

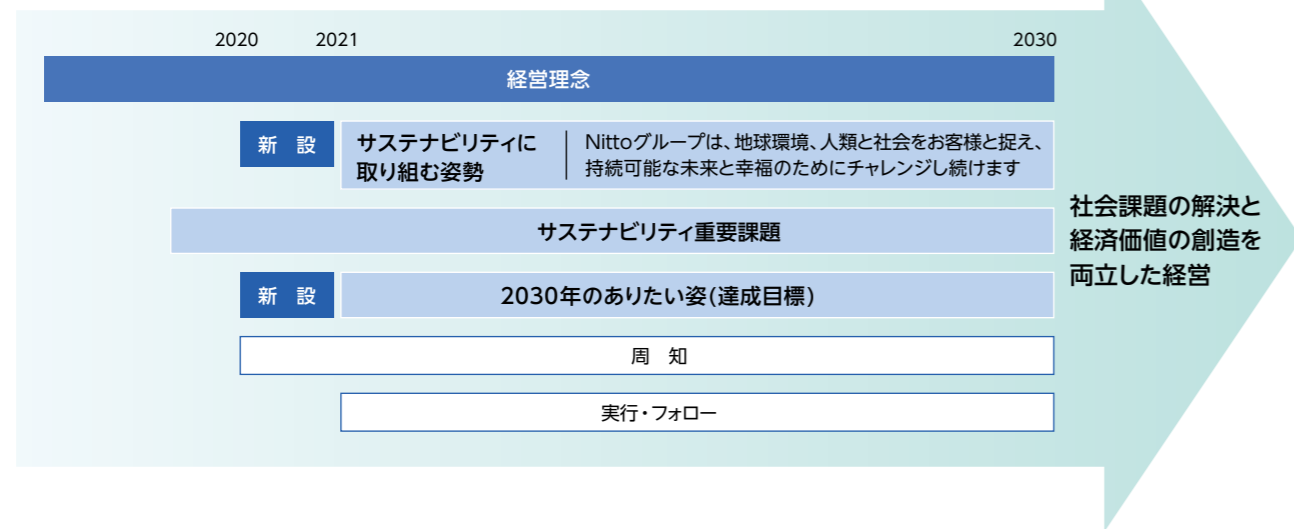
## サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)への取り組み

Nittoグループは、社会課題の解決と経済価値の創造の両立を実現するために、経営において優先的に取り組むべき課題「サステナビリティ重要課題」を2019年に特定し、「イノベーションによる価値共創」と「価値共創のための経営品質向上」という2つのアプローチから取り組んでいます。

2020年度は社内への周知に重点を置きました。管理職を対象としたサステナビリティワークショップでは、ケーススタディを用いてグループ討議を行うなど、一人ひとりがサステナビリティ重要課題に取り組む趣旨を理解し、当事者意識を持って自ら考え行動できるよう周知・浸透を図っています。

企業はサステナビリティの実現に向けた具体的な成果をますます求められるようになりました。Nittoグループは、グループ一体となった取り組みをより一層加速させます。そのためには、これまで進めてきたさまざまな活動を、シナジーが生まれるよう有機的につなげていく必要があります。そこで、経営理念に基づいたNittoグループらしい「サステナビリティに取り組む姿勢」を示すとともに、従来設定したKPIを踏まえて、新たに各課題に対する「2030年のありたい姿」を描きました。達成目標を明確にし、KPIによる管理を進めます。

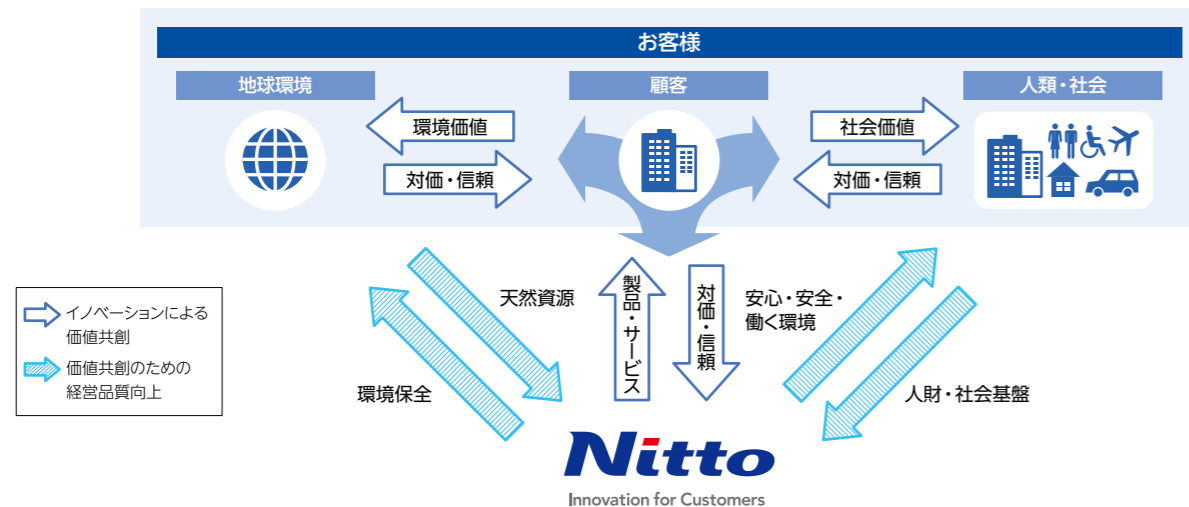
### 社会課題の解決と経済価値の創造を両立した経営の実現に向けて



### サステナビリティに取り組む姿勢——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グループは経営理念のMissionに「新しい発想でお客様の価値創造に貢献します。」を掲げ、一貫してお客様を起点とした価値創造に取り組んできました。それは私たちのDNAとして深く浸透しています。直接の「顧客」同様に「地球環境」や「人類・社会」の満足を起点として、価値創造のあり方を追求し、NittoグループらしくESG経営に取り組めます。

### 「お客様」の概念




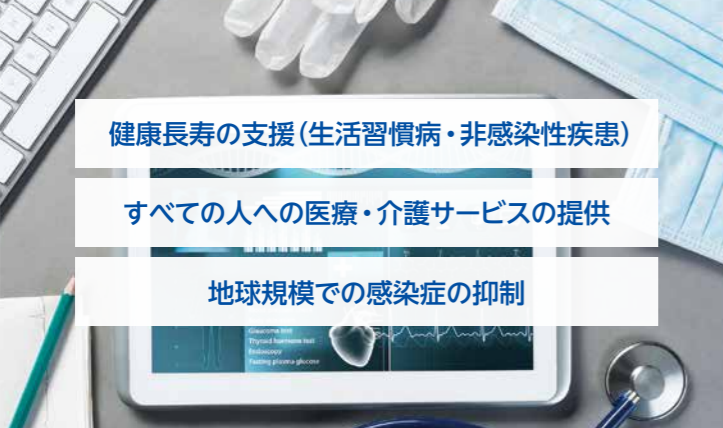
Nittoグループは、地球環境、人類と社会をお客様と捉え、持続可能な未来と幸福のためにチャレンジし続けます



## イノベーションによる価値共創

「イノベーションによる価値共創」とは、地球環境や人類・社会に資するための技術開発や製品・サービスの提供です。Nittoグループの製品・サービスは、多くが目に見えないところで利用されていますが、お客様を通じて確実に社会に貢献しています。これらの製品のライフサイクルを通して見たとき、どのように地球環境、人類・社会に貢献しているのか、可視化することが重要になります。

2030年をマイルストーンとし、具体化の一例としてありたい姿を示しました。現在、可視化する仕組みを検討しています。グループ全体で一貫した方向性をもって、さまざまなステークホルダーとともに、価値共創にチャレンジしていきます。

サステナビリティ重要課題 (マテリアリティ)	リスク	機会	取組み	提供価値	2030年のありたい姿	目指すもの	該当するSDGs
 <p>スマート社会に向けた基盤の整備</p> <p>交通渋滞・交通事故の低減</p> <p>交通弱者に対する公共交通サービスの提供</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル機器における新たな代替技術の出現や自社技術のコモディティ化による、自社製品の優位性の低下</li> <li>自社の製品などが交通システムの安全に重要な役割を果たすことに伴う責任の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IoTやデジタル化の進展に伴う各種センサーや半導体、情報通信インフラなどに用いる関連部材・素材へのニーズ拡大</li> <li>交通の円滑化や自動車の安全レベル向上に寄与する製品へのニーズ拡大</li> </ul>	P39-40	<ul style="list-style-type: none"> <li>大容量通信環境</li> <li>高精細ディスプレイによる臨場感</li> <li>通信端末の省電力・高機能化</li> <li>大容量データの蓄積</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スマートデバイスの普及</li> <li>多様化する高速大容量通信</li> <li>自動運転の普及</li> </ul>	安心で 利便性の 高い生活	11 住み続けられるまちづくりを
 <p>再生エネルギーの普及・省エネの推進</p> <p>プラスチック・金属・水・カーボンなどの循環促進</p> <p>大気・水質・土壌の汚染防止</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>化学製品・プラスチックなどへの環境規制強化による既存製品の販売困難化</li> <li>環境に配慮した製品に対するニーズへの対応で、競合に後れを取ることに伴う、受注量の減少</li> <li>有機溶剤不用品やバイオプラスチックへのシフトなどの環境対策において、市場や顧客の期待に沿えない場合における、長期的な信頼の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動・温暖化、水不足などの地球環境問題の深刻化による、さまざまな資源・素材を循環利用するための技術・製品へのニーズ拡大</li> <li>大気・水質・土壌などにおける有害物質の分離・除去・浄化などに資する技術・製品へのニーズ拡大</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>モーター/電子デバイスの省電力化</li> <li>資源ロスの削減/水再利用</li> <li>CO<sub>2</sub>削減</li> <li>水素漏れの検知</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EV、低電力モビリティによる省エネ</li> <li>太陽光、風力発電の効率化</li> <li>CO<sub>2</sub>大気排出抑制</li> <li>資源・水資源有効活用</li> </ul>	持続可能な循環型社会	6 安全な水とトイレを世界中に 7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに
 <p>健康長寿の支援 (生活習慣病・非感染性疾患)</p> <p>すべての人への医療・介護サービスの提供</p> <p>地球規模での感染症の抑制</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>核酸医薬を中心とした医薬品の開発期間の長期化や開発費用高騰に伴う、自社コストやリスクの拡大</li> <li>アンメットメディカルニーズに対応できないことによる、競争優位性・成長性の低下</li> <li>品質問題や副作用などによる患者の健康被害防止など、社会的責任の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>疾病の予兆把握や早期診断、高齢者の見守り・自立サポートといった、健康長寿実現への製品ニーズ拡大</li> <li>在宅医療やセルフメディケーションも含め簡便に使用できる医薬品・医療材料や介護用品へのニーズ拡大</li> <li>QOL*向上や疾患拡大阻止への製品ニーズ拡大</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>革新的医薬</li> <li>早期診断予防</li> <li>新たな感染症治療</li> <li>感染症予防</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>さまざまな疾患の解決</li> <li>遠隔医療、予防医療の普及</li> <li>グローバルな感染症対策</li> </ul>	健やかな暮らし	3 すべての人に健康と福祉を

\*Quality of Life : 生活の質

## 価値共創のための経営品質向上

地球環境、人類・社会に貢献するイノベーションの創出を実現するためには、強固な経営基盤が必要不可欠であり、Nittoグループでは、「イノベーションによる価値共創」とともに、「価値共創のための経営品質向上」を「サステナビリティ重要課題」への取り組みにおける重要なアプローチとして位置づけています。

特に、ダイバーシティ & インクルージョンや人権尊重、人財育成、環境保全などは、国際社会が注視する重要課題であり、対応できな

ければ事業存続にも影響を及ぼします。非財務活動への投資と将来の価値創造へのつながりを踏まえ、目標を定めて必要な取組みを推進していくことが重要となります。Nittoグループは、新たに「2030年のありたい姿(達成目標)」を策定し、グループ全体でベクトルを合わせつつ、取組みを加速していきます。

サステナビリティ重要課題 (マテリアリティ)	リスク	機会	取組み	2030年のありたい姿 (達成目標)	目指すもの	該当するSDGs
 <p><b>人財の確保・育成</b></p> <p><b>ダイバーシティ &amp; インクルージョン</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人財の確保・育成ができない場合における、担い手不足による安定的な事業活動の困難化</li> <li>■ ダイバーシティが十分でない場合における、急激な事業環境の変化に対応できないことによる、競争力の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 多様で優秀な人財からもたらされる新たなアイデアによる、イノベーションの創出と長期的な成長性の向上</li> </ul>	P41-43	<p><b>多様な人財が活き活きとやりがいをもって働く環境</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 従業員教育投資 年間総研修受講時間倍増</li> <li>■ エンゲージメントサーベイの継続的改善と課題への対策</li> <li>■ 女性管理職比率 グローバル30%、日本10%</li> </ul>	<b>多様な人財が活躍できる風土</b>	 
 <p><b>製品の安全性・品質向上</b></p> <p><b>労働環境の改善</b></p> <p><b>サプライチェーンにおける人権の尊重</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 品質問題や製品使用段階での健康への影響が生じることによる、リコール・訴訟などの発生</li> <li>■ 事業活動中の災害発生による、人的被害や操業停止</li> <li>■ サプライチェーンにおける人権問題などの不祥事の発生による、顧客・社会・株主などからの企業評価の毀損</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 安全性の高い製品の提供による、顧客の安心感と強い支持の獲得を通じた、競争力の向上</li> </ul>	P44-46	<p><b>安心・安全なモノづくりによる社会からの信頼獲得</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 変化を先取りした品質・安全管理</li> <li>■ 重大・重要災害ゼロ</li> <li>■ 購入金額90%以上のサプライヤー持続可能性評価と改善</li> <li>■ デジタル化によるロジスティクスの効率化</li> </ul>	<b>安全なモノづくり</b>	
 <p><b>CO2排出削減</b></p> <p><b>エネルギー・原材料・水などの効率的利用</b></p> <p><b>汚染・有害物質の排出削減</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 環境負荷の高い原材料やエネルギーの使用を継続している場合における、規制強化に伴う操業停止</li> <li>■ 特定の原材料が世界的な消費量拡大により将来的に枯渇する場合における、原価上昇や調達が困難になることによる操業停止</li> <li>■ 生産プロセスにおける大気汚染や有害物質の排出削減の遅れによる、法規制対応コストの増加や、操業ライセンスの取得困難化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 環境効率の高いプロセスからもたらされる生産性向上や原価低減による、長期的な成長力や競争力の向上</li> </ul>	P47-50	<p><b>環境・人類にやさしいモノづくりの実現</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ CO2排出量 60万ton/年</li> <li>■ サプライチェーンCO2排出量削減</li> <li>■ 廃プラリサイクル率 60%以上</li> <li>■ 廃棄物排出量削減</li> <li>■ 再資源材料使用の促進</li> <li>■ VOC排出量削減</li> </ul>	<b>環境にやさしいプロセス</b>	

# CFOが語る財務戦略



取締役  
常務執行役員 CFO  
経理財務本部長  
**伊勢山 恭弘**

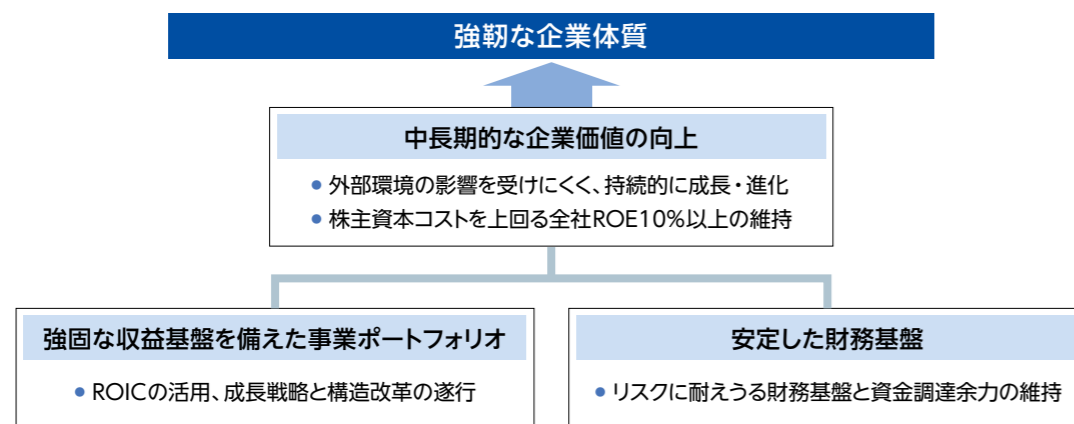
## 強靱な企業体質を目指して

Nittoグループが展開する事業ポートフォリオには、オプトロニクスやライフサイエンスなど、変化のスピードが速い業界の事業が含まれています。これに加えてNittoグループを取り巻く市場環境は、COVID-19の拡大や、それに伴う産業構造や生活様式の急速な変化、さらには国家間の対立や気候変動問題などを受け、不確実性がより高まっています。このような環境のなか、Nittoグループは強固な収益基盤を備えた事業ポートフォリオと安定した財務基盤を両立させることで、外部環境の影響を受けにくく、持続的に成長・進化し続ける、強靱な企業体質の構築を目指します。

Nittoグループでは中長期的な企業価値向上の実現のためにROE（自己資本利益率）を重要な全社指標に位置づけており、株主資本コストを上回るROE10%以上を安定的・

継続的に維持したいと考えています。2020年度はコロナ禍の厳しい事業環境下にあいながらも、ROEは10%となりました。今後も利益率、資産効率、財務レバレッジの3要因のパフォーマンスとバランスをモニターしながら、本質的なROEの向上を目指していきます。

資本コストを意識した経営のさらなる徹底を目論み、新中期経営計画では事業評価の尺度としてROIC（投下資本利益率）を採用します。事業ごとに達成すべきハードルを設定し、これを超えるリターンを創出を目指すほか、重点事業領域へ戦略的に経営資源を投下することで、より強固な収益基盤を備えた事業ポートフォリオへの進化を図ります。ROICの活用により、「伸ばすもの」「戻すもの」「戻らないもの」を見極め、事業の新陳代謝を促すことで、成長戦略と構造改革の両輪を回していきます。



## Nittoグループの財務戦略

### キャッシュアロケーション

獲得したキャッシュフローと保有する現預金の配分について、資本コストを上回るリターンを見込むことができる成長投資を最重視しつつも、安定的・継続的な株主還元の実施と、健全な財務基盤の維持をバランスさせることが、中長期的な企業価値向上のために必要であると考えています。このためNittoグループでは、①設備投資、②配当、③M&A、④自己株式取得という優先順位を設定し、中長期的な経営の目安としています。

変化の激しい環境のもとで事業を行うNittoグループは、これまで強みである「三新活動」や「ニッチトップ戦略」を通じて、変化に対応しながら成長を続けてきました。未来志向で持続的な成長を今後も実現させるためには、タイムリーな設備投資が欠かせません。資本コストを上回るという投資規律を守りながらも、トップシェア製品の拡大や新事業・新製品の創出といった成長戦略を実現させるための設備投資(①)を、今後もしっかりと行っていきます。

また、高度な技術や良い製品を開発するための投資だけでなく、環境への投資も積極的に行い、温室効果ガスの排出量削減などを進めていきます。さらに、インターナルカーボンプライシングなどのインセンティブが動くような施策を検討し、着実に成果を積み上げていきます。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、ESGの視点も取り入れた設備投資を進めています。

こうした成長戦略や環境対応などの動きを進めるなかで、当社の事業・技術との相乗効果が見込め、成長の加速に資するM&A案件があれば、その機会(③)も積極的に活用していきます。

株主還元においては、事業活動から創出された利益を還元する基本的な手段として配当(②)を位置づけています。長期保有の株主および投資家の皆様に報いるべく、安定的かつ継続的な配当を基本方針としており、1株当たりの配当金、DOE（株主資本配当率）、配当性向および財務状況などを総合的に勘案し決定しています。

自己株式取得(④)は、安定性・継続性に重きを置く配当による株主還元を補完するものとして捉えています。直近では2020年2月から2020年7月にかけて、総額500億円(900万株)の自己株式の取得を行いました。今後も当社の財務状況やマーケットの動向などを見据えつつ、機動性をもった施策として活用を検討していきます。

### Nittoグループの考える財務の健全性

Nittoグループは、経済的危機や社会変容が生じて、多様なステークホルダーの期待と信頼に応え社会的責任を果たすために事業を安定して継続させるとともに、危機や変化を柔軟に受け止め素早く対応し、好機を逃すことなく以前より大きく成長できる企業経営を目指しています。これらを実現するためには、リスクに耐えうる財務基盤と資金調達余力を常に確保することが必要です。

Nittoグループは足元で強固な自己資本と充分な手元流動性資金を維持できている、この揺るがない財務基盤のもとに、コロナ禍の厳しい事業環境下においても安定的・継続的な株主還元を維持するとともに、2020年度は前年を大きく上回る業績を達成することができたものと自負しています。

手元流動性資金としては、必要運転資金、成長機会を捉えるための機動的な投資資金、危機対応時の流動性を確保するための資金の維持が必要だと考えています。資産効率向上の観点も併せながら、最適となる水準を今後も機動的かつ継続的に検討していきます。

また、不確実性の高い環境下においても、必要時に迅速な資金調達余力を確保するために、最適で健全な資本バランスを維持してまいります。

### グローバルキャッシュマネジメント

Nittoグループでは、大きな資金環境の変化など有事の際の迅速な対応と平時の資金効率の向上のためにトレジャリー・マネジメント・システムを活用し、グループ内の資金の動きをグローバルかつタイムリーに漏れなく把握しています。

各社に分散している資金を各エリアに設置した資金統括拠点に集約することで、機動的な資金配置の実現と資金効率の向上に努めています。

また、グループ内の資金の取扱いに関するポリシーを策定し、これを周知・運用することにより財務ガバナンスを強化するとともに、連結有利子負債や金融コストなどの削減に取り組んでいます。

Nittoグループは、事業活動を通じて社会課題の解決と経済価値の創造を両立させ、これまで以上に世の中にとって必要とされる存在であり続けたいと考えています。私はCFOとして、Nittoグループならではの財務戦略の推進により強靱な企業体質の構築を目指すことで、Nittoグループの事業活動を下支えするとともに、資本市場における評価や株主および投資家の皆様の声を聴き、対話を重ねながら企業価値向上に取り組んでまいります。

# 価値創造プロセス

社会におけるさまざまな問題をお客様とともにどのように解決するか。Nittoグループは「三新活動」と「ニッチトップ戦略」という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ていきます。

