

Nittoグループ統合報告書 2025

Nitto Group Integrated Report 2025

日東電工株式会社



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づくられた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 イノベーションモデル
- 13 なくてはならないNitto製品
- 15 強みとなる資本
- 16 サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）

Strategy & Performance

- 18 CFOが語る財務戦略
- 21 中期経営計画の進捗
- 23 **座談会** 成長を支えるニッチトップ戦略
- 25 CTOが語るR&D戦略
- 29 知財戦略
- 30 セグメントの業績概況
- 31 セグメント別戦略
- 37 環境への取組み／脱炭素社会の実現
- 39 循環型社会の実現／生物多様性の保全
- 40 TCFD提言に基づく情報開示
- 41 安全なモノづくり
- 43 CHROが語る人財戦略
- 46 多様な人財の活躍
- 49 **座談会** エンゲージメント向上とその先に
- 51 人権の支持と尊重
- 52 サプライチェーンの強靱化

Governance

- 53 取締役対談
- 57 取締役・監査役紹介
- 61 執行役員一覧
- 62 経営の安全性向上

Data Section

- 69 ハイライト
- 71 10年間の業績概要
- 73 財務諸表
- 75 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に「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
(2025年3月31日時点)

対象期間

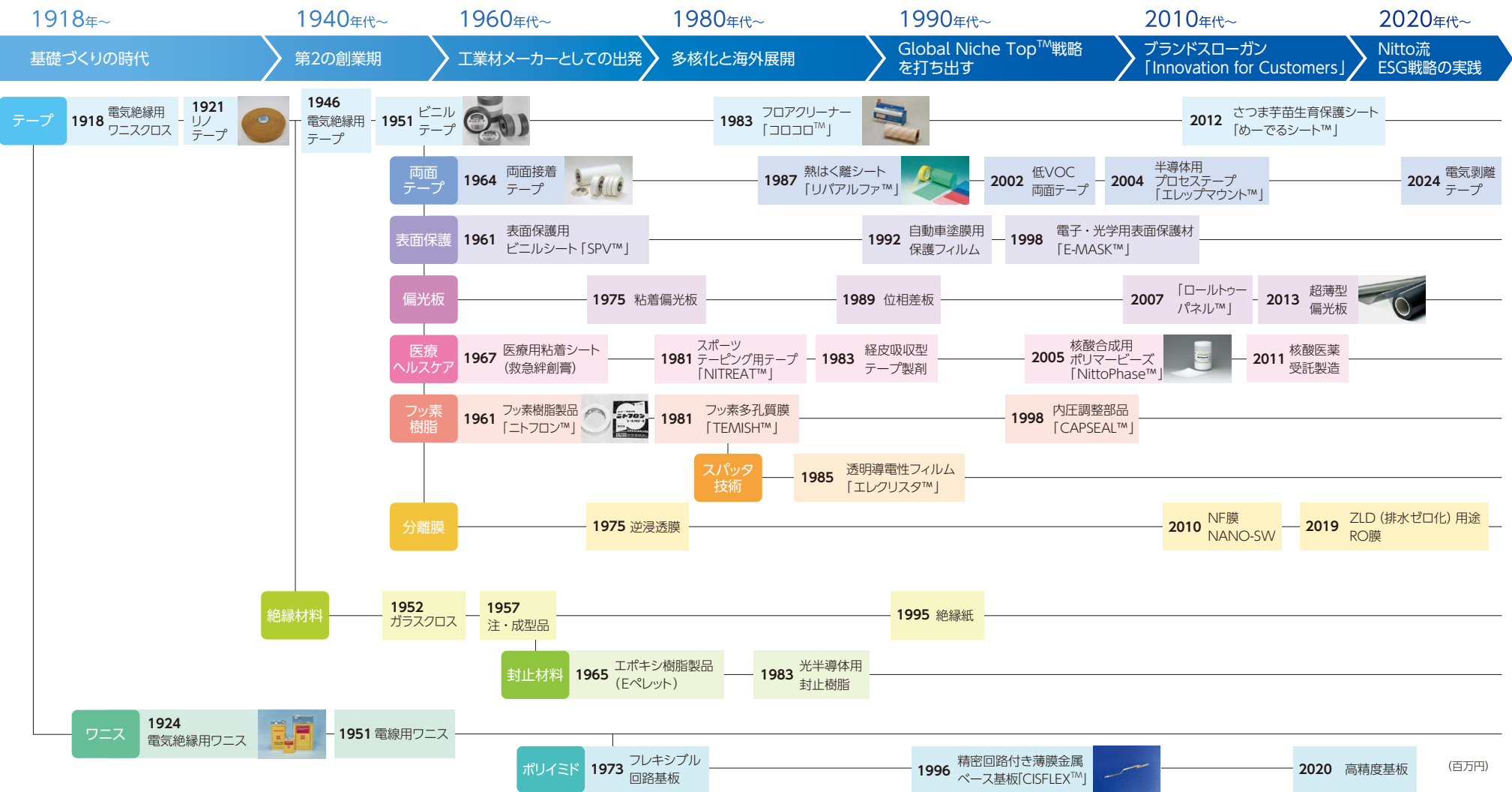
2024年度(2024年4月1日～2025年3月31日)
一部、同期間以外の実績も含まれます。

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) スタンドダード」
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」

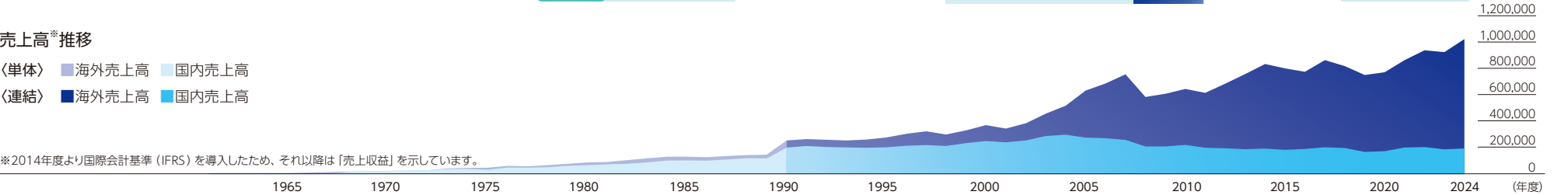
Nittoグループの歩み



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

2030年ありたい姿に向けて 「なくてはならない」価値を創出し、 「社会課題の解決と経済価値の創造の両立」を目指します

Nittoグループは、2024年度において2年ぶりに過去最高益を更新しました。中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の最終年度となる2025年度は、財務目標・未財務目標すべての達成に向けて取り組んでいきます。2030年ありたい姿を見据え、外部環境が大きく変化する中でも「ニッチトップ戦略」と「Nitto流ESG戦略」を貫き、「なくてはならない」価値を創出することにより、「社会課題の解決と経済価値の創造の両立」を目指します。

代表取締役 取締役社長
CEO COO

高崎 秀雄

高い利益率を確保しながら 売上収益1兆円を達成

2024年度の業績は、営業利益と営業利益率が過去最高の水準となりました。また、Nittoグループとして初めて売上収益が1兆円を突破し、変化が激しく、見通しが不透明なグローバル市場の中で、重視している高い営業利益率を確保しながら売上収益も拡大できたことを高く評価しています。

営業利益が増加した要因には、インダストリアルテープ、オプトロニクス の両セグメントにおいて、エレクトロニクス分野を中心に3つの変化を捉えて、ニッチトップ製品が業績をけん引したことが挙げられます。

1つ目の変化は、市場の拡大です。車載ディスプレイの大型化や搭載数の増加により、光学フィルムの販売が伸長しました。また、生成AIの普及によりデータセンター向けストレージの需要が伸びたため、高容量ハードディスクドライブ（HDD）向け精密回路基板の販売が増加しました。加えて、ハイエンドスマートフォンの生産台数増加に伴い、高精度基板の需要が増加しました。2つ目は、採用モデルの拡大です。ハイエンドスマートフォン向けにおいて、組み立て用部材に加え、EU加盟国で資源循環型社会の構築を見据えた「Right to Repair（修理する権利）」が法制化されることを背景に、バッテリー固定用の電気剥離テープの販売が伸長しました。そして3つ目は、最終需要の復調です。ハイエンドノートパソコンやタブレット端末向けの光学フィルムや半導体メモリ、セラミックコンデンサー向けの工程用材料の需要が、ピーク時には及ばないものの回復基調で推移しました。

2030年のありたい姿 “なくてはならないESGトップ企業”を実現するために 「ニッチトップ戦略 × Nitto流ESG戦略」の実践



一方、ヒューマンライフは、2024年度に引き続き営業損失を計上する結果となりました。主力事業である核酸医薬の受託製造事業において、核酸医薬市場が想定を下回って推移したことが影響しました。しかしながら、2025年度は商用薬案件の受注が見込まれ、販売が伸長する見通しです。核酸医薬の受託製造市場は2030年まで年率20%で拡大していくことが予想され、Nittoグループは、今後の市場拡大を見据えて先行投資を進めています。臨床件数の増加や大型疾患向け商用薬の拡大といった需要を取り込み、さらなる事業拡大、収益改善を図ります。また、メンブレン（高分子分離膜）およびパーソナルケア材料においても収益改善に向けた取組みを進めています。例えば、メンブレンでは、これまで海水淡水化向け製品に注力していましたが、より高い付加価値を提供する排水・廃液のゼロ

化に向けた製品を積極的に展開しています。海外における排水規制強化の流れに合わせて、今後、需要が伸びていくと見込んでいます。さらに、その先を見据え、液体だけでなく気体を対象とした分離膜の事業化に取り組んでいます。CO₂や水素などを分離、回収、貯留し、有価物に転換して循環させることを構想しています。Nittoグループが、よりバランスの取れた事業ポートフォリオを構築していくために、このようなヒューマンライフの強化を重要課題と位置付けています。ヒューマンライフは、ほかのセグメントと比べてライフサイクルが長く、事業を軌道に乗せるまでに時間を要しますが、引き続き、中長期目線で着実に取組みを進めていきます。

2025年度のNittoグループを取り巻く市況は、その先行きの不透明感がさらに高まることが予想されますが、中期経営

計画の財務目標・末財務目標のすべてを達成できるように、グループ一丸となって取り組んでいきます。

「ニッチトップ戦略×Nitto流ESG戦略」のもと、イノベーション、事業ポートフォリオ変革を推進

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、そこからバックキャストして策定した中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」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。

ニッチトップ戦略では、各製品分野で「なくてはならない」価値を追求してシェアNo.1を目指します。そして、Nitto流ESG戦略では、ESGを経営の中心に置き、地球環境や人類社会の課題解決に向けた事業活動を推進します。その具現化に向けて、新規に取り組む開発テーマを、環境・人類への高い貢献が認められる「PlanetFlags™/HumanFlags™（環境・人類貢献製品）」の基準に合致するものに絞り込み、例外を認めることなくこの方針を徹底しています。この2つの戦略を推進し、PlanetFlags™/HumanFlags™とGlobal Niche Top™製品やArea Niche Top™製品の双方に認定される製品（ダブル認定製品）を増やすことで、社会課題の解決と経済価値の創造の両立を実現することを目指します。

中期経営計画では、ニッチトップ製品がもつ高いキャッシュ創出力を活かし、次なる成長への事業ポートフォリオ変革に向けて、

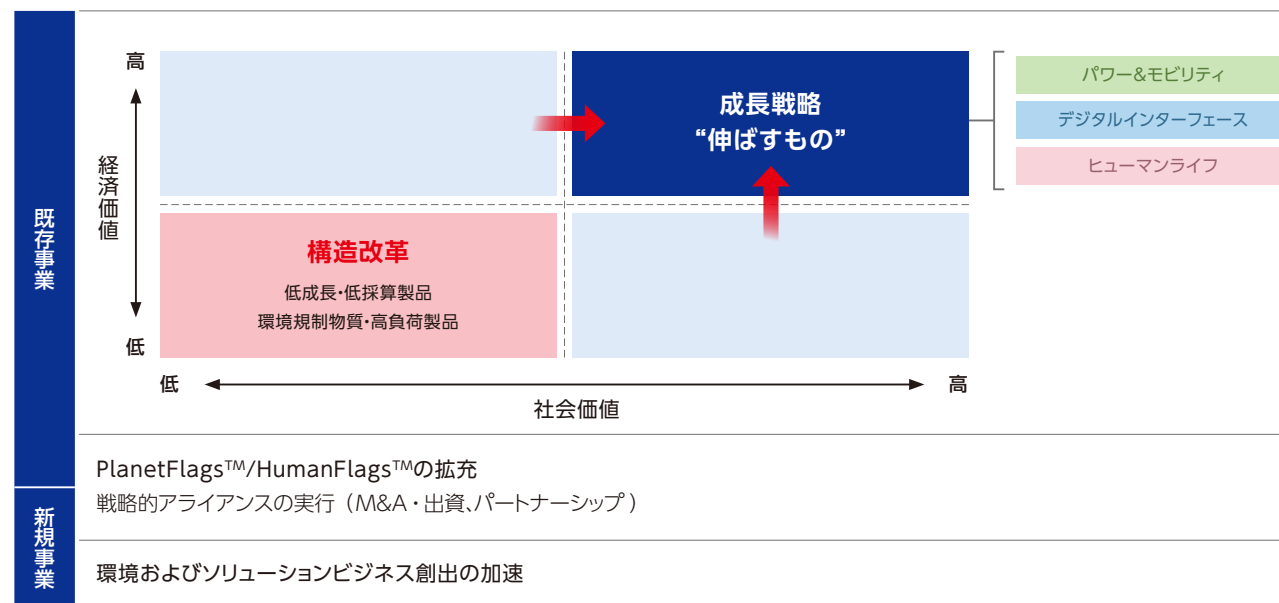
積極的な資源投入を行っています。設備投資は脱炭素投資も含め、2023年度から2025年度にかけて、当初の計画どおり3カ年累計3,000億円規模となる見込みです。これは、2020年度から2022年度までの3カ年累計額のおよそ2倍の規模となり、市場拡大などの変化が見込まれる半導体、自動車、ディスプレイ、HDD、核酸医薬、メンブレン、衛生材料といった「伸ばすもの」へ積極的に資源を投下し、次なる「なくてはならない」価値を創出していきます。

また、事業環境の変化とともに、成長が鈍化したり採算性

が低下したような製品、環境規制物質が含まれているものや環境負荷の高い製品については整理を進めます。売れている製品の中には、昔ながらのやり方で収益性が低いものがまだ多くあります。私は何事においても先送りすることは最も避けなくてはならないと考えており、事業譲渡、生産中止といった決断を思い切って実行し、それらの事業で培った経験と知見は新しいフィールドで活かしていきます。

このように成長分野への積極投資と、成長性や採算性、環境性を踏まえて製品の整理を実行し、絶え間なく事業ポートフォ

「伸ばすもの」への重点投資と「構造改革」の確実な遂行



リオの変革を進めることにより、高い収益を生み出し、社会により大きな貢献を果たす強靱な事業基盤を構築していきます。

▶ P.21-22 中期経営計画の進捗

ニッチトップ製品、 PlanetFlags™/HumanFlags™を生み出す 「Nitto流イノベーションモデル」

Nitto流イノベーションモデルは、アイデアから事業化までのプロセスが「0→1→10→100」で表され、各ステージにおいてイノベーションを促進する仕組みが設けられています。例えば「0（アイデア）→1（テーマ）」においては、全従業員から事業アイデアを募集する新規事業創出大会「Nitto Innovation

Challenge (NIC)」を毎年開催しています。「1→10（製品）」においては、全社プロジェクトなどを活用した社内コンペティションを推進することによりテーマの完成度とスピードを高めます。そして、「10→100（事業）」においては、最も優秀な三新活動事例を表彰する「三新世界大会」を毎年開催しており、営業人材がお互いの取組みから学び合う機会となっています。2024年度は全グループの拠点から総勢100名以上が参加しました。

これらの仕組みの中でもとりわけユニークだと言われているのがNICです。NICは2020年からスタートし、世界中から集まった新規事業や新製品に関するアイデアが1年目は1,000件以上寄せられ、2年目、3年目は対前年比で減少しましたが、4年目、5年目と増加に転じ、2024年は1,500件以上が集まりました。

選考にあたっては、まず今後も検討する意義のあるアイデアを精査し、最終的に6件ほどに絞り込みます。そして、最終審査に向けて社内の適任者を伴走役につけ、アイデアを煮詰めていきます。最終審査は、私を含めて経営陣も参加しますが、大変白熱したものとなります。審査会場には青色と黄色の旗が用意され、各部門の目線で審査した結果、発表されたテーマに取り組みたい場合は青色の旗を、完成度をもう少し高めてから取り組むべきという場合は黄色の旗を揚げます。青色の旗が揚げられ、旗を揚げた事業部門が責任をもって開発を進めていき、黄色の旗が揚げた場合はそのテーマに関連のある部門で育成していきます。どちらの旗も揚がらなかった場合でも、提案者は引き続きアイデアをブラッシュアップし、翌年のNICに再び挑むことができます。

NICで集まったアイデアに対しては、1件ずつレビューを書い

てフィードバックしており、従業員はそれを踏まえて、また翌年チャレンジすることができます。NICは、アイデアをテーマ化する機能、そして、従業員のモチベーション、エンゲージメントを高める機能をもつ仕組みとして、Nittoグループのイノベーションにおいて大きな役割を果たしているのです。

▶ P.12 イノベーションモデル

「強固な顧客基盤」を起点としたイノベーション

イノベーションにおいては、Nittoグループの強みである6つの資本（「強固な顧客基盤」「多様な人材」「8つの基幹技術」「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」）を活用しますが、テーマ・製品・事業のすべてのステージにわたって関連し、イノベーションの起点となるのが「強固な顧客基盤」です。

これまでの事業変遷の中で、お客様と築いてきた信頼関係は重要な価値となっています。各業界でトップのお客様がイノベーションに取り組まれる際に、Nittoへ真っ先に相談いただけるため、製品ライフサイクルの早い段階からお客様のニーズの具現化に向けて取り組むことができます。つまり、営業・マーケティング・技術の各担当者が一体となって、他社がまねできないNittoの磨き上げた新たな技術や機能をいち早く提案するとともに、お客様の考えを的確に捉えることができるのです。

スマートフォン向けの製品を例に挙げますと、まず偏光フィルムやセンサーフィルムを、続いて回路基板を供給し、2024年にはバッテリー固定用の電気剥離テープの販売を開始しました。



このように複数の事業がつながり、トータルソリューションを提供することを通じて、お客様からの信頼を積み上げています。

この電気剥離テープは、「Right to Repair」の拡大を背景に、さらなるニーズが見込まれ、次のGlobal Niche Top™製品へと成長する大きな可能性をもっています。私は10年ほど前からこの電気剥離技術の可能性に注目してきました。当時は、まだお客様から注目されていなかった技術ですが、「いずれ必要とされる時期が来る、だからやっこいこうよ」と旗振り役を買って出ました。当然ながら、事業開発を進めていく中で、すべてのテーマが思いどおりになるわけではありません。しかしながら、世の中のどこかに変化は必ずあって、ここぞと感ずるところには積極的に経営資源を投入していく、そういう重要な決断を先導していくことが私の役割であり、日々実践しています。

失敗はチャレンジの証、 「チャレンジを楽しむ」風土づくりに注力

Nittoグループが持続的な成長を実現していくために最も重要な財産は人財であり、多様な人財が活躍できる環境や働きがいのある組織の構築に注力しています。特に、「チャレンジを楽しむ」風土をつくることが重要であると考えており、従業員には失敗してもいい、失敗はチャレンジの証であると伝えています。失敗を経験することが重要であり、私は、「チャレンジせずに結果が出た人」より「チャレンジして失敗した人」を評価します。理想は7勝3敗で、3つの負け方を知り、壁を乗り越えて経営センスを磨き上げることが、次のリーダーへと育つ糧になるのです。

また、Nittoグループは「チャレンジを楽しむ」風土の醸成とNittoブランドの価値向上を図るため、プロスポーツへの協賛を行っています。2017年からタイトルパートナーを継続している男子プロテニスシーズンのクライマックスを飾る大会「Nitto ATP Finals」は、トッププロが参加し、特に欧州、中国で非常に高い人気を博しています。さまざまな分野においてトップを目指すNittoの事業戦略と、世界中の一流選手がトップを目指してチャレンジし、ベストを尽くす男子プロテニスの戦いには共通点があります。また、同大会では、病気に立ち向かう子供たちを試合観戦に招待したり、Nittoグループ従業員による募金活動を通して、世界中の子どもたちを支援する団体の活動に協力したりするなど、未来に向かってチャレンジする子どもたちを応援する社会貢献活動も行っています。

さらに2023年からは、大会開催地のトリノ市におけるCO₂排出量を削減することを目的に「Nitto ATP Finals Torino Green Project」を立ち上げました。チャリティーオークションによる収益や寄付を原資として、イナルピアリーナ会場周辺の公園に植樹するなど、トリノ市の緑地化に取り組んでいます。

▶ P.46-48 多様な人財の活躍

リーダーシップを発揮し、 サプライチェーンの環境対応を推進

Nittoグループは、創立100周年となる2018年に、次の100年は地球環境、人類に貢献できる会社にならないといけないと決意し、2021年度には「ESGを経営の中心に置く」経営方針を打ち出しました。環境面における取組みにも注力しており、

2024年8月に国際的イニシアチブ「SBT」の認定を取得しました。すでに2030年までのGHG(CO₂)削減目標として、Scope1+2で2020年比46.3%減を掲げていますが、新たにScope3でも2022年比25%減を目標に掲げました。自社だけでなく、サプライチェーン全体での環境負荷ゼロを目指し、リーダーシップを発揮してお客様、サプライヤー様とともに脱炭素社会の実現に向けた活動を加速していきます。

また、2024年11月には、アゼルバイジャン共和国で開催された国連気候変動枠組条約第29回締約国会議(COP29)において、環境省が設置する「ジャパン・パビリオン」に出展する企業に採択され、CO₂分離回収・変換・利用技術をテーマに実地展示を行いました。連日、多くの方々が立ち寄られ、この技術に関心を持っていただくことができました。工場から排出されるCO₂を分離膜



で回収し、貯留、固定化または有価物へ変換することでCO₂の削減を目指します。さらに、大気中のCO₂を回収する技術に取り組むことで、ネガティブエミッションにチャレンジしていきます。

▶ P.37-38 脱炭素社会の実現

強靱な経営インフラの構築に向けて

Nittoグループは、シェアの高いニッチトップ製品をグローバルに販売しており、継続して安定供給する責任があります。サプライチェーンの強化に向けて、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。

特に、お客様に最高品質の製品を供給するため、全従業員を対象に品質意識調査やくるま座を実施するとともに、グループの全エリアの経営幹部が参加するグローバル会議で「品質コンプライアンス」をテーマに議論を重ねるなど、品質コンプライアンスの徹底を図っています。さらに、業務改革やビジネスモデル変革に向けて、AIをはじめとしたデジタル技術を活用した取り組みを、投資対効果の高いものから優先順位をつけて推進しています。

そして、最優先事項としているのが従業員の安全です。「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ており、安全に対する考え方は従業員に浸透、定着してきていると手応えを感じています。死亡、後遺症（障がい）

が残る災害を重大災害、そして重大災害につながる恐れのある災害を重要災害と定義し、これらの撲滅に向けて取り組み、従業員が安全に、安心して業務に従事できる環境を追求していきます。

こうした取り組みを継続して実施することにより、持続的な成長への基盤となる強靱な経営インフラを構築していきます。

Nittoグループの企業価値向上に向けて

経営トップの使命は、持続的に企業価値を高めていくことです。そのために、私は、すべてのNitto製品がPlanetFlags™/HumanFlags™としてあらゆる分野ではためき、Global Niche Top™製品やArea Niche Top™製品となること、つまりは、「社会課題の解決と経済価値の創造の両立」を実現し、高収益企業であり続けることを目指していきます。このような考えのもと、2025年度は、中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」を仕上げるとともに、2030年ありたい姿の実現を見据えた次期中期経営計画の策定を進めます。

Nittoグループは、これからも持続的な企業価値向上に向けたチャレンジを続け、ステークホルダーの皆様に幸せを感じてもらえる会社を目指します。引き続き、ご理解、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2030年ありたい姿



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



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

イノベーションモデル

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™を創り出し、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。また、ダブル認定製品の創出により、「なくてはならないESGトップ企業」として価値を創造します。

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。

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)



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年ありたい姿

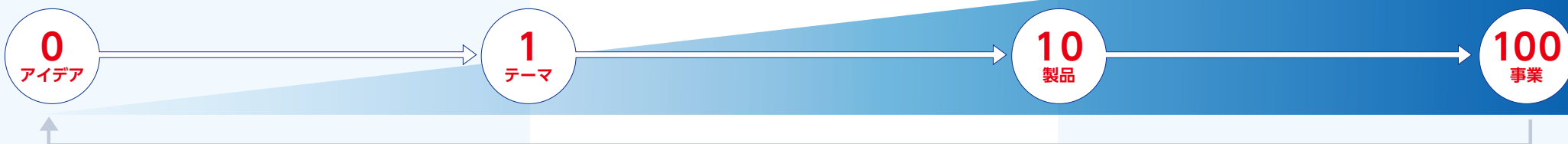
なくてはならない
ESGトップ企業

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。

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。

実現力

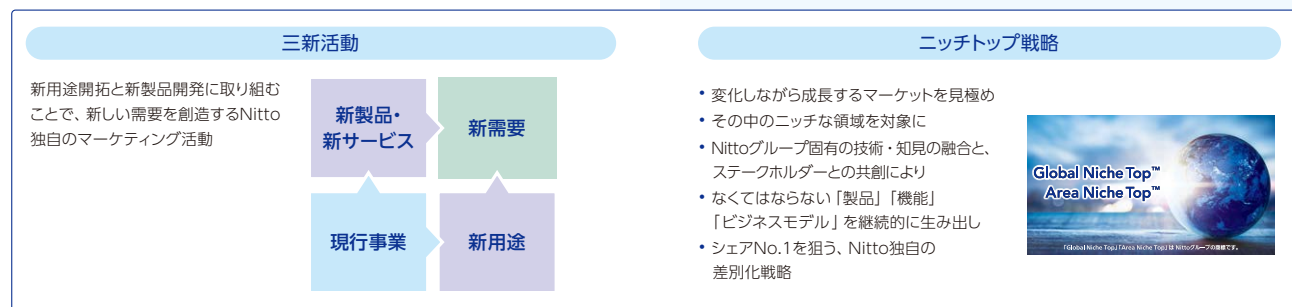
ニッチトップ戦略によりNittoらしい差別化を追求し、「なくてはならない」製品・サービスを確実に届ける「実現力」により、お客様からの信頼と期待を獲得。現場の優れた取組みと成果を表彰し功績を称えることで人財のチャレンジを促し、新たなアイデア・テーマ創出へつなげる。

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

- ・社内コンバージェンス：全社プロジェクトなどを活用
- ・経営ファンド：機を逃さず資源投入を可能にする仕組み
- ・戦略的アライアンス：M&A、スタートアップへの出資など

- ・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
- ・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



主に関連する資本



なくてはならないNitto製品

Output

Nittoグループは地球環境や人類社会を「お客様」と捉え、3つの重点分野とこれらが交わる領域に注力し、なくてはならない製品を提供していきます。

PlanetFlags もしくは HumanFlags
の認定製品数（2024年度までの累計） **35件**

重点分野

製品例



Outcome

ESGを経営の中心に置き、事業を通じた社会課題の解決に努め、持続可能な未来を実現するために、地球環境と人類社会に貢献しながら成長し続ける企業グループを目指します。



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。

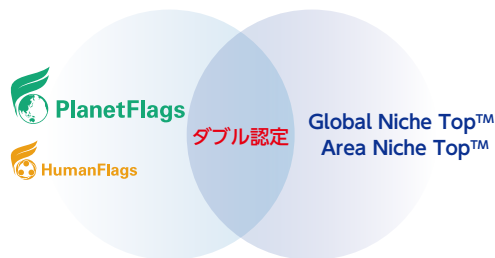


<https://www.nitto.com/jp/ja/sustainability/infocus/flags/>

製品紹介

PlanetFlags™/HumanFlags™認定の事例

ハーネス外装保護PVCテープ



社会へのインパクト

- ・ライフサイクルCO₂排出量 -46%、車両重量 -1.3kg/台
※データの得られた車種で計算。車種によって削減率が異なる

製品概要

- ・自動車のワイヤハーネス（電線）を保護・結束するためのテープ
- ・耐摩耗性をもたせることで保護と結束の機能を集約
- ・薄型化により車体の軽量化に貢献

Nittoならではのイノベーション

- ・お客様よりワイヤハーネス外装部材の部品点数および作業工数の削減のニーズを汲み上げ、競合より先行して製品開発をスタート
- ・いち早くテーマ化し開発に取り組むことで、最も難しい課題に対応する時間やリソースを確保
- ・柔軟性と耐摩耗性という相反する課題に粘り強く挑戦
- ・結束テープに必要な柔軟性と外装保護材として必要な硬さ（耐摩耗性）のバランスを保ちながら薄型・軽量化を実現
- ・従来、併用していた結束用テープと保護用テープを1つにすることでお客様の工数と部品点数の削減および環境負荷の低減に貢献

顧客密着
変化の先取り

完成度とスピード

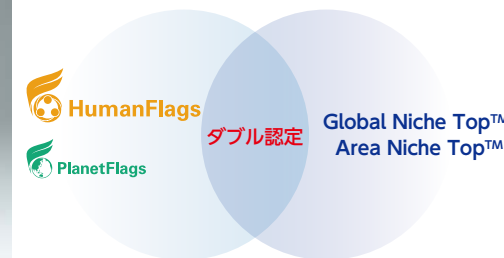
チャレンジ

技術力
実現力

持続可能な
モノづくり

なくてはならないNitto 製品の創出にはユニークなイノベーションモデルの仕組みや企業風土が寄与しています。

車載ディスプレイ用高耐久LUCIACS™



社会へのインパクト

- ・高耐久で安全なカーライフに貢献
- ・高温によるディスプレイの色変化を防ぎ視認性向上

製品概要

- ・車載ディスプレイの部材を接合する光学透明粘着シート
- ・光照射、高温高湿の環境下でも外観の変化が少ない
- ・無溶剤により環境負荷を低減

Nittoならではのイノベーション

- ・お客様の問い合わせからスマートフォン向けにLUCIACS™を開発
- ・スマートフォン向けLUCIACS™の高耐久性を活かし、市場の伸びを見込んでニッチ市場であった車載用に用途展開
- ・先例のない中、車載用に求められるより高い耐久性と信頼性の向上に向け、お客様の声に真摯に対応
- ・技・製・販・管一体となり、試行錯誤しながら粘り強く課題をクリアし他社に先駆けて製品化を実現
- ・耐久性とLCDムラの軽減を両立する、厚手の製品ラインアップで他社と差別化

顧客密着

三新活動
完成度とスピード

チャレンジ

技製販管一体
実現力

技術力
ニッチトップ

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、進化を繰り返して強固に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。

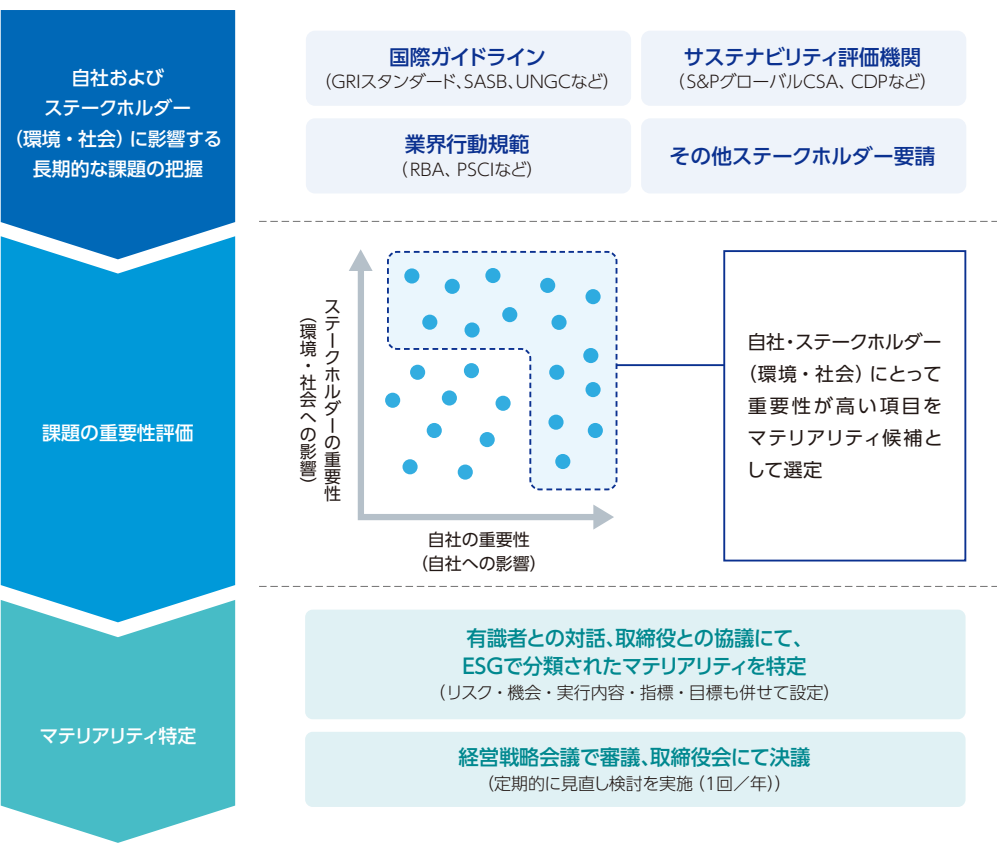
	資本の詳細（重要性）	主な取組み例	関連するページ
強固な顧客基盤 	Nittoグループが事業変遷の中でさまざまな顧客と築いてきた信頼関係は重要な未財務の価値であり「顧客関係資産」と位置づけています。直接の顧客だけでなく、その先のお客様やサプライヤー様とも信頼関係を築いており、顧客関係資産はサプライチェーン全体に及びます。顧客に密着し、営業・マーケティング・技術の各担当者が一体となって三新活動とニッチトップ戦略を推進することがイノベーション創出につながります。	・三新世界大会 ・Global Niche Top™/Area Niche Top™製品創出 ・新規事業創出大会「NIC」 ・戦略的アライアンスの実行（M&A・出資、パートナーシップ）	P.4-9 P.23-24
多様な人財 	Nittoグループは「人財は最も重要な財産」と位置づけ、「人財マネジメント基本方針」に従って、多様な人財の確保・育成に努めています。従業員がチャレンジを楽しめる環境と能力を最大限発揮できる組織を実現し、The Nitto Wayを実践できるNitto Personをグローバルで育成するとともに活躍の場を提供します。人財が生み出す価値によって他社との差別化を図り、持続的な成長につなげます。	・エンゲージメントサーベイ ・キャリア形成・自律のための支援策 ・Nitto Global Business Academy (NGBA) などの人財育成プログラム ・FLOWERプログラムなどによる女性活躍推進 ・人財の確保・定着	P.43-50
8つの基幹技術 	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。	・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） ・知的財産の活用	P.13-14 P.25-29 P.31-36
健全な財務基盤 	Nittoグループでは、強固な自己資本と適切な手元流動性資金のバランスにより健全な財務基盤を維持しています。これにより、外部環境に依存しない、リスクに耐えうる財務基盤を確保するだけでなく、成長機会を迅速に捉えて必要な際に機動的な資金調達を可能にし、さらなる成長につなげます。	・ROIC経営の推進、ROE向上 ・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）	P.18-20
安全・高品質なモノづくり 	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。	・安全文化の徹底「安全をすべてに優先する」 ・品質意識の向上 ・サステナブル調達 ・人権デュー・ディリジェンス ・小集団活動「GATE」	P.41-42 P.51-52
持続可能な資源活用 	モノづくりにおけるエネルギーや資源の利用、CO ₂ 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。	・「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（GGC） ・CO₂ゼロエミッション工場の稼働	P.37-40

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

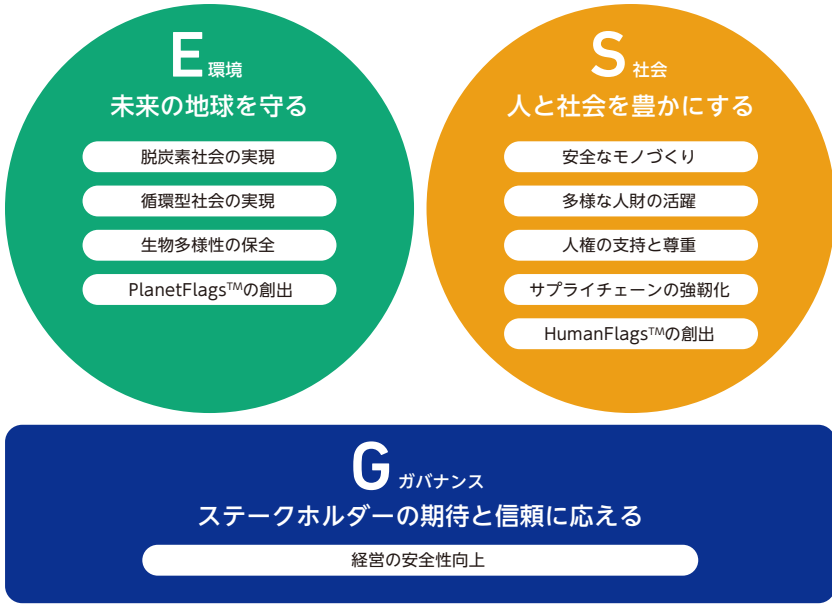
昨今、世界的にサステナビリティやESGの重要性が高まるなど外部環境の変化がみられる中、NittoグループはESGを経営の中心に置くという方針を定め、サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）に取り組んでいます。このマテリアリティは、自社およびステークホルダー（環境・社会）に影響する長期的な課題から重要性が高い項目を抽出・特定しています。取組みにあたっては、それぞれの課題におけるリスクと機会を認識し、事業計画へ反映しています。

2030年ありたい姿に掲げているように、Nittoグループは地球環境や人類社会、世の中にとって「なくてはならない」存在となり、社会課題の解決と経済価値の創造の両立を目指していきます。

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）」「人材」「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分野において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

マテリアリティ	実行内容	直近の主な取組み	KPI / 2030年目標
脱炭素社会の実現 	GHG排出の削減	- RE100に加盟するとともにSBT認定を取得。Scope1+2に加え、Scope3も2030年目標を新設 - PPA活用による再エネの積極的利用や水素ボイラーの導入による省エネなどを推進 →P.37-38	CO ₂ 排出量 (Scope1+2) 400kton / 年
循環型社会の実現 	原材料、エネルギー、廃棄物の循環促進	- 環境負荷の少ない原材料 (サステナブル材料) を積極的に採用 - 廃棄物の排出削減のため廃プラスチックのリサイクルを推進 →P.39	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%
生物多様性の保全   	大気、水、土壌の汚染防止	- 国内2拠点において自社のメンブレン製品を活用し、排水・廃液を再利用 - VOCの排出削減のため、水系粘着剤などの活用によって脱溶剤化を推進 →P.39	(社内KPIにて管理中)
PlanetFlags™の創出 	- 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	- 持続可能な地球環境に貢献する技術・製品・サービスの開発を加速 - LCA計算による環境負荷低減度合いなどをとに、環境への貢献度が高い製品を PlanetFlags™に認定 →P.13-14	PlanetFlags™/HumanFlags™ カテゴリ売上収益比率 50%以上
安全なモノづくり 	- 労働環境の改善 - 製品の安全性・品質向上	- 安全文化を定着させるため、「安全機械」「安全感性」「安全手順」の3つの視点で安全を推進 - 高品質かつ安全な製品提供のため、法規制を先取りした化学物質管理と品質意識の向上 →P.41	(社内KPIにて管理中)
多様な人財の活躍  	- チャレンジする人財の獲得・育成 - DE&Iの推進	- 育成プログラムの整備やキャリア形成に向けた支援などによる個人の活性化 - チャレンジを楽しむ風土づくりや多様性のある職場構築による組織の活性化 →P.43-50	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%
人権の支持と尊重 	人権デュー・ディリジェンスの推進	- 人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築し人権擁護活動を推進 - 人権への影響を評価し優先的に取り組む人権課題を特定 →P.51	(社内KPIにて管理中)
サプライチェーンの強靱化 	持続可能な調達慣行	「リスクマネジメント」「CSR調達」「グリーン調達」の3つの観点を軸にサステナブル調達を推進 - トラックドライバーの待機時間改善や物流網の再編などを行いロジスティクスを効率化 →P.52	(社内KPIにて管理中)
HumanFlags™の創出   	- 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	- 人々の健やかな暮らしに貢献する技術・製品・サービスの開発を加速 - 人類に対する課題解決レベルの高い製品をHumanFlags™に認定 →P.13-14	PlanetFlags™/HumanFlags™ カテゴリ売上収益比率 50%以上
経営の安全性向上 	- 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	- 意思決定の迅速性や透明性を確保するためコーポレートガバナンスを継続的に改善 - 事業軸・エリア軸・機能軸の3軸でコンプライアンス・リスクマネジメントを推進 →P.53-68	(社内KPIにて管理中)

CFOが語る財務戦略

企業価値のさらなる向上に向けて 強靱な事業ポートフォリオの構築、 ROIC経営に注力します

成長に向けた積極的な投資と構造改革の両輪で事業ポートフォリオの変革を進めるとともに、ニッチトップ戦略等による高収益事業を展開し続けることで、ROICおよびROEを向上させます。

取締役 専務執行役員 CFO
経理財務本部長

伊勢山 恭弘



2024年度は過去最高の売上・利益を更新

中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の2年目となる2024年度の売上収益は前年度比10.8%増の1兆139億円、営業利益は同33.4%増の1,857億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は同33.7%増の1,372億円となり、売上収益が初めて1兆円を超え、営業利益も過去最高を更新しました。Nittoグループが重視している営業利益率は前年度比3.1ポイント増の18.4%、ROEは同2.6ポイント増の13.5%となりました。

業績をけん引した主な要因として、オプトロニクスにおいて、IT機器の生

産が好調に推移したことや、車載ディスプレイの大型化および搭載数の増加により光学フィルムなどの需要が伸長したことが挙げられます。また、データセンター向けのストレージ需要の高まりやハードディスクドライブ(HDD)のさらなる高容量化に伴い、CISFLEX™の需要増加も業績に寄与しました。インダストリアルテープでは、新たに上市したハイエンドスマートフォン向けのバッテリー固定用電気剥離テープの販売が業績に貢献しました。

2025年度においては、日米金利差の縮小に伴う円高の進行や、米国の相互関税適用により製品コストが上昇し最終需要が減少するリスクがあるなど、事業環境の不確実性が一層高まっています。こうした状況下におい

ても、バッテリー固定用電気剥離テープの採用機種の拡大や、核酸医薬の受託製造事業における将来の商用化が見込まれる大型案件の進捗により、当社製品・サービスに対する需要の増加が想定されます。さらに、2026年度以降は、ハイエンドスマートフォン向けに高精度基板の新用途展開や、フォルダブル端末向け部材の順次立ち上げを予定しており、環境貢献の分野においてはCO₂分離膜などの上市も見込んでいます。これらを踏まえ、引き続き、成長が期待される分野への集中投資を計画しています。

ROE向上への取り組み

Nittoグループは短期的なROEの向上を目的とした財務レバレッジには頼らず、持続的な成長に向け、利益率と資産回転率の改善を重視する方針です。その取組みとして、ニッチトップ戦略などによる高い利益率の維持および事業ポートフォリオの強靱化に注力しています。

高い利益率の維持

Nittoグループは、ニッチトップ戦略などのもと、営業利益・営業利益率を中期経営計画の目標に掲げ、徹底して高利益を追求しています。ニッチトップ戦略は当社の技術優位性や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あり、適正価格による安定した需要確保を実現することで、高い利益率を維持します。

しかし、徐々に市場が成熟していくにつれて、いずれ市場価格や利益率が低下します。そのため、私たちは常に事業ごとの市場環境を注視し、プロダクトライフサイクルに応じた適切な事業判断をすることで、利益率の維持を図っています。例えば、成長事業には全社のあらゆるリソースを積極的に投入する一方で、成熟期に入り大幅な成長が期待できない事業では製品の統廃合や社内の構造改革を進め、投資や固定費を抑制します。また、コモディティ化が進み当社の優位性が活かされなくなった事業は、

利益率を優先し、ライセンスアウトによるロイヤリティビジネスへの転換や事業売却・撤退の判断をしています。

事業ポートフォリオの強靱化

現在の事業ポートフォリオは、市場の好調を受けてオプトロニクスの比率が高い状態になっています。オプトロニクスは今後も堅調な成長が見込まれる事業ではありますが、その一方でボラティリティが大きく外部環境の影響を受けやすいことから、安定した強靱な事業ポートフォリオの構築に取り組んでいます。具体的には、ヒューマンライフの強化を進め、中長期的に営業利益の拡大と構成バランスの改善を図ります。ヒューマンライフでは特に核酸医薬の受託製造事業の拡大に注力しています。近年では米国マサチューセッツ州での生産能力を拡充し、2025年度も核酸材料の増強投資を行う計画です。現時点では投資に伴う固定費負担が大きく、利益貢献は限定的ですが、将来の市場成長を取り込むことで持続

的な収益基盤へと発展させていきます。

このほかにも、事業ポートフォリオの変革に向け、成長分野への積極的な設備投資を進めていく方針です。設備投資額は脱炭素投資も含め、2023年度は834億円、2024年度は930億円、2025年度の計画では1,200億円と順調に進捗し、当中期経営計画の3年間で織り込んだ3,000億円程度となる見通しです。今後も成長分野への投資を中心に、生産性向上、環境負荷低減、BCP対策など持続的な成長に向けた投資を進めていきます。

投資リターンの評価については、全社一律の指標は持たず、事業ごとに判断しています。オプトロニクスは環境の変化が非常に激しいため、短期間でのリターンを重視する一方で、インダストリアルテープやヒューマンライフは安定した市場特性を活かし、一定期間内で確実な回収を目指しています。

また、M&Aについては、現中期経営計画では1,500億円の投資枠を設けています。Nittoグループと技術シナジーが出せる案件、Nittoグループ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。

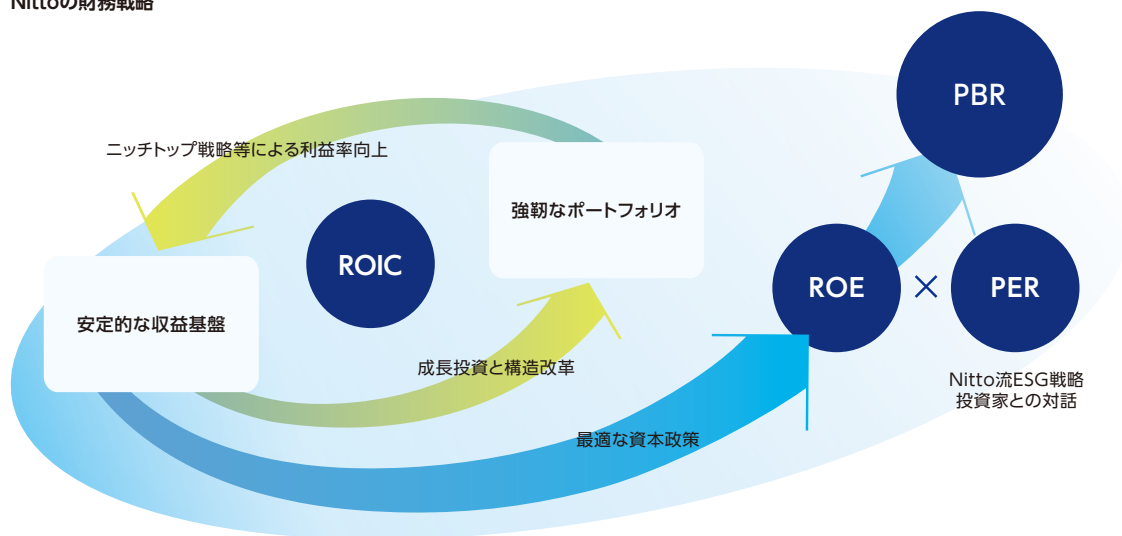
ROIC経営の進捗および進化

各事業部の資本効率を高めるため、社内における事業管理のKPIとしてROICを用いています。ROICの目標値は毎年の予算編成で設定し、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。加えて、事業部別に算定したWACC（加重平均資本コスト）をハードルレートとすることで、ステークホルダーの期待値を意識した目標管理に努めています。

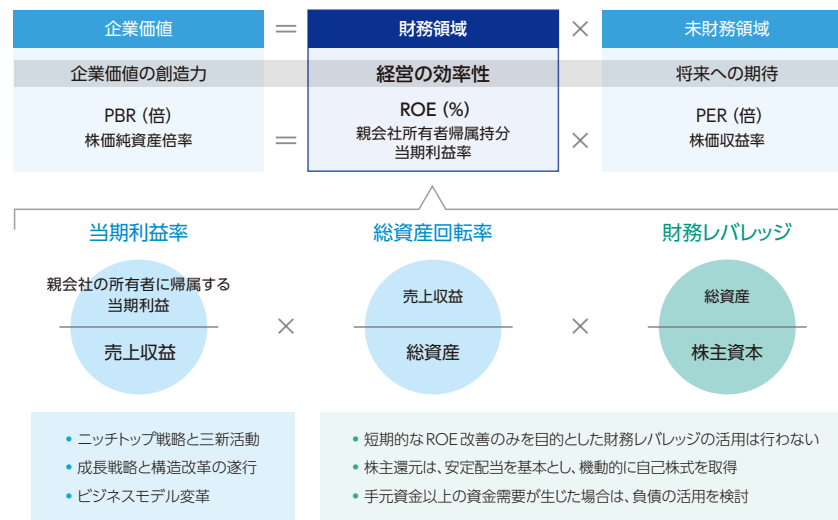
ROIC向上を実現するためには、各経営幹部がROICへの理解を深めるとともに、ROICの向上につながる取組みを適切に評価し、現場にその意識を根づかせることが重要です。そのため、私からすべての経営幹部に対し、定期的にROICの重要性や現状分析を説明し、各部門の課題認識の深掘りを促しています。また、ROIC向上の取組みを各従業員の業務に落とし込むために、各事業部門の経理がそれぞれの財務責任者として、ROIC意識の啓蒙活動を推進しています。

また、各部門がROICを向上するためには、それぞれがグループ全体の

Nittoの財務戦略



ROE向上の考え方



多様なデータを精緻に分析したうえで、有効な対策を立案し、迅速な意思決定を行う必要があります。しかし、従来の方法では、データ収集や加工における経理担当者の負担が大きいため、業務目的が単なる数値の算出にとどまってしまい、付加価値の高い課題発見や対策立案へ十分意識を向けられないという課題がありました。

そこで、データドリブン経営の一環として、2024年度からオプトロニクス の事業管理において、海外のグループ会社にもERP（統合基幹業務システム）を導入し、精度の高いデータを速やかに収集・分析する取組みを開始しました。今後は、この取組みの成果を検証し、ほかの事業部門へと展開することで、全社的にROIC経営の進化を図っていきたいと考えています。

株主還元の充実に向けて、増配、自己株式の取得を実施

株主還元については、当社の株式を長く保有していただけるように、

安定的な配当を基本方針としています。配当基準は、長期目線で資本に対する配当比率を示すことが適切と考え、継続的にDOE（株主資本配当率）4%以上を目指すこと、そして減益となった場合も減配しないスタンスで増配を継続することを目標としており、直近では4期連続で増配を実施しました。

さらに、2025年度より新たな方針として、成長投資計画資金を確保したうえで、キャッシュポジションや財務状況などを総合的に勘案しながら、「中長期的に総還元性向60%以上を目指す」ことを目標に掲げました。自己株式の取得については、期末のキャッシュポジションや投資の進捗状況を確認し、資金的余裕がある場合に実施しており、直近では、2022年度から3期連続で実施しています。営業キャッシュ・フロー創出力が高まったことを踏まえ、2025年1月には過去最高となる800億円の自己株式の取得枠を設定しました。

また、自己株式の保有・消却に関わる基本方針「具体的な使途が明確なもの（役員報酬など）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」を掲げており、2024年7月に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。

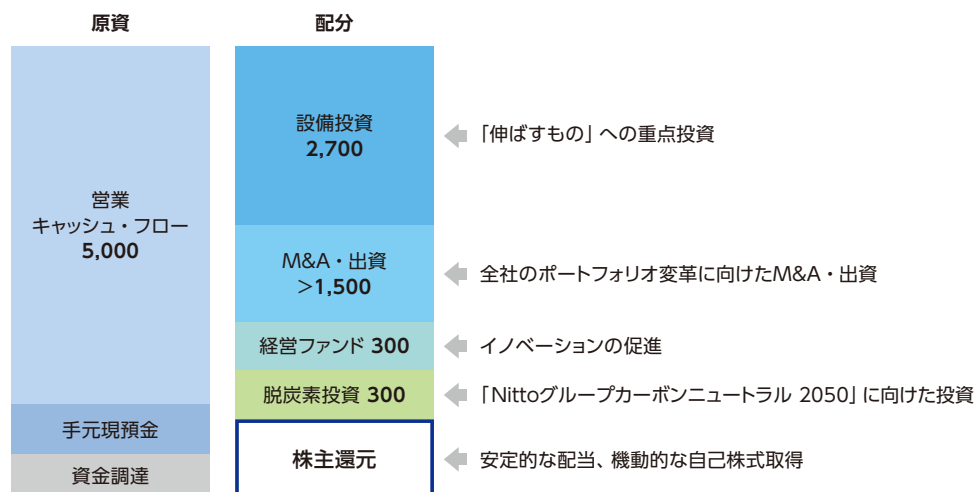
Nittoグループの企業価値向上に向けて

これまでお伝えした取組みを通じてROICおよびROEの向上を図ります。加えて、「Nitto流ESG戦略」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で、持続的な企業成長を目指します。

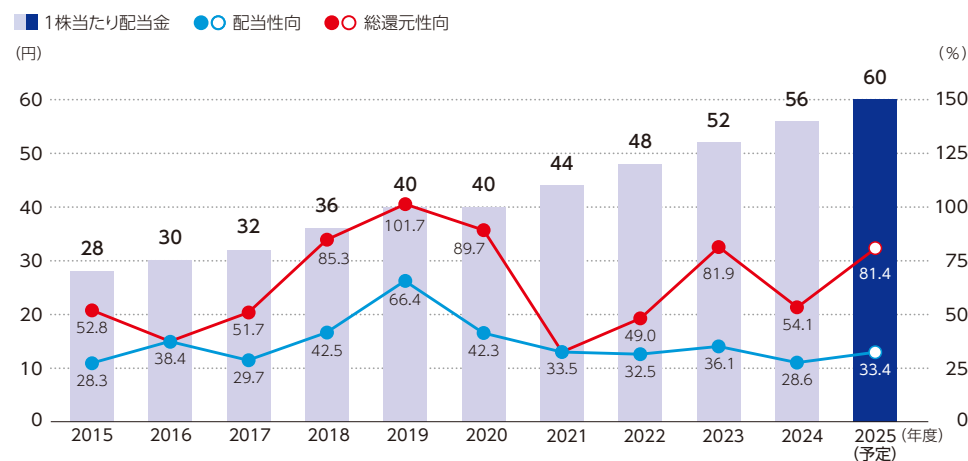
今後も、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様との対話を重ねながら、Nittoグループの企業価値向上に取り組んでいきます。

キャッシュアロケーション（2023-2025年の3カ年累計）

(億円)



株主還元

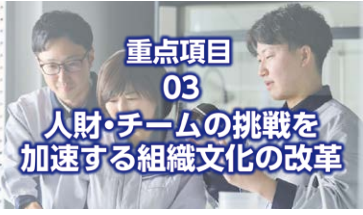


(注) 当社は2024年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っています。それ以前の実績については、当該株式分割が行われたものと仮定して算定しています。

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。

	社会価値と経済価値の両軸で見極めた「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 - 精密回路付き薄膜金属ベース基板CISFLEX™（Global Niche Top™製品）や高精度基板（HumanFlags™製品）の増産に対応する新工場が、亀山事業所とベトナム拠点で竣工 - 脱溶剤化などによる消費エネルギー削減に加え、ネガティブエミッション技術の開発を進め、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
	Nitto流イノベーションモデルを進化させ、「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 PlanetFlags™/HumanFlags™とGlobal Niche Top™製品/Area Niche Top™製品の双方に認定される製品（ダブル認定製品）が増加し、社会課題の解決と経済価値の創造の両立が加速
	イノベーション創出に向け、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 「チャレンジを楽しむ」文化の醸成への取組みとして、新規事業創出大会「NIC」のエントリー数が1,500件を超え（2024年）過去最高を記録 「人的資本調査2024」において、「人的資本リーダーズ2024」および「人的資本経営品質（ゴールド）」を2年連続で受賞
	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 - ESG経営の推進が評価され、S&P Global社が発行した「The Sustainability Yearbook 2025」において「Sustainability Yearbook Member」に初選定。また、業界内で前年度から最も評価が向上した企業として「Industry Mover」に選定 - 基幹システムの整備やデータを活用する基盤の構築を推進

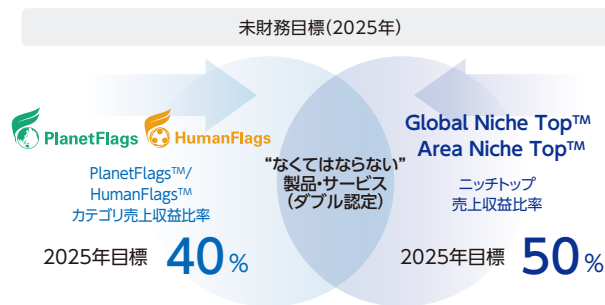
財務目標			
	2024年(実績)	2025年	2030年
営業利益	1,857 億円	1,700 億円	2,400 億円
営業利益率	18.3%	17%	—
ROE	13.5%	15%	20%

未財務目標				
		2024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	48%	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	44%	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	50%	50%	60%
	サステナブル材料使用率 環境に配慮した材料の調達度合いを計る指標	18% 国内(単体)	20%	30%
	CO ₂ 排出量（Scope1+2） 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	472kton	470kton	400kton
人財系	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	—※	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	41%	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	22%	24%	30%

※2024年度は調査対象外としています。

「ニッチトップ戦略xNitto流ESG戦略」の実践

Nittoグループは、Nitto流イノベーションモデルを通じて、PlanetFlags™/HumanFlags™のコンセプトで製品を開発し、ニッチトップ製品へと成長させることでESG経営を実践しています。PlanetFlags™/HumanFlags™は、製品を「環境貢献・人類貢献」の視点で評価し、高い貢献が認められた製品を認定するものです。「ニッチトップ戦略」は、成長するマーケットのニッチ領域で、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・ビジネスモデルを生み出し、各製品分野でシェアNo.1を目指す独自の戦略です。この取組みを加速し、社会課題の解決と経済価値の創造を両立させます。



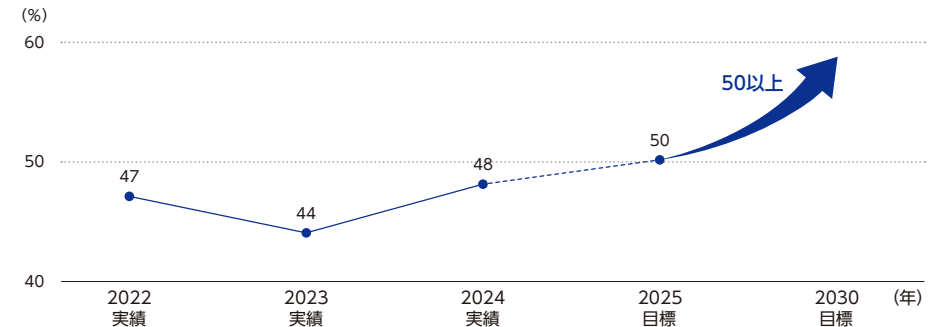
進捗と今後の展望

2024年度には、PlanetFlags™/HumanFlags™として新たに11製品（累計35製品）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44%となり、前年度から8ポイントアップしました。これにより、2025年度の目標である40%を予定より早く達成しました。また、ニッチトップ製品の売上収益比率は48%となり、前年度から4ポイントアップし、堅調に推移しています。

2024年度にHumanFlags™に認定された車載ディスプレイ用高耐久LUCIACS™は、フラットディスプレイ面と光学フィルムを貼り合わせるための透明な粘着シートです。この製品は車載ディスプレイの耐久性と視認性を向上させ、自動車の安全性に貢献しています。また、Global Niche Top™製品にも認定されています。

このようなPlanetFlags™/HumanFlags™とGlobal Niche Top™製品/Area Niche Top™製品の両方に認定される製品（ダブル認定製品）は17製品となりました。今後もダブル認定製品を増やすことで、社会課題の解決と経済価値の創造の両立を実現していきます。

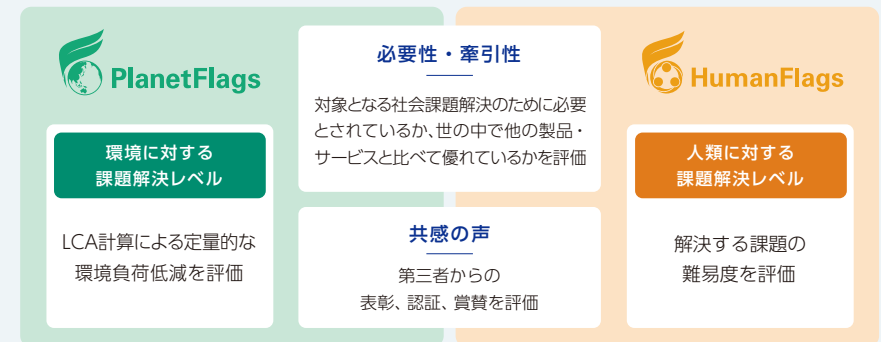
ニッチトップ売上収益比率



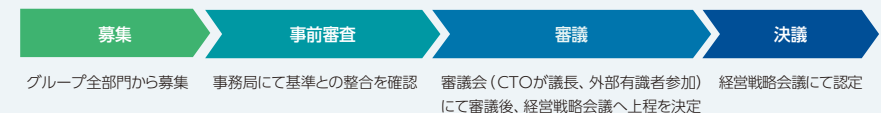
PlanetFlags™/HumanFlags™認定スキーム

Nittoグループの製品のうち環境もしくは人類への貢献度が高い製品を、それぞれPlanetFlags™/HumanFlags™として認定します。

認定基準



審査・認定プロセス



シェアNo.1への強いこだわりが
ニッチトップ戦略の礎であり、持続的成長の源泉となる



情報機能材料事業部門
R&D統括本部
第4開発部 第3グループ長
三井 数馬

深圳日東光学有限公司
営業本部 部長
鈴木 亮佑

取締役 常務執行役員
情報機能材料事業部門長
赤木 達哉

情報機能材料事業部門
製造統括本部 製造プロセス統括部
第5製造部 製造3課長
六峰 宏幸

技・製・販・管が一体となり、 先んじて顧客ニーズを満たすことでシェアNo.1に

赤木 Nittoグループは1990年代半ばにGlobal Niche Top™戦略を打ち出し、以来ニッチトップ戦略はNittoグループの成長を支えてきました。ニッチトップ戦略において最も重要なのは、シェアNo.1の実績です。製品シェアがNo.1であれば、お客様から真っ先に新しい情報が得られ、また、お客様のプロセスに踏み込んだ独自の提案も可能になります。情報のやりと

りに質・量ともに大きな差が生まれ、2番手・3番手とは見える景色がまったく異なってきます。当社は創業以来、顧客第一を貫き、新規開発品の試作のご要望にも素早く対応しています。情報機能材料の事業においても、そのレスポンスの良さは非常に高く評価されています。シェアNo.1であればサプライヤー様からの期待値も自ずと高くなり、この立ち位置はサプライチェーンにおいても非常に重要なのです。コモディティ化した領域よりもニッチな領域でシェアにこだわるニッチトップ戦略は、Nittoの高い収益性と成長性を実現してきました。そんなニッチトップ戦略を体現している象徴的な製品の1つがLUCIACS™です。

三井 LUCIACS™は、ディスプレイの視認性を上げるために開発された粘着剤です。当初はスマートフォン市場を見据えて開発・製造していましたが、カーナビといった車載ディスプレイの需要が伸びることがわかり、車載用の開発にも着手しました。

赤木 三新活動の成果ですね。当社は、車載ディスプレイに使用される偏光板も販売しており、その市場シェアが高かったことから、こうした技術トレンドも最初に入手することができました。

鈴木 車載ディスプレイ用高耐久LUCIACS™は、日系のお客様に最初に採用されました。車載ディスプレイにタッチパネル機能を搭載することになり、その上にプラスチックの前面板を貼るという需要が生まれました。当社製品はもともと、プラスチックに対して高い性能を発揮していたので、その特性と信頼性からスムーズに提案できました。日系のお客様は品質に厳しいので、そこで実績を積み上げれば海外企業へも展開しやすくなり、こうして車載ディスプレイ用高耐久LUCIACS™は広まっていきました。

六峰 車載ディスプレイ用は粘着剤をかなり厚く塗布しなければならず、未経験領域のプロセスでした。ほかの製品で厚く塗布する技術は持っていたので、その知見は大きな強みでしたが、条件をクリアするのには苦労しました。

三井 数百ミクロンの厚さで塗布することはNittoにしかできない技術ですが、お客様からの要望はさらに高く、技術の引き出しがたくさんあるからこそ、それに応えることができました。また、開発と製造、営業が密接に連携することで開発から試作までのスピードが圧倒的に速くなり、これも製品化に至った大きな要因だと思います。

六峰 Nittoは、製造が営業や開発などのメンバーと顔を合わせる機会がとて多いと思います。よく知っている人もいて、かなり厳しい状況でも彼らのためにがんばろうと鼓舞することもあります。

鈴木 営業から製造へは、デリバリーや試作でかなり相談させてもらって

います。また、お客様を事業所にお連れして、製造担当と直接話す機会も比較的多いかもしれません。技・製・販・管が一体となっていることを強く感じます。向いている方向が同じなので、すぐに連携できるのだと思います。そういったところは、営業としても非常に仕事がやりやすい環境だと思っています。

お客様との良好な関係性を育むことが ニッチトップ製品を生み出しつづける秘訣

三井 車載ディスプレイは紫外線も当たりますし、車内も高温になるので、そのような条件下でも剥がれない特性が求められます。スマートフォン用より格段に厳しい要求を満たしていることもあり、車載ディスプレイ用 LUCIACS™はお客様から高く評価されています。この製品は Global Niche Top™認定（以下、GNT認定）を受けていますが、車載用として新たなジャンルを確立したことも認定のポイントでした。また、紫外線（UV）でポリマーを重合化させる独自技術を用いており、溶剤を使わずに製造しているので環境にやさしいことも大きな利点です。

六峰 溶剤を使った場合はガスが発生し、環境に悪影響を及ぼします。また、極厚に粘着剤を塗布する際は溶剤系では難しく、Nitto独自の技術が活かされました。最初は、製造面でいかに高品質に厚く塗布するかという課題がこの技術導入のきっかけでしたが、環境規制に対する声が大きくなる中で、製造プロセスが世の中のトレンドに合致しました。重合化において、さまざまな方式がある中からUVを選択したのですが、副次的に環境への貢献ができたことは良かったです。

鈴木 GNT認定品を生み出し続けるには、市場の声をつぶさに聞くことが重要だと実感しています。私は10社以上のお客様と日々やり取りをしてい

ますが、直接のお客様だけでなく、その先のお客様の声も聞きながら対応していかなくてはなりません。そのため、お客様との良好な関係性は非常に大切です。

三井 この製品の開発を始めた当初は、開発の立場にしながら、ほぼ毎日お客様を訪問していました。そのうち、営業を通さずにお客様から直接、「今から話ができないか」と連絡がくる関係になったほどです。お客様への対応はとても大変でしたが、それが自分を成長させてくれたと思います。

六峰 製造は市場動向について営業や開発から情報を入手します。現場ではここ数年、注文がキャパシティを上回る状況が続いていて、生産調整は大変ですが、リーマンショック時と比べればポジティブな苦労です。あの当時、製造する製品がなく、ラインの清掃ばかりやっていました。モノを作れない苦い思いから、製造も次につながるニーズをしっかりとキャッチするべきだと考えるようになり、開発や営業からの試作品の依頼にはしっかり応える体制をとっています。その試作品を通して、お客様の高評価やシェア獲得に貢献したいと考えています。

赤木 一般的に製造部門では、量産品製造の優先順位が高いはずですが。しかし当社では、お客様のご要望に100%応えるという信念が、営業・開発・製造すべてで貫かれており、文化として定着しています。どんなに困難でも、まずは走りながら考えようという姿勢が染みついていて、それが実績として目に見える形になっているので、正のスパイラルにつながっているのです。仮に、最前線の人たちが入れ替わったとしても、当社独自のスタンスは変わることはないでしょう。

小さな改善の積み重ねと高収益へのこだわりが さらにニッチトップ戦略を磨き上げていく

六峰 Nittoグループでは、生産性や品質、安全性の向上、コスト低減に向けた取組みをボトムアップで計画・実行する「GATE」活動が活発に行われています。ロスを少しでも減らして合理化する小さな改善活動ですが、これは現場のメンバーの重要な成功体験となっています。また、事業部全体でも3年前から新たな生産性向上活動を推進しており、全体の底上げを図っています。効率化や合理化の積み重ねも、ニッチトップ戦略による成長に寄与していると感じています。

赤木 こうした活動はほかの事業部でも行われており、現場の収益貢献への意識の高さもNittoの強みです。高収益にこだわるニッチトップ戦略はDNAとして受け継がれ、Nittoグループにとって最も重要な差別化戦略の一つになっています。ニッチトップによるプレゼンスの拡大・維持は、認定製品のシェア獲得にとどまらず、当社のさまざまな事業のビジネスチャンスにもつながります。今後もニッチトップ製品を増やしていくために、情報機能材料に関しては有望なデバイスへと用途展開を図るほか、OCA※を核にほかの部材と一体化した製品の事業展開を目指します。そこには技術とリソースを惜しみなく投入していく考えです。グループ全体としても、さまざまなニーズをキャッチして、トータルソリューションでお客様にメリットが生まれるような提案を模索していくことが肝要です。常にシェアNo.1にこだわってニッチトップを目指すとともに、グローバルでも拡大していくという気概をしっかりとって邁進していきたいと思っています。

※ OCA（Optical Clear Adhesive）：光学透明粘着剤。LUCIACS™はOCAの一つ

CTOが語るR&D戦略

社会課題の解決と経済価値の創造の 両立を目指しR&Dの変革を進め、 「R&D + M (Marketing)」により、 「未財務」から「財務」への転換を加速します

イノベーションのカギはマーケティングであることをあらためて認識。
市場動向やお客様ニーズを的確に捉え、開発テーマの成功確度を高めます。
デジタル技術を活用し、マーケティング手法の進化にも取り組みます。

取締役 専務執行役員 CTO
全社技術部門長

三木 陽介

経営方針「ESGを経営の中心に置く」のもと R&Dを変革

Nittoグループは、2021年度に「ESGを経営の中心に置く」との経営方針を明確にし、社会課題の解決と経済価値の創造の両立を目指す方向に大きく舵をきりました。R&Dにおいても、この経営方針を技術戦略に反映し、ここ数年大胆に変革を進めてきました。

はじめに行ったのは、PlanetFlags™/HumanFlags™（環境・人類貢献製品）の認定スキームの策定です。ESGを経営の中心に置く

方針のもと、R&Dが生み出すべき製品やサービスを明確にしました。

次に、「新規に取り組むテーマは、環境・人類貢献製品につながるものにのみ注力し、該当しないテーマには資源投入しない」と宣言しました。今、この時のことを技術開発のメンバーに聞くと、「あまりの衝撃に言葉を失った」と言います。方向転換が必要になることは理解しつつも、実際にこの宣言を聞くまでは将来に向けた遠い目標と捉えていたのかもしれませんが、しかし、私は、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ごととして捉え、今すぐ実践してほしいと考えていましたので、技術開発メンバーに自

身の想いを繰り返し伝え、理解を促したのをよく覚えています。そして、この方針を浸透させるため、全社技術部門と事業執行体の開発の幹部が集まる「技術くるま座」で、Nittoグループが取り組むべきテーマを徹底的に議論しました。さらに、この技術くるま座のメンバーである技術開発幹部から、すべての技術者に方針を繰り返し説明させ、理解を深める活動を行ってきました。

その結果、今では新たな開発テーマを開始する際、はじめにPlanetFlags™/HumanFlags™を狙えるかを確認し、テーマ進行中には、定期的なレビューでPlanetFlags™/HumanFlags™への到達レベルをチェックしながら、認定を確実なものにするにはどこを修正すべきなのかを自然と議論するようになりました。すべての技術開発メンバーに考えを根づかせることができたと感じています。

しかし、「社会課題の解決と経済価値の創造の両立」に向けて、「社会課題の解決」に集中する体制は整いましたが、本当に難しいのは「両立」の部分です。社会課題の解決だけにとどまらず、ビジネスとして成立させ「財務」につなげることが重要です。

ここでは、PlanetFlags™/HumanFlags™に向けたテーマを経済価値につなげるためにR&Dをどのように変革してきたか、そして、結果が出始めた事例、今後の取り組みを紹介したいと思います。

R&Dにおける「未財務」の考え方、 「財務」につなげる仕組み

Nittoグループでは、R&Dの活動を「未財務」への投資と位置づけています。「未財務」とは、Nittoグループがもつ固有の無形資産を意味していますが、他社では「非財務」と呼ぶところも多いところ、Nittoでは、将来必ず「財務」に転換するとの強い意志を込めて「非財務」ではなく「未財務」と呼んでいます。具体的には、

PlanetFlags™/HumanFlags™を目指す意識やDE&Iを尊重するといったESGを重視する姿勢、長年の研究活動で培った基幹技術やその過程で取得した知的財産、顧客関係資産、そして、チャレンジの応援やオープンイノベーション推進などの企業文化の醸成が「未財務」にあたります。この中でR&Dの役割を、まず投資を「未財務」として蓄積しその価値を拡大すること、そして、これをイノベーションで「財務」に転換することとしています。「未財務」の蓄積や拡大もR&Dの役割と明確にしている点がポイントで、成果を把握しにくいR&D活

動において、「財務」へ転換されたものだけではなく、「未財務」もできるだけ数値化し、成果を見える化しています。

「財務」への転換に向けては、独自のモデルで社員の認識を共通化し、スピードアップを図っています。アイデアから事業化までのプロセスを「0→1→10→100」として、「0」はアイデア、それがテーマになると「1」、製品化して「10」、収益が出る事業にできると「100」とする考え方で、一連のプロセスをスムーズに進めるためにさまざまな仕組みを配置しています。例えば、新規事業や新製品に関するアイ

デアを出し合う新規事業創出大会「NIC」や、新規事業に関する取組みを資金面でサポートする「技術ファンド」などは、過去の統合報告書でも説明しましたが、「0→1→10→100」のそれぞれのステージで幅広く活用されています。

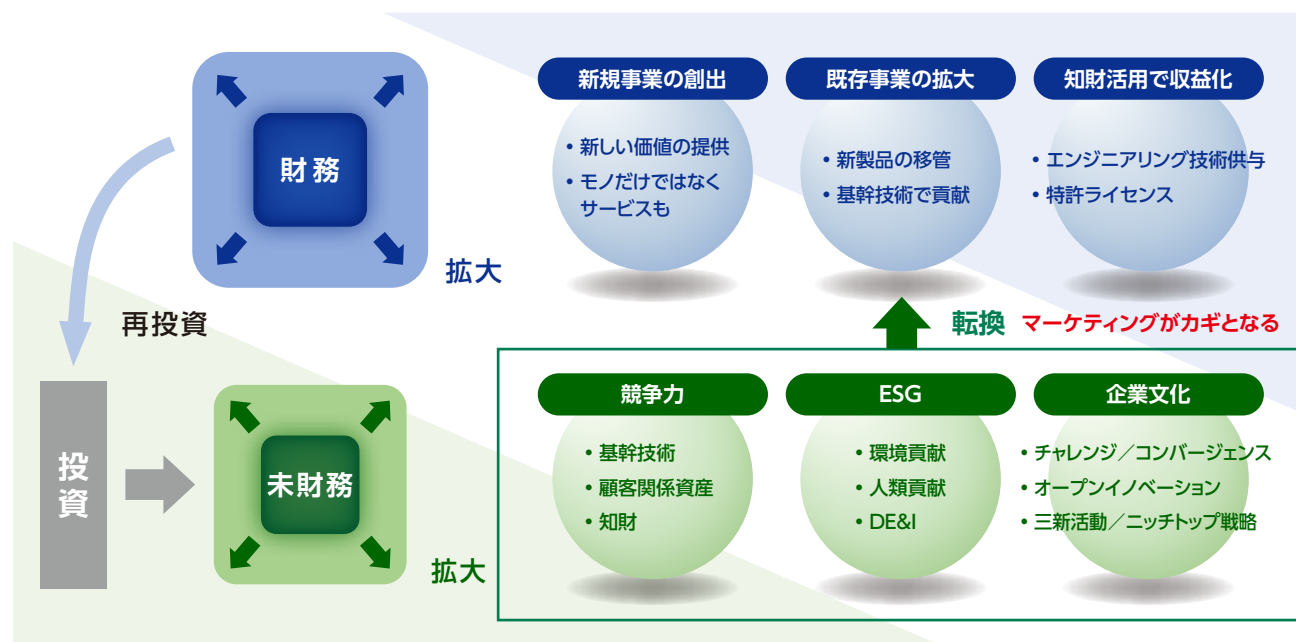
「R&D+M(Marketing)」で「未財務」を「財務」に転換

この一連のプロセスの中で、最も重要だと考えているのがマーケティングです。いくら技術を磨いても、お客様のニーズと合致していなければ価値を生まず、「財務」につながりません。特に、「社会課題の解決と経済価値の創造の両立」を目指すためには、お客様のニーズを正確につかむだけでなく、その背景にある市場の大きな変化や規制の動向などを把握して、社会全体に広く価値を提供することが重要になります。場合によっては、これまでNittoが得意としてきたサプライチェーンとは全く異なる新しいパートナーとの協業が必要になることもあります。「社会課題の解決と経済価値の創造の両立」において、マーケティングは、技術と同じくらい重要になるとの意味から、Nittoグループでは、「R&D+M (Marketing)」という言葉をよく使うようになりました。

技術者が市場調査やお客様のニーズ確認を自身で行うと、技術をひいき目に見てしまい、少なからずバイアスがかかります。技術と市場のニーズを正確に結びつけ、財務価値につながる事業に仕立てるためには、技術を客観的かつビジネス視点で見ることが重要であると考え、2019年に全社技術部門内にマーケティング組織をつくりました。事業執行体も含め全社の営業や企画の担当部署から優秀な人財をトップダウンで指名し、全社技術部門に移籍させた形です。今では海外のメンバーも含めて約50名がこの役割を担っています。

技術メンバーがお客様のニーズを踏まえて開発を進める一方、マーケ

「未財務」の拡大から「財務」への転換の考え方



ティングメンバーは事業視点で市場や規制、特許などについて調査・情報収集を行います。技術とマーケティングのメンバーがお互い議論を重ね、どのような製品に仕上げるのか、どのような事業とすれば、もしくは、どのようなパートナーと協業すれば価値を最大化できるのかを常に議論しています。当初はそれぞれの立場の違いから対立し意見がまとまらない場面もありましたが、いくつかの成功体験を経て、今ではお互いに意見を尊重し合い、一定の方向性を導き出せる関係となっています。

社会の潮流、お客様のニーズ、法規制を先取りして実現した「電気剥離テープ」

「R&D+M (Marketing)」の取組みの事例として、2024年に上市した新製品「電気剥離テープ」の開発経緯を紹介したいと思います。この製品は、物を固定するために用いるいわゆる両面テープですが、貼り合わせると強く接着し、剥がしたい時に乾電池程度の弱い電圧を数十秒かけると簡単に剥がれるという非常にユニークな特徴を持っています。一般に、マスキングテープや保護フィルムのように簡単に剥がすことのできるテープは、貼りつく力が弱いため、物の固定には向きません。この電気剥離テープは「強固に接着し、剥がしたい時にはパラリと剥がれる」といった究極の粘接着技術を目指して取り組んだテーマでした。開発を開始したのは2014年で、当時は、環境対策やリサイクルに使えるだろうかといった漠然としたイメージはもっていたものの、具体的な用途は全く定まっていなかった。

翌2015年に、社内の技術展示会「R&D Innovation Networking Conference (RINC)」で紹介したところ大きな反響があったことから、拡販に向けて事業執行体にテーマとメンバーを移管しました。しかし、お客様の反応は鈍く、3年後に全社技術部門に戻すことになります。

一度、出戻ることになりましたが、技術者は諦めずニーズを探し続

けます。ちょうど、オープンイノベーション施設inovasが稼働したタイミングでしたので、お客様が来社される際に技術デモンストレーションを行い、潜在的なニーズを探りました。技術デモンストレーションを準備するにあたっては、事前にお客様がどのような製品に取り組んでいるのかを調べ、何に困っているのかを想像しながら仮説を立て、さまざまな工夫を盛り込んで訴求力のある提案を練ります。お客様が帰られた後は、どこがお客様に響いたのか、どこが響かなかったのかレビューを行い、また次の提案に向けて準備をしました。

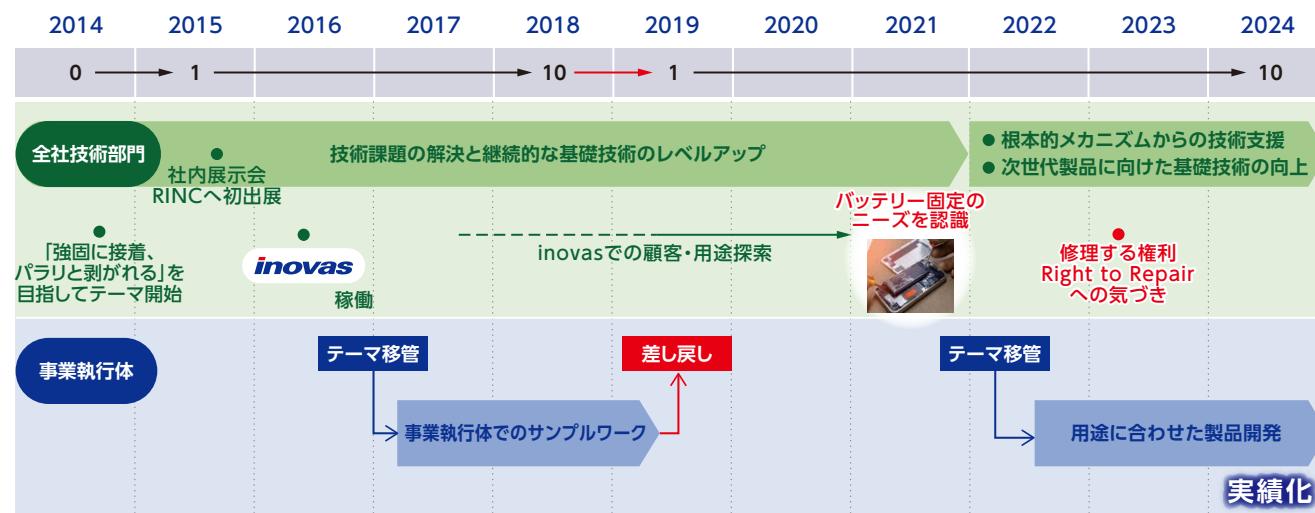
試行錯誤を繰り返し、お客様とやり取りする中で見えてきたのが、スマートフォンのバッテリー固定の用途です。スマートフォンのバッテリーは両面テープで固定することが多いのですが、製造工程での組付けのやり直しや、数年使用した後のバッテリー交換の際に、簡単

に剥がしたいとのニーズがありそうということがわかりました。

Nittoグループのマーケティングは、お客様の声だけでは終わりません。その背景にある社会や市場の変化を多面的に調べます。特許の出願動向から市場動向を可視化するIPランドスケープ、国やエリアの法規制も並行して調査し確度を上げます。この活動は、先に説明したマーケティング組織が主体で進めました。

そこで明確になったのが、欧州で循環型社会に向けて広がりつつあった「Right to Repair（修理する権利）」という考え方です。修理やバッテリー交換をメーカーだけが担うのは循環型社会への移行を阻害する、消費者は自身で簡単に修理や交換ができる権利を有するべきで、メーカーはそれを提供する義務があるというロジックです。スマートフォンメーカーは法制化を見据えて、なんとかこれに応じよ

電気剥離テープ：テーマ開始からの経緯



うとしていました。

具体的なターゲットが定まってからは開発が飛躍的に加速しました。事業執行体に再度テーマを移管し、お客様に合わせた製品設計を進めるとともに、根本的なメカニズムからの技術支援や次世代製品に向けた基礎技術の向上については、全社技術部門が海外の研究所と連携して支援する体制を整え、テーマを推進しました。

その結果、テーマをスタートして10年となる2024年、世界で初めて「電気剥離テープ」がスマートフォンのバッテリー固定用途で採用され、本格的に社会実装されることになりました。バッテリーのリサイクルや交換が容易にできるようになり、循環型社会に向けて大きく貢献することに疑いの余地はありません。反響は非常に大きく、すでに当社全体の売上・利益にもインパクトのある貢献をしています。

今回、先行しての技術確立に加えて、リサイクルやリペアという社会の潮流、お客様のニーズ、法規制をマーケティングで把握し、結果に結びつけたことに大きな手応えを感じています。この製品は、エレクトロニクスデバイスだけではなく、広く採用が見込まれます。引き続き、製品力・競争力を高め、最終的には「環境貢献×Global Niche Top™」製品に育てたいと考えています。

生成AIを活用したマーケティングの進化

Nittoグループでは、さまざまな取り組みでデジタルトランスフォーメーション（DX）を行っています。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、独自のセンシング技術から得られるデジタルデータを活用し価値創出につなげるビジネスにも積極的に取り組んでいます。加えて、近年急激な進化によって注目されている生成AIについても独自の活用により

マーケティングの進化につなげようとしています。

生成AIの活用においては、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る必要があると考え、Nittoの技術者が作成した技術報告書や、農業からエレクトロニクスまで幅広い分野で行ってきた三新活動に関する記録、そこで集めた市場情報などのインプットを進めてきました。

現在、これを使いNittoが着手すべきテーマのアイデア創出に取り組んでいます。膨大な技術報告書からNittoが強みとする技術を抽出し、市場情報からの潜在ニーズとマッチングさせることで、課題を解決するアイデアを簡単に得られる仕組みです。当社の使用目的に合うよう入力データを工夫したり、プロンプト（指示文）の改良を重ねたりして、現在は、出力されるアイデアの6〜7割は検討に値するものになっています。

これまで、筋の良いテーマのアイデアを出すことは、技術者、マーケッターとして経験豊富な一部の人財だけができることでしたが、生成AIの力を借りれば、より多くの人財が可能性をもつことになりました。もちろん、生成AIが出力するアイデアを鵜呑みにするつもりはありません。当社が独自のマーケティングを進めるうえで、そのきっかけにしたいと考えています。

2025年度はこのシステムにAIエージェントの機能を盛り込み、技術者役、マーケッター役、モデレーター役が互いに議論や評価をしながらアイデアの質をより向上させます。同時に業務フローに組み込みNittoの新しいマーケティングの形を確立したいと考えています。

2025年度は、R&Dの成功確度を高めることに注力

2025年4月、今年度のスタートにあたっての全社技術部門の方針説明で、特にマーケティングの重要性を強く伝えました。今年度は、



関税、円高などの逆風が予想され、全社でその影響を抑えるための対策を行っていきますが、成長が鈍化する可能性がある中、全社技術部門は、市場やお客様の動向をマーケティングで的確に捉えながら、開発テーマの成功確度を高めたいと考えています。

「社会課題の解決と経済価値の創造の両立」は、非常に難しい課題ではありますが、Nittoならできると自信をもって進めてきました。そして、2024年度、全社技術部門から生まれた「電気剥離テープ」が社会実装されたことをうけて、「これからもやれる」という確信に変わりました。今、Nittoグループの全従業員が同じような気持ちでいると思います。生成AIも活用しながらNitto独自の「R&D+M（Marketing）」をさらに進化させ、同様の成功事例を次々に示していきます。今後のNittoグループにもぜひご期待ください。

知財戦略

知財活動

Nittoグループでは、知的財産（インタンジブルアセット）を事業の中で「活用」することを起点として知財活動を進めており、事業の方向性や市場への訴求点を踏まえ、どのような知的財産が必要であるかを考えることにより知的財産の質を高めています。そして、Nittoが「なくてはならない存在」となるために十分な知財戦略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。

Nittoはイノベーションを通じた社会課題の解決に向けて、事業・開発・知財の各部門が連携して三新活動を推進しており、その中で知財活動は2つの役割を担っています。1つ目は、新たに創りたい需要（市場）に対し、既存技術を異なる視点で見直し、その技術が進化する道筋をずらすことにより社会課題を解決できる種を知財情報から見出すことです。2つ目は、見出した新たな技術や用途の種から生み出された新技術や新用途、新需要について、知的財産権で参入障壁を設けて保護することです。

知的財産戦略

Nittoグループでは、知的財産の活用による収益拡大に向けて、全社で「特許出願戦略」「保有特許の活用戦略」を推進しています。

特許出願戦略については、「他社との競争を優位に進めるため、競合技術を分析・把握したうえで参入障壁となる特許を取得する」「事業を進めていくうえで核となる部分をしっかりと権利化し、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つの考え方をもとに取り組みんでいます。競争優位の状態をつくり、サプライチェーンにおいてNittoグループが「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てその企業の資産を活用し、当社の先行投資を抑制または時期を遅らせることにより、早期の収益化、収益期の長期化を図ります。

保有特許の活用戦略については、「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低減」の4つの可能性を考慮しながら取り組んでいます。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を回収し、全社収益に貢献しています。

また、「Global Niche Top™」「Area Niche Top™」「PlanetFlags™/HumanFlags™（環境・人類貢献製品）」など、経営戦略や事業戦略を商標権として保護することにより、Nitto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を図っています。

継続的な収益拡大に向けた取組み

各事業においては、事業環境に応じて知財網を「クローズ」「オープン」に切り替えて知的財産権を活用することにより、事業収益の拡大、事業価値の長期化を図ります。加えて、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目指しています。

具体的な事例として、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、収益の最大化を図りました。その後、事業が成熟期・衰退期へ移行するのに合わせ、Nittoグループの技術を「オープン」にして、構築した知財網を他社にライセンス供与することにより、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、創業パイプラインやドラッグデリバリーシステム（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。

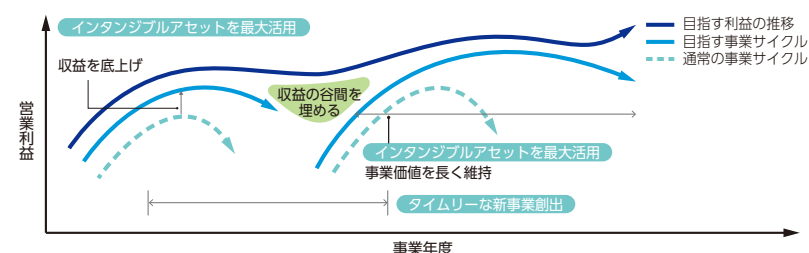
「電気剥離テープ」においては、お客様にとって「なくてはならない」状態とするため、そして、その状態を守っていくために、どのように知的財産を活用すべきかを考え、知財活動を進めています。

このように、「特許網の構築」に始まり、「特許をクローズして参入障壁を設け、当社が不可欠な存在となる状況を構築」し、さらに「製品技術のコモディティ化が始まる前に、特許をオープンにして他社へ特許網をライセンス供与し、市場のパイを拡大、収益を獲得」することにより、長期的な事業価値の向上を図っています。

知的財産権の可視化



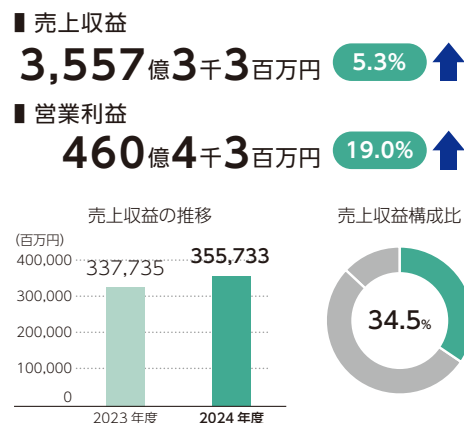
「タイムリーな新事業創出」と「インタンジブルアセットの活用」の両輪を回す



セグメントの業績概況

インダストリアルテープ

基盤機能材料は、2023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、既存製品の採用モデル拡大に加え、新たにバッテリー固定用電気剥離テープの販売を開始し、需要が増加しました。また、半導体メモリやセラミックコンデンサなどの生産に使用される工程用材料の需要が、引き続き緩やかに回復しました。自動車材料は自動車生産台数の減少により低調に推移しました。

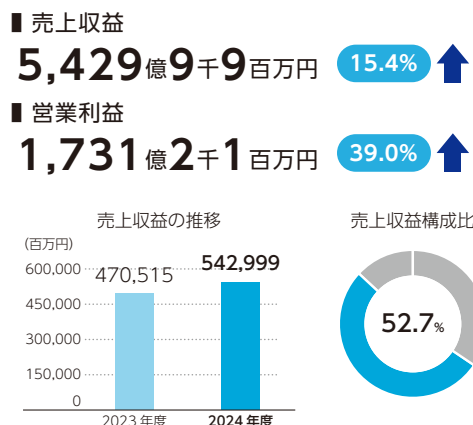


オプトロニクス

情報機能材料は、2023年度に対して売上収益が伸長しました。ハイエンドノートパソコンやタブレット端末の生産が好調に推移したことで、光学フィルムや透明導電性フィルムの需要が大幅に増加しました。また、グローバルに自動車生産台数が低迷する一方で、車載ディスプレイの大型化や搭載数の増加に伴い、耐久性の高い光学フィルムの需要も増加しました。

回路材料は、2023年度に対して売上収益が伸長しました。生成AIの普及によりデータセンター向けのストレージ需要の高まりやHDDのさらなる高容量化により、「CISFLEX™」の需要が大幅に増加しました。高精度基板はハイエンドスマートフォンの生産が堅調に推移したことにより需要が増加しました。

なお、第3四半期にプラスチック光ファイバー・ケー



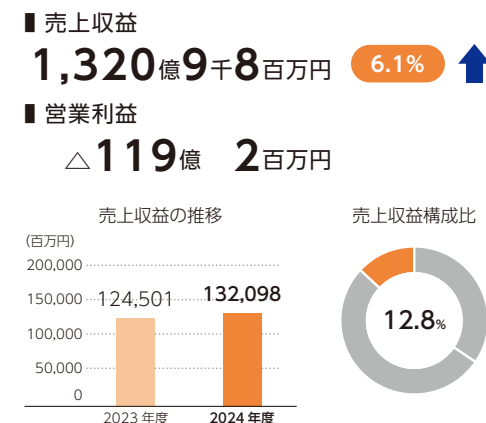
ブルについて、事業化を中止することを決定し、減損損失等26億9千万円を計上しました。

ヒューマンライフ

ライフサイエンスは、2023年度に対して売上収益が伸長しました。核酸医薬受託製造は、米国マサチューセッツ州の拠点に新設した工場で、将来商用化が見込まれる案件の生産を開始しました。また、核酸合成用ポリマービーズ(NittoPhase™)は、一部顧客の商用薬向けに需要が増加しました。核酸医薬の創薬においては、難治性の癌治療薬の臨床第1相試験が第1四半期に完了し、ライセンスアウトに向けて、引き続き取り組みます。

メンブレン(高分子分離膜)は、2023年度に対して売上収益が伸長しました。各種産業用途向けの需要が中国を中心に減少する一方で、インドにおいて、排水規制強化に伴い、排水・廃液のゼロ化に貢献するZLD(Zero Liquid Discharge)の需要が増加しました。

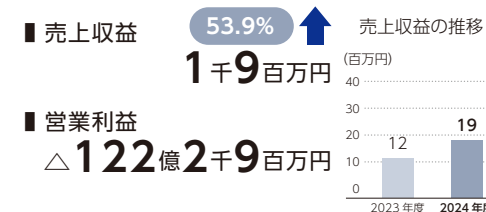
パーソナルケア材料は、2023年度に対して売上収益が伸長しました。おむつ向け衛生材料の新製品と生分解性技術を用いた環境貢献型製品の拡販を進めま



した。なお、第4四半期に当社連結子会社であるNitto Advanced Film Gronau GmbH社の事業計画を見直した結果、のれんに関して32億9千8百万円を減損損失として計上しました。

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。なお、第3四半期に当社連結子会社であるNitto Bend Technologies社のフレキシブルセンサの事業計画を見直した結果、のれんに関して51億9千9百万円を減損損失として計上しました。



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

セグメント別戦略

インダストリアルテープ

独自の技術でお客様の製品や
プロセスの環境負荷低減に貢献

事業概要



セグメント内容

構造材料・プロセス材料・多孔質材料・絶縁放熱材料をはじめ、「粘接着」や「多孔」などのNittoコア技術を用いた高性能かつ高品質な部材を、幅広い市場に提供しています。特に、近年は剥離機能の強化に取り組んでおり、ストレスなく剥がせることをベースに、お客様の製造プロセスや製品要求に応じたさまざまな特性を付与することで、「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」を中心に新たな価値を創出しています。

また、資源循環（サーキュラーエコノミー）に対しても、剥離技術を活用した製品開発や環境負荷の少ない材料の活用など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。

事業の強み

- 「粘接着」「多孔」「剥離」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
- 独自技術によって生み出した製品をグローバルに展開できる生産拠点、R&D拠点、販路ネットワーク
- 汎用製品から最先端機能材料までを網羅する豊富な製品ラインアップ
- お客様からの多種多様なご要望を実現する開発力・提案力

製品

情報デバイス・ディスプレイ用途

強い接着特性を維持しながらも、必要な場面ではストレスなく簡単に剥がすことができる剥離技術を強みに、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を提供しています。昨今の情報デバイスは内部構造が高密度化されていることから、リサイクル時には非常に繊細な作業が必要になります。また、持ち運び可能であらゆる環境下で使用されるポータブルデバイスは、高い衝撃耐性も求められます。これに対し、従来の易剥離テープに比べて粘着力を大幅に低下させることができる電気剥離技術に、耐落下衝撃特性を付与したバッテリー固定用電気剥離テープを商品化しました。



電気剥離テープ

半導体・電子部品用途

「削る」「切る」など、半導体・電子部品分野の製造プロセスにおいて、お客様の製品である「半導体ウエハ」の仮固定に使用す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がせることを特徴としています。お客様の事業の方向性を理解したうえで、製造プロセスなどの変化に応じたテープ材料と貼り合わせ装置を組み合わせた提案が可能で、これらを強みにお客様の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でき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、安全な運行に欠かせない高機能シーリング材料や絶縁材料などを提供しています。自動車に搭載される電子デバイスは、外部からの水、異物の侵入を防ぐために密閉処理をする一方で、発熱によって膨張する空気を循環させる必要があります。これに対し、通気性と耐水性を兼ね備えた内圧調整材を提供しています。また、電子部品の電気系統をつなぐワイヤーハーネスの保護・結束用テープは、薄層化の技術開発を行っており、自動車の軽量化に貢献しています。



保護・結束用テープ



内圧調整材

ベースマテリアル

Nittoグループの強みである「粘接着」「多孔」技術を用い、再剥離性、強接着の特徴をもつ両面テープや、金属・樹脂の表面を保護するフィルム、耐熱性、絶縁性、低摩擦などの特徴をもつ耐熱シートなどを提供しています。水は通さず空気のみを通す「TEMISH™」は、医療、自動車、電子機器の分野で高いシェアを誇ります。また、製品ライフサイクルにおけるCO₂排出量やVOC放散量を削減する低VOC両面テープをはじめ、環境負荷低減に資する製品も多数ラインアップしています。



低VOC両面テープ

中長期戦略

幅広い市場へ差別化した製品を展開することで、持続的な成長と利益向上につなげる

・ 情報デバイス・ディスプレイ用途

欧米を筆頭に、電子機器や家電のリサイクル・リユースに関する法規制が始まっています。1つの製品を長く使える設計とすることで、廃棄物やCO₂排出量の削減を目指すこれらの規制を受け、各メーカーでは、誰でも容易に修理できる製品開発や修理、分解のための情報提供が進んでいます。欧州規制では、今後対象となる機器が拡大していくことが決定しており、Nittoグループでは、電気トリガーをはじめとする剥離技術と、さまざまな接着特性を融合させたソリューション提案によって、差別化を図っていきます。加えて、情報デバイス用途の製品に必須となるプロセス技術の確立と生産能力増強への投資を継続することで、お客様のニーズに応えていきます。

電気剥離テープの活用事例



携帯電話のバッテリー固定に使用され、電気を流すことで簡単にバッテリー交換が可能

・ 半導体・電子部品用途

2024年度より、AI向けの先端半導体市場をターゲットと定め、成長投資を実行しています。短時間で膨大な量の情報処理を行うAIの台頭により、半導体市場は大きく変化しています。半導体製造においては、従来、ウェハをパターニングする前工程が重視されていましたが、さらなる高機能化に向けて、後工程での薄層化や加工など、新たな技術・プロセスの導入が始まっています。薄層化した半導体を搬送するには支持体が必要であり、このプロセスに、Nittoグループの「しっかり固定して、きれいに、ストレスなく剥がせる」技術を活用できることがわかってきています。また、今後は後工程においても、前工程と同レベルのクリーン環境や耐薬品性が求められるようになると予測していることから、新たな製品・技術開発も進めています。

加えて、先端半導体分野においても、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考えています。これに対しては、部材の回収・リサイクルや脱溶剤化に継続して取り組んでいきます。

・ 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、次世代モビリティ社会の実現に向け、リチウムイオンバッテリー、全固体電池、燃料電池など、電気自動車の動力をつかさどるパワートレイン領域全体への新規提案を強化していきます。また、内圧調整材は、従来から高いシェアを誇っていた自動車ランプ周りに加え、電子デバイス市場でのシェアを獲得すべく、さまざまな付加価値を備えた製品の開発を進めています。ワイヤーハーネス保護・結束用PVCテープは、現在、能力増強、新製品開発を

見据えた工場を建設中です。新たな分野への挑戦と、従来製品でのシェア向上を両輪に、事業成長を図っていく考えです。

加えて、今後の自動車業界は、リサイクル率向上への動きが加速すると見込んでいます。すでに欧州では、自動車向けプラスチックのリサイクルに関する規制の導入が見込まれており、お客様もその対応に向けて動き始めています。これに対し、市場の動向を踏まえながら、サーキュラーエコノミーに貢献する製品の検討を開始しています。

・ ベースマテリアル

ベースマテリアルは、家電・医療・ヘルスケア、住宅・建築など、幅広い市場に顧客をもち、Nittoグループのほかの事業の成長にも貢献する分野であることから、各市場の動向とNittoグループの戦略を踏まえた事業ポートフォリオの変革を遂行しています。例えば、金属加工用に使用されていた表面保護フィルムを応用し、電子部品の製造工程向けに展開しています。また、家電・自動車部品に使用されていた両面テープの技術を応用して、モバイル機器やディスプレイ部品へ用途を拡大しています。ESGへの関心や規制強化の動きが各国で活発化していることを受け、PlanetFlags™/HumanFlags™をより一層浸透させることで、Area Niche Top™、さらにはGlobal Niche Top™のポジションを獲得していきます。また、ベースマテリアルが扱う汎用性の高い製品は、これまで培ってきた多種多様な技術、経験を活かし、素材の変化や要求される環境性能にスピーディーに対応していきます。

セグメント別戦略

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）

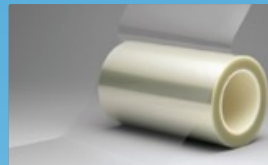
環境貢献を軸に、オンリーワンの技術で
デジタル社会の発展に貢献（回路材料）

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が強みに、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、ハードディスクドライブ(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位置精度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で、最先端ニーズを最初につかみ先行提案できるシェアNo.1ポジションと、ディスプレイ以外の分野にも応用可能な優れた光学・スパッタ技術
- 回路材料： 「CISFLEX™」や高精度基板における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

光学設計技術と粘着技術のトータルソリューションにより、偏光板やOLED用保護フィルム、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製品を提供しています。各分野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。その一例として、UV照射により粘着力を変化させることで工程用フィルムを構造材として使用可能にし、お客様の工数削減に貢献する製品があります。車載ディスプレイ用途では、高耐久性や広視野角技術を用いた優れた光学特性だけでなく、OLED化、大型化、および異形化など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、ディスプレイ以外の市場に向けた高機能製品も展開しています。Nitto独自のスパッタ技術により高い透明性と優れた表面導電性や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や反射防止フィルムなどにも活用されています。



回路材料

HDDに不可欠な基板材料として、市場でのシェアNo.1を誇る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(FPC)を供給しています。スマートフォン向けには、従来の高精度基板に加え、2024年度より新たに、伝送特性に優れた5G通信向け低誘電基板の量産を開始しました。

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



中長期戦略

製品ポートフォリオを変革し、高収益事業体質を維持（情報機能材料）

新製品創出に向けたリソース投入と強靱な事業体質構築に向けた事業インフラ・プロセス改革の実行（回路材料）

・ 情報機能材料

成長市場であるOLEDや車載分野に対して、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。同時に、無溶剤塗工機の増設投資を行い環境対応テーマへのシフトを積極的に進めていきます。

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取り組んでいます。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となる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の提供を推進していきます。このような新技術とお客様との強固な関係性の構築を通じて、フォルダブルOLED市場で採用部材点数を増やし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、異形・大型化へのニーズの高まりを見込んでいます。これに対し、高耐久・高機能によるハイエンド向けを中心に幅広い製品対応で高シェアを維持し、市場優位性をさらに向上させていきます。加えて、ディスプレイ以外の市場

においても、スパッタ技術・偏光技術の活用により、さらなる新規のビジネスチャンスを探索します。

将来的な成長市場と期待するARグラス分野への事業展開のために、TruLife Optics社との資本提携を行いました。両社のシナジー効果によりARグラス用ホログラムの高生産性プロセスの確立に取り組みます。

継続してPlanetFlags™/HumanFlags™を前提とする製品づくりも推進し、廃棄物やGHG排出の削減につながる製品を生み出していきます。GHG排出を大幅に削減できる無溶剤化設計やリサイクル・バイオ材料への切り替えなど、環境負荷低減を積極的に行っていきます。さらに、データドリブンによるデータ集約から業務フロー改革を進めるとともに、生産ラインを自動化し固定費を削減することで事業体質の強靱化を図ります。また、新製品開発に人的リソースを集中させることで、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に不可欠なHDDの市場における需要は、生成AIの台頭などを背景に継続して伸びることが見込まれています。また、HDDの台数増だけでなく、1台当たりのストレージ容量向上がより一層求められることも予測されています。これに対しNitroグループでは、「CISFLEX™」などの既存製品をベースに、市場のニーズに応じた新たな機能を付加することで事業を成長させていきます。また、通信の高速化や多規格化が進むスマートフォン市場においては、高精度基板に加え、Nitroグループのコア技術を活かした新たな低誘電基板など、スマートフォンの内部機構に求められる性能を有した製品を今後も展開していきます。引き続き、要素技術の複合によりイノベーションを起こすオンラインの技術開発に取り組み、センシング市場や半導体市場などの新規領域にも焦点をあてて人類社会に貢献するHumanFlags™を創出し続け

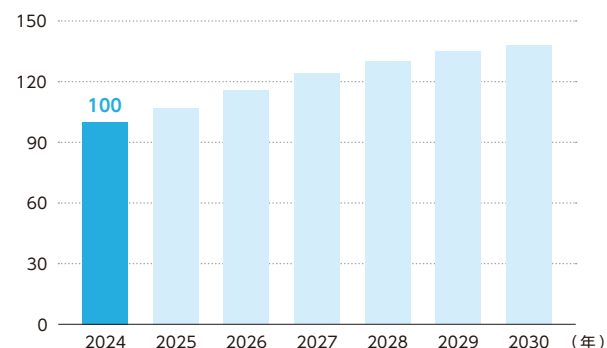
ることで、人々の快適で安心な生活や、デジタル社会の発展に貢献していきます。

高シェア製品を数多く有し、市場への供給責任が大きい事業セグメントの特性を踏まえ、今後は生産力強化のための設備投資と、新たな事業創出のための開発投資の二側面から、成長投資を実行していきます。それに関連して、現在、海外での生産能力増強に加え、グローバルでバーチャル・ワンファクトリー化を推進しています。AI活用による複数の生産拠点をまたいだ生産最適化や予兆保全などを通じて、人財や工場内リソースを再配分することで、新規開発に向けたリソースを確保していきます。2024年度は、各拠点でERP（統合基幹業務システム）の導入が完了しました。2025年度以降、データ活用のための検証を行い、2027年度にはバーチャル・ワンファクトリーを完成させる計画です。

また、環境負荷低減に向けた環境投資も継続していきます。特に、回路基板を生産するうえでは大量の水処理が必要なことから、水資源の保全に関する投資に優先的に取り組んでいきます。

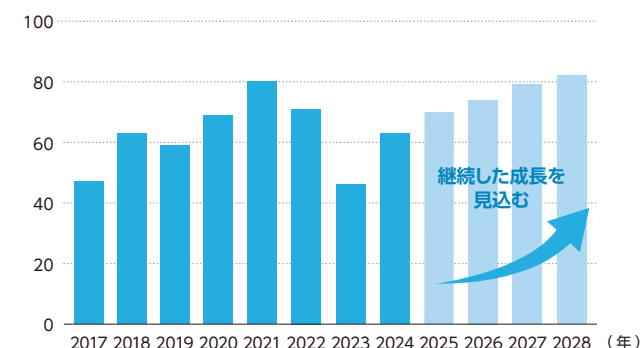
車載パネル市場の面積推移見通し（各種調査を踏まえたNitro予測）

※2024年=100とした時の指数



高容量HDD台数見通し（各種調査を踏まえたNitro予測）

HDD台数（百万台/年）



セグメント別戦略

ヒューマンライフ

地球環境との共生、
人々の暮らしや生命に貢献する

事業概要



セグメント内容

「ヒューマンライフ」は、「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」の実現に貢献できる製品の開発・製造を行うセグメントです。



「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を活かし、核酸医薬合成用ポリマービーズNittoPhase™の製造、核酸医薬受託製造、創薬開発を行っています。また、核酸を体内の狙った箇所に的確に届けることができるドラッグデリバリーシステム(DDS)の開発も進めています。



「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、機能性フィルムなどの製造・販売を行っています。



事業の強み

- ・ **ライフサイエンス** : 核酸医薬に対するNittoPhase™の価値提供
開発初期案件から商用薬まで幅広く対応可能な核酸医薬受託製造プロセス
臨床品質レベルの核酸DDS治療薬を自社開発したことで培った、高機能で安全なDDS開発技術
- ・ **メンブレン** : グローバルな販売体制、30年以上にわたって市場をけん引してきたブランド力
- ・ **パーソナルケア材料** : 伸縮性フィルム、不織布、衛生用粘着テープなど幅広い製品ラインアップで衛生市場を中心に、グローバルにビジネスを展開

製品

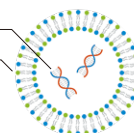
ライフサイエンス

Nittoグループの基幹技術と製造技術を活かしたNittoPhase™は、高純度・高収量に加え、幅広い核酸配列に対応できる汎用性を有しており、研究開発から臨床・商用生産までをサポートすることで市場の件数シェアは65%に上ります。核酸医薬受託製造では、豊富な核酸合成実績を礎に、量・品質・納期など、顧客の要望に応じた製造プロセス開発と高い製造技術を通じて、核酸医薬の商用化に貢献しています。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への知見を活かし、DDSの技術ライセンスを展開しています。

創薬開発

- ・ 核酸医薬設計
- ・ DDS設計

核酸医薬
臓器・細胞標的
脂質ナノ粒子 (DDS)



核酸医薬合成用ポリマービーズ製造

- ・ NittoPhase™

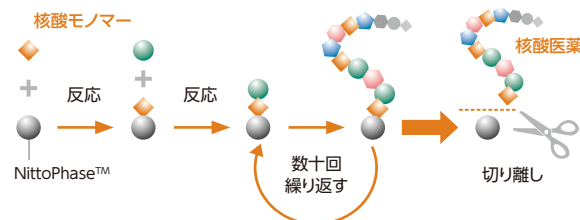


製剤化



製造サービス

核酸医薬受託製造



メンブレン

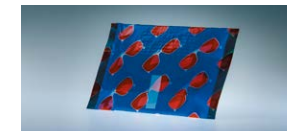
独自の高膜面積技術を活かし、さまざまな場面で水処理に使用される分離膜を製造・販売することで、省エネや省資源に貢献しています。また、中国やインドをはじめ、各国で規制が進むZLD*対応製品のほか、エレクトロニクス産業の成長を支える超純水用途の製品や、海上油田向けに不純物を除去する製品などもラインアップしています。逆浸透(RO)膜を中心とした深い専門知識と独自のシミュレーション技術によって、顧客が求める水質を満たす製品提案・設計ができることも、Nittoグループの強みの1つです。

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



パーソナルケア材料

ドイツ、アメリカ、トルコ、中国を拠点に、おむつ部材(エラスティックフィルム)、ボトルラベルやテープ基材に用いられるテクニカルフィルム、ウェットティッシュなどの拭き取り製品となる不織布(ワイプ)、パウチフィルム(フェミケア)の設計・開発・製造・販売を行っています。フィルム、不織布、衛生用粘着テープ製品とそれらを複合させた製品開発に加え、伸縮性、通気性、吸収性に優れた製品や、サステナブル製品など、高機能製品を開発しています。



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

核酸医薬受託製造市場は、臨床件数の増加や大型疾患向け商用薬の拡大により、2030年まで年率20%で成長していくことが予測されています。これに対しNittoグループでは、生産能力増強を通じて供給力を高めるとともに、市場の大型化によって起こりうる価格競争を見据え、新たなプロセス技術の開発に向けた投資を行うことで、コスト競争力を強化していきます。

2024年度はNitto Denko Avecia社で、核酸医薬の製造工程に連続精製技術を実装し、欧州の顧客に向けた大スケールでの製造サービスを提供しました。これは精製カラム*を連結し、精製を繰り返すことで、核酸医薬の収量向上に貢献する技術です。核酸医薬の製造コストを抑制できることから、医療費の軽減につながるものと考えます。また、核酸合成反応をリ

アルタイムで分析する設備も導入しています。これらの技術・設備を通じて製造プロセスのムダをなくすことで、さらなるコスト競争力の向上を図っていきます。

供給能力の増強に向けては、NittoPhase™を製造・加工する東北事業所の新工場を2024年度より稼働し、カリフォルニア州の新工場についても、計画どおり2025年度の稼働を予定しています。加えて、ライフサイエンス分野は欧州に顧客を多くもち、環境側面の要求も高いことから、核酸医薬受託製造時のCO₂排出量削減に向けた溶剤削減の取組みを進めています。これにより、顧客のScope3削減にも貢献していきます。

核酸創薬は、今後はDDSプラットフォームのライセンスビジネスに軸足を移していきます。mRNA治療や細胞・遺伝子編集治療などの先端医療

分野において、複数のパートナーと連携を進め、開発期間短縮と開発投資の効率化を図りながら、早期事業化・収益化を目指します。

※精製カラム：混合物から目的化合物を取り出すための充填剤が詰められた筒状の容器

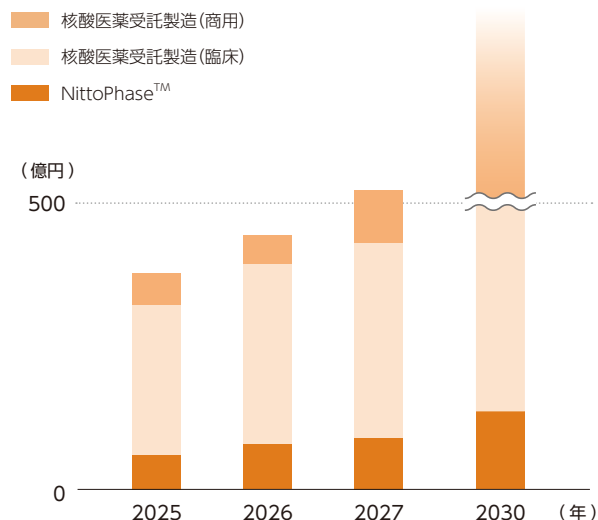
・メンブレン

世界各国で排水規制が進む中、欧州・米州・東アジア・インドを主要市場に、工場排水を効率的に処理、再利用できる製品を開発することで、顧客の事業と水資源の保全に貢献していきます。成長に向けて、耐汚染性や耐薬品性などの面でより高品質な製品開発を進めるとともに、製造の合理化に向けた設備投資を継続していきます。さらに長期的には、製造時と使用時の両面で、廃棄物排出量やエネルギー消費量を半減させることを目指し、各種投資を実行していきます。足元では、複雑化する顧客ニーズに応えるZLDへの対応や、顧客のCO₂排出量削減に寄与する省エネ製品の開発を確実に進めながら、今後は全く新しいビジネスモデルの創出にも挑戦していく考えです。

・パーソナルケア材料

衛生材料については、大人用・女性用製品をターゲット市場として、縦横両方向への伸縮性と高い強度を併せ持つ高機能製品を上市し、グローバルに事業を展開していきます。今後は、高機能性材料の設計・開発のノウハウを活かし、強度を維持したまま薄層化させた、弾性を有するテクニカルフィルムを、半導体、モバイル、モビリティなどの市場に展開することを成長戦略の一つとしていきます。その礎となる安定生産体制を確固たるものとするべく、設備投資やデジタル化の推進も加速していきます。加えて、不織布事業で導入済みの生分解性材料をはじめ、サステナブルな製品の創出に注力していきます。

中長期売上収益計画



核酸事業の供給能力増強計画



環境への取組み

基本的な考え方

気候変動をはじめとする環境問題はますます深刻化しています。2024年には国際機関より、「世界の平均気温がパリ協定で示された1.5℃を超えた」との報告が相次ぎました。このような中において、エネルギーや資源の有効活用、CO₂や廃棄物の排出量削減など、環境負荷低減に向けた取組みは企業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グループでは「環境基本方針」のもと、独自の技術と知見を活かし、自社内のみならずサプライチェーン全体で環境負荷の低減を推進することで、持続可能な社会の実現に貢献します。

推進体制

環境課題の解決に向け、取締役会の指示・監督のもと、経営戦略会議を中心とするガバナンス体制を構築しています。加えて、環境担当役員を責任者に、取組みの実効性を高めることを目的に設置している「Global Green Committee」（以下、GGC）には、ESG経営全体を推進する部署や、調達担当部署をはじめ、さまざまな部門が参画しています。GGCは、戦略策定や施策の実行・推進を担っています。



目標と実績

「CO₂排出量（Scope1+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」を中期経営計画における環境側面の未財務目標とし、活動を推進しています。

CO₂排出量（Scope1+2）

2025年度目標の550千tonは2023年度に達成済みであることから、新たな目標として2025年度470千tonを掲げ、取組みを加速しています。2024年度実績は472千tonとなりました。順調に削減が進んでおり、2025年度目標の達成を見込んでいます。

廃プラスチックリサイクル率

2024年度実績は50%となりました。分別の徹底をはじめ、リサイクル率向上に寄与する取組みを着実に遂行しています。

サステナブル材料使用率

2024年度実績は国内（単体）で18%となりました。2025年度目標である20%の達成に向けて、お取引先様のご理解・ご協力を得ながら、今後もサステナブル材料への転換を推進していきます。

中期経営計画の経営目標と実績

	2024年実績	2025年目標
CO ₂ 排出量（Scope1+2）（kton）	472	470
廃プラスチックリサイクル率（%）	50	50
サステナブル材料使用率（%）	18 国内（単体）	20

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

Nittoグループは2024年8月に、2030年に向けた温室効果ガス排出目標が、科学的根拠に基づいた目標であるとしてScience Based Targets (SBT)認定を取得しました。CO₂排出量はScope1+2の400千ton（2020年比46%減）に加え、Scope3でも1,460千ton（2022年比25%減）を2030年までの削減目標と定めています。

2024年度の実績は、Scope1+2^{*1}が472千ton、Scope3^{*2}が1,859千tonとなりました。新たな2030年目標の達成に向け、サプライチェーン全体で削減を推進する計画です。

加えて、Renewable Energy 100%(RE100)にも加盟しています。社会全体の再生可能エネルギー実装に貢献するとともに、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で、NittoグループのGHG排出削減へとつなげていきます。RE100については、2035年までにグローバルでの達成が目標です。

※1 Scope2はマーケット基準です。

※2 Scope3の対象カテゴリーは 1、3、4、5、12です。

自社CO₂排出量（Scope1+2）削減の取組み

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41%から61%となり、これによるCO₂排出削減量は95千tonとなりました。

再生可能エネルギーの導入を促進するため、Power Purchase Agreement(PPA)を活用して中長期での調達を行っています。Nitto単体では、コーポレートPPA^{*3}により、追加性^{*4}のある再生可能エネルギーを2030年までに200,000MWh調達することを目標としており、2024年度は15,672MWh相当を調達し、年間7.6千tonのCO₂排出量削減へとつなげました。また、韓国日東オプティカルでは、2024年度に8MW太陽光のフィジカルPPA^{*5}包括契約を締結しました。2025年度上期より順次導入・稼働予定で、これにより年間4.7千tonのCO₂排出量を削減する計画です。

※3 再生可能エネルギー由来の電力と環境価値、または環境価値のみを対象に、発電事業者と需要家との間で長期にわたって締結する購入契約

※4 再生可能エネルギー電力の新規調達により、再生可能エネルギー設備の建設・投資が行われ、世の中に再生可能エネルギーが増加すること

※5 コーポレートPPAの一つ

省エネの取組み

乾燥工程や回収処理に多くのエネルギーを要する既存製品の改善のため、乾燥が不要で、かつ無溶剤型の粘着剤を使うUV塗工機を導入するとともに、燃料の転換を目指した水素ボイラーの活用検討を進めています。これらの施策を通じた2024年度のCO₂排出削減量は、2.3千tonとなりました。今後は、排熱利用や高効率機器など、さらなる省エネへの取組みを進めることで、2030年目標の達成を目指していきます。

サプライチェーンCO₂排出量 (Scope3) 削減の取組み

社会全体でカーボンニュートラルを達成するには、サプライチェーン全体でCO₂排出量の管理・削減をすることが不可欠です。

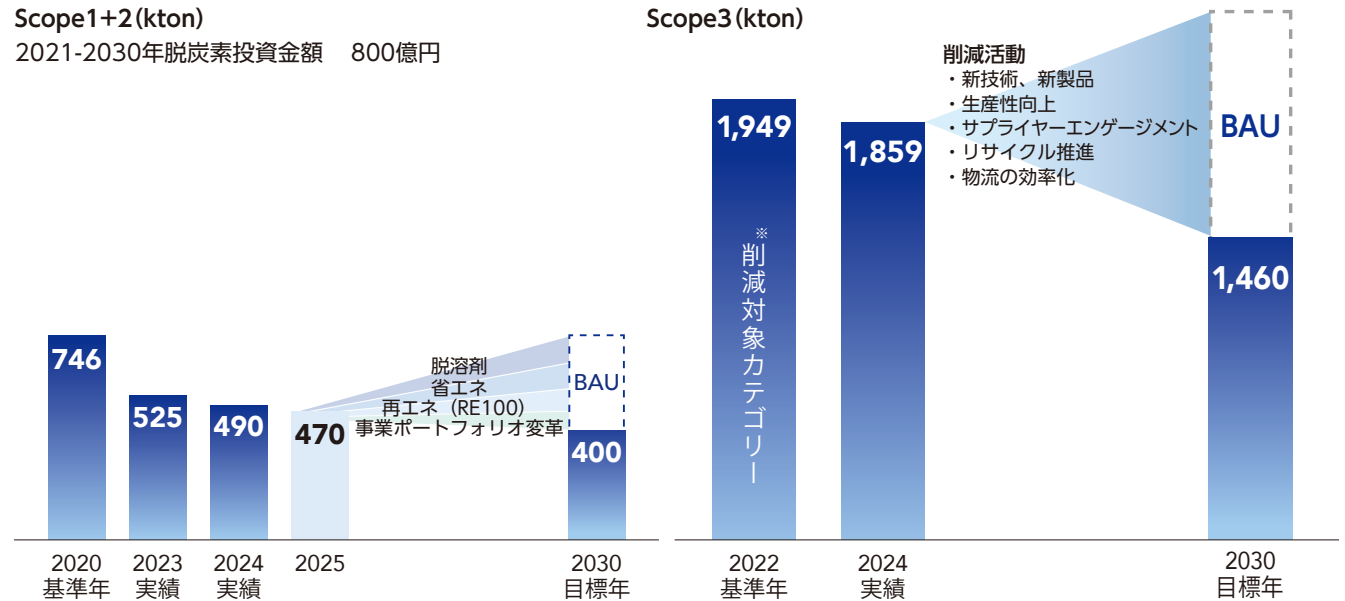
Nittoグループでは、2030年目標に向け、現在、具体的な削減策の検討を進めています。削減策の立案に向け、事業ポートフォリオの変革、歩留まり向上、サステナブル材料への転換による削減効果の試算を行い、組み込みを検討しています。

原材料や輸送についてはお取引先様の協力も不可欠であり、サプライヤーエンゲージメント活動を推進しています。Scope3の中でも排出量の多いカテゴリ1を中心に、各事業執行体とともにGGCで協議し、早期の対応を図っていく考えです。

CO₂排出量削減目標

Scope1+2 (kton)

2021-2030年脱炭素投資金額 800億円



拠点の活動

再生可能エネルギー

バーチャル PPAによる再エネ電力調達

PPAによる再生可能エネルギーの調達は、遠隔地に設置された発電設備に対する投資によって実現しており、バーチャルPPAと呼ばれる仕組みを利用しています。

新たに設置される発電設備への投資を促進し、Nittoグループ全体での再生可能エネルギーへの転換を推進していきます。



敷地外設置の太陽光発電施設

省エネ

無溶剤製品の量産化（滋賀事業所）

無溶剤製品への切り替えは、乾燥工程がなくなるため、使用するエネルギーを削減できます。同時に排ガス処理も不要になるため、大幅なCO₂排出量削減が可能となります。2024年度は、滋賀事業所に新たに無溶剤塗工機を導入し、量産化を実現。2025年度には2号機でも量産化を開始します。これらの無溶剤化による効果で、2030年までにCO₂排出量を30千ton削減する計画です。



無溶剤製品の製造ライン

CO₂ゼロエミッション工場が稼働開始（東北事業所）

東北事業所にCO₂ゼロエミッション工場を竣工し、2024年度下期より生産稼働を開始しました。これは、自家再生エネルギーを最大限に利用するもので、Nittoグループ初の取組みです。2025年度以降、東北事業所で使用するすべての蒸気を水素ボイラーのみで賄えるよう設備を増設し、事業所全体で脱炭素化を図ります。来たるグリーン水素の社会実装を見据え、東北事業所において水素運用技術と蓄エネ技術を確認することで、Scope3のCO₂排出量削減を加速していきます。

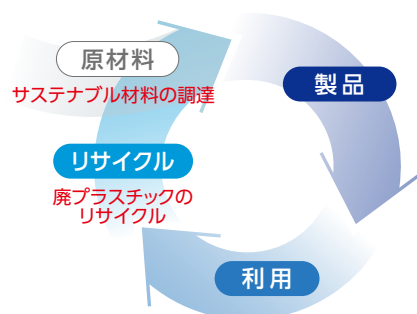


水素利活用設備

循環型社会の実現

サーキュラーエコノミーの推進

Nittoグループでは、環境負荷の少ない原材料を積極的に採用し、その有効活用に努めるとともに、廃棄物排出量削減に向けて各種リサイクルを推進しています。製造における資源の「入口」から「出口」まで、各プロセスでさまざまな取組みを進めることで、サーキュラーエコノミーの実現に貢献します。



サステナブル材料の調達

Nittoグループは2030年目標としてサステナブル材料使用率30%（連結）を掲げています。2024年度、単体の使用率は18%でした。前年度からの増加要因としては、従来の梱包用テープに加え、新たに工業用途製品にもリサイクルPETフィルムの搭載を開始したことなどが挙げられます。

また、2025年度より、水処理膜向けのポリスルホンや粘着テープ向けの酢酸エチルについて、マスバランス方式*の認証を受けた原材料の調達を計画しています。一部が非石油由来であるこれらの原材料の採用に加え、グローバルでの調達データの集計に注力しながら、今後の製品ポートフォリオ創出に貢献する原材料戦略を推し進めていきます。

※マスバランス方式：ある特性をもった原料（例：バイオマス由来原料）が、そうでない原料（例：石油由来原料）と混合される場合、原料の投入量に応じて製品の一部にその特性の割当を行う手法

廃プラスチックのリサイクル

Nittoグループの廃棄物の約半分は石油由来の資源であることから、その廃棄量削減に向け、廃プラスチックのリサイクルを推進しています。2024年度のリサイクル率は、50%となりました。

2030年目標である「廃プラスチックリサイクル率60%」の達成に向け、現在は、①リサイクルしやすいもの、②リサイクルに向けて新たな技術開発が必要なもの、③現時点ではリサイクルが困難なもの、というように、素材特性ごとのリサイクル戦略を構築しています。「①リサイクルしやすいもの」の一例として、テープ製品の製造時に使用するはく離ライナーを、フィルムとして再生させるほか、繊維化して従業員のユニフォームやエコバッグの素材にしています。また、樹脂ペレットにしてプラスチックトレイ素材にし、2025年の大阪・関西万博のフードコート等で1万6千枚が使用されており、着実に実績を積み上げています。

こうして確立した廃棄物リサイクルの「出口」を活かすことを前提に、粘着剤と基材の分離技術開発など、今後はリサイクルの難易度が高い分野での取組みを加速します。また、現時点でリサイクルが困難なものについては、ケミカルリサイクルを着実に実行していきます。

廃プラスチックの循環利用



Nitto
モノマテリアル化技術

生物多様性の保全

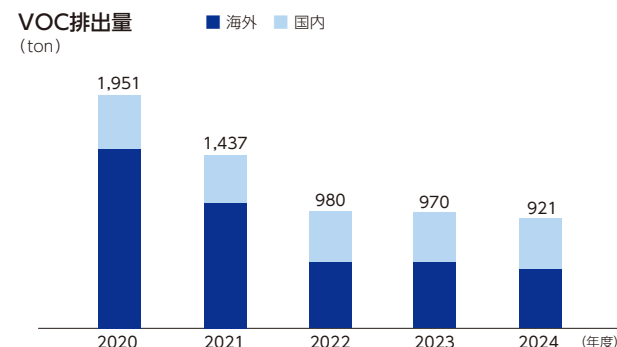
水資源の保全

事業活動における水の有効利用を通じて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の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。一部の生産拠点では、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り、事業所から生じる排水・廃液を1,752千ton／年の水準で再利用しています。この手法は今後、社内のみならず、社外に向けても展開していきます。

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べく、VOCの削減活動にグローバルで取り組んでいます。2024年度のVOC排出量は前年度比で49tonの削減となりました。

引き続き、紫外線硬化型粘着剤や水系粘着剤の活用によって脱溶剤化を推進するとともに、自主管理基準に基づいて有害物質の使用を抑制することで、さらなるVOC削減に努めていきます。



(注) 2022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た24種類まで拡大しています。

TCFD提言に基づく情報開示

Nittoグループは、気候変動への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います。2024年度は、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および目標の見直しを行いました。



ガバナンス

気候変動を含む環境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、気候変動を含む環境課題への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、戦略検討や課題への対応策の実行・推進を行っています。

リスク・機会の管理

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、適切に管理しています。また、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。

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。

戦略

自社のみならずサプライヤーから顧客までの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年経営指標や中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」に組み込まれており、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などの取組みが、リスクの最小化および機会の最大化を可能にすることや、戦略としての有用性を確認しました。

また、2021年から2030年に（10年間）かけて進めている脱炭素投資800億円は、主に1.5℃シナリオにおけるリスクの最小化を図るための脱溶剤化、インフラ・ユーティリティ高効率化、再生可能エネルギーの利用に活用しています。

リスク・機会の種類	事象	想定されるリスク・機会	対応策	指標
移行 リスク	政策および 法規制	低炭素規制強化	低炭素規制強化	原材料使用量 CO ₂ 排出量 (Scope3)
		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 費の高騰	国内再生可能エネルギー調達マスタープランの実行 PPA調達の推進	再生エネルギー
		再生可能エネルギーの普及による設備投資費の増加	敷地内への太陽光設備導入・設置	
	技術	GHG排出価格の上昇	炭素税、炭素賦課金の導入拡大による税制コストの上昇	CO ₂ 排出量 (Scope1+2)
		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 の高騰	脱溶剤化技術の推進 インフラ・ユーティリティの高効率化の推進
物理的 リスク	業界／ 市場	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	資源の有効利用	原材料使用量 CO ₂ 排出量 (Scope3)
		バリューチェーンの上流における炭素税などの課税による石 油由来原材料コストの上昇	資源の有効利用 石油由来原材料からサステナブル材料への転換	廃プラスチックリサイクル率 サステナブル材料使用率 CO ₂ 排出量 (Scope3)
		化石燃料の高騰によるエネルギー価格の上昇	省エネ、脱溶剤化、電化の推進	CO ₂ 排出量 (Scope1+2)
	急性的	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	Nittoグループ拠点の事業継続マネジメント推進	全社BCMおよびグループ拠点 BCM
		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	サステナブル調達の推進	パートナー様におけるBCP立案 システムを用いたパートナー様 の安否・影響確認
機会	製品／ サービス	低炭素製品の需要増加	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	PlanetFlags™認定製品の拡充
		医療関連製品の需要増加	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	HumanFlags™認定製品の拡充

指標と目標

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、指標および2030年目標を設定しています。「CO₂排出量 (Scope1+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」などの主要な指標・目標については、経営指標である財務目標としても掲げ、Nittoグループ全体での管理を行っています。

2024年度は、2022年5月に設定した2030年目標のCO₂排出量 (Scope1+2) 470千tonの前倒し達成が見えてきたことから、2025年目標を470千tonとし、2030年目標を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400千tonへ見直しました。

また、新たに2030年目標CO₂排出量 (Scope3) 1,460千tonを掲げ、自社だけではなく、サプライチェーン全体での環境負荷ゼロに向け、脱炭素社会の実現に向けた活動をさらに加速します。

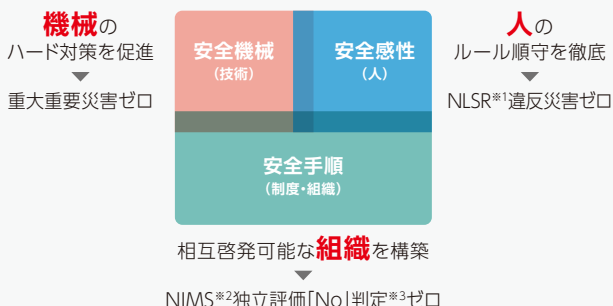
2024年度の実績についてはP.37-39をご参照ください。

安全なモノづくり

安全文化の醸成

Nittoグループは、労働安全衛生基本方針として「あらゆる事故・災害をゼロにします」を掲げており、安全文化の醸成に取り組んでいます。安全文化は、設備・機械などのハード面の対策を行う「安全機械（技術）」、作業者の行動にアプローチする「安全感性（人）」に加え、その2つの対策効果を維持させ、相互啓発可能な組織を構築するための「安全手順（制度・組織）」の3要素から成り立ちます。

「安全文化の定着」により、労働安全衛生基本方針の達成を目指す！



※1 Nitto Life Saving Rules：2018年に制定した9項目の禁止・遵守事項

※2 Nitto Minimum Standard：Nittoグループが守るべき最低限の基準

※3 NIMSの基準を満たしていないと判定されるケース

安全機械（技術）

リスクアセスメントによって、設備・機械に関するリスクを5段階のランクで評価し、その度合いに応じたリスク低減対策を講じています。リスク低減対策は、危険源と作業者との隔離を基本としていますが、作業上どうしても危険源へのアクセスが必要な場面もあることから、2024年度より、新たなリスク低減対策としてスライサーにAIカメラを導入しました。これは、AIが人の手と治具とを区別し、スライサー内で人の手を検知した際に装置を停止させるというものです。装置に手や治具が入るとアラームが鳴るライトカーテンはすでに設置していましたが、本技術では手のみに反応して装置が非常停止することから、作業性と安全性の向上を同時に実現しています。現場で働く従業員からも、安心感が高まったという声が寄せられています。

安全感性（人）

ルールは「守らせる」ものという固定観念を取り払い、安全行動を「取りたくなる」職場環境・関係性を構築すべく、人の行動心理に着目した安全活動の実証プロジェクトを大阪大学フォーサイト株式会社とともに進めています。本プロジェクトは、2024年10月より製造拠点のメンバー参画型で開始し、製造現場を専門家とともに観察して、そこで得た現場の実態に学術的知見を加えながら、潜在的な不安全行動の解消に向けた仮説を立てて、具体的な対策へとつなげていきます。

安全手順（制度・組織）

静電気着火による火気リスクを低減するために、静電気防火に関するNitto独自の資格制度を構築しました。本制度では、資格を有していない者が単独で引火性物質取扱い作業を行わないよう厳格なルールを定め、静電気防火レベルの底上げを目指します。このようなグローバル拠点を含めた統一の資格制度はNitto初であり、国内拠点では2025年4月より、海外拠点では2025年10月より本格的に運用を開始する計画です。

また、所属にかかわらず、Nittoグループの敷地内で業務にあたるすべての人の安全確保が重要な責務であるという考えのもと、工事安全パトロール強化を検討しています。これは、建物や設備の更新・導入時に、工事が安全に遂行されているかを第三者視点で確認し、不安全行動を認めた際には作業停止を指示できるようにするものです。

事故・災害は、絶対にゼロにするという強い意志がなければ発生し続けます。一方、機械は故障することがあり、人は注意していてもミスを起こすことがあります。だからこそ、密接に関係する3要素にバランス良く取り組むことが不可欠だと考えています。そして、事故・災害ゼロをスタート地点に、いかにしてゼロの状態を維持していくかに主眼を置き、取り組みを推進していきます。

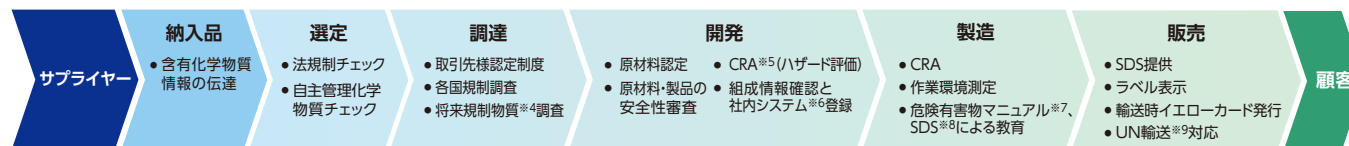
化学物質管理

Nittoグループは、化学物質管理基本方針として「ステークホルダーに安心と信頼を」を掲げ、化学物質に関わるリスクを十分に理解し、災害や事故の未然防止、健康的な職場環境の維持、生態系および環境の保全に取り組んでいます。近年、PFAS（有機フッ素化合物）やPOPs（残留性有機汚染物質）などに関する国際的な規制が加速度的に強化されており、化学物質管理の重要性が増しています。

約4,000種に及ぶ化学物質を取り扱うNittoグループでは、原材料の選定、調達、開発、製造、販売に至るまで化学物質管理に関する規程を適用し、サプライチェーン全体を意識した厳しい自主基準のもとで適正管理を行うことで、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを強化しています。

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、その動向を注視しながら、事業への影響を評価し対応しています。2024年度は、特に欧州REACH規則や米国TSCAを中心に、将来的に規制の対象となりうる化学物質を「Nittoグループ グリーン調達基準書」における「報告対象物質」とし、お取引先様より含有の有無を報告していただいています。これは、規制の審議段階から該当化学物質情報を確実に把握し、実際に規制された際の影響範囲を事前に明確化することを目的としたものです。これにより、規制案に対して可能なものは代替対応を行うとともに、適切なパブリックコメントを提出することで法規制への確実な適合はもちろんのこと、お客様の製品安全や市場信頼性の向上に貢献します。

なお、PFAS規制案に関しては、関連する外部団体に加盟し、欧州や米国など各国の動向監視を継続しています。加えて、お客様の要望に応じて代替品の検討も進めています。今後も規制の対象範囲などを見極めつつ、適切かつ必要な対応をとっていきます。



※4 将来規制物質：法規制化に向けて審議されている化学物質（報告対象物質）

※5 CRA（Chemical Risk Assessment）：化学物質リスクアセスメント

※6 社内システム：Nitto独自の製品含有化学物質管理システム

※7 危険有害物マニュアル：Nitto独自の化学物質教育ツール

※8 SDS（Safety Data Sheet）：安全データシート

※9 UN輸送：国連輸送

水道用膜モジュール認定制度に関する不適切行為とその対応

2023年、当社製の水道用膜モジュールにおいて、一般社団法人膜分離技術振興協会（膜協会）の定める試験方法と異なる不適切な行為が判明しました。これを受け、直ちに安全性の確認と実態調査を実施し、膜協会への報告とともに、外部専門家による調査委員会を設置しました。

2024年に受領した調査報告書では、納品済み製品が厚生労働省令の基準を満たさない可能性は低く、水道利用者への影響はないとの見解が示されました。また、再発防止に向けた9つの提言を受け、Nittoグループでは順次対策を講じてきました（下表参照）。さらに、正規の試験方法に

よる再評価を進めた結果、2024年9月にはすべての対象製品が膜協会より再認定を受けています。

これらの対応を踏まえ、当社では当該事業部での課題解決に加え、全社的な品質コンプライアンス体制の強化に取り組んでいます。品質に対する社会的な期待が一層高まる中、Nittoグループはその変化に対応した信頼性の向上と継続的な改善を実現するための施策を意識、知識、風土の観点からグローバルに展開しています。

調査委員会からの提言	対策	進捗
(1) 経営陣からの意識改革の必要性の表明	・当該不適切行為をグループ全従業員に周知。潜在的な品質問題を顕在化させるべく、コンプライアンスサーベイを実施。	→実施済み
	・当該事業部において、担当役員による定期的なメッセージの発信。内部告発があった9月12日を「品質リマインドデー」に指定、従業員教育を実施。	→2025年度以降実施
(2) 専門的な知識、技能の習得など	・当該事業部において、遵法に必要な専門知識と技能を手順化。関係業務の属人化を防ぐ標準化。	→実施済み
	・当該業務に関する社内認定制度を整備し、第三者によるチェック体制を強化。	→実施済み
(3) 認定関連業務を所管する部署の検討など	・高い専門性を要する認定関連業務について、試験は開発部、内容照査・申請は品質保証部が行うこととし、相互監視体制を強化。	→実施済み
(4) 事務引継ぎ制度の創設	・業務の引継ぎが十分でないことが事案発生要因の一つであったことから、人財開発部とともに業務引継ぎ制度を構築し全社展開。	→継続実施中
(5) 膜協会の認定を受ける必要性	・不適切行為を行っていたすべての種類の製品に対して、適切な方法による再試験を実施。膜協会からの再認定を完了。	→実施済み
(6) 適切な人員配置	・水道用膜モジュールの認定に関する専門人財を育成すべく、教育体系と検査員認定制度を構築。	→実施済み
(7) 情報の共有化	・定例会や1on1ミーティングなど、上長と部下の間での日常的かつ双方向の情報共有を推進。	→継続実施中
	・全体朝礼などの場で、事業部担当役員がさまざまなメッセージと情報を発信。	→継続実施中
(8) 「くるま座」の積極的活用	・全社：「品質コンプライアンスくるま座」を開催。	→実施済み
	・当該事業部：各階層で「水道認定くるま座」を開催。	→実施済み
(9) 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	・全社で実施する「Nittoサステナビリティ教育」に「品質」をテーマとする内容を組み込み、毎年リマインド活動を実施。	→実施済み
	・全従業員の品質問題への理解度を確保するため、「品質意識調査」を実施。	→実施済み

品質コンプライアンスくるま座の開催

Nittoグループでは、調査委員会からの提言を受け、2024年11月より「品質コンプライアンスくるま座」をグローバルに展開しています。本取り組みは、過去の事案を真摯に見つめ直すとともに、未来に向けてより強固な品質コンプライアンス文化を築いていくことを目的としています。

くるま座では、事案の背景や学びを共有するため多言語で制作した約30分の動画を活用し、職場単位で少人数による対話を行っています。動画では品質の大切さや内部通報することの勇気の大切さも含まれており、参加者が自分ごととして捉え、率直な意見交換を行えるよう工夫しています。

この取り組みは一過性のものではなく、継続的に実施することで、組織として品質とコンプライアンスに向き合うための仕組みを全社的に育んでいきます。

品質意識調査の実施

グループの全従業員を対象に、「品質意識調査」を実施しました。特筆すべき結果として、品質分野において重要視される「自社の製品品質に誇りをもっているか」との問いには高得点がついており、従業員一人ひとりの品質意識の高さを確認することができました。また、自由記入欄には、「ただ規格に合格するだけでいいというわけではなく、お客様に満足していただけるために何ができるかを考え続けたい」など、Nittoの品質基本方針の浸透を実感するコメントが多数寄せられました。今後も定期的に品質意識調査を実施し、品質コンプライアンスリスクの低減活動を実施していきます。

CHROが語る人財戦略

グローバルでビジネスをつなぐことができる 人財を増やし、事業成長を加速します

事業成長をさらに加速させるためにはグローバルでビジネスをつなぐことができる人財を育成し、増やしていくことが重要です。そのためにも人財戦略「誰もが活き活きとやりがいをもって活躍できる環境の構築」のもと、多様な人財が常にチャレンジできる環境・仕組みづくりに注力していきます。

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



経営戦略と人財戦略を連動させるための 環境づくりに注力

Nittoグループの人財の強みは、1つの領域を決めると目標に向かって高いハードルを設定しながらやり遂げる、達成意識の高い従業員が多いことです。そして個人としてだけでなく、チームとしても、技・製・販・管の各機能が一体感をもってゴールへ向かい、スピーディーに目標を達成する姿は、外部の方々からも高く評価いただいています。

これまでも経営・事業環境が大きく変わっていく中で、このような人財が、新たな価値をもつ事業の創出へチャレンジし続け、事業領域をシフトして事業ポートフォリオを変革することにより、Nittoグループは成長してきました。

一方、私が人財戦略における課題と強く感じているのは、グローバルでビジネスをつなぐことができる人財が絶対的に不足していることです。現在、Nittoグループの海外売上収益は全体の8割に上ります。お客様やエンドユーザーの需要も海外へシフトし、サプライチェーン

はグローバルで多岐にわたってつながる中、直接の顧客の意思決定者やエンドユーザーも、ジェンダーや人種を含め非常に多様化してきました。さまざまなステークホルダーと一緒に価値創造を行っていくうえで、多様な思考を理解できるような陣容を整えることは極めて重要です。

一例として、エレクトロニクスビジネスにおいては、従来、日本やアジアの中でチームを形成することが多かったのですが、事業領域の広がりとともに日本・アジア・米州・欧州を横断したチームを形成することが増えています。今後も継続した事業成長を実現するために、ビジネスをグローバルでつないで価値創造に結び付けることができる人財は、まだまだ足りていません。

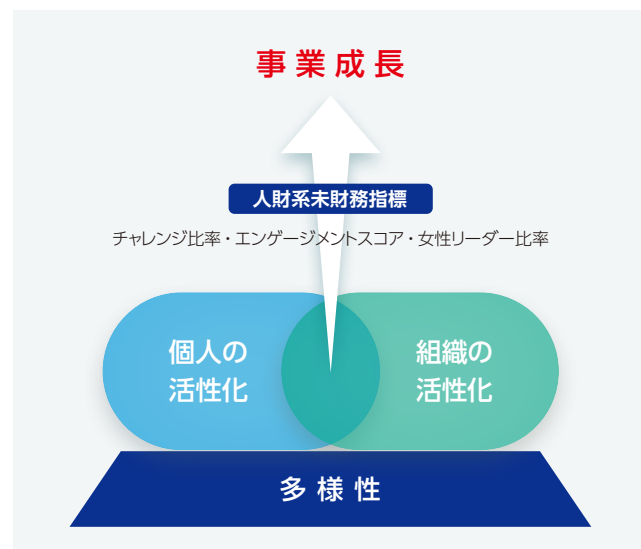
また、チャレンジをするためにNittoグループのことをより深く知ることや、難しいことに個人やチームでチャレンジすることで得られる経験から、人財は磨かれていきます。それゆえに、従業員が常にチャレン



ジできる環境をつくること、非常に重要であると考えています。こうした背景を踏まえ策定した人財戦略が、「誰もが活き活きとやりがいをもって活躍できる環境の構築」であり、それを可視化する指標として「女性リーダー比率」「チャレンジ比率」「エンゲージメントスコア」の3つを設定し、2030年に向けた目標値を掲げています。

多様性の理解と尊重がベース、 「個人の活性化」と「組織の活性化」を 両輪で取り組むことが3指標の目標達成につながる

たびたび「環境づくり」と申し上げていますが、これら3指標につ



いては、決して組織や仕組み上のアプローチのみで対応できるものではありません。前提となるのは、すでに述べたように多様性の理解と尊重であり、従業員一人ひとりはもちろん、ビジネスをつなげていくリーダーにこそ多様性を価値創造に転換していくことが求められます。多様性の意義と重要性を理解し、チャレンジするマインドをもち続けることで、初めて成果が得られると考えています。この考え方をベースに、「個人の活性化」と「組織の活性化」に両輪で取り組んでいくことが3指標の目標達成へとつながっていくと考えています。

女性リーダー比率

「女性リーダー比率」については、2030年にグローバルで30%とすることを目標としていますが、2024年度は22%となっており、特に日本での向上が課題となっています。そもそもジェンダーは多様性の1つに過ぎず、「女性リーダー」のみに着目しているということではありませんが、特に日本は女性活躍に関して遅れをとっていることを踏まえると、積極的に取り組んでいく必要があると考えています。

そのため日本では、組織・チームをけん引できる女性リーダーの育成に向けた「FLOWERプログラム」を2022年4月より開始しており、モデルケースとなる女性従業員がリーダーのやりがいや達成感、どのようにハードルを乗り越えてきたかということについてレクチャーしています。それにより、リーダーに対する意識が変わり、自分もリーダーになりたいというマインドをもつ女性従業員は少しずつ増え、加えて、女性同士のネットワークも広がっています。また、男性の意識変革も重要です。男性の上司が女性従業員に過分に配慮することが必ずしも正しいとは限りません。しっかりコミュニケーションをとり、本人

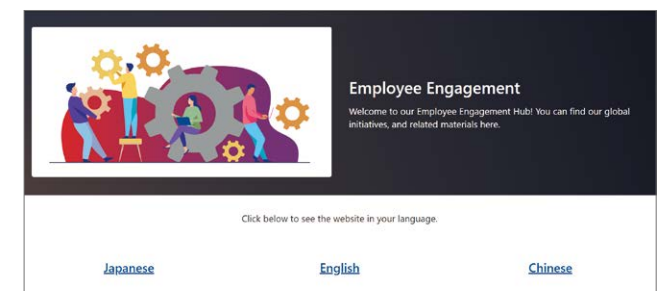
がどうありたいか、どうなりたいかを確認したうえでキャリアや育成プランを考え、成長の機会を提供していくように取り組んでいます。

さらに次のステップとして、リーダーシップを伸ばし、将来のマネジメントにつながるよう一定のグループをけん引する経験を積めるような新たな取組みを開始しました。

エンゲージメントスコア

Nittoグループでは、エンゲージメントサーベイを2年ごとに実施しスコアを測定しています。2023年度のスコアは前回比で7ポイント上昇し81となりましたが、2030年目標の85に向けては地道な取組みが必要です。

一例として、日本では2022年度から、社内のさまざまな業務に応募できるジョブポスティング制度や、1年にわたり海外法人で現地のビジネスを経験する「海外トレーニー制度」を導入しています。また、部長と課長を対象とする360度サーベイも実施しています。上位者が部下からの多角的な評価を通じて、自身のマネジメントスタイルを客観視することで、気づきを得てより良い組織づくりにつながるなど、



イントラネットの「エンゲージメント」特設ページ

徐々に効果が表れています。こうした活動は継続していくことこそが重要だと考えています。

また、国内外の各拠点でもエンゲージメントの向上に向けた独自の取組みを行っており、効果が見られた取組みについては事例としてグループ内で共有し、横展開しています。

■ チャレンジ比率

「チャレンジ比率」は、2030年の目標85%に対し、2024年度は41%と苦戦しています。この指標は「ユニーク」と社外から評価いただくこともあります。私たちがチャレンジとしてカウントするのは、個人の経験や可能性を広げ、かつ会社の成長、企業価値向上に貢献するものです。この点はとても重視しており、チャレンジであればなんでも良いというものではありません。また、事業環境がより複雑・多様化する中、一部の限られた人財だけでなく、あらゆる人財がそれぞれの立場でチャレンジすることで、将来のイノベーションのもとになる「化学反応」を生み出すことができると考えています。つまり、多様な人財一人ひとりがチャレンジを楽しむことが、企業価値の向上につながるのです。

「チャレンジ比率」を上げていくためには、各人が自らチャレンジの場を生み出していくことが重要です。例えば新規事業創出大会「NIC」に参加すれば、新しいビジネスのアイデアを生み出す中で、Nittoグループの現在の状況や強み、保有技術やサービスを深く理解することにもつながり、また次の課題を見つける機会ともなるでしょう。そうした、チャレンジをし続ける意義に対する理解浸透も、並行して行っていく必要があると考えています。

スキルの可視化や選抜教育により 従業員の成長をさらに後押し

人財本部ではグローバルHRIS（人事管理システム）を導入しています。それにより、日々蓄積される膨大なデータとBIツールを組み合わせ、どの職種・職位の人員が、どこに何人いるのかということがグローバルで可視化できるようになりました。しかしこれからは、さらに一歩踏み込んで各人のスキルも可視化していく必要があると考えています。事業を変化させるために必要となる人財やスキルを可視化できるように、スキルマップやスキルセットの構築に向けて、現在、各部門・各階層ごとに「グローバルで共通する項目」と「各国における個別の項目」についてレビューを行っています。将来的には、「このスキルセットを何人が持っているか」「今後、事業ポートフォリオを変革していく際に、どのようなスキルセットが不足するか」ということをグローバルで可視化することを目指します。それを従業員に提示し、自分が価値創造に貢献できるジョブや、自分が望むジョブに就くために必要なスキルを認識できるようになることで、成長やリスキング、すなわち個人の活性化につなげていきたいと考えています。

リーダー候補層にはグローバルでビジネスをつなげていくことができるよう選抜教育に継続して力を入れています。グローバルリーダー育成プログラム「Nitto Global Business Academy (NGBA)」では、多国籍チームで活動しており、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、多様性への理解を深め、そこで築いたつながりは、グローバルでのビジネスチーム運営にも活かされています。

2030年ありたい姿 「なくてはならないESGトップ企業」の実現に向けて

「ESGを経営の中心に置く」という経営方針のもと、ESGやサステナビリティの概念への理解を深めるため、全従業員を対象としたサステナビリティ教育を2024年度から開始しました。グローバル共通のシステムによるEラーニングを実施し、受講人数や個人の受講レベルをモニタリングしながら、教育を進めています。さらに、ESG経営の根幹は経営理念にあることから、経営理念のワークショップを毎年開催し、カスケードダウン方式で活発な議論を行っています。従業員一人ひとりが、「多様性」や「チャレンジ」「自己変革」などを含む経営理念の意味、重要性を理解し、どのようにそれらを実践するかを自分の言葉で語り、行動していくよう働きかけています。

現在、2030年ありたい姿「なくてはならないESGトップ企業」の実現に向け、中期経営計画の「ニッチトップ戦略×Nitto流ESG戦略」を推進しており、従業員も皆、日々さまざまな業務に果敢に取り組んでいます。さらに、経営や事業は、常に変革しながら持続的に成長することを問われています。次々に訪れる市場環境の変化をチャンスとして捉える、Nittoの競争力の源泉が、これからも多様な人財であることに、変わりはありません。一人ひとりがチャレンジするマインドをもち、新たな価値創造に向けた多様なアプローチができるよう、今後も人財戦略「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、「個人の活性化」「組織の活性化」を図っていきます。

多様な人財の活躍

人財マネジメント体制

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「多様な人財の活躍」を掲げ、チャレンジする人財の獲得・育成およびDE&Iの推進への取組みを強化しています。

人財に関する課題を解決させるために、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、人財マネジメントに関する重要な方針・戦略・課題・施策を社内基準に基づき、各会議体で報告・決議しています。そこで意思決定された活動についてグローバルな取組みはコーポレート人財本部が各エリアへ展開し、日本エリアについては日本エリア人財・ガバナンス本部が中心となり、各事業部門や各拠点、国内外のグループ会社と密に連携し取組みを進めています。

人財マネジメント戦略

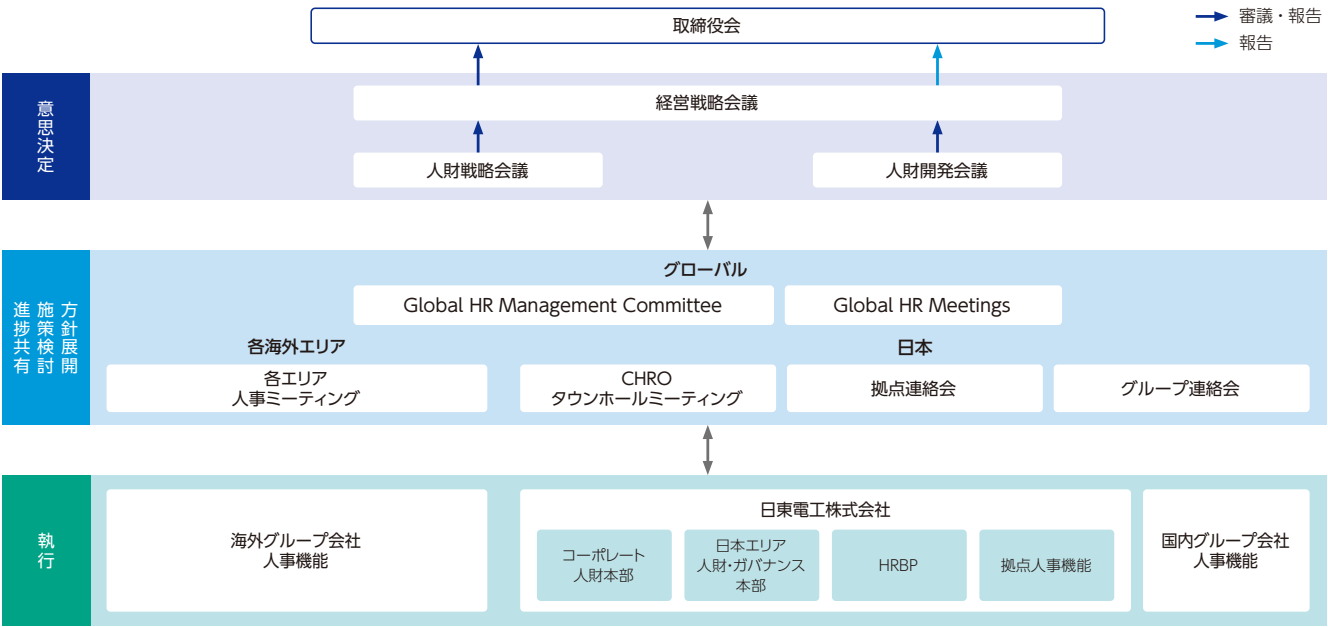
Nittoグループは、「人財は最も重要な財産」と位置づけ、The Nitto Wayを実践できるNitto Personをグローバルで育成しています。そのために、経営理念を人財面で具現化するものとして「人財マネジメント基本方針」を策定し、Nitto Personの目指す姿を明文化し、個別施策の推進につなげています。

Nittoグループは、これまで「グローバルニッチトップ戦略」「三新活動」「顧客密着」でお客様に驚きと感動をもたらすことを価値とする独自の強みを育んできました。この強みによって、数々のイノベーションが生み出されました。その源流は、ゼロからイチを生み出す技術や、ほかではできない技術を磨くことを追求する当社グループのカルチャーと人財力にあります。

私たちは、これらNittoグループの強みを維持し、さらに発展させるために、人財戦略として「誰もが活き活きとやりがいをもって活躍できる環境の構築」を掲げており、多様性を尊重し、従業員のエンゲージメントを高め、チャレンジを楽しむ風土を醸成することを目指しています。そしてその達成状況を示すのが「未財務指標」です。

「未財務指標」のモニタリングによって、あるべき姿と現状のギャップを把握し、個人と組織の双方の活性化を図る施策を推進しています。

人財マネジメント体制



2024年度の主要な取組み

	施策	主な取組み	2030年ありたい姿
個人の活性化	- 人財の確保・定着 - グローバルリーダー・変革を推進できる人財の育成	- 新卒・キャリア採用でのマッチング強化 - 育成プログラムの整備 - 主体的なキャリア形成に向けた支援	女性リーダー比率 30%
組織の活性化	- 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 - 働きがい向上	- 従業員エンゲージメントの推進体制変更 - チャレンジを楽しむ風土づくり - 多様性のある職場づくり（人事制度の拡充、女性の活躍推進）	エンゲージメントスコア 85 チャレンジ比率 85%

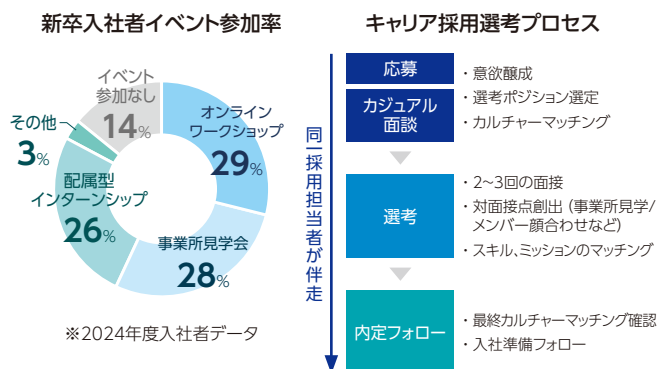
個人の活性化

人財の確保・定着

Nittoグループが絶えず新たな価値を生み出すため、人財の確保・定着に注力しています。新卒・キャリアともに、入社後の活躍に主眼を置き、選考過程でさまざまな立場の社員と交流する場を設け、入社後にミスマッチが起きないように取り組んでいます。

新卒採用では、Nittoグループの魅力を訴求するブランディング強化とともに化学系人財にとどまらず、機械・電気電子系などNittoグループとのマッチングの可能性がある人財へのアプローチを強化しています。加えて、自己理解につながるオンラインワークショップや事業所見学会、配属型インターンシップなどを通じて、Nittoグループのカルチャーを深く体感していただいています。

キャリア採用では、候補者の年齢や経験を踏まえた柔軟性のある選考を行っています。一次面接から入社意思決定まで、同じ採用担当が一貫して担当し、候補者のニーズや状況に応じた「伴走型」の選考としていることも特徴の一つです。



人財育成

チャレンジを楽しみ、変革を起こすことのできる人財の育成に向け、役職や役割に応じた「階層別（限定型）研修」、個のニーズ・能力に応じた学びの機会を提供する「公募型（挙手制）研修」、次世代リーダー養成などを目的とする「選抜型研修」からなる育成プログラムを整備しています。

階層別研修の一例としては、Nittoグループのカルチャーの浸透や、社

内人脈形成を目的とする「入社1~3年目フォロー研修」が挙げられます（新卒・キャリア共通）。また、2024年度からは新卒社員を対象に、本配属までの期間にさまざまな組織や拠点での業務を経験し、Nittoグループのモノづくりや各事業、技術を知る「Discovery Nitto研修」を開始しました。

選抜型研修としては、次期役員候補・次期幹部候補を育成するために、全グループから選出した従業員を対象とするグローバルリーダー育成プログラム「Nitto Global Business Academy（NGBA）」を展開しています。本部長を対象にした「NGBA-E」、部課長を対象にした「NGBA-A」を開講し、Nittoの将来を構想する力や経営課題を解決する力を養います。執行役員以上が選抜メンバーのメンターとして伴走しながら、グローバルな視野、経営視点、ダイナミックな視座を身につけるために、CEOとのくるま座、海外ビジネスリーダーとの対話、グローバルリーダーシップスキル向上、社外との共創セッションなどを行い、最後に経営陣に提案をします。

また、日本では2024年度より、次世代リーダーを早期に育成していくために係長を対象にした「Nitto Japan Business Academy（NJBA）」を新設しました。

このほか、2023年度に日本国内で導入したEラーニング教育研修プラットフォーム「Learning Management System（LMS）」を、2024年度より「Nitto Global Learning Lab（NGL）」として、Nittoグループ全体に展開しています。このNGLを用いて、全従業員を対象としたESG研修を実施しています。日本国内では2024年度に95%以上の従業員が受講を完了しており、2025年度よりグローバル展開を開始する計画です。

従業員のキャリア形成・キャリア自律

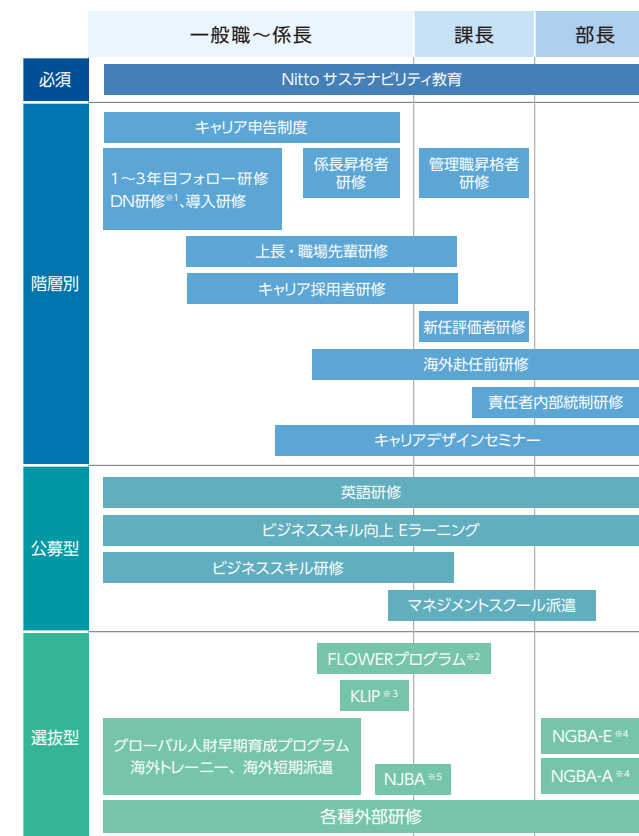
価値観の多様化や労働環境の変化が進む中、従業員がもつ能力を100%発揮できるよう、キャリア形成・自律に向けた各種施策を講じています。

2024年度は、戦略的ローテーションや従業員のキャリア実現を目的とする「キャリア申告制度（キャリアシート）」を導入しました。これは、目指す役割や業務、勤務地などに対する要望を従業員に定期的に報告してもらい、そこから得た情報を踏まえ、これからのキャリアについて会社と個人の間で対話するというものです。また、ポストに空きが出た際に、挙手制で異動や担当変更を行う「ジョブポスティング」は、制度開始から2年を経て、複数ポジションでのマッチングが成立しています。「キャリア申告制度」「ジョブポスティング」とともに、順次対象者を広げながら制度拡充を図ります。

このほか、2024年度より本格運用を開始した、社内のキャリアコンサルタント有資格者による「キャリアサポート相談室（キャリアテラス）」（すべての希望者が利用可能、2024年度約100件実施）に加え、入社1年目から3年目を対象とする「人事スタッフによるキャリア面談」（2024年度約800件実施）も継続しています。

さらに、雇用延長を希望する従業員が約8割となっていることを踏まえ、今後はシニア人財を対象とする制度も整備していく考えです。

研修全体像



※1 DN（Discover Nitto）研修：入社1年目の新入社員育成プログラム

※2 FLOWERプログラム：女性リーダー育成プログラム

※3 KLIP：係長リーダーシップ向上プログラム

※4 NGBA-E、NGBA-A：グローバルリーダー育成プログラム

※5 NJBA：日本エリアグローバルリーダー育成プログラム

組織の活性化

従業員エンゲージメントの向上

従業員の声を集め、会社として取り組むべき課題を特定するため、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年度は、2021年度比で7ポイント上昇の81という結果でしたが、2030年目標の85を達成するため、各職場がこれまで以上に従業員エンゲージメント向上の活動に当事者意識をもち、職場の課題に取り組む必要があります。徐々に活動の主体は各職場に移行してきており、サーベイ実施年にもあたる2025年度より、人事部門はサポートや人事制度上の課題により一層注力する体制としていきます。

そのための準備として、2024年度は、再現性が高く、多くの職場の活動のヒントとなる「基本取組み事例集」と、Nittoグループ内の好事例をまとめた「ベストプラクティス集」をイントラネットの特設ページで公開しました。日本語・英語・中国語で展開されるこれらのツールを活用することで、組織の実情に合わせた議論や活動が強化されることを狙いとしています。この内容はエリアや職種を問わず、従業員エンゲージメントへの理解促進にもつながっています。

GATE・NICとの連携、チャレンジを楽しむ風土づくり

チャレンジを楽しむ風土づくりのため、Nittoグループではチャレンジを行った人財の割合を「チャレンジ比率」としてモニタリングしてきました。2024年度は、小集団活動「GATE」と新規事業創出大会「NIC」の参加者増加に加え、各エリアが独自に企画するプログラムへの参加者が大幅に拡大しました。2025年度は、Nittoグループとして従業員に期待する「チャレンジ」をより明瞭に定義することで、各エリアに適したプログラムの開発と、チャレンジを楽しむ文化を浸透させていきます。

各活動の実施主体と人事部門とがより強固に連携し、多くの従業員の参加意欲を高めることで、組織の活性化につながるよう働きかけています。

多様性のある職場づくり

人事制度の拡充

従業員一人ひとりが個人の価値観やライフプランに応じた働き方を選択できるよう、人事制度を整備することは、組織の多様性を高めていくうえで重要です。例えば、転勤については、従業員の成長を促し、豊富な経験や多様な視点を身につける目的でジョブローテーションを行ってきましたが、一方で転勤の可能性が高い環境においては、多様な人財の確保が困難となります。そのため、従業員が自身のキャリアプラン・ライフプランを踏まえて転勤の時期を会社と相談できる制度、または転勤を経ずとも十分な経験を積むことができ、将来にわたるキャリアパスを描けるような仕組みを検討していきます。

勤務形態についても、リモートと出社を組み合わせるハイブリッドワーク（週3日以上出社）、在宅勤務を基本とするスーパースマートワーク（週0～1日出社）に加え、2024年度からは「副業制度」を本格運用しており、多様な価値観にあふれる職場づくりを下支えています。

意識改革への取組み

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、組織やチームをけん引できる女性人財の育成を目的とした選抜型の「FLOWERプログラム」を日本国内で実施しています。このプログラムは、ビジネススキルおよび意思決定の経験値の獲得とマインドセットの3軸によるアプローチを重視しており、社内外のリーダー経験者による講演会やマネジメント能力育成研修に加え、メンター制度も導入しています。

また、全従業員に対して、DE&Iの理解・浸透および働き方改革推進に関するセミナーを開催しています。2024年度は、女性特有の身体的特徴や、心理的安全性についてセミナーを開催し社内啓蒙を行いました。

こうした地道な活動により、男性従業員にも意識の変化が生じており、男性の育児休業取得率^{*}は2024年度に90.0%となり、取得日数も徐々に長期化しています。

従業員一人ひとりの意識が、会社全体のDE&Iにつながるという考えのもと、今後も多様な啓発活動を継続していきます。

^{*}育児休業等および会社独自の育児目的休暇の取得割合

TOPICS

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2024」において、「人的資本リーダーズ2024」および「人的資本経営品質2024（ゴールド）」を2年連続で受賞しました。



TOPICS

日東電工ひまわりの取組み

特例子会社である日東電工ひまわりは、2025年に設立25周年を迎えます。Nittoグループでは、多様な人財が活躍できる職場環境の整備に取り組んでおり、障がい者雇用にも継続的に力を注いできました。2024年度は、グループ5社目となる日東ひまわり関東を設立し、現在は国内7拠点を展開しています。さらに、日東ひまわり茨木では、従来業務に加え新たに社内カフェテリアの営業も担うなど、活躍の幅が広がっています。2025年3月時点の障がい者雇用率は3.3%と、日本国内の法定雇用率を大きく上回っていますが、「なくてはならないESGトップ企業」として、障がい者の自立支援の観点からも、今後も取組みを推進していきます。

財務価値につながらないエンゲージメントはない

コミュニケーションと地道なPDCAサイクルをカギに、個人・組織の活性化を図っていく



基盤機能材料事業部門
管理統括本部
人事総務部 関東総務課長

小川 奈緒美

日本エリア人財・ガバナンス本部長
兼 コーポレート人財本部副本部長

坂東 保治

台湾日東電工股份有限公司
人事総務課長

Hung Joy

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
製造部 製造1課長

片岡 達哉

活動を通じて確立されてきた Nittoにとってのエンゲージメント

坂東 Nittoのエンゲージメントサーベイは、2019年にスタートしました。それまでも、従業員活性化のための活動は個別に行われていたものの、本社人事部門側は状況を十分に把握できていませんでした。近年、さまざまな人事施策をグローバルで進める中、エンゲージメントについても可視化したいとの課題感から、2019年は日本国内、2021年からはグローバルで

サーベイを隔年実施してきました。「エンゲージメント」は辞書上では「契約」や「約束」など、義務感を示すイメージがありますが、本質的には、人々の結びつきや一体感を意味しているのではないのでしょうか。これを会社にとってめると、皆さんが仕事への誇りと会社への帰属意識をもっている状態ではないかと思っています。そのうえで、一人ひとりが主体的に行動できている状態を、私はエンゲージメントだと捉えています。これは人が働くうえでの原動力です、これがなければ組織の活力は高まらず、ほかのさまざまな活動にも悪い影響が及ぶはず。そうした意味で、エンゲージメントを高めていくことは非常に根源的な取り組みで、一番大事だと考えて

います。今回は、各拠点でのエンゲージメント向上活動やその成果などをお聞きしながら、ディスカッションできればと思います。

拠点それぞれがサーベイから見た課題に対して 自律的に解決策を模索

Hung 私は、2023年のエンゲージメントサーベイ後から、台湾日東電工で重要なテーマの一つである「評価の公平性」を改善すべく、各部門でくるま座を開催し、従業員の声を直接取り入れながら課題の共有と改善の検討を行ってきました。また、管理職に対しては、パフォーマンス管理研修も行うことで、上司と部下がお互いに納得できる公平な人事評価制度の運用を進めています。教育面では、各人が成長を実感できる機会として、製造現場向けの3年育成プログラムによる次世代リーダー育成を行っています。さらに、現在建設中の新工場では、従業員の安心感や満足度の向上に向け、より安全で働きやすい環境の整備に注力しています。これらの取り組みを通じて、従業員一人ひとりが安心して働くことができ、仲間と信頼し合え、成長を実感できる環境を目指しています。毎日、自然な笑顔があふれる、そんな職場を大切にしていきたいと思っています。

小川 私は、2021年から取り組んでいます。エンゲージメントサーベイ結果を読み解く中で、関東事業所において、個人の成長や能力開発の機会に関する領域のスコアが低いこと、そして20～35歳の若手のエンゲージメントが低いという傾向がわかりました。そこで、もう一人の推進メンバーとともに、若手約100名と面談しました。すぐく時間はかかりましたが、それにより多くのことが得られました。例えば、「仕事にやりがいなど求めていない」というような発言は私にとっては衝撃的でしたし、上司と認識にギャップがあり望んでいた仕事にアサインしてもらえないという悩みを抱えていた方もいました。それを上司に相談できる機会や時間もなく、上司とのコ

コミュニケーションが根本的に不足していると感じました。そこで2022年からは、管理職を対象とした研修に注力し、1on1ミーティングのメリットを繰り返し伝えていきます。最近では、こうした対話による効果を理解いただけるようになり、1on1ミーティングを実践している方も増えてきています。2023年からは事業所内でパルスサーベイも導入し、その結果をもとに、管理職同士で相談し合う場を提供しています。さらに、2025年からは部署でPDCAを回していくための研修も一部始めました。今後、こういった輪が広がっていくような取組みができればよいと思っています。

片岡 滋賀事業所でも、四半期ごとにパルスサーベイを実施しています。Nittoグループは製造業なので、人数の多い製造メンバーが元気がないと会社全体が盛り上がらないと私は感じています。しかし、小川さんも指摘されていましたが、滋賀事業所の製造部でも、目標を見失った「キャリア迷子」のような若手が多くいました。対話を通じて、少しずつ、パルスサーベイの結果にも変化が生まれ始めているところですが、小川さんの事業所での取組みを聞いて、やはり若手の悩みはどの事業所でも共通していると感じました。

小川 何を目標にすべきかわからない要因の一つに、実際に上位者がどんな仕事をしているのかわからないという声がありました。少しでも理解が進むように、製造部長とも調整しながら、各ポジションの業務内容をまとめた資料を作成するとともに、必要なスキルや経験を明確にして展開しています。1on1ミーティングも定着するにつれ、「上司とこんな話ができるようになりました」など、うれしい話もたくさん聞けるようになりました。

坂東 エンゲージメントサーベイを始めた当初、各職場ではサーベイ結果を受けて何をしたらよいのかわからないということで、本社の人事部門に問い合わせがあったり、こちらから直接介入したりするような「トップダウン」の時代もありました。しかし現在では、各拠点が各自の課題を的確に捉え、自ら対策を実行できる「ボトムアップ」のフェーズに変わってきていると感じています。本社の人事部門も「サポーター」というスタンスに変

わり、全社の活動状況やエンゲージメント水準のモニタリング、そして各拠点の好事例集を横展開するなど啓発活動に注力しているところです。

全員がそれぞれの立場から 自分ごと化してアクションを起こしていく

片岡 私たち製造部では、目標を設定する際、「キャリアシート」を用い上司・部下でキャリアに関する面談を行う機会を設けています。キャリアというと固く捉えられがちですが、自己紹介のような簡単な内容です。しかし、これが功を奏し、上司も部下の人となりを知ることができ、本人もあらためて自分を振り返り、キャリアを自分ごととして捉えられるようになりました。このような活動をきっかけに、自ら手を上げたことで2025年に班長になった方もいます。個人・組織の活性化につながり出したことを実感し、うれしいかぎりです。

Hung 片岡さんが紹介された取組みは、目の前の業務が、将来のビジョンやキャリアの実現につながることを一人ひとりが実感できる良いきっかけとなりますので、ぜひ参考にしたいと思います。台湾では、先ほど挙げた製造現場向けの育成プログラムによって、一人ひとりが職場や業務における課題を自分ごととして捉えて、改善策を考えアクションを起こすようになったことも大きな収穫です。さらに、グループ全体の経営方針の理解浸透にも取り組むことで、日々の業務が会社の成長の方向性にどうつながっているのかを意識するようになったという声も上がっています。こういったことが個人のやりがいや自信になり、組織への愛着にもつながると考えています。

片岡 エンゲージメントの意識浸透と向上には、組織長が部下に対し、自ら積極的に発信することも不可欠と感じています。滋賀事業所でも、担当役員が従業員との距離を縮めようと、タウンホールミーティングやブログ

での発信などを積極的に行っています。役員の生の声を聞くことで、従業員としても意識が深まります。

坂東 好事例集には「人事・総務部門」だけでなく、「各組織長」「各従業員」へのお願い事項も記載しています。片岡さんの話にあったように、各組織長には、「長期目標の共有」などのアクションをお願いしています。それぞれの立場から当事者意識をもって取り組むことで、エンゲージメント向上活動がより進むことを期待しています。

さらなるエンゲージメント向上により 持続的な成長へ

坂東 今日は、各拠点で自分たちの課題を特定し行動につなげていることがわかり、とても頼もしく感じました。エンゲージメントは、財務価値につながるイメージを持たれづらいかもかもしれませんが、事実つながっています。エンゲージメントと労働生産性の相関性は研究からも明らかになっており、「エンゲージメントが高い企業は業績も良い」といわれています。

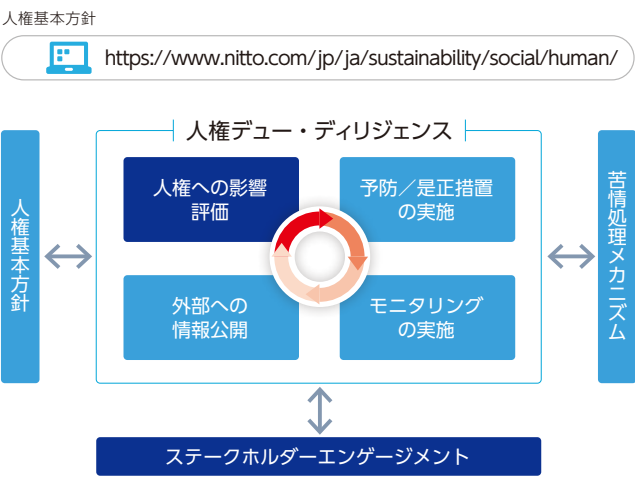
エンゲージメントが高いということは、誰もが職場で安心して発言できる「心理的安全性」も高い状態にあると言えます。そうすると、働くうえでの快適さが増し、生産性の高さやアウトプットの質にもつながります。このように、エンゲージメントは各所と連動しているのです。このつながりを直接観測することは難しいですが、エンゲージメントが向上しなければ、会社は持続的に回っていかないし、利益も上がっていかないと思います。

そして、PlanetFlags™/HumanFlags™、Global Niche Top™やArea Niche Top™製品を継続的に生み出していくことにも、エンゲージメントが重要なエネルギーとなっています。「財務価値につながらないエンゲージメントはない」という意識のもと、今後もこの活動に注力していきます。

人権の支持と尊重

人権に対する考え方

Nittoグループでは、人権基本方針に基づき、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則った人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築しています。私たちの事業活動が人権に与える負の影響を防止もしくは低減することを目指します。



有識者からのコメント

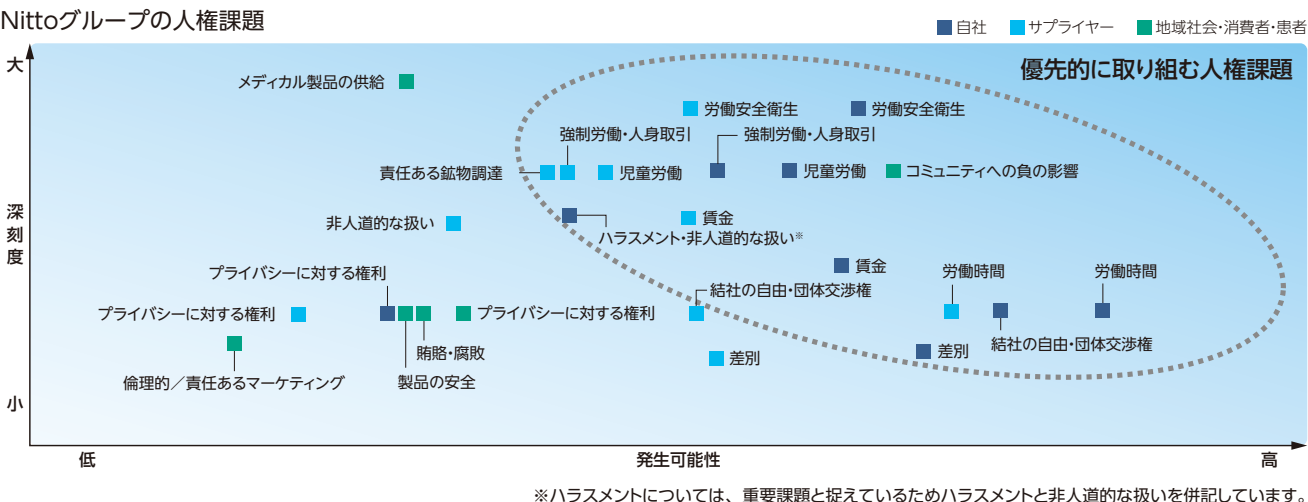
Nittoグループは人権基本方針を通じて、国際的に認められた人権を尊重する姿勢を示しています。今回、グループの人権影響評価として、国内外の担当者が参加し、お取引先様を含む事業活動上の人権課題の全体像を議論し、人権リスクマップ策定を通じて重要な人権課題を特定されました。今後はさらなるライツホルダーとの対話を実施され、その声が人権課題の把握や重要課題の特定に反映されることを期待します。また、ライツホルダーの声を拾うためのバリューチェーン全体で使えるグリーンバンスメカニズムも有効です。今後の取組みに期待します。



大阪経済法科大学
国際学部
菅原 絵美教授

人権への影響評価

Nittoグループでは、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課題の把握を進めています。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ローバル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、顕在化した課題も考慮しています。この影響評価は定期的に見直すだけでなく、合併、買収などを含め事業ポートフォリオに大きい変化が生じた際にも再評価を行う計画です。



優先的に取り組む人権課題

優先的に取り組む人権課題	課題の明文化
働く人々への適切な労働条件の提供	私たちは、労働関連法令や労使間の協定を順守し、国際的に認められている基準に基づいて、適切な賃金支払いや労働時間の管理を行います。国際的に認められている基準と法令に矛盾がある場合は、国際的に認められている基準を尊重する方法の追求に努めます。なお、賃金制度においては同等の労働に対して性別を理由にした差別を行わず、同一労働同一賃金においても法令を順守します。
地域コミュニティへの負の影響（環境・社会）の抑制	私たちは、製造において発生するCO ₂ が地球温暖化をより進めようとしていくことや使用している化学物質の漏洩、流出を起因とした大気・水・土壌汚染により地域コミュニティの皆様の安全と健康を害することがないよう各国の法令順守を徹底します。また、地下水を含む取水量を削減することで地域コミュニティの皆様の生活用水に影響を与えないよう注意を払います。
強制労働と児童労働の禁止	人身売買を伴う労働・監禁労働・児童労働・強制労働・奴隷労働を禁止し、排除します。「責任ある鉱物調達」をはじめ、サプライチェーン上流での児童労働・強制労働の排除にも取り組んでいます。
働く人々の健康と安全な職場づくり	私たちは、働く人々が安心して働けるように、事故や災害の発生を予防し安全で衛生的な労働環境を確保し、また、働く人々の心身の健康が保たれるよう努めます。さらに、妊婦や授乳婦を本人や子どもに危険を及ぼす可能性のある労働環境に就かせません。また、その他必要と思われる配慮や対策を講じます。
差別とハラスメントを含む非人道的な扱いの撲滅	私たちは、採用、賃金、昇進、報酬、研修などの雇用実務において、人種、性別、年齢などを理由としたあらゆる差別、個人の尊厳を傷つける行為を行いません。また、特にハラスメントを重要課題と捉え、ハラスメント事案の撲滅に取り組んでいます。
結社の自由と団体交渉権の尊重	労働組合の活動を尊重します。また、徹底的に話し合うことを通じて、協力して課題の解決に努めます。

サプライチェーンの強靱化

Nittoグループのサステナブル調達

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、「リスクマネジメント」「CSR調達」「グリーン調達」の3つの観点を軸に活動しています。

リスクマネジメント

全社横断組織として設置していた「サプライチェーンコミッティ」は一定の成果を得て、2024年度から各活動の主体を関連部署に移管しました。調達リスクに関わる活動については、新たに管理部署を設け、量産製品における潜在的な高リスク材料を可視化し対策を講じるとともに、開発段階で新たな高リスク材料を生み出さないよう管理体制を強化し、定期的なモニタリングを実施していきます。

また、自然災害など有事の際にサプライヤー様の状況を確認する安否確認システムは、2024年度より対象を設備関連のサプライヤー様まで拡大しました（前年度比100社増）。有事下でのコミュニケーションレベルをより一層高めることで、事業活動の維持・継続に努めています。

CSR調達

Nittoグループでは、持続可能なサプライチェーンの構築を目的に、CSR調達に取り組んでいます。2024年度は、社会の要請に応じたグローバルでのサプライチェーン強化に向け、調達基本方針とサプライヤー行動規範を改定しました。また、サプライヤー行動規範の実効性を高めるべく、

サプライヤー様からの同意書の取得を開始しています。

さらに、サプライヤー様に対し、年1回CSRアセスメントを実施しています。Nitto独自のCSR調達アンケートに加え、第三者評価機関であるEcoVadis社の提供するプラットフォームを通じたCSRアセスメントは、2024年度より、導入エリアを欧州、米州、南アジアへと拡大しました。今後はグローバル全体でEcoVadisを中心とするCSRアセスメントを実施し、受審率の向上に努めるとともに、その結果を受けた是正に取り組んでいきます。

グリーン調達

原材料に起因するCO₂排出量の削減に向け、サプライヤー様からのデータ収集を進めています。中期経営計画の末財務指標であるサステナブル材料使用率については、サプライヤー様と協業しながら向上に取り組んでいます。また、欧州を筆頭に日々規制が進む化学物質についても、事前の含有調査体制を構築し、早期の対応に努めています。

サプライヤーエンゲージメントの向上

「リスクマネジメント」「CSR調達」「グリーン調達」の各施策についてサプライヤー様の理解を深め、サプライヤーエンゲージメントの向上を図るために、パートナーシップミーティングを開催しています（2024年度は日本と欧州で実施）。今後はさらに、Nittoグループへのご意見や、サプライヤー様の取り組み状況を個別に伺い、次のアクションへとつなげる双方向コミュニケーションの場として、意見交換会を計画しています。

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一つと捉えています。

「物流の2024年問題」といわれた時間外労働の上限規制や働き手不足などの課題に対しては、トラックが待機する出荷場へ完成品を迅速に移動させたり、出荷が遅れる場合は物流会社へ事前に連絡するなど改善を図りました。その結果、2024年度の工場内でのドライバー平均待機時間は約1.4分（グループ会社2社を含む国内7拠点）となり、前年度の7.0分と比較して大幅に削減できました。

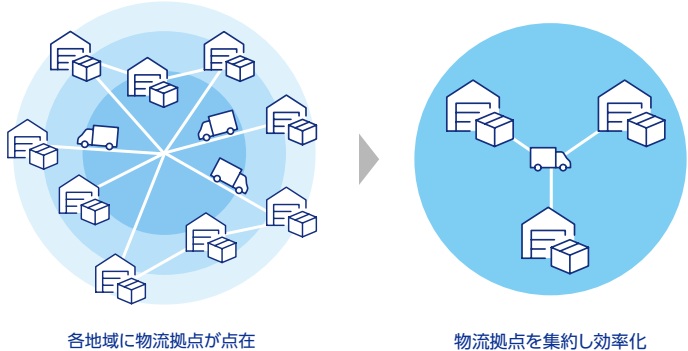
また、物流におけるCO₂排出量削減にも取り組んでいます。トラックから鉄道へのモーダルシフトなどを進めた結果、物流に紐づく2024年度の国内CO₂排出量は、2023年度から79.4ton削減し、KPIとしている前年度比1%削減を上回る1.57%削減となりました。

現在は、さらなるCO₂排出量削減に向け、サプライチェーン全体での輸送効率化を進めています。国内ではNittoグループ拠点とお客様間の輸送ルートの把握・見直しに加え、新たにサプライヤー様とNittoグループ間での輸送効率向上にも取り組んでおり、そのファーストステップとして、外部物流会社協力のもと、輸送ルートや重量、納入計画などのデータ収集を行っています。

Nittoグループのサステナブル調達

リスクマネジメント - 外部環境変化によって発生する供給リスクの察知 - 先回りでのリスク対応 - 有事の際の初動対応	- 地政学・化学物質規制・事業撤退などの資材調達リスクに関して専門チームによるリスク分析・評価・対策を実施 - システムを用いたパートナー様の安否・影響確認の実施
CSR調達 - 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	- サプライヤー行動規範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 - 環境負荷の少ない資材調達の推進 - 有害化学物質の利用禁止、削減、排出抑制	- グリーン調達基準書による方針の提示 - 化学物質含有調査と情報管理 - CO₂排出量調査 - バイオマス・リサイクル材料の採用推進

物流網の再編



取締役対談

取締役会では常に、社会課題の解決と経済価値の創造の両立を目指す
「Nitto流ESG経営」の議論を尽くし、経営の強靱化と人的資本経営の充実を図ります



社外取締役
ウォン ライオン

代表取締役 取締役社長
CEO COO
高崎 秀雄

ESGを経営の中心に置き、経営目標達成に向けて邁進

——2024年度は中期経営計画の中間年度でしたが、振り返ってどのような1年でしたか。

高崎 ESGを経営の中心に置きながら、2030年ありたい姿「なくてはならないESGトップ企業」を目指してニッチトップ戦略を貫いてきました。2024年度の業績は、営業利益や営業利益率などで記録を更新しました。売上収益はあまり重要視してこなかったのですが、1兆円を超えて周囲からも評価をいただきました。ESGは、社会課題の解決と自社の経済価値の向上を両立させなければ意味がないと考えており、それができてきていると感じています。

ウォン 昨今は原材料の高騰や地政学的リスク、欧米ではESG投資を軌道修正する動きが強まっています。そのような環境下でも、Nittoは左右されることなくESGを中心に据えて成長していくという議論を繰り返しており、世の中の流れに安易に影響されず、Nittoらしさを貫くという意志の強さを実感しています。2024年度の業績は、グループのすべての従業員ががんばって積み上げてきた数字です。高崎さんは先ほど業績を控えめに評価されましたが、時価総額も記録を更新したことを含め、もっと誇ってもよいのではないのでしょうか。

高崎 財務面は良かったと思います。一方で、9つの未財務目標は、未達のものもあり道半ばです。未財務価値を財務価値へ、さらには企業価値へと転換するという強いこだわりを持って経営しているので、特に質が問われる未財務目標の未達には大いに課題感を抱えています。

ウォン 未財務目標が道半ばということは、ボードメンバー全員が認識しています。経営の中心は常にESGであり、財務と未財務の目標を達成するための戦略や戦術の議論も一貫性を持っています。取締役会の議論においても、ESGという言葉が出ない日はありません。また、事業所へ視察に行った際、現場の従業員がニッチトップ戦略を懸命に実践していて、本当に感動します。

高崎 ニッチトップ戦略は、Nitto流イノベーションモデルを語るうえで不可欠です。もはや戦略を超えてカルチャーとして根づいており、50年以上続けてきた「三新活動」とともにNittoの企業風土だといえます。加えて、地球環境や人類社会になくてはならない製品を認定する、PlanetFlags™/HumanFlags™も浸透してきました。今、PlanetFlags™/HumanFlags™とニッチトップの両方に認定される、いわゆる「ダブル認定」を増やそうとしています。それがESGを経営の中心に置くことにつながると考えています。

現場を知り、現場の従業員との対話を重ねることが 取締役会の実効性向上へとつながる

——取締役会の実効性を向上させるために、どのような取組みを実施されてきましたか。

高崎 取締役会の実効性向上の取組みとして、取締役会でのモニタリング報告、社外取締役のR&D Innovation Networking Conference (RINC) やNitto ATP Finalsへの現地参加を行っています。年1回、実効性評価のアンケートを実施して集計していま

すが、今回も役員構成の多様性や十分な審議時間の確保、活発で建設的な議論や意見交換、サステナビリティ対応などが高評価でした。一方で、課題として挙げられるのは、CEOなどのサクセッションプランに関する議論の充実です。これに関しては、諮問委員会の体制を変更し、議長を社外取締役にお願いしました。取締役会の雰囲気は、総じて非常に自由闊達で和やかであり、皆さんには忌憚なく意見を述べていただいています。

ウォン 私が2020年に社外取締役に就任して以来、自由闊達すぎるほど、議論は毎年白熱していますね。

高崎 ウォンさんが取締役に就任されてから、議論はさらに加速し、かつ熟くなりました。終始和やかな雰囲気の中で、皆さんが自然に発言されていると感じています。もちろん、事前に下見やいろいろ勉強されているのですが、スキル・マトリックス以上のプラスアルファの有意義な発言をいただいています。また、年に一度は取締役会を事業所で開催しており、新しい製品・技術を理解していただき、成長への実感や事業所の雰囲気を感じ取っていただいています。こうした取組みの積み重ねが、取締役会の意思決定のスピードアップとモニタリング体制の構築に大きく寄与していると思います。私は、意思決定のスピードにものすごくこだわりがあり、先送りは絶対にせず、どんどん決断していきたいと常に考えています。

ウォン 事業所を訪問して、性別を問わず若い研究者たちがとても生き生きと技術発表されていることが大変印象に残っています。一人ひとりが情熱をかけて他社がまねできない新技術を生み出していること



がわかります。クラリベイト・アナリティクス社の「Top 100 Global Innovator^{*1}」に、4年連続で12回も選出されていることにも納得できます。このように現場を知ることは非常に大切で、発表だけでなく、ディスカッションの機会にもなります。これまでも事業所のみならず、サステナビリティ担当者や女性リーダーたちとの対談、RINCへの参加を通じていろいろ対話してきたことは、取締役会の実効性向上において大いに役立っていると感じます。ボードメンバーたちは、企業価値の向上に貢献しようと尽力しています。取締役会だけでなく、さまざまな現場でレベルを問わずにオープンに話ができることは非常に大切です。

——ウォンさんはRINCやNitto ATP Finalsにも参加されましたが、いかがでしたか。Nittoの経営への理解が深まったと感じられましたか。

ウォン 毎年、CTOからR&D戦略の報告を受け議論していましたが、RINCに参加して、3年から10年先のNittoの姿がより明確に見えるよ

うになりましたし、すべての開発テーマはPlanetFlags™/HumanFlags™の候補であり、Nittoの一貫性を確認できました。また、さまざまな国・地域の研究者が生き生きとディスカッションする姿を見て、「One-Nitto」を感じました。Nitto ATP Finalsでは、所属先も異なる多様な人たちがプロジェクトチームを組んで活動するので、社内外におけるNittoのブランド力向上だけでなく、経験を通じた人材育成の効果も非常に大きいのではないのでしょうか。それに、今回はイタリアのトリノ市での開催でしたが、ステークホルダー向けに公開した技術展示ブースを理工系大学生や大学院生にも訪問いただくとよいのではないのでしょうか。このような活動は、多様で、かつ優秀な人材のリクルーティングにもつながると思います。

高崎 Nittoにはチャレンジを応援する文化が根づいていますが、それをさらにチャレンジを「楽しむ」文化にしていこうとしています。Nitto ATP Finalsのプロジェクトメンバーは世界中から参加しますが、その



半分以上が女性です。面識のない人同士が集まり、半年間の活動を経て最終的にイタリアの会場で締めくくるので、参加者全員が非常に燃えるんです。あのエネルギーやパッションは、まさにチャレンジを楽しむ文化であり、これから一步を踏み出す絶好の機会です。

ウォン Nitto ATP Finalsの活動は、本当に素晴らしいOJTですよ。

※1 Top 100 Global Innovator：クラリベイト・アナリティクス社が保有特許データをもとに世界的なイノベーション企業・機関のトップ100を選出。選定基準は、影響力や成功率、グローバル性、希少性などを評価し、2025年に受賞した日本企業は33社

「安全」は経営や品質に直結する大切な要素だとあらためて確認

——水道用膜モジュールの認定制度に関する不適切行為という経営の安全性を損ねかねない事案もありましたが、取締役会としてどのような議論や提言をされたのですか。

高崎 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は厳粛に受け止めています。すでに従業員の意識改革と品質システムの強化を進めていますが、発覚の端緒となった従業員の勇気ある通報がすべてのスタートであり、即座に対応することができました。当社では「オープン・フェア・ベスト」を経営理念の行動基準にしていますが、今回の内部通報もNittoを良くしたいという気持ちの表れだったと思います。この文化は大事にしていきたいと強く思いました。

ウォン 内部通報は勇気ある行動であり、それは経営陣を信じている

からこそできたのだと思います。ボードメンバーの全員が報告を聞いてかえって安心しました。あともう1つ感じたことは、やはり全グループ従業員に対してコンプライアンス教育をさらに拡充していく重要性です。2024年には多くの企業の不祥事も報道されましたが、業界は異なってもそれぞれから私たちが学べるがあると思います。全従業員の意識向上が大事であり、しっかりと情報を発信し、従業員一人ひとりにコンプライアンスの基本である安全・品質文化の浸透をこれからもさらに図っていくべきと感じました。

高崎 Nittoグループでは十年来、あらゆるミーティングで「私たちは安全をすべてに優先します」と安全唱和を行っています。当初は工場での事故・災害ゼロを目指したのですが、「安全」は経営や品質にも直結します。安全の概念は、グループ会社を含め、グローバルで浸透活動をしてきたのでかなり定着してきていると感じています。ただ、表面的に唱えるだけではなく、それを行動に移せるかが最も重要です。

ウォン 事業所の朝礼でも、取締役会などの会議でも、「私たちは安全をすべてに優先します」という安全唱和からスタートしますね。取締役会が果たすべき役割は、時代とともに変わってきていると思います。現在は、マルチステークホルダー重視の時代であり、企業価値向上とは単に株主価値向上のみを示すものではありません。また、従業員や顧客、サプライヤーだけでなく、地球環境、次世代を含む社会全体が主要なステークホルダーだという考え方が広がっています。私たちボードメンバーは、これらマルチステークホルダーのウェルビーイングや企業が与えるインパクトを考慮して真剣に議論する必要があります。その結果として、真の中長期的企業価値向上につながると信じています。

サステナビリティへの取組みが 企業価値向上の礎だという信念

——企業価値の向上という視点で、ウォンさんが社外取締役役に就任されてから現在まで、Nittoが変わったと感じているのはどのような点ですか。

ウォン 特に、サステナビリティ・ESGへの取組み姿勢や実際の行動は大きく変わったと感じています。就任当時はまだ、受動的に社会やステークホルダーの要請に応えていた印象ですが、その後はESGを経営の中心に置き、PlanetFlags™/HumanFlags™認定スキームの策定や未財務目標の設定、社内取締役報酬との連動など能動的になり、スピード感をもって変革を成し遂げてきました。私は就任当初から事業所を訪れる際に、RE100加盟とSBT認定取得は重要だと環境担当の方々にも提案してきました。その後、Global Green Committee (P.37参照) を設置し、事業執行部署やエリア統括とも横断的に連携して環境課題に取り組むまでに至っています。すばらしいのは、グループ会社も巻き込んで、目標値を現場の従業員たちが積み上げていることです。もう一つ最初から提言していたのは、WEPs※2の取組みです。これについても署名に向けて具体的な取組みが進んでいますが、Nittoは宣言と実態が伴っている点もシンボリックなことだと感じています。

高崎 ESGを経営の中心に置くと宣言した以上、やはりRE100加盟とSBT認定取得は不可欠でした。なぜなら、公平にタイミング良く開示するということは重要であり、Nittoをあまりよく知らない方にも、これら国際イニシアチブ認定は「見える評価」となります。しかし、表明するだけでなく、行動と結果が伴わなければなりません。Nittoグループは

2050年のGHG (Scope1+2) 排出実質ゼロを目指す「カーボンニュートラル2050」を掲げています。Scope1+2の取組みだけでも高いハードルですが、それでも目標達成への道筋が見えたからこそ、このような国際イニシアチブに賛同しました。さらにScope3への取組みも加わり、よりハードルが上がりましたが、目標を掲げたからには達成に向けて全力を尽くします。

ウォン ESGを推進するために、ポスターなどのコミュニケーションツールを活用して現場に浸透させる工夫も行っており、地道に実現していく様子が伝わってきます。懸念材料をあえて挙げるなら、経営判断のスピードがあまりにも速いため、従業員一人ひとりへの浸透度合いの面が少し心配です。また、働き方改革は着実に進展していますが、もっとフレキシブルな働き方やリーダーになりたいという気持ちに対して、私たちがどう土台を整えられるかも課題だと捉えています。多様な経営陣や管理職の確保・育成には、先手を打っていくことが大切です。

※2 WEPs (Women's Empowerment Principles) : 国連グローバル・コンパクトとUN Womenが共同で策定した国連のイニシアチブ。企業がジェンダー平等と女性のエンパウメントを経営の核に位置づけて自主的に取り組むことで、企業活動の活力と成長の促進を目指して、女性の経済的エンパウメントを推進する国際的な7原則

チャレンジを楽しむことができる人的資本経営を推進

——Nittoでは、どのように人的資本経営を進めていますか。

ウォン 企業経営の概念で、「人」を資本として捉えるのは賛成ですが、ほかの資本とは異なって、人には幼年期から蓄積してきた多様な経験や能力、価値観、感情があります。そして、人が追求する究極は幸福

感だと思います。豊かな人生があってこそ会社や社会に貢献できるので、人的資本経営はマネジメントで制限するものではなく、先入観による分類を持たずに心の底から一人ひとりを尊重し、その可能性を信じていることが大切だと思います。

高崎 Nittoグループは、ウォンさんをはじめ社外役員の皆さんから助言をいただき、人財系未財務目標としてエンゲージメントスコアやチャレンジ比率、女性リーダー比率を掲げています。中でも、チャレンジを楽しむ文化の醸成に注力しています。チャレンジをすれば時には失敗もあります。失敗はチャレンジをした証しなので、私は失敗した人も評価するようにしています。しかし、NGBAなどの研修制度を整備してきましたが、リーダーになることへのチャレンジという部分では、まだ尻込みする人も少なくありません。ビジネスにおいては、決断できるのはリーダーだけなので、決断する楽しさをぜひ体験してほしいと考えていますし、リーダーを楽しめる文化も醸成していきたいです。

ウォン 「チャレンジを楽しむ」とことは、言葉として捉えるのではなく、一人ひとりが小さい一歩を踏み出せるように会社はどう準備できるか、どうチャレンジを促せるかが大切ではないでしょうか。さらにこれからは、会社のパーパスと個人のパーパスやウェルビーイングをどうつなげられるかがポイントであり、優先すべきテーマだと考えます。自社の製品や技術革新の一つひとつが社会にどう貢献しているのか、自分が今一生懸命やっている仕事が世の中にどうインパクトを与えているのかなど、これらを「つなぐ」ことで、「チャレンジを楽しむ」ことや人的資本経営の進化を促せると思います。会社と個人のパーパスが重なった時こそ、会社も個人も大きく成長できるのではないのでしょうか。

取締役・監査役紹介



監査役
徳安 晋

取締役 専務執行役員
三木 陽介

取締役 常務執行役員
赤木 達哉

社外取締役
山田 泰弘

社外取締役
江藤 真理子

取締役 専務執行役員
大脇 泰人

取締役 専務執行役員
伊勢山 恭弘

監査役
高柳 敏彦

社外監査役
園 潔

社外監査役
小橋川 保子

社外取締役
澤田 道隆

代表取締役 取締役社長
高崎 秀雄

社外取締役
ウォン ライヨン

非常勤取締役
古瀬 洋一郎

社外監査役
服部 剛

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）住友銀行に入行
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 三洋電機（株）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）
2016年 3月 （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
2025年 6月 （株）三井E&S社外取締役
（監査等委員）（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 花王石鹼（株）に入社
2008年 6月 花王（株）取締役 執行役員
2012年 6月 花王（株）代表取締役 社長執行役員
2020年 6月 パナソニック（株）（現パナソニック
ホールディングス（株））社外取締役
（現任）
2021年 1月 花王（株）取締役会長
2021年 6月 当社社外取締役（現任）
2022年 6月 （株）小松製作所社外取締役（現任）
2024年 3月 花王（株）特別顧問（現任）

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（現任）

山田 泰弘

社外取締役（独立役員）

1987年 4月 日本銀行に入行
2018年 5月 日本銀行理事（2022年5月退任）
2022年 6月 当社社外取締役
2022年 9月 サスメド（株）社外取締役
（2024年9月退任）
2024年 6月 （株）日本カスティ銀行取締役会長
（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 TMI総合法律事務所パートナー弁護士
（現任）
2019年 3月 （株）大塚家具社外監査役
（2021年8月退任）
2020年 6月 スターゼン（株）社外監査役
（2022年6月退任）
2022年 6月 スターゼン（株）社外取締役（現任）
2023年 6月 当社社外取締役（現任）
2024年 3月 （株）アシックス社外取締役
（監査等委員）（現任）

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（株）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 （2019年8月退任） 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 2025年 6月 （株）JVCケンウッド社外取締役 （監査等委員）（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	17	●				
三木 陽介	取締役	男	8	●	●			
伊勢山 恭弘	取締役	男	5			●	●	
大脇 泰人	取締役	男	2	●			●	●
赤木 達哉	取締役	男	1	●				
古瀬 洋一郎	取締役	男	18	●		●	●	
ウォン ライヨン	社外取締役	女	5				●	●
澤田 道隆	社外取締役	男	4	●	●			●
山田 泰弘	社外取締役	男	3		●	●	●	
江藤 真理子	社外取締役	女	2				●	●
徳安 晋	常勤監査役	男	6			●	●	●
高柳 敏彦	常勤監査役	男	2	●			●	
小橋川 保子	社外監査役	女	2			●	●	
園 潔	社外監査役	男	1	●		●	●	
服部 剛	社外監査役	男	1				●	●

(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います。

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、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」から成る当社独自の価値観

<役員解任基準>

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

当社の特定する5項目のスキル

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

執行役員一覧 (2025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 Nitto 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 Nitto 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 品質保証本部長	品質
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	特命事項
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 Nitto Optical Co., Ltd.代表理事社長	韓国エリア経営、情報機能材料事業
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
明間 健二郎	上席執行役員 台湾エリア長 Taiwan Nitto 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

※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

氏名	役職 (地位)	担当
金川 仁紀	上席執行役員 基盤機能材料事業部門長	基盤機能材料事業
杉野 洋一郎	上席執行役員 EMEA (ヨーロッパ、中東、アフリカ) 副エリア長 Nitto EMEA NV取締役	EMEA (ヨーロッパ、中東、アフリカ) エ リア経営
吹田 真悟	執行役員 北・南米エリア長 Nitto, Inc.代表取締役	北・南米エリア経営
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
村上 奈穂	執行役員	特命事項
蒔野 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 生産本部長	製造・生産技術、環境・安全
松本 純一	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
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長 メンブレン事業部長	ヒューマンライフソリューション事業、 メンブレン事業
塩見 太	執行役員 中国エリア長 Nitto 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 全社技術部門研究開発本部長 デジタル推進本部長	研究開発、デジタル推進
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
高橋 直樹	執行役員 SCM本部長	調達、サプライチェーンマネジメント
大藪 恭也	執行役員 ICT事業部門長	ICT事業
河内 慎	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

経営の安全性向上

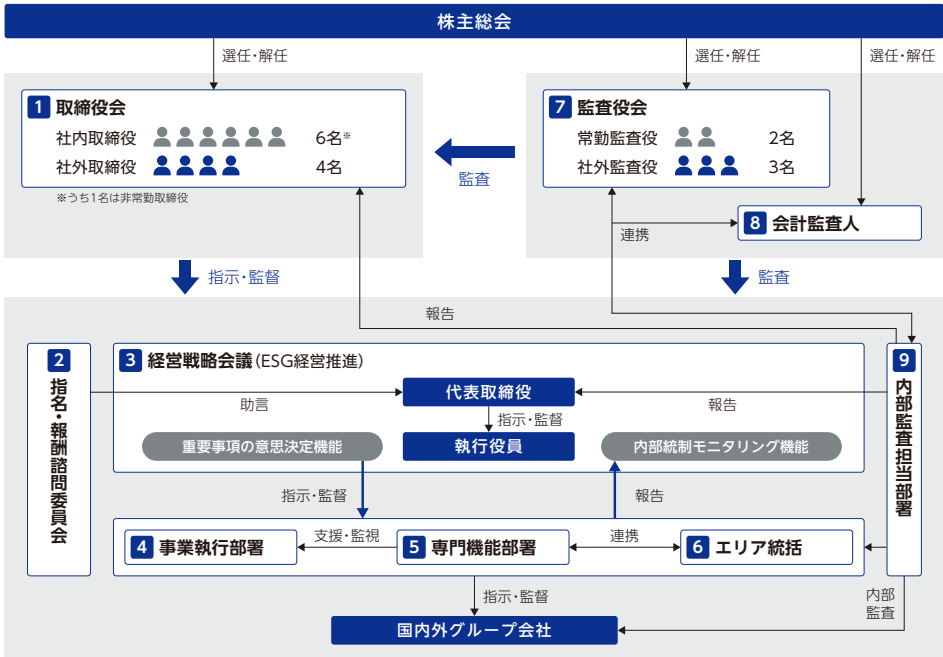
ガバナンス体制

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	【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 ・ 経営方針・中期経営計画、ESG経営などの基本方針や戦略的経営判断等の重要事項の意思決定 ・ 代表取締役、執行役員等による業務執行の監督 ・ 内部統制の構築、運用状況の監督 ・ その他、法的決議事項の意思決定
2	指名・報酬諮問委員会 【議長】澤田道隆社外取締役	【構成】代表取締役1名、社外取締役4名、社外監査役3名(全8名) ・ 任意の諮問委員会 ・ 社外取締役および社外監査役による関与・助言のうえで、取締役会において重要事項につき審議される体制 ・ 取締役の指名や役員報酬などの重要課題に関する助言
3	経営戦略会議 【議長】高崎秀雄取締役社長	【構成】取締役社長および執行役員(取締役兼務を含む) 28名(全29名) ※迅速性・専門性の高い案件は構成員を限定することがある ・ 経営に係る重要事項の意思決定 ・ ESG経営推進のための施策の討議・意思決定 ・ 内部統制モニタリング・是正策の意思決定
4	事業執行部署	・ 代表取締役から委任された事業の執行 ・ 重要な執行業務について、事業執行部署主催の会議(議長:事業執行部署の長)による意思決定
5	専門機能部署	・ 経営戦略、人材、経理財務など機能ごとに組織された専門機能部署による専門的観点からの事業執行部署支援 ・ 規程等の策定を通じた事業執行部署の統制、遵守状況の監視
6	エリア統括	・ 海外の主要地域(北・南米、EMEA、中国、韓国、台湾、南アジア・インド・オセアニアエリア)に設置 ・ 専門機能部署と連携して実施、各地域の特性に基づいた支援・統制・監視
7	監査役会 【議長】徳安晋常勤監査役	【構成】常勤監査役2名、社外監査役3名(全5名) ・ 取締役会の出席を通じての取締役業務執行の監視 ・ 重要会議への出席、取締役および使用人からの活動状況聴取、決裁書類その他の重要書類の閲覧、本社・技術・事業部門や事業所等ならびに国内外のグループ会社などの調査や会計監査人からの監査報告聴取および意見交換などを通じての監査
8	会計監査人	有限責任 あずさ監査法人 ・ 会計および会計に係る内部統制の適正および適法性の監査
9	内部監査担当部署	・ 執行から独立して、業務の改善、業績向上に資することを目的に、当社グループ各社における経営活動の正確性、正当性、および合理性の内部監査 ・ なお、内部監査としては、品質・環境・安全を対象としたQES監査や、外部評価を定期的の実施

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指名・報酬諮問委員会

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。社外取締役を議長とし、取締役の指名や役員報酬などの重要課題に関する助言を行います。なお、「指名」「報酬」の名義は、それぞれ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づけていません。

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・協力し合うことにより、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な重要課題（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）を取りまとめ、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、2024年度の実効性に関する分析・評価を実施し、実効性が確保されていることを確認しました。プロセスおよび結果の概要は次のとおりです。

1. プロセスの概要

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。

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
- ・社外役員の経営へのより深い関与
- ・ESG経営の加速推進
- ・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

2023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。

2023年度評価での認識課題に対する取組みについては、社外役員の経営へのより深い関与を認識課題として捉え、経営戦略会議*での討議内容の連携強化や、当社グループ内の研究テーマ発表会への参画を通じて、社外役員の当社グループへの理解を深め、取締役会での審議をより深化させる施策を実行しました。

2025年度に向けた課題としては、CEO等のサクセッションプランに関する議論の充実などの意見が出されました。

*取締役社長および全執行役員を構成員とする、業務執行における最高意思決定機関

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。

2024年度に取締役会で議論された主な審議内容

経営	・中期経営計画の進捗状況 ・意思決定基準の改定 ・資金使途に関する議論
モニタリング	・内部統制の運用状況 ・品質活動報告 ・エリア、事業執行部署の活動状況
その他	・投資家との対話状況 ・株式分割に関する議論

2024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

- ・ Nitto流ESG戦略における末財務目標の考え方について
- ・ 報酬構成を含む取締役体制のあるべき姿について

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、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。

各種報酬の概要は、次のとおりです。

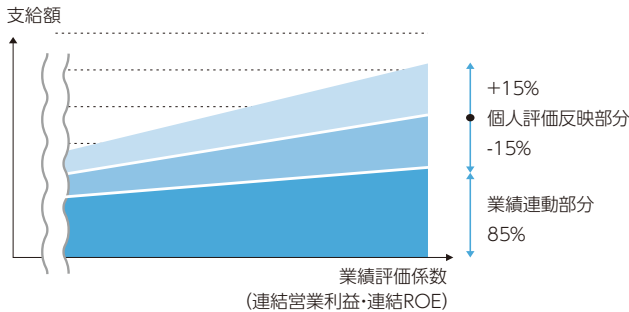
役員賞与

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。

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、2025年4月1日～2028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	27,000 株
取締役 専務執行役員	9,500 株
取締役 常務執行役員	8,000 株
取締役 上席執行役員	5,000 株
取締役 執行役員	4,000 株

※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

(ii) 支給率

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

(注) 2028年3月期の連結営業利益および連結ROEが、2026年3月期および2027年3月期のいずれの実績も超えない限り、財務実績に基づく業績連動型株式報酬は支給しないものとする。

(注) 2028年3月期のESG項目の達成個数が、2026年3月期および2027年3月期のいずれの実績以上でない限り、未財務実績に基づく業績連動型株式報酬は支給しないものとする。

※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

(百万円)

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額				対象となる役員の員数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬			
		基本報酬(金銭)	役員賞与(金銭)	業績連動型株式報酬	譲渡制限付株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	1,028	285	505	135	102	6
社外取締役	76	76	－	－	－	5
監査役(社外監査役を除く)	88	88	－	－	－	2
社外監査役	48	48	－	－	－	5

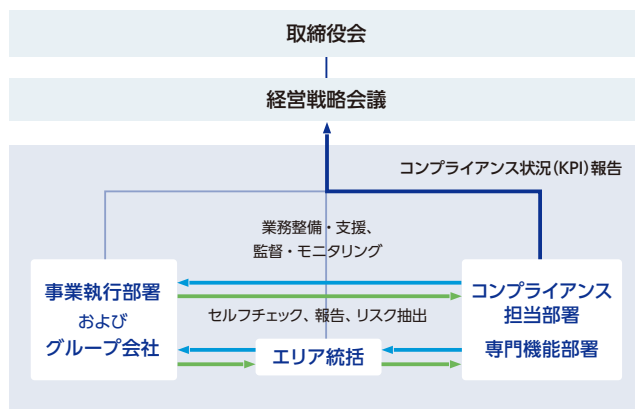
(注)

- 上記には、当事業年度在任中に退任した取締役1名(うち、社外取締役1名)、監査役2名(うち、社外監査役2名)を含んでおります。
- 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1億200百万円以内)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1億44百万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2.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3億64百万円、242,000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(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2億43百万円、160,000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います。
- 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。当事業年度の連結営業利益は1,856億6千7百万円、連結ROEは13.5%です。業績連動型株式報酬については、P.21に記載のESG項目の実績等に基づく評価を考慮しています。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。
- 当事業年度に係る取締役等の個人別の報酬等に関しても、決定プロセスに関する方針に従って支給する(もしくは予定する)ものであり、取締役会はその内容が報酬方針に沿うものであると判断しております。
- 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あります。当事業年度は使用人分給与の支給はありません。
- 当社は、2024年9月30日を基準日、2024年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っており、注4. ならびに注5. については、当該株式分割後の株式数を記載しております。

コンプライアンス

コンプライアンス推進体制／行動規範

Nittoグループでは、役員・従業員が守らなければならない行動規範として「Nittoグループビジネス行動ガイドライン」（以下、BCG）を定め、グローバルで浸透活動を行うことでNittoグループ全体のコンプライアンス意識と経営の安全性の向上を図っています。コンプライアンスの推進にあたっては、コンプライアンス担当役員・担当部署と国内外の拠点・グループ会社の責任者が連携する体制を構築しています。



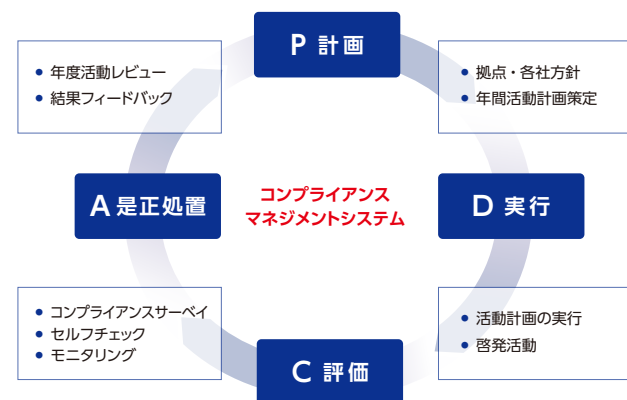
コンプライアンス・マネジメントシステム

Nittoグループでは、品質管理などに広く活用されている「マネジメントシステム」の考え方を参考にしながら、Nitto独自のコンプライアンス・マネジメントシステムを構築し、運用しています。グローバルに事業を展開するNittoグループの特性を踏まえ、コンプライアンス担当部署を中心と

した運営事務局を設け、グローバル全体・エリア・拠点の3階層で個別に協議会を設置し、年度単位での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取り組んでいます。また、各階層の協議会間でも相互に情報を共有する仕組みを構築しており、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図っています。マネジメントシステムの運用に携わるメンバーが集うグローバル会議（年1回開催）では、今後の活動推進に向けたディスカッションを行っています。2025年5月開催時には、各エリアの取り組み進捗やエリア特性に応じた注力ポイントをそれぞれが発表しました。

加えて、グループ全従業員を対象とするコンプライアンスサーベイや、自己評価・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。これらの結果とともに、社内外の環境変化など幅広い情報を踏まえながらPDCAを高度化することで、マネジメントシステムの実効性を担保しています。

今後も体制構築や運用改善を着実に進めることで、グローバル全体で経営の安全性を向上させていきます。



BCGの周知・啓発

BCGは18言語で展開するとともに、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知できるよう、受講層別の教育カリキュラムを充実させています。

また、日常的にBCGを意識し、理解を深めることを目的とする「BCG Day」（奇数月の25日）を、日本を皮切りに、2024年度より海外でも段階的に導入しています。BCGの読み合わせ、Nittoグループならではの「くるま座」によるディスカッション、誰もがわかりやすい漫画表現を用いた啓発など、職場ごとの創意工夫による浸透活動が活発化しています。Nittoグループ全体で、コンプライアンス意識の向上、ひいてはコンプライアンスを重視する組織文化の醸成が確実に前進しています。



BCG紹介用の配布物（4コマ漫画）



海外拠点におけるBCG Day活動

内部通報制度

法令違反や倫理問題の早期発見・是正に向け、従業員からの内部通報窓口を設置しています。また、コンプライアンス違反・疑いに関するパートナー様からの相談を受け付ける外部機関窓口「パートナー・ホットライン」は、2024年度に全エリアでの設置を完了し、パートナー様への周知活動を進めています。

リスクマネジメント

基本的な考え方

Nittoグループでは、事業活動に重要な影響を及ぼす可能性があると経営者が認識した主要なリスクについて、「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、適切にリスク管理をしています。

リスクマネジメント体制

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

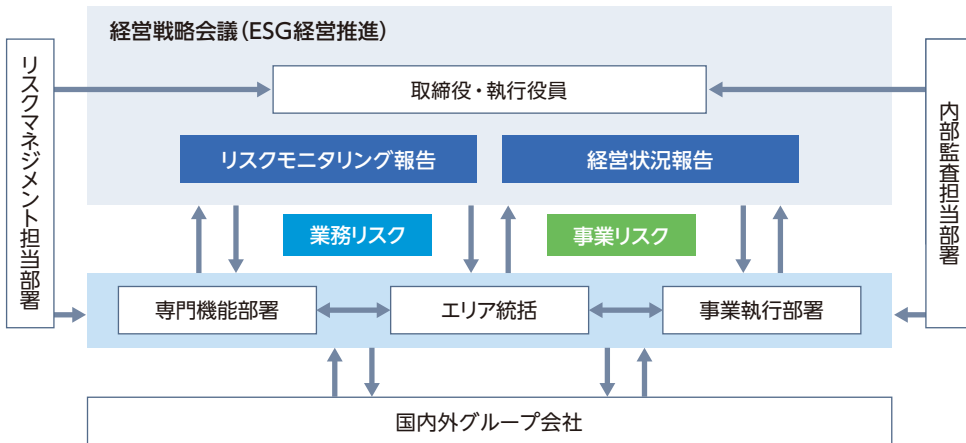
リスク管理状況

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。

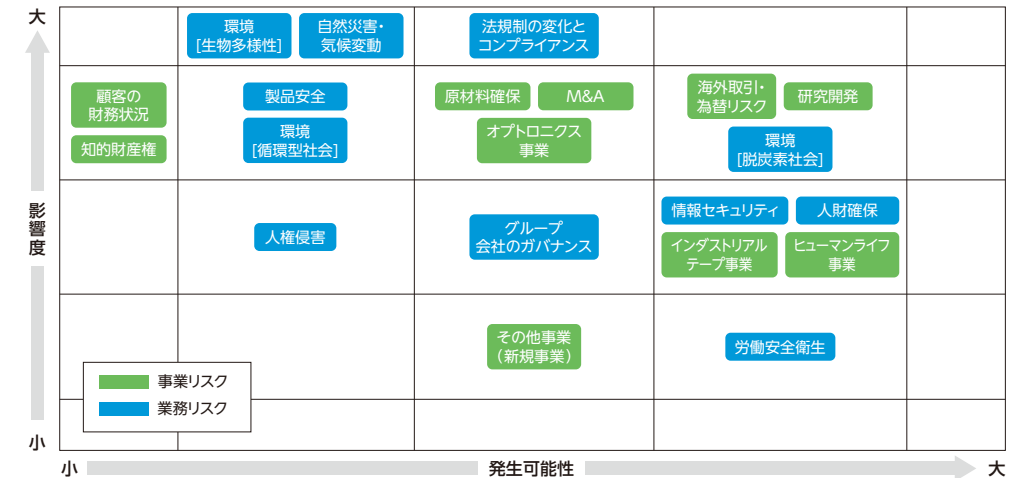
経営戦略会議にて報告・審議対象となったこれらの主要なリスク（事業リスク・業務リスク）については、年度末に、体制の整備、統制・対策の実行、インシデントの発生の有無とその対応などの評価基準に基づき、責任部署が自己評価します。さらに、リスクマネジメント担当役員および担当部署はこれを独立的に評価し、経営戦略会議および取締役会に報告します。

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



2024年度のリスクマップ



主要なリスクの2024年度評価結果とその状況

	事業等のリスク	年度評価	評価項目	リスク対策
事業リスク	海外取引・為替リスク	↗	資金繰りの悪化 為替・金融市場の変動	・グループ内資金残高、資金繰り、通貨別資産負債などを適時把握 ・円安の進行などは為替予約により変動リスク抑制
			貿易規制、通関事故 紛争・地政学リスクによる影響	・米国の関税政策による市況・サプライチェーン・原材料調達コストへの影響を注視 ・物流の可視化やBCP(事業継続計画)などによる管理強化 ・高リスク業務の抽出と改善 ・輸出管理者教育と体制整備を推進
	顧客の財務状況	→	貸倒・債権回収不能	・信用調査の強化、保険付保により不良債権の発生を抑止
	原材料確保	→	調達先(サプライチェーン)変化 調達困難・環境悪化	・地政学リスクや化学物質規制リスクなどの課題への対策・検討部署を部門内に設置 ・サステナブルな調達へ向け、更なる強靱化を企図
	研究開発	→	研究開発の遅れ・技術の陳腐化	・PlanetFlags™/HumanFlags™のテーマにリソースを集中的投入
	知的財産権	→	知的財産権の被侵害・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	→	エレクトロニクス市場の変化 自動車生産台数の変動 成長市場・領域への取組み遅れなど	・成長市場向けの付加価値の高い製品を重点的に創出 ・市場影響を受けにくい体制構築を継続
	オプトロニクス事業	→	製品や技術の汎用化・陳腐化 市場成熟・縮小・競合参入 新製品開発・投入遅れなど	・急激な外部環境変化や市場変動の影響に対して、複数拠点での生産体制や生産性改革を実施し、製品供給体制を構築
	ヒューマンライフ事業	→	顧客需要の変動・顧客の減少 競争優位性・提供価値の低下 原材料価格高騰・供給不足など	・顧客の研究開発活動の進捗把握と競争優位性ある技術の確保 ・原材料や人件費の高騰の影響を受けにくい体制構築を継続
	その他事業・M&A	↗	新規事業の失敗 想定事業計画の誤り	・市場動向や顧客ニーズとの整合性を取り、新規事業開発の推進継続

↗: リスク増加 →: リスク横ばい ↘: リスク減少

事業等のリスク		年度評価	評価項目	リスク対策
業務リスク	製品安全	→	製品欠陥 管理規制強化 品質コンプライアンス課題対応	・国際的な品質マネジメントシステムの認証による継続的改善 ・品質コンプライアンス強化(教育、製造・検査環境におけるハード対策、3線ディフェンスを利用した監査など)
	環境 (脱炭素社会の実現)	↗	管理規制強化 規制対応不備	・地政学リスクや世界的な環境規制によるカーボンプライシング相場高騰への対策 ・製造工程における省エネルギー化の推進継続
	環境 (循環型社会の実現)	→	再生可能エネルギー調達高騰 排出権取引価格高騰	・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 (生物多様性の保全)	↗	排出物処理価格高騰	・汚染・有害物質の排出削減 ・処理手順・異常発生時の対応手順の見直し
	情報セキュリティ	→	サイバー犯罪・攻撃 システム破壊・障害 内部情報漏洩・不正使用	・情報セキュリティ教育・訓練の実施、情報管理ルールの徹底 ・対応体制の整備に加え、BCP訓練の実施
	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 法令違反 コンプライアンス違反	・コンプライアンスサーベイ実施、ビジネス行動ガイドライン教育、内部通報制度拡充(いずれもグループ全従業員対象) ・パートナー・ホットラインの海外全エリアでの整備完了(サプライヤー対象)
	グループ会社の ガバナンス	→	会計不正、会計処理誤り 調達不正 内部統制無効化・不備	・三軸経営の推進で網羅性の高いモニタリングを実施し、ガバナンス体制を強化
	自然災害・気候変動	→	地震 豪雨、洪水、台風(温暖化)	・避難訓練や災害時の意思決定訓練 ・BCP(事業継続計画)の策定・更新
	人財確保	→	人財流出、獲得困難	・従業員のエンゲージメント向上策(チャレンジしやすい環境整備や働きやすい職場環境づくりなど) ・多様な人財の採用・育成・定着への取組み
	労働安全衛生	→	事故・災害	・リスクの抽出と低減策、ルール順守などの対策実施
人権	→	人権侵害(グループ内) 人権侵害(サプライチェーン)	・人権労働倫理協議会によるグローバルでの人権課題への対応を強化 ・人権尊重を含めたESG教育プログラム実施(日本国内全従業員を対象) ・CSRアンケートや外部機関によるリスク評価を実施(サプライヤー向け)	

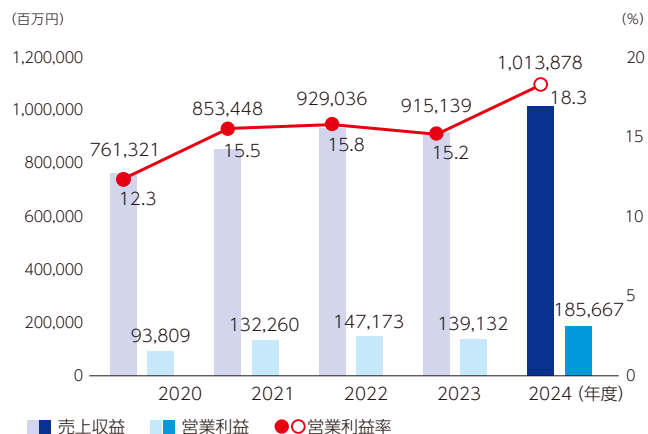
主要なリスクの詳細についてはNittoウェブサイトをご覧ください。



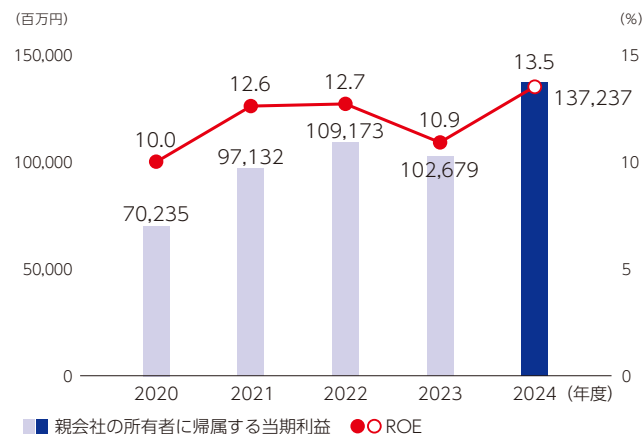
<https://www.nitto.com/jp/ja/sustainability/governance/management/risk/>

ハイライト

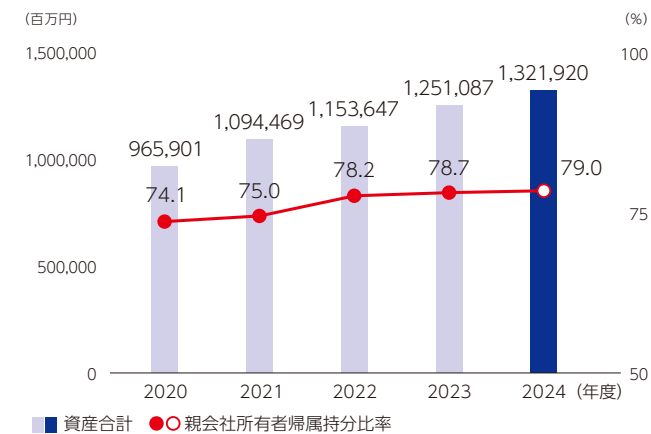
売上収益/営業利益/営業利益率



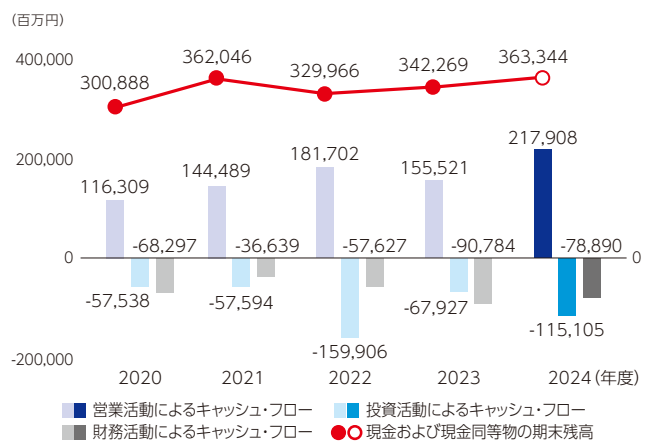
親会社の所有者に帰属する当期利益/ROE



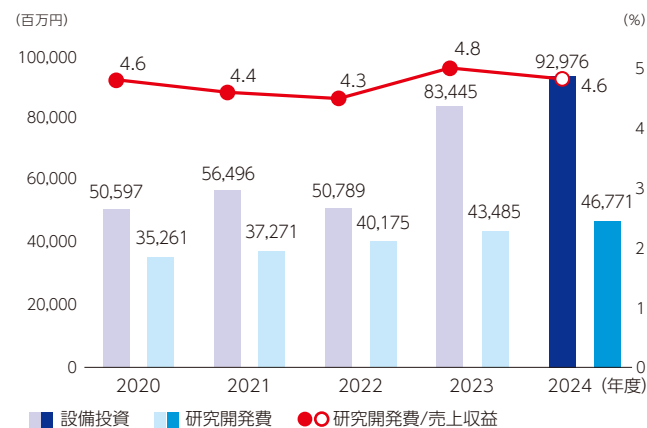
資産合計/親会社所有者帰属持分比率



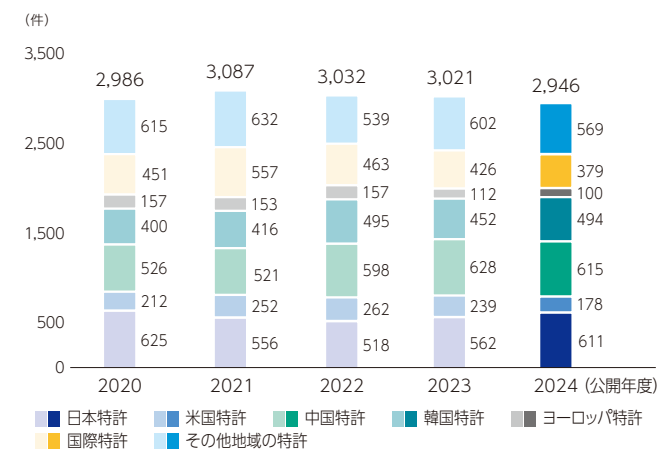
キャッシュ・フロー



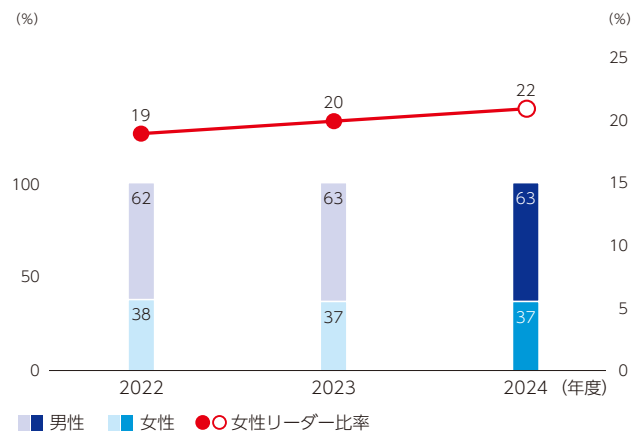
設備投資/研究開発費



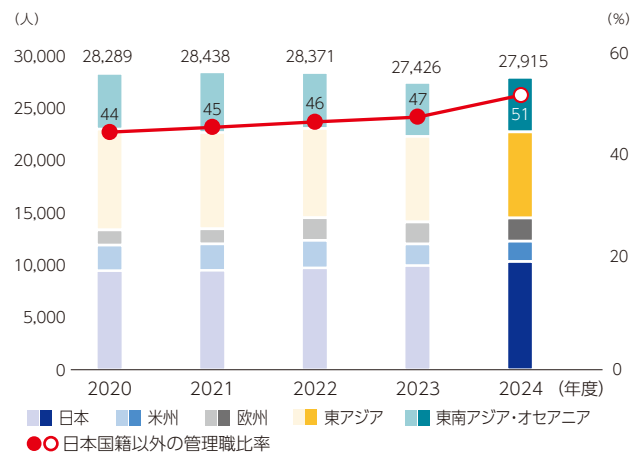
特許公開件数



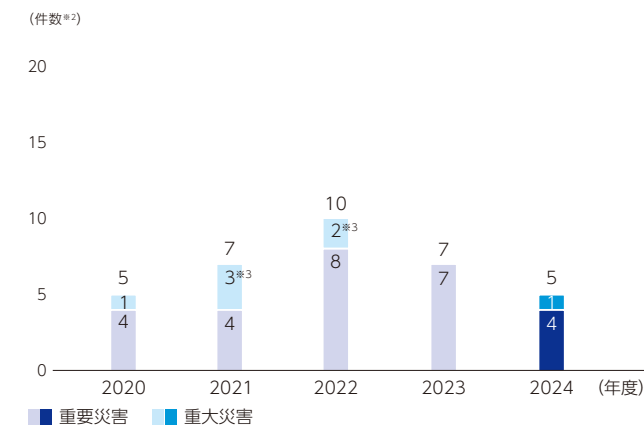
従業員男女比率/女性リーダー比率



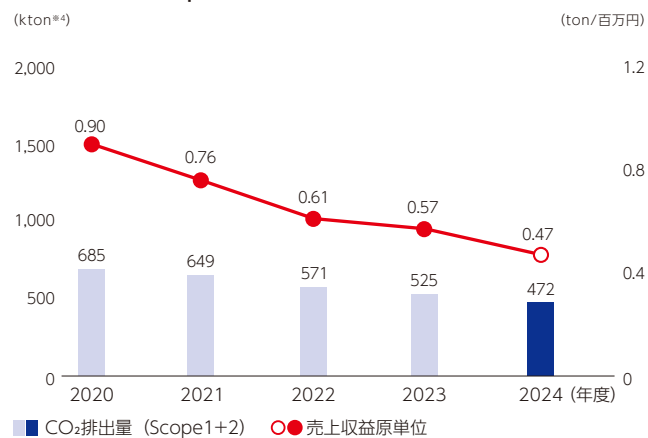
エリア別従業員数



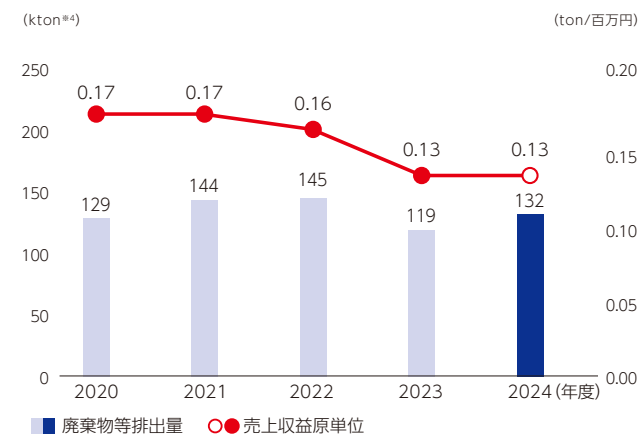
重大・重要災害発生件数※1



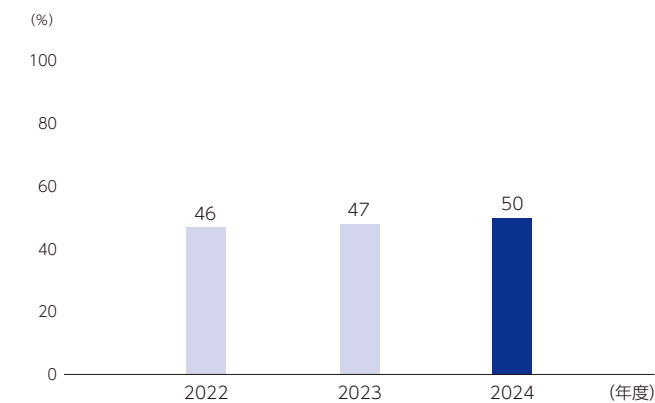
CO₂排出量 (Scope1+2)



廃棄物等排出量



廃プラスチックリサイクル率



※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 2021年度および2022年度に発生した災害の一部を、経過観察の結果を踏まえ、新たに重大災害としています。

※4 kton：キロトン(千トン)

10年間の業績概要

											(千米ドル) ^(注1)
											2024
損益計算書要約 (百万円)											2024
売上収益	793,054	767,710	857,376	806,495	741,018	761,321	853,448	929,036	915,139	1,013,878	6,632,289
営業利益 (対売上収益比)	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%)	185,667 (18.3%)	1,214,542 (-)
税引前利益	101,996	91,791	126,168	91,910	69,013	93,320	132,378	146,840	138,901	185,329	1,212,331
当期利益	81,989	63,690	87,463	66,616	47,224	70,308	97,234	109,264	102,755	137,307	898,195
親会社の所有者に帰属する当期利益 (対売上収益比)	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%)	137,237 (13.5%)	897,737 (-)
当期包括利益	44,552	63,344	83,907	62,060	35,359	89,796	136,323	137,177	164,910	132,869	869,163
営業活動によるキャッシュ・フロー	140,658	119,939	122,551	98,569	123,641	116,309	144,489	181,702	155,521	217,908	1,425,446
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 57,085	△ 49,739	△ 50,215	△ 49,955	△ 59,991	△ 57,538	△ 57,594	△ 159,906	△ 67,927	△ 115,105	△ 752,960
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 44,902	△ 28,884	△ 44,919	△ 58,419	△ 51,637	△ 68,297	△ 36,639	△ 57,627	△ 90,784	△ 78,890	△ 516,059
現金及び現金同等物の期末残高	240,891	280,343	304,709	297,682	304,922	300,888	362,046	329,966	342,269	363,344	2,376,817
所在地別セグメント (百万円)											
日本	売上収益	180,987	186,979	200,556	194,087	166,419	173,918	195,642	200,634	184,662	192,852
	営業利益	60,793	51,979	75,982	53,545	51,149	54,526	75,205	103,806	91,867	123,813
米州	売上収益	75,344	80,123	82,568	75,967	66,659	58,425	83,334	100,730	88,058	90,094
	営業利益	12,241	16,570	12,225	7,928	2,429	2,162	9,897	1,957	△ 6,419	△ 8,617
欧州	売上収益	42,750	40,521	45,578	45,683	40,402	38,806	42,127	75,188	85,146	88,934
	営業利益	3,081	3,727	4,218	3,071	△ 1,460	3,580	3,064	△ 1,740	1,597	△ 1,244
アジア・オセアニア	売上収益	493,972	460,085	528,672	490,757	467,536	490,172	532,344	552,483	557,272	641,997
	営業利益	24,410	22,905	32,793	26,065	21,419	34,659	47,586	39,902	60,258	73,465

(注1) 米ドル額は2025年3月31日現在の実勢レート (1ドル=152.87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。

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	(千米ドル) 2024
一株当たり情報 (円)											
一株当たり親会社所有者帰属持分	757.2	805.5	865.7	893.1	895.9	967.6	1,109.6	1,236.6	1,391.4	1,502.4	9.83
基本的一株当たり当期利益	99.1	78.2	107.8	84.7	60.3	94.5	131.3	147.8	143.9	195.7	1.28
希薄化後一株当たり当期利益	98.9	78.1	107.7	84.6	60.2	94.5	131.2	147.7	143.9	195.7	1.28
株価収益率 (PER)	12.6	22.0	14.8	13.7	16.0	20.0	13.4	11.6	19.2	14.0	—
一株当たり配当金 (連結配当性向)	28.0 (28.3)	30.0 (38.4)	32.0 (29.7)	36.0 (42.5)	40.0 (66.4)	40.0 (42.3)	44.0 (33.5)	48.0 (32.5)	52.0 (36.1)	56.0 (28.6)	0.37 —
期末発行株式数 (単位：千株)	868,792	868,792	868,792	793,792	793,792	748,792	748,792	748,792	717,758	706,760	—
期末自己株式数 (単位：千株)	57,327	57,170	67,962	9,543	24,198	8,963	8,723	19,202	10,521	11,826	—
期中平均株式数 (単位：千株)	824,701	811,556	810,560	785,826	782,508	742,900	739,980	738,881	713,483	701,124	—
株主数 (未満株主含む) (単位：名)	37,694	29,742	35,847	37,684	36,871	28,456	28,802	28,984	22,746	32,334	—
(百万円)											
資産合計	825,905	879,899	937,796	913,418	921,900	965,901	1,094,469	1,153,647	1,251,087	1,321,920	8,647,347
親会社の所有者に帰属する持分	614,425	653,772	693,278	700,443	689,446	715,868	821,192	902,211	984,020	1,044,083	6,829,875
資産合計親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROA)	9.7%	7.4%	9.6%	7.2%	5.1%	7.4%	9.4%	9.7%	8.5%	10.7%	—
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)	13.3%	10.0%	13.0%	9.6%	6.8%	10.0%	12.6%	12.7%	10.9%	13.5%	—
親会社所有者帰属持分比率	74.4%	74.3%	73.9%	76.7%	74.8%	74.1%	75.0%	78.2%	78.7%	79.0%	—
設備投資	60,420	36,538	47,193	64,353	58,930	50,597	56,496	50,789	83,445	92,976	608,203
減価償却費	48,537	48,556	49,283	45,904	49,390	47,950	50,211	57,362	60,811	65,595	429,090
研究開発費	32,120	30,366	31,243	31,990	33,765	35,261	37,271	40,175	43,485	46,771	305,953
従業員数 ^(注4) (単位：名)	30,007	29,617	29,704	29,019	28,751	28,289	28,438	28,371	27,426	27,915	—

(注4) 従業員数にはパート従業員を含みます。

(注5) 当社は、2024年9月30日を基準日、2024年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っています。
上記の一株当たり情報については、2015年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して算定しています。

財務諸表

連結財政状態計算書 (百万円)

科目	金額	
	当連結会計年度 (2025年3月31日現在)	前連結会計年度 (2024年3月31日現在)
(資産)		
流動資産	750,209	717,957
現金及び現金同等物	363,344	342,269
売上債権及び その他の債権	210,418	209,341
棚卸資産	142,932	136,804
その他の金融資産	7,732	5,220
その他の流動資産	25,781	24,321
非流動資産	571,711	533,130
有形固定資産	417,636	378,535
使用権資産	19,058	19,321
のれん	57,167	66,056
無形資産	17,026	20,674
持分法で会計処理さ れている投資	7,319	2,115
金融資産	11,096	9,192
繰延税金資産	17,873	20,985
その他の非流動資産	24,533	16,248
資産合計	1,321,920	1,251,087

科目	金額	
	当連結会計年度 (2025年3月31日現在)	前連結会計年度 (2024年3月31日現在)
(負債)		
流動負債	221,735	206,856
仕入債務及び その他の債務	100,508	98,965
借入金	455	345
未払法人所得税等	28,183	13,402
その他の金融負債	36,102	38,396
その他の流動負債	56,485	55,746
非流動負債	55,070	59,182
その他の金融負債	20,160	20,843
確定給付負債	28,991	33,130
繰延税金負債	3,856	3,427
その他の非流動負債	2,062	1,779
負債合計	276,806	266,038
(資本)		
親会社の所有者に 帰属する持分	1,044,083	984,020
資本金	26,783	26,783
資本剰余金	49,934	49,928
利益剰余金	890,040	808,062
自己株式	△31,799	△23,298
その他の資本の 構成要素	109,124	122,544
非支配持分	1,031	1,028
資本合計	1,045,114	985,048
負債及び資本合計	1,321,920	1,251,087

連結持分変動計算書 当連結会計年度（2024年4月1日から2025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	49,928	808,062	△23,298	122,544	984,020	1,028	985,048
当期利益			137,237			137,237	70	137,307
その他の包括利益					△4,454	△4,454	15	△4,438
当期包括利益合計	－	－	137,237	－	△4,454	132,783	86	132,869
株式報酬取引					123	123		123
配当金			△38,040			△38,040	△20	△38,060
自己株式の変動		△26,308		△8,501		△34,809		△34,809
その他の資本の構 成要素から利益剰 余金への振替			9,089		△9,089	－		－
子会社持分の追加 取得による増減		6				6	△63	△56
利益剰余金から資 本剰余金への振替		26,308	△26,308			－		－
所有者との取引額 等合計	－	6	△55,259	△8,501	△8,965	△72,720	△83	△72,803
当期末残高	26,783	49,934	890,040	△31,799	109,124	1,044,083	1,031	1,045,114

連結損益計算書 (百万円)

科目	金額	
	当連結会計年度 (2024年4月1日から 2025年3月31日まで)	前連結会計年度 (2023年4月1日から 2024年3月31日まで)
売上収益	1,013,878	915,139
売上原価	618,365	584,280
売上総利益	395,513	330,858
販売費及び一般管理費	151,835	146,143
研究開発費	46,771	43,485
その他の収益	11,827	9,914
その他の費用	23,066	12,012
営業利益	185,667	139,132
金融収益	2,901	2,195
金融費用	3,131	2,460
持分法による投資損益 (△は損失)	△108	34
税引前当期利益	185,329	138,901
法人所得税費用	48,021	36,146
当期利益	137,307	102,755
当期利益の帰属		
親会社の所有者	137,237	102,679
非支配持分	70	75

連結キャッシュ・フロー計算書 (百万円)

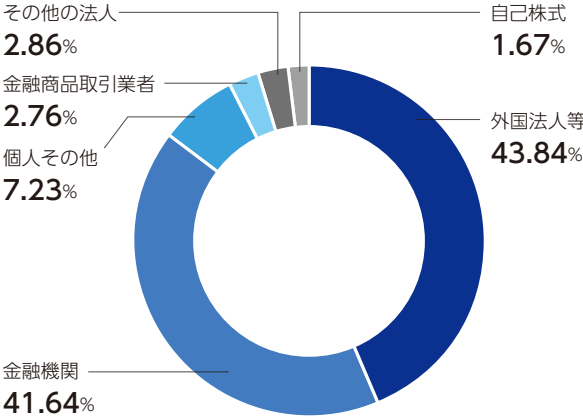
科目	金額	
	当連結会計年度 (2024年4月1日から 2025年3月31日まで)	前連結会計年度 (2023年4月1日から 2024年3月31日まで)
I 営業活動による キャッシュ・フロー		
税引前当期利益	185,329	138,901
減価償却費及び償却費	65,595	60,811
減損損失	12,339	1,651
確定給付負債の増減額	1,048	1,371
売上債権及びその他の債権の増減額	△3,791	△19,033
棚卸資産の増減額	△8,526	11,769
仕入債務及びその他の債務の増減額	2,369	3,804
前受金の増減額	△413	△1,312
利息及び配当金の受入額	2,849	2,065
利息の支払額	△809	△609
法人税等の支払額又は還付額	△34,304	△41,030
その他	△3,779	△2,868
営業活動による キャッシュ・フロー	217,908	155,521
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	△106,003	△67,774
有形固定資産及び無形資産の売却に よる収入	208	602
定期預金の増減額	△2,371	△2,465
投資有価証券の取得による支出	△762	△723
投資有価証券の売却による収入	55	551
関係会社株式の取得による支出	△6,256	—
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	23	10
投資活動による キャッシュ・フロー	△115,105	△67,927

科目	金額	
	当連結会計年度 (2024年4月1日から 2025年3月31日まで)	前連結会計年度 (2023年4月1日から 2024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	109	72
リース負債の返済による支出	△5,822	△7,631
自己株式の増減額	△35,062	△47,167
配当金の支払額	△38,040	△36,041
その他	△75	△16
財務活動によるキャッシュ・フロー	△78,890	△90,784
IV 現金及び現金同等物に係る 為替換算差額の影響額	△2,837	13,573
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の振戻額	—	1,920
VI 現金及び現金同等物の増減額	21,074	12,302
VII 現金及び現金同等物の期首残高	342,269	329,966
VIII 現金及び現金同等物の期末残高	363,344	342,269

株主・株式情報 (2025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	2,000,000,000株
発行済株式の総数 (うち自己株式の数 11,826,050株)	706,760,750株
株主数	32,334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)	177,242	25.50
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	74,648	10.74
JP MORGAN CHASE BANK 385632	34,152	4.91
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	14,808	2.13
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	14,477	2.08
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	13,434	1.93
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	10,997	1.58
日本生命保険相互会社	10,410	1.50
HSBC HONG KONG - TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES	10,050	1.45
JP MORGAN CHASE BANK 385781	10,037	1.44

※当社は、2024年9月30日を基準日、2024年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っています。

※当社は自己株式11,826,050株を保有していますが、上記大株主からは除外しています。

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)	第160回 (2025年6月20日)
株主総会への出席者数	83名	128名	83名	114名



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協賛活動を通じた社会貢献

Nittoグループは、「Nitto ATP Finals」の協賛活動の一環として、社会貢献活動を実施しました。

● Nitto ATP Finals Torino Green Project

ATP(男子プロテニス協会)およびFITP(イタリアテニスパデル連盟)、開催地のトリノ市とともに、市内のCO₂排出量の削減を目的とした活動を行っています。2024年11月10日から17日に開催されたNitto ATP Finals大会会場において、植物で壁面を緑化する「The Green Wall」を設置し、会期後はトリノ市内の小学校へ寄贈しました。また、大会会場内のフードコートでは堆肥化が可能なNitto製材料(CAC不織布*)による紙ナプキン18,720枚を使用していただきました。



大会会場に設置された「The Green Wall」

● 子どもたちを観戦に招待

トリノを拠点とする小児がん患者支援団体「U.G.I. ODV」と協力し、同団体がサポートするお子様とご家族を試合観戦に招待しました。また、Nittoグループ従業員による募金活動を通して、世界中の子どもたちを支援する団体の活動に協力しています。



試合観戦にご招待したお子様とご家族

※CAC不織布：プラスチックを含まない、生分解可能なサステナブル不織布

免責事項

本報告書には、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

本報告書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。

Nittoグループ 統合報告書2025

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

発行日 2025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



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 2025年7月発行