可能にし、また、知財戦略により収益の最大化を図ります。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>R&amp;D Innovation Networking Conference (RINC)</li> <li>PlanetFlags™/HumanFlags™認定スキーム</li> <li>新規事業創出大会「NIC」</li> <li>戦略的アライアンスの実行 (M&amp;A・出資、パートナーシップ)</li> </ul>
<b>健全な財務基盤</b> 	<p>Nittoグループでは、強固な自己資本と適切な手元流動性資金のバランスにより健全な財務基盤を維持しています。これにより、外部環境に依存しない、リスクに耐えうる財務基盤を確保するだけでなく、成長機会を迅速に捉えて必要な際に機動的な資金調達を可能にし、さらなる成長につなげます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ROIC経営の推進</li> <li>最適なキャッシュアロケーション</li> <li>株主還元 (安定配当、機動的な自己株式取得)</li> </ul>
<b>安全・高品質なモノづくり</b> 	<p>Nittoグループでは「安全をすべてに優先する」考えのもと、安全文化を徹底しています。原材料の調達から製品の開発・製造・使用に関わる社内外すべてのステークホルダーの安全・安心を確保し、最高品質のモノづくりを追求して高い満足度を獲得します。またサプライチェーン全体で人権に配慮した事業活動を遂行することで、ステークホルダーからの信頼を獲得し、事業の持続性を確保します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全文化の徹底「安全をすべてに優先する」</li> <li>小集団活動「GATE」</li> <li>安全大会</li> <li>サプライチェーンコミッティ</li> <li>人権デューデリジェンス</li> </ul>
<b>持続可能な資源活用</b> 	<p>モノづくりにおけるエネルギーや資源の利用、CO<sub>2</sub>や廃棄物の排出などの環境への影響を重視し、事業執行部署と専門機能部署、エリア統括の3軸の有機的連携によって、それらの削減に取り組んでいます。事業や技術の変革とともに脱炭素、3R (Reduce/Reuse/Recycle) や汚染防止などの環境対策を推進することで、持続可能な社会の実現だけでなく、事業成長へと転換します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「Nittoグループカーボンニュートラル 2050」宣言、SBT賛同、RE100加盟</li> <li>「Global Green Committee」</li> <li>ネガティブエミッションファクトリー構想の推進</li> </ul>

## 中期経営計画の進捗

### Nitto for Everyone 2025

## 「ニッチトップ戦略 × Nitto流 ESG戦略」の実践

2023年度を初年度とする中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」では「ニッチトップ戦略×Nitto流ESG戦略」の実践をスローガンに掲げ、以下4つの重点項目に取り組んでいます。2030年ありたい姿「なくてはならないESGトップ企業」を実現するために、中期経営計画の遂行を通じて、財務目標と未財務目標の達成に向けた取組みを進めています。

<p>重点項目 <b>01</b></p> <p>環境・人類に貢献する 事業ポートフォリオ変革</p>	<p>経済価値と社会価値を生み出す「伸ばすもの」に投資し、 環境・人類に貢献する事業ポートフォリオへ変革する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>商用化が進むと見込まれる核酸医薬市場における受託製造事業への需要に対して、米国および日本国内で総額300億円超の設備投資を実施し、商用化対応の製造能力をもつ新工場が稼働</li> <li>環境ビジネス創出に向け、ネガティブエミッション技術の開発を加速させ、CO<sub>2</sub>削減のトータルソリューションとなるネガティブエミッションファクトリー構想を推進</li> </ul>
<p>重点項目 <b>02</b></p> <p>ニッチトップを生み出す イノベーションモデルの進化</p>	<p>“なくてはならないニッチトップソリューション”を創出するために、 Nitto流イノベーションモデルを進化させる</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新規認定14製品を含むPlanetFlags™/HumanFlags™をGlobal Niche Top™製品/Area Niche Top™製品へ育てることに尽力</li> <li>エア・ウォーター株式会社との協業により、家畜ふん尿バイオマス由来のCO<sub>2</sub>からギ酸を製造する取組みを開始</li> <li>Crysalis Biosciences社との共同開発により、核酸製造の重要な原材料であるアセトニトリルのバイオ化を推進</li> </ul>
<p>重点項目 <b>03</b></p> <p>人財・チームの挑戦を加速する 組織文化の改革</p>	<p>新しいイノベーションを生み出すために、多様な人財・チームが挑戦できる人的資本経営を推進する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2023年度のグローバルエンゲージメントサーベイのスコアが81へ上昇（前回は+7pt）</li> <li>専門性と多様性を拡充するためにキャリア人財の採用を強化。2023年度は、新卒人財とほぼ同数のキャリア人財を採用</li> <li>「人的資本調査2023」における「人的資本リーダーズ2023」および「人的資本経営品質(ゴールド)」を受賞し、「D&amp;I AWARD 2023」において、最高評価の「BEST WORKPLACE」に認定</li> </ul>
<p>重点項目 <b>04</b></p> <p>変化を先取る 経営インフラへの変革</p>	<p>安全をすべてに優先し、外部環境の変化を受けにくい強靱な経営インフラを構築する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンコミティ主導のもと、地政学リスクや化学物質規制リスクなどへの対応や、サステナブル材料比率(未財務目標)を高める取組みを推進</li> <li>資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応を明確化。ROEとPER双方の観点からPBR向上を目指す考えのもと、ROE向上では、当期利益率と資産回転率の改善に注力</li> </ul>

財務目標			
	2023年(実績)	2025年	2030年
営業利益	1,391 億円	1,700 億円	2,400 億円
営業利益率	15.2%	17%	-
ROE	10.9%	15%	20%

未財務目標				
	2023年(実績)	2025年	2030年	
製品系	ニッチトップ売上収益比率 なくてはならないNitto製品の拡大を計る指標	44%	50%	50%以上
	PlanetFlags™/HumanFlags™ カテゴリ売上収益比率 環境・人類貢献製品の拡大を計る指標	36% 貢献製品認定品	40%	50%以上
	新製品比率 新製品の創出度合いを計る指標	41%	35%以上	35%以上
環境系	廃プラスチックリサイクル率 サーキュラーエコノミーに対する取組みの 進捗を計る指標	47%	50%	60%
	サステナブル材料使用率 環境配慮した材料の調達度合いを計る指標	16% 国内(単体)	20%	30%
人財系	CO <sub>2</sub> 排出量 カーボンニュートラルに向けた取組みの進捗を計る指標	525kton	550kton	400kton
	エンゲージメントスコア 従業員の「帰属意識」「職場環境」「心身の健康」など を計る指標	81	78	85
	チャレンジ比率 価値創造にチャレンジした従業員の割合を計る指標	37%	70%	85%
	女性リーダー比率 ダイバーシティの促進度合いを計る指標	20%	24%	30%

## 中期経営計画の進捗

### 事例1 環境・人類に貢献する事業ポートフォリオ変革 PlanetFlags™/HumanFlags™ の拡充

#### 背景・目的

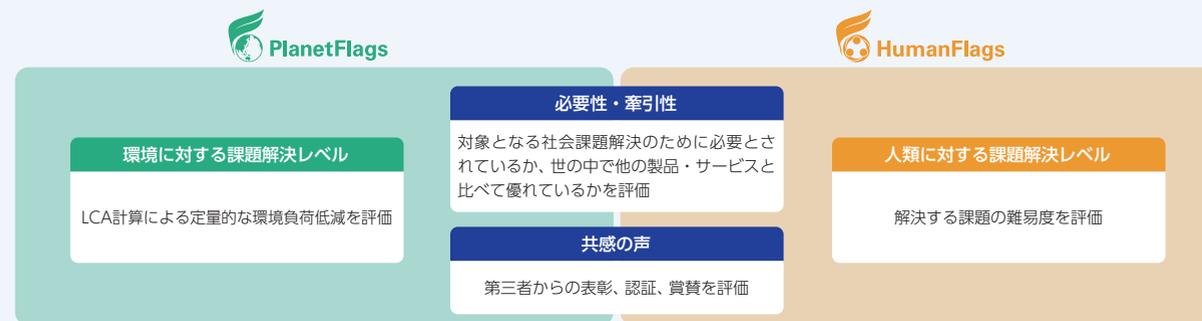
Nittoグループは、ESGを経営の中心に置くという方針を明確にし、社会課題の解決と経済価値の創造の両立を実現するため、サステナビリティ重要課題を特定しています。PlanetFlags™/HumanFlags™認定スキームは、サステナビリティ重要課題の実行内容を推進するための取組みです。

Nittoグループの製品を環境貢献・人類貢献の2つの視点で独自の基準により評価します。そのうち、特に

高い貢献が認められた製品をそれぞれPlanetFlags™/HumanFlags™として認定します。

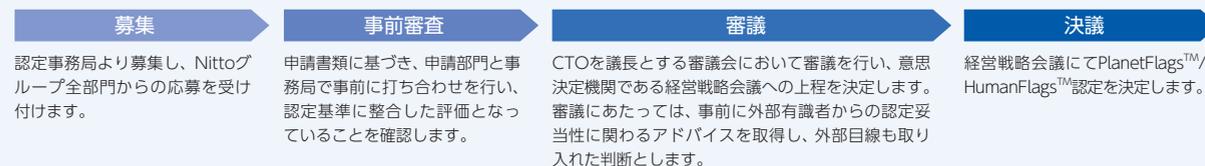
この認定基準は、開発プロセスにおける今後のテーマ選定にも反映します。将来のPlanetFlags™/HumanFlags™認定が期待できるテーマに開発リソースを優先的に配分することで、事業を通じた社会課題の解決と経済価値の創造の両立を加速させます。

#### 認定基準



#### 審査・認定プロセス

以下の社内プロセスを経たうえで、PlanetFlags™/HumanFlags™の認定を行います。認定は毎年実施します。



#### 進捗と戦略

NittoグループはPlanetFlags™/HumanFlags™の創出を通じて、地球環境・人類社会になくてはならないESGトップ企業を目指しています。この進捗を可視化するためにPlanetFlags™/HumanFlags™カテゴリ売上収益比率をKPIとして設定し、2025年度に40%、2030年には50%以上にするを目標に掲げました。新規開発テーマは将来的にPlanetFlags™/HumanFlags™の認定が期待されるものに絞り込み、併せて、既存製品もPlanetFlags™/HumanFlags™に進化させることで、目標達成に邁進していきます。さらにPlanetFlags™/HumanFlags™に認定されたテーマをNitto流イノベーションモデル (P.15) のとおり、三新活動、ニッチトップ戦略によって製品化、事業化させ、Global Niche Top™やArea Niche Top™へと成長させることで、社会課題の解決と経済価値の創出の両立を目指します。

2023年度は、お客様の工程を削減し、エネルギー効

率を高め、廃棄物を大幅に削減できる「OCA一体偏光板 (P.29)」や、効率の高いヒートポンプ式エアコンに使われる「インバータ向け絶縁放熱シート(P.29)」などが認定されました。その結果、PlanetFlags™/HumanFlags™カテゴリ売上収益比率は36% (貢献製品認定品) となり、前年度の17%から大幅に増加しました。

昨今、気候変動問題への関心が高まる中、環境課題を解決するPlanetFlags™の創出が急がれます。そのためには社内外での連携が重要です。技術変革を図ることで脱炭素、資源循環などの取組みを推進する「Global Green Committee」の場も通じ、事業部とエリア、そして機能部署の3つの軸が有機的に連携し、新たなPlanetFlags™を創出していきます。さらにお客様やサプライヤー様との協力を強化し、スタートアップやベンチャー企業への出資も含め、多様な手段で事業化のスピードアップを図ります。

PlanetFlags™/HumanFlags™カテゴリ売上収益比率／認定件数

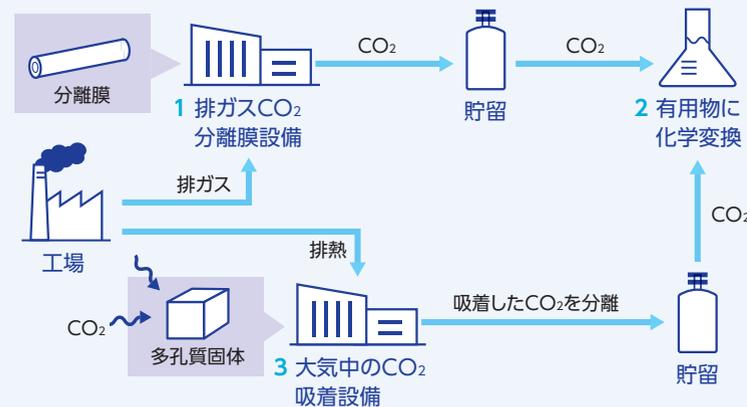


## 中期経営計画の進捗

### 事例2 ニッチトップを生み出すイノベーションモデルの進化 ネガティブエミッションファクトリー構想実現に向けて

Nittoグループは、脱溶剤や省エネによる消費エネルギー削減に加え、製造工程での排出が避けられないCO<sub>2</sub>の回収に向けた「ネガティブエミッション技術」の開発を加速させています。

ネガティブエミッションファクトリー構想



Nittoグループは、豊かな地球を次世代に引き継ぐため、2022年5月にカーボンニュートラル2050宣言を発表しました。この宣言では、自社のCO<sub>2</sub>排出量削減のみならず、製品やソリューションを通じて、お客様のCO<sub>2</sub>排出量削減にも貢献することを明言しており、カーボンネガティブに向けた技術の確立と事業を推進し、持続可能な環境・社会を実現していきます。

その具体的な活動の1つが、「ネガティブエミッションファクトリー構想」です。本構想では、大気中のCO<sub>2</sub>を回収・吸収し、貯留・固定することで大気中のCO<sub>2</sub>を除去するネガティブエミッション技術を活用します。2050年のカーボンニュートラルの確実な実現に向けて、これまで培ってきたNittoの多様な技術を融合し、自社事業所において排出が避けられないCO<sub>2</sub>の回収などによるネガティブエMISSIONを目指します。

#### 具体的な取組み 1

##### CO<sub>2</sub>分離の技術開発と導入

工場の排ガスからCO<sub>2</sub>を分離・回収する高分子膜を活用した技術開発を行っています。滋賀事業所では、同技術を活用してボイラーの排気ガス（低濃度CO<sub>2</sub>）を直接回収する実証機（年間回収量300ton）を導入し、2023年3月より試運転を開始しました。2025年度内の実用化を目指し、さらなる拡張を計画しています。



滋賀事業所に導入した実証機

#### 具体的な取組み 2

##### 気体の化学変換技術の開発

CO<sub>2</sub>削減のためのトータルソリューション確立には、回収したCO<sub>2</sub>を別の有用な化学物質に変換する技術が不可欠です。Nittoはこの分野において独自のギ酸製造技術を開発し、高活性触媒により世界トップクラスのギ酸生成効率を達成しました。ギ酸生成後には、触媒とギ酸の分離を容易にする製造手法により、製造コストを削減できます。現在実用化を見据えた取組みを進めています。

#### 具体的な取組み 3

##### 大気CO<sub>2</sub>捕捉 (Direct Air Capture) 技術の開発

ネガティブエMISSIONを実現するためには、排出するCO<sub>2</sub>を削減するだけでなく、大気中に存在するCO<sub>2</sub>を回収する大気CO<sub>2</sub>捕捉技術が必要にな

ります。Nittoは同分野の技術開発も積極的に行っています。従来技術にはない、低温脱離性能を付与することで、排熱利用による脱離が可能となり、エネルギー削減にも貢献します。

Nittoでは、これら複数のネガティブエMISSIONに関する技術を組み合わせ、CO<sub>2</sub>削減のためのトータルソリューションとして提案しています。ESGの取組みを新たな事業機会につなげることで、Nitto流ESG経営のコンセプトである社会課題の解決と経済価値の創造の両立を実現します。

#### TOPIC

##### 畜産業界におけるネガティブエMISSIONシステムの導入に向けて

エア・ウォーター株式会社（本社：大阪市）と協業で、CO<sub>2</sub>と水素から効率的にギ酸を製造する変換技術によって、家畜ふん尿バイオマス由来の原料を用いたカーボンネガティブなギ酸生成に取り組んでいます。「しかおい水素ファーム\*（北海道鹿追町）」



ギ酸製造設備

内の水素製造プラントに製造設備を併設し、2024年4月より実証を開始しました。生成されたギ酸は酪農地域で乳牛の飼料(牧草サイレージ)の劣化を防ぐ添加剤などに利用され、CO<sub>2</sub>の有効活用によるサステナブルな社会の実現に貢献していきます。

\*エア・ウォーター北海道株式会社と鹿島建設株式会社の合併会社

Nittoウェブサイトもご参照ください。  
[https://www.nitto.com/jp/ja/press/2023/1219\\_02.jsp](https://www.nitto.com/jp/ja/press/2023/1219_02.jsp)

## CFOが語る財務戦略

# 2030年ありたい姿の実現に向けて、 未財務資本を活性化させ、 資本効率を追求することで 高い財務価値を生み出す

経営資源の適切な配分を通じて、なくてはならないニッチトップソリューションを生み出し、外部環境の影響を受けにくい強靱な事業ポートフォリオの構築に取り組みます。

取締役 専務執行役員  
CFO 経理財務本部長

伊勢山 恭弘

### 2023年度を振り返って

2023年度のNittoグループは、過去最高益を更新した前年度に次ぐ業績を達成し、財務面で重視するROE（親会社所有者帰属持分当期利益率）は、10.9%と4期連続で10%を超える水準となりました。

しかしながら、主要市場であるエレクトロニクス分野で、ハイエンドノートパソコンやタブレット端末向け製品、データセンターで使われる高容量HDD向けのCISFLEX™が大幅な需要減少に見舞われた厳しい1年であったともいえます。このような状況下でも、業績水準を維持することができたのは、車載ディスプレイやVRなどの変化し成長している市場へ積極的に経

営資源を配分してきたことや、構造改革を着実に遂行し、低成長・低採算製品にかかっていたコストを削減してきた成果の表れであると考えています。また、株価も2017年度に記録した上場来高値を更新し、株式市場からNittoグループの事業ポートフォリオ変革に向けた取り組みについて、一定の評価をいただいたと認識しています。

### Nittoらしい取組みを通じた未財務から財務への転換 — 「人財」が価値創造の源泉

Nittoグループが持続的に企業価値を向上させていくために、「未財務が

ら財務への転換」を図ることに強いこだわりをもっており、そこには大きく2つの特徴があります。

1つ目は財務価値の創出において、一つひとつのNittoらしい取組みが有機的に機能している点です。例えば、われわれの代名詞である「ニッチトップ戦略」は、技術優位性と顧客との強固な関係性をもとにシェアNo.1を狙う差別化戦略ですが、それは適正価格での安定的な受注獲得につながり、売上収益と利益率の向上をもたらします。また、Nittoグループの伝統的なマーケティング活動である「三新活動」は、新用途開拓と新製品開発を通じて新しい需要を創造することで、売上収益の拡大をもたらします。「GATE」は従業員の参加率が非常に高いことから、生産性向上やコスト改善の意識が企業文化として定着できています。これらのNittoらしい取組みが、ROE・ROIC向上につながる高い利益率や資産回転率を生み出す原動力であると考えています。

2つ目は、先ほどのNittoらしい取組みを通じて、人財などの未財務資本から財務価値が創出されている点です。人財は新たな価値創造の源泉であることから、中期経営計画で掲げた経営目標に、チャレンジ比率やエンゲージメントスコアを人財系の指標として設定しました。多様な人財が自発的にチャレンジを楽しむ文化を醸成することにより、Nittoらしい取組みをさらに活性化させるとともに、エンゲージメントを高めイノベーションを加速させていきます。その成果として、PlanetFlags™/HumanFlags™を多く生み出し、ニッチトップへ上げていくことで地球環境や人類社会への貢献と財務価値の創出を両立させていきます。

### 資本効率の向上を目指したROIC経営の推進

中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」では、計画最終年度となる2025年度の目標としてROE15%を掲げています。その達成に向けては、

当期利益率と総資産回転率を高めることを重視しており、短期的なROE改善を目的とした財務レバレッジの活用は行わない方針です。社内における事業管理のKPIとしてはROICを用い、毎年、予算編成において事業部門ごとにROIC目標を定め、四半期ごとに状況確認と改善検討を実施することでPDCAを回しています。また、事業別にWACC（加重平均資本コスト）を算定しROICのハードルレートとすることで、ステークホルダーの皆様の期待値を意識した目標管理に努めています。私は2020年にCFOに就任して以来、Nittoグループ内のROIC浸透活動に力を注いでいます。特に幹部教育が重要だと考え、幹部が半期に一度集うグローバルカンファレンスで、ROICの重要性や現状分析について時間をかけて説明しています。幹部がROICを理解し、組織の目標管理や人事評価に紐づけることで、組織全体の意識向上につなげられると考えています。

また、このたび、東京証券取引所の上場企業に対する要請に対し、「資本

コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を明確にしました。ROEを主たる経営指標の1つとして位置づけて、中長期的な企業価値向上を目指し、引き続き、資本コストや株価を意識した経営に取り組みます。

### 成長投資を中心としたキャッシュアロケーション

資金使途のプライオリティは、①設備投資、②配当、③M&A、④自己株式取得の順番としています。将来の成長に向けた設備投資とM&Aは事業ポートフォリオの変革に向けて、重点分野と位置づけるパワー&モビリティ、デジタルインターフェース、ヒューマンライフにおける投資を積極的に進めます。

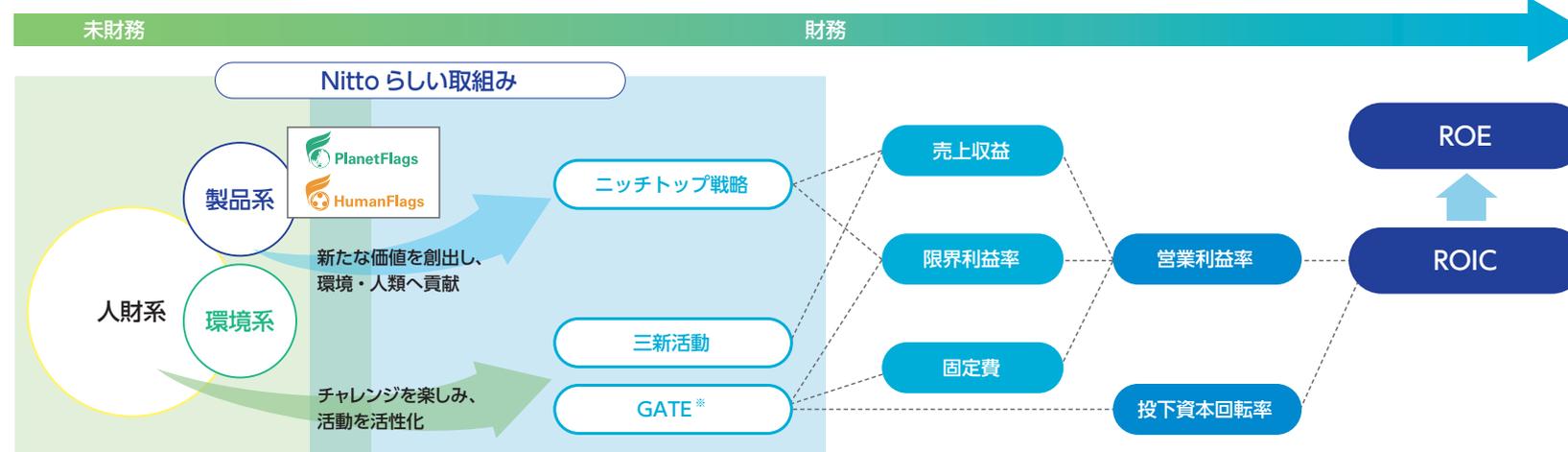
設備投資については、当中期経営計画の3年間で2,700億円を計画しています。設備投資の年度予算に対する各事業部の実績を定期的に確

認し、進捗と投資内容を分析しています。環境投資の一例を挙げますと、Scope1の課題である脱溶剤に向けて、粘着塗工機は環境負荷の低い機械へ切替えを進めています。機械の更新にあたっては、生産性を高め、台数を減らす、稼働に必要な人数を減らすといった合理化も図るなど、付加価値を高める投資を進めています。

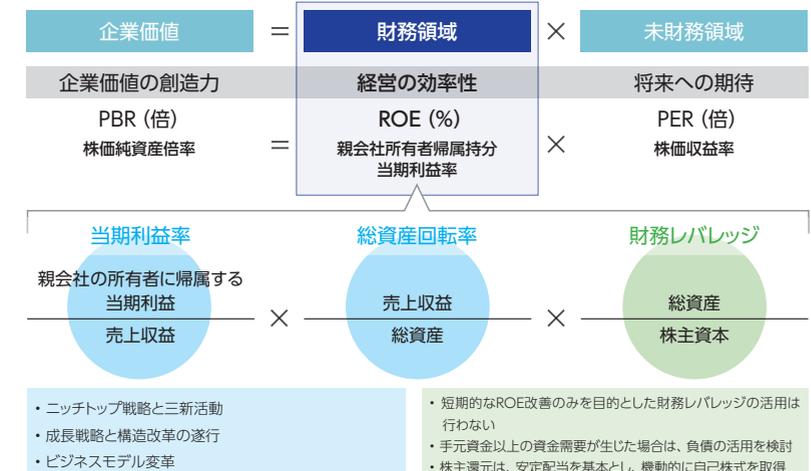
M&Aについては、当中期経営計画では1,500億円の投資枠を設けていますが、当社の成長に資する案件があれば、この枠にかかわらず、柔軟に対応する考えです。M&Aにおいては、Nittoの技術とシナジーを出せることを重視しています。

株主還元については、当社の株式を長く保有いただけるように、安定的な配当を継続することを方針としています。減益となった際も減配しないスタンスで、直近では3期連続で増配しています。配当の基準については、長期目線では利益よりも資本に対する配当比率を示すことが適切と考え、

#### 未財務から財務への転換



#### ROE向上の考え方



DOE (株主資本配当率) 4%以上を継続することを目指しています。

そして、さらに資金的余裕がある場合は、自己株式を取得することとしており、直近では、2022年度、2023年度と2期連続で実施しました。また、自己株式の保有・消却に関わる基本方針「具体的な用途が明確なもの(役員報酬等)を前提に継続保有し、それを超える部分については消却することを検討する」に基づき、保有している自己株式の一部について消却を実施しました。

## ステークホルダーとの積極的な対話

ステークホルダーの皆様との対話を積極的に行っており、2023年度は、前年度に比し83社増の延べ590社と対話を実施しました。Nittoグループの中期経営計画への取組みについて、より理解を深めていただけるように、

皆様との対話を継続していきたいと考えています。また、対話の中でいただいたご意見は、取締役会などで経営幹部と共有し、経営に反映するようにしています。その一例として、これまで政策保有株式は、保有・売却の基準を設けて縮減を進めてきましたが、2023年度に、すべての政策保有株式を売却しました。そして、今後は政策保有株式を保有しないことを内容とする「政策保有株式ゼロ方針」を定めました。

## 2030年ありたい姿を目指して

Nittoグループは2030年ありたい姿として、「なくてはならないESGトップ企業」を目指しています。これは、中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」で掲げた財務目標および未財務目標を達成し、社会課題の解決と経済価値の創造を両立することで実現できると考えています。そのため、私は

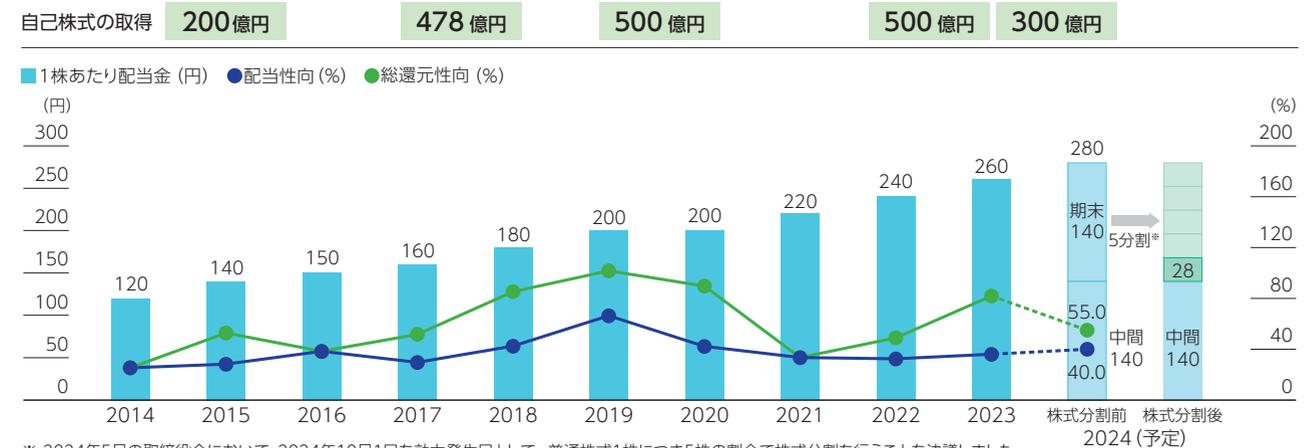
CFOとして、これから伸ばす事業や会社の成長を支える人的資本へ経営資源を配分し、お客様および社会、地球において、なくてはならない「製品」「機能」「ビジネスモデル」を継続的に創出していくことが責務であると認識しています。そのことが、ひいては外部環境の影響を受けにくい強靱な事業ポートフォリオの構築につながると確信しています。

今後も、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様と対話を重ねながら、Nittoグループの企業価値向上に取り組んでいきます。

キャッシュアロケーション (2023-25年の3カ年累計)  
(億円)



株主還元



※ 2024年5月の取締役会において、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うことを決議しました。2024年9月30日を基準日とする2024年度の間配当については、株式分割前の株式数を基準に実施いたします。2024年度の期末配当金については、株式分割前の140円と分割後の28円の配当予定額を併記しております。

## CTOが語るR&D戦略



### Nitto固有の「未財務」を活かし、 ESG トップ企業に向けた イノベーションプロセスの確立へ

PlanetFlags™/HumanFlags™ と Global Niche Top™ を両立する製品やサービスの創出に向けて、積極的に「未財務」の価値拡大に取り組みます。そして、デジタル技術の活用などにより、財務の価値への転換を加速します。

取締役 専務執行役員  
CTO 全社技術部門長

**三木 陽介**

#### ESGトップ企業へ意識改革は完了、引き続き変革を推進

当社は2021年度より、「ESGを経営の中心に置く」という経営方針のもと、社会課題の解決と経済価値の創造を両立させることを目指しています。ESGに対する取組みは、中長期的に企業価値を向上させる「未財務」への投資の一つと位置づけ、「未財務」を蓄積・拡大させるとともに、これを財務的な価値すなわち収益に転換するスキームの確立に注力しています。

ここで言う「未財務」とは、Nittoグループがもつ固有の無形資産を意味します。例えば、当社が長年の研究開発活動で培った基幹技術、その過程

で取得した知的財産、実際の事業で築いてきたお客様との関係などが挙げられます。どれもNittoグループが事業を行ううえで競争力の源泉となっているものです。ほかにNitto独自の企業文化も大切な「未財務」といえます。全従業員に浸透している三新活動やGlobal Niche Top™戦略、常に前向きに新しいテーマに取り組むチャレンジ精神、部署の垣根を越えてさまざまな技術を融合するコンバージェンス、外部との連携で技術獲得を目指すオープンイノベーションなどがあります。

R&Dへの投資は、これら当社固有の「未財務」として蓄えられ、新たな製品や事業を創り出す原動力・推進力となります。この「未財務」を、「新規

事業の創出」「既存事業の拡大」「知財活用による収益化」の3つを通じて、収益に転換する流れです。

2022年、技術開発メンバーの一人ひとりがESGを経営の中心に置くことを自分事として実践するために、「PlanetFlags™/HumanFlags™（環境・人類貢献製品）」の認定スキームを策定しました。そして、R&D活動において、今後、新規に取り組むテーマはPlanetFlags™/HumanFlags™を狙えるものだけとし、該当しないテーマにはリソースを割かないことを明確にしました。

振り返れば、この方針を打ち出した時、技術開発のメンバーには大きな驚きをもって受け止められ、戸惑った人も多くいたように思います。そのような中、メンバーには、Nittoグループを次の世代、また、その次の世代の人たちからも「ぜひNittoで働きたい」と思われる会社にしたいという自身の思いを伝えるとともに、そのためには環境や人類に貢献するということが第一の条件であることを繰り返し説明しました。また、全社技術部門、事業執行体の開発の幹部が集まる「技術くるま座」では、Nittoグループが取り組むべき環境貢献・人類貢献テーマについて徹底的に議論し、互いに理解を深めました。これらの取組みを通じて、半年ほどで新たな方針がR&D全体に浸透し、約1年後にはR&DのテーマのほぼすべてがPlanetFlags™/HumanFlags™に向けたものに入れ替わりました。想定よりスムーズに転換できたと手応えを感じています。

しかし、社会課題の解決と経済価値の創造の両立において、本当に難しいのは後者です。社会貢献だけに終わらせずいかにビジネスとして成立させるか、つまり、「未財務」を「財務」に転換できるかがポイントです。

ここでは、PlanetFlags™/HumanFlags™に向けたテーマをマネタイズするための考え方に加えて、その原動力となる「未財務」の価値を高める取組みを紹介したいと思います。

## PlanetFlags™/HumanFlags™とGlobal Niche Top™を両立する製品やサービスの創出に向けて

PlanetFlags™/HumanFlags™とGlobal Niche Top™を両立するテーマとして注力しているのが、カーボンニュートラル、カーボンネガティブに向けた新規事業です。工場の排ガスに含まれるCO<sub>2</sub>を回収してCO<sub>2</sub>排出を減らしたり、回収したCO<sub>2</sub>を有価物に変換して再利用したり、さらには、大気から直接CO<sub>2</sub>を回収することを目指しています。

この取組みは、1970年代から取り組んでいる水分離膜の技術が起点となっています。1980年代には半導体製造向けの超純水製造用、2000年代には海水淡水化用、そして2010年代には、排水ゼロ化用の水分離膜モジュールを開発し事業を拡大しています。

今回、これらの取組みの中で培った技術・ノウハウを気体に応用する形で、種類の異なる気体を分離する技術を開発し、工場の排ガスからCO<sub>2</sub>を分離・回収する分離膜モジュールを実用化しました。現在、当社の滋賀事業所に導入した実証機で試験運転を行っており、2025年度には本格的に事業展開する予定です。

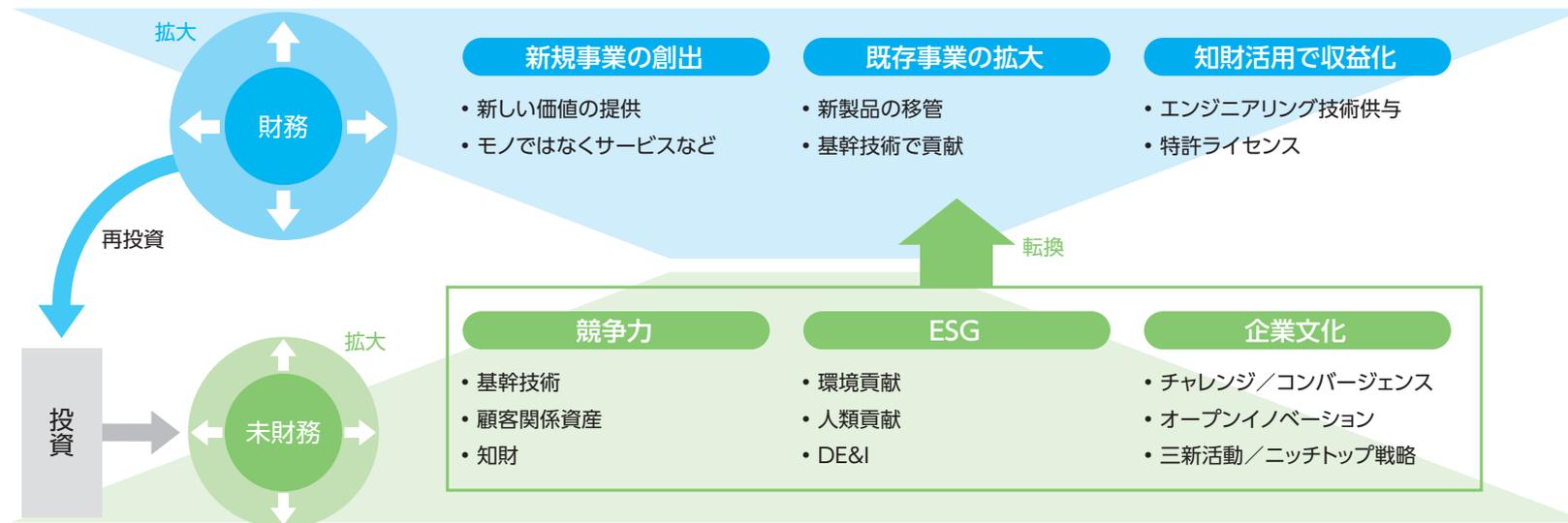
また、回収したCO<sub>2</sub>の有効活用に向けて、CO<sub>2</sub>を有価物に変換する技術の開発にも取り組んでいます。Nittoグループは、海外アカデミアとの共同研究によってCO<sub>2</sub>をギ酸に変換する技術を確立しました。独自の触媒設計により世界トップクラスの生成効率を達成し、プロセス技術にも工夫を加えて大幅なコスト削減を可能にしました。ギ酸は、酪農の現場において、家畜飼料の発酵調整に広く用いられると同時に、次世代燃料の本命である水素のキャリアとしても注目されている物質です。

この変換技術を使い、2023年度、家畜の糞尿からバイオガスをつくる過程で排出されるCO<sub>2</sub>からギ酸を製造する実証試験を北海道の鹿追町で始めました。ここでつくられたギ酸は、再び家畜飼料の発酵調整に用いられることとなり、その場でカーボンサイクルが出来上がることとなります。

環境に関するテーマはマネタイズが難しい面がありますが、CO<sub>2</sub>を排出する場所でカーボンサイクルをつくることで、この問題を克服できると考えています。CO<sub>2</sub>においても地産地消が効果的だといえます。

環境に関するテーマは、地域や国の政策、考え方に強く影響されるため、最新の情報を得られるように、欧州や米国に情報収集拠点を置いています。さらに、急な判断が必要な場合に備え、CTO権限で一定額まで資金を柔軟に運用できる「技術ファンド」を準備し、迅速な対応でマネタイズのチャンスを見逃さないようにしています。

### 「未財務」の拡大から「財務」への転換の考え方



### 「未財務」の価値を高めるさまざまな取組み

当社では、技術に関連する「未財務」の価値を高めるため、さまざまな取組みを行っています。

2023年に実施したのが基幹技術の見直しです。これまで当社の基幹技術は、「粘着」「塗工」「高分子機能制御」「高分子分析・評価」としていましたが、設定から約30年経って、「今のNittoの事業が想像できない」「協業や連携のイメージが湧かない」との声があがっていました。

今回、約30年ぶりに見直しを行い、今のNittoをイメージできる8つの基幹技術「粘接着」「光学設計」「回路形成」「薄膜形成」「多孔」「分離」「核酸合成」「DDS<sup>\*1</sup>」を定めました。加えて、この8つの基幹技術に紐づく周辺技術も明確化し、Nittoグループの競争力の源泉として、継続して拡大・深化を図るべき技術としています。さらに、競争力に直接影響しないものの、事業の継続には必要不可欠な技術として、4つの共通技術「Roll to Roll プ

ロセス]「オペランド計測<sup>※2</sup>」[シミュレーション]「AI」も設定しました。

基幹技術の見直しにあたっては、全社の技術の幹部が「技術くるま座」で時間をかけて議論しました。プロセスを通じて、これら8つの基幹技術がNittoグループの競争力の源泉であるとの共通認識をもったことに大きな意味があると感じています。「技術くるま座」は、全社の技術の幹部が、現業から少し離れ、全社目線でNitto技術のあるべき姿を議論する場で、先に説明したように、「ESGを経営の中心に置く」との経営方針が出された際にも、Nittoグループが取り組むべき環境貢献・人類貢献テーマについて徹底的に議論するなど、その浸透に大きな役割を果たしました。事業部の垣根を越えて、本音の議論ができるという「技術くるま座」こそが、Nittoグループの「未財務」そのものといえるでしょう。

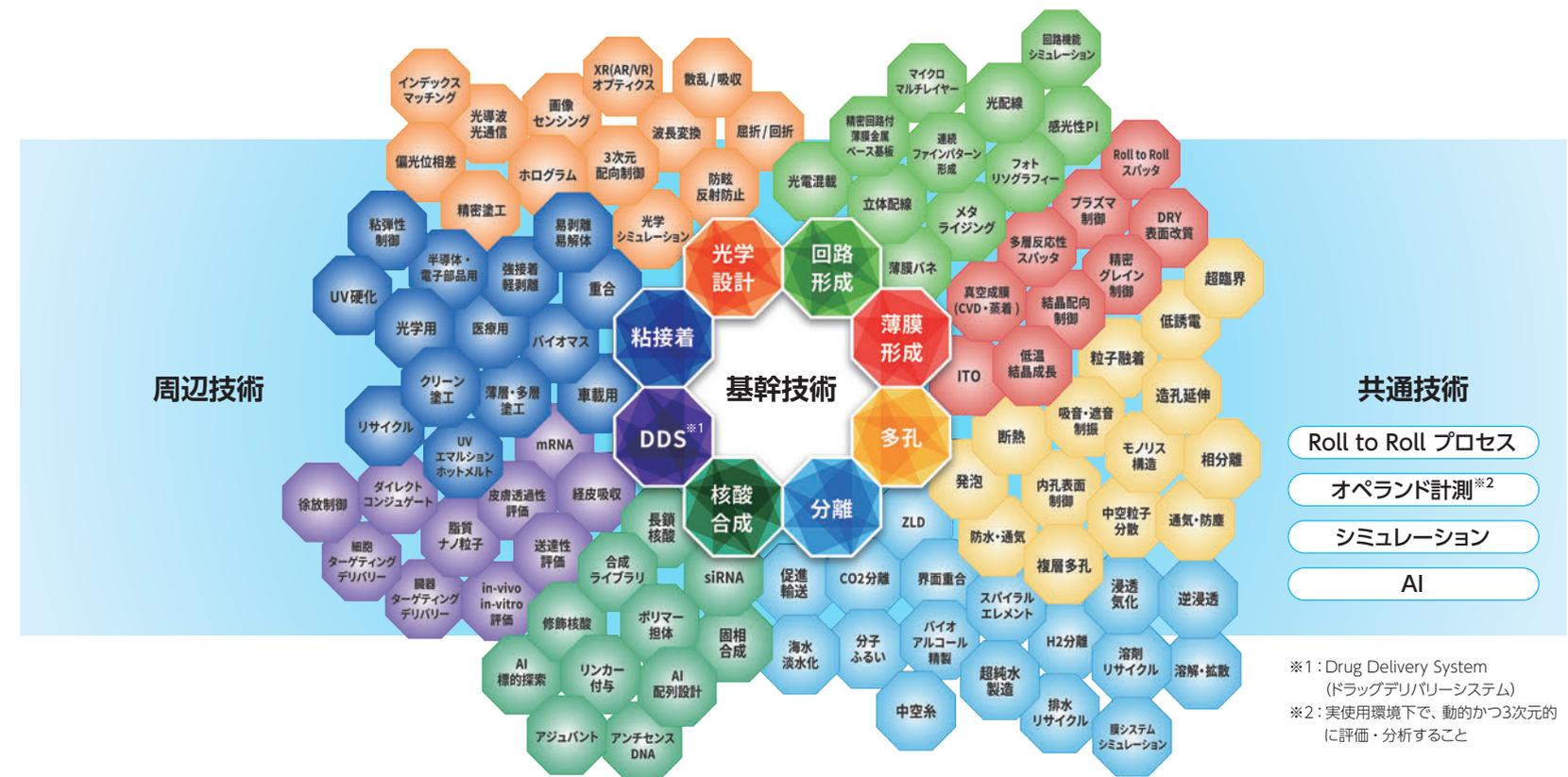
ほかに、当社が長年にわたり多くのお客様と築いてきた信頼関係も重要な「未財務」の1つであり、「顧客関係資産」と位置づけています。「Nittoだったら困りごとを解決してくれる」「想像を超える提案をしてくれる」「高品質の製品が供給される」「スピーディーに対応してくれる」といった信頼は、決して損ねてはいけないものです。Nittoグループの特長は、お客様だけでなく、その先のお客様やサプライヤー様とも信頼関係を築いていることです。オープンイノベーションにおいても、アカデミアやベンチャー企業のほか、お客様やサプライヤー様とも連携しています。顧客関係資産は、サプライチェーン全体に及びます。

このような信頼関係を築くことができた要因は、長年にわたり顧客に密着し、三新活動を推進してきたことにあります。営業・マーケティング・技術が一体となり、お客様にどのような課題があるのか、サプライヤー様がどのような技術の種をもっているのかを両目でにらみながら、自分たちの立ち位置をどうすべきか考えています。

また、新規事業創出大会「NIC」も行っています。グループの全従業員が新規事業や新製品に関するアイデアを出し合い、有望なものは会社として

基幹技術／周辺技術／共通技術

## 8つの基幹技術を全社で合意形成、Nittoの競争力の源泉として認識を共通化



※1: Drug Delivery System (ドラッグデリバリーシステム)  
 ※2: 実使用環境下で、動的かつ3次元的に評価・分析すること

実現に向けて支援するもので、毎年1,000件前後の応募があります。今年は5年目になりますが、1,500件以上の応募が集まりました。「チャレンジを楽しむ」というNittoグループの企業文化を醸成するための重要な施策になっています。

## Nitto独自のR&Dデジタル戦略

ここではNittoグループのデジタルトランスフォーメーション（DX）について説明したいと思います。当社ではマテリアルインフォマティクス（MI）を用いた研究開発期間の短縮や業務効率の改善に加えて、デジタルデータを活用した新たな価値の創出にも積極的に取り組んでいます。

例えば、大型テレビ向けの偏光板事業では、2008年からRoll to Panel<sup>TM</sup>と呼ばれるビジネスモデルを行っています。このモデルでは、お客様の生産ラインに当社の偏光板を持ち込み、当社が貼り合わせを行うのですが、偏光板製造時の詳細なデータを共有することで、お客様に高い生産性を提供しています。DXという言葉がまだ一般的ではなかった年代に、中間材料メーカーであるNittoが、デジタルデータを活用して高い価値を提供するという先進的な取組みを成功させたことは、我々の大きな自信になっています。

今後はこのような例をますます増やしたいと考えているのですが、多くのデジタル人材を採用し、自社で一から育成するには多大な時間とコストを要します。そこで、当社では外部連携を通じて事業に必要なデジタル技術を獲得し、効率よく成果につなげるという方針を掲げ、日本で初めてデータサイエンス学部を設置した滋賀大学と2018年から連携を行っています。さらに2022年には「滋賀大学・日東電工デジタルイノベーション研究開発センター」を設立し、関係強化を図りました。

滋賀大学では専門チームが生まれ、当社の事業に必要なアルゴリズムの開発がスピーディーに進められています。派遣した技術者がデジタル

技術を習得することに加え、通常の共同研究と異なるのは、定期的に行う勉強会や講演会などを通じて、当社の技術者全員がデジタルスキルのレベルアップを図れる点です。加えて、共同研究を通じてNittoの魅力が学生に伝わり、人材の獲得にもつながります。

また、近年急激な進化によって注目されている生成AIに関しても、活用に向けた取組みを始めています。生成AIが進化し導入がさらに進めば、各企業が類似のツールをもつ形となることから、アウトプットされる価値も類似し、差別化が難しくなることが予想されます。当社はこの点に着目し、既存の言語モデルにあとからインプットするNitto固有のデータで差別化を図ろうとしています。

当社には、先ほど示した「未財務」のうち、データとして入力できるものが数多くあります。基幹技術に紐づく形で、多くの研究者・開発者が残した技術報告書、農業からエレクトロニクスまで幅広い市場で行ってきた三新活動に関する記録、そこで培ってきた人脈など、どれもNitto固有のデータといえる大切な資産です。

このような情報は、これまでは人を介して結びつき、価値創造につながっていた面があり、これを比較的うまく運用できていることがNittoの特徴でもありましたが、生成AIを活用すれば、さらに効率的に価値創造へつなげることが可能です。今、社内ではNittoグループがもつ固有データの整理と入力を進めており、先進的な価値創造プロセスの確立を急いでいます。

## フォーキャストとバックキャストの両面からR&Dを加速

今回、8つの基幹技術を設定しましたが、これらの技術がどのように確立されてきたかを振り返ると、お客様からの要望に応えようと実直に努力をしてきた結果、気がつくところになっていたという面があります。お客様の要望の先を考え、お客様の計画に遅れないよう先行して技術を準備する。こ



れは三新活動の良い面で、今後も突き詰めなければならないと考えています。一方で、お客様がNittoグループに期待しないニーズには気づきにくいという面もあり、今後、起こりうる社会の大きな構造変化において、成長の機会を逃してしまうのではないかと懸念があります。実際、今回設定した基幹技術には、今後重要となるデジタル技術やデータビジネス、システム構築などの要素が入っていません。今はまだ、差別化の源泉といえるほどの技術にはできていないということです。

そのため、今後は、将来の社会や環境の変化を予測し、そこからバックキャストして必要な技術を準備するといったことにも力を入れていきたいと考えています。現業に近い分野で三新活動を突き詰め、フォーキャストから将来必要な技術を見極める、加えて、未来社会やその中でのNittoグループのあるべき姿からバックキャストし、より幅広い分野でこれから必要になる技術を予想する、この両面からのアプローチを行うことで精度を高め、高い投資対効果を出したいと考えています。今後のNittoグループにもぜひご期待ください。

# 座談会 PlanetFlags™/HumanFlags™創出に向けて

## 製品による地球・人類社会への貢献を可視化

## Nittoらしい取組みにより世界でなくてはならない存在に向けて前進



上席執行役員  
株式会社日東分析センター 代表取締役  
(取材時、経営・ESG戦略本部長)

青木 信行

情報機能材料事業部門  
R&D統括本部 第2開発部長

鷹尾 寛行

日東(中国)新材料有限公司  
事業統括部企画1部  
モビリティ製品戦略3課長

黄瀬 一成

九州大学  
主幹教授・都市研究  
センター長

馬奈木 俊介

### 本業による社会貢献と経済価値の創造の両立へ

▶ 青木 Nittoグループは社会課題の解決と経済価値の創造の両立を目指して、2022年にPlanetFlags™/HumanFlags™(環境・人類貢献製品)認定スキームを構築しました。これはNitto流のESG経営の根幹を成すものであり、馬奈木先生には、制度の策定時から参画いただいておりますが、

どのような感想をおもちでしょうか。

▶ 馬奈木 ちょうど私が国連でIPCC\*などに携わっていた頃、企業の発行する統合報告書などの評価を行っていたのがきっかけだと認識しています。社会価値の測定では、インフラ以外の視点として人的資本と自然資本が着目されつつあるときで、Nittoはそれよりも早くPlanetFlags™/HumanFlags™を打ち出されました。しかも両方の視点が入っていて非常に面白いと感じま

した。日本の場合、国の動きよりも企業のほうが先行するのが実情で、何事にも率先して取り組む企業が投資家から高く評価されているのではないのでしょうか。長期的には効果が大きいと期待できるのだと思います。現場のお二人は、すでにPlanetFlags™/HumanFlags™認定を受けていますが、どのような製品に携わったのですか。

▶ 鷹尾 私の担当は車載用高耐久偏光板で、自動車のさまざまなディスプレイに使用する部材です。安全確保のためにさまざまな角度からディスプレイを確認できるなどの高い視認性が求められます。さらに、車載用の偏光板は高温環境に晒されやすいことから、ほかのディスプレイ向けに比べて高い視認性を維持するための耐久性が重要視されます。本製品は耐久性に秀でていたことが、HumanFlags™に認定された最大の評価ポイントです。

▶ 黄瀬 私は、商用車向け燃料電池用サブガasket材に携わっています。燃料電池はいわゆる発電機の1つです。環境対策車として、リチウムイオン電池を搭載した電気自動車が多く、これらは比較的、短・中距離向けです。これに対し、長距離トラックなどの商用車では、充電時間や経済性から燃料電池が選ばれるケースが多くあり、心臓部となるその発電部位をシールする材料がサブガasket材です。高耐久化による寿命延長が評価され、PlanetFlags™認定を受けました。この製品により、燃料電池のスタック寿命が延び、その結果として航続距離も延びます。当社ではお客様から要望を受ける以前に製品を開発し、先んじて市場に提案したというものになります。

\*IPCC:気候変動に関する政府間パネル。Intergovernmental Panel on Climate Changeの略で1988年に世界気象機関(WMO)と国連環境計画(UNEP)によって設立された政府間組織。

### 認定制度の策定以降における開発現場の大きな変化

▶ 馬奈木 とても意義のある開発ですね。実際にお客様の要望として環境・社会課題に対するニーズは増えてきていると感じていますか。

▶ 黄瀬 ニーズは間違いなく増えてきています。世界で環境貢献へのコ

ミットが強くなっているため、イノベーションが起こる素地が多くなってきたと感じています。その一方で、変化が激しく未来を見通すのが困難で、お客様も悩んでいらっしゃるのが実態です。従来のようにお客様のニーズを汲み取って対応するのでは間に合いません。お客様の先にある未来の市場が何を望むのかを考え、Nittoから積極的に提案するアプローチが求められます。独自に提案できる機会も多く、ビジネスチャンスだと実感しています。

▶ **鷹尾** HumanFlags™の視点からみると、産業自体が快適な暮らしづくりやデジタル推進などへ向かっています。Nittoは、もともと人類に貢献する製品にリソースを集中しているため、今までの強みを活かして取組みをさらに加速することができます。環境貢献は数年前から要望が多くなってきましたが、どうしてもコストや機能特性が優先されていました。しかし最近では環境貢献の視点で選ばれることも増え、理想論ではなく実践期に移行してきたと感じています。

▶ **青木** お客様の要望は厳しいですが、最初にニーズや課題を解決することが重要です。制度開始から2年が経ちましたが現場は変わりましたか。

▶ **鷹尾** 会社としてPlanetFlags™/HumanFlags™に集中する方針が出ましたが、それで急激に何か変わるのではなく、徐々に浸透していくのではないのでしょうか。認定審議会や表彰式などのイベントを通じてこの方針に触れる機会が増えていく中で、私の事業部でも自然とPlanetFlags™/HumanFlags™の考え方が定着してきたと思います。新たな製品開発の際には、材料選定時にリサイクル品は使えないか、CO<sub>2</sub>排出量が増える懸念はないかなどを検討するのが当たり前になり、変化を実感しています。

## Nittoらしさを意識した認定基準

▶ **馬奈木** 製品開発も多様性が大切ではないかと思いますが、PlanetFlags™/HumanFlags™の認定において何を一番重要視されているのですか。

▶ **青木** 必要性と解決性、牽引性の3点を重視して判断しています。Nittoが掲げるサステナビリティ重要課題を解決する製品であることを大前提としたうえで、ニーズという必要性と課題解決力、世の中をどれくらいリードできるかの牽引性をそれぞれ点数化します。事業部からエントリーしてもらい、CTOが議長を務める審議会で審議したのち、経営戦略会議で認定するというプロセスです。

▶ **馬奈木** Nittoにはニッチトップ製品が非常に多いと思いますが、それらは最初から市場における牽引性が高いのではないのでしょうか。

▶ **青木** だからこそ、ニッチトップに求められる市場での牽引性と、地球環境や人類社会にいかにか貢献できるかという牽引性とのバランスをどうとるか非常に悩みました。この認定スキームはあくまでも環境・人類貢献の視点で判断しています。

▶ **馬奈木** なるほど、PlanetFlags™/HumanFlags™の「牽引性」には、社会課題解決の度合いが大きく影響するわけですね。細かな基準まで設定して総合的に評価し、認定していることはNittoらしい部分だと思います。原材料調達から最終製品の廃棄に至るまでライフサイクルにおけるインパクトを見て評価していることも特徴的で、PlanetFlags™についてはScope3まで考慮する必要がありますよね。そうすることで課題に対して材料で解決すべきか、オペレーションで解決すべきか判断できます。認定を取るためではなく、ステークホルダーを見つめて地球環境と人類への貢献につながっているのだと理解できます。

▶ **青木** 審査過程で外部有識者によるレビューをいれることで客観性を確保する工夫もしています。最終的に「なくてはならないNitto製品」であると評価していただくのは社外のステークホルダーの方々ですから。

## Nitto流ESG経営の実現を目指して

▶ **黄瀬** ニッチトップとPlanetFlags™/HumanFlags™は視点が異なるということですが、実際には経済性も必要ではないかと思います。私は

マーケットに近いところにいますが、環境にやさしい製品に対してマーケットが現在求めているのは経済性です。

▶ **青木** 燃料電池自体が環境保全のために開発されたものなので、それを市場で広げていくには生産コストの効率化や燃費の向上といった経済性は重要です。

▶ **黄瀬** そのとおりです。まずはBtoB企業であるNittoが高性能な部材を適切な価格でお客様に提供することで、お客様の最終製品のコストを下げ、普及を加速させることが大事です。

▶ **馬奈木** 企業の経営課題から見るとまだまだ環境分野そのものがニッチ分野といえるでしょうね。

▶ **黄瀬** 新しく変化している市場なので、どの技術がどういった価値を生むかの予想が難しいです。特に環境分野においては、お客様の先のニーズが変わることも多く、誰に貢献すればよいのかを見極めることがとても重要になります。将来はサプライチェーン全体でより一層のCO<sub>2</sub>削減などが求められると思いますので、そうするとPlanetFlags™のようなNittoが目指す環境貢献の姿にもさらに近づくのではないのでしょうか。

▶ **鷹尾** すでに実績があり経済性が確保されている製品においても、環境視点を加えた改良が必要だと認識しています。車載用偏光板はこれまで幾度となく改良を重ねてきました。さらなる進化のためにはアイデアをひねり出さなければならず、レベルアップを図り続けることはとても大変ですが、継続して取り組むことで自然に認定製品が生まれるのが理想です。そうすることで、いずれ認定される確率も上がってくると思います。

▶ **青木** PlanetFlags™/HumanFlags™のコンセプトで製品を開発し、それをニッチトップ製品へと成長させるというのがNitto流ESG経営の実践です。この究極の姿は、PlanetFlags™もしくはHumanFlags™とニッチトップ製品が別々ではなく、すべて1つの円の中に納まるようになることではないのでしょうか。

# なくてはならないNitto製品

Nittoグループは、地球環境や人類・社会を「お客様」と捉え、持続可能な未来と幸福の実現に寄与する「なくてはならない」製品を提供しています。

PlanetFlags™/HumanFlags™ (環境・人類貢献製品) に関する詳細はNittoウェブサイトをご参照ください。  
<https://www.nitto.com/jp/ja/sustainability/infocus/flags/>



※1 RO膜：逆浸透膜  
 ※2 NF膜：ナノろ過膜



## 社会へのインパクト

<b>NEW</b> リサイクルPET粘着テープ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ライフサイクルCO<sub>2</sub>排出量 -56%</li> <li>・ リサイクルPETで資源循環に貢献</li> </ul>
<b>NEW</b> 省エネ排水処理RO膜	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 排水処理にかかるCO<sub>2</sub>排出量 -24%</li> <li>・ 排水を効率的に再利用可能にし、水資源の循環と省エネに貢献</li> </ul>
<b>NEW</b> 長寿命NF膜	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 廃棄物排出量 -33%</li> <li>・ 洗浄および交換頻度減による水資源保全、環境負荷低減に貢献</li> </ul>
<b>NEW</b> 「コロコロ™eco」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ライフサイクルCO<sub>2</sub>排出量 -17%</li> <li>・ 環境配慮した粘着剤、再生紙、インキで資源循環に貢献</li> </ul>
<b>NEW</b> OCA一体偏光板	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ライフサイクルCO<sub>2</sub>排出量 -13%</li> <li>・ 廃棄物排出量 -50%</li> </ul>
<b>NEW</b> 商用車向け燃料電池用サブガスケット材	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 廃棄物排出量 -20%</li> <li>・ 水素社会の実現に寄与、CO<sub>2</sub>排出量削減に貢献</li> </ul>
ZLD(排水ゼロ化)用途RO膜	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 排水処理にかかるCO<sub>2</sub>排出量 -63%</li> <li>・ 排水を効率的に再利用可能にし、水資源の循環と省エネに貢献</li> </ul>
低VOC両面テープ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ライフサイクルCO<sub>2</sub>排出量 -41%</li> <li>・ VOC放散量 -90%</li> </ul>
バイオマス粘着テープ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ライフサイクルCO<sub>2</sub>排出量 -45%</li> <li>・ リサイクルフィルムとバイオマス粘着剤で資源循環に貢献</li> </ul>



## 社会へのインパクト

<b>NEW</b> インバータ向け絶縁放熱シート	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ エネルギー供給問題解決に貢献</li> <li>・ 省エネ空調で人々の快適な生活を支える</li> </ul>
<b>NEW</b> 車載用高耐久偏光板	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高耐久性で安全なカーライフへ貢献</li> <li>・ 視野角特性でディスプレイのマルチ化、大型化を支える</li> </ul>
<b>NEW</b> 車載用高耐久「LUCIACS™」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高耐久で安全なカーライフへ貢献</li> <li>・ 高温によるディスプレイの色変化を防ぎ視認性向上</li> </ul>
核酸医薬品の原薬製造受託	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 製薬会社様、創薬企業様の核酸医薬開発を加速</li> <li>・ 高い製造技術で核酸医薬の普及に貢献</li> </ul>
医療用フィルム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 安定した品質の医薬品を人々に届ける</li> </ul>
精密回路付き薄膜金属ベース基板「CISFLEX™」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ データセンターの記憶媒体の大半を占めるHDDに必須</li> <li>・ スマート社会で人々の利便性を支える</li> </ul>
核酸合成用ポリマービーズ「NittoPhase™」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高純度かつ高収量で核酸医薬の製造に貢献</li> <li>・ 幅広い核酸種に対応でき、新規核酸医薬創出に貢献</li> </ul>
車載ディスプレイ用ガラス飛散防止フィルム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 衝突事故時に車載ディスプレイのガラス飛散を防止</li> <li>・ 人体の損傷を軽減する</li> </ul>
VR用光学フィルム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ VR機器の画質を向上し没入感を高める</li> <li>・ VRは教育・医療など幅広い分野で社会的活用が期待される</li> </ul>
高精度基板	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ スマートフォンの高機能化に貢献</li> </ul>

# 知財戦略

## 知的財産への考え方

知的財産は、「未財務」の投資活動において、最終的な財務成果（収益）に結びつけるうえで、最も重要な役割を果たします。

Nittoグループでは、知的財産を工業財産権だけでなく、個の技術力や知見・ノウハウ、それに関連する市場調査による情報も含めたものと捉え、そうした知的財産を事業の中で活用することに注力しています。知的財産を活用することによって「Nittoがなくてはならない」存在となれるのか、そうなるために十分な知財網が構築できているのかを考え、収益の最大化を実現していくことが、Nittoグループの知財活動の根幹となっています。

知的財産の観点で三新活動を行っていくにあたっては、当社の保有財産を明確にすることが重要です。定義の見直しを行った8つの基幹技術「粘接着」「光学設計」「回路形成」「薄膜形成」「多孔」「分離」「核酸合成」「DDS」において、AIも活用して知的財産の分類を進めるとともに、将来はそれらを組み合わせ、どのような価値を創出できるかということも提案していきたいと考えています。

## Nittoグループの知的財産戦略

Nittoグループでは、数年前から全社一体となり、特許や製造ノウハウなどのインタンジブルアセット（知的財産）の活用による収益拡大に向けて、「特許出願戦略」と「保有特許の活用戦略」を推進しています。

特許出願戦略については、「他社との競争を優位に進めるため、競合技術を分析・把握したうえで参入障壁となる特許を取得する」「事業を進めていくうえでの核となる部分をしっかり権利化し、事業を守る特許を取得する」「市場／お客様のニーズおよびトレンドを調査し、将来、当社で事業化することがない場合であっても活用できる特許を取得する」の3つの考え方のもと取り組んでいます。競争優位の状態をつくり、サプライチェーンにおいて「なくてはならない存在」となることで、収益を最大化するとともに、強力なアライアンス先と連携し、その企業の資産の活用を前提に自社の先行投資を抑制したり時期を遅らせたりすることで、早期の収益化、収益期間の長期化を図ります。

保有特許の活用については、「現業で活用して収益を獲得するもの」「権利行使に伴うライセンス収入」「売却による譲渡収入」「保有特許の放棄によるコスト削減」という4つの可能性を考慮しながら取り組んでいます。知的財産を最大限に活用し、ピーク後の収益貢献期間の長期化を図るとともに、保有知的財産権の事業活動への貢献度を一定の基準のもと判断し、不要・休眠特許に要するコストを新たな事業活動に必要な知的財産権の創出へ振り向けることにより、開発活動に投じた資本の回収および全社収益への貢献を図っています。

また、「Global Niche Top™」など、経営戦略、事業戦略を商標権として保護することで、Nittoのブランドの1つとして社外にアピールし、ブランド価値の向上も図っています。

## 継続的な収益拡大に向けた取組み

事業収益の拡大、事業価値の長期化に向けては、事業の状況に応じて、知財網をクローズ／オープンに切り替えています。

一例として、主要事業である液晶ディスプレイ光学フィルム事業では、事業の導入期・成長期には、その事業を展開する国で必須となる特許を次々と権利化することにより、知財網を構築していきました。これにより、Nittoグループが、お客様を含めたサプライチェーンの中で、「なくてはならない」存在となり、その状態を知的財産で守る「クローズ」とすることで、収益の極大化を図りました。その後、事業が成熟期・衰退期に推移するのに合わせ、Nittoグループの技術を「オープン」とする知財活動へ変化させ、構築していた知財網を他社にライセンス提供することにより、市場全体から利益を得られる状況をつくりました。

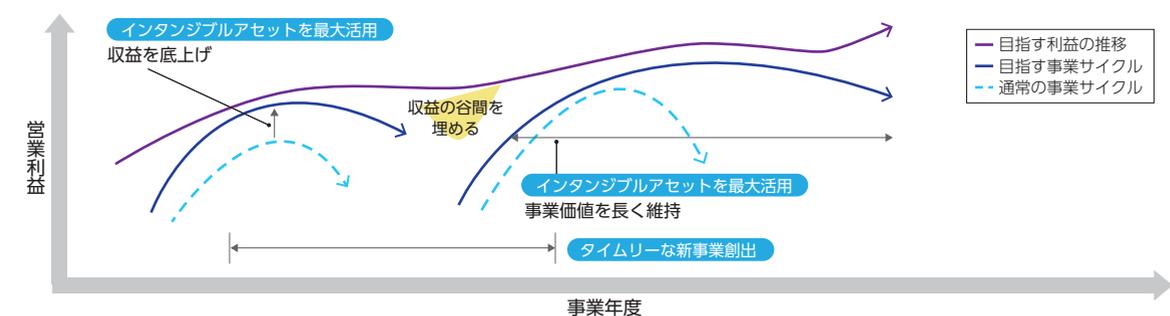
核酸医薬事業においても、適切なタイミングで最大限の財務価値を得られるように、製造受託、創薬パイプラインやDDS技術のライセンスなど、複数の収益モデルを使い分けています。

このように、各事業において知的財産権を活用するとともに、三新活動を通じてタイムリーに新規事業を創出していくことにより、事業収益の谷間を埋め、継続的な収益拡大を図っています。

## 知的財産権の可視化



## 「タイムリーな新事業創出」と「インタンジブルアセットの活用」の両輪を回す



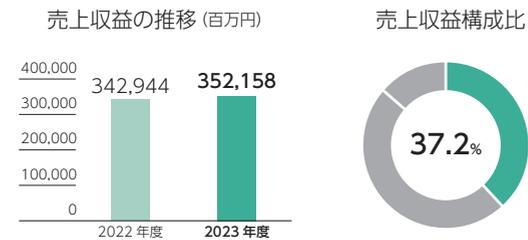
## セグメントの業績概況

### インダストリアルテープ

基盤機能材料は、2022年度に対して売上収益が伸長しました。ハイエンドスマートフォン向け組み立て用部材は、新製品の投入により需要が増加しました。また、自動車材料は、第1四半期に譲渡したNVH (Noise, Vibration, Harshness) 事業を除くと、日本国内や欧州を中心に自動車生産の回復により需要が増加しました。半導体メモリやセラミックコンデンサーの生産に使用される工程用材料は、2022年度の第4四半期を底に緩やかに回復基調となり需要が増加しました。

■ 売上収益  
3,521億5千8百万円 **2.7%** ↑

■ 営業利益  
392億8千1百万円 **44.3%** ↑



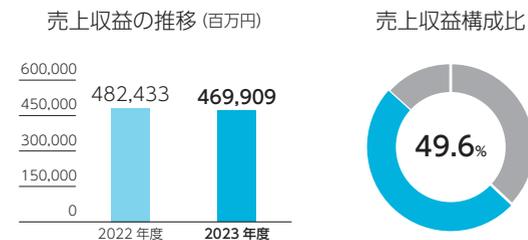
### オプトロニクス

情報機能材料は、売上収益が2022年度に及びませんでした。ハイエンドノートパソコンやタブレット端末の巣ごもり需要が一巡し、光学フィルムや透明導電性フィルムの需要が減少しました。一方、ハイエンドスマートフォン向けでは光学フィルムに加えて透明粘着シートや工程保護フィルムの需要が堅調に推移しました。また、VR向け光学フィルムは新たな生産ラインで量産を開始しました。

回路材料は、売上収益が2022年度に及びませんでした。「CISFLEX™」はデータセンター向け大容量ハードディスクドライブ (HDD) の需要が減少し、業務効率化などによるコスト抑制を進めました。ハイエンドスマートフォン向け高精度基板は、2022年度比で搭載機種が増加しました。

■ 売上収益  
4,699億9百万円 **2.6%** ↓

■ 営業利益  
1,239億7千1百万円 **2.7%** ↓



### ヒューマンライフ

ライフサイエンスは、売上収益が2022年度に及びませんでした。核酸受託製造は、COVID-19の収束に伴い、ワクチン向け核酸アジュバントの需要が減少しました。一方、核酸医薬市場は、大型疾患向けの商用化が見込まれており、今後の需要拡大への対応として米国マサチューセッツ州の拠点に新設した工場、試作生産を開始しました。核酸医薬の創薬は、肺線維症治療薬の臨床第2相試験の結果を受けて、ブリistolマイヤーズ スクイブ社より追加インライセンスのオプション権を行使しないとの通知を第2四半期に受領しました。また、同社より、当社との肝線維症・肝硬変に関する製剤の独占ライセンス契約に基づく、非アルコール性脂肪性肝炎 (NASH) の治療を対象とした臨床第2相試験についても中止するとの通知を受領しました。なお、難治性の癌治療薬は、ライセンスアウトに向けて、引き続き治験に取り組んでいます。医療関連材料は、経皮吸収薬の需要が通院患者の増加に伴い回復しました。

メンブレン (高分子分離膜) は、売上収益が2022年度に及びませんでした。各種産業用途向け高分子分離

■ 売上収益  
1,245億1百万円 **3.2%** ↓

■ 営業利益  
△94億9千万円



膜の需要が中国を中心に減少しました。

パーソナルケア材料は、2022年6月に買収したMondi社のパーソナルケア事業が通年で寄与したことにより、2022年度に対して売上収益が伸長しました。主力であるおむつ向け製品に加え、コア材料である機能性フィルムの特性を活かした新たな用途展開を進めるとともに、生分解性技術を用いた環境貢献型の新製品開発に取り組んでいます。

### その他

当セグメントには未だ十分な売上収益を伴っていないその他製品が含まれています。主として、開発者向けにフレキシブルセンサーのキット販売を行っています。

■ 売上収益 **7.0%** ↓ 売上収益の推移 (百万円)  
1千2百万円

■ 営業利益  
△56億6千1百万円



※未だ十分な売上収益を伴っていない事業が中心であり、構成比率としては僅少なため売上収益構成比を表記していません。

## セグメント別戦略

# インダストリアルテープ

独自の技術でお客様の製品や  
プロセスの環境負荷低減に貢献

## 事業概要

### セグメント内容

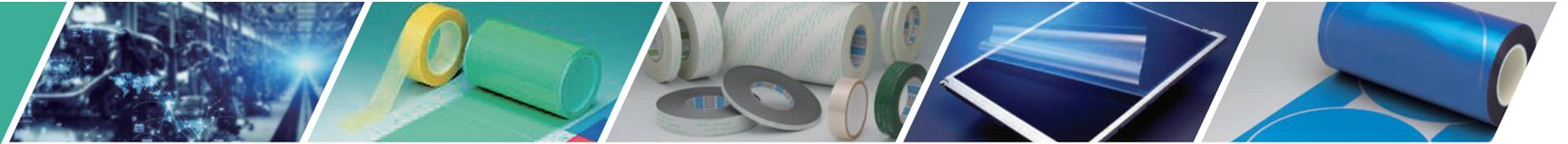
「インダストリアルテープ」は、幅広い市場に対し、構造材料・プロセス材料・多孔質材料・絶縁放熱材料などを扱うセグメントです。易剥離・粘弾性制御などの「粘接着」や防水・通気などを発現する「多孔」などのNittoコア技術を用いてお客様のニーズに沿った高性能かつ高品質な部材を提供しています。

近年は社会的需要が高まる資源循環(サーキュラーエコノミー)に対し、易剥離の技術を活用した製品開発に積極的に取り組み、マテリアルライフサイクルにおけるCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献しています。

また、今後は、成長領域である「情報デバイス・ディスプレイ用途」「半導体・電子部品用途」「モビリティ用途」を中心に、お客様の価値創造に貢献していきます。

### 事業の強み

- Nittoグループのコア技術である「粘接着」「多孔」技術を応用し、お客様にとってなくてはならない製品を提供
- グローバルな生産拠点、R&D拠点、販路ネットワーク
- 汎用製品から最先端機能材料までを網羅する豊富な製品ラインアップ
- お客様からの多種多様なご要望を実現する開発力・提案力



## 製品

### • 情報デバイス・ディスプレイ用途

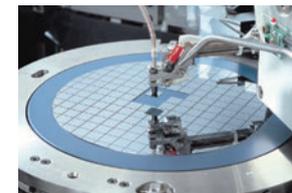
スマートフォン、ノートパソコン、タブレットなどの情報デバイスやウェアラブルデバイス、AR/VRデバイスに使用される両面テープなどの提供を行っています。粘着剤や基材にさまざまな特性を付与することによって、接着特性を維持しつつ、必要な場面において簡単に剥がすことができる剥離技術を強みとしています。一例として、スマートフォンのディスプレイ固定用リワーク両面テープは、特定の温度帯まで加熱することで、簡単に剥がすことができ、お客様のリワーク性を向上させます。また、耐薬品性や耐衝撃性など、デバイスの品質や機能の向上に必要なさまざまな特性を付与した製品設計により、お客様や市場の要望に応えていきます。



ディスプレイ固定用リワーク両面テープ

### • 半導体・電子部品用途

半導体・電子部品の製造において、「削る」「切る」などの工程でワークの仮固定に使用される粘着テープを提供しています。固定する際には強い粘着力を発揮し、作業終了後には加熱やUV照射によってストレスなく剥離できることを特徴としています。Nittoグループの強みである粘接着技術をベースとした製品設計力と、それを具現化するモノづくり力を活かし、お客様の要望や製造環境、製造プロセスの変化に対応するとともに、生産性向上や新製品立ち上げに貢献しています。



薄膜チップをダメージレスでピックアップ可能とするダイシングテープ

### • モビリティ用途

自動車および航空業界向けに、安全な運行にとってなくてはならない製品を提供しています。自動車向け製品には、気密性・防水性・遮音性などを兼ね備えた高機能シーリング材料や、ワイヤーハーネスの保護・結束用テープ、電動車のモーターに欠かせない絶縁材料、ランプや電子ユニット内の外部との差圧を調節する内圧調整材料などがあります。航空機向け製品としては、飛行中と離着陸時とで外気温の差が100℃に達することもある過酷な環境下にあっても、機内に錆が発生することを防ぐ高付加価値テープを取り扱っています。



保護・結束用テープ

内圧調整材

### • ベースマテリアル

Nittoグループの強みである粘接着・多孔技術を用い、再剥離性、強接着の特徴をもつ両面テープや、金属・樹脂の表面を保護するフィルム、耐熱性、絶縁性、低摩擦などの特徴をもつ耐熱シートなどを提供しています。水は通さず空気のみを通す「TEMISH™」は、医療、自動車、電子機器の分野で高いシェアを誇ります。また、製品ライフサイクルにおけるCO<sub>2</sub>排出量・VOC放散量を削減する低VOC両面テープをはじめ、環境負荷低減に資する製品も多数ラインアップしています。



低VOC両面テープ

## 中長期戦略

## 安定的に高い利益率を生み出せる事業基盤を構築

- 情報デバイス・ディスプレイ用途

情報デバイスの多様化・高機能化を背景とする要求特性の変化に対し、これまで培ってきた技術をベースに、新たな技術を開発しながら対応していきます。現在は、デバイスの軽量化・薄型化に向けたテープの薄層化に取り組むとともに、フレキシブルデバイスに求められる屈曲性や光学特性などを価値とする製品開発を進めています。加えて、情報デバイス用途製品に必須となるクリーン生産プロセスにおいて、CO<sub>2</sub>排出を低減する製造技術とインフラの投資を実行していきます。これらの活動によりNittoグループにおける環境貢献を推し進めながら、同時に、リワーク、リペアが容易になる製品・技術の拡充を通じて、お客様におけるリサイクル、リユースに寄与することで、環境負荷低減に貢献し、サプライチェーン全体で持続可能な社会の構築を目指していきます。

- 半導体・電子部品用途

半導体・電子部品用途のプロセス材料は、さまざまな剥離技術を用いた豊富な製品ラインアップを揃えるとともに、増産体制を強化することで、市場のニーズに確実に応えていきます。今後は、高電圧や大電流の制御・変換が可能なパワー半導体や、高性能スマートフォンなどに使用される先端半導体の市場をターゲットに、プロセス材料の開発も進めていく計画です。

製品の環境負荷低減が求められる中、近い将来、半導体分野におけるサプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>排出量削減やリサイクルへのニーズが顕在化するものと予測しています。これに対しNittoグループでは、市場の動きに先んじて、部材の回収・リサイクルや脱溶剤化に向けた検討を開始しており、代表的なコア技術である「粘接着技術」への「剥離技術」機能付加と、環境負荷低減の両立を目指します。今後も、ターゲット市場の広がりやお客様の

ニーズに沿って各国生産拠点での設備投資を計画的に実行するとともに、市場拡大を担う人材投資を行うことによって、環境配慮型製品としての認知度を高めながら、お客様、市場に貢献していきます。

- モビリティ用途

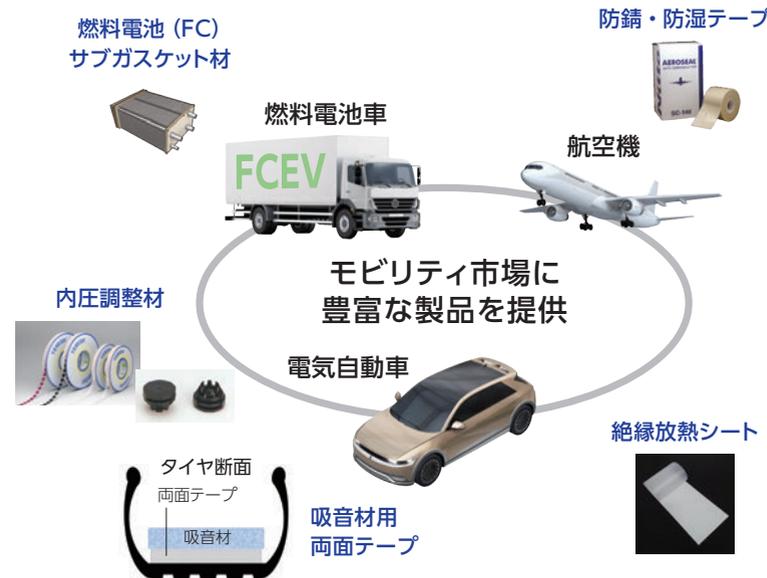
モビリティの安全性・快適性の向上に引き続き注力しつつ、新規開発テーマとして次世代モビリティ社会の実現に貢献していきます。現在、自動運転や先進運転支援システムなどの導入を背景に、自動車の安全対策に関する法規制が強まっています。すでにトラック業界では、巻き込み防止装置や車両後退通報装置の設置が義務付けられるようになっていることから、まずはこの市場をターゲットに事業展開を図ります。具体的には、ミリ波レーダー

の検知精度を向上させるべく、レーダーカバーの形状設計を提供するビジネスを開始しています。また、脱炭素社会の実現に向けて活用が急がれる燃料電池分野においても、長距離走行を前提とする超大型トラック市場に、耐久性と長寿命を兼ね備えた燃料電池用サブガasket材を提供するための設備投資を予定しています。

さらに長期的には、これらの燃料電池技術を応用して新たな水電解市場にアプローチするとともに、リチウムイオンバッテリーや樹脂部品のリサイクル性を向上させることで、ビジネス機会へとつなげていく考えです。

- ベースマテリアル

無溶剤粘着剤を使用する低VOC両面テープは、グローバルに採用が進んでいる自動車内装用に加え、モバイル機器用途など、今後はあらゆる場面での活用が加速すると予測しています。これらの事業機会を捉えるとともに、環境負荷低減に資するその他の部材の提案にも注力することで差別化を図っていきます。また、各国・地域で新たなニーズや開発テーマの把握に努め、お客様の要望に沿った製品開発によるニッチトップ戦略を推進します。そのために、家電、自動車、医療・ヘルスケア、住宅・建築など、幅広い市場に顧客をもち、かつ世界の主要エリアに拠点、製品の問い合わせに対応するカスタマーセンターを有することでいち早くニーズを捉える体制を整えています。加えて、地球環境や製造に従事する作業員への負担を減らすべく、生産設備の更新も行っていく計画です。



# オプトロニクス

安心で利便性の高い生活と  
持続可能な循環型社会への貢献(情報機能材料)

環境貢献を軸に、オンリーワンの技術で  
データビジネスに貢献(回路材料)

## 事業概要

### セグメント内容

「オプトロニクス」は、光学特性の高いOLED用工程保護フィルムや偏光板、透過性・視認性に優れた粘着シートを代表とする情報機能材料と、「CISFLEX™」や高精度基板などの回路材料を扱うセグメントです。情報機能材料は、光学フィルムメーカーとしてさまざまな機能フィルムを光学製品化する技術を含み、顧客の製品設計段階から提案を行っています。回路材料は、HDDやスマートフォンに求められる電気特性・機械特性を発揮する微細配線と高精度とを併せ持つ回路基板形成技術によって、顧客の事業に不可欠な部材を供給しています。

### 事業の強み

- 情報機能材料：技術差別化が求められるハイエンド市場における高シェアポジションと、知的財産を活用したライセンス収入による安定した事業基盤
- 回路材料：「CISFLEX™」、高精度基板において圧倒的なシェア実績が証明する技術力、信頼性

## 製品

### 情報機能材料

OLED用偏光板や工程保護フィルム、透明粘着シート、反射防止フィルムなど、ディスプレイに搭載される幅広い光学製品を供給しています。各セグメントでの高シェアポジションを活かして市場の潜在ニーズを把握し、競合に先駆けて新製品を開発し続けています。特に車載用ディスプレイでは、高耐久性や広視野角技術を用いた優れた光学特性により、大型化や異形化のトレンドにも対応しながら、市場優位性を確立しています。

また、非ディスプレイ市場に向けた高機能製品も展開しています。Nitro独自のスパッタ蒸着法により高透明性と表面導電性をもち、優れた密着性を発揮する透明導電性フィルムは、タッチパネル用途としてはもちろん、自動車用調光サンルーフなどにも活用されています。

透明導電性フィルム



### 回路材料

HDDでのデータの読み込み・記録・書き出しに不可欠な精密回路付き薄膜金属ベース基板[CISFLEX™]やフレキシブル回路基板、スマートフォン向けの高精度基板を供給しています。中でも「CISFLEX™」は、HDD市場でのシェアNo.1を誇ります。

Nittoグループの高分子設計技術を活かし、機能発現の鍵となる構成材料を自社開発していることを強みに、他社の追随を許さない「微細化」「薄膜化」「機械特性」を実現しています。日々高度化する要求特性や機能を満たすために必要となる精緻なコントロールも、自社開発の構成材料を用いているからこそ可能であり、このことが市場や顧客のニーズの変化に柔軟かつスピーディーに対応するための基盤となっています。



## 中長期戦略

## 製品ポートフォリオを変革し、高収益事業体質を維持（情報機能材料）

## 新製品創出に向けたリソース注力と強靱な事業体質構築に向けた構造改革の実行（回路材料）

## ● 情報機能材料

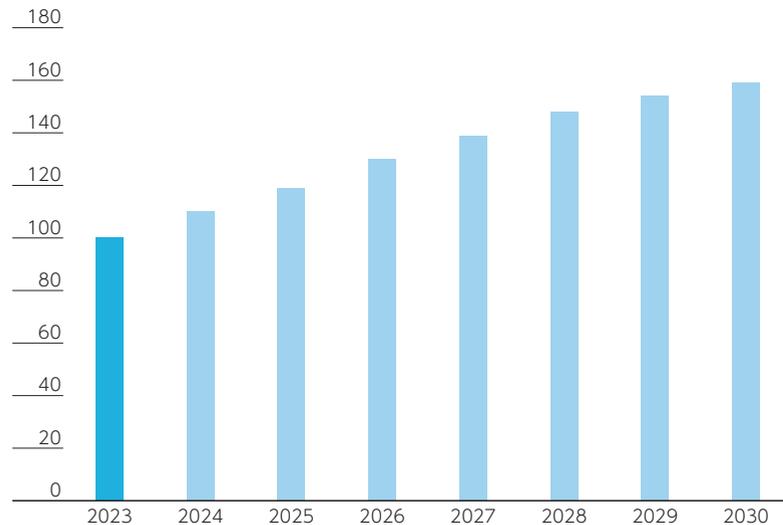
今後も成長が見込まれるOLED市場や車載市場に対して、顧客価値の最大化に向けた戦略的投資を実行していきます。

スマートフォンやタブレット用偏光板については、生産性を高めるための新しいプロセス技術構築に向けた投資を行います。また、粘着技術をベースとした透明粘着シートや保護フィルムなど、ディスプレイに必要な部材を複数組み合わせることによるトータルソリューションを推進していきます。これらの取組みを通じ、採用部材点数を増やしながさらにはシェアを拡大することで、OLED市場での事業成長を図ります。

車載市場は、自動運転技術の進化・デザイン性の向上を背景に、1台当たりのディスプレイ搭載台数の増加や、異形・大型化へのニーズが高まることを見込んでいます。これに対し、新規技術開発と原価低減を同時に推し進めるこ

車載パネル市場の面積推移見通し（各種調査を踏まえた Nitto予測）

※2023年=100としたときの指数



とで高シェアを維持するとともに、市場優位性をさらに向上させていきます。加えて非ディスプレイ市場においても、スパッタ技術・偏光技術の活用や人的リソースの集中により、さらなるビジネス機会を獲得していく考えです。

PlanetFlags™/HumanFlags™を前提とする製品づくりも推進していきます。廃棄物削減やCO<sub>2</sub>排出量削減につながる製品設計や、従来型と比較してCO<sub>2</sub>排出量を大幅に削減できるUV塗工機への投資など、環境負荷低減を積極的に行っていきます。さらに、DX活用による人員・生産拠点の最適化、コア技術を活用した新製品開発や戦略的な知財網の構築を通じて、事業体質の強靱化を図ります。今後も市場のニーズに応じながら、常に高い技術力をもって顧客に新たな価値を提供していきます。

## ● 回路材料

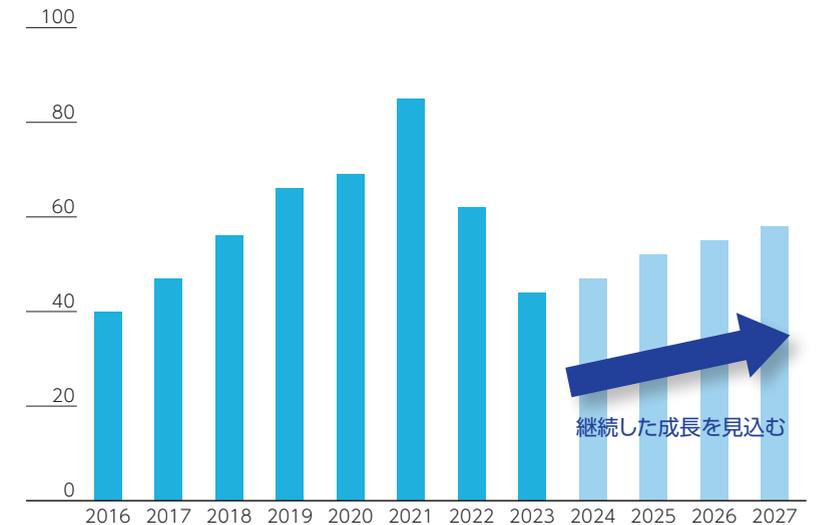
データ社会やスマート社会の拡大を背景にデータセンターの重要性はさらに高まり、それに伴いデータストレージ容量が増加していくものと予測しています。これに対し、「CISFLEX™」は、圧倒的なシェアに伴う高い供給責任をもち、継続安定的な製品供給に努めるとともに、HDDの高容量化を実現する技術開発にも注力していきます。また、「微細化」「薄膜化」「機械特性」などのコア技術を活かして新製品・新市場にも打って出ること、製品ポートフォリオの拡充を図ります。

Nittoグループではすでに、「電気を通す」以上の付加価値として、さらなる高速伝送を実現する部材の開発などを進めていることから、これらの市場の変化をビジネス機会として捕捉できると考えています。引き続き、HDD市場で培った要素技術を複合させ、イノベーションを起こすオンリーワンの技術を開発することで、新製品を創出していきます。これにより、5G、6Gなどに対応するとともに、センシング市場や半導体市場などの新規領域へと事業を拡大していきます。

Nittoグループは高シェア製品を数多く有しており、市場への供給責任は非常に大きいと認識しています。HDD市場やスマートフォン市場からの要求に対応するべく、生産力の増大・確保に向けた設備投資を積極的に実行していきます。その一環として、2023年度は、BCP対応や生産キャパシティ強化を目的としてベトナム工場を拡張しました。また、環境負荷低減に向けても、水資源保全や脱炭素、廃棄物削減などの観点から準備を進めています。回路基板を生産する上で必要不可欠となる多量の水処理に対しては、2024年度にメンブレン事業部が有する水処理膜技術を応用した水リサイクル設備への投資を計画しており、環境貢献を推進します。今後もコア技術を活かした「製品イノベーション」と「環境イノベーション」の両輪により、環境貢献製品の創出を推し進めていきます。

高容量HDD台数見通し（各種調査を踏まえた Nitto予測）

HDD台数（百万台/年）



# ヒューマンライフ

地球環境との共生、  
人々の暮らしや生命に貢献する

## 事業概要

### セグメント内容

「ヒューマンライフ」は、ライフサイエンス、メンブレン、パーソナルケア材料からなるセグメントです。

「ライフサイエンス」では、Nittoグループが培ってきた微粒子ポリマーの合成技術の知見を活かし、核酸医薬合成用ポリマービーズ「NittoPhase™」の製造、核酸原薬受託製造や創薬開発を行っています。また、核酸を体内の狙った箇所に的確に届けられることができるドラッグデリバリーシステム(DDS)により、次世代医療の発展に寄与しています。「メンブレン」では、排水処理に使用される高分子分離膜の製造・販売を通じて水資源の保全や水質汚染防止に貢献しています。「パーソナルケア材料」では、おむつやウェットティッシュの材料となる不織布や機能性フィルムなどの製造・販売を行っています。

これらの事業を通じて、「ヒトにやさしい医療」「誰もが活躍できる社会」「安心・安全な未来」の実現に貢献します。

### 事業の強み

- ・ライフサイエンス：NittoPhase™の製造から、核酸原薬受託製造、分析、製剤化までのワンストップサービス
- ・メンブレン：Nittoグループの販売拠点を活かしたグローバルな販売体制、30年以上にわたって市場を牽引してきたブランド力
- ・パーソナルケア材料：パーソナルケア製品で世界No.1のシェアをもつ顧客との強固な関係

## 製品

### ・ライフサイエンス

Nittoグループの基幹技術と製造技術を活かし、高純度・高収量のNittoPhase™や核酸原薬受託製造、製剤化（無菌充填）を行っています。NittoPhase™は、幅広い核酸種に対応できる汎用性を有し、市場シェアは65%に上ります。核酸原薬受託製造は1,200件を超える核酸合成実績により素早く正確な製造プロセス開発が可能なることから、スピーディーな生産移行が求められる臨床開発に貢献しています。核酸創薬の分野では、核酸医薬を用いた治療薬の開発とともに、治療薬の臨床試験で培った、安全性を担保できるDDSの技術ライセンスを展開しています。

### ・メンブレン

さまざまな場面で水処理に使用される分離膜を製造・販売し、独自の高膜面積技術によって、省エネや省資源に貢献しています。また、中国やインドをはじめ、各国で規制が進むZLD\*対応製品のほか、近年のエレクトロニクス産業の成長を支える超純水用途の製品もラインアップしています。逆浸透（RO）膜を中心とした深い専門知識と独自のシミュレーション技術によって、顧客の水質要求を満たす製品提案・設計ができることも、Nittoグループの強みの1つです。

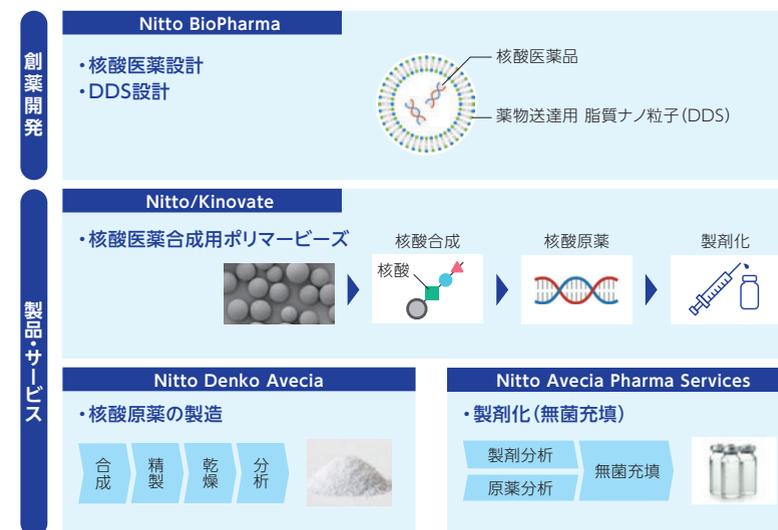
\*Zero Liquid Discharge：複数の処理方式によって廃水から再利用水を造水し、液体廃棄物を排出しないシステム

### ・パーソナルケア材料

ドイツ、中国、アメリカ、トルコを拠点に、不織布や機能性フィルムの設計・開発・製造・販売を行っています。主な取扱い製品には、おむつ用伸縮性フィルム、シャンプーや洗濯用洗剤のボトルラベル、ウェットティッシュなどの拭取り製品用不織布、フェミケア製品用フィルムなどがあります。フィルムと不織布の単体供給、それらを複合させた製品開発に加え、伸縮性、通気性、吸収性、消臭性など、衛生品に求められる付加価値を備えた部材も顧客とともに開発しています。



おむつ留めシート



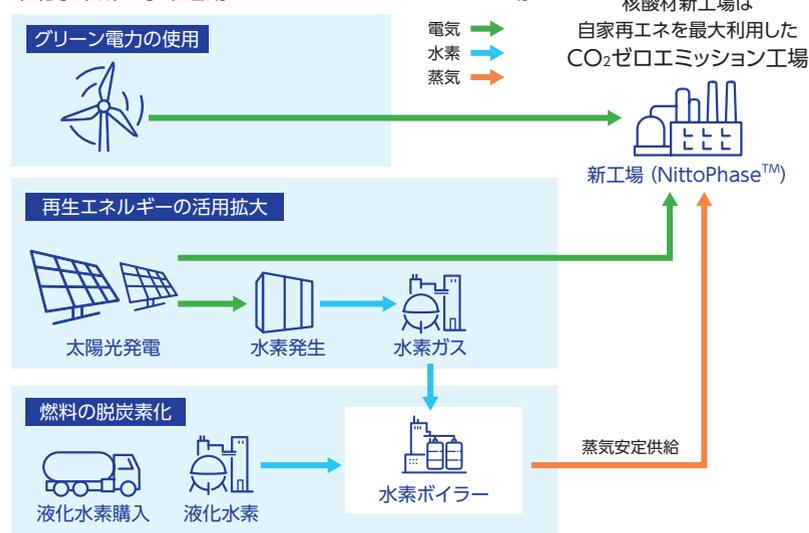
## 中長期戦略

## 事業ポートフォリオの転換により、さらなる成長で業績へ貢献

## ・ ライフサイエンス

Nittoグループでは核酸医薬市場の成長に合わせた投資を実行しています。供給能力の面では、2023年度にマサチューセッツ州で、商用薬生産にも対応する大量合成能力をもつ新工場を稼働させました。2024年度以降も、オハイオ州の工場で少量合成能力増強、東北事業所とカリフォルニア州で「NittoPhase™」を製造・加工する新工場を稼働させます。供給能力の増強に加え、AI活用や新たな製造技術の確立による生産性向上にも取り組んでいきます。

環境面では、2024年4月に竣工し、下期に本格稼働する東北事業所の新工場で、自社で太陽光発電から生成したグリーン水素および購入した液体水素を用いて、製造工程に必要な蒸気を水素ボイラーで生成するというNittoグループ初のシステムを実装し、CO<sub>2</sub>ゼロエミッション工場を実現します。

東北事業所の水素活用によるCO<sub>2</sub>ゼロエミッション工場

また、溶剤の使用量削減やリサイクル、バイオ溶剤への代替によってCO<sub>2</sub>排出量を削減し、環境負荷の少ないモノづくりを進めています。バイオ溶剤については、製造工程で使用する高純度アセトニトリルを検討しています。2023年度から米国バイオ企業との共同開発を開始し、小型装置における作製に成功しました。2024年度は規模を大きくしたパイロット設備を導入し、製造プロセスの技術開発と検証を加速し、2025年度に計画している量産設備の導入につなげていきます。

長期戦略としては、現在の主軸である核酸医薬を通じた「治療」と、新たなターゲット市場である「予防・診断」との両輪で事業を成長させ、中期経営計画の重点分野「ヒューマンライフ」の実現に寄与していきます。

核酸創薬は、mRNAを用いた治療薬や遺伝子編集治療などの進展が予測されることから、これらの次世代医療に不可欠なDDS技術を深化させるとともに、そのライセンスビジネスを拡大していきます。注力領域に専門人

## 核酸事業の供給能力増強計画



財を集中させるほか、さらなる成長投資としてスタートアップ企業との共同研究も加速させながら、「ヒトにやさしい医療」に貢献していきます。

## ・ メンブレン

世界各国の排水規制強化に対応し、欧州・米州・中国・インドを主要市場として、工場排水の再利用に向けた製品を開発します。さまざまな条件下にある工場排水を適切に処理することで、顧客の事業活動に貢献していきます。また、電子産業市場においても、特に、液晶や半導体製造の洗浄工程で使用される超純水の分野にアプローチしていきます。加えて、複雑化する顧客ニーズに応えるZLD対応の選択分離 (NF) 膜や、顧客のCO<sub>2</sub>排出量削減に寄与する省エネ製品の開発を進めていく方針です。

今後は、生産性向上と環境負荷低減を目指した次世代設備への投資も積極的に実行するとともに、PlanetFlags™製品の拡充や、戦略的な外部アライアンスにより、市場シェアの拡大を図っていきます。

## ・ パーソナルケア材料

ベビー用紙おむつ市場に関して、肌へのやさしさを追求した付加価値製品の需要が高まっています。このような高付加価値製品の開発により、現在の主力市場である欧州・米州に加え、グローバルな販路拡大に注力します。また、環境負荷低減の観点での製品開発も推進していきます。特に、不織布事業ではすでに生分解性の材料を採用し始めており、サステナブルかつ高収益な製品を生み出し、安定成長を実現します。

次なる成長戦略としては、パーソナルケア事業が有するフィルム設計力を基盤にグループ内のほかのセグメントとのシナジーを発揮すること、モビリティ、ライフサイエンス、モバイルなど、新規分野向けに新たなフィルムの開発に着手して事業ポートフォリオの変革を図ります。

## 環境への取組み

### 基本的な考え方

エネルギーや資源の利用、CO<sub>2</sub>や廃棄物の排出など、モノづくりにおいて環境への影響は避けられません。また、気候変動をはじめとする環境問題は、ますます顕在化しています。環境負荷削減への取組みは、企業にとっての社会的使命であり、不断の努力と創意工夫が必要です。

Nittoグループは「環境基本方針」のもと、これまで培ってきた独自の技術と知見を活用し、自社内のみならず、サプライチェーン全体に活動範囲を広げ、環境負荷ゼロを目指し、持続可能な社会の実現に貢献します。

### 推進体制

Nittoグループは、環境課題の解決に向け、取締役会の指示と監督のもと、経営戦略会議を中心としたガバナンス体制を構築しています。この体制により、短中期および長期的な戦略の策定と推進を行っています。

また、環境への取組みの実効性を高めるため、環境担当役員を責任者とする「Global Green Committee」を設置しています。この委員会は、ESG経営全体を推進する部署や調達担当部署だけでなく、事業執行部署やエリア統括部門とも連携し、戦略策定や課題解決に向けた施策の実行・推進を行っています。



### 目標と実績

「CO<sub>2</sub>排出量」「サステナブル材料使用率」「廃プラスチックリサイクル率」の3つの環境目標を設定し、活動を推進しています。

#### CO<sub>2</sub>排出量(Scope 1+2)

2023年度実績は525千tonとなりました。2025年度目標である550千tonを前倒しで達成し、「Nittoグループカーボンニュートラル2050」に向けて着実にCO<sub>2</sub>削減を進めています。

#### サステナブル材料使用率

2023年度実績は16%となりました。昨年度から実績が低下したのはポートフォリオの変化によるものです。2025年度目標20%に向けて、グローバルで精度の高いデータ収集を行い、サステナブル材料への転換を進めます。

#### 廃プラスチックリサイクル率

2023年度実績は47%となりました。2025年度目標50%に向けて、着実に廃棄物の分別・再利用を進めています。

#### 中期経営計画の経営目標と実績

	2023実績	2025目標
CO <sub>2</sub> 排出量 (kton)	525	550
サステナブル材料使用率 (%)	16 国内 (単体)	20
廃プラスチックリサイクル率 (%)	47	50

## 脱炭素社会の実現

### 脱炭素イニシアチブへの賛同と2030年新目標

2023年度に2025年度のCO<sub>2</sub>排出量削減目標を前倒しで達成し、サプライチェーン全体でのさらなるCO<sub>2</sub>排出量の管理や削減に向けて、Nittoグループは「Science Based Targets (SBT)」への賛同を表明しました。これにより「Nittoグループカーボンニュートラル2050」に向けた2030年度CO<sub>2</sub>排出量 (Scope 1+2) 目標は、これまでの470千tonから400千ton (2020年度比▲46%) へとより高い目標へ見直しました。SBT認定を前提とした新目標のもと、引き続き脱炭素の取組みを進めます。

また、再生可能エネルギーによる自社のCO<sub>2</sub>排出量削減や社会全体の再生可能エネルギー実装を促進するため、事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーに転換することを目指す「Renewable Energy 100% (RE100)」に2024年5月23日に加盟しました。2035年までに、グローバルで100%達成を目指します。

2030年新目標達成に向け、2021年を起点とする10年間で800億円の投資計画を策定し実行しています。設備運用の改善や高効率設備への更新による省エネ、太陽光発電設備の新規導入・増設による再生可能エネルギーの利用増加などが主な取組みです。

### 自社CO<sub>2</sub>排出量 (Scope 1+2) 削減の取組み

2023年度のCO<sub>2</sub>排出量 (Scope 1+2) は525千tonとなり、目標の550千tonを大幅に上回りました。これは、製造工程の省エネや脱溶剤の取組みに加え、再生可能エネルギーによる電力の活用が進んだことによるものです。このような取組みに対する2023年度の投資額は約86億円となりました。

2024年以降も継続して、乾燥工程や回収処理に多くのエネルギーを必要とする溶剤製品の無溶剤化や排熱利用や適切な生産管理・計画による省エネ、再生可能エネルギーへの転換などを推進します。

加えて、2050年のCO<sub>2</sub>排出量 (Scope 1+2) 実質ゼロに向け、Scope 1の対策を強化しCO<sub>2</sub>回収技術などの確立にもチャレンジしていきます。

## 再生可能エネルギーの取組み

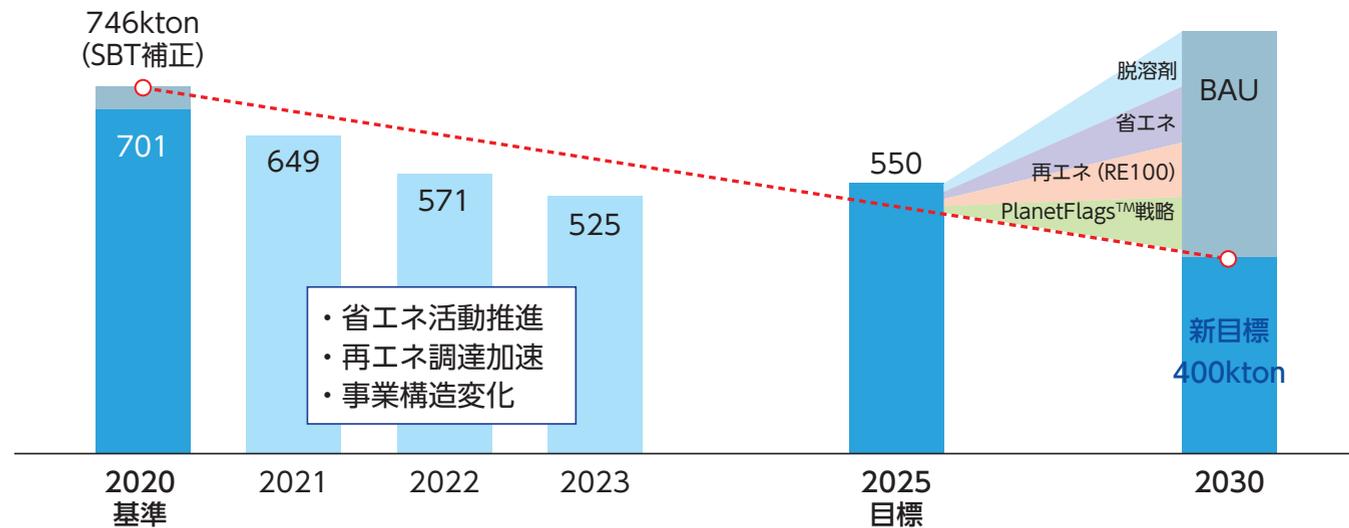
電力の再生可能エネルギー使用比率は前年度の38%から41%となり、これによるCO<sub>2</sub>排出削減量は30千tonに達しています。

Nittoグループでは、2005年より自家発電のための太陽光発電設備を積極的に導入しています。2023年時点で、グループ全体の合計年間発電量は約18,000MWhとなりました。全消費電力量に占める自家発電割合は2%に達し、前年度比でおよそ2倍となりました。太陽光発電設備は、設置可能な拠点において2025年までの導入完了を目指します。

再生可能エネルギーは将来的に供給量不足が予想されることから、社会実装の加速、長期視点での安定調達に向けて取り組んでいきます。2030年までには、Power Purchase Agreement (PPA) モデルも活用し、再生可能エネルギーの安定需給環境の確立を目指します。

### Scope 1+2 Nitto新目標

- ① 2030年新目標：400kton    ② RE100：2035年達成



## サプライチェーンCO<sub>2</sub>排出量 (Scope3) 削減の取組み

社会全体のカーボンニュートラル達成には、自社だけでなくサプライチェーン全体でCO<sub>2</sub>排出量の管理や削減が必要です。Scope3算定には原材料調達から輸送、さらにはお客様での使用や廃棄まで、多岐にわたりデータを収集する必要があります。そこで、2023年は外部有識者の知見をもとに、グローバルでのCO<sub>2</sub>排出量 (Scope3) を算定し、実績値の把握を行いました。2022年度実績は、2,622千tonとなり、原材料の製造におけるCO<sub>2</sub>排出量が40%と最も大きい割合を占めていることもわかりました。

原材料の製造、社内廃棄物の処理、原材料・製品の輸送および製品廃棄など、削減対象カテゴリーを選定し、削減活動を進めていきます。

## 拠点の活動

### 再生可能エネルギー

#### 太陽光発電の開始 (茨木事業所)

2023年に新たに大型パネル611枚からなる最大発電容量403kWの太陽光発電設備を設置し、2024年1月に発電を開始しました。年間の発電量は460MWhを見込んでいます。茨木事業所では2023年度にPPA再生可能エネルギー電力への切り替えにより、購入電力の100%再生可能エネルギー化を達成しました。本設備の導入により、CO<sub>2</sub>排出量の削減をさらに進めます。



屋上に設置された太陽光発電設備

### 省エネ

#### クリーンルームの省エネ (日東精密回路技術 (深圳) 有限公司)

日東精密回路技術 (深圳) 有限公司では、クリーンルームに空気を取り入れる際に使用する外調機に着目し、省エネ活動を行いました。従来使用していた電気ヒーターを、エネルギー効率より優れたヒートポンプに転換し、排出される冷気もチラーの冷却に活用することで電気使用量を68%削減し、年間のCO<sub>2</sub>排出量を399ton削減しました。同社では、ユーティリティ装置を中心とした省エネ活動を積極的に展開しており、2014年から2022年までのCO<sub>2</sub>排出削減量の累計は5.9千tonとなりました。



ヒートポンプ設備

#### 排気ガス処理システムの最適化 (日東アドバンスフィルムグローナウ)

日東アドバンスフィルムグローナウでは、蓄熱式脱臭炉 (RTO) での天然ガスの使用量削減活動を行っています。RTOは蓄熱槽を一定の温度に保ち燃焼処理し続ける必要があることから、立上げ時や生産変動で排ガス中の溶剤濃度が薄い場合に、燃料として天然ガスを使用しなければなりません。リアルタイムで排ガス濃度を計測し、一定に保つ効率的な生産計画を立てることで、天然ガス消費量の最小化を図りました。これにより、天然ガス消費量を40%削減し、年間620tonのCO<sub>2</sub>排出量削減につながっています。



蓄熱式脱臭炉 (RTO)

## 循環型社会の実現

### 廃プラスチックのリサイクル

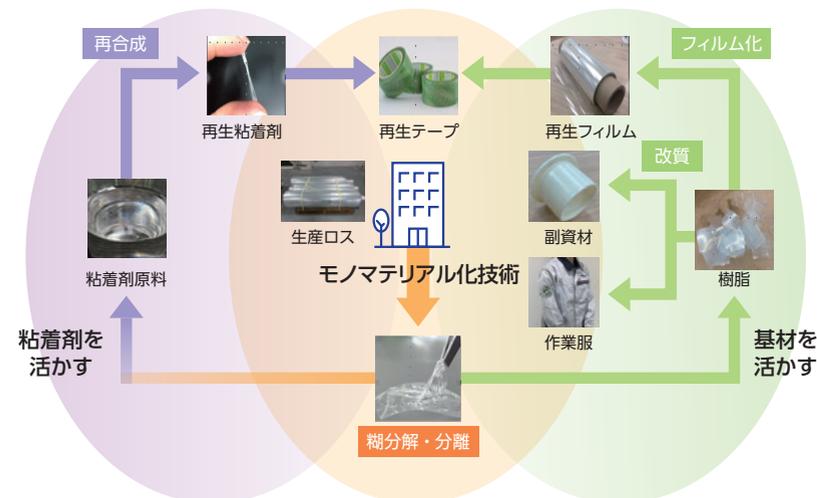
Nittoグループにおける廃棄物排出量の約50%が石油由来資源であるプラスチック廃棄物であることから、資源の循環利用は極めて重要だと認識し、廃プラスチックリサイクル率を環境目標として設定し活動を推進しています。

2023年度の廃プラスチックリサイクル率は47%となりました。プラスチック廃棄物の分別・回収が進み、社内外での活用が進んだことが要因です。

リサイクルを加速するためには、社内で素材単位（モノマテリアル）に分離することが重要です。Nittoグループでは、複合化された材料を分離する技術開発に取り組んでいます。一例として、テープ製品における粘着剤と基材の分離技術が挙げられます。この技術により、基材に塗布されている糊を分離・分解し、粘着剤は再び粘着剤原料へ、基材は樹脂原料への転換などにより作業服や副資材、フィルムへと生まれ変わらせることにチャレンジしています。

これらを量産技術として確立することで、2030年目標を達成し循環型社会への貢献を目指します。

### 廃プラスチックの循環利用



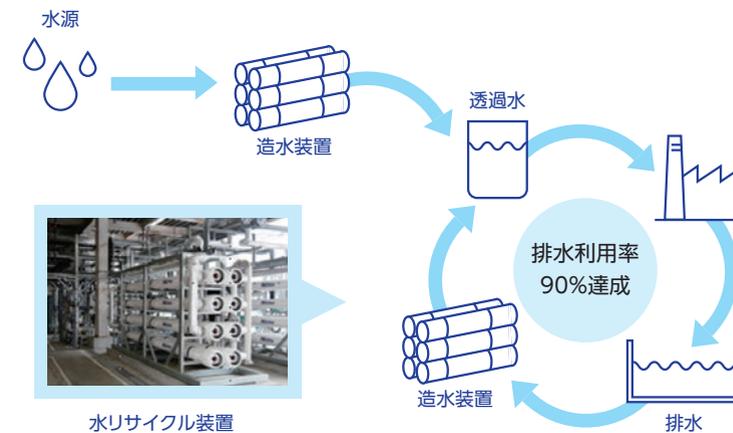
## 生物多様性の保全

### 水資源の保全

世界規模で水ストレスの増大や水質汚染が問題となる中、事業活動における水の有効利用を通じ、限りある水資源を保全するとともに、サプライヤーとして供給責任を果たすべく、災害や異常気象に起因する給水制限下での事業継続対策を進めています。2018年に「循環型グリーン工場」構想を掲げた滋賀事業所では、水以外の不純物を透過しないNittoグループの逆浸透（RO）膜を活用した水処理技術によって、事業所から生じる排水・廃液を再利用しています。取組み開始から5年間で取水量を累計560千ton削減しており、2023年3月時点での排水利用率は90%に達しました（2018年の排水利用率50%）。

今後は自社で確立・検証した技術とスキームを含む製品を、新興国などの水リスクの高い国や地域に展開していく計画です。これらの水処理技術とほかの環境技術とを組み合わせることで、安心・安全な水の確保や水資源の保全など、事業を通じた社会課題の解決に貢献していきます。

### 水の循環利用

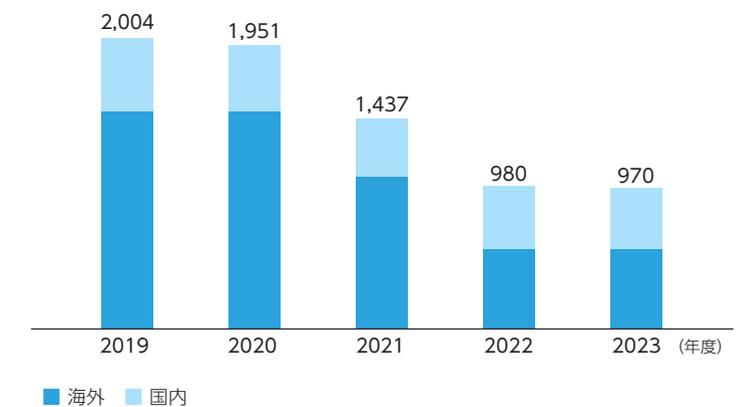


### 大気汚染防止

大気中で気体となる揮発性有機化合物（VOC）は、PM2.5や光化学スモッグの原因となる可能性があり、その排出抑制は重要な課題です。Nittoグループでは、事業所周辺の環境や従業員の健康への影響を最小化すべく、VOCの削減活動にグローバルで取り組んでいます。2023年度のVOC排出量は、前年度比で10tonの削減となりました。

引き続き、溶剤を使用しない紫外線硬化型粘着剤や水系粘着剤の活用による脱溶剤化を推進するとともに、自主管理基準に基づく有害物質の使用を抑制することで、さらなるVOC低減に努めます。

### 年間VOC排出量 (ton)



※2023年度より、集計対象となる有機溶剤を主要6種類から、その他の使用溶剤を含めて24種類まで拡大したため、2022年度も同じ水準での算定数値に変更しています

# TCFD提言に基づく情報開示



Nittoグループは、気候変動にかかる対応を経営上の重要課題と認識し、戦略的に経営への組み込みを図っており、2022年5月に気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) 提言に賛同を表明しました。賛同後も継続して、気候変動関連のリスク・機会によってもたらされる事業への影響を毎年評価・見直しを実施しており、2024年度は特に、気候変動に関するガバナンス、リスク管理体制をより明確化するとともに、事業影響を考慮した対応策の検討を進めています。

## ガバナンス

Nittoグループは、サステナビリティ重要課題 (マテリアリティ) の一つとして「脱炭素社会の実現」を挙げ、気候変動への取組みを強化しています。気候変動に関する課題を解決するために、取締役社長兼CEOを最高責任者とし、取締役会の指示・監督のもと、経営戦略会議を中心としたガバナンス体制を構築し、短中期および長期的な戦略策定・推進を図っています。

また、気候変動に関する取組みの実行性を高めるために、気候変動関連

課題を推進する担当役員を責任者とする「Global Green Committee」を設置し、組織横断的な連携を強化するとともに、戦略検討、課題への対応策の実行・推進を行っています。

## 戦略

2015年パリ協定締結や日本政府のカーボンニュートラル宣言など、社外動向に沿う形で、自社のみならずサプライヤーから顧客までバリューチェーン全体において、気候変動により想定される移行および物理的リスク・機会について、シナリオ分析を行いました。このシナリオ分析結果は、「Nittoグループカーボンニュートラル2050」を含む2030年経営指標や中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」に組み込まれており、戦略の有用性を確認することができました。一方、2030年経営目標であるCO<sub>2</sub>排出量について、科学的根拠に基づき1.5°Cに沿ったより高い目標とすべく470千tonから400千tonへ見直しを行いました。目標達成に向け、脱溶剤化や省エネルギー化、再生可能エネルギーの利用、環境貢献製品の創出に取り組み、リスクの最小化および機会の最大化を図ります。

今後も、「脱炭素社会の実現」を目指し気候変動に係る対応を経営上の重要課題と認識し、戦略的に経営への組み込みを行います。

## リスク管理

事業活動に重要な影響を及ぼす可能性があるとして経営者が認識した気候変動に関する主要なリスク・機会について、適切に管理するとともに、事業活動に重要な影響を与えるその他の主要なリスクと統合させることで、グループ全体としても包括的に管理しています。

気候変動に関する主要なリスク・機会については、社内外環境変化に伴う自社への影響を把握し、インシデントが発生した場合の事業への「影響度」、実際に発生する「発生可能性」から相対的な重要度評価・選定 (特定) を行うとともに、リスク・機会の優先順位を決定しています。

気候変動に関するリスク・機会は、事業執行部署、エリア統括が連携してモニタリングを行うとともに、その管理責任を環境担当部署が負います。モニタリングしたリスク・機会に関する情報は、その他専門機能部署で管理されている情報とともに取締役、執行役員によって構成される経営戦略会議にて毎月報告・審議されます。審議結果は直ちに関係部署に展開され、リスク・機会への対策を速やかに実行し、統制の強化を図ります。実行内容や改善状況は再び経営戦略会議において報告・確認し、グループのマネジメントの実効性を高めています。

## 指標および目標

Nittoグループは、サステナビリティ重要課題の一つとして「脱炭素社会の実現」を掲げており、地球温暖化の原因であるCO<sub>2</sub>排出量を削減することは、持続的成長と持続可能な環境・社会の実現に不可欠であり、重要な社会的責務と考えています。

そこで、リスクの最小化や機会の最大化を図るべく、対応策を確実に実行し、またその対応状況を定期的に把握・管理するために、2030年指標および目標を設定しています。「CO<sub>2</sub>排出量 (Scope 1+2)」[「廃プラスチックリサイクル率」]「サステナブル材料使用率」[PlanetFlags™/HumanFlags™カテゴリー売上収益比率] など主要な指標・目標については、2030年経営目標としても掲げ、Nittoグループ全体での管理を行っています。

また、2050年にはCO<sub>2</sub>排出量 (Scope 1+2) 実質ゼロを掲げ、「Nittoグループカーボンニュートラル2050」宣言を行っています。

リスク・機会の種類	事象	想定されるリスク・機会
移行 リスク	政策および法規制	低GHG排出原材料への切り替えコスト (原材料コスト) の上昇
		再生可能エネルギーの普及による再生可能エネルギー調達費 (再エネ調達コスト) の高騰 再生可能エネルギーの普及による設備投資費 (再エネ設備導入コスト) の増加
	技術	GHG排出価格の上昇 炭素税、GHG排出賦課金の導入拡大による税制コスト (操業コスト) の上昇 新規技術投資による低炭素製品への移行 エネルギー効率の高い技術の開発や導入による設備投資費 (高効率設備導入コスト) の高騰
物理的 リスク	急性	業界/市場
		原材料価格の高騰
機会	製品とサービス	化石燃料の高騰による石油由来原材料調達コストの上昇 バリューチェーンの上流における炭素税等の課税が原材料に価格転嫁されることによる石油由来原材料コストの上昇 化石燃料の高騰によるエネルギー価格の上昇
		異常気象や自然災害の発生 (急性)
		洪水や高潮などによる自社工場の建屋・設備・インフラなどの損傷や工場停止、および機会の損失 (売上減少) 洪水や高潮などで主要サプライヤーが被災することによる自社工場の稼働停止、および機会の損失 (売上減少)
		低炭素製品の需要増加 (嗜好の変化) リサイクル製品の需要増加による、環境貢献製品の売上増加
		医療関連製品の需要増 (感染症への対応) 平均気温上昇に伴う感染症などの健康被害増加による、医療関連製品の売上増加

# 安全なモノづくり

## 労働環境の改善

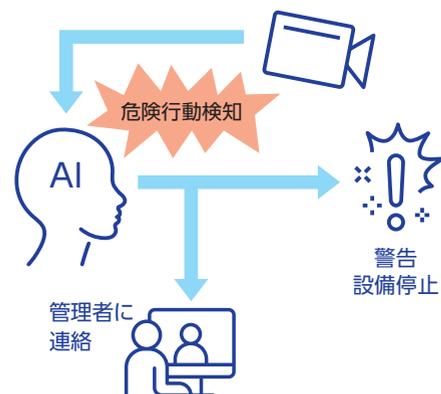
### 事故災害リスク低減への取り組み

「私たちは安全をすべてに優先します」のスローガンのもと、従業員、協力業者、工事業者など、構内で働くすべての人が健康に、かつ安心して業務に従事できる職場環境づくりに取り組んでいます。

目下の最優先事項として、従業員が重篤なケガを負うことのない作業環境の構築に向け、機械・設備特有のリスクと従業員の作業上のリスクとを併せて評価するリスクアセスメントを行っています。特定したリスクをS・A・B・C・Dの5段階のランクで評価し、2030年度までに「重大な災害を引き起こす可能性のあるAランク以上のリスク」をゼロにするべく、リスク低減に向けた活動を推進しています。リスク低減の難易度の高い案件についてはAIなどを用いた新しい技術を開発し、対応しています。昨年度、開発した「ミキシングロール 危険行動/保護具着用検知 AIシステム」はIGSAP(セーフティグローバル推進機構)によるSafety 2.0<sup>\*1</sup>の適合が認証されました。

Nittoグループでは化学物質を起因とする災害・疾病の未然防止としてもリスクアセスメントを実施しており、Aランク以上のリスクゼロを目指しています。2023年4月1日以降、化学物質の取扱いはこれまで以上に厳格な規制が設けられるようになっていますが、Nittoグループでは、この化学物質規制に対応していることを確認しています。

### 固定カメラの映像からAIが危険行動や保護具未着用を判定



加えて、管理者クラスが安全に関する必要な知識を保有し、理解を深めてキャプテンシーを向上させるべく、2021年度より日本国内でセーフティオフィサ制度<sup>\*2</sup>を導入しました。2023年度時点で全管理職への教育展開を完了しており、今後は管理職昇格者の必須受講研修としていきます。

これらの取り組みとともに、新たな教育・研修なども取り入れながら、安全意識の向上、安全文化の醸成を図ることで、Aランク以上のリスクの撲滅に挑戦していきます。

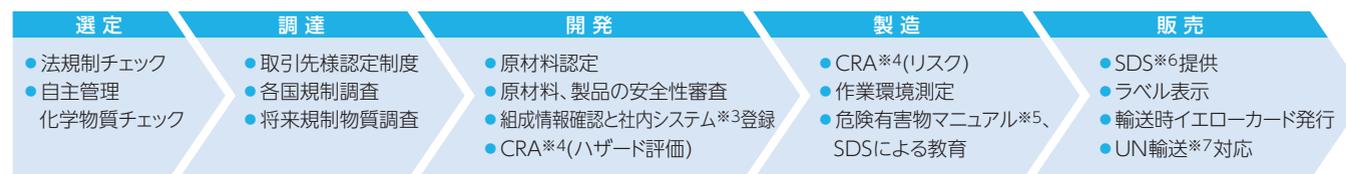
※1 情報通信技術 (ICT) などを活用し、人・モノ・環境が情報を共有することで、安全を確保する協調安全の技術的方策。協調安全とは、人・モノ・環境が情報を共有することで協調して安全を構築する安全の概念。  
※2 企業トップを含む経営層、管理職層、スタッフ層に対し、安全に関する知識や理解の確認を行うことを目的とする要員教育認証システム。

### 事故災害を未然に防ぐための安全文化評価

Nittoグループでは、「あらゆる事故災害をゼロにします」を目標に掲げています。達成に向けて安全文化の醸成にも取り組んでおり、2022年度からは、事故災害の未然防止強化を目的に「安全文化評価」を行っています。これは、「意識」「仕組み」「実績」「実態」の4つの視点から、各拠点の安全文化レベルを評価するものです。この評価プロセスを通じて各拠点が自分たちの現在地を知り、向かうべき方向に気づいてもらい、安全レベルの維持向上を自ら行ってもらうことを目的にしています。

日本国内では2022年度に全14拠点での評価を終了しており、グローバルでは2025年度上期までに、全拠点で評価を実施する計画です。グローバル展開にあたっては、各国の文化や慣習を加味した実効性の高い評価を行うべく、エリアごとに配している安全リーダーがアンケート内容を徹底的に精査しました。2024年度からは実行フェーズへと移っていきま

### Nittoグループ化学物質管理体制



※3 社内システム：Nitto独自の製品含有化学物質管理システム ※4 CRA：Chemical Risk Assessment ※5 危険有害物マニュアル：Nitto独自の化学物質教育ツール  
※6 SDS：安全データシート (Safety Data Sheet) ※7 UN輸送：国連輸送

す。このようにNittoグループが一丸となり、プロセスを重視した活動を行うことで、安全文化を定着させていきます。

## 化学物質管理

### 原材料の適正管理と規制への対応

原材料として約4,000種に及ぶ化学物質を取り扱うNittoグループでは、その適正管理を重要な責務と認識し、厳しい自主管理基準を設けて対応しています。お取引先様から納品される原材料は、従来から帳票確認による禁止物質の管理を行ってきましたが、その管理範囲を原材料の製造工程まで拡大するための体制構築に、継続して取り組んでいます。

また、欧州を筆頭に活発化する法改正や新たな規制の導入に対しては、海外拠点と連携して情報収集体制を強化したり、最新の化学物質情報を掲載した月刊ニュースレターを作成・配布したりと、その動向を注視しながら日々情報をアップデートしています。

2023年2月に公表された欧州REACH規制におけるPFAS（有機フッ素化合物）の規制案は、その後、米州をはじめとする他エリアでも規制強化に向けた動きが生まれています。これらの状況を受け、Nittoグループは中間部材メーカーという立場から必要なデータを関係機関に提供できるよう準備を進めるとともに、サプライチェーンや業界団体と連携してパブリックコメントを提出しています。また、対外的な活動とともにNittoグループ内でも、代替品採用について順次検討を進めています。今後も規制の対象範囲などを見極めつつ、お客様とも積極的に対話しコンセンサスを得ながら、適切かつ必要な対応をとっていきます。

## 水道用膜モジュールの認定制度に関する不適切行為について

水道用の膜モジュール製品については、厚生労働省令により基準が定められ、一般社団法人膜分離技術振興協会（以下「膜協会」）が安全性に一層配慮した自主基準を策定し、基準を満たした膜製品に認定を与えることにより性能と品質等のさらなる向上を図っています。

Nittoは、当社製膜モジュール製品について、膜協会の認定を受けるための試験方法について、不適切な行為があったことを2024年1月5日に公表しました。20機種種の認定製品については、同年1月9日に膜協会より認定を取り消されました。

お取引先様、水道事業者様および水道利用者様ならびに膜協会をはじめとする関係各位に多大なるご心配とご迷惑をおかけしましたこと深くお詫び申し上げます。

本事案については、2023年9月12日に内部通報を受けて、直ちに社内ですべての安全性と実態確認を行ったのち、11月28日に調査結果を、12月21日には試験方法の相違発生原因と対策について膜協会へ報告しました。そして、本事案が発生した原因と今後の再発防止策の調査・検討に加え、これまで納品していた製品の安全性について、あらためて専門家の判断を仰いだうえで是正の在り方について勘案すべきと判断し、外部専門家から成る調査委員会を設置しました。調査委員会からは2024年6月、調査報告書を受領しホームページに公開しています。

なお、2024年6月20日現在、9種類について再認定され、残りの製品（既に使用されていないなどの理由で、再認定の必要のない3種類は除く）についても、引き続き、再認定を受けるため、必要な作業、手続きを進めています。

### 現状および今後の対応

Nittoは本事案を受けて、品質コンプライアンスに対してどう向き合うか、その方向性を社内の経営層が参加するグローバル会議にて共有しました。これとは別に過去の事例を起点に製造や検査工程を5ゲン主義<sup>\*</sup>で確認し、潜在する課題をグローバルで抽出する活動を開始しました。また、従来の「サーベイ」に加え、自社製品の品質に対する社内意識調査も行う計画です。

今後は、調査報告書の内容も踏まえて、さらなる見直し策や新たな防止策を整備し、順次、実施していきます。

<sup>\*</sup>三現主義の「現場」、「現物」、「現実」に加え、「原理」、「原則」を重要視する考え方

## 調査委員会による調査報告書の概要

### 不適切行為の内容

Nittoが膜協会の認定を受けていた20種類の水道用膜モジュール製品について、本認定制度が始まった2001年から、認定を受けるための試験を膜協会が定めたものとは異なる方法で行い、その結果を提出して膜協会の認定を受けていた。

### 調査委員会設置までの経緯

2023年9月12日、従業員からの内部通報で本事案が発覚した。Nittoは不適切行為の有無について調査を開始し、内部通報の内容が事実であることを確認した。その後、対象製品の安全性等を確認したうえで、同年11月28日・12月21日、膜協会に対し、本件不適切行為を報告した。翌年1月5日、不適切行為をNittoホームページで公表し、3月1日に外部専門家から構成される調査委員会を設置した。

### 調査委員会の概要

#### ■ 活動内容

- ・本事案が発生し継続した原因の究明
- ・認定取消し前の納品済み水道用膜モジュールの安全性の確認
- ・品質管理の在り方と現状
- ・再発防止策の提言

#### ■ メンバー

委員長	井越 正人	(弁護士)
委員	山崎 浩	(弁護士)
委員	藤田 道宏	(弁護士)
委員	棟近 雅彦	(早稲田大学理工学術院教授)
委員	山村 寛	(中央大学理工学部教授)

#### ■ 活動期間

2024年3月1日～6月10日

### 納品済み製品の検証

厚生労働省令に定める基準に満たない結果をもたらすとは考え難く、水道利用者に影響を及ぼすものではない。

### 原因分析

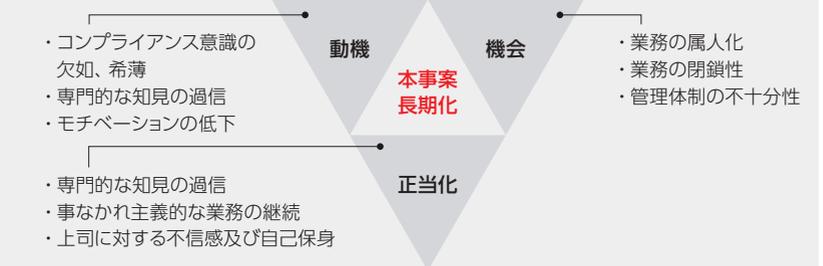
#### ■ 人的背景

- ①業務の属人化、②事なかれ主義の横行、③先を見通した想像力の欠如

#### ■ 制度的背景

- ①各部署の責任と権限が曖昧、②引継ぎプロセスの欠如、③作業手順書の未整備、④上司の無関心、⑤人材育成文化の欠如

### 不正のトライアングル



### 再発防止策の提言

- ・経営陣からの意識改革の必要性の表明
- ・専門的な知識、技能の習得など
- ・認定関連業務を所管する部署の検討など
- ・事務引継ぎ制度の創設
- ・膜協会の認定を受ける必要性
- ・適切な人員配置
- ・情報の共有化
- ・「くるま座」の積極的活用
- ・品質に関する基本的考え方の理解と品質マネジメントシステムの充実

詳細はNitto ウェブサイトをご参照ください。 [https://www.nitto.com/jp/ja/press/2024/0610\\_02.jsp](https://www.nitto.com/jp/ja/press/2024/0610_02.jsp)

# CHROが語る人財戦略

## 多様な人財がチャレンジを楽しむ、 その先に

「人財・チームの挑戦を加速する組織文化の改革」に向けて、多様な人財がチャレンジを楽しむ風土をつくります。誰もが生き活きとやりがいをもって活躍できる環境の構築を進め、2030年ありたい姿の実現を目指します。

取締役 専務執行役員  
CHRO コーポレート人財本部長

**大脇 泰人**

### 経営戦略に紐づいた人財戦略を推進

Nittoグループでは、人財を最も重要な財産と捉え、ESG経営・人的資本経営に基づき、事業戦略と人財戦略の連動およびDE&I施策に注力しています。

企業としてのアウトプットを持続的に創出していくためには、経営戦略に人財戦略が紐づいていることが重要だと考えています。当社の経営戦略「ニッチトップ戦略×Nitto流ESG戦略」の実践に紐づいた人財戦略「誰もが生き活きとやりがいをもって活躍できる環境の構築」を推進し、なくては

ならないESGトップ企業を目指します。

Nittoグループの海外売上収益が全体の8割に上り、お客様やエンドユーザーの需要も海外へシフトしています。私は、人財部門を管掌して以来、事業部門との対話を通じて相互理解を深めてきました。各エリアの要件・ニーズを踏まえ、人財本部として取り組むべきことを明確にし、ガバナンスを効かせながら人財戦略を推進しています。これらを推進する人財本部メンバーには、当社の経営・ビジネスの状況や事業部門が人財本部に求めていること、各人事施策の狙いなどについてタウンホールミーティングで説明し、対話を深めてきました。

なお、取組みの進捗状況は、取締役会において報告の機会を設けており、社外取締役からのアドバイスもいただきながら、次の展開に活かしています。また、次の経営を担う人財、そして、それに続く人財の抽出・配置については、人財開発会議で取締役と議論しています。

### 新たな価値を生み出すキーサクセスファクター

中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」では、重点項目の一つに「人財・チームの挑戦を加速する組織文化の改革」を掲げ、「働きがい向上」「組織風土改革によるエンゲージメント・モチベーション向上」「グローバルリーダー・変革を推進できる人財の育成」「人財の確保・定着」に向けた各施策を推進しています。

誰もが生き活きとやりがいをもって活躍できる環境を構築していくためにNittoの強みである「チーム力」と「顧客密着」、それに加えて「個」を磨くことで、さらに強みを発揮することができると考えています。そのためには、多様な人財が点在するのではなく、対話をし、お互いを理解・尊重し合うことが重要だと考えています。



例えば、グローバルリーダー育成プログラム「Nitto Global Business Academy (NGBA)」では、メンバー同士でさまざまな課題についてディスカッションすることにより、お互いの文化・価値観・考えを知り、相互理解を深めることができます。さらに、プログラムの終了後は、その知見を実際のビジネスの場の課題解決に活かしています。

また、グローバルに、マネジメント層から現場の最前線まで多様なメンバーがチャレンジを通じて意思疎通を図り、アイデアを交換する場や機会を、さまざまな形で設けています。新規事業創出大会「NIC」では開発・ビジネスのアイデアを、小集団活動「GATE」では現場の改善に向けた提案を出し合います。いずれも多くの従業員が参加しており、年に一度のイベントとして楽しんでいるメンバーもいます。そして、選出されたベストプラクティ

スを横展開する際も、お互いにコミュニケーションを図り、情報を交換しながら取り組み、そこからさらに新しいアイデアが生まれています。

一方で、課題としているのが、人財のポートフォリオマネジメントです。これは、お客様の多様化に合わせて変化していくことが必要であり、グローバルHRIS（人事管理システム）を導入して可視化は進んでいるものの、そのデータをいかに活用していくかが重要です。適切な人財配置を行うことができるように、職務内容や期待される役割に基づく世界共通のジョブグレードの設定などを通じて人財を抽出し、経営層やマネージャー層が人財本部と連携しながらタレントマネジメントをできるようにしていきたいと考えています。

## 人財系「未財務」の3つの目標を掲げ、取組みを推進

2030年に向けた人財系未財務目標として、「女性リーダー比率」「エンゲージメントスコア」「チャレンジ比率」を掲げています。未財務目標については、できるだけ指標化し、積極的に数値を開示していくことを方針としています。できていないこともオープンに開示し、目標にコミットすることにより、改善に向けてのアクションの迅速な実行につながります。

### 女性リーダー比率

管理職の中で部下をマネジメントする人財をリーダーと定義しており、「女性リーダー比率」は、2030年に30%とすることを目標としています。お客様の多様化に対応するうえでも、女性の活躍が期待される機会はまだまだ多くあると考えています。数字ありきではなく、リーダーとしてしっかり活躍できる人財の育成に取り組んでいきます。

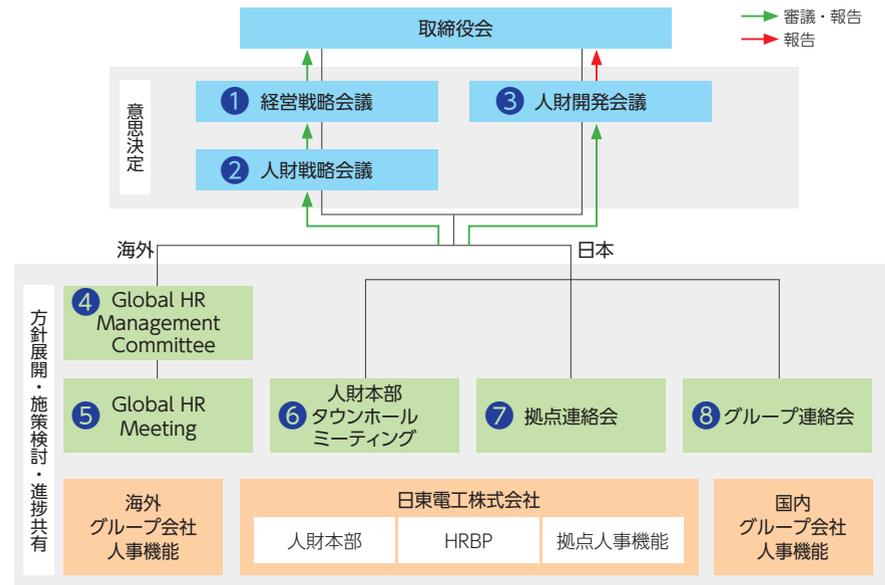
現状、日本における女性リーダー比率が低いため、日本国内において、組織やチームをけん引できる女性リーダー育成に向けた「FLOWERプログラム\*」を2022年4月より開始しました。一人ひとりのキャリアと向き合い、上司との対話を通じて、子育てしながら海外赴任や長期出張などにもチャレンジしてもらっています。また、社外の女性リーダーによる研修も積極的に行うなど、リーダーとしての意識の変革を図っています。このようにさまざまな経験を増やす観点で育成を図っています。

\*Female Leaders Ownership Empowermentプログラムの略。性別に関係なく「大輪の花を咲かせる」という意味を込めています。

### エンゲージメントスコア

エンゲージメントサーベイは、2年ごとに実施しており、2023年度は3回目となりました。今回は、調査対象を海外拠点の製造現場まで広げ、すべて

### 人財マネジメント体制

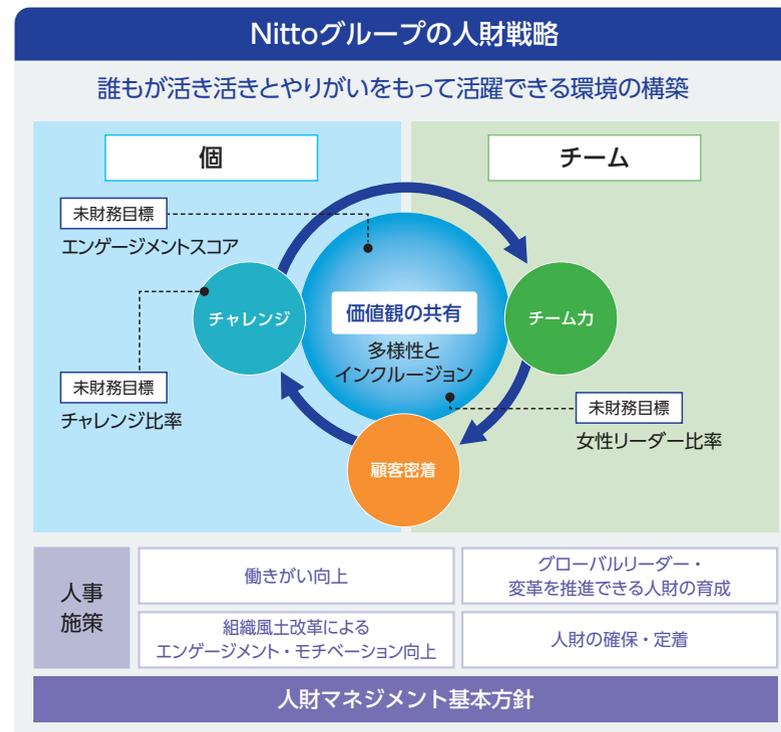


### 各会議体の概要

会議体名称 (頻度)	役割・参加メンバー
① 経営戦略会議 (月1回開催)	人事制度に関わる意思決定 メンバー：取締役社長、各執行役員
② 人財戦略会議 (月1回開催)	人事制度・運用に関わる意思決定 メンバー：人財本部長、人財本部各部長
③ 人財開発会議 (年1回開催)	人財育成・昇格等に関わる意思決定 メンバー：取締役、人財本部
④ Global HR Management Committee (年2回開催)	グローバル人事戦略の策定 メンバー：各エリア長、HQHR
⑤ Global HR Meeting (年4回開催)	グローバル人事施策の進捗共有 メンバー：各エリアHRリーダー、HQHR
⑥ 人財本部タウンホールミーティング (月1回開催)	全社経営状況の共有 メンバー：人財本部全員
⑦ 拠点連絡会 (月1回開催)	国内人事施策の進捗共有 メンバー：人財本部、各事業所人事メンバー
⑧ グループ連絡会 (月1回開催)	国内人事施策の進捗共有 メンバー：人財本部、各事業所人事メンバー、各グループ会社人事メンバー

のグループ会社で実施しましたが、スコアは前回より上昇しました。従業員のモチベーションを高めるために、自分が描いているキャリアを実現したい、社会貢献したいという思いなど、さまざまな従業員の要望を満たせるような施策を展開することで、働きがいを高め、2030年にスコアを85とすることを目指しています。

この2年間でエンゲージメントが向上した要因は、社長をはじめ各役員が従業員と対話する機会を増やしたことや、柔軟な働き方の拡大、従業員の健康増進施策や福利制度の拡充、褒め合う文化の醸成などが考えられます。



また、ジョブポスティングや副業制度、海外トレーニー、キャリア面談など、自律的なキャリア形成に向けたさまざまな機会も提供しており、これらに対して従業員から高い満足度を得ています。さらに、GATEやNICなど国内外問わず多数の従業員が参加しており、このような誰もが気軽に提案できる機会を提供していることが高いエンゲージメントにつながっています。

一方で、職位別のスコアをみると、部長から課長、係長と役職が変化するに従って低くなる傾向が表れていたことは、課題として捉えています。上司が部下に業務の目的や目標をしっかりと伝えられているかなど、マネジメントの在り方を見直すため、部長・課長職を対象に360度サーベイを実施しました。その結果を踏まえ、研修を通じてマネジメントスタイルを見直してもらう機会を設けています。

#### チャレンジ比率

「チャレンジ比率」は、2030年に85%とすることを目標としています。Nittoグループには「チャレンジを応援する文化」が根づいていますが、最近、「チャレンジを楽しむ文化」にしていこうと従業員に伝えています。個人でのチャレンジも当然ながら、チームでチャレンジしていくことがNittoグループの特徴といえます。

実際に「チャレンジ比率」にカウントされる海外短期派遣研修に応募し参加した人が、「現地での実体験は同じ情報でも見え方が異なり視野が広がりました。多様な文化背景をもつ人々との交流から、行動を起こす重要性を学び現在の業務に活かしています」と話してくれたり、Eラーニングにチャレンジした人からは、「自身の成長やキャリアアップを目指すため、興味のある分野や専門知識を習得しました」などの嬉しい声が届いています。チャレンジしている人を知ることが刺激になることもあります。これからも従業員が自ら成長し、新たな領域に挑むことを全面的にサポートします。

#### 経営へのインパクト ～「未財務」から「財務」へ～

今後、「未財務」価値がどのように「財務」価値へ結びつくのか、関連性を示せるように検討を進めています。例えば、GATEについては、これまで活動により合理化した金額を示していましたが、チャレンジを起点としてGATEにチャレンジした人の割合と、合理化金額、利益へのインパクトを紐づけて示すことができます。また、長期的なインパクトの観点では、選抜教育プログラムへの参加者と、ビジネスチャンス、利益へのインパクト、新たなビジネスの創出を紐づけることができます。

このように「チャレンジ」が、Nittoグループの経営へのインパクトにおいて大きな因子であると想定しています。未財務価値を財務価値に結びつけるにあたり、相関関係や因果関係の丁寧な検証を積み重ね、Nitto独自の公式を導き出しながら、アクションに対して見込まれるアウトプットを示すことが重要だと考えています。

Nittoグループが世界で躍進し、成長し続けるために、これまで培ったNittoマインドに多様性を取り入れ、先進的な取組みをリードするチャレンジ精神あふれる人財が活躍できるような環境を整えます。

その結果、多様な人財がさまざまな課題に自発的に関わることで、Nittoグループの事業の強みである「Global Niche Top™戦略」を推進し、すべての現場において「三新活動」「顧客密着」「技・製・販・管一体」で「Creating Wonders」を実現していきます。

## 多様な人財の活躍

### 人財戦略におけるテーマと目標

Nittoグループでは、誰もが生き生きとやりがいをもって活躍できる環境を構築するため、4つの人事施策に注力し、2030年人財系末財務目標の達成を目指しています。これら4つの施策において、2023年度の特筆すべき取組みを紹介します。

人事施策	テーマ	2023年度の主な取組み	2030年経営目標
働きがい向上	働く意義と環境づくり	ESG・経営理念くるま座、 「チャレンジを楽しむ文化」啓蒙活動、柔軟な働き方ができる環境の整備	
	生産性向上	DE&I講演会、小集団活動「GATE」、会議体運営の在り方見直し	
	健康経営	ウォーキングイベント「てくてくトリノ」、11のNitto健康行動 策定	
組織風土改革による エンゲージメント・モチベーション向上	若手・ミドルマネジメント層の活性化	エンゲージメントサーベイ、キャリア面談およびキャリアテラス開設、 ジョブポスティング対象者拡大、海外トレーニー、研修制度拡大	■ 女性リーダー比率 30%
	積極的な人財ローテーション推進	HRBP導入、戦略的ローテーション	■ エンゲージメントスコア 85
グローバルリーダー・変革を推進できる 人財の育成	戦略・ビジョン型リーダー	選抜研修「NGBA」「KLIP」、360度サーベイおよびマネジメント変革研修、 教育研修プラットフォーム「NGL」導入、ESG教育	■ チャレンジ比率 85%
	イノベーション人財	新規事業創出大会「NIC」	
人財の確保・定着	人財・働き方の多様性の推進	女性リーダー育成プログラム「FLOWERプログラム」、男性育休取得推進	
	人財確保とリテンション強化	エリア経営幹部候補の人財パイプライン構築（サクセッション・人財プール）、 グループ各社の離職率可視化、採用力強化・定着率向上施策、 管理職の処遇改善、年間所定内労働時間および休日数改定	

## ■ 働きがい向上

The Nitto Wayを実践することにより、働きがいのある安全・安心・健康な職場環境を築き、従業員の活力向上、生産性の向上などの組織活性化を目指しています。

### ESG・経営理念くるま座の実施

従業員一人ひとりが自身を振り返り、経営理念に基づいて行動できているかを確認するため、「ESG・経営理念くるま座」をグローバルで開催しています。2023年度は中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」を達成するために、各人がどのように経営理念を実践していくかをテーマに、上司から部下へのカスケードダウン方式で活発な議論を行いました。会社の目標や戦略を個々の業務に細分化し、具体的な行動や理解を促しており、日本では延べ691回開催しました。

このほかにも、各国の文化や環境に応じた「経営理念浸透活動」をエリアごとに計画・実行しています。

### DE&I講演会の開催

DE&Iの理解・浸透および働き方改革推進のため、有識者を招いて「私生活も仕事の成果もよくばろう！～時間泥棒を逮捕せよ～」と題した講演会を開催しました。管理職向けには、講師の実体験をもとに、部下の私生活と仕事の両方を応援し、自らワーク・ライフ・ソーシャルを満喫するための秘訣を、一般職向けには、私生活の充実と仕事の成果の両方を求める方法、その前提がDE&Iと働き方改革であることを講演していただきました。受講者からは、自身を見直すきっかけになったとの声が多く寄せられました。

今後もこのような取組みを継続しながら、働き方改革を推進し、働きがいの向上を目指します。



講演会の様子

### GATE活動の推進

Nittoグループでは以前よりボトムアップで改善活動を行う文化がありましたが、2006年より生産性・品質・安全性の向上やコスト低減に向けた取組みを、ボトムアップで計画し実行する小集団活動「GATE」として実施しています。この取組みは世界各エリアに展開しており、毎年優秀な活動をグローバルで開催される大会で表彰しています。

一例として、タイのグループ会社では、DXによる人事の業務改善活動を通じて、大幅なコスト削減を実現しました。2023年度からは、「GATE」の活動を未財務目標である「チャレンジ比率」ともリンクさせており、より力強く取組みを進めています。

## ■ 組織風土改革によるエンゲージメント・モチベーション向上

「なくてはならないESGトップ企業」の実現に向け、従業員一人ひとりがエンゲージメントを高く保ち、個人の強みを活かしながらチャレンジ・活躍できる基盤づくりに取り組んでいます。

### エンゲージメントの向上

従業員の声を集め、会社としての課題、各部署の課題を考え、一人ひとりが活き活きと働ける組織づくりにつなげるため、隔年でグローバルエンゲージメントサーベイを実施しています。2023年度のサーベイ（回答率94%、回答者数23,776人）は、「持続可能なエンゲージメント」のスコアが前回比7ポイント上昇の81になり、各社・各拠点の活動の成果が表れる結果となりました。

また、「安全」「経営理念」に関する設問は、前回実施時と同様に高いスコアを維持しており、Nittoグループの強みを改めて確認するに至っています。

一方、「タレントマネジメント」「リーダーシップ」「業務効率性」は、前回と比較してスコアは上昇したものの、さらなる取組みが必要だと認識しています。役職によるスコアのバラつきもある中で、特にNittoの次世代を担う係長のエンゲージメント向上は重要な課題の1つです。これについては、個人

にもフォーカスした支援を通じてモチベーションの向上を図っていきます。

### キャリア面談およびキャリアテラスの開設

従業員の自律的なキャリア形成を支援するため、入社1年目から3年目の新卒採用者、キャリア採用者を対象に「人事スタッフによるキャリア面談」を行っています。職場での悩みや困りごと、今後のキャリアなどについて対話する場としており、2023年度は延べ716人に実施しました。

また、「キャリア面談サポートハンドブック」を作成し、従来の評価面談とは別の機会に対話する「上司と部下間のキャリア面談」を開始しました（2023年度は係長対象、2024年度以降対象範囲拡大予定）。

さらに従業員からの要望も踏まえ、2024年度から「キャリアサポート相談室（キャリアテラス）」をスタートさせます。これは、社内のキャリアコンサルタント有資格者などが面談を行うもので、すべての希望者が利用可能です。面談を通じて自己理解を深め、新たな気づきを得る機会とします。

## ■ グローバルリーダー・変革を推進できる人財の育成

Nittoグループでは、チャレンジを楽しみ、変革を起こすことができる人財を育成すべく、役職や役割などに応じた育成プログラムを体系的に実施しています。

### 管理職の育成

次世代経営人財の育成に向けたグローバルリーダー育成プログラム「NGBA」では、全グループから選出した従業員を対象に、次期役員候補育成（約9カ月間）と次期幹部候補育成（約1年間）とに分けてプログラムを展開しています。具体的には事業構想や経営課題をテーマとしたアクションラーニングやリーダーシップコーチング、他社との合同ワークショップなどを実施しています。プログラム終了後も継続して活動をモニタリングするとともに、リーダーシップスキルを獲得するための機会を提供しています。

次期管理職候補となる係長向けには、「Kakaricho Leadership

Improvement Program (KLIP)を実施しています。自部署の課題をアクションプランとして設定し、組織で成果を出すためのスキルを身につけることで、リーダーシップ力の向上を図っています。

### リーダーシップの向上

エンゲージメントサーベイの結果も踏まえ、管理職の変革が急務だと認識しています。2022年より、部長と課長を対象とする年1回の「360度サーベイ」を実施しています。これは、上司や部下など立場の異なる複数の従業員から自身への評価を受けるものです。多角的な視点が織り込まれるサーベイを通じて、対象者は自らのマネジメントスタイルを客観視するとともに、必要に応じて改善を図っています。また、選抜された年間40名の管理職に対し、約6カ月間の「マネジメント変革研修」も実施しています。

### 教育研修プラットフォームのグローバル化とプログラム内容の充実

全従業員向けの新たな取組みとして、2023年度にNittoグループ共通の教育研修プラットフォーム「Learning Management System (LMS)」を日本国内へ導入しました。さらに、2024年度からは「Nitto Global Learning Lab (NGL)」と名づけ、グループ全体に展開しています。社内で実施される研修はすべてNGLを通じて受講できるほか、受講すべき研修などがマイページ上で一元管理できることから、自発的に学ぶことへの意識醸成に寄与するものと考えています。

このシステム整備に加え、新たな研修プログラムの導入などさまざまな側面から学びの機会を充実させています。その結果、自己啓発やスキル向上に積極的な従業員も増えていきます。



NGLのトップ画面

### 人財の確保・定着

Nittoグループでは、人財を最も重要な財産と位置づけています。絶えず新たな価値を生み出し、持続的な成長を遂げていくために、多様な人財の確保・定着に努めています。

### 女性の活躍推進

2030年経営目標に掲げる「女性リーダー比率30%」の実現に向け、2022年4月より、国内で「FLOWERプログラム」を実施しています。リーダーとして組織やチームをけん引できる人財の育成を目的とするもので、多様なリーダー像があってよいことを理解したり、自分なりの考えを確立したりするための機会を提供しています。社内外の管理職経験者による講演会やマネジメント能力育成研修、メンター制度など、ビジネススキルの獲得とマインドセットの両面からアプローチしており、9カ月間のプログラムを経て、参加者の8割がリーダーシップを発揮することの重要性について前向きな姿勢を見せています。今後も女性リーダーの定着や働きがいの向上を目指します。



FLOWERプログラムの様子

### 育児休業取得率の向上

Nittoグループでは、従業員の育児環境整備に注力しています。育児目的休暇、時間単位年休、テレワーク勤務などの制度拡充に加え、男性育児休業取得者の座談会や社内イントラネットへの体験記掲載など、育児関連制度の情報発信を通じて子育てをしやすい組織風土を醸成しています。

2023年度の男性育児休業取得率<sup>\*</sup>は、94.8% (単体)となりました。これらの取組みの成果として、2023年度に「くるみん認定」を取得しています。

<sup>\*</sup> 育児休業等および会社独自の育児目的休暇の取得割合

### 採用力強化および定着率の向上

機械・電気電子系など、今後の事業成長に不可欠な人財の採用を強化しています。また、現場での即戦力となることを期待して高等専門学生の採用にも注力しています。採用活動にあたっては、業務内容や働き方、社風を知ること入社後の具体的なイメージをもてるよう、配属型インターンシップや事業所見学会を実施しています。また、入社前から同期のつながりを深めるべく、内定者同士が交流する機会も積極的に設けています。入社後は、新卒3年目までを対象とする研修やサーベイなどを通じて状況を的確に把握し、定着率向上に努めています。

### TOPIC

### 人的資本経営に関するトピックス

一般社団法人HRテクノロジーコンソーシアムとHR総研 (ProFuture株式会社)、MS&ADインターリスク総研株式会社が共同で実施した「人的資本調査2023」において、「人的資本リーダーズ2023」および「人的資本経営品質 (ゴールド)」を受賞しました。また、株式会社JobRainbowが主催する、D&Iに取り組む企業を認定する「D&I AWARD 2023」において、最高評価の「BEST WORKPLACE」に認定されました。



## 座談会 チャレンジを「応援」から「楽しむ」文化へ

チャレンジは先人から継承されてきたDNA  
従業員一人ひとりのチャレンジが  
個々の経験を豊かにし、組織、会社の成長につながる



豊橋事業所 環境安全部 安全課  
(取材時、東北事業所 環境安全課)

山崎 武志

基盤機能材料事業部門  
生産統括本部  
第1生産技術部 計装課

久保田 晃平

常務執行役員  
生産本部長

土本 一喜

ICT事業部門 製造統括部  
製造部 製造3課 1係

田中 辰磨

### GATEと安全大会は、現場が主役のチャレンジする文化を体現

▶ **土本** Nittoには、チャレンジすることがDNAとしてしっかりと根づいています。GATEとそこからスピノフした安全大会は、グローバルで展開するNittoらしい活動で、スタートしたのは2006年です。日本の製造業では、昔から現場主体で「QCサークル活動」と言われる小集団による品質

管理・改善活動が行われてきました。GATEは、品質のみならず、製造工程の合理化などをボトムアップで行う改善活動です。一方で、安全活動はボトムアップの改善活動だけでなく、トップダウンで行われる活動が多いことから、各拠点や職場の安全活動増進を目的とした安全大会を2020年から開催しています。さまざまな改善に寄与した従業員はしっかりと褒めるという趣旨で両活動とも表彰制度を取り入れています。皆さんはGATE

や安全大会で受賞されましたが、感想を聞かせてください。

▶ **山崎** 私は、安全大会で個人表彰を受けました。受賞したテーマは東北事業所にいた頃の活動ですが、実は私は、この個人表彰制度自体の構築に携わりました。Nittoグループの「安全をすべてに優先する」という経営理念をNittoならではの褒める文化として具現化したものです。表彰がNittoグループにおける安全の重要性向上につながればとても嬉しいことですし、受賞は安全の担当者の一人として誇らしく思っています。構築時に想定していたように、拠点での受賞を機に、エリアやグローバルに活躍の場を広げるといったチャレンジを後押しする制度に発展することを期待しています。

▶ **久保田** 私は、今回のGATEで、豊橋事業所内の各所に点在する溶剤の残量を可視化したことと溶剤発注依頼を電子化したことが表彰されました。これまで徒歩で残量確認にまわり、紙やメールで依頼していた作業をパソコン上で確認できるようシステム化したことで、現場の生産性向上に貢献しました。

▶ **田中** ICT事業部門の製造部に勤務していますが、GATEで表彰されたテーマは、製造における良品率と予算の改善です。生産技術と設計担当に協力してもらい、製造部門の意見を聞き取りながら改善策を導きました。良品率は事業の収益に直接的なインパクトがあり、やりがいを感じました。

▶ **土本** 自らの課題を解決できた時はどんな気持ちでしたか。

▶ **田中** うれしかったですね。結果だけでなく、過程の中で推測したことが予想どおりであったり違っていたり、一つひとつが喜びとやる気につながりました。

▶ **久保田** 私自身、入社して間もない、まだ社内をよく知らない時期だったので必死でした。さまざまな部署の人と話す必要があり、コミュニケー

ションの幅がすごく広がりました。調査のため走り回っていましたが、すべてが勉強で面白みがとてもありました。

▶ **山崎** 目に見える成果が、個人の評価になって返ってくるにはやりがいを感じます。以前は本当に小集団だったので、久保田さんのように部署を超えた活動に発展したというのも素晴らしいことだと思います。

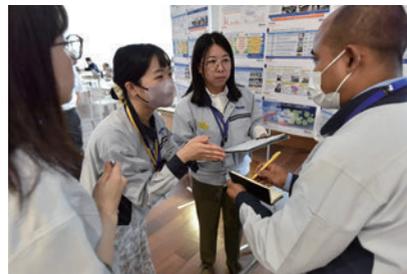
### チャレンジする文化の起源は、 中間材メーカーとしてのアイデア勝負という挑戦欲

▶ **土本** GATEは、身近な課題改善に取り組むことで従業員一人ひとりの自立的な行動を促すことから始まり、年々参加意欲が高まることで製造現場から間接部門へと広がっていきました。現在、各エリアで優秀なチームを日本に招聘し、発表を行ってもらっており、各エリアの代表とともに改善効果を共有する場へと発展しています。GATEが始まって約20年ですが、まさにNittoグループのチャレンジを楽しむ文化を体現するイベントだと思います。

▶ **山崎** GATEは特別な活動ではなく、各部署で当たり前にならなければならないという感覚だと思います。また、こんなことを試してみたいと話した際、頭ごなしに否定されない社風もあると思います。

▶ **田中** 今回、私が受賞したGATEも、経費を考慮したうえで目標に向かって活動すること自体、日常業務の延長であり、誰かが率先してチャレンジしていくことで改善は確実に加速していくものなんだと感じています。

▶ **土本** Nittoグループの事業は元をたどればテープです。しかし、テープは使い方によって異なる



GATEのポスターセッションの様子

る機能を発揮します。どんな用途で使えるかは、アイデア勝負な面があり、個人の発想を大切にしている理由はここにあります。三新活動も同様で、当社はチャレンジする人を応援すると言っていますが、一人ひとりのチャレンジ意欲を活かすという絶対的な軸がブレないところが優位性だと思います。モノづくりは現場の人間が最も実態をよく理解しているので、そこを大切にすべきなのです。

▶ **山崎** 現場の安全パトロールでは、やりにくい作業はないかとヒアリングするのですが、例えば、左利きを想定していない手順を指摘されることがあります。多くの企業では手順の遵守を優先するでしょうが、当社はリスクアセスメントを行い、品質に影響がなければ安全のために手順の見直しを検討します。こうした会社全体の変化に対応する柔軟性はNittoの大きな強みだと思います。

### DNAであるチャレンジを、 従業員一人ひとりがもっと楽しむステージへ

▶ **土本** 末財務目標の1つとして、チャレンジ比率を掲げました。会社の推薦を起点とするチャレンジもありますが、大きな特徴は個人起点だという点です。GATEは誰もが参加でき、やりたいテーマがあれば手を挙げてもらっています。その人数を基に算出するのがチャレンジ比率です。チャレンジは当社のDNAですが、今後は一人ひとりを応援するだけでなく、もっと自発的に「楽しむ」というステージに昇華させたいと思っています。

▶ **久保田** 改めて「チャレンジ」を難しく捉える必要はないと感じています。個人の挑戦であれば、新しい研修に参加するのもありで、チャレンジしやすい環境も整っているのも一歩を踏み出しやすいと感じました。

▶ **山崎** 間接部門は、評価に直接つながることを見出しにくい特徴がありますが、チャレンジ比率は自ら手を挙げるという点がキーだと感じました。

▶ **田中** 私は製造現場なので、より働きやすくするために大小に関わらず、ちょっとしたことでも改善したいと思っています。まずは周りを含めて困っていることはないかを聞き、そこから改善提案に結びつけることもチャレンジだと思います。そうした面ではすでに文化として根づいていると感じています。



安全大会の表彰式

▶ **土本** 海外に行った際も、やはり課題や問題を一番理解しているのは現場の人だと実感します。ですから、現場の人が失敗を恐れずチャレンジを楽しむことが第一歩であり、その人自身の経験に厚みが増し、結果として会社も成長できると考えます。課題意識を少しもつだけでチャンスは数多くあるはずなので、見逃さないでチャレンジしてほしいと思います。

▶ **山崎** 自分の成長が会社の成長につながるということで、確かに会社全体が後押ししてくれている実感があります。昨今は新しい可能性を求めて転職する若い世代も多いですが、社内で新たな挑戦がこれだけ可能であれば人財流出を抑える効果も期待できるのではないのでしょうか。

▶ **久保田** 私も最近、家事や育児を分担していてワークライフバランスが難しいと思うことがあります。しかし、職場全体でバックアップもしてくれるので、家庭を大切にしながら、自分で絶対にやるぞと決めたテーマはしっかりとやりきっていきたいと思います。

▶ **田中** 私は4月から作業長という立場になったので、今後は率先して部下にチャレンジを促し、たとえ失敗してもフォローできるように自分自身も新たなチャレンジをしていきたいと考えています。

# 人権の支持と尊重

## 人権に対する考え方

Nittoグループのミッション「新しい発想でお客様の価値創造に貢献します」を持続的に実現するため、私たちには実践すべき価値観「The Nitto Way」があります。その1つに「多様性と人権」を掲げており、Nittoグループが、誠実さと謙虚さを大切に、すべての人々の多様性と権利を尊重することで、社会から信頼され、お客様に選んでいただける企業であり続けることを目指しています。また、人類・社会、世の中にとって「なくてはならない」存在として持続的な成長を実現するため、サステナビリティ重要課題の一つに「人権の支持と尊重」を設定しています。

## Nittoグループ人権基本方針

Nittoグループで働く従業員は「The Nitto Way」で掲げた「多様性と人権」の価値観を共有しています。さらに「ビジネス行動ガイドライン」にも人権に関する行動規範を定めており、一人ひとりに周知・徹底しています。すべての従業員が人権尊重の意識を高めることができるよう、経営層と全従業員を対象に、この「ビジネス行動ガイドライン」を用いたEラーニングを定期的実施しているほか、有識者による社内講演を開催しています。

Nittoグループは人権に関わる国際規範<sup>\*</sup>を支持し、具体的行動を明記した人権基本方針を制定してサプライチェーン全体における人権に与える負の影響の低減に取り組んでいます。また、グループ全拠点で人権基本方針をそれぞれの国・地域の言語で掲示することで従業員に周知しています。

## 人権基本方針

<https://www.nitto.com/jp/ja/sustainability/social/human/>

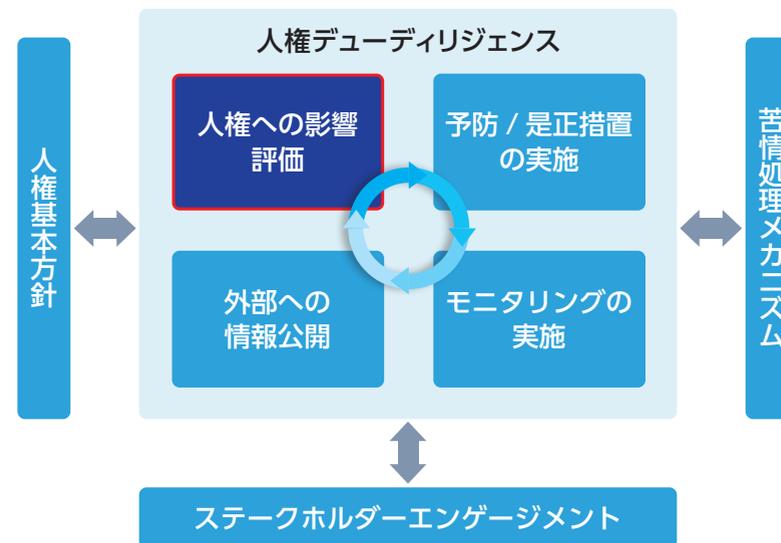
<sup>\*</sup>「世界人権宣言」「市民的および政治的権利に関する国際規約」「経済的、社会的および文化的権利に関する国際規約」、国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則および権利に関するILO宣言」による中核的労働基準、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」

## 人権に対する推進体制

Nittoグループでは、専門機能部署の中に担当部署を設置することで、人権に関する課題への取組みを推進しています。また、実効性を高めるために、ESG経営全体を推進する部署、人財担当部署、調達担当部署のみならず各エリアからも参画する協議会を設置して組織横断的な連携を強化しています。この協議会は拠点単位/エリア単位/グローバル全体の3階層で構成されており、それぞれの地域・拠点の状況にあった人権に関するリスクの管理、戦略の策定、対応策の検討、課題の実行や進捗把握等を実施しています。協議会の詳細に関しては、「コンプライアンス」(P.71)も併せてご確認ください。

## 人権デューディリジェンスの取組み

Nittoグループでは、前述の人権に対する考え方に基づき、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則った人権デューディリジェンスの仕組みを構築しています。私たちの事業活動が人権に与える負の影響を防止、低減することを目指します。



## 2023年度の取組み（人権課題の把握）

Nittoグループでは、2023年度、事業活動を展開する地域の状況や業界、事業の内容、サプライチェーンの状況を俯瞰して整理を行うことで、人権における潜在的なリスクの把握を開始しました。

一部の人権課題においては、国内グループ各社で実施しているセルフアセスメントの結果やグループ全体で実施しているコンプライアンスアンケートの結果をもとに顕在化したリスクについても整理をしています。



ワークショップの様子

把握できた人権課題に関しては国内の関係者だけでなく、海外グループを含めた各エリアの人権担当者と一緒にワークショップ形式で確認を行いました。また、ワークショップでは、各エリア特有の課題や優先的に取り組む必要がある人権課題についても議論しました。今後、第三者の有識者によるアドバイスやステークホルダーとの対話をもとに優先的に取り組む人権課題の特定を進めます。また、苦情処理メカニズムの強化も予定しており、負の影響の防止および低減の活動を加速させていきます。今回把握したリスクや重要な人権課題はウェブサイトにて公開する予定です。

# サプライチェーンの強靱化

## サプライチェーンリスクへの先見力と対応力の向上

中期経営計画で掲げている「ニッチトップ戦略×Nitto流ESG戦略」の実践にはサプライチェーン全体での協力が欠かせません。環境や人権課題への対応、化学物質規制の強化、地政学リスク、業界の再編や撤退など、事業を取り巻く外部環境は刻々と変化しており、これらに起因するサプライチェーンリスクは重要な経営課題だと認識しています。製品の安定的供給を確保し、お客様への供給責任を果たすため、すでに顕在化しているリスクへの対応はもちろんのこと、潜在的なリスクへの先見力を高め、リスクが発生した際に柔軟に対応できる仕組み・体制を事前に構築しておくことが不可欠です。Nittoグループではこの課題解決に向け、経営トップの指揮のもと、2022年度下期に本社横断の多機能組織として「サプライチェーンコミティ」を立ち上げました。本コミティでは、さまざまなリスク情報を一元管理しており、その結果を経営層に報告するとともに、リスク低減策の立案と対応状況のモニタリングを行っています。

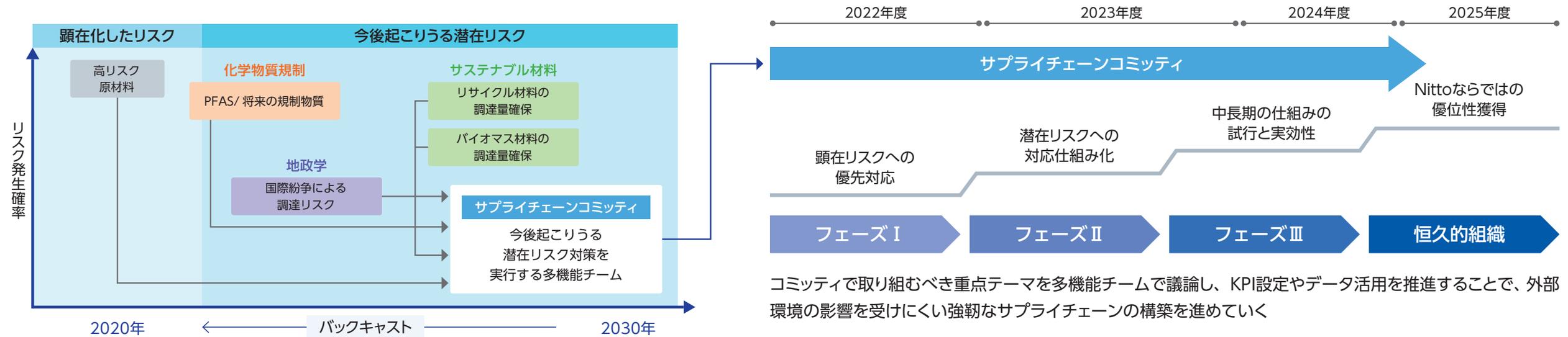
主に3つのフェーズに分けて活動を実行しています。

- フェーズⅠ（2022年度下期）／将来的に起こりうる原材料調達リスクを経営層と共有。時間軸と発生率から顕在リスクと潜在リスクを分類し、優先して取り組むべき課題として、①Nittoグループにとっての高リスク原材料への対応、②地政学リスクへの対応、③化学物質規制への対応、④サステナブル原材料の確保を特定。
- フェーズⅡ（2023年度上期）／顕在化しているリスクへの対応を開始するとともに、フェーズⅠで定めたリスク種類ごとの分科会を立ち上げ、短期と中長期の視点から以下の施策を立案。
  - ・高リスク原材料：サプライヤー様の供給に対するリスク評価の枠組みを構築。製品開発段階に加え、量産後も年1回のリスクアセスメントを行うことで、調達リスクの顕在化を防ぐ。同時に、高リスク原材料を戦略的原材料へと転換することを目指す。
  - ・地政学リスク：対象エリアを特定し、顕在化している高リスク原材料への

短期対策は完了。潜在リスクへの対応としては、前述したリスク評価の枠組みに地政学リスクの判定項目も組み込み顕在化を防ぐ。

- ・化学物質規制：専門部署が発信する法規制情報を起点に、各事業執行体の製品化学物質管理責任者の指示のもとサプライヤー様への調査を徹底し、事業影響を見極める。特に現在は、PFAS規制への対応に注力。
- ・サステナブル原材料：未財務目標の2025年度サステナブル材料使用率20%を達成すべく、個別原材料にまで落とし込んだ転換ロードマップを作成。
- フェーズⅢ（2023年度下期～2024年度上期）／フェーズⅡで立案した施策のトライアル運用を実施。

なお、フェーズⅢの結果を受け、2024年度下期からは各事業執行体での本格運用を開始する計画です。これらの活動を通じて、Nittoグループならではのニッチトップ戦略による競争優位性を確保するとともに、外部環境変化の影響を受けにくい企業体質の強化に努めていきます。



コミティで取り組むべき重点テーマを多機能チームで議論し、KPI設定やデータ活用を推進することで、外部環境の影響を受けにくい強靱なサプライチェーンの構築を進めていく

## Nittoグループのサステナブル調達

Nittoグループのサステナブル調達	<b>リスクマネジメント</b> ・外部環境変化によって発生する供給リスクの察知 ・先回りでのリスク対策 ・有事の際の初動対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 全社横断組織サプライチェーンコミッティでのリスク分析・評価・対策（地政学・化学物質規制・事業撤退）</li> <li>■ システムを用いたサプライヤー様の安否・影響確認の実施</li> </ul>
	<b>CSR調達</b> ・企業の社会的責任を果たす ・人権、労働・安全衛生、環境、倫理に配慮したサプライチェーン構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ CSR調達ガイドラインを通じた方針や行動規範の提示</li> <li>■ CSRアセスメントによるサプライヤー様評価と是正活動</li> <li>■ さらなるCSR調達の実践（訪問調査・人権デュー・ディリジェンス・紛争鉱物）</li> </ul>
	<b>グリーン調達</b> ・環境負荷の少ない資材調達の推進 ・有害化学物質の使用禁止、削減、排出抑制	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グリーン調達基準書による方針の提示</li> <li>■ CO<sub>2</sub>排出量調査</li> <li>■ 化学物質含有調査と情報管理</li> <li>■ バイオマス・リサイクル材料の採用推進</li> </ul>

Nittoグループの事業活動を維持・継続するとともに、サプライチェーン全体で社会的責任を果たすべく、「Nittoグループのサステナブル調達」を定義し活動を行っています。

「リスクマネジメント」では、サプライチェーンコミッティを中心に、地政学リスクや化学物質規制など外部環境の変化によって生じるリスクを事前に察知し対策を講じることで、事業の安定化を図ります。また、自然災害など発災時、安否確認システムを活用し、サプライヤー様の状況把握に努めています。

「CSR調達」では、Nittoグループの方針やサプライヤー様に遵守いただきたいルールをお伝えするとともに、CSRアセスメントを実施しています。

「グリーン調達」では、環境負荷の少ない資材調達に向け、CO<sub>2</sub>排出量や含有化学物質の調査を行うとともに、中期経営計画の未財務KPIであるサステナブル材料の採用も推進しています。

### CSRアセスメントの強化

人権、労働・安全衛生、環境、倫理に配慮したサプライチェーンを構築するために、Nittoグループでは「CSR調達ガイドライン」に基づき、サプライヤー様にCSR調達アンケートを年1回実施しています。また、アンケートに回答いただいたサプライヤー様に結果をフィードバックしたうえで、課題を

検知したサプライヤー様には是正依頼を行っています。是正依頼を行ったサプライヤー様の87%より是正に取り組む旨の回答をいただきました。なお、2023年度は重大な課題は確認されませんでした。さらに、現地訪問調査も継続的に実施しており、サプライヤー様とともに協働でCSRの向上に取り組んでいます。

2023年度からは新たな評価手法として、第三者評価機関であるEcoVadis社が提供しているプラットフォームを導入し、日本と中国にて評価を開始しました。2024年度には、欧州・米州・南アジアへも展開する予定です。

今後もCSR調達アンケートやEcoVadisによるCSRアセスメントと是正活動を行い、サプライヤー様とともにサプライチェーン全体で持続可能な調達に取り組めます。

### パートナーシップミーティングの開催

サステナブル調達の実現にはサプライヤー様との連携が不可欠と考えています。2023年度は日本・中国・欧州にてパートナーシップミーティングを開催し、サプライヤー様と一体となって社会的責任を果たしていくために「CSR調達」や「グリーン調達」に関するNittoグループの方針や姿勢を発信し協力を要請しました。今後もサプライヤー様とのコミュニケーションの場としてミーティングを継続的に開催します。

## ロジスティクスの効率化

Nittoグループでは、サプライチェーンにおけるロジスティクス（物流）の改善を重要な経営課題の1つと捉えています。

2024年問題に対しては、ドライバーの長時間労働や働き手不足などの課題解決に向け、複数の観点から活動と検証を進めています。現在は、KPIとしてドライバーの工場内待機時間30分以内を掲げ、トラックが待機する出荷場への完成品の迅速な移動や、出荷が遅れる際の物流会社への事前連絡などに取り組んでいます。その結果、2023年度はグループ会社2社を含む国内7拠点の平均待機時間が7.0分となり、前年度から7.2分削減しました。今後はこの活動を他のグループ会社へも展開していきます。また、物流網の再編による配送の最適化（集約配送）に向けた調査も継続しています。全国に点在している倉庫をエリア単位に集約することで、トラック1便あたりの積載効率向上、総出荷便数の削減を目指します。2022年度から行っている長距離・長時間経路の調査結果も踏まえ、2026年度より集約配送開始など物流効率化を計画的に実行します。

加えて、物流における重要課題として、CO<sub>2</sub>排出量削減にも取り組んでいます。トラックから鉄道へのモーダルシフトなどを進めた結果、物流に紐づく2023年度の国内CO<sub>2</sub>排出量は2022年度から58.9ton削減し、KPIとしている前年度比1%削減を上回る1.04%削減となりました。

### 物流網の再編

