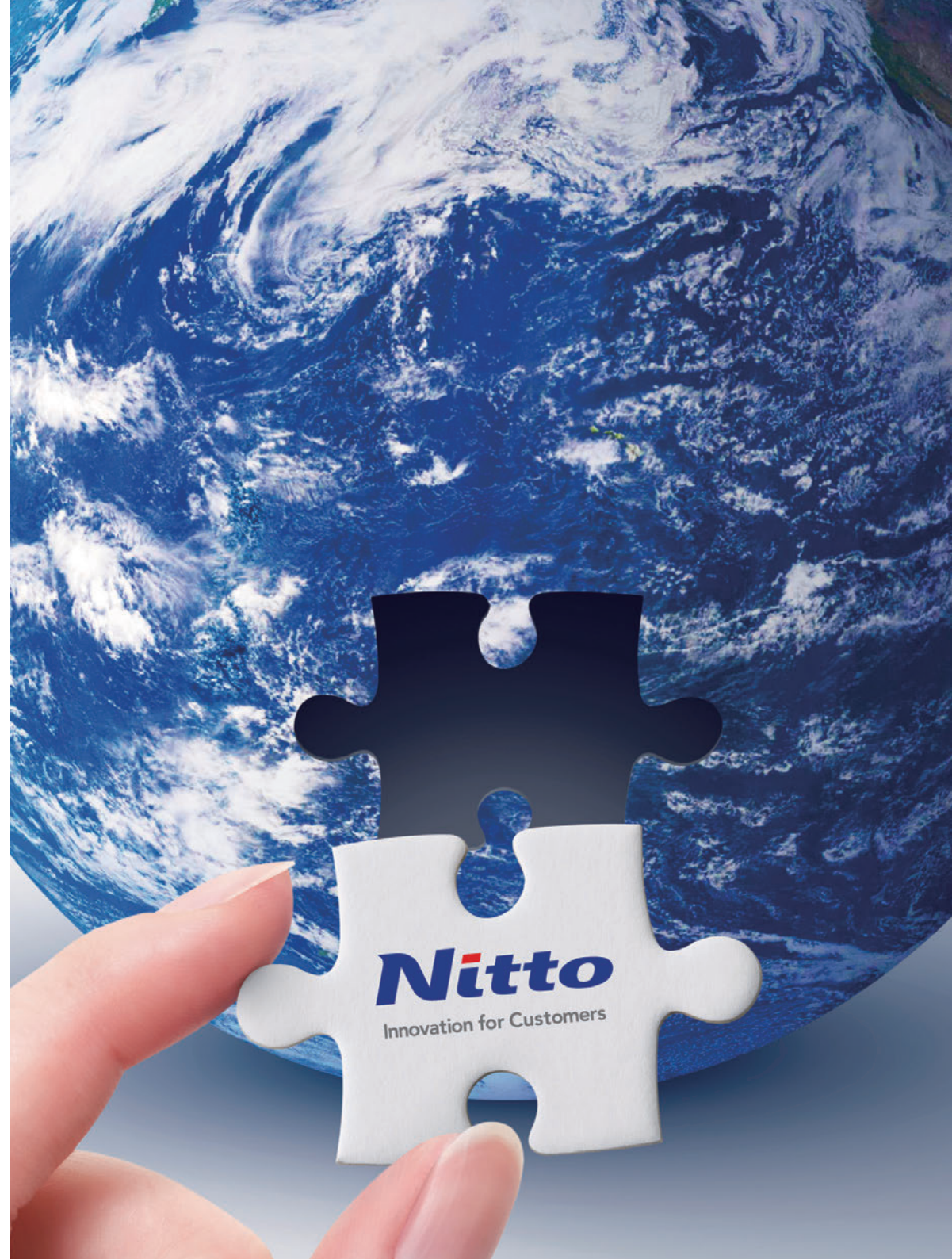


Nittoグループ統合報告書
2024

Nitto Group Integrated Report 2024



経営理念

Nittoグループの使命 (Mission)、その実現に向けた考え方を示すVision、さらには実践すべき価値観で形作られたThe Nitto Way。これらを体系化したものが、Nittoグループの経営理念です。



Mission

新しい発想でお客様の価値創造に貢献します。

Nittoグループは、お客様のお役に立つ製品・システム・アイデアを、徹底して追求する姿勢を常に忘れずにいたいと考えています。直接関わるお客様はもちろんのこと、その先にあるすべてのステークホルダーの方々に、安全と繁栄、快適さ、そして豊かさをお届けすることが、私たちの使命 (Mission) です。

Vision

Creating Wonders

「Mission: 新しい発想でお客様の価値創造に貢献します。」を実現するため、全世界のNittoグループ従業員が持つべき考え方が、「Creating Wonders」です。

一人ひとりが驚きと感動を生み出すことに果敢に挑戦する、すなわち、Creating Wondersを日々実践し、さまざまな分野で世界を変える原動力を生み出し続けていく、これが私たちのビジョン (Vision) です。

The Nitto Way

「The Nitto Way」はNittoグループが目指す未来の姿を実現するために、Nittoグループの従業員が大切にすべきもの・判断基準を示した価値観を明文化したものです。

Nittoグループの全従業員が「The Nitto Way」を理解し、安心・安全に生き活きと働くことで、「Mission: 新しい発想でお客様の価値創造に貢献します。」および「Vision: Creating Wonders」の実現を目指します。

安全

安全をすべてに優先します。

持続可能性

社会や自然との調和に努め、持続可能な未来を切り拓きます。

多様性と人権

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します。

お客様

地球環境、人類、社会もお客様と捉え、驚きと感動を提供します。

変化の先取り

現場に身を置き、変化を先取る力を磨きます。

チャレンジ

失敗を恐れず、チャレンジし続けます。

三新活動

三新活動を通じ、イノベーションを起こします。

ニッチトップ

ニッチトップ製品をOne-Nittoで創出します。

スピードと完成度

スピーディーに動き、チームワークでやり遂げます。

組織風土

オープン・フェア・ベストで行動します。

自己変革

一人ひとりの成長がチームの成長につながると信じ、自己変革に努めます。

当事者意識

一人称で考え、主体的に行動します。

CONTENTS

Introduction

- 1 経営理念
- 2 CONTENTS
- 3 Nittoグループの歩み

Vision

- 4 トップメッセージ
- 10 Nittoグループの経営戦略
- 11 価値創造プロセス
- 12 サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）

Strategy & Performance

- 15 イノベーションモデル
- 16 強みとなる資本
- 17 中期経営計画の進捗
- 20 CFOが語る財務戦略
- 23 CTOが語るR&D戦略
- 27 座談会
PlanetFlags™/HumanFlags™創出に向けて
- 29 なくてはならないNitto製品
- 31 知財戦略
- 32 セグメントの業績概況
- 33 セグメント別戦略
- 39 環境への取組み
- 39 脱炭素社会の実現

- 41 循環型社会の実現
- 41 生物多様性の保全
- 42 TCFD提言に基づく情報開示
- 43 安全なモノづくり
- 45 CHROが語る人財戦略
- 48 多様な人財の活躍
- 51 座談会
チャレンジを「応援」から「楽しむ」文化へ
- 53 人権の支持と尊重
- 54 サプライチェーンの強靱化

Governance

- 56 取締役・監査役紹介
- 60 執行役員一覧
- 61 取締役対談
- 65 経営の安全性向上

Data Section

- 72 ハイライト
- 73 10年間の業績概要
- 75 財務諸表
- 77 株主・株式情報

編集方針

Nittoグループはステークホルダーの皆様へ「社会課題の解決と経済価値の創造の両立」に向けた取組みをお伝えすべく統合報告書を発行しています。

Nittoグループの全体像をご理解いただけるよう、本報告書では成長の軌跡と現在の姿、将来に向けてどのように価値を共創するかについてまとめています。詳細・関連情報につきましては、ウェブサイトで開示していますので併せてご参照ください。

本報告書は日本語および英語で発行しており、ウェブサイトからも閲覧いただけます。

対象範囲

Nittoおよび子会社88社、関連会社4社を含む93社
(2024年3月31日時点)

対象期間

2023年度（2023年4月1日～2024年3月31日）
一部、同期間以外の実績も含まれます。

参考ガイドライン

本報告書は、以下のガイドラインを参照しています。

- ・「Global Reporting Initiative (GRI) スタンダード」
GRI対照表 <https://www.nitto.com/jp/ja/sustainability/gri/>
- ・IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- ・「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス 2.0」

Nittoグループの歩み

1918年～

1918年10月25日設立

1940年代～

Nitto独自のマーケティング手法
「三新活動」の誕生

1960年代～

新分野への進出
事業の多核化と海外展開を加速

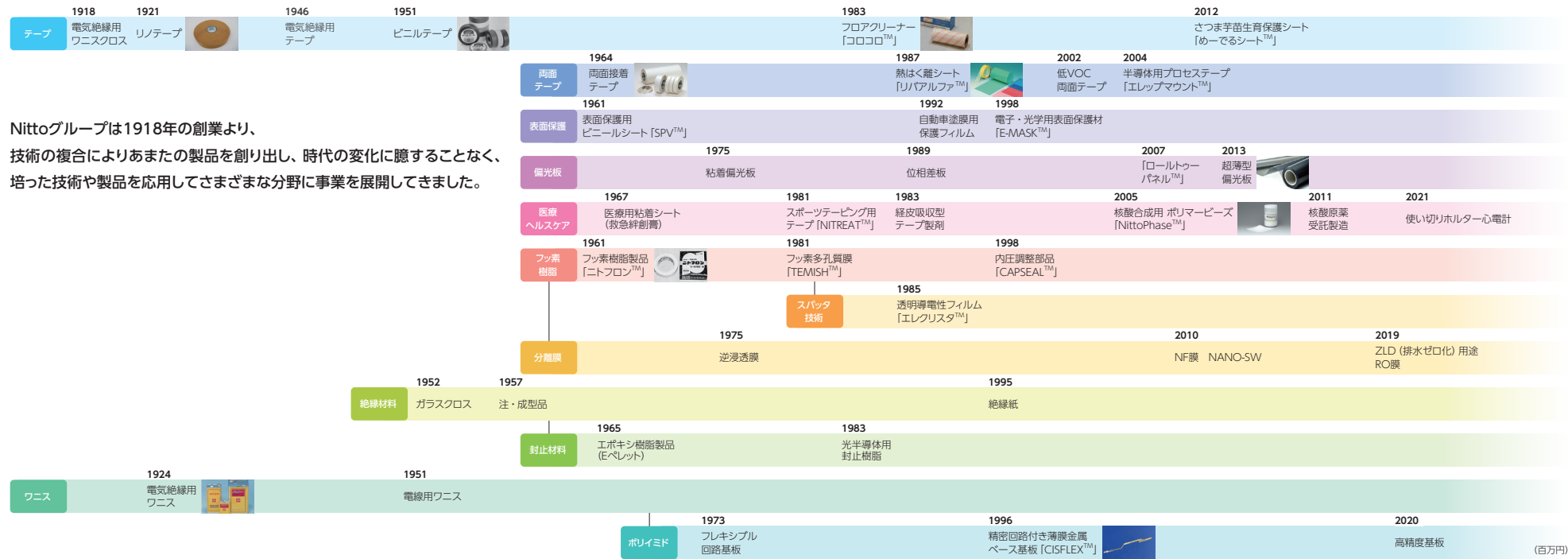
1980年代～

Global Niche Top™戦略
を打ち出す

2000年代～

徹底した顧客奉仕の精神と
変化の先取りによるポートフォリオ改革

2020年代～

ESGを経営の中心に置き、
企業価値の向上へ

Nittoグループは1918年の創業より、
技術の複合によりあまたの製品を創り出し、時代の変化に臆することなく、
培った技術や製品を応用してさまざまな分野に事業を展開してきました。

売上高[※]推移

〈単体〉 ■ 海外売上高 ■ 国内売上高
 〈連結〉 ■ 海外売上高 ■ 国内売上高

※ 2014年度より国際会計基準 (IFRS) を導入したため、それ以降は「売上収益」を示しています。



トップメッセージ

「なくてはならない」価値の創出へ、 イノベーションを加速します

中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」では、「ニッチトップ戦略」と「Nitto流ESG戦略」を掛け合わせて実践することを柱としています。その初年度である2023年度において、新たな方針は全社に浸透したと手応えを感じており、2024年度は、スピード感をもって完成度を上げていきます。社会動向の先を読み、「なくてはならない」価値の創出に向けて、イノベーションを加速します。

代表取締役 取締役社長
CEO COO

高崎秀雄



「ニッチトップ戦略」×「Nitto流ESG戦略」の実践は、次のステップへ

Nittoグループは、2030年ありたい姿として「ニッチトップクリエイターとして驚きと感動を与え続ける『なくてはならないESGトップ企業』」を掲げています。社会課題の解決と経済価値の創造を両立させ、世の中に「なくてはならない」存在であり続けるために、持続可能な地球環境、豊かな人類社会の実現に貢献することを目指しています。

その実現に向けて、2023年度にスタートした中期経営計画「Nitto for

2030年ありたい姿



Everyone 2025」では、「ニッチトップ戦略」と「Nitto流ESG戦略」を掛け合わせて実践することを柱としています。

「ニッチトップ戦略」は、成長するマーケットを見極め、その中のニッチな領域で、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を通じて、「なくてはならない」製品・機能・ビジネスモデルを継続的に生み出すことにより、各製品分野でシェアNo.1を目指すNitto独自の差別化戦略です。ニッチトップ戦略を追求することで、外部環境の影響を受けにくい、高い成長性・収益性を実現します。

これと掛け合わせる「Nitto流ESG戦略」では、ESGを経営の中心に置き、

持続的な成長をさらに加速させるために、このたびサステナビリティ重要課題（マテリアリティ）を見直しました。E（環境）、S（社会）、G（ガバナンス）領域に対して新たに定めた10のマテリアリティを、従業員一人ひとりが意識して実践していくことが社会課題の解決と経済価値の創造の両立につながります。

地球環境や人類・社会の課題解決を念頭に置いた事業活動を具現化するために「PlanetFlags™/HumanFlags™（環境・人類貢献製品）」の創出に力を入れています。R&Dにおける新規の取組みは、このテーマに関するものだけとする方針を打ち出しており、既存製品についても、お客様や外部

パートナー様とともに材料や製造工程の見直しを進めています。このような変革を推進するためには、初期段階に多くのコストがかかりますが、将来への投資と捉え、製品の付加価値に変えて回収していく考えです。

現場の従業員としては、「既存製品で注文があるのだから、今までどおりで良いのではないか」という思いもあったかもしれません。R&D部門においても、新たな方針に対し、多くの従業員が悩み、マインドセットが難しかったと思います。しかし、今切り替えなければ、数年後、「あの時にやっておけばよかった」と悔やむことになると伝え続けてきたことにより、この1年で全社に方針は浸透し、従業員のマインドと実際の取組みの両方が揃ってきました。飛行機で例えると、これから滑走路で加速し、2030年ありたい姿の「なくてはならないESGトップ企業」に向けてテイクオフしていくところまできたと手応えを感じています。

このような状況の中、2023年度の業績は外部環境が大きく変化したことに伴い計画に遅延が生じたものの、成長市場への積極的な経営資源の配分や構造改革によるコスト削減を進め、2022年度と同等の収益水準となりました。2024年度はスピード感をもって完成度を上げていく年として、中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の財務目標・未財務目標両方の達成に向けて、全社一丸となって取り組みます。

社会の動向の先を読み、イノベーションを推進

「ニッチトップ戦略×Nitto流ESG戦略」の実践に向けて、グルー

プ全体で取り組んでいるのが「Nitto流イノベーションモデル」です。PlanetFlags™/HumanFlags™の考え方のもと、重点分野の「パワー&モビリティ」「デジタルインターフェース」「ヒューマンライフ」とそれらが交わる領域でNittoの技術の強みやコンバージェンスを活かした製品・サービスのアイデアを創出し、テーマ化をスタートします。その上でニッチトップ戦略と三新活動で製品化を推進し、最終的に「なくてはならないニッチトップソリューション」を生み出しています。

PlanetFlags™/HumanFlags™は、CTOを議長とする審議会のもと、毎年審議を行い、経営幹部が集まる経営戦略会議で認定しています。2023年度におけるPlanetFlags™/HumanFlags™カテゴリ売上収益比率※1は36%で、2030年に50%以上とすることを目指します。また、ニッチトップ製品についても毎年審議を行っており、新たに認定されるもの、除外されるものがあります。2023年度におけるニッチトップ売上収益比率※2は44%で、2030年に50%以上とすることを目指します。PlanetFlags™/HumanFlags™の認定を受けたものが、ニッチトップ製品にも認定されることが理想であり、そうなることで「ニッチトップ戦略×Nitto流ESG戦略」が実体として見えるようになります。これがまさにESGを経営の中心に置くNittoの「未財務から財務への転換」です。

「Nitto流イノベーションモデル」のわかりやすい事例の1つに、PlanetFlags™にも認定されている、スマートフォンやタブレット端末に使われるOCA一体偏光板があります。これは、透明粘着シートと偏光板を当社で一体化し、品質を保証して提供するようにしたものです。この製品を使用

※1 売上収益に占めるPlanetFlags™/HumanFlags™カテゴリ製品の割合

※2 売上収益に占めるGlobal Niche Top™およびArea Niche Top™製品の割合

することにより、お客様は加工・品質検査の工程を減らすことができ、また、剥離ライナーの廃棄枚数が減るため、お客様の環境価値（産廃削減）と経済価値（生産効率化・工程削減）向上に貢献しています。

私たちは以前から、この製品がお客様の財務面、環境面の両方で大きなメリットがあると言いつけてきましたが、近年のESGの潮流を受け、サプライヤーから個別に部材を調達していたお客様の価値観や判断基準に変化が現われ、採用が増加しています。トップシェアの当社が取り組むことによって、業界全体においてもOCA一体偏光板の認知度は高まっており、今後、さらに広く普及していくと考えています。この事例は、個別に販売していた製品を一体化するという新しい発想でお客様に貢献したイノベーションといえます。

一方、技術によるイノベーションの事例としては、多様な「剥離技術」を活用した粘着シートがあります。この製品は、通常の粘着シートと同様にしっかりと貼り付きますが、熱やUV、水、電気、アルコールなどの剥離するきっかけにより、きれいに剥がすことができるというものです。この剥離技術は、廃棄物を減らせるという点で従来からお客様の製造工程の材料として高いニーズがありました。

昨今、欧州では循環型社会への移行に向けて、消費者の「Right to Repair（修理する権利）」の動きが広がっており、今後、この剥離技術へのニーズがさらに広がると考えています。例えば、モバイル端末を修理・回収する際、現在は部材を無理に剥がさなければいけないため、消費者は自分で修理ができず、また回収時には廃棄物が増えます。しかし、剥離技術を使うことで、貼り合わせてあるものをきれいに剥がせるようになれば、部材は

ダメージを受けず、消費者は自分で修理することができるようになります。また、回収後には多くの部材を再利用できるようになり、廃棄物を減らすことができます。

このような動きは、今後モバイル端末のほかにも、自動車や家電など、あらゆる製品へ広がっていくと考えています。循環型社会へ移行していく中で、当社の技術によって「リワーク（再加工・手直し）」「リペア（修理）」「リサイクル・リユース」のニーズに対応して、さまざまな需要を創出していきます。

ESG重視の今、ニッチトップ戦略には、最終消費者への貢献も考えて社会の動向の先を読み、業界の中で先陣を切っていくことが重要と考えています。

なくてはならないESGトップ企業に向けて「Nitto for Everyone 2025」重点4項目の取組みを着実に推進

中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」では、4つの重点項目を掲げ、2023年度からさまざまな取組みを推進しています。

まず1つ目の「環境・人類に貢献する事業ポートフォリオ変革」については、経済価値と社会価値の両立を目指す「伸ばすもの」へ重点的にリソースを配分し、メリハリのある成長投資と構造改革を実行してきました。例えば、ヒューマンライフ分野では、希少疾患からより多くの患者を対象とした治療薬まで、商用化が進むと見込まれる核酸医薬市場において受託製造事業の需要増が予想されます。そこで、米国と日本国内で総額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を稼働させました。商用化に備えて、原材料供給から受託製造体制までバリューチェーン全体の増強を図っています。

また、パワー&モビリティ分野では、バッテリー用製品の開発に注力しています。自動車に使われるバッテリーにはリチウム電池や燃料電池などがあり、いずれもコンパクトであること、長い距離を走れること、安全であること、充電時間が短いことが求められます。当社は「熱」をキーワードとして、「耐熱」「放熱」「断熱」の熱マネジメントにフォーカスして製品の開発を進めています。

新たな領域の開拓にも乗り出しました。脱炭素に貢献する「ネガティブエミッションファクトリー構想」を2023年7月に発表し、環境ビジネスにチャレンジしています。製造工程ではたくさんのCO₂が排出されます。これを回収・吸収し、貯留・固定することにより、大気中のCO₂を除去するというものです。その具体的な取組みとして、ボイラーの排気ガスを直接回収する実証機を滋賀事業所に導入し、試運転を開始しました。技術開発を進め、CO₂削減のためのトータルソリューションを提案していきます。

次に、「ニッチトップを生み出すイノベーションモデルの進化」について、具体例も挙げながら説明します。

Nittoグループは社会課題へのフォーカス、事業開発力の強化、ステークホルダーの皆様との共創活動を通じて、「なくてはならない」ニッチトップソリューションの創出を目指しています。ニッチトップ戦略はこれまで自前主義で進め、成功してきましたが、今後は外部の力をこれまで以上に活

用することが必要になると考えています。その実例の1つがフレキシブルセンサーです。2022年に米国Bend Labs社を買収し、また、各研究機関とも共同研究などを進めています。ライフサイエンス分野で展開しようとしている心疾患（不整脈）検知デバイス&サービスは、人間の体のさまざまな動きをセンサーで感知し、疾患の早期発見から適切な治療へつなげることを目的としています。センサーから届く情報に価値を見いだし、マネタイズするような新しいビジネスモデルの構築を図っていきます。

デジタルインターフェース分野においては、期待が高まる仮想空間「メタバース」市場向けに、「没入感」を高める高精度でクリーンな光学フィルムを上市しています。中長期的な需要拡大を見据え、引き続き、機能の高度化、薄型・軽量化に取り組んでいきます。2024年4月には、英国のTruLife Optics社の株式の一部取得を決定しました。ARグラスの普及を目指して共同でホログラフィックオプティクスの新たな材料や量産性の検



証を進めています。これまで培ってきた基幹技術に外部技術を組み合わせ、ARをはじめとする新たな市場での新製品創出に挑戦していきます。

さらに、CO₂を回収する技術開発にも力を入れています。2023年12月にNittoが有する化学変換技術を活用し、エア・ウォーター株式会社と協業で、家畜ふん尿バイオマス由来のCO₂から牧草の保存に使用されるギ酸を製造する取組みを開始しました。ギ酸は畜産業界で添加剤として利用されるので、この取組みは回収したCO₂を有効利用する資源リサイクルということになります。

このように、社外パートナーの皆様と共創することでイノベーションを一層加速させたいと考えています。

3つ目に掲げる「人財・チームの挑戦を加速する組織文化の改革」においては、「チャレンジを楽しむ人財&チーム」を人的資本経営における2030年ありたい姿として、さまざまな施策を展開しています。

Nittoグループではこれまでチャレンジを「応援」してきましたが、今後は従業員一人ひとりが、失敗を恐れずにチャレンジを「楽しむ」組織風土をつくっていきます。最も重要なことは従業員一人ひとりの新たな価値創造に対する意欲であり、それを数値化する指標として「チャレンジ比率」を掲げ、2030年に85%とすることを目指しています。チャレンジ比率は、自分起点や会社起点のチャレンジ、エリア独自のチャレンジなど、価値創造に向けてチャレンジする人財の比率であり、2023年度は37%でした。社外の方からは「どのような活動を『チャレンジ』とみなすのか」と尋ねられることがあります。チャレンジする活動はたくさんあります。例えば、新規

事業創出大会「Nitto Innovation Challenge (NIC)」が該当します。毎年、1,000件に上る新規事業や新製品に関するアイデアが、世界中から集まり、最終選考まで残ったアイデアは、事業部や研究開発部門が手を挙げて事業化にチャレンジします。職場の活性化と品質の向上を目指した小集団活動「Group Activity Toward Excellence (GATE)」もその1つで、すべての従業員が参加できる活動です。ほかにも海外トレーニー、ジョブポスティングなどのさまざまな仕掛けがあり、これらに参加して、従業員がどれだけ成長したか、活躍しているかを注視していきたいと考えています。

また、従業員の働きがいと評価する指標として、「エンゲージメントスコア」を設定しており、2030年に85とすることを目指しています。2023年度のスコアは前回から7ポイントアップし81となり、ポジティブな結果となりました。各社・各拠点の活動の成果が表れたと捉えています。

こうしたNittoらしい取組みを推進することに加えて、積極的な情報発信も行った結果、「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&I AWARD 2023」において、最高評価の「BEST WORKPLACE」に認定されました。人財は最も重要な財産です。お客様に貢献するイノベーションを創出するために、Nittoらしい人的資本経営を引き続き推進していきます。

最後に「変化を先取る経営インフラへの変革」に対する取組みを紹介します。

Nittoグループがさらなる成長を遂げるには経営インフラの強化が重要と考えています。今後も継続してお客様から信頼と期待を頂ける経営を目



指して、変化を先取りした、外部環境の影響を受けにくい強靱な経営基盤への変革を進めています。例えば、ニッチトップ製品は高いシェアを獲得していますが、お客様への供給責任を果たすためには、サプライチェーン強化が欠かせません。そのため、全社横断の組織としてサプライチェーンコミッティを設置し、地政学リスクや化学物質規制リスク、気候変動問題などの潜在リスクに対して先回りして対策しています。

また、データやデジタル技術の活用も経営基盤の強化において重要なテーマだと考えます。基幹システムの刷新やサイバーセキュリティの強化などいくつか取組みを実施してきていますが、AIをはじめとしたデジタル技術の進化は速く、Nittoの取組みはまだ十分ではありません。データをもとにした意思決定を行うことでスピードと質を上げるとともに、デジタル

技術を活用した業務改革やビジネスモデル変革を進めます。併せて、それらのテーマを推進するための人財の確保・育成や外部パートナー様との連携を進めていきます。

そして、Nittoグループが最優先事項の1つとしている安全については、「安全をすべてに優先する」方針のもと、あらゆる事故や災害をゼロにすることを目指し、拠点ごとにリスクを抽出し、危険度合いに応じた対策を講じています。2022年度にグループ会社で発生した火災事故を契機に、2023年度から10月4日を「Nittoグループ防火の日」と定めました。過去の教訓を活かして対策の強化を図るとともに、事故・災害ゼロの実現に向けて、従業員一人ひとりが心と体の健康を維持し、自らの判断と責任で安全な行動をとる「自律型安全文化」の醸成に取り組んでいきます。

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

このたび、「当社製水道用膜モジュールの認定制度に関する不適切行為」（2024年1月公表）について、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者の皆様に、多大なるご心配とご迷惑をおかけしましたこと、あらためて深くお詫び申し上げます。その後、3月に外部専門家で構成される調査委員会を設置し、6月に調査報告書を受領しています。

私は、常日頃から、「経営の安全」がどれだけ重要であるか繰り返し言い

続けてきました。今回の事案を厳粛かつ真摯に受け止め、ガバナンスをより一層強化しなければならないと痛感しています。ガバナンスは事業を支える基盤と認識していますので、それを文化として醸成し、「経営の安全」を確立させることに尽力します。二度とこのようなことが起こらないよう、また、皆様からの信頼を一日でも早く取り戻せるよう、委員会の調査報告書を踏まえ、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。

世界で「なくてはならない」価値を追求

新しい取組みを始めるときは多くのエネルギーを必要としますが、動き出すとスピードは加速していきます。Nittoグループにとって2024年度はスピード感をもって完成度を上げていく年となります。Nittoでは未だ財務にならずとも、活動を推進することで将来財務となって利益を生んでいくという意味を含めて「未財務」という考え方をしています。製品系・環境系・人財系からなる「未財務」は、それぞれを向上させ、どれも欠けることなく相互に連携することで、「財務」に転換され企業価値向上につながると思っています。そして、2030年に「なくてはならないESGトップ企業」となるために、世界中で「なくてはならない」を追求し、存在価値を高めていきます。

世の中で「なくてはならない」を見つけることは難しく、簡単に到達できるものではありません。私は従業員に、行き詰まったら一歩下がって、「なぜNittoでなければならないのか」という視点に立ち戻るように伝えてい



ます。それを突き詰めることで、Nittoが世の中にとって、「なくてはならない」存在になっていくといえるからです。今後は、製品の機能面に加えて、環境面においても価値を創出していくことが重要です。すべての製品がPlanetFlags™/HumanFlags™としてあらゆる分野ではためき、そしてGlobal Niche Top™やArea Niche Top™となることが、私の夢です。引き続き、ステークホルダーの皆様のご理解、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

Nittoグループの経営戦略

Nittoグループの使命

経営理念 (Mission)

新しい発想でお客様の価値創造に貢献します。

ESG経営の基本姿勢

サステナビリティ基本方針

社会課題の解決と経済価値の創造の両立
 ~ Nittoグループは、地球環境、人類と社会をお客様と捉え、
 持続可能な未来と幸福のためにチャレンジし続けます ~

Nittoグループの長期目標

2030年ありたい姿

ニッチトップクリエイターとして驚きと感動を与え続ける
“なくてはならないESGトップ企業”

サステナビリティ重要課題

社会課題を解決するために
 特定した10の重要課題

ESG経営の課題

環境・人類貢献製品



イノベーションモデル

ニッチトップ戦略

変化・成長する市場を見極め
 シェアNo.1を勝ち取る戦略

3カ年の実行計画

中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」

「ニッチトップ戦略 × Nitto流ESG戦略」の実践
 (経営目標として財務・未財務目標を設定)



Nittoグループは、「新しい発想でお客様の価値創造に貢献します。」をMissionとして、ESGを経営の中心に置くとの強い決意のもと、事業活動を通じた「社会課題の解決と経済価値の創造の両立」をサステナビリティ基本方針に掲げています。

その実践にあたり、「ニッチトップクリエイターとして驚きと感動を与え続ける『なくてはならないESGトップ企業』」を2030年ありたい姿としました。この長期目標を達成するためには現状とのギャップを埋めなくてはなりません。ESG経営を推進するうえでのリスクと機会を見極め、自社および環境・社会にとって優先順位の高い課題を「サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)」として特定しました。

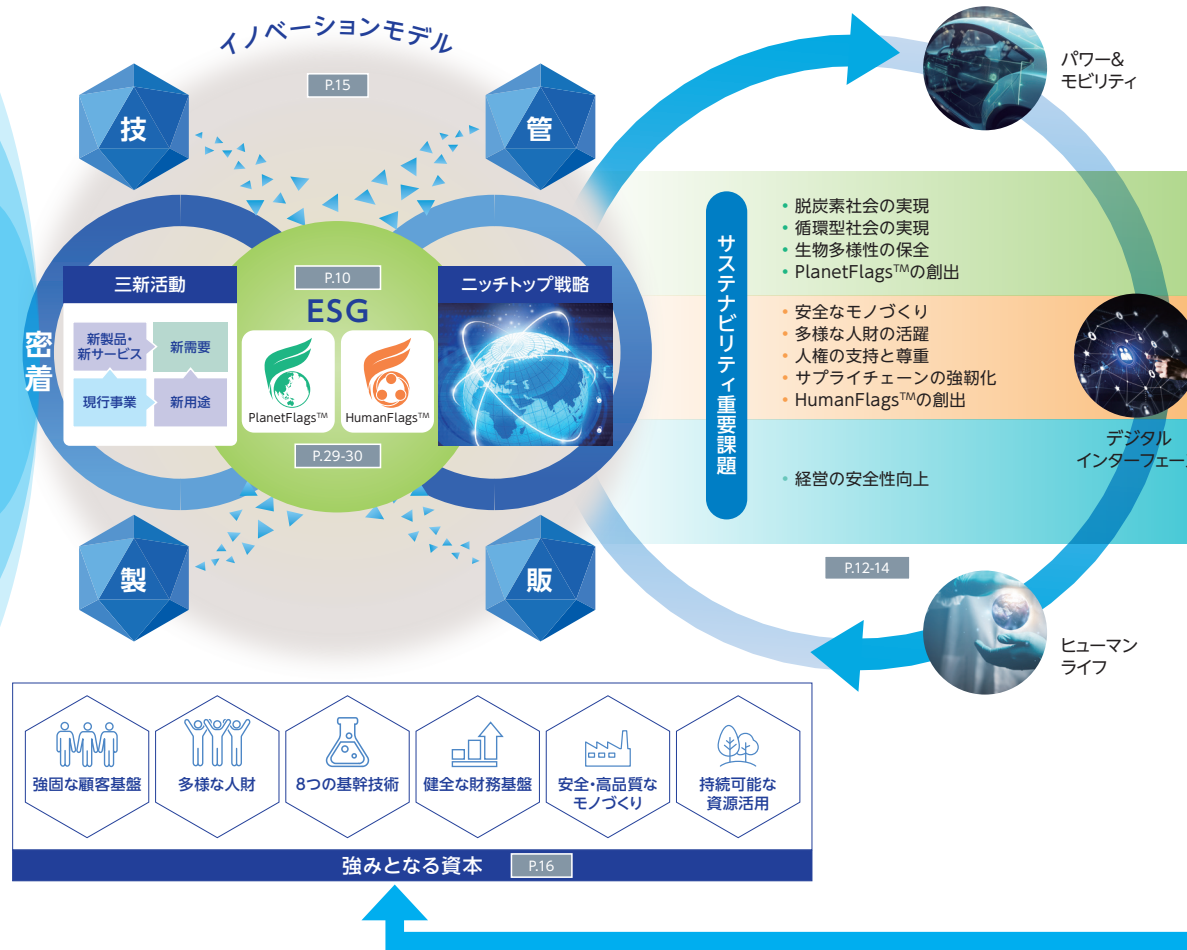
これらの課題を解決する重要なアプローチの1つが、Nitto流イノベーションモデルです。Nittoが注力する重点3分野「パワー&モビリティ」「デジタルインターフェース」「ヒューマンライフ」において、地球環境・人類社会、さらにお客様・産業にとってなくてはならないという視点から、PlanetFlags™/HumanFlags™(環境・人類貢献製品)を創出し、三新活動とニッチトップ戦略で差別化することで持続的な成長と高収益を生み出します。

そして、「2030年ありたい姿」を実現するための実行計画が、2023年度を初年度とする中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」です。収益性を重視した財務目標とESG経営を推進する未財務目標を設定するとともに、未財務価値を財務価値に転換するという強いこだわりをもち、4つの重点項目に取り組みます。

Nittoグループは、世の中に「なくてはならない」価値を創出し、持続可能な地球環境、豊かな人類社会の実現に貢献することを目指します。

価値創造プロセス

Nittoグループは、「ニッチトップクリエイターとして驚きと感動を与え続ける『なくてはならないESGトップ企業』」を目指しています。
 技(技術)・製(製造)・販(販売)・管(管理)一体となり、顧客密着と独自のビジネスモデルによって、常に革新的で幅広い価値を創造し続けます。



2030年経営目標	
P.17-19	
財務	
営業利益	2,400億円
ROE	20%
未財務	
製品系	
新製品比率	35%以上
ニッチトップ 売上収益比率	50%以上
PlanetFlags™/ HumanFlags™ カテゴリ 売上収益比率	50%以上
人材系	
女性リーダー比率	30%
エンゲージメント スコア	85
チャレンジ比率	85%
環境系	
CO2排出量	400kton/年
廃プラスチック リサイクル率	60%
サステナブル材料 使用率	30%

2030年ありたい姿
なくてはならない ESG トップ企業

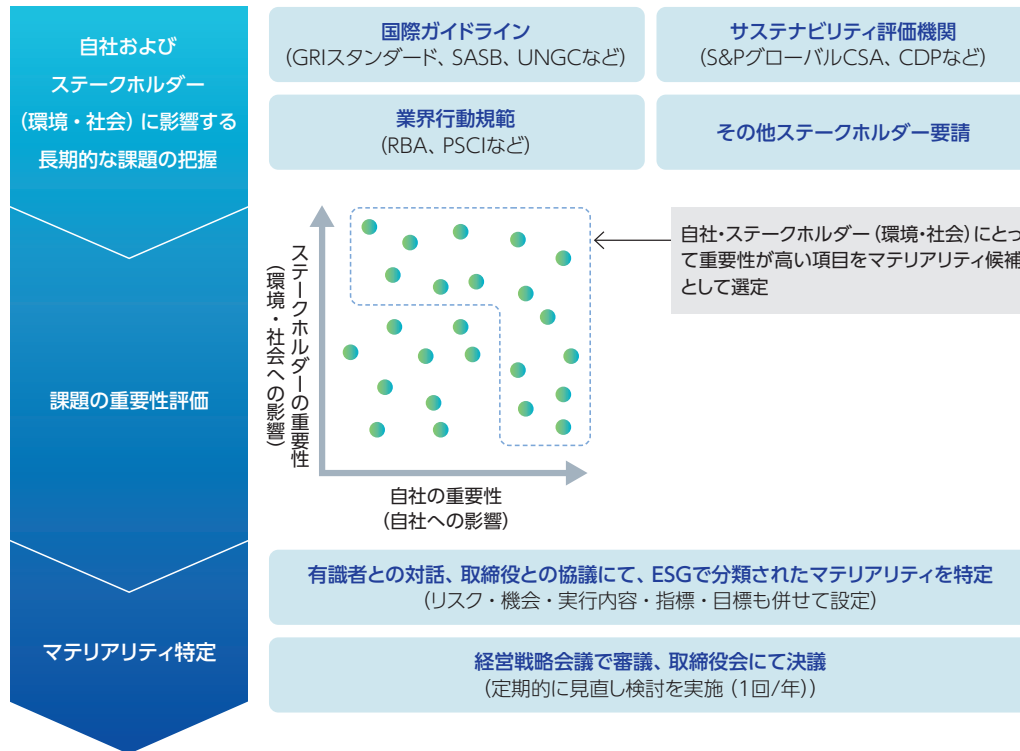


サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

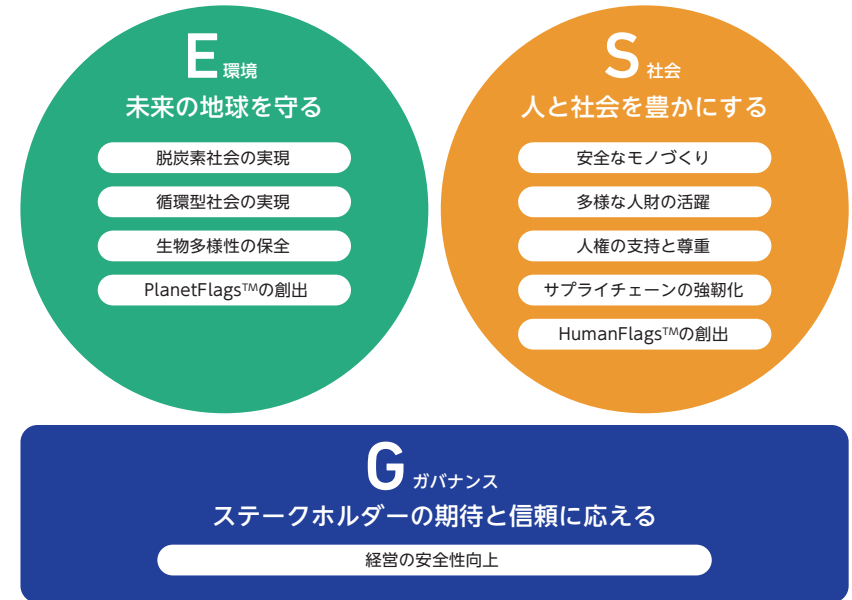
Nittoグループは、社会課題の解決と経済価値の創造の両立を実現するため、2019年にサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)を特定しました。その後、世界的にサステナビリティやESG(環境・社会・ガバナンス)の重要性が高まるなど外部環境の変化がみられる中、Nittoグループは、ESGを経営の中心に置くという方針を明確にしました。そこで、地球環境や人類・社会、世の中にとって「なくてはならない」存在として、持続的な成長をさらに加速させるために、マテリアリティを見直しました。

このマテリアリティは、自社およびステークホルダー(環境・社会)に影響する長期的な課題から重要性が高い項目を抽出・特定しています。取組みにあたっては、それぞれの課題におけるリスクと機会を認識し、事業計画へ反映しています。

マテリアリティ特定プロセス



サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)



マテリアリティの考え方

分類	考え方
E 環境	「脱炭素」「循環型経済」「生物多様性」を重要課題と捉え、経営基盤を強化するとともに、製品・サービス (PlanetFlags™) を通じてこれらの課題を解決することで、環境保全・改善に努め、未来の地球を守ることを目指す
S 社会	「安全(労働・品質)」「人財」「人権」「サプライチェーン」を重要課題と捉え、経営基盤を強化するとともに、製品・サービス (HumanFlags™) を通じてこれらの課題を解決することで、重点3分野における人類・社会へ価値を提供し、人と社会を豊かにすることを目指す
G ガバナンス	「経営の安全」すなわち透明で公正な経営、適正な管理体制を重要課題と捉え、経営基盤を強化することで、ステークホルダーの期待と信頼に応える

ありたい姿	マテリアリティ	リスク	機会
 <p>未来の地球を守る</p>	脱炭素社会の実現	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素社会への対応遅れに伴う事業活動の継続困難 環境規制強化による既存製品の販売困難化 	<ul style="list-style-type: none"> GHG削減要求に対応した環境配慮型生産ラインへの移行に伴う生産性向上 低カーボンフットプリント製品提供によるビジネス機会拡大
	循環型社会の実現	<ul style="list-style-type: none"> 原材料価格上昇や調達困難による操業停止 廃棄物処理のイノベーションや新技術開発の遅れによる競争力低下 	<ul style="list-style-type: none"> 資源・素材を循環利用するための技術・製品へのニーズ拡大 廃棄物の減量化やリサイクルに伴う資源有効活用やコスト削減
	生物多様性の保全	<ul style="list-style-type: none"> 大気、水、土壌汚染によるステークホルダーの健康被害 法規制対応のコスト増加や操業許可の取得困難化 	<ul style="list-style-type: none"> 汚染・有害物質の適正管理による地域社会、顧客からの信頼獲得 有害物質の分離・除去・浄化などに資する技術・製品へのニーズ拡大
	PlanetFlags™の創出	<ul style="list-style-type: none"> 環境ニーズへの対応遅れによる受注量減少 環境保全に対する社会的要求への対応不足 	<ul style="list-style-type: none"> 低カーボンフットプリントもしくはカーボンネガティブ製品提供によるビジネス機会拡大 生物多様性配慮技術やノウハウの蓄積および新市場やビジネスモデルの創出
 <p>人と社会を豊かにする</p>	安全なモノづくり	<ul style="list-style-type: none"> 事業活動中の災害発生による人的被害や操業停止 品質問題によるリコール・訴訟などの発生 	<ul style="list-style-type: none"> 安全で安心な労働環境による生産性向上と顧客からの信頼獲得 安全で高品質な製品の提供による顧客からの信頼と支持の獲得
	多様な人財の活躍	<ul style="list-style-type: none"> 人財不足による安定的な事業活動の困難化 人財の多様性の欠如による新しいアイデアやイノベーションの停滞 	<ul style="list-style-type: none"> 働き方改革および人財育成による生産性向上 多様な人財が活躍できる場の提供による従業員モチベーション向上
	人権の支持と尊重	<ul style="list-style-type: none"> 人権尊重に関する法規制違反に伴う操業停止・企業価値の毀損 人権侵害による従業員の健康被害や労働条件悪化に伴う人財流出 	<ul style="list-style-type: none"> 社会的責任や公正さの実践による、企業イメージやブランド価値向上 人権に関する法規制への適合や先行による社会的信頼度向上
	サプライチェーンの強靱化	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン上の工場やインフラの損傷に伴う、生産や流通の停止 関連会社や取引先企業における不正や違法行為に起因する自社ブランドイメージ低下 	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンの最適化に基づく製品の供給効率化やコスト削減 統合的なサプライチェーン管理による取引先および社会からの信頼獲得
	HumanFlags™の創出	<ul style="list-style-type: none"> 社会ニーズへの対応不十分による競争優位性や成長性の低下 代替技術の出現や自社技術のコモディティ化による自社製品の優位性低下 	<ul style="list-style-type: none"> QOL向上や疾患拡大防止向けの製品・サービス提供によるビジネス機会の拡大 次世代技術の適合や先行による競争優位性や成長性向上
	 <p>ステークホルダーの期待と信頼に応える</p>	経営の安全性向上	<ul style="list-style-type: none"> 不適切な内部統制やワークフローによる業務効率や品質低下 サイバー攻撃によるシステム停止や機密情報の漏洩

ありたい姿	マテリアリティ	実行内容	KPI/2030年目標	関連するSDGs	詳細
 <p>未来の地球を守る</p>	脱炭素社会の実現	<ul style="list-style-type: none"> GHG排出の削減 	CO ₂ 排出量 400kton/年		P.39-P.40
	循環型社会の実現	<ul style="list-style-type: none"> 原材料、エネルギー、廃棄物の循環促進 	廃プラスチックリサイクル率 60% サステナブル材料使用率 30%		P.41
	生物多様性の保全	<ul style="list-style-type: none"> 大気、水、土壌の汚染防止 	(社内KPIにて管理中)	  	P.41
	PlanetFlags™の創出	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素・資源循環ソリューションの提供 ネイチャーポジティブ製品の提供 	PlanetFlags™/HumanFlags™ カテゴリ売上収益比率 50%以上		P.23-P.38
 <p>人と社会を豊かにする</p>	安全なモノづくり	<ul style="list-style-type: none"> 労働環境の改善 製品の安全性・品質向上 	(社内KPIにて管理中)		P.43-P.44
	多様な人財の活躍	<ul style="list-style-type: none"> チャレンジする人財の獲得・育成 DE&Iの推進 	女性リーダー比率 30% エンゲージメントスコア 85 チャレンジ比率 85%	 	P.45-P.52
	人権の支持と尊重	<ul style="list-style-type: none"> 人権デューデリジエンスの推進 	(社内KPIにて管理中)		P.53
	サプライチェーンの強靱化	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な調達慣行 	(社内KPIにて管理中)		P.54-P.55
	HumanFlags™の創出	<ul style="list-style-type: none"> デジタル社会を推進する製品の提供 快適で安心な生活につながる製品の提供 健やかな暮らしを支える製品の提供 	PlanetFlags™/HumanFlags™ カテゴリ売上収益比率 50%以上	  	P.23-P.38
	ステークホルダーの期待と信頼に応える	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンスの遵守 安全・品質文化の構築 情報セキュリティ管理の推進 	(社内KPIにて管理中)		P.65-P.71

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
強固な顧客基盤 	<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"> 三新世界大会 ニッチトップ戦略 新規事業創出大会 [NIC] 戦略的アライアンスの実行 (M&A・出資、パートナーシップ)
多様な人財 	<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がります。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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アテラス Nitto Global Business Academy (NGBA) FLOWERプログラム 採用力強化・定着率向上施策
8つの基幹技術 	<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"> R&D Innovation Networking Conference (RINC) PlanetFlags™/HumanFlags™認定スキーム 新規事業創出大会 [NIC] 戦略的アライアンスの実行 (M&A・出資、パートナーシップ)
健全な財務基盤 	<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がります。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ROIC経営の推進 最適なキャッシュアロケーション 株主還元 (安定配当、機動的な自己株式取得)
安全・高品質なモノづくり 	<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"> 安全文化の徹底 [安全をすべてに優先する] 小集団活動 [GATE] 安全大会 サプライチェーンコミットティ 人権デューデリジェンス
持続可能な資源活用 	<p>モノづくりにおけるエネルギーや資源の利用、CO₂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"> 「Nittoグループカーボンニュートラル 2050」宣言、SBT賛同、RE100加盟 「Global Green Committee」 ネガティブエミッションファクトリー構想の推進

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 01</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"> 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 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、CO₂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
<p>重点項目 02</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"> 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 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CO₂からギ酸を製造する取組みを開始 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
<p>重点項目 03</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"> 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（前回比+7pt） 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 「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&I AWARD 2023」において、最高評価の「BEST WORKPLACE」に認定
<p>重点項目 04</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"> 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 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

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 ₂ 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

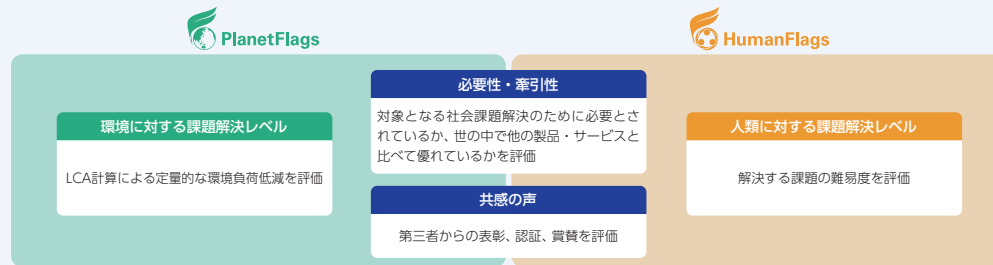
Nittoグループは、ESGを経営の中心に置くという方針を明確にし、社会課題の解決と経済価値の創造の両立を実現するため、サステナビリティ重要課題を特定しています。PlanetFlags™/HumanFlags™認定スキームは、サステナビリティ重要課題の実行内容を推進するための取組みです。

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。

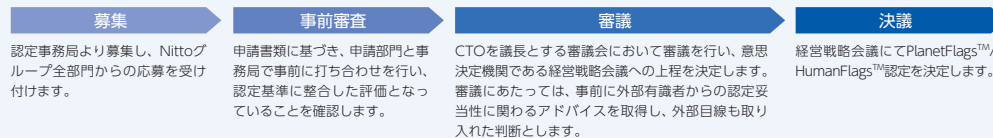
この認定基準は、開発プロセスにおける今後のテーマ選定にも反映します。将来のPlanetFlags™/HumanFlags™認定が期待できるテーマに開発リソースを優先的に配分することで、事業を通じた社会課題の解決と経済価値の創造の両立を加速させます。

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。



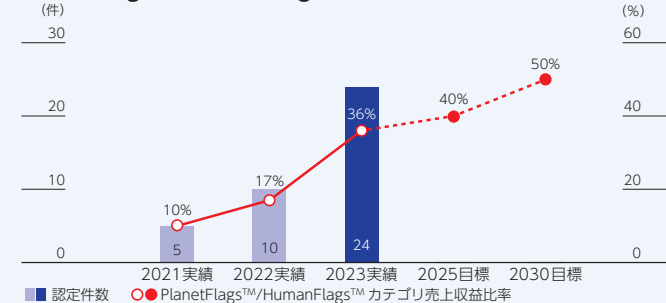
進捗と戦略

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%以上にすること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



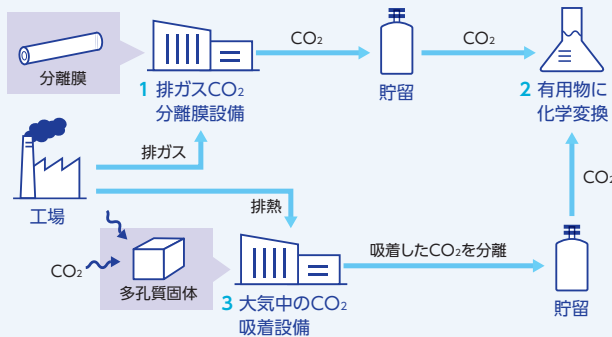
中期経営計画の進捗

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CO₂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CO₂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CO₂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CO₂を回収・吸収し、貯留・固定することで大気中のCO₂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CO₂の回収などによるネガティブエミッションを目指します。

具体的な取組み 1

CO₂分離の技術開発と導入

工場の排ガスからCO₂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CO₂)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

CO₂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CO₂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CO₂捕捉(Direct Air Capture)技術の開発

ネガティブエミッションを実現するためには、排出するCO₂を削減するだけでなく、大気中に存在するCO₂を回収する大気CO₂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ミッションに関する技術を組み合わせ、CO₂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ミッション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、CO₂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)]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、CO₂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。



ギ酸製造設備

*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弁会社

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

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らしい取り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らしい取り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らしい取り組みが、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らしい取り組みを通じて、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らしい取り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、ニッチトップへ仕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。

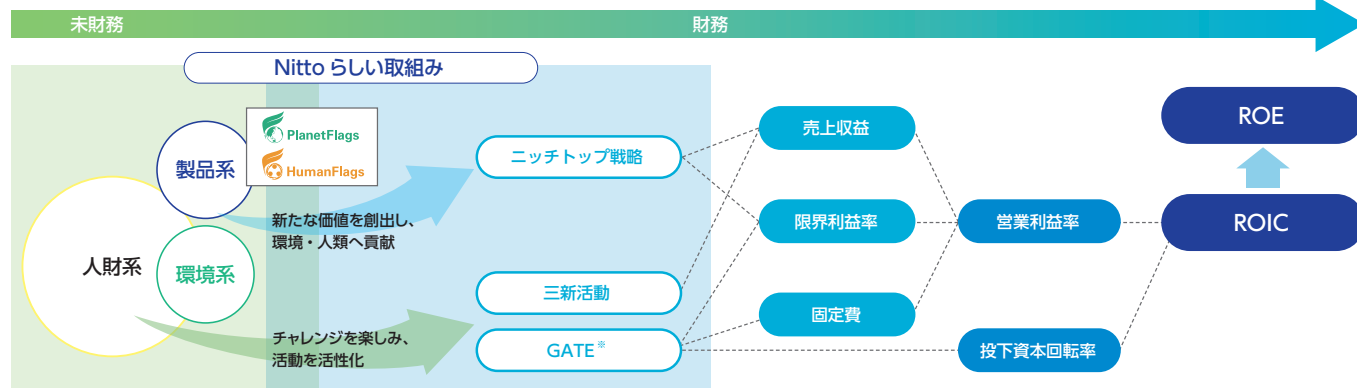
設備投資については、当中期経営計画の3年間で2,700億円を計画しています。設備投資の年度予算に対する各事業部の実績を定期的に確

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。

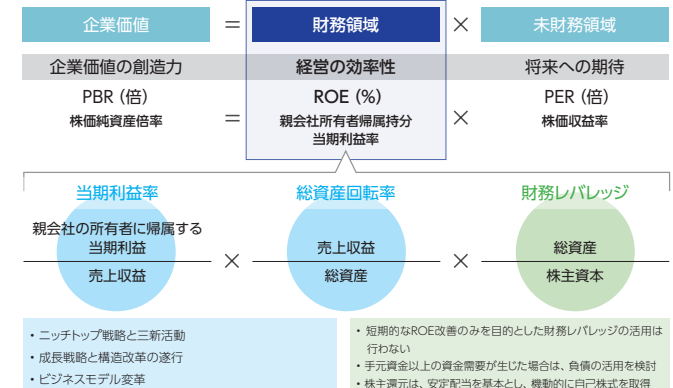
M&Aについては、当中期経営計画では1,500億円の投資枠を設けていますが、当社の成長に資する案件があれば、この枠にかかわらず、柔軟に対応する考えです。M&Aにおいては、Nittoの技術とシナジーを出せることを重視しています。

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。

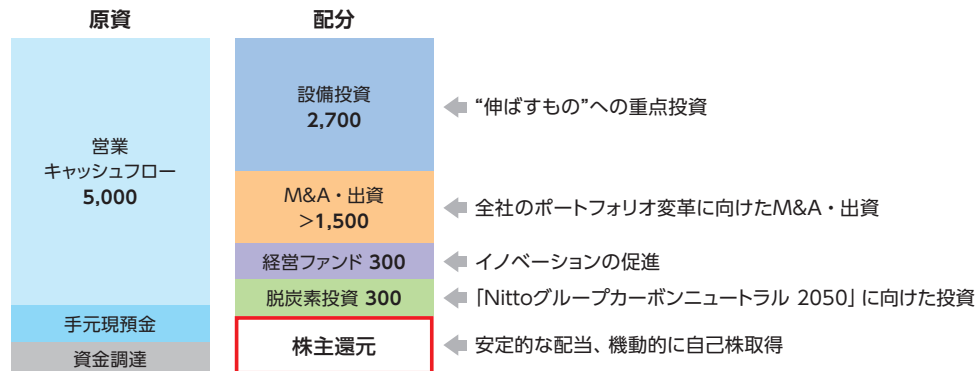
2030年ありたい姿を目指して

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

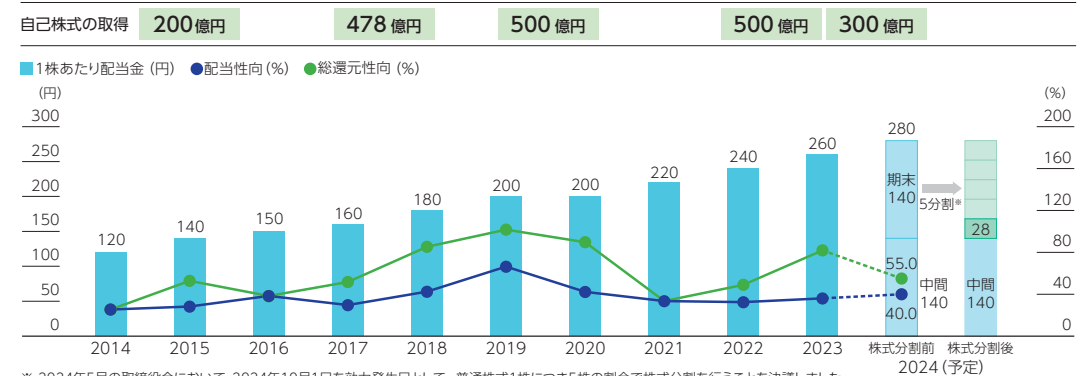
CFOとして、これから伸ばす事業や会社の成長を支える人的資本へ経営資源を配分し、お客様および社会、地球において、なくてはならない「製品」「機能」「ビジネスモデル」を継続的に創出していくことが責務であると認識しています。そのことが、ひいては外部環境の影響を受けにくい強靱な事業ポートフォリオの構築につながると確信しています。

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年度の中間配当については、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こと、これ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CO₂を回収してCO₂排出を減らしたり、回収したCO₂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CO₂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CO₂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。

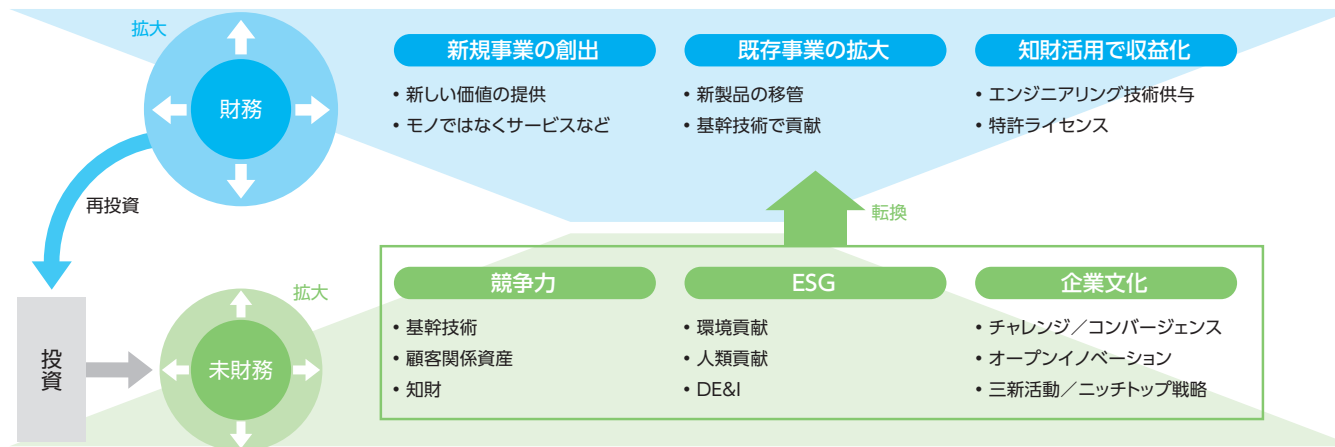
また、回収したCO₂の有効活用に向けて、CO₂を有価物に変換する技術の開発にも取り組んでいます。Nittoグループは、海外アカデミアとの共同研究によってCO₂をギ酸に変換する技術を確認しました。独自の触媒設計により世界トップクラスの生成効率を達成し、プロセス技術にも工夫を加えて大幅なコスト削減を可能にしました。ギ酸は、酪農の現場において、家畜飼料の発酵調整に広く用いられると同時に、次世代燃料の本命である水素のキャリアとしても注目されている物質です。

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CO₂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、CO₂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。CO₂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^{*1}」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^{※2}]「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Nitro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Nitro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、Nitro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、Nitroグループの「未財務」そのものといえるでしょう。

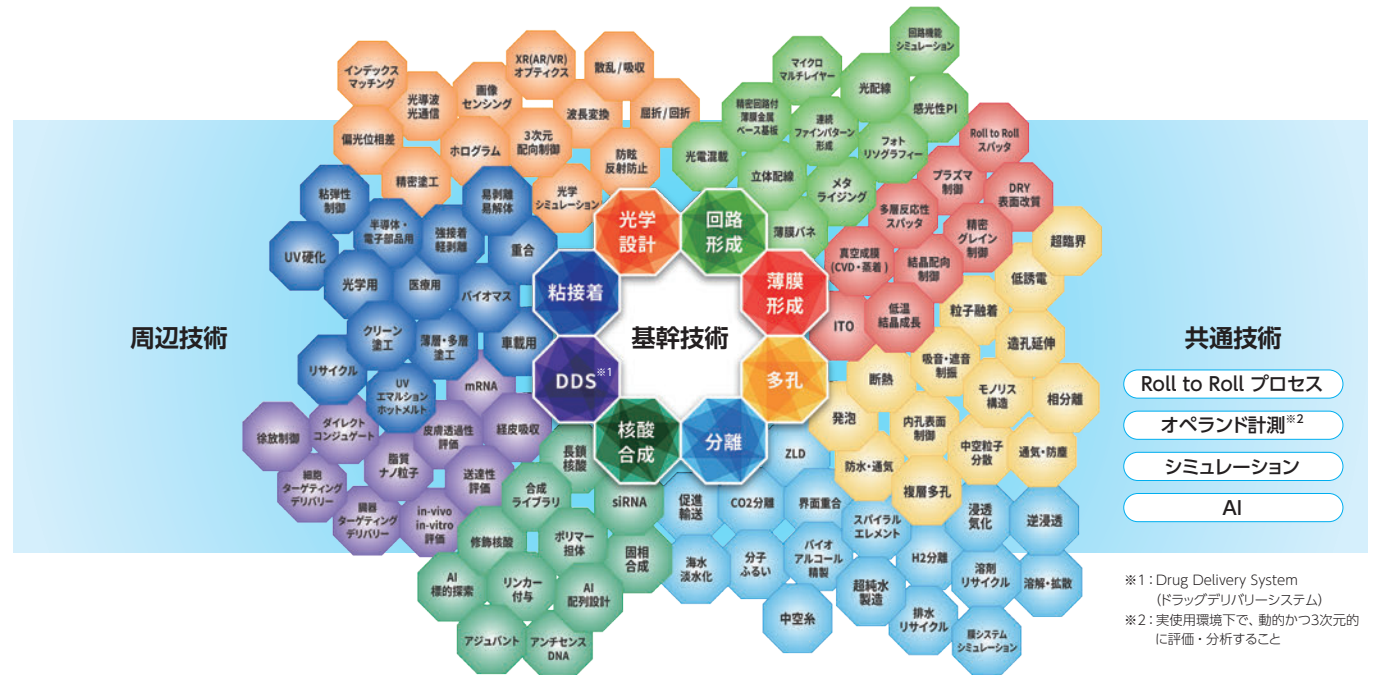
ほかに、当社が長年にわたり多くのお客様と築いてきた信頼関係も重要な「未財務」の1つであり、「顧客関係資産」と位置づけています。「Nitroだったら困りごとを解決してくれる」「想像を超える提案をしてくれる」「高品質の製品が供給される」「スピーディーに対応してくれる」といった信頼は、決して損ねてはいけないものです。Nitroグループの特長は、お客様だけでなく、その先のお客様やサプライヤー様とも信頼関係を築いていることです。オープンイノベーションにおいても、アカデミアやベンチャー企業のほか、お客様やサプライヤー様とも連携しています。顧客関係資産は、サプライチェーン全体に及びます。

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持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、Nitro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™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、定期的で開催する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、人財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いに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、CO₂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関与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はいますが、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CO₂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/>





社会へのインパクト

NEW リサイクルPET粘着テープ	<ul style="list-style-type: none"> ・ライフサイクルCO₂排出量 -56% ・リサイクルPETで資源循環に貢献
NEW 省エネ排水処理RO膜	<ul style="list-style-type: none"> ・排水処理にかかるCO₂排出量 -24% ・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
NEW 長寿命NF膜	<ul style="list-style-type: none"> ・廃棄物排出量 -33% ・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
NEW 「コロコロ™eco」	<ul style="list-style-type: none"> ・ライフサイクルCO₂排出量 -17% ・環境配慮した粘着剤、再生紙、インキで資源循環に貢献
NEW OCA一体偏光板	<ul style="list-style-type: none"> ・ライフサイクルCO₂排出量 -13% ・廃棄物排出量 -50%
NEW 商用車向け燃料電池用サブガスケット材	<ul style="list-style-type: none"> ・廃棄物排出量 -20% ・水素社会の実現に寄与、CO₂排出量削減に貢献
ZLD(排水ゼロ化)用途RO膜	<ul style="list-style-type: none"> ・排水処理にかかるCO₂排出量 -63% ・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
低VOC両面テープ	<ul style="list-style-type: none"> ・ライフサイクルCO₂排出量 -41% ・VOC放散量 -90%
バイオマス粘着テープ	<ul style="list-style-type: none"> ・ライフサイクルCO₂排出量 -45% ・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



社会へのインパクト

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

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。

知的財産権の可視化



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

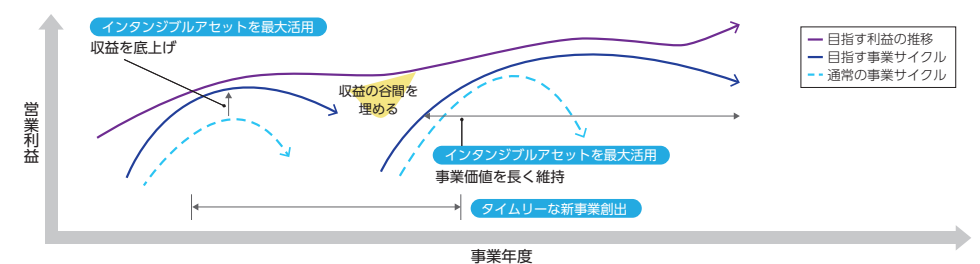
事業収益の拡大、事業価値の長期化に向けては、事業の状況に応じて、知財網をクローズ／オープンに切り替えています。

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。

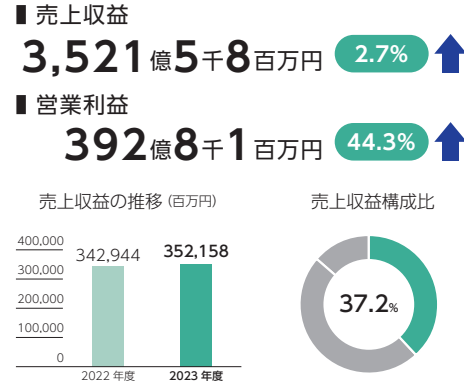
「タイムリーな新事業創出」と「インタンジブルアセットの活用」の両輪を回す



セグメントの業績概況

インダストリアルテープ

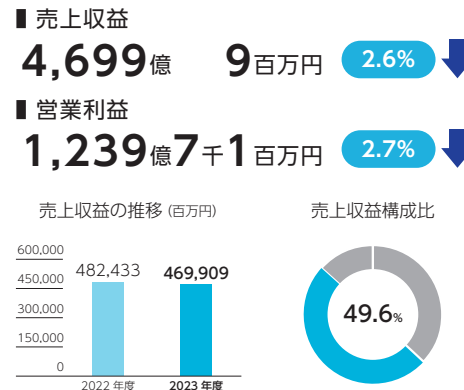
基盤機能材料は、2022年度に対して売上収益が伸長しました。ハイエンドスマートフォン向け組み立て用部材は、新製品の投入により需要が増加しました。また、自動車材料は、第1四半期に譲渡したNVH(Noise, Vibration, Harshness) 事業を除くと、日本国内や欧州を中心に自動車生産の回復により需要が増加しました。半導体メモリやセラミックコンデンサーの生産に使用される工程用材料は、2022年度の第4四半期を底に緩やかに回復基調となり需要が増加しました。



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。

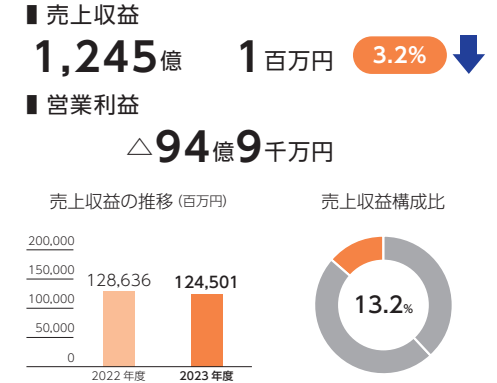
回路材料は、売上収益が2022年度に及びませんでした。「CISFLEX™」はデータセンター向け大容量ハードディスクドライブ (HDD) の需要が減少し、業務効率化などによるコスト抑制を進めました。ハイエンドスマートフォン向け高精度基板は、2022年度比で搭載機種が増加しました。



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で、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、プリストルマイヤーズ 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

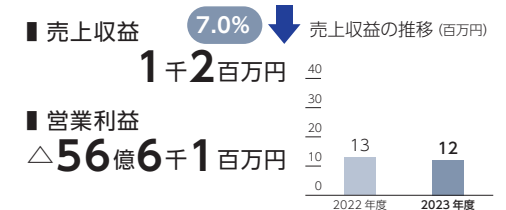


膜の需要が中国を中心に減少しました。

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。

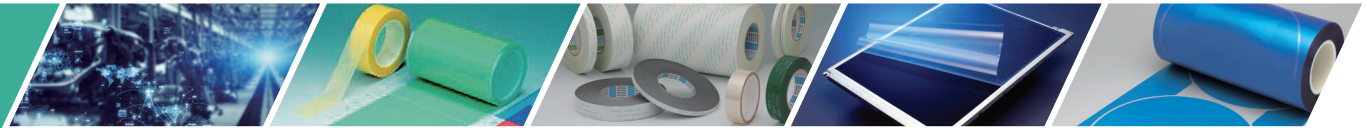


※未だ十分な売上収益を伴っていない事業が中心であり、構成比率としては僅少なため売上収益構成比を表記していません。

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



製品

・情報デバイス・ディスプレイ用途

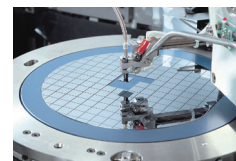
スマートフォン、ノートパソコン、タブレットなどの情報デバイスやウェアラブルデバイス、AR/VRデバイスに使用される両面テープなどの提供を行っています。粘着剤や基材にさまざまな特性を付与することによって、接着特性を維持しつつ、必要な場面において簡単に剥がすことができる剥離技術を強みとしています。一例として、スマートフォンのディスプレイ固定用リワーク両面テープは、特定の温度帯まで加熱することで、簡単に剥がすことができ、お客様のリワーク性を向上させます。また、耐薬品性や耐衝撃性など、デバイスの品質や機能の向上に必要なさまざまな特性を付与した製品設計により、お客様や市場の要望に応じていきます。



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。Nitro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。

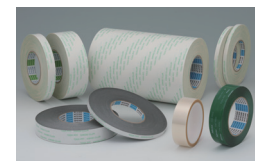


保護・結束用テープ

内圧調整材

・ベースマテリアル

Nitro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CO₂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

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Nitro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CO₂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

- ・ Nitro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

セグメント別戦略 インダストリアルテープ

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、CO₂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CO₂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、市場拡大を担う人財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きていることから、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スカート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強みに、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。Nitto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。



セグメント別戦略 オプトロニクス

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

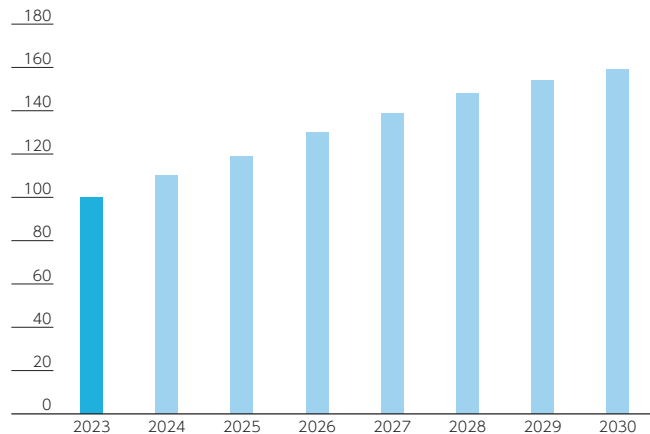
今後も成長が見込まれるOLED市場や車載市場に対して、顧客価値の最大化に向けた戦略的投資を実行していきます。

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らさらに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CO₂排出量削減につながる製品設計や、従来型と比較してCO₂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進めていきます。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

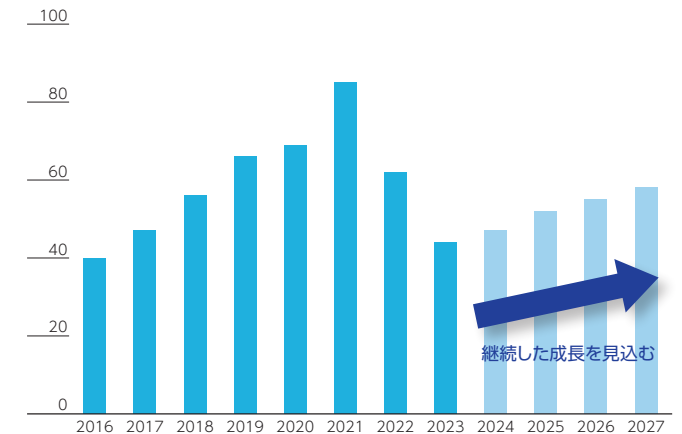
データ社会やスマート社会の拡大を背景にデータセンターの重要性はさらに高まり、それに伴いデータストレージ容量が増加していくものと予測しています。これに対し、「CISFLEX™」は、圧倒的なシェアに伴う高い供給責任をもち、継続安定的な製品供給に努めるとともに、HDDの高容量化を実現する技術開発にも注力していきます。また、「微細化」「薄膜化」「機械特性」などのコア技術を活かして新製品・新市場にも打って出ること、製品ポートフォリオの拡充を図ります。

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



製品

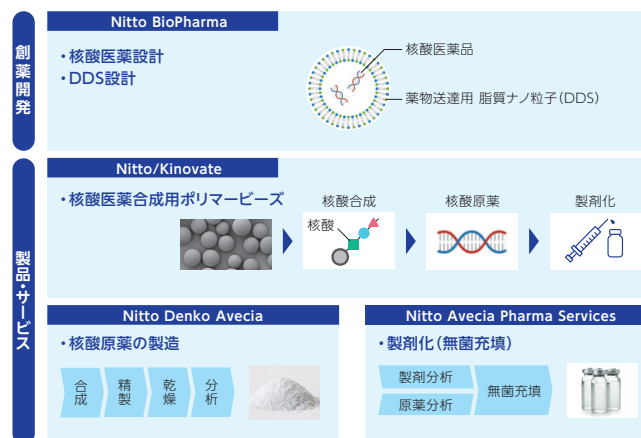
・ライフサイエンス

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



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到的に届け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

・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

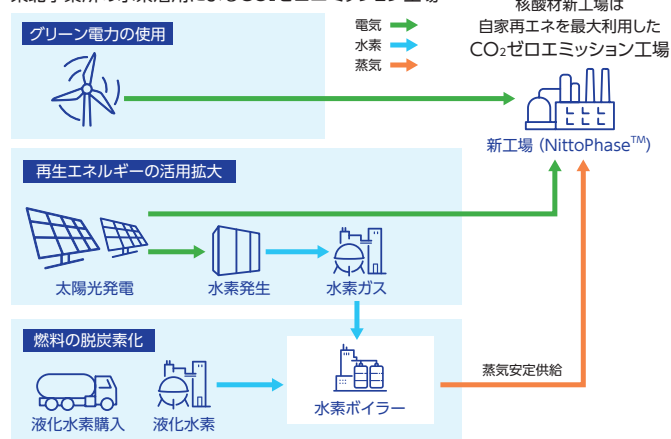
中長期戦略

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、CO₂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CO₂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CO₂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CO₂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、CO₂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、企業にとつ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

「CO₂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。

CO₂排出量(Scope1+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CO₂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 ₂ 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CO₂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CO₂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CO₂排出量 (Scope1+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CO₂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CO₂排出量 (Scope1+2) 削減の取組み

2023年度のCO₂排出量 (Scope1+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CO₂排出量 (Scope1+2) 実質ゼロに向け、Scope1の対策を強化しCO₂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

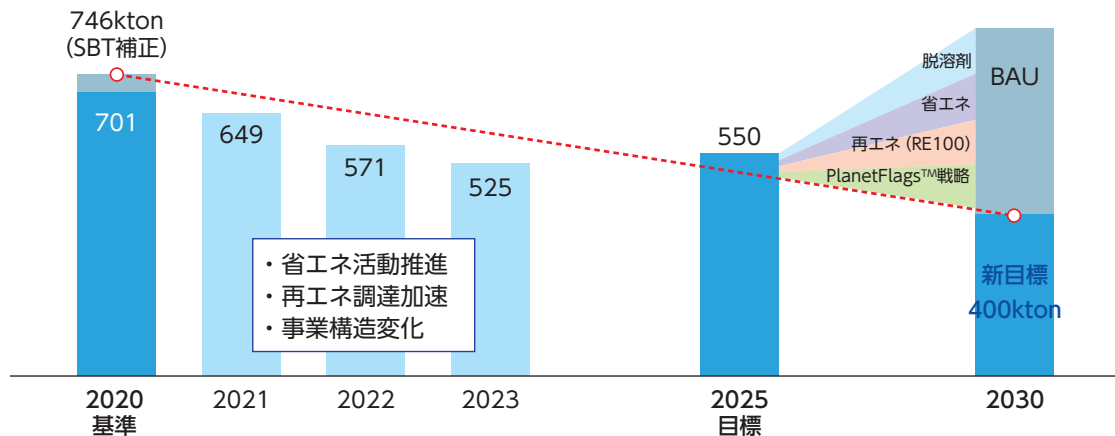
電力の再生可能エネルギー使用比率は前年度の38%から41%となり、これによるCO₂排出削減量は30ktonに達しています。

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供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



2030年までの主要施策

脱溶剤：製品・市場開発
省エネ：排熱利用、高効率機器
再エネ：グローバル調達

サプライチェーンCO₂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CO₂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CO₂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、2,622ktonとなり、原材料の製造におけるCO₂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、CO₂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 (深川) 有限公司)

日東精密回路技術 (深川) 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、エネルギー効率が高い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CO₂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CO₂排出削減量の累計は5.9kton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CO₂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

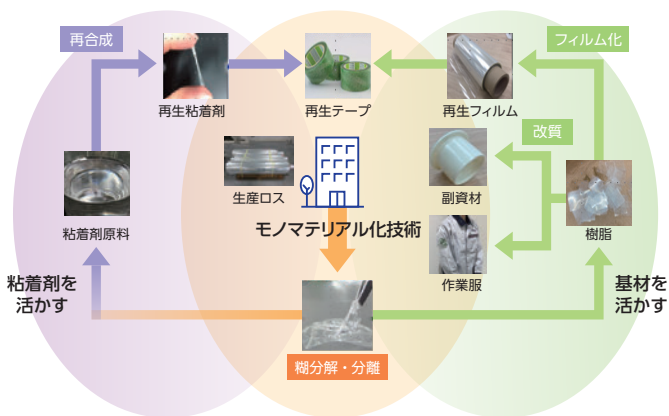
Nittoグループにおける廃棄物排出量の約50%が石油由来資源であるプラスチック廃棄物であることから、資源の循環利用は極めて重要だと認識し、廃プラスチックリサイクル率を環境目標として設定し活動を推進しています。

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



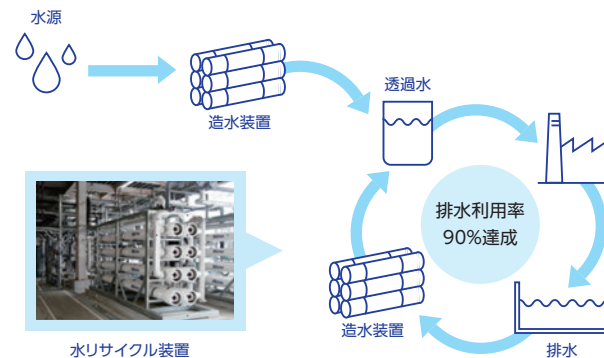
生物多様性の保全

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

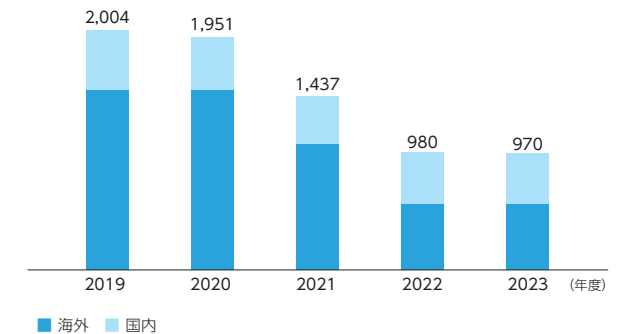


大気汚染防止

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るため、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なリスク・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年経営目標や中期経営計画「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CO₂排出量について、科学的根拠に基づき1.5℃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CO₂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年目標および目標を設定しています。「CO₂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CO₂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
		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
	技術	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
業界/市場	原材料価格の高騰	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)
物理的 リスク	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)
機会	製品とサービス	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

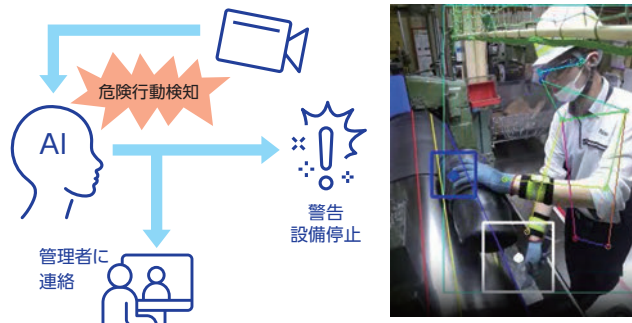
事故災害リスク低減への取組み

「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^{*1}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^{*2}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。

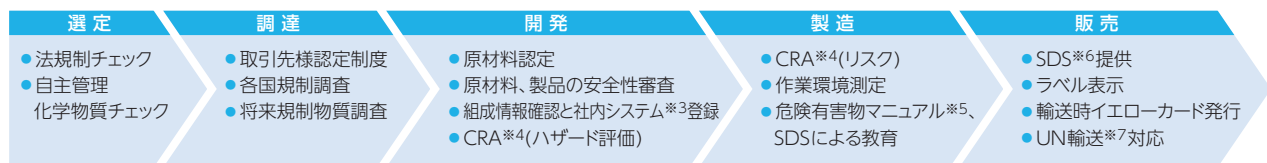
※1 情報通信技術 (ICT) などを活用し、人・モノ・環境が情報を共有することで、安全を確保する協調安全の技術的方策。協調安全とは、人・モノ・環境が情報を共有することで協調して安全を構築する安全の概念。
※2 企業トップを含む経営層、管理職層、スタッフ層に対し、安全に関する知識や理解の確認を行うことを目的とする要員教育認証システム。

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としています。

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。

本事業については、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、本事業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は本事業を受けて、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*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。

*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業が発覚した。

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

- ・本事業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

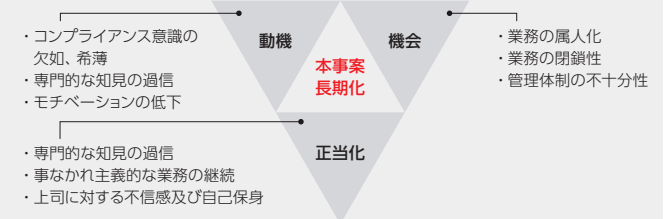
■ 人的背景

- 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

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。

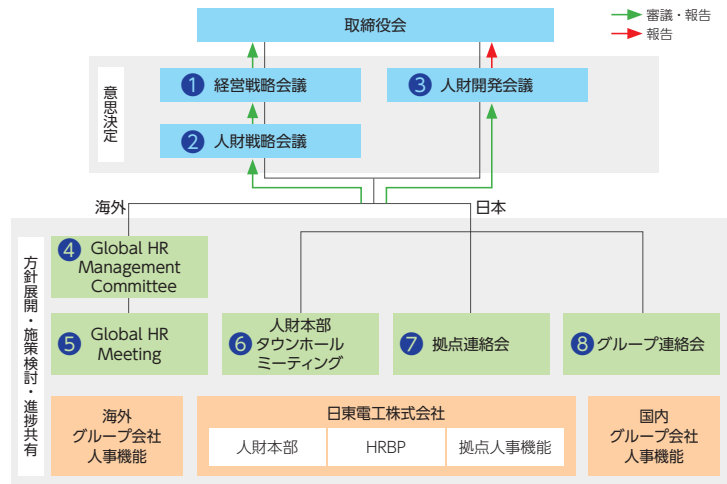
現状、日本における女性リーダー比率が低いため、日本国内において、組織やチームをけん引できる女性リーダー育成に向けた「FLOWERプログラム*」を2022年4月より開始しました。一人ひとりのキャリアと向き合い、上司との対話を通じて、子育てしながら海外赴任や長期出張などにもチャレンジしてもらっています。また、社外的女性リーダーによる研修も積極的に行うなど、リーダーとしての意識の変革を図っています。このようにさまざまな経験を増やす観点で育成を図っています。

*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

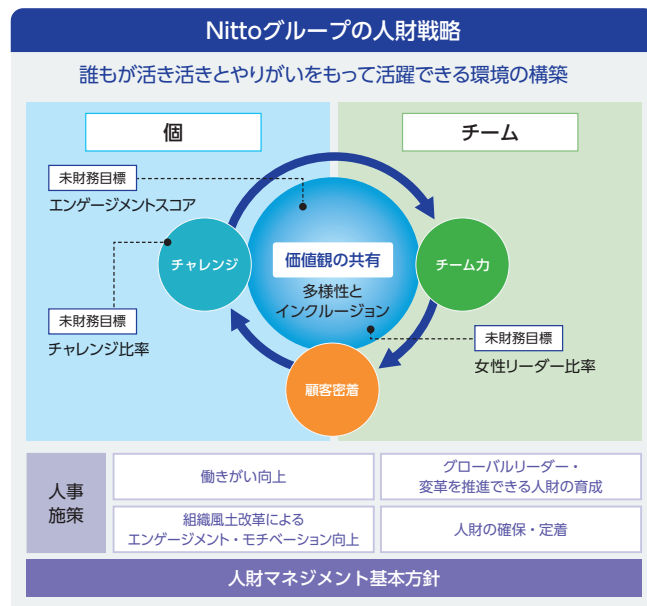


各会議体の概要

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想いなど、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、海外トレーニング、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お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、最近では、「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きます。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、誰もが活き活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年人財系未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% ■ エンゲージメントスコア 85
	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	
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り組みを、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。この取り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、より力強く取り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、一人ひとりが生き生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



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。育児目的の休暇、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^{*}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。

^{*} 育児休業等および会社独自の育児目的の休暇の取得割合

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校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、社風を知ることに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インターリスクリサーチ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られ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こと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。

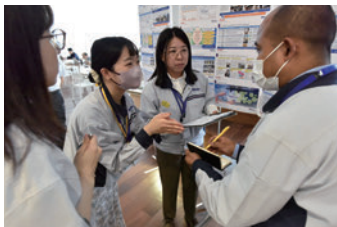
チャレンジする文化の起源は、 中間材メーカーとしてのアイデア勝負という挑戦欲

▶ **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Nitro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か何かを始める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、私を受賞した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** Nitro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Nitro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** 未財務目標の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誰でも一歩を踏み出しやすいと思いました。

▶ **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^{*}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/>

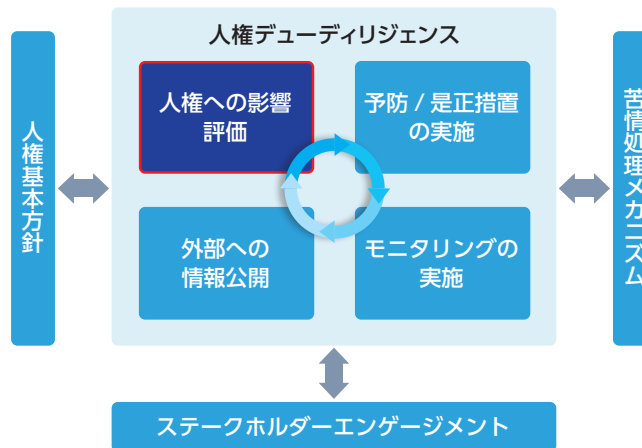
※「世界人権宣言」「市民のおよび政治的権利に関する国際規約」「経済的、社会的および文化的権利に関する国際規約」、国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則および権利に関するILO宣言」による中核的労働基準、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」

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靭化

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年度下期に全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

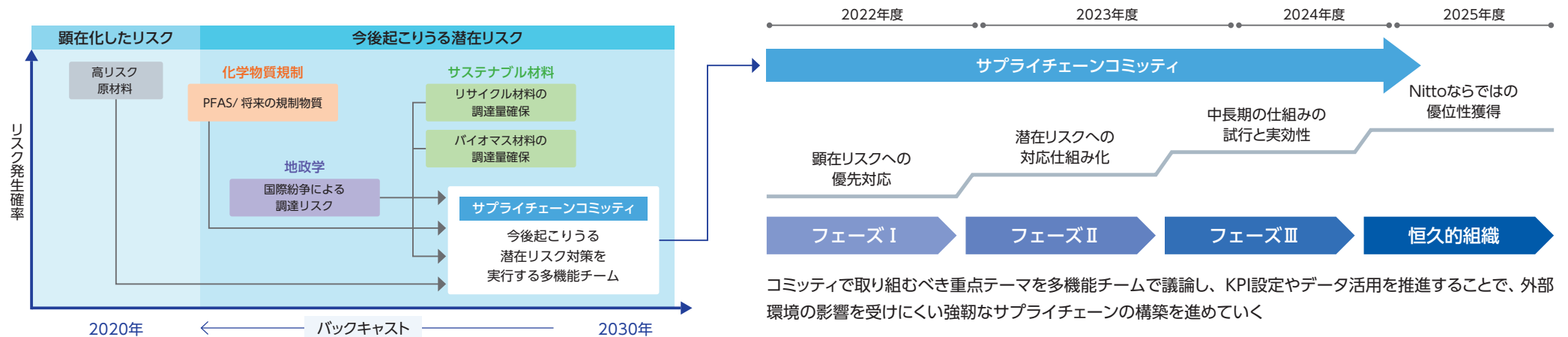
短期対策は完了。潜在リスクへの対応としては、前述したリスク評価の枠組みに地政学リスクの判定項目も組み込み顕在化を防ぐ。

- 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。



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	リスクマネジメント <ul style="list-style-type: none"> 外部環境変化によって発生する供給リスクの察知 先回りのリスク対策 有事の際の初動対応 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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） ■ 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
	CSR調達 <ul style="list-style-type: none"> 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"> ■ CSR調達ガイドラインを通じた方針や行動規範の提示 ■ CSRアセスメントによるサプライヤー様評価と是正活動 ■ 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）
	グリーン調達 <ul style="list-style-type: none"> 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"> ■ グリーン調達基準書による方針の提示 ■ CO₂排出量調査 ■ 化学物質含有調査と情報管理 ■ バイオマス・リサイクル材料の採用推進

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、CO₂排出量や含有化学物質の調査を行うとともに、中期経営計画の末財務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。

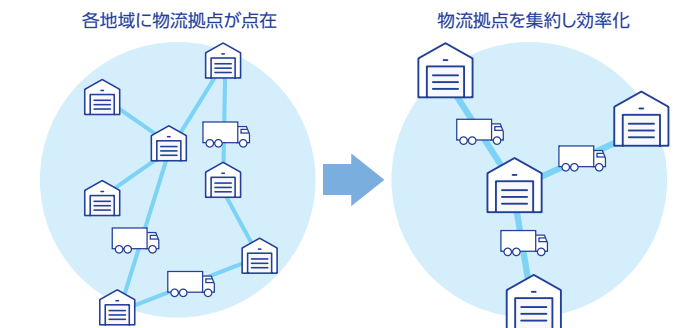
ロジスティクスの効率化

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、CO₂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CO₂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



取締役・監査役紹介 (2024年7月1日現在)



監査役
高柳 敏彦

監査役
徳安 晋

取締役 専務執行役員
大脇 泰人

社外取締役
ウォン ライヨン

社外取締役
山田 泰弘

取締役 専務執行役員
三木 陽介

取締役 専務執行役員
伊勢山 恭弘

取締役 常務執行役員
赤木 達哉

社外監査役
小橋川 保子

社外監査役
服部 剛

社外監査役
園 潔

代表取締役 取締役社長
高崎 秀雄

非常勤取締役
古瀬 洋一郎

社外取締役
澤田 道隆

社外取締役
江藤 真理子

取締役

高崎 秀雄

代表取締役 取締役社長

1978年 4月 当社に入社
 2008年 6月 当社取締役 執行役員
 2010年 6月 当社取締役 上席執行役員
 2011年 6月 当社取締役 常務執行役員
 2013年 6月 当社取締役 専務執行役員
 2014年 4月 当社代表取締役 取締役社長
 CEO、COO (現任)

古瀬 洋一郎

非常勤取締役

1964年 4月 (株)住友銀行に入学
 1989年 6月 同行取締役
 1993年10月 同行常務取締役 (1996年6月退任)
 1996年 6月 マツダ (株) 専務取締役
 (2000年6月退任)
 2001年 6月 三洋電機 (株) 取締役
 2002年 6月 同社代表取締役副社長
 (2005年10月退任)
 2006年 1月 エバンストン (株) 代表取締役 (現任)
 2007年 6月 当社社外取締役
 2010年 9月 Global Logistic Properties Limited
 取締役 (2017年12月退任)
 2015年 7月 ペルミラ・アドバイザーズ (株) 会長
 (2020年12月退任)
 2015年10月 (株)スシローグローバルホール
 ディングス取締役 (2016年12月退任)
 (株)ナスタ社外取締役 (現任)
 2018年 1月 GLP PTE. Ltd顧問 (現任)
 2021年 1月 ペルミラ・アドバイザーズ (株) 顧問
 (2022年12月退任)
 2023年 6月 当社非常勤取締役 (現任)

三木 陽介

取締役 専務執行役員

1993年 4月 当社に入社
 2016年 6月 当社執行役員 ICT事業部門長
 2017年 4月 当社執行役員 副CTO ICT事業部門長、
 全社技術部門副部門長・新規事業本部長
 2017年 6月 当社取締役 執行役員
 2019年 6月 当社取締役 上席執行役員
 2020年 4月 当社取締役 上席執行役員 副CTO
 ICT事業部門長、全社技術部門副部門長
 2020年 6月 当社取締役 常務執行役員 CTO
 全社技術部門長、ICT事業部門長
 2021年 4月 当社取締役 常務執行役員 CTO
 2022年 6月 当社取締役 専務執行役員 CTO
 (現任)

ウォン ライヨン

社外取締役 (独立役員)

2013年 9月 First Penguin Sdn.Bhd.
 Founder, Principal Trainer and
 Consultant (現任)
 2018年 7月 Penang Women's Development
 Corporation Director
 (2023年9月退任)
 2019年10月 大学院大学至善館特任准教授 (現任)
 2020年 6月 当社社外取締役 (現任)
 2022年11月 (株)ファームノートホールディングス
 社外取締役 (現任)
 2024年 6月 (株)三井E&S社外取締役 (現任)

伊勢山 恭弘

取締役 専務執行役員

1991年 6月 当社に入社
 2017年 6月 当社執行役員 経理財務統括部長
 2020年 6月 当社取締役 上席執行役員 CFO
 2021年 6月 当社取締役 常務執行役員 CFO
 2023年 6月 当社取締役 専務執行役員 CFO
 (現任)

澤田 道隆

社外取締役 (独立役員)

1981年 4月 花王石鹸 (株) に入社
 2008年 6月 花王 (株) 取締役 執行役員
 2012年 6月 同社代表取締役 社長執行役員
 2020年 6月 パナソニック (株) 社外取締役 (現任)
 2021年 1月 花王 (株) 取締役会長
 2021年 6月 当社社外取締役 (現任)
 2022年 6月 (株)小松製作所社外取締役 (現任)
 2024年 3月 花王 (株) 特別顧問 (現任)

大脇 泰人

取締役 専務執行役員

1984年 4月 当社に入社
 2006年 6月 インダストリアル事業本部回路材
 事業部長
 2010年 4月 ICT事業部企画統括部長
 2011年 4月 テープ事業部門企画統括部長・
 工業材料事業部企画統括部長
 2012年 4月 基盤機能材料事業部門戦略統括部長
 2012年 6月 当社執行役員
 基盤機能材料事業部門長
 2013年10月 当社執行役員 自動車材料事業部門長
 2015年 4月 当社執行役員
 品質・環境・安全統括部門長
 2017年 4月 当社執行役員 Nitto Denko India
 Private Limited取締役
 2017年 6月 当社上席執行役員
 2018年10月 当社上席執行役員 CPO
 2019年10月 当社上席執行役員 CIO、CPO
 2020年 6月 当社常務執行役員 CIO
 サステナビリティ本部長
 2021年 6月 当社専務執行役員
 2022年 4月 当社専務執行役員 人財本部長
 2023年 6月 当社取締役 専務執行役員 人財本部長
 2024年 6月 当社取締役 専務執行役員 CHRO
 人財本部長
 2024年 7月 当社取締役 専務執行役員 CHRO
 コーポレート人財本部長 (現任)

山田 泰弘

社外取締役 (独立役員)

1987年 4月 日本銀行に入学
 2018年 5月 日本銀行理事 (2022年5月退任)
 2022年 6月 当社社外取締役 (現任)
 2022年 9月 サスメド (株) 社外取締役 (現任)
 2024年 6月 (株)日本カストディ銀行取締役会長
 (現任)

赤木 達哉

取締役 常務執行役員

1993年 4月 当社に入社
 2010年 5月 台湾日東光学 董事
 2015年 4月 情報機能材料事業部門
 情報機能材料事業部営業統括部長
 2016年 4月 情報機能材料事業部門
 情報機能材料事業部事業統括部長
 2017年 4月 情報機能材料事業部門副部門長
 2019年 6月 当社執行役員
 情報機能材料事業部門長
 2022年 6月 当社上席執行役員
 情報機能材料事業部門長
 2024年 6月 当社取締役 常務執行役員
 情報機能材料事業部門長 (現任)

江藤 真理子

社外取締役 (独立役員)

1994年 4月 三井物産 (株) に入社
 2003年10月 第二東京弁護士会登録
 2015年 4月 TMI総合法律事務所入所
 2017年 1月 同事務所パートナー弁護士 (現任)
 2019年 3月 (株)大塚家具社外監査役
 (2021年8月退任)
 2020年 6月 スターゼン (株) 社外監査役
 (2022年6月退任)
 2022年 6月 スターゼン (株) 社外取締役 (現任)
 2023年 6月 当社社外取締役 (現任)
 2024年 3月 (株)アシックス社外取締役 (現任)

監査役

徳安 晋

監査役

1985年 4月 当社に入社
 2017年 6月 当社執行役員 Nitto Automotive, Inc.代表取締役
 2018年 7月 当社執行役員
 コンプライアンス統括部長
 2019年 4月 当社執行役員
 サステナビリティ統括部長
 2019年 6月 当社常勤監査役(現任)

高柳 敏彦

監査役

1981年 4月 当社に入社
 2009年 6月 日東シンコー㈱代表取締役
 2014年 8月 当社執行役員 Nitto Denko (China) Investment Co., Ltd. 董事長
 2018年 4月 当社執行役員
 営業統括部門長・東京支店長
 2018年 6月 当社上席執行役員
 2020年 6月 当社常務執行役員
 営業統括部門長、台湾エリア長
 2023年 6月 当社常勤監査役(現任)

小橋川 保子

社外監査役(独立役員)

2001年 2月 公認会計士登録
 2006年 6月 みかさ監査法人設立
 2015年 6月 (株)アートネイチャー社外取締役
 (2022年6月退任)
 2017年12月 JK&CREW税理士法人設立(現任)
 2023年 6月 当社社外監査役(現任)
 2024年 6月 (株)JVCケンウッド社外監査役(現任)

園 潔

社外監査役(独立役員)

1976年 4月 (株)三和銀行に入行
 2014年 5月 (株)三菱東京UFJ銀行取締役副会長
 2015年 6月 (株)三菱UFJフィナンシャル・グループ
 取締役代表執行役会長
 2017年 5月 (社)関西経済連合会副会長(現任)
 2017年 6月 南海電気鉄道(株)社外取締役
 (2024年6月退任)
 2019年 4月 (株)三菱UFJ銀行取締役会長
 2019年 6月 (株)三菱UFJフィナンシャル・グループ
 常務執行役員(2021年4月退任)
 2019年 6月 三菱自動車工業(株)社外取締役
 (2022年6月退任)
 2021年 4月 (株)三菱UFJ銀行特別顧問(現任)
 2021年 5月 讀賣テレビ放送(株)社外取締役(現任)
 2022年 6月 損害保険ジャパン(株)社外監査役
 2024年 4月 損害保険ジャパン(株)社外取締役
 (監査等委員)(現任)
 2024年 6月 当社社外監査役(現任)
 2024年 6月 関西電力(株)社外取締役
 (指名委員会委員、監査委員会委員)(現任)

服部 剛

社外監査役(独立役員)

1979年 4月 東京海上火災保険(株)に入社
 2012年 5月 (株)松屋社外取締役(2017年5月退任)
 2013年 6月 東京海上日動火災保険(株)常務取締役
 2015年 4月 東京海上日動火災保険(株)専務執行役員
 (2017年3月退任)
 2017年 6月 輸出入・港湾関連情報処理センター(株)
 代表取締役社長(2021年6月退任)
 2024年 6月 当社社外監査役(現任)

スキル・マトリックス

氏名	役職	性別	在籍年数	リーダーシップ	テクノロジー	ファイナンス	ガバナンス	サステナビリティ
高崎 秀雄	取締役社長	男	16	●				
三木 陽介	取締役	男	7	●	●			
伊勢山 恭弘	取締役	男	4			●	●	
大脇 泰人	取締役	男	1	●			●	●
赤木 達哉	取締役	男	-	●				
古瀬 洋一郎	取締役	男	17	●		●	●	
ウォン ライオン	社外取締役	女	4				●	●
澤田 道隆	社外取締役	男	3	●	●			●
山田 泰弘	社外取締役	男	2		●	●	●	
江藤 真理子	社外取締役	女	1				●	●
徳安 晋	常勤監査役	男	5			●		●
高柳 敏彦	常勤監査役	男	1	●			●	
小橋川 保子	社外監査役	女	1			●	●	
園 潔	社外監査役	男	-	●		●	●	
服部 剛	社外監査役	男	-				●	●

(注) 1. 上記表は、特に期待するスキルを示したものであり、すべてのスキルを表すものではありません。
 2. 高崎秀雄取締役は、取締役社長として経営を統括することが最も重要であるとの観点からリーダーシップのみとしております。

取締役・監査役の選解任にあたっての方針と手続きについて 取締役会・監査役会の適切な構成について

当社は、現在の会社規模、取締役会・監査役会での実質的な議論の促進、社外取締役の適切な人数の確保等の観点から、取締役会においては10名以下（うち、独立社外取締役は1/3以上）、監査役会においては5名以下（うち、独立社外監査役は半数以上）を適切な構成と考えており、定款においても上限を同様に定めております。なお、監査役会においては、適切な経験・能力および必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者を選任し、特に、財務・会計に関する十分な知見を有している者を1名以上選任することが必要と考えております。さらに、変化し続ける経営環境において重要な方針を決定していくとともに、持続的に監督機能を発揮するため、取締役会・監査役会において「リーダーシップ」「テクノロジー」「ファイナンス」「ガバナンス」「サステナビリティ」の5項目の資質・学識・経験等（以下、総称して「スキル」という）を特定し、当該スキルがバランス良く網羅されるような構成が経営に資すると考えております。

取締役・監査役の選解任について

取締役・監査役の選解任に当たっては、右記の役員選任基準および役員解任基準を定め、当該基準に沿って運用しております。さらに、取締役の選解任については、より透明性・公正性を高めるために、経営・指名・報酬諮問委員会において審議を行い、取締役会では当該諮問委員会の答申を尊重して最終的な決定を行います。

<役員選任基準>

1. The Nitto Way*を実践する者であること
2. 当社の特定する5項目のスキルによる会社への貢献が期待される者であること

※「安全」、「持続可能性」、「多様性と人権」、「お客様」、「変化の先取り」、「チャレンジ」、「三新活動」、「ニッチトップ」、「スピードと完成度」、「組織風土」、「自己変革」、「当事者意識」からなる当社独自の価値観

<役員解任基準>

1. 公序良俗に反する行為を行った場合
2. 法令または定款その他当社グループの規程に違反し、当社グループに多大な損失または業務上の支障を生じさせた場合
3. 職務執行に著しい支障が生じた場合
4. 役員選任基準に定める資質が認められない場合

当社の特定する5項目のスキル

スキル	選定理由
リーダーシップ	事業環境が大きく変化する中、持続的に成長するためには、果敢な経営判断が必要です。そのため、当社では、上場企業での経営者や大規模事業での責任者、ベンチャー経営者、政府の要職など、グローバルな組織におけるリーダーシップの資質、経験を役員スキルとして選定しています。
テクノロジー	当社のMissionである「新しい発想でお客様の価値創造に貢献します。」を実現するためには、イノベーションへの投資が常に必要です。そのため、当社では、既存事業だけでなく、IT、DX、品質・環境・安全技術や新規領域を含めた科学技術の造詣を役員スキルとして選定しています。
ファイナンス	企業を経営していくうえで、財務指標に基づいた科学的な投資施策が必要です。そのため、当社では、財務および会計に関する知識を役員スキルとして選定しています。
ガバナンス	当社の「The Nitto Way」の「安全をすべてに優先します。」には「経営の安全」も含まれます。そのため、当社では、法務、リスクマネジメント、労務などの分野における学識や役員経験を役員スキルとして選定しています。
サステナビリティ	持続的な成長のためには、自社の成長だけでなく、サステナブルな社会の実現に向けた貢献が求められます。そのため、当社では、多様性、環境貢献、ブランド価値などの分野に関するバックグラウンドを役員スキルとして選定しています。

執行役員一覧 (2024年7月1日現在)

氏名	役職 (地位)	担当
高崎 秀雄	代表取締役 取締役社長 CEO、COO	
大脇 泰人	取締役 専務執行役員 CHRO コーポレート人財本部長	人事・教育、DE&I推進、日本エリア経営
三木 陽介	取締役 専務執行役員 CTO 全社技術部門長	全社技術
伊勢山 恭弘	取締役 専務執行役員 CFO 経理財務本部長、輸出管理センター長	経理・財務、IR、輸出管理、内部監査
Sam Strijckmans	常務執行役員 EMEA (ヨーロッパ、中東、アフリカ) エリア長 Nitro EMEA NV代表取締役	EMEA (ヨーロッパ、中東、アフリカ) エリア経営
藤岡 誠二	常務執行役員 南アジア・インド・オセアニアエリア長 Nitro Denko (Singapore) Pte.Ltd. 代表取締役	南アジア・インド・オセアニアエリア経営
土本 一喜	常務執行役員 生産本部長	製造・生産技術、環境・安全
赤木 達哉	取締役 常務執行役員 情報機能材料事業部門長	情報機能材料事業
堀川 幸裕	常務執行役員 ヒューマンライフソリューション事業部門長 北・南米エリア長 Nitro, Inc.代表取締役	ヒューマンライフ事業 北・南米エリア経営
右近 敦嗣	上席執行役員 株式会社ニトムズ代表取締役	事業会社経営
李 培源	上席執行役員 韓国エリア長 Korea Nitro Optical Co., Ltd.代表理事社長	韓国エリア経営、情報機能材料事業
佐藤 紀夫	上席執行役員 アドバンスフィルムソリューション事業部長	アドバンスフィルムソリューション事業
城 勝義	上席執行役員 日東シンコー株式会社代表取締役	事業会社経営
青木 信行	上席執行役員 株式会社日東分析センター代表取締役	事業会社経営

氏名	役職 (地位)	担当
明間 健二郎	上席執行役員 台湾エリア長 Taiwan Nitro Corporation 董事長・総経理	台湾エリア経営
林 康裕	上席執行役員 法務・コンプライアンス本部長	法務・総務、コンプライアンス、 リスクマネジメント
吹田 真悟	執行役員 基盤機能材料事業部門長	基盤機能材料事業
寺田 善彦	執行役員 ヒューマンライフソリューション事業部門 メディカル事業部長	メディカル事業
金川 仁紀	執行役員 情報機能材料事業部門副部門長	情報機能材料事業
杉野 洋一郎	執行役員 ICT事業部門長	ICT事業
村上 奈穂	執行役員 全社技術部門新規事業本部長	全社技術 (新規事業)
時野 直樹	執行役員 営業本部長	営業統括・営業支援
萩原 陸宏	執行役員 品質保証本部長	品質
松本 純一	執行役員 調達本部長	調達
片山 博之	執行役員 ヒューマンライフソリューション事業部門 メンブレン事業部長	メンブレン事業
塩見 太	執行役員 中国エリア長 Nitro Denko (China) Investment Co., Ltd. 董事長・総経理	中国エリア経営
中村 圭	執行役員 IT本部長 業務改革本部長	IT、業務改革、ロジスティクス
戸塚 健之	執行役員 経営・ESG戦略本部長	経営戦略、広報、ESG推進

※CEO: グループ最高経営責任者 COO: グループ最高経営執行責任者 CHRO: グループ最高人事責任者 CTO: グループ最高技術責任者 CFO: グループ最高財務責任者

取締役対談

取締役会では、Nittoグループが「なくてはならないESGトップ企業」への変革を加速できるよう、オープンで自由闊達な議論を尽くしています。



社外取締役
江藤 真理子

代表取締役 取締役社長
CEO COO
高崎 秀雄

ESGトップ企業を真剣に目指すことの大切さ

——経営面では2023年度はいかがでしたか。

▶ **高崎** 新たな中期経営計画の初年度として、ESGを経営の中心に据える取組みに邁進しました。2030年に「なくてはならないESGトップ企業」を目指すことを宣言したことにより、財務・未財務を合わせて12の数値目標を立ててスタートしましたが、ESGと業績の両立の難しさを実感した年でした。株主・投資家の方々も、将来性の面でESGは重視しますが、やはり足元の業績も大切です。ESGはコストではなく事業投資であるという考えのもと、PlanetFlags™/HumanFlags™の開発や従業員によるESG実践のための仕組みづくりなどを着々と進めました。

▶ **江藤** 私にとっては、Nittoの社外取締役1年目の年でしたが、取締役会を含めあらゆる会議を振り返ると、ESGという言葉が出なかったことはなく、経営の中心にESGを置くという強い決意と意欲、実行力をひしひしと感じました。ESG経営と業績向上の両立を追求するということは、「言うは易く行うは難し」ですが、その決断が具現化された1年だったと思います。

▶ **高崎** 社外取締役に就任された前後で当社のイメージは変わりましたか？

▶ **江藤** 私はテニスファンなので、社外取締役のお話をいただいた時に真っ先に思ったのは「Nittoといえば、ATPファイナルズのタイトルスポンサー！」でしたが、就任後は、「本気でESGトップ企業を目指している」こと

を実感しました。また、この1年間でさまざまな事業所も訪問してきました。事前準備にかなりの時間がかかるはずですが、従業員の皆さんが新しい訪問者を迎えることを期待し、楽しんでいることも伝わってきましたので、私も皆さんの熱意に応え、遠慮せず1つでも多く学べるようにしています。その中で印象的だったのは、技術系の若手女性従業員から「父もNittoの従業員だったんです」と聞いたことです。就職という大きなライフイベントにおいても、Nittoの強みや文化が家族を通じて自然に受け継がれているということに感動を覚えました。また、Nittoの技術や製品は理解するのが難しいのですが、その従業員がどうすれば私に伝わるだろうかと見せ方や説明方法をいろいろ工夫して、事業内容などをプレゼンしてくれたことも強く印象に残っています。

社外役員が自由闊達に議論できる雰囲気づくりの真意

— Nittoの独自性や取締役会の雰囲気など、他社との違いなどはありますか。

▶ **江藤** 社外取締役の就任前、さまざまな資料を読みました。すると、「ニッチトップ」や「PlanetFlags™/HumanFlags™」「三新活動」などの独特な言葉が並んでいました。取締役会への出席や事業所訪問を重ねる中で、そうした言葉の意味が次第に理解できたのと同時に、最近入社した若手従業員が、仕事を進めていくうえで「三新活動」を役立てていることを知りました。また、海外グループ会社の若手従業員も、英語によるコミュニケーションで他拠点の従業員とも連携するなどして三新活動を実践して

いると聞きました。

▶ **高崎** 三新活動は、グローバルに一貫して「Sanshin Activity」として根づいている言葉です。また、ニッチトップも同様に、これらはNitto Personの共通語として使われています。ところで、取締役会の雰囲気は率直にどう感じましたか。

▶ **江藤** 初回の取締役会は緊張しましたが、自由闊達に議論できる雰囲気があり、和気あいあいとして感じました。その雰囲気に背中を押され、私も思い切って発言してみようと思いました。実際、発言してみると、皆さんがしっかり耳を傾けてくれ、取締役会全体で発言しやすい空気を醸成しているのだと理解しました。また、席次が毎回くじ引きというのもユニークです。

▶ **高崎** 席次をくじ引きで決めるのは、私が社長に就任する前からの慣習で、和気あいあいとした雰囲気づくりに貢献していると思います。当社では取締役会の休憩時間に昼食をとりませんが、毎回、隣の席の方が異なるので、雑談を交えながらお互いのことを知ることができますし、資料に書かれている事柄の不明点などを気軽に聞くこともできます。

▶ **江藤** 取締役会が始まる少し前に来ると、役員の待機スペースがあり、そこでも気軽にいろいろなことを雑談しています。このたわいない会話にもコミュニケーションを深める大きな効果がありますよね。

▶ **高崎** 会議が始まってしまえば、議案に集中しますが、やはり大切なの



はお互いの人間性に触れることだと思っています。また、取締役会では、私は最後に発言するように心がけています。社外役員は、社内役員と異なる経験や知見、キャリアをおもちなので、その方々のご意見を聞くことが楽しいのです。社内役員が気づかないような示唆に富むご意見は、経営を行っていくうえで大いに役に立っています。大変貴重なご意見が多くあり、すぐに実行に移したほうがよいものは即時に対処しています。さらに2023年度より取締役会において人財やサプライチェーン、安全、ブランドなどに関するモニタリング報告を開始したのですが、これらの議題に対する助言は経営戦略会議でも報告、フォローして、経営に反映させています。

最高の意思決定機関として取締役会の機能を引き出すために

— 取締役会の機能や役割は、年々進化していると思いますが、2023年度で特に注力した取組みなどはありますか。

▶ 高崎 取締役会は、経営における最高の意思決定機関です。もちろん報告事項もありますが、経営に影響を与える最も重要な課題を議論することが本来の機能だと考えています。当社には、取締役会の下に執行役員がすべて出席する経営戦略会議があります。そこにできる限り権限を委譲し、迅速性や専門性の高い議案は経営戦略会議の場で討議しています。そこで討議したもののなかで、例えば投資額など影響の大きい経営課題については意思決定を取締役に諮っています。



— 江藤さんが取締役会で助言を行う際に留意されていることは何ですか。

▶ 江藤 実は取締役会に出席する際には、統合報告書を持参しています。初年度だったこともあり、製品などの専門的な詳細をまだ正確に理解していない部分もありますので、その都度、統合報告書で確認できるように心がけています。

▶ 高崎 当社は中間材料メーカーであり、なおかつニッチトップを追求する企業なので、専門的なことはどうしても一朝一夕では理解できないと思います。取締役会に出席しているうちに理解が深まりますので、ぜひ弁護士としての視点でガバナンスなどの得意分野からご助言をいただけたらと思います。

▶ 江藤 Nittoは化学業界の企業であることから、さまざまな法規制があります。また、重大な労働災害は被災者の生活に極めて大きな影響を及ぼしますし、企業にとっても致命傷になりかねません。細かい点ではまだ改善の余地はあるかもしれませんが、致命的なことは確実にリスクヘッジするという決意が取締役会で共有されていると感じています。そうした姿勢は従業員に対しても強いメッセージになるので、とても良いと思います。少し前の取締役会でも質問したところ、労働災害防止のための取組みの現状を説明いただきました。社内で、法規制に関する情報のアップデートに継続的に取り組み、十分に議論を重ねていることがわかりました。

▶ 高崎 「安全をすべてに優先する」という浸透・定着活動を連綿と繰り返

返してきています。労働災害を完全にゼロにすることは容易ではありませんが、やはり言い続けるのみです。役員が事業所などをめぐる際も、業績の話に終始するのではなく、経営理念を徹底的に伝えることが重要だと認識しています。また、当社は春と秋にグローバルカンファレンスを開催していますが、ここには海外の幹部も集まり、参加者が100名以上の規模となります。カンファレンスでは、事業計画や予算などのセッションだけでなく、コンプライアンスや安全、経営理念を題材として参加者に議論してもらうこともあります。

性別や国籍にかかわらず、誰もが輝き、活躍できる環境づくり

— 昨今、取締役会においてもダイバーシティの重要性が求められていますが、どれくらい重視されていますか。

▶ 高崎 ダイバーシティを語るうえで、女性や外国籍の方の起用などに目が向きがちですが、これ以外の面の多様性も重要だと感じています。もちろん「コーポレートガバナンス・コード」などへの対応も重要ですが、最も意識すべき多様性はスキルや専門性だと考えます。当社では役員の選任にあたって5項目のスキルを特定していますが、現在のスキル・マトリックスを見れば多様性は確保できていると思います。また、過去からの流れを振り返っても、かなりメンバーは変わってきています。世の中の変化とともに役員が入れ替わることも多様性の一部だと思っています。

▶ 江藤 私は以前、取締役会で役員の多様性についてどう思うかと、意見

を求められたことがありました。「多様性」の意味合いはとても広いので難しい問題です。私自身が女性ですので、それだけで自分は多様性を具現化しているような気になっていました。あらためて問われて、もっと考えなければならぬと感じました。また、事業所では、法規制の影響もあり、とすると男性に偏りがちな技術職について、可能な限り、性別にとらわれずに採用することに注力していると聞いています。実際、事業所をめぐる、説明者は性別に関係なく選ばれていて、意識的に実践しているのだなと感じました。

▶ **高崎** 対談の冒頭で江藤さんが、女性従業員が説明を担当していたという話をされていましたが、当社では誰を説明者に起用するかを部門長が事前に考えています。訪問された方には、実際に製品を見たり触れたりしていただきながら、説明することにこだわっており、資料を何百枚も見せるより確実に伝わります。また、あえて新入社員を説明者に任命することも多いです。緊張もするでしょうが、しっかりと事前にプレゼン方法を考え練習することで、立派に説明することができます。若手にとってその体験は、今後の仕事に対する糧と大きな自信になります。人財育成という観点からも、若手を説明者に起用し、徹底的に準備することを促しています。

▶ **江藤** 現場や執行役員の説明を聞いていると、ニッチトップ戦略による明確な差別化に対する熱量をととても感じます。また、取締役会で驚いたことは、ある事業からの撤退といったことが事業計画の1つとして議題に挙げられることが間々あることです。一般的に、社外役員のアドバイスによって方向転換することはよくあると思いますが、Nittoでは撤退などの厳しい戦略判断が、執行側で自律的に行われています。むしろ私など社外役員の

ほうが、「すぐに撤退するのはもったいないのでは」と感じることもあるくらいですが、ニッチトップではなくなった事業はその後、特許戦略によるライセンスビジネスに切り替えるなど、経営判断が早いと感じます。事業環境の変化にスピードをもって対応し、必要であればビジネスモデルの切替えを行うことが脈々と受け継がれていると理解しました。

▶ **高崎** 事業継続よりも、やはり撤退する決断をするほうが圧倒的に難しいです。特にメーカーである当社には、そこに至るまでの技術とそれに携わってきた技術者がいます。自ら生み出し、育てた技術をライセンスビジネスに移行することは、技術者にとっては苦渋の決断でもあると思います。しかし、最も重要なことはニッチトップであるかどうかです。それは従業員にも浸透しています。撤退した事業の技術者は、今では別の事業でリーダーとして能力を発揮しています。事業撤退は、一般的には成功できなかったという負のイメージをもたれがちですが、当社では正反対であり、メンバーたちは別の事業に移って新たなニッチトップを目指して輝いています。

今後の課題は、多様な人財の採用・育成と次の経営陣の育成

—— **近年、人的資本経営への注目が高まっていますが、今後、どのような取組みが重要だとお考えですか。**

▶ **江藤** 1つは、経営基盤の強化のためにDX（デジタルトランスフォーメーション）を推進して、人的資本価値を最大化することが重要だと思

ます。今の若者はみなデジタルツールの活用に長けています。そういった人たちが社会人、そしてマネジメント層として成長してくるまでの数年間、どうやってデジタル人財を強化していくかが課題だと思います。もう1つ、Nittoでは、その事業特性もあってface to faceのコミュニケーションが大切にされています。そのためには語学が重要になってきます。実際に取締役会で人事関連の議論が出た際に共通認識となりましたが、英語力を高めていくことも重要だと感じました。

▶ **高崎** おっしゃるとおり、face to faceでのコミュニケーション力はとても重要です。しかし、コロナ禍によって対人能力が全般的に低下したと感じています。当社にはカタログも価格表もないため、お客様に製品を売るためには、コミュニケーションによってニーズを引き出すしか方法がなく、その基本はface to faceでの会話です。新入社員にも、受け身にならず、自らコミュニケーションをとるように促しています。また、DXではERP（統合基幹業務システム）の刷新を進めましたが、根幹で経営資源の一元化がまだ十分に進んでいないと認識しています。海外の現場も含め、業務が非常に属人化しているので、その解消がDX推進における大きな課題だと痛感しています。もう1つ、私にとっての重要な課題は、次の経営者候補を育成していくことです。今後も変化し成長を遂げていくためには、経営陣の予備軍を確保していくことが不可欠です。中途採用も含め、多様な人財を採用・育成し、次の経営陣を育てるといふ、時間軸に合わせた人財育成が経営にとって重要なテーマだと認識しています。

経営の安全性向上

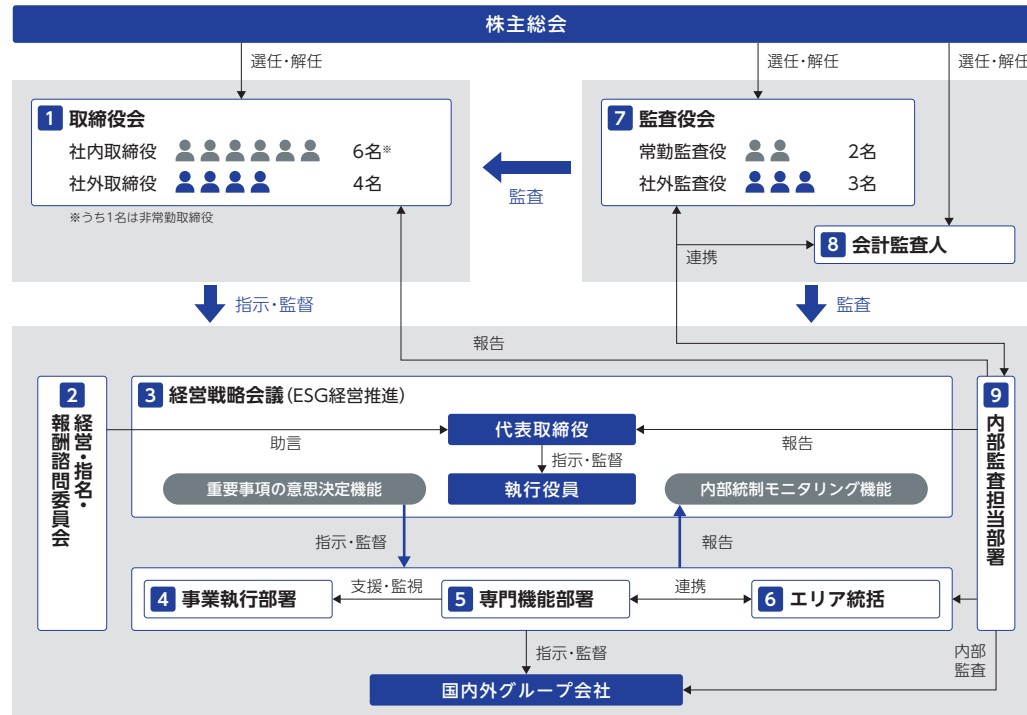
ガバナンス体制

事業活動を円滑に推進するうえで、どのような企業統治の枠組みを整備するかは、極めて重要なテーマであると認識しています。

遵法性に留意するのは言うに及ばず、社会課題の解決に積極的に貢献できる企業を目指す当社は、より良い経営体制の実現に向け、継続的にコーポレートガバナンスの改善に取り組んでいます。

このような取組みのもと、現在の当社コーポレートガバナンス体制は以下のとおりです。

コーポレートガバナンス体制図



各組織の概要と役割

機関	役割等
1 取締役会 【議長】高崎秀雄取締役社長	<p>【構成】社内取締役6名*、社外取締役4名(全10名) ※うち1名は非常勤取締役</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営方針・中期経営計画、ESG経営などの基本方針や戦略的経営判断等の重要事項の意思決定 代表取締役、執行役員等による業務執行の監督 内部統制の構築、運用状況の監督 その他、法的決議事項の意思決定
2 経営・指名・報酬諮問委員会 【議長】高崎秀雄取締役社長	<p>【構成】代表取締役1名、社外取締役4名、社外監査役3名(全8名)</p> <ul style="list-style-type: none"> 任意の諮問委員会 代表取締役が社外取締役および社外監査役から事前に適切な関与・助言を受けようとして、取締役会において重要事項につき審議される体制 経営上の重点テーマ、役員の指名、役員報酬などの重要課題に関する助言
3 経営戦略会議 【議長】高崎秀雄取締役社長	<p>【構成】取締役社長および執行役員(取締役兼務を含む) 27名(全28名)</p> <p>※迅速性・専門性の高い案件は構成員を限定することがある</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営に係る重要事項の意思決定 ESG経営推進のための施策の討議・意思決定 内部統制モニタリング・是正策の意思決定
4 事業執行部署	<ul style="list-style-type: none"> 代表取締役から委任された事業の執行 重要な執行業務について、事業執行部署主催の会議(議長:事業執行部署の長)による意思決定
5 専門機能部署	<ul style="list-style-type: none"> 経営戦略、人財、経理財務など機能ごとに組織された専門機能部署による専門的観点からの事業執行部署支援 規程等の策定を通じた事業執行部署の統制、遵守状況の監視
6 エリア統括	<ul style="list-style-type: none"> 海外の主要地域(北・南米、EMEA、中国、韓国、台湾、南アジア・インド・オセアニアエリア)に設置 専門機能部署と連携して実施各地域の特性に基づいた支援、統制、監視
7 監査役会 【議長】徳安晋常勤監査役	<p>【構成】常勤監査役2名、社外監査役3名(全5名)</p> <ul style="list-style-type: none"> 取締役会の出席を通じての取締役業務執行の監視 重要会議への出席、取締役および使用人からの活動状況聴取、決裁書類その他の重要書類の閲覧、本社・技術・事業部門や事業所等ならびに国内外のグループ会社などの調査や会計監査人からの監査報告聴取および意見交換などを通じての監査
8 会計監査人	<p>有限責任 あずさ監査法人</p> <ul style="list-style-type: none"> 会計および会計に係る内部統制の適正および適法性の監査
9 内部監査担当部署	<ul style="list-style-type: none"> 執行から独立して、業務の改善、業績向上に資することを目的に、当社グループ各社における経営活動の正確性、正当性、および合理性の内部監査 なお、内部監査としては、品質・環境・安全を対象としたQES監査や、外部評価を定期的を実施

当社のコーポレートガバナンス体制の特徴

当社は、執行から独立した独任制の監査がガバナンス強化に資するとの観点から、監査役会設置会社を選択しています。さらに、当社は執行役員制度を採用し、執行役員の職務権限を明確化することにより、迅速な意思決定を推進しています。また、独立社外役員を中心とした経営・指名・報酬諮問委員会を設置して、中立的な意見を聴取する体制を構築しています。当社のコーポレートガバナンス体制として、次の特徴が挙げられます。

1. 多角的な意見を集約する取締役会・監査役会の多様性

当社の取締役会・監査役会は、十分に備えるべき専門分野等のバランス（スキル、専門分野、在任年数など）、性別、年齢、職歴、人種、民族性、または文化的背景等の要素を含む多様性を総合的に勘案したうえで、当社グループの大切にすべきもの・判断基準を示した価値観である「The Nitto Way」を実践できる者を選任しています。

2. 取締役会の自由闊達な議論

毎年実施する「当社取締役会の実効性に関する評価」では、各経営課題に対し自由で活発な議論がなされていることが当社の取締役会の強みであることが確認されています。

3. 広く意見を聴取する場としての経営・指名・報酬諮問委員会

経営・指名・報酬諮問委員会は各委員の意見交換や代表取締役への助言の場として、毎回、貴重な意見を聴取しています。加えて、諮問委員会の対象を「指名」「報酬」分野に限定せず、広く「経営」を加えていることが当社の特徴です。なお、「指名」「報酬」については、会社法で取締役会決議対象になっており、取締役会そのもので自由闊達な議論がなされていることから、あえて取締役会への答申を義務付けていません。

4. 経営課題を適切に解決するための三軸経営

事業執行部署を中心とした事業軸、専門機能部署を中心とした機能軸、エリア統括を中心としたエリア軸の3つの軸が補完・協力しあうことにより、経営課題を適切に解決できる体制を構築しています。

5. 実効性確保のためのESG経営推進体制

当社は「ESGを経営の中心に置く」とのスローガンのもと、ESG経営推進の担当役員を任命し、専門機能部署の中に担当部署を設置しています。当該担当部署が社会的重要課題（マテリアリティ）の特定など、サステナビリティに関する提案を行い、これに基づき取締役会・経営戦略会議が意思決定し、取締役会・経営戦略会議のメンバーである代表取締役および執行役員が、それぞれ担当する事業執行部署およびエリア内のグループ会社に提案内容の実行を指示することにより、ESG経営推進の実効性を確保しています。

なお、当社では、一部のメンバーを構成員としたサステナビリティやESG委員会を設置せず、取締役社長を責任者としてすべての執行役員を構成員とする経営戦略会議を、ESG経営推進の議論の場としています。

6. 主体的な活動につなげるコンプライアンス・リスクマネジメント推進体制

コンプライアンスおよびリスクマネジメントの担当役員を任命し、専門機能部署の中に担当部署を設置しています。これらの体制によりコンプライアンスやリスクマネジメントを推進しています。さらに、当該担当部署がコンプライアンスやリスク状況（人権、人的資本、内部通報、環境、安全、情報セキュリティなど）を取り纏め、取締役会・経営戦略会議に定期的に報告し、取締役会・経営戦略会議のメンバーである代表取締役および執行役員が、それぞれ担当する事業執行部署およびエリア内のグループ会社に改善を指示することにより、内部統制モニタリングの実効性を確保しています。

なお、当社では、一部のメンバーを構成員としたリスク委員会や対象リスクごとの委員会を最終モニタリングの場とせず、取締役社長を責任者としてすべての執行役員を構成員とする経営戦略会議の場で自分事としてコンプライアンス・リスクモニタリング結果を受ける体制としています。

7. 確実な監査役監査のための連携体制

監査役監査の実効性を確保するため、監査役は当社の重要会議体に参加するとともに、内部監査担当部署や当社グループ監査役と強く連携していることが当社の特徴です。

取締役会の実効性に関する評価の結果の概要について

当社は、東京証券取引所が定める「コーポレートガバナンス・コード」に基づき、取締役会の実効性に関する分析・評価を実施し、このたび、2023年度の分析・評価が完了しました。その概要は下記のとおりです。

1. プロセスの概要

全取締役および全監査役を対象に、第三者機関によるアンケートを実施し、この結果に基づき、取締役会で討議したうえで実効性に関する分析・評価を行いました。なお、今回のアンケートは、取締役会での討議をより活性化させるため、5段階評価項目は質問内容を集約し、自由記述項目はテーマをより明確にしています。

2. 質問項目

(5段階評価項目)

- ・取締役会の在り方
- ・取締役会の構成
- ・取締役会の運営
- ・取締役会の議論
- ・取締役会のモニタリング機能
- ・総括

(自由記述項目)

- ・取締役会の監督機能
- ・ESG経営の加速推進
- ・社外役員の経営へのより深い関与
- ・投資家をはじめとするステークホルダーとのエンゲージメント強化など

3. 分析・評価結果の概要

2022年度評価に引き続き、各経営課題について自由で活発な議論がなされていることが、当社取締役会の強みであることを確認しました。

2022年度評価での認識課題に対する取組みについては、人財に対する討議の深化、特に経営陣幹部の選任や育成を認識課題として捉え、幹部候

補の人財育成強化と適性確認の場を新設し運用を開始するなど、課題の積み残しがないよう努めたことを確認しました。

2024年度に向けた課題としては、社外役員の経営へのより深い関与を目的とした、当社の理解を深める施策や、業務執行体制との情報連携の充実化などの意見が出されました。

4. 今後の取組み

当社取締役会は、上記の分析・評価の結果を踏まえ、取締役会全体の実効性をさらに高めていくための継続的な取組みを行ってまいります。

2023年度に取締役会で議論された主な審議内容

経営	<ul style="list-style-type: none"> ・中期経営計画の進捗状況 ・意思決定基準の改定 ・資本コストや株価値を意識した経営の実現に向けた取組み状況の開示 ・マテリアリティの改定 ・社外イニシアチブへの賛同 ・経営陣幹部の選任および育成方針 ・M&Aに関する個別案件
モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> ・内部統制の運用状況 ・サプライチェーンマネジメント体制の運用状況
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・「政策保有株式ゼロ方針」の策定 ・投資家との対話状況

2023年度に経営・指名・報酬諮問委員会で議論された主な諮問・審議内容

経営	・株主提案の状況を踏まえた株主対話に対する考え方について
指名	・当社の取締役会における“多様性”のあるべき姿について
報酬	・役員報酬方針と本年度取締役報酬の整合性について

役員報酬

当社の役員報酬体系は次のとおりであり、報酬の基準額、算定方法、各種報酬の構成比率、報酬支給時期または条件等の方針については、当社の事業内容、経営環境、当社と同規模、同業種の主要企業における役員報酬水準等を総合的に勘案し、経営・指名・報酬諮問委員会に諮問し答申を得たうえで取締役会が決定しております。

標準評価における構成比率の目安は、基本報酬：役員賞与：譲渡制限付

株式報酬＝30％：60％：10％であり、業績連動型株式報酬は、中期的業績向上に向けたインセンティブとしての追加的報酬であるため、標準評価では支給しません。

非常勤取締役、社外取締役および監査役は、その役割と独立性の観点から基本報酬のみとしています。

役員報酬体系

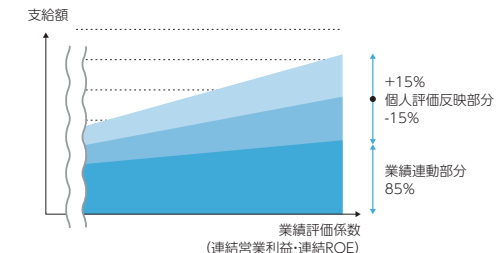
項目	内容
【固定報酬】 基本報酬	取締役会決議に基づき、取締役社長が各人の職位、職責、在任年数に応じて支給。
【短期業績連動報酬】 役員賞与	年度ごとの業績向上に対するインセンティブとして、1年を評価期間として、連結営業利益・ROEに基づく全社業績指標の達成度合いおよび各人の担当別目標の達成度合いに応じて、取締役社長が支給。
【中期業績連動報酬】 業績連動型株式報酬	3年を評価期間として連結営業利益・ROE、ESGに関する実績等により、0～150%の範囲で支給。
【中長期業績連動報酬】 譲渡制限付株式報酬	株主と利害を共有し、中長期の業績を反映させるため、退任時まで譲渡が制限される株式報酬を役員等に応じて支給。株式の市場価格と連動する仕組みとする。

各種報酬の概要は、次のとおりです。

役員賞与

全社業績を反映する業績連動部分（85％）と、個人の成果を反映する個人評価反映部分（-15％～15％）で構成し、業績連動部分は、業績指標（連結営業利益および連結ROE）の達成度から報酬額を決定します。

役員賞与構成比率



業績連動型株式報酬

各人への交付株式数は、i)役位に応じた「交付基準株式数」にii)実績等に応じた「支給率」を乗じて計算^{*1}し、2024年4月1日～2027年3月31日までの評価期間におけるiおよびiiは次のとおりです。

i 交付基準株式数

順位	交付基準株式数
取締役社長	5,400 株
取締役 専務執行役員	1,900 株
取締役 常務執行役員	1,600 株
取締役 上席執行役員	1,000 株
取締役 執行役員	800 株

ii 支給率

	連結ROE		ESG項目 ^{*2} 達成個数	支給率
	15%未満	15%以上		
連結営業利益	1,700億円未満	0%	9個達成	30%
	1,700億円以上 1,850億円未満	30% 100%	7・8個達成	20%
	1,850億円以上	50% 120%	5・6個達成	10%
			0～4個達成	0%

※1 計算の結果生じる100株未満の端数は、100株単位に切り捨てます。

※2 中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」で掲げる未財務目標9項目。

譲渡制限付株式報酬

株式の市場価格と連動する仕組みとして、退任時まで譲渡が制限される株式報酬を役位等に応じて支給します。

役員報酬方針に基づく当連結会計年度における役員報酬の額

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額				対象となる役員の員数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬			
		基本報酬(金銭)	役員賞与(金銭)	業績連動型株式報酬	譲渡制限付株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	669	227	365	-	77	5
社外取締役	94	94	-	-	-	7
監査役(社外監査役を除く)	88	88	-	-	-	3
社外監査役	48	48	-	-	-	4

(注) 1. 上記には、2023年度在任中に退任した社外取締役1名、監査役2名(うち、社外監査役1名)を含んでおります。

- 2023年6月23日開催の第158回定時株主総会の終結の時をもって社外取締役を退任し、非常勤取締役に就任した1名については、社外取締役在任期間中は「社外取締役」に、非常勤取締役在任期間中は「取締役(社外取締役を除く)」にそれぞれ区分して、上記の「報酬等の総額」と「対象となる役員の員数(名)」に含めて記載しております。
- 取締役の基本報酬および役員賞与の限度額は、2022年6月17日開催の第157回定時株主総会において、年額10億円以内(うち、社外取締役分1億200万円以内)と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点での取締役の員数は10名(うち、社外取締役6名)です。また、監査役の基本報酬の限度額は、2021年6月18日開催の第156回定時株主総会において、年額1億440万円以内と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点での監査役の員数は5名です。
- 上記の社外取締役を除く取締役の役員賞与は、注3.に記載の株主総会の決議に基づき、取締役会の決議により支払った額であり、非常勤取締役は除きます。
- 取締役(社外取締役を除く)の業績連動型株式報酬の限度額および上限株式数は、2018年6月22日開催の第153回定時株主総会において、年額3億640万円、48,400株と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点での取締役の員数は9名(うち、社外取締役3名)です。
- 取締役(社外取締役を除く)の譲渡制限付株式報酬の限度額および上限株式数は、2018年6月22日開催の第153回定時株主総会において、年額2億430万円、32,000株と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点での取締役の員数は9名(うち、社外取締役3名)です。
- 取締役の基本報酬および役員賞与については、決定プロセスに関する方針に従い、取締役会決議に基づき高崎秀雄取締役社長にその具体的内容の決定を委任しております。
- 役員賞与および業績連動型株式報酬については、連結営業利益および連結ROEを指標としています。2023年度の連結営業利益は1,391億3千200万円、連結ROEは10.9%です。業績連動型株式報酬は、目標不達成のため支給はありません。なお、譲渡制限付株式報酬は市場価格と連動しており、実績として開示すべき事項はありません。
- 2023年度に係る取締役等の個人別の報酬等に関しても、決定プロセスに関する方針に従って支給する(もしくは予定する)ものであり、取締役会はその内容が報酬方針に沿うものであると判断しております。
- 使用人兼務取締役の使用人分給与(賞与を含む)は上記報酬等と別枠ではありますが、2023年度は使用人分給与の支給はありません。

リスクマネジメント

基本的な考え方

Nittoグループでは、事業活動に重要な影響を及ぼす可能性があるとして経営者が認識した主要なリスクについて、「内部統制基本方針」にリスクマネジメントについての考え方を定めています。

事業構成や海外での事業運営におけるリスク、為替変動や地政学など外部要因に基づくリスク、新技術開発力や知的財産権など技術競争力に関するリスクなど、事業に関わるリスクを「事業リスク」とし、事業執行部署が責任を負います。また安全・環境・災害や製品の品質・欠陥に関するリスク、情報セキュリティや反社会的勢力への対応、独占禁止法・輸出管理法に関するリスクなど、グループに及ぼす業務全般に関するリスクを「業務リスク」とし、専門機能部署が責任を負います。主要なリスクはこの2つのリスクに大別し、適切なリスク管理をしています。

リスクマネジメント体制

リスクマネジメント体制については、事業執行部署を中心とした事業軸が「事業リスク」を、専門機能部署を中心とした機能軸が「業務リスク」を、それぞれ統制・管理します。また海外主要地域に配置しているエリア統括を中心としたエリア軸が、各エリア単位でのモニタリングを実施します。

これら三軸によって統制・管理・モニタリングされるリスクに関する情報については、リスクマネジメント担当役員および担当部署が集約し、取締役、執行役員によって構成される経営戦略会議に毎月報告され、審議されます。ここでの審議結果は直ちに各責任部署に指示され、統制の強化など、リスクを抑制するための対策を速やかに実行し、実行内容、改善状況は再び経営戦略会議において報告・確認されることでグループのリスクマネジメントの実効性を高めています。

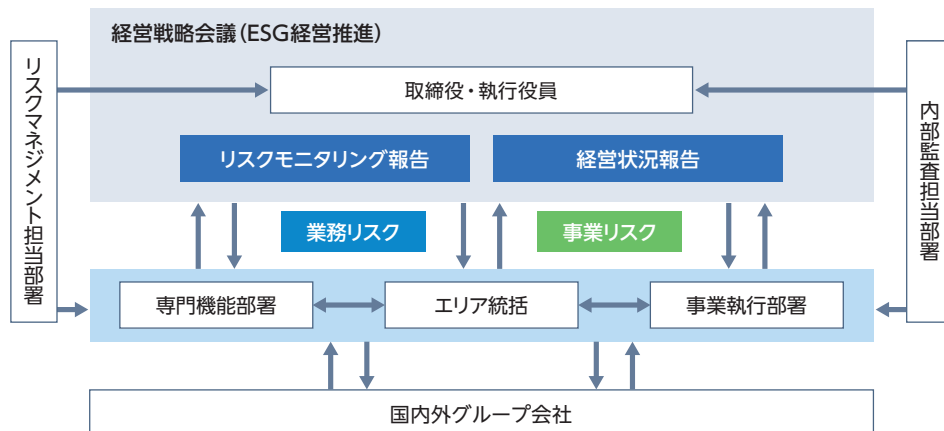
リスクの管理状況

主要なリスクについては、リスクが顕在化し、インシデントなどが発生した場合の事業への「影響度」を縦軸に、実際に発生する「発生可能性」を横軸として、二軸で各リスクの重要性を以下のように分類し、リスクの相対的な重要性を認識、可視化しています。

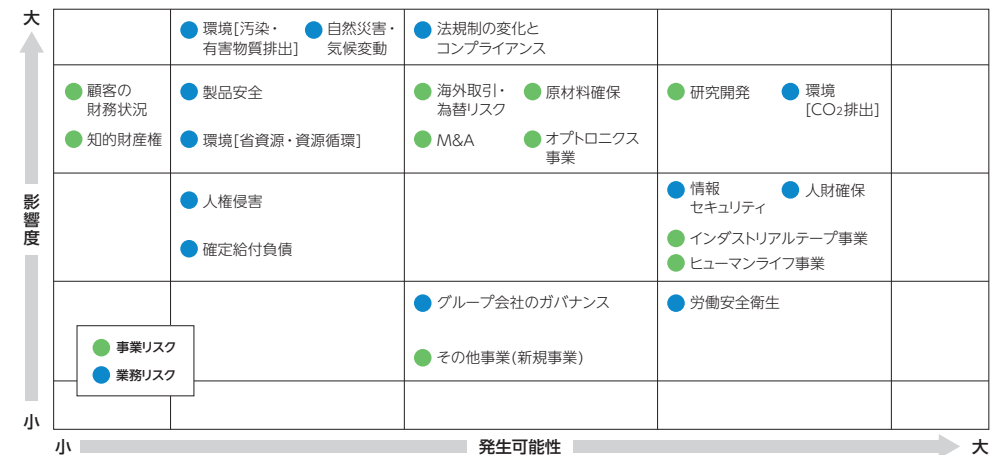
経営戦略会議にて報告・審議対象となったこれらの主要なリスク（事業リスク・業務リスク）については、年度末に、体制の整備、統制・対策の実行、インシデントの発生の有無とその対応などの評価基準に基づき、責任部署が自己評価します。さらにリスクマネジメント担当役員および担当部署はこれを独立的に評価し、経営戦略会議および取締役会に報告します。

各リスクの評価結果および年度末の状況は次ページののとおりです。各リスクの年度末の評価は年初からリスクが増加したか否かで示しています。

リスクマネジメント体制図



2023年度のリスクマップ



主要なリスクの2023年度評価結果とその状況

主要なリスク	年度評価	リスク評価項目	リスクの状況および対策
海外取引・為替リスク	↗	資金繰りの悪化	グループ内資金残高、資金繰り、通貨別資産負債などを適時把握 円安の進行などは為替予約により変動リスク抑制
		為替変動	
		輸出入規制、通関事故件数 物流状況、物流可視化	紛争やテロ、ストライキなどの影響による事故や遅延の発生に対し 物流の可視化やBCP(事業継続計画)などにより管理強化
顧客の財務状況	→	貸倒・債権回収不能	信用調査の強化、保険付保により不良債権の発生を抑制
原材料確保	→	調達先(サプライチェーン)変化	サプライチェーンコミットにて、地政学リスクや化学物質規制 リスクなどの課題を可視化し対策を実施。サステナブルな調達へ 向け、さらなる強靱化を図る
		調達困難・環境悪化	
研究開発	→	研究開発の遅れ・陳腐化	PlanetFlags™/HumanFlags™のテーマにリソースを集中的投入
知的財産権	→	知的財産権の侵害	事業部と一体で、当社知的財産への侵害を摘発する活動実施
インダストリアルテープ事業	→	エレクトロニクスや半導体の 市況の変化	成長市場への付加価値の高い製品を重点的に取り組み、市場影響 を受け難い体制構築を継続
		自動車生産台数の変動	
オプトロニクス事業	↗	製品や技術の陳腐化	急激な外部環境や市場変動の影響を受けるも、複数拠点での生産 体制や生産性改革を実施し、製品供給責任を構築
		外部環境の変化 調達困難(オプトロニクス)	
ヒューマンライフ事業	↗	外部環境の変化	顧客の研究開発活動の進捗と競争優位性ある技術の確保が課題 原材料や人件費の高騰の影響を受けづらい体制づくりを実行
		調達困難(HLS)	
その他事業・M&A	→	新規事業の失敗	顧客ニーズの確かな把握により、事業開発を推進
		買収・合併・提携の失敗	市場動向や顧客ニーズ、経営状況、市場の優位性などを考慮

↗: リスク増加 →: リスク横ばい ↘: リスク減少

主要なリスク	年度評価	リスク評価項目	リスクの状況および対策
製品安全	↗	製品欠陥、管理規制強化	品質基本方針に反する不適切事案発生。適切な対応とともに 厳しい国際的品質マネジメントを取得し継続的改善を実施
環境(CO ₂ 排出)	↗	規制対応不備	再生可能エネルギー調達では市場価格が大幅上昇 製造工程における省エネルギー化を推進
環境(省資源・資源循環)	→	規制強化	資源の有効活用やサプライチェーン全体のリサイクルを促進
環境(汚染・有害物質の排出)	→	処理責任・コスト増加	厳しい独自の管理とともに使用量の削減も実施
情報セキュリティ	↗	情報漏洩・不正使用	内部情報漏洩に対する規程の整備と有効な対策を検討
		情報システム破壊・障害	外的環境の悪化は継続も、統制強化によりインシデントは減少
法規制の変化と コンプライアンス	→	法令・税制・規制の改正強化	グローバル全社でコンプライアンスサーベイ実施。ビジネス行動 ガイドライン教育と内部通報制度の拡充でコンプライアンス違反 の早期発見を推進
		法令違反	
		コンプライアンス違反	
グループ会社の ガバナンス	→	会計不正、会計処理誤り	事業・機能・エリアによる三軸経営の推進で網羅性の高い、モニ タリングに対応し、ガバナンス体制を強化
		調達不正 内部統制無効化・不備	
自然災害・気候変動	→	地震	[安全をすべてに優先する]方針のもと、避難訓練や災害時の意 思決定訓練、BCP(事業継続計画)を実施し、経営の安全に注力
		豪雨、洪水、台風(温暖化)	
人材確保	↗	人材流出、獲得困難	人件費上昇、流動性増加など、厳しい市場環境は継続。エンゲ ージメント向上の取組みと働きやすい職場環境で多様な人材を獲 得・育成・定着
労働安全衛生	→	事故・災害	重要災害、火気災害の発生は昨年比横ばい。リスクの抽出と低減 策に努めるとともに、ルール順守などの対策実施
人権	→	人権侵害(グループ内)	人権基本方針に基づきサプライチェーン全体の課題低減に取り組み 人権労働倫理協議会を設置して人権課題のマネジメントシステム を構築
		人権侵害(サプライチェーン)	
確定給付負債	→	確定給付負債	分散投資による年金資産構成により運用実績は安定的に推移

主要なリスクの詳細につきましては以下Nitroウェブサイトをご覧ください。

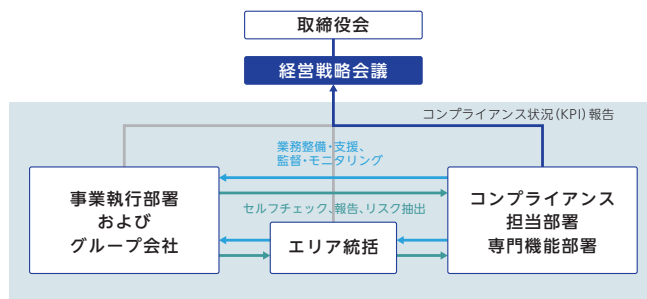
<https://www.nitto.com/jp/ja/sustainability/governance/management/risk/>

コンプライアンス

コンプライアンス推進体制

企業がサステナブルな成長を遂げるためには、「コンプライアンス」が重要な土台となります。Nittoグループでは、コンプライアンスの基礎かつ原点として「Nittoグループビジネス行動ガイドライン」(以下、BCG)を定め、役員・従業員の行動規範としています。

コンプライアンスの推進に向けては、コンプライアンス担当役員のもとにコンプライアンス担当部署を設置し、国内外の拠点・グループ会社の責任者と連携する体制を構築しています。コンプライアンス担当部署は、BCGを共通の判断基準として、事業執行部署やグループ会社に対する業務整備・支援、監督・モニタリングを、事業執行部署やグループ会社は、コンプライアンス担当部署に対してセルフチェックやリスク抽出結果の報告を行っています。コンプライアンス担当役員は、こうした一連の活動について報告を受けるとともに、重大な事項に関しては経営戦略会議などを通じて経営層に報告し、対策を講じています。

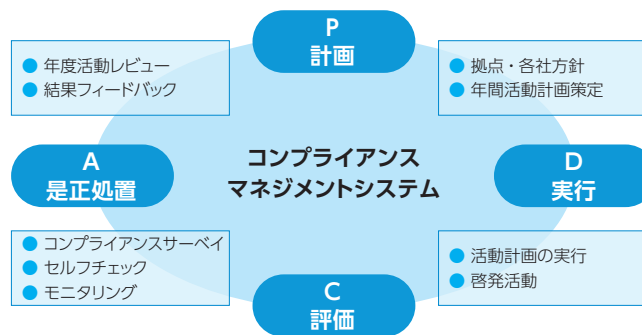


コンプライアンス・マネジメントシステム

Nittoグループでは、コンプライアンス担当部署を運営事務局とするコンプライアンス・マネジメントシステムを運用しています。国内外で幅広く事業活動を行うNittoグループの特性を踏まえ、グローバル全体・エリア単位・拠点単位の3階層で個別に協議会を設置し、それぞれが年度単位でのPDCAサイクルを実行することで、コンプライアンス水準の向上とリスクの低減に継続的に取り組んでいます。なお、各階層の協議会間でも相互に情報を共有する仕組みを構築しており、地域事情や個社事情に合った自律的なマネジメントと、グローバル全体での統率のとれたマネジメントの両立を目指しています。

また、グループ全従業員を対象とするコンプライアンスサーベイや、セルフチェック・モニタリングを通じたリスク抽出にも取り組んでいます。それらの結果に加え、社内外の環境変化など幅広い情報を踏まえながらPDCAを高度化することで、マネジメントシステムの実効性を向上させています。

Nittoグループ コンプライアンス・マネジメントシステム



BCGの周知・啓発

Nittoグループのコンプライアンスの礎となる、BCGの浸透活動に注力しています。2023年度は、対応言語を17言語から18言語に増やしたほか、従業員一人ひとりが自らの業務において起こりうるコンプライアンス上の問題点をより確実に認識できるよう、受講層別の教育カリキュラムを充実させました。

また、日本国内では2024年1月より、「BCG Day」(奇数月の25日)を導入しています。これは、朝礼でのBCGの読み合わせやディスカッションなど、職場ごとに創意工夫しながら、日常的にBCGを意識し、理解を深めることを目的としたものです。グローバルにおいても、2024年4月以降、段階的に展開していきます。

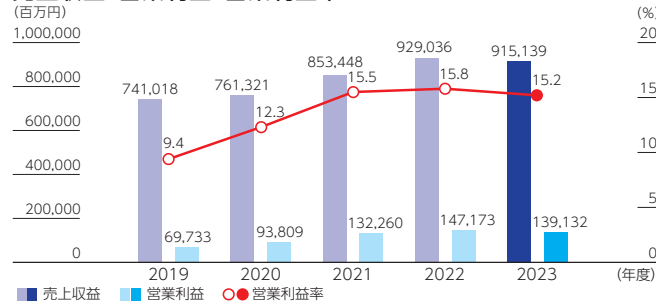
内部通報制度

従業員からの内部通報窓口を設けるとともに、制度の認知・理解を促進するためのポスターを掲示し、法令違反や倫理問題の早期発見に努めています。また2023年度は、一部地域では、パートナー様からコンプライアンス違反・疑いに関する相談を受け付ける「パートナー・ホットライン」の窓口を、従来のNittoグループホームページ経由から弁護士事務所などの外部機関経由へと変更し、情報の秘匿性などの面でパートナー様がより安心して利用できる仕組みを整備しました。今後は各国・地域の事情を勘案しながら、Nittoグループ全体で外部機関窓口の設置完了を目指します。

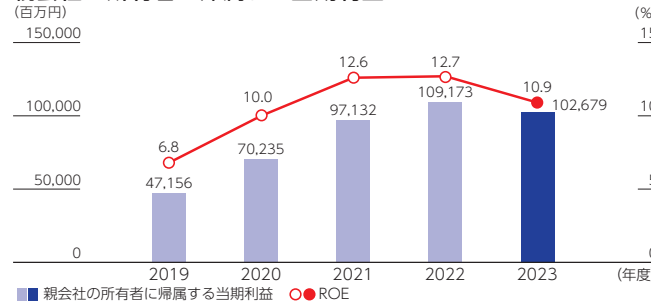


ハイライト

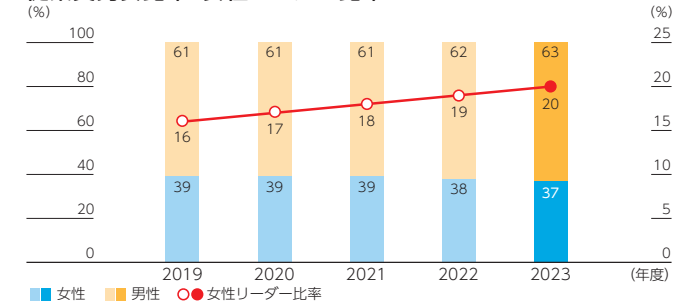
売上収益/営業利益/営業利益率



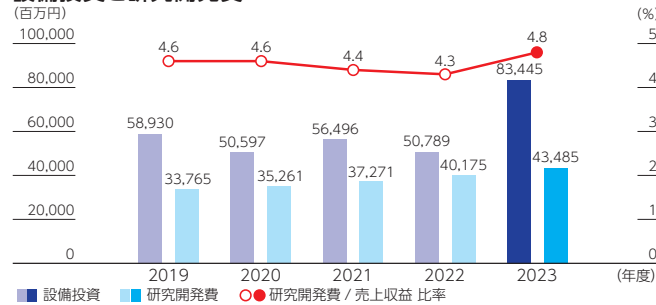
親会社の所有者に帰属する当期利益/ROE



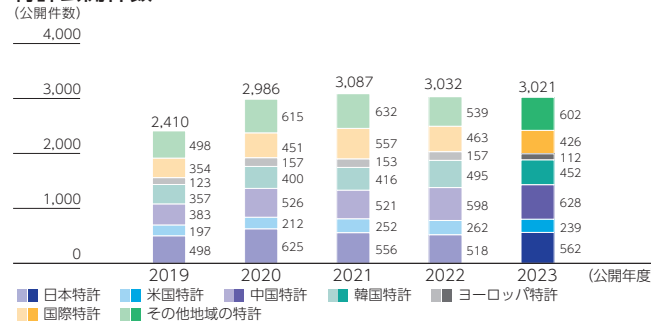
従業員男女比率/女性リーダー比率



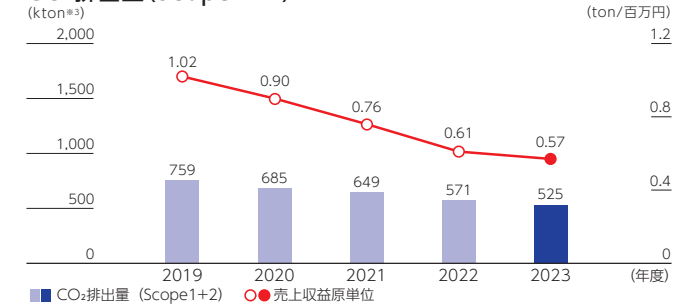
設備投資と研究開発費



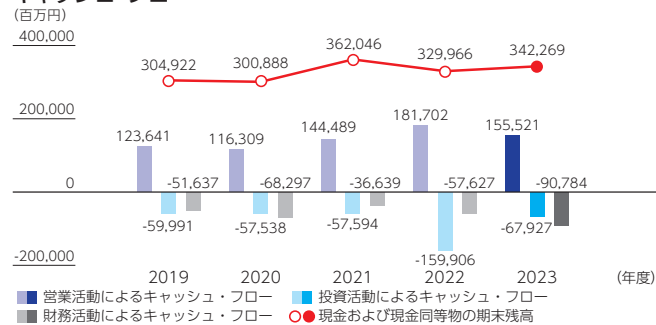
特許公開件数



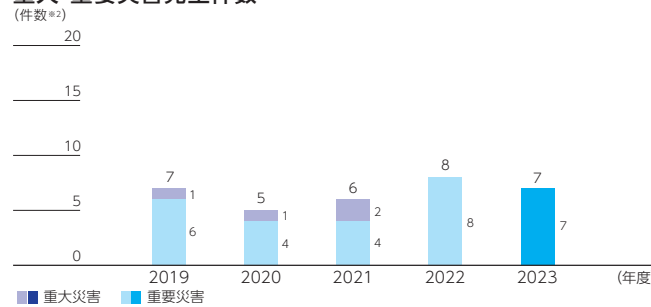
CO₂排出量 (Scope 1+2)



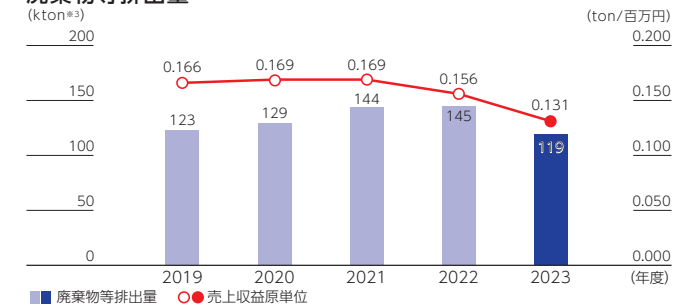
キャッシュ・フロー



重大・重要災害発生件数^{※1}



廃棄物等排出量



※1 重大災害：死亡、後遺症(障がい)が残る災害。重要災害：重大災害につながる恐れのある災害 ※2 件数：構内で働くすべての人を対象 ※3 kton：キロトン(千トン)

10年間の業績概要

		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2023
		(千米ドル) ^(注1)										
損益計算書要約 (百万円)												
売上収益		825,243	793,054	767,710	857,376	806,495	741,018	761,321	853,448	929,036	915,139	6,361,759
営業利益 (対売上収益比)		106,734 (12.9%)	102,397 (12.9%)	92,589 (12.1%)	125,722 (14.7%)	92,777 (11.5%)	69,733 (9.4%)	93,809 (12.3%)	132,260 (15.5%)	147,173 (15.8%)	139,132 (15.2%)	967,202 -
税引前利益		105,947	101,996	91,791	126,168	91,910	69,013	93,320	132,378	146,840	138,901	965,596
当期利益		78,028	81,989	63,690	87,463	66,616	47,224	70,308	97,234	109,264	102,755	714,320
親会社の所有者に帰属する当期利益 (対売上収益比)		77,876 (9.4%)	81,683 (10.3%)	63,453 (8.3%)	87,377 (10.2%)	66,560 (8.3%)	47,156 (6.4%)	70,235 (9.2%)	97,132 (11.4%)	109,173 (11.8%)	102,679 (11.2%)	713,792 -
当期包括利益		108,098	44,552	63,344	83,907	62,060	35,359	89,796	136,323	137,177	164,910	1,146,403
営業活動によるキャッシュ・フロー		119,481	140,658	119,939	122,551	98,569	123,641	116,309	144,489	181,702	155,521	1,081,133
投資活動によるキャッシュ・フロー		△ 53,857	△ 57,085	△ 49,739	△ 50,215	△ 49,955	△ 59,991	△ 57,538	△ 57,594	△ 159,906	△ 67,927	△ 472,207
財務活動によるキャッシュ・フロー		△ 68,966	△ 44,902	△ 28,884	△ 44,919	△ 58,419	△ 51,637	△ 68,297	△ 36,639	△ 57,627	△ 90,784	△ 631,102
現金及び現金同等物の期末残高		214,559	240,891	280,343	304,709	297,682	304,922	300,888	362,046	329,966	342,269	2,379,347
所在地別セグメント (百万円)												
日本	売上収益	189,779	180,987	186,979	200,556	194,087	166,419	173,918	195,642	200,634	184,662	1,283,712
	営業利益	70,322	60,793	51,979	75,982	53,545	51,149	54,526	75,205	103,806	91,867	638,631
米州	売上収益	59,451	75,344	80,123	82,568	75,967	66,659	58,425	83,334	100,730	88,058	612,152
	営業利益	△ 1,725	12,241	16,570	12,225	7,928	2,429	2,162	9,897	1,957	△ 6,419	△ 44,623
欧州	売上収益	43,041	42,750	40,521	45,578	45,683	40,402	38,806	42,127	75,188	85,146	591,908
	営業利益	2,729	3,081	3,727	4,218	3,071	△ 1,460	3,580	3,064	△ 1,740	1,597	11,102
アジア・オセアニア	売上収益	532,971	493,972	460,085	528,672	490,757	467,536	490,172	532,344	552,483	557,272	3,873,980
	営業利益	36,573	24,410	22,905	32,793	26,065	21,419	34,659	47,586	39,902	60,258	418,895

(注1) 米ドル額は2024年3月31日現在の実勢レート(1ドル=143.85円)で換算したものです。

(注2) 2018年度より、連結損益計算書の「その他の収益」に計上していた「受取ロイヤリティ」を、「売上収益」に含めて計上することに変更したため、2017年度についても当該表示方法の変更を反映した組替後の数値を表示しています。

(注3) 10年間の業績概要については、国際会計基準(IFRS)による用語に基づいて表示しています。日本基準による用語では、「売上収益」は「売上高」、「親会社の所有者に帰属する当期利益」は「当期純利益」、「一株当たり親会社所有者帰属持分」は「一株当たり純資産」、「基本的な一株当たり当期利益」は「一株当たり当期純利益」、「資産合計」は「総資産」、「親会社の所有者に帰属する持分」は「自己資本」、「資産合計親会社所有者帰属持分当期利益率」は「総資産当期利益率」、「親会社所有者帰属持分当期利益率」は「自己資本当期利益率」、「親会社所有者帰属持分比率」は「自己資本比率」となります。

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2023
(千米ドル) (注1)											
一株当たり情報 (円)											
一株当たり親会社所有者帰属持分	3,706.0	3,785.9	4,027.6	4,328.5	4,465.7	4,479.3	4,838.1	5,548.1	6,183.0	6,956.8	48.36
基本的一株当たり当期利益	471.8	495.2	390.9	539.0	423.5	301.3	472.7	656.3	738.8	719.6	5.00
希薄化後一株当たり当期利益	470.9	494.6	390.5	538.4	423.1	301.1	472.4	656.0	738.5	719.3	5.00
株価収益率 (PER)	17.0	12.6	22.0	14.8	13.7	16.0	20.0	13.4	11.6	19.2	-
一株当たり配当金 (連結配当性向)	120.0 (25.4)	140.0 (28.3)	150.0 (38.4)	160.0 (29.7)	180.0 (42.5)	200.0 (66.4)	200.0 (42.3)	220.0 (33.5)	240.0 (32.5)	260.0 (36.1)	1.81 -
期末発行株式数 (単位: 千株)	173,758	173,758	173,758	173,758	158,758	158,758	149,758	149,758	149,758	143,551	-
期末自己株式数 (単位: 千株)	8,614	11,465	11,434	13,592	1,908	4,839	1,792	1,744	3,840	2,104	-
期中平均株式数 (単位: 千株)	165,079	164,940	162,311	162,112	157,165	156,501	148,580	147,996	147,776	142,696	-
株主数 (未満株主含む) (単位: 名)	35,014	37,694	29,742	35,847	37,684	36,871	28,456	28,802	28,984	22,746	-
(百万円)											
資産合計	855,433	825,905	879,899	937,796	913,418	921,900	965,901	1,094,469	1,153,647	1,251,087	8,697,164
親会社の所有者に帰属する持分	612,016	614,425	653,772	693,278	700,443	689,446	715,868	821,192	902,211	984,020	6,840,598
資産合計親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROA)	9.5%	9.7%	7.4%	9.6%	7.2%	5.1%	7.4%	9.4%	9.7%	8.5%	-
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)	13.7%	13.3%	10.0%	13.0%	9.6%	6.8%	10.0%	12.6%	12.7%	10.9%	-
親会社所有者帰属持分比率	71.5%	74.4%	74.3%	73.9%	76.7%	74.8%	74.1%	75.0%	78.2%	78.7%	-
設備投資	56,721	60,420	36,538	47,193	64,353	58,930	50,597	56,496	50,789	83,445	580,083
減価償却費	45,662	48,537	48,556	49,283	45,904	49,390	47,950	50,211	57,362	60,811	422,739
研究開発費	28,240	32,120	30,366	31,243	31,990	33,765	35,261	37,271	40,175	43,485	302,294
従業員数 (注4) (単位: 名)	31,997	30,007	29,617	29,704	29,019	28,751	28,289	28,438	28,371	27,426	-

(注4) 従業員数にはパート従業員を含みます。

財務諸表

連結財政状態計算書 (百万円)

科目	金額		科目	金額	
	当連結会計年度 (2024年3月31日現在)	前連結会計年度 (2023年3月31日現在)		当連結会計年度 (2024年3月31日現在)	前連結会計年度 (2023年3月31日現在)
(資産)			(負債)		
流動資産	717,957	677,189	流動負債	206,856	188,248
現金及び現金同等物	342,269	329,966	仕入債務及びその他の債務	98,965	91,834
売上債権及びその他の債権	209,341	178,388	借入金	345	272
棚卸資産	136,804	141,101	未払法人所得税等	13,402	18,488
その他の金融資産	5,220	2,141	その他の金融負債	38,396	22,162
その他の流動資産	24,321	20,358	その他の流動負債	55,746	54,053
小計	717,957	671,956	小計	206,856	186,811
売却目的で保有する資産	—	5,232	売却目的で保有する資産に直接関連する負債	—	1,436
非流動資産	533,130	476,457	非流動負債	59,182	62,204
有形固定資産	378,535	333,103	その他の金融負債	20,843	15,729
使用権資産	19,321	12,959	確定給付負債	33,130	40,015
のれん	66,056	58,822	繰延税金負債	3,427	4,173
無形資産	20,674	21,469	その他の非流動負債	1,779	2,286
持分法で会計処理されている投資	2,115	2,140	負債合計	266,038	250,452
金融資産	9,192	8,860	(資本)		
繰延税金資産	20,985	23,420	親会社の所有者に帰属する持分	984,020	902,211
その他の非流動資産	16,248	15,682	資本金	26,783	26,783
資産合計	1,251,087	1,153,647	資本剰余金	49,928	50,047
			利益剰余金	808,062	786,269
			自己株式	△23,298	△27,631
			その他の資本の構成要素	122,544	66,741
			非支配持分	1,028	983
			資本合計	985,048	903,194
			負債及び資本合計	1,251,087	1,153,647

連結持分変動計算書 当連結会計年度(2023年4月1日から2024年3月31日まで) (百万円)

	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素	親会社の所有者に帰属する持分合計	非支配持分	資本合計
当期首残高	26,783	50,047	786,269	△27,631	66,741	902,211	983	903,194
当期利益			102,679			102,679	75	102,755
その他の包括利益					62,136	62,136	17	62,154
当期包括利益合計	—	—	102,679	—	62,136	164,816	93	164,910
株式報酬取引		△47			△1	△48		△48
配当金			△36,041			△36,041	△28	△36,070
自己株式の変動	△51,254			4,333		△46,921		△46,921
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替			6,333		△6,333	—		—
子会社持分の追加取得による増減		3				3	△20	△17
利益剰余金から資本剰余金への振替		51,178	△51,178			—		—
所有者との取引額等合計	—	△119	△80,887	4,333	△6,334	△83,007	△49	△83,056
当期末残高	26,783	49,928	808,062	△23,298	122,544	984,020	1,028	985,048

連結損益計算書 (百万円)

科目	金額	
	当連結会計年度 (2023年4月1日から 2024年3月31日まで)	前連結会計年度 (2022年4月1日から 2023年3月31日まで)
売上収益	915,139	929,036
売上原価	584,280	591,592
売上総利益	330,858	337,443
販売費及び一般管理費	146,143	145,436
研究開発費	43,485	40,175
その他の収益	9,914	8,103
その他の費用	12,012	12,761
営業利益	139,132	147,173
金融収益	2,195	1,574
金融費用	2,460	1,936
持分法による投資損益 (△は損失)	34	29
税引前当期利益	138,901	146,840
法人所得税費用	36,146	37,576
当期利益	102,755	109,264
当期利益の帰属		
親会社の所有者	102,679	109,173
非支配持分	75	91

連結キャッシュ・フロー計算書 (百万円)

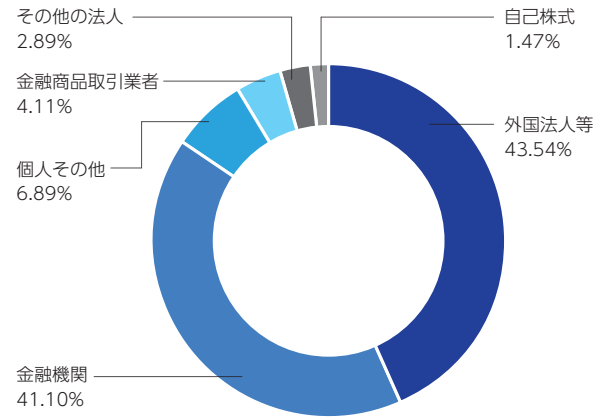
科目	金額	
	当連結会計年度 (2023年4月1日から 2024年3月31日まで)	前連結会計年度 (2022年4月1日から 2023年3月31日まで)
I 営業活動による キャッシュ・フロー		
税引前当期利益	138,901	146,840
減価償却費及び償却費	60,811	57,362
減損損失	1,651	4,036
確定給付負債の増減額	1,371	1,270
売上債権及びその他の債権の増減額	△19,033	44,492
棚卸資産の増減額	11,769	△2,230
仕入債務及びその他の債務の増減額	3,804	△15,779
前受金の増減額	△1,312	△17,420
利息及び配当金の受入額	2,065	1,283
利息の支払額	△609	△538
法人税等の支払額又は還付額	△41,030	△38,748
その他	△2,868	1,133
営業活動による キャッシュ・フロー	155,521	181,702
II 投資活動による キャッシュ・フロー		
有形固定資産及び無形資産の取得 による支出	△67,774	△65,921
有形固定資産及び無形資産の売却に よる収入	602	350
定期預金の増減額	△2,465	81
投資有価証券の取得による支出	△723	△177
投資有価証券の売却による収入	551	2,675
関係会社株式の取得による支出	—	△1,703
連結の範囲の変更を伴う子会社株 式の取得による支出	—	△95,263
連結の範囲の変更を伴う子会社株 式の売却による収入	1,871	—
その他	10	51
投資活動による キャッシュ・フロー	△67,927	△159,906

科目	金額	
	当連結会計年度 (2023年4月1日から 2024年3月31日まで)	前連結会計年度 (2022年4月1日から 2023年3月31日まで)
III 財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額	72	29
リース負債の返済による支出	△7,631	△5,567
自己株式の増減額	△47,167	△18,008
配当金の支払額	△36,041	△34,046
その他	△16	△35
財務活動によるキャッシュ・フロー	△90,784	△57,627
IV 現金及び現金同等物に係る 為替換算差額の影響額	13,573	5,671
V 売却目的で保有する資産に 含まれる現金及び現金同等物	—	△1,920
VI 売却目的で保有する資産に 含まれる現金及び現金同等物の振戻額	1,920	—
VII 現金及び現金同等物の増減額	12,302	△32,079
VIII 現金及び現金同等物の期首残高	329,966	362,046
IX 現金及び現金同等物の期末残高	342,269	329,966

株主・株式情報 (2024年3月31日現在)

証券コード	6988
上場取引所	東京証券取引所プライム市場
株主名簿管理人	三菱 UFJ 信託銀行株式会社
発行可能株式総数	400,000,000 株
発行済株式の総数 (うち、自己株式の数 2,104,272 株)	143,551,735 株
株主数	22,746 名
単元株式数	100 株

所有者別分布状況



大株主 (上位10名)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	36,272	25.64
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	14,408	10.19
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	6,522	4.61
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	2,868	2.03
HSBC HONGKONG-TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES	2,205	1.56
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	2,116	1.50
日本生命保険相互会社	2,082	1.47
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,968	1.39
JPモルガン証券株式会社	1,730	1.22
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,675	1.18

(注) 当社は自己株式2,104,272株を保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。

IR活動実績

「株主との建設的な対話に関する方針」に従い、株主総会や会社説明会、IR活動などを通じて株主・投資家様からいただいた意見を経営に反映させています。

	第156回 (2021年6月18日)	第157回 (2022年6月17日)	第158回 (2023年6月23日)	第159回 (2024年6月21日)
株主総会への出席者数	35人	83人	128人	83人



イベント	対象	回数 / 年
会社説明会	国内・海外機関投資家	2回
決算説明会	国内機関投資家、アナリスト	4回
海外IR	北米・欧州・アジアの機関投資家	3回
証券会社主催カンファレンス	国内・海外機関投資家	5回
証券会社主催説明会	個人投資家	1回

※ 上記活動にはCEO、CFOによる面談を含んでいます。

Nitto ATP Finals協賛活動を通じたCO₂削減への取組み

Nittoグループは「Nitto ATP Finals」の協賛活動の一環として、ATP（男子プロテニス協会）およびFITP（イタリアテニスパデル協会）、開催地のトリノ市とともに、CO₂排出量の削減を目的とした共創活動「Nitto ATP Finals Torino Green Project」を開始しました。

- ATPは、ATP Tour開催により発生するCO₂排出量の目標として「2040年までにネットゼロ」を掲げています。2023年11月12日（日）から19日（日）のNitto ATP Finals開催期間中、プラスチックを含まない堆肥化が可能なNitto製材料（CAC不織布[※]）による紙ナプキン6,000枚を会場内のフードコートなどで使用していただきました。
- Nittoグループが実施した物販やチャリティーオークションによる収益などの寄付を原資として、トリノ市では緑地化に向けた植樹とパラアルピ会場周辺のバス停屋根上の緑化を計画しています。

※ CAC不織布：Nittoグループで製造する生分解可能なサステナブル不織布



植樹されたセイウシナノキ

免責事項

本レポートには、日東電工株式会社（単体）および日東グループ（連結）の過去と現在の事実だけでなく、将来に関する予測・予想・計画なども記載しています。これら予測・予想・計画は、作成時点の情報に基づくものであり、不確実性が含まれていますので、実際の事業活動の内容や結果は、これらと異なる可能性があることをご承知おきください。

商標について

本レポートで使用されているロゴ、製品名などは、当社または第三者が日本および、もしくはその他の国々で出願している商標または登録商標です。

環境関連のデータについて

過去の数値が一部変更されていますが、対象となるグループ会社の増加や計算方法の変更によるものです。

Nittoグループ 統合報告書2024

URL : <https://www.nitto.com/jp/ja/>

発行日 2024年7月31日
 発行所 日東電工株式会社
 経営・ESG戦略本部
 ESGエンゲージメント部
 〒530-0011
 大阪市北区大深町4番20号
 グランフロント大阪タワーA 33階
 TEL. 06 (7632) 2101
 FAX. 06 (7632) 2102

発行責任者 執行役員 経営・ESG戦略本部長
 戸塚健之

印刷・製本 日東電工ひまわり株式会社

Nitto

Innovation for Customers

日東電工株式会社

〒530-0011 大阪市北区大深町4番20号 グランフロント大阪タワーA 33階
TEL 06-7632-2101 FAX 06-7632-2102 <https://www.nitto.com/jp/ja/>
カタログコード: 01400 2024年7月発行