

Nitto

Innovation for Customers

Nittoグループ統合報告書

2021

Nitto Group
Integrated Report 2021



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、さらには身につけるべき価値観、心構え、行動基準で形作られたThe Nitto Way。これらを体系化したものが、Nittoグループの経営理念です。



Mission

新しい発想でお客様の価値創造に貢献します。

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

Vision

Creating Wonders

「Mission：新しい発想でお客様の価値創造に貢献します。」を実現するため、全世界のNittoグループ従業員が持つべき考え方が、「Creating Wonders」です。一人ひとりが驚きと感動を生み出すことに果敢に挑戦する、すなわち、Creating Wondersを日々実践し、さまざまな分野で世界を変える原動力を生み出し続けていく、これが私たちのビジョン(Vision)です。

The Nitto Way

ベースとなる考え方

「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」を実現するため、全世界のNittoグループ従業員が身につけるべき価値観、心構え、行動基準が「The Nitto Way」です。

創業以来、Nittoグループを支えてきた諸先輩の想い・知恵・価値観は、長い歴史の中で積み重ねられ、私たちの中でDNAとなって脈々と受け継がれています。それを明文化したものが「The Nitto Way」です。

私たちの判断基準であり、心の拠り所となっています。

安全をすべてに優先

- あらゆる事故・災害をゼロにします。
- 全員参加で、安全で安心な職場を築きます。

お客様へ驚きと感動を提供

- お客様の期待を超える「こんなものが欲しかった」の声をひきだします。
- お客様と共に、社会への新しい価値を創造します。
- お客様の満足を起点とし、すべてのステークホルダーの繁栄につなげます。

変化の先取り

- 社会や市場の変化を感じられる現場に身を置きます。
- 変化を感じたら、素早く行動につなげます。
- 自分たちの強みを磨いて、お客様に一番に相談していただけるポジションを目指します。

新しい価値創造へのチャレンジ

- 失敗を恐れ何もしないより、たとえ一時は失敗したとしてもチャレンジし続けます。
- 変化を面白がり、好奇心を持って一歩前へ踏み出します。

スピーディーに動き、やると決めたらやりきる覚悟

- まず、最初に半歩踏み出して、動きながら考えます。
- オープンに情報を共有し、フェアに議論し、やると決めたら一致団結してチーム力でベストを尽くします。
- 日頃から、組織の壁や階層に捉われず、フランクで風通しがいいコミュニケーションに努めます。

絶え間ない自己変革

- 無・減・代の精神で、課題を先取りし、改革を実行、成長につなげます。
- 変化し続けることが成長への原点だと捉えて、自らが変化し続けます。
- 一人ひとりの変化が、全体の成長につながることを信じ、自分と未来に挑み続けます。

誠実な姿勢と多様性への理解と尊重

- 誠実さと謙虚さを行動の原点とし、ステークホルダーとの「尊敬と信頼」の構築に努めます。
- 世界の従業員の多様性を認識し、相手を許容し、尊重します。

目次

プロフィール	CFOが語る財務戦略	21
経営理念/目次・編集方針	価値創造プロセス	23
Nittoグループの歩み		3
Nittoグループの今		5
ハイライト		7
トップメッセージ		
トップメッセージ		9
価値共創の戦略		
サステナビリティ重要課題への取り組み		15
	イノベーションによる価値共創	
	Nittoグループの強み	25
	技術革新の歴史	27
	CTOが語るR&D戦略	29
	次代を支えるイノベーション	33
	セグメント別情報	34
	社会に貢献する製品	39

価値共創のための経営品質向上	
人財	41
製品安全・品質	44
環境	47
ガバナンス	
役員・監査役紹介	51
執行役員一覧	55
役員報酬	56
ガバナンス体制	57
リスクマネジメント	60

コンプライアンス	62
社外取締役メッセージ	
社外取締役メッセージ	63
データセクション	
10年間の業績概要	65
財務諸表	67
株主・株式情報	69

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」に向けた取り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、ウェブサイトにて開示しており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。

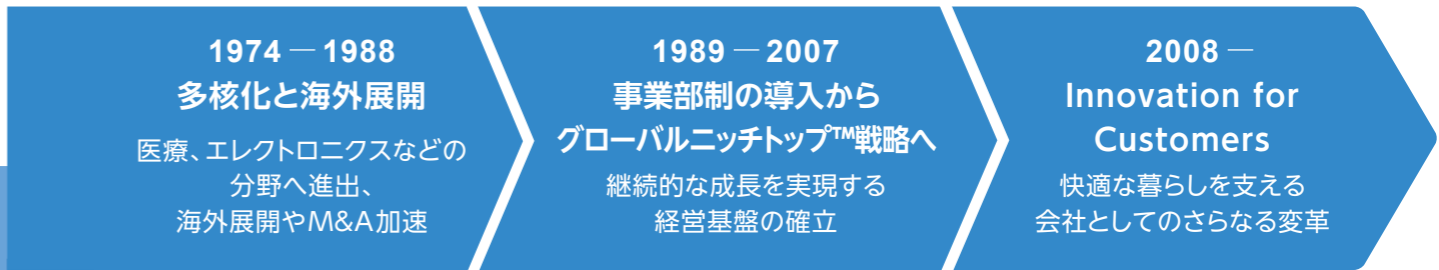
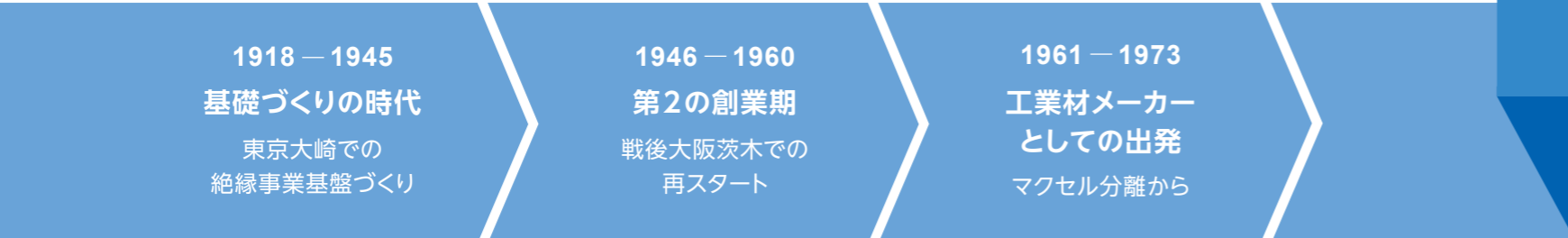
対象範囲
Nittoおよび子会社94社、関連会社6社を含む101社(2021年3月31日時点)

対象期間
2020年度(2020年4月～2021年3月)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考に作成しています。
・Global Reporting Initiative (GRI)「サステナビリティ・レポートング・スタンダード」
・国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合報告フレームワーク」

Nittoグループの歩み

Nittoグループは、絶縁材料の製造から始まり、基幹技術である粘着技術や塗工技術をもとに、さまざまな製品を提供することで成長してきました。これから先も、社会課題の解決と経済価値の創造を両立し、人々のより快適な暮らしの実現に挑戦し続けます。



1918年10月25日、「日東電気工業株式会社」を東京大崎に設立。時代の発展を支えるインフラとして、急速に普及していったのが電気でした。そして、電気設備や電気機械などに利用される電気絶縁材料について、国産化が急務である中、日東電気工業は、その一翼を担うために誕生しました。



リノテープ



電気絶縁用ワニス

東京大崎工場を戦災で焼失したものの、戦後大阪の茨木で再スタート。1956年、社は「一品一巻日東の総力、顧客奉仕に貫く日東」を制定。この考え方は今のブランドスローガン「Innovation for Customers」に連綿と引き継がれています。また、1957年には、現在まで続くNitto独自のマーケティング手法である「三新活動」がスタートしました。



ビニルテープ



マクセル乾電池

1961年、消費財部門マクセルを分離し、工業材メーカーとしてさらなる飛躍を目指しました。1962年、国内の粘着テープ主力工場となる豊橋工場操業開始、1967年、関東工場操業開始と、製造拠点を増強。さらに、1968年日東電工アメリカ設立、1969年台湾日東電工設立(初の海外生産)と、海外にも進出しました。



両面接着テープ



フッ素樹脂テープ「ニトフロン™」

1973年のオイルショックによる影響を受け、いかなる景気変動にも耐えうる強固な企業体質を目指して多核化を推進。エレクトロニクス分野に加え、医療分野や膜事業分野に参入し、さまざまな製品を誕生させました。1974年、日東ベルギーを設立。1987年、膜事業の世界的な展開を図るため、米国・ハイドロノーティクス社を買収しました。創立70周年となる1988年、社名を日東電気工業株式会社から、日東電工株式会社に変更しました。



「ココロ™」



経皮吸収型テープ製剤

1989年、事業部制を導入。顧客奉仕の原点に戻り、ダイナミックな市場変化へのスピーディーな対応を図りました。1996年には、成長するマーケットを見極めて、Nittoが優位性を発揮できるニッチな分野に経営資源を投下しトップシェアを狙うグローバルニッチトップ™戦略もスタートしました。また、製品だけではなく、新しいビジネスモデル「ロールトゥーパーネル™」※1を開発。生産性アップ、梱包資材の低減、偏光板歩留りアップ、省人化などお客様に新しい価値を提供しています。

※1 偏光板の原反をお客様の工程内にそのまま持ち込み、そこで切断、検査、ガラスの貼り合わせまでを一貫で行うビジネスモデル。



「リバアルファ™」



「TEMISH™」

2008年に起きたリーマンショックは、われわれにも大きな影を落としました。ビジネス環境変化への素早い対応、「無・減・代」※2と「くるま座」という独自の手法を駆使し、即座に回復し、その後大きく業績を伸ばしました。2013年、「日東電工」を「Nitto」と表記し、現在の企業ロゴに変更、2014年にはブランドスローガン「Innovation for Customers」を制定。2018年、Nittoは創立100周年を迎えました。

※2 「無(む)・減(げん)・代(だい)」と称する「無くす」「減らす」「代える」の3つの視点からなるコスト構造の抜本的な改革を軸とした成長プラン。

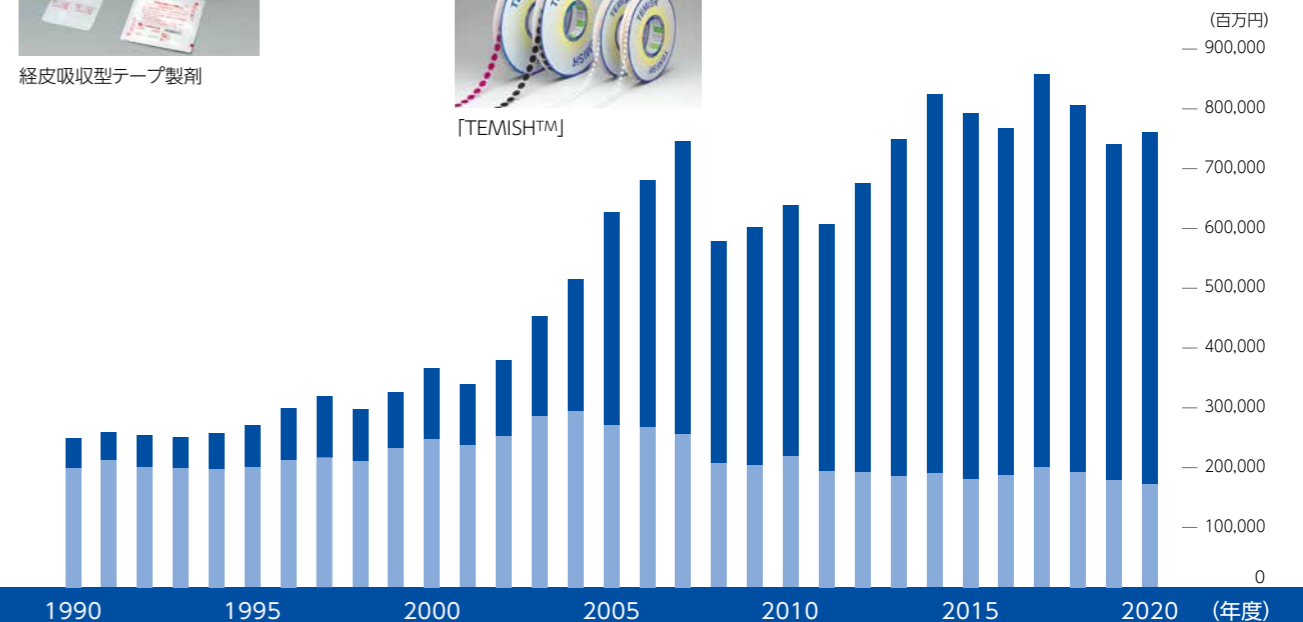
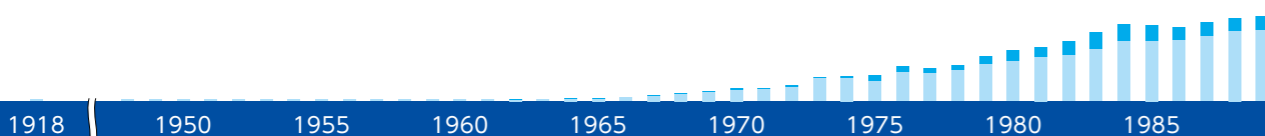


超薄型偏光板

プラスチック光ファイバー

■ 売上高※3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

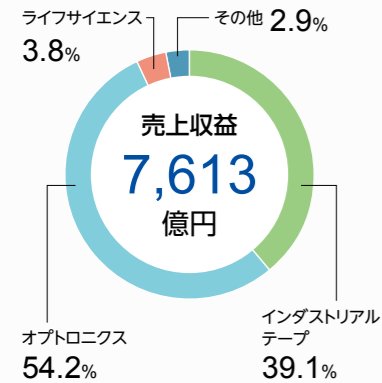


※3 2014年度より国際会計基準(IFRS)を導入したため、それ以降は「売上収益」を示しています。

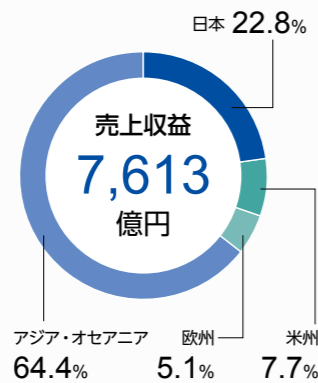
Nittoグループの今

Nittoグループは世界中のあらゆるところで人々の生活を支えています。まだ誰も挑戦したことのない分野においても、少し先の未来に想いをはせながらチャレンジを続けています。

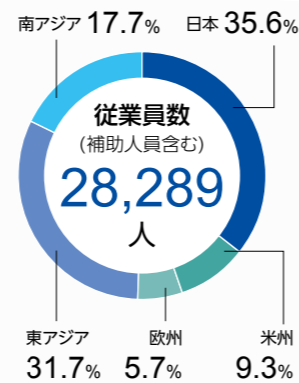
■ セグメント別 売上収益



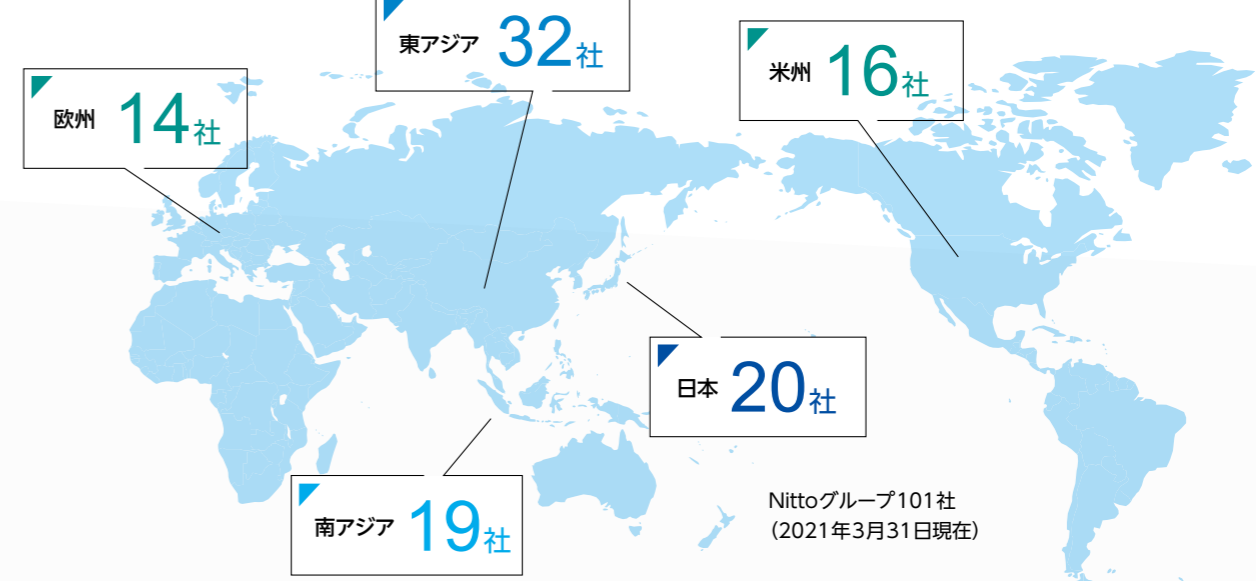
■ エリア別 売上収益



■ エリア別 従業員比率



■ グローバル展開

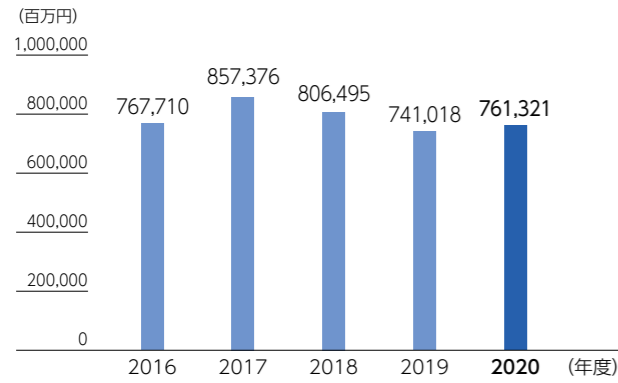


■ 事業領域

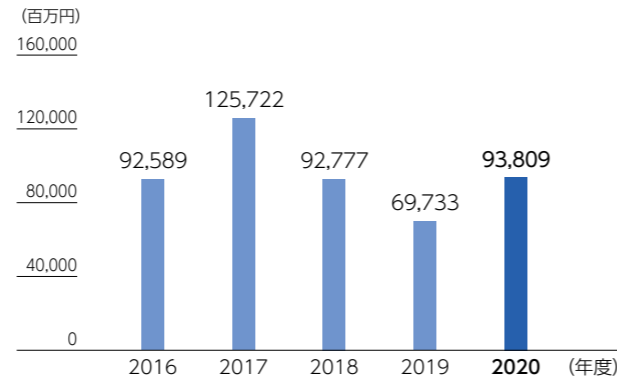


ハイライト

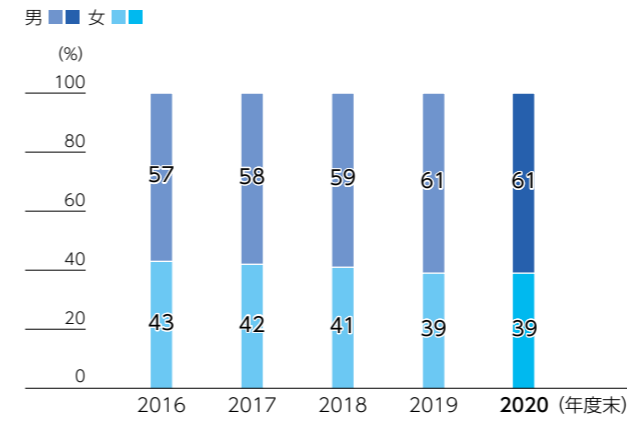
売上収益



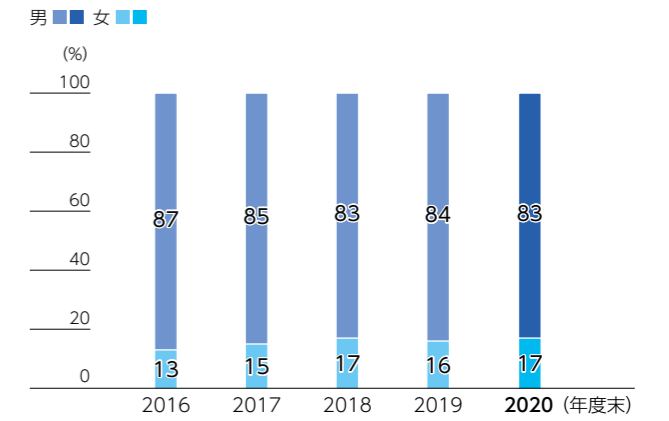
営業利益



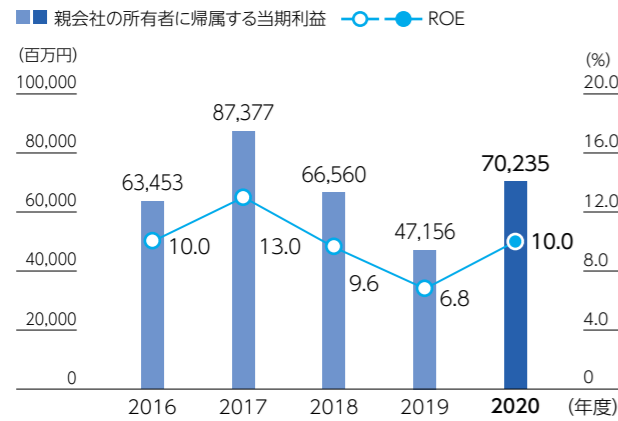
従業員男女比率



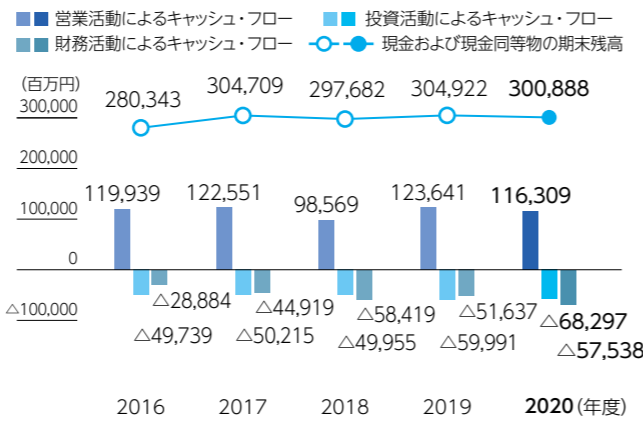
管理職男女比率



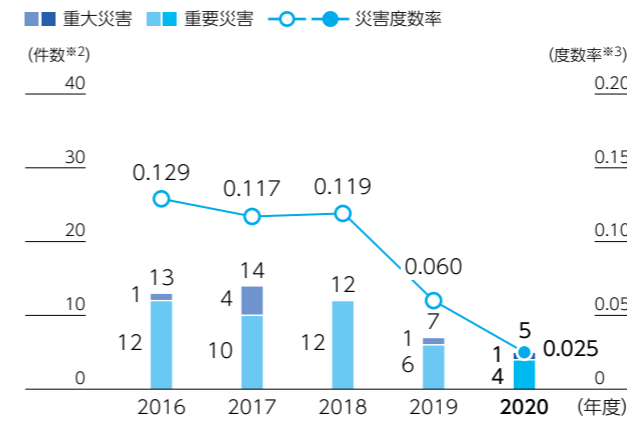
親会社の所有者に帰属する当期利益/ROE



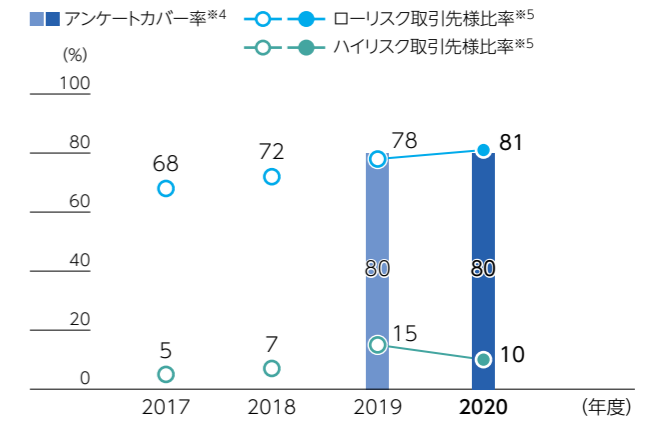
キャッシュ・フロー



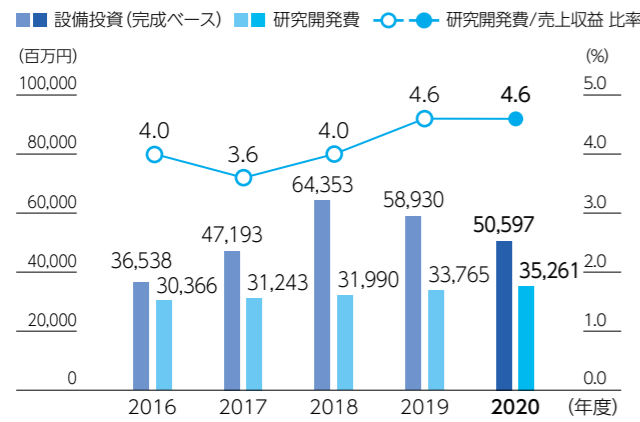
重大・重要災害発生件数※1



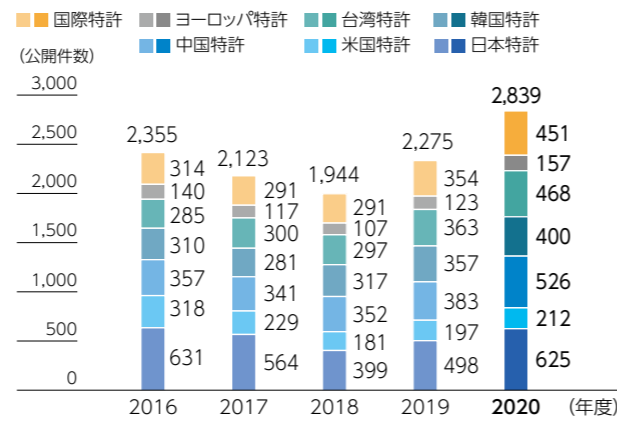
CSR調達アンケート カバー率



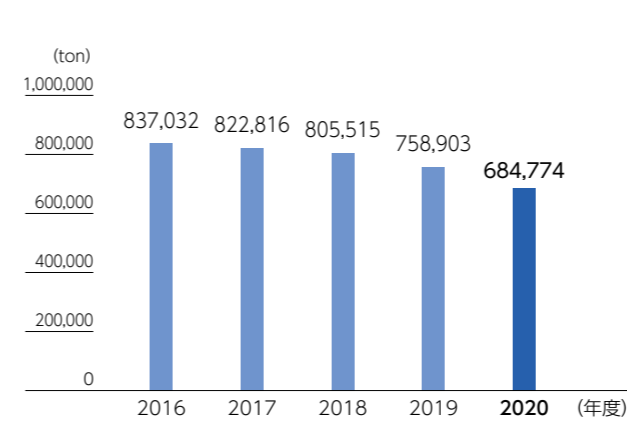
設備投資と研究開発費



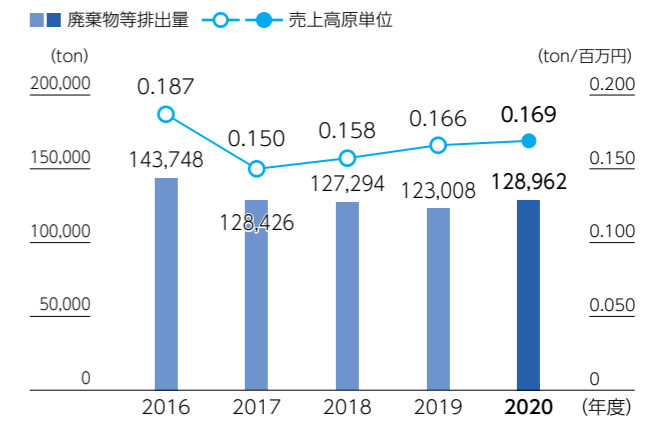
特許公開件数(単体)



CO2排出量 (Scope 1+2)



廃棄物等排出量



※1 重大災害：死亡、後遺症(障がい)が残る災害。重要災害：重大災害につながる恐れのある災害。
 ※2 件数：構内で働くすべての人を対象。 ※3 度数率：Nittoグループ従業員(派遣除く)を対象。100万労働時間あたりの災害発生件数。
 ※4 アンケートカバー率：総購買金額に対する「CSR調達アンケート」対象取引先様からの購買金額比率。2017、2018年度はアンケート対象取引先選定基準が異なるためグラフにはデータを示していません。
 ※5 ローリスク/ハイリスク取引先様比率：アンケート対象取引先様の総数に対するローリスク(グリーン)およびハイリスク(レッド)評価の取引先様数の比率。評価はNittoグループの独自基準に従う(P46)。

トップメッセージ

外部環境の影響を受けにくい強靱な企業体質を構築し、事業を通じて社会課題の解決と経済価値の創造の両立に取り組んでまいります。



代表取締役 取締役社長
CEO COO

高崎秀雄

コロナ禍の逆風ながら、前年度を上回る業績を達成

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) に罹患された方々および関係者の皆様に、心からお見舞いを申し上げます。併せて、医療従事者をはじめとして感染防止対策に尽力されている方々に深く感謝いたします。

この感染症によって私たちの生活や経済は大きく変化し、Nittoグループにも多大な影響をもたらしております。特に2020年度第1四半期では受注が落ち込んだことから、この時点で業績の見通しを発表できない事態に陥りました。

しかしながら、第2四半期に入り状況が少しずつ明らかになるなか、株主および投資家の皆様に向けて方針を明確にすべきと判断しました。このような状況で、経営トップとして決断したのは、コロナ禍にひるむのではなく、むしろNittoグループの競争優位を活かして、この機に成長が見込まれることから伸ばすべき事業、そして市場が戻ってきて収益が見込める事業について強化することです。

一方で、コロナ禍の影響が甚大で今後の需要が見込めない事業については、撤退も含めて検討することとしました。こうした事業の強化、回復、撤退については中途半端に取り組むのではなく、経営トップの覚悟と責任のもとで市場環境を見極め、機を逃すことなく一気に進めるべきと考えてこの1年、尽力しました。

その中でも、たとえば在宅での勤務や学習の普及を背景にパソコンやタブレット端末の需要が拡大するなど、コロナ禍を機に回復した市場があります。その影響で液晶パネルの出荷が急増し、Nittoグループのフィルム製品の需要が伸びました。ディスプレイといえば有機ELが主流の中で、液晶の可能性を改めて実感しました。

Nittoグループでは、このように変化を「危機」ではなく「機会」と捉え、成長戦略と構造改革の両輪を回すことで、変化への対応力を発揮しました。結果として2020年度は、前年度を上回る業績を達成することができ、これまで準備を進めてきた打ち手が実を結びつつあると手応えを感じた1年となりました。

「新製品」「新用途」「新需要」それぞれの開発・開拓で可能性を広げる「三新活動」

Nittoグループには長年にわたり培ってきた「三新活動」および「ニッチトップ戦略」があります。

「三新活動」とは、新製品および新用途、新需要という3つの「新」に関して、それぞれの開発・開拓を目指して1957年に始まったNittoグループ独自のマーケティング活動です。半世紀以上にわたって積み重ねてきたこの活動こそが、イノベーションの源であり、さらなる成長を促すエンジンでもあります。

私を含め、すべてのNittoグループの従業員は入社以来、この活動の重要性を学びます。「三新活動」は企業の持続性に対する常なる危機感がもととなっています。新製品および新用途、新需要を創出したとしても、その価値が持続することはありません。特に変化の激しい現代において、多くの製品は数年のうちに需要のピークが来て、いずれは消えていきます。そのため、需要のある間に危機感を抱き、新たな価値の創出が不可欠といえます。

そこで大切なことは、1つの技術を1つのテーマで終わらせないことです。仮に自動車向けに新技術を生み出したとして、その用途だけで終わらせては意味がありません。同じ技術をほかの分野、ほかの用途で使えないかなど、異なる市場での可能性を広げていきます。せっかく苦勞して開発した技術を特定の用途で終わらせることなく、応用を次々に考え出していく。これこそが「三新活動」の真価といえます。

独自性を発揮して競争優位を築く「ニッチトップ戦略」

「ニッチトップ戦略」は、成長するマーケットにおいて先行者のいないニッチ分野を見出し、Nittoグループ独自の技術を活かすことで、シェアNo.1を狙う戦略です。この中で、グローバルシェアNo.1を目指すものを「グローバルニッチトップ™戦略」、各国・エリアの市場において特有のニーズに応じた製品を投入してトップシェアを狙うものを「エリアニッチトップ™戦略」と名づけています。

この戦略により、マクロ経済などの外部要因に影響されにくい事業領域を確保することにつながります。誰もが手を出す、いわゆるボリュームゾーンの領域では、コモディティ化が進むなど、収益性が低下しかねません。「ニッチトップ戦略」はこうした状況を避けるためにニッチな市場を開拓し、独自性を発揮していち早く競争優位を築くものです。小さく生んで大きく育てる。これが「ニッチトップ戦略」の秘訣です。

「グローバルニッチトップ™戦略」は、1996年から他社に先駆けて経営戦略の一部に位置づけたもので、「Global Niche Top™」は当社の登録商標でもあります。現在では、ディスプレイ用偏光フィルムをはじめ、熱はく離シート、精密回路付き薄膜金属ベース基板など、15製品群以上が社内で「グローバルニッチトップ™製品」として認定され、Nittoグループの業績を支えています。

「グローバルニッチトップ™戦略」および「エリアニッチトップ™戦略」については、役員会議やグローバル幹部が集まる経営会議などで毎回、重要性を強調しています。加えて、社内での成果発表会やグローバルニッチトップ™製品の認定式、表彰などを通じて、戦略の浸透を図っています。

成長分野に経営資源を戦略的に投入

2021年度の市場環境については、COVID-19の再拡大や米中貿易摩擦などを背景に、引き続き不確実性の高い事業環境が続くとみています。その一方で、世界的な経済活動の回復に伴い、半導体や5Gスマートフォンなどのハイテク分野や、医療材や医薬品などのライフサイエンス分野が堅調に推移すると見込んでいます。Nittoグループとしては、事業活動における強みを源泉として長年にわたり取り組んできた「三新活動」や「ニッチトップ戦略」を戦略の柱として、好機を逃すことなく市場の開拓に努め、新たな成長軌道に向けた取組みを積極的に実行していく考えです。

具体的には、新中期経営計画※において、外部環境の影響を受けにくい強靱な企業体質を構築し、営業利益1,000億円の安定的な創出を目指します。一方で、多様なステークホルダーの期待と信頼に応えていくため、事業活動を通じて

※9月に発表予定

社会課題の解決と経済価値の創造を両立させることで、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現していきます。

持続的な成長を実現するには、業績が回復基調にある今だからこそ、事業の新陳代謝を促す仕組みづくりが重要です。そのため、「伸ばすもの」「戻すもの」「戻らないもの」を見極めて、成長戦略と構造改革の両輪を回していきます。

さらに今後、注力する事業領域は、「情報インターフェイス」「次世代モビリティ」「ライフサイエンス」の3つの分野です。これらの領域に対して新たなイノベーションを創出していくことで、事業の持続的成長を成し遂げていきます。

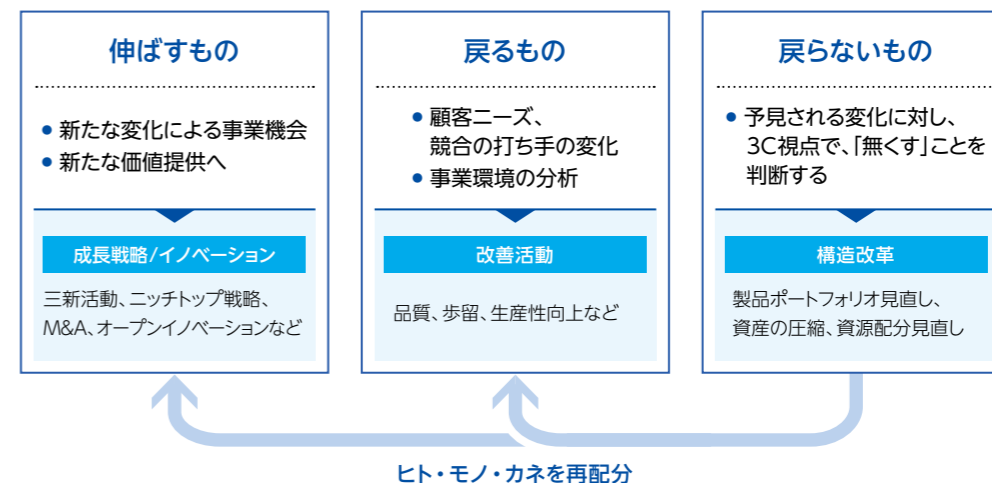
「情報インターフェイス」では、前期から量産を開始したスマートフォン向け高精度基板やテレワークを背景に需要が拡大しているデータセンター向けの電子材料、半導体プロセス材料を積極的に展開しています。

2つ目の「次世代モビリティ」は、自動車用途が中心になりますが、動くものすべてが対象です。時代はエンジンからモーターへと劇的に変わりつつあります。それに伴い、車載装備のエレクトロニクス化が顕著です。電装材やネオジム磁石をはじめとする強みを発揮できる製品群を通じて、モビリティの安全性や居住性に貢献していきます。このほかにも、自動運転技術に欠かせないセンシングユニットに使用される電波吸収体など、CASE（コネクティッド、自動運転、シェアリング、電動化）分野に向けて、エレクトロニクス関連部材や機能性部材を積極的に展開していく考えです。

そして3つ目が「ライフサイエンス」です。Nittoグループは早くから医薬分野を開拓してきました。現在、ニッチ分野である核酸医薬の分野で創薬を手掛けているほか、米国で医薬品受託製造の事業を展開しています。核酸医薬の受託製造に対しては、総額約250億円の投資を行っていきます。また、創薬では独自のドラッグデリバリーシステムと組み合わせることで、有効性を高める一方、副作用の少ない医薬品の開発を目指しています。今後、治験薬から商用薬へ拡大する製造スケールに対応することで、核酸医薬の普及と先端医療の発展に貢献することを期待しています。そして、人々の健やかな生活に貢献していくことが私の願いです。

以上の3領域に対しては、すでに経営資源を戦略的に投入しており、新中期経営計画では事業成長の強化に向けて市場への展開を推進していきます。

■ 「成長戦略」と「構造改革」の両輪の経営



新たな成長基盤を構築し、企業体質を強化

市場の中期的な展望としては、コロナ禍がなおも続くものと覚悟しなければなりません。その中で生活も産業も大きく変わっていく一方、ワクチンの普及とともに、事態はいずれ収束に向かうと想定しています。

不確実性が拭えない時代において、Nittoグループとしては、新たな成長基盤の構築をこれからの3年でしっかりやり切る覚悟です。成長分野には経営資源を投入していく反面、無駄となっている分野はこの間にスリム化します。コロナ禍という厳しい時期だからこそ、危機をむしろ好機として、企業体質をより強靱なものにできるチャンスだと考えています。

特に、経営トップとしては「戻らないもの」の見極めが一番重要であると考えています。これを見極めた後、構造改革を成し遂げ、その分の経営資源をすべて成長分野に振り向けます。スリム化はこれまででも取り組んできましたが、コロナ禍の今こそ、企業体質を強化してまいります。

そして、長期的なビジョンについては、Nittoグループとして、世界中のすべての場所で人々の健やかで快適な暮らしを実現していくことに挑戦し、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。そのためにも、あらゆる場所でイノベーションにチャレンジし、お客様に驚きと感動を提供していきます。

また、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現す

るため、ESG（環境・社会・ガバナンス）を意識した経営を一層強化していきます。特に環境関連では、カーボンニュートラルに向けた2030年までのCO₂削減方針を定め、脱炭素技術導入と徹底的な省エネの実行のために、次の10年間で600億円強の投資を計画しています。

「サステナビリティ重要課題」の解決に向けて、全社を挙げての取組み

近年の企業経営では、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ています。Nittoグループでは、優先的に取り組むべき課題として「サステナビリティ重要課題」を2019年度に特定しました。これにより、従業員一人ひとりが当事者意識を持つとともに、グループ一丸となってこれらの課題を解決できるよう取り組んでいく考えです。

中でも環境問題については、従来よりCO₂排出削減や廃棄物削減などについて、地球と地域の環境を保全するために独自基準を設けるなどの取組みを推進してきました。粘着テープや光学フィルムのトップランナーとして、今後も溶剤の使用量や廃プラスチックの削減をはじめ、環境負荷の低い製品やプロセスの開発を進め、持続可能な社会の実現に寄与していきます。その際、世界という広い視野のもとで

環境の変化に対し、時代に先駆けて取り組んでいきます。

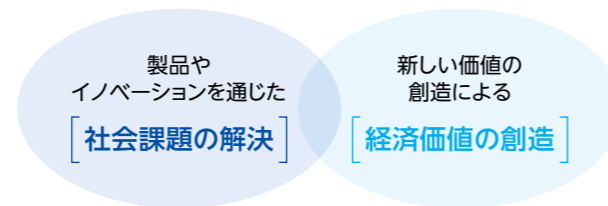
2020年度には、ESG関連の取組みをさらに強化するため、サステナビリティ本部に「ESG推進部」を設けました。サステナビリティ重要課題を実現させるためにあるべき姿を描き、中長期目標の設定や具体的な活動計画への落とし込みを推進しています。

また、ESGに関連する課題についても開示し、課題解決に向けて前進する姿勢を示していきます。そしてトップが旗を振って役員、従業員とともにその意識を共有することで、いわば内部統制の一環として機能することを期待しています。

中長期では、ESG経営を加速させて企業価値の向上に取り組んでまいります。また、地球環境や社会に貢献できる製品やソリューションを世界に提供し、事業活動の推進によって、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。Nittoグループは、経営理念のMissionとして「新しい発想でお客様の価値創造に貢献します。」を掲げており、一貫して顧客視点での価値創造を重視してきました。今後は持続可能な未来に向けて、お客様の概念を、目の前のお客様だけでなく、地球環境や人類・社会にまで広げること、ステークホルダーの持続可能な未来と幸福のためにチャレンジしていくことが重要であると考えます。長期的なビジョンをもってあるべき姿を描き、それを実現するための道のりとして、バックキャストで今取り組むべきことをクリアにしていきます。

Nittoグループの技術を見渡すと、環境に貢献できるものが多数存在します。これらを活用することで、サステナビリティに貢献していきます。まずは社内の生産現場などで活用して効果を出し、その次にお客様にも使っていただくことを考えています。たとえば、メンブレン製品は工業廃水を強力にろ過してきれいにできるものがあります。液体をろ過するだけでなく、CO₂のような気体を分離することもできます。こうした技術、製品を社内で活用するとともに、対外的にはお客様への提案につなげて環境保全に貢献していきたいと考えています。また、フッ素系機能材料は高性能マスクにも使われるようになりました。こうした取組みはまさにNittoグループの持ち味を活かしたものだといえます。

■ 持続的な成長に向けて



事故・災害ゼロを目指し、経営トップが先頭に立ち全社一丸となって対処

モノづくりに従事する企業として、事業における安全の確保もまた最重要課題の1つです。Nittoグループでは、「安全をすべてに優先する」という方針のもとに、あらゆる事故・災害をゼロにすることを目指しています。

製造現場では、粘着テープやフィルム製品を数多く製造するため、工場内には回転部や駆動部を有する製造設備が多いのが特徴で、労働災害はこうした設備を中心に発生しています。重大災害件数は2014年以降減少傾向にあるものの、事故・災害の撲滅を目指して粘り強く取り組んでまいります。

課題はハード面だけでなく、ソフト面にもあると考えています。そのため、安全対策のための設備投資は従来に増して惜しまず行うとともに、すべての従業員に対して危険予知訓練や安全教育を定期的実施していきます。また、事故・災害が生じた現場には、私自身が赴いて状況を把握し、現場の従業員と直接話をして、対策を講じるように努めています。今後、事故・災害ゼロに向けて、従業員一人ひとりが自分事として安全意識や行動を改善できるように安全文化の醸成に取り組んでまいります。

持続的成長を担う次代の「Nitto Person」の育成に向けた取組み

事業の海外展開が加速する現在、ガバナンスのさらなる強化が求められています。Nittoグループは、事業を執行する「事業軸」、エリア統括を行う「エリア軸」、専門機能で事業やエリアを支える「機能軸」からなる三軸経営となっていますが、それぞ



れがガバナンス面でもしっかり機能するよう、2021年度より内部統制体制を強化しました。これにより、従来に比べてより実効性のあるモニタリングが可能になっています。引き続き、体制の強化と実効性の向上を図っていく考えです。

併せて、Nittoグループの行動指針である「The Nitto Way」を踏まえた「Nitto Person」としての心構えを全社に浸透させていく活動も、モニタリングとともに重要といえます。

「Nitto Person」の育成は、持続的成長という点でも不可欠な課題です。Nittoグループにはチャレンジする人を応援する文化があり、たとえ失敗したとしても再び挑戦できる企業風土が特徴です。一人ひとりの積極的なチャレンジを促すことで、次世代の「Nitto Person」を育成できると考えます。

中でも、何が課題であるかを自分で考えて優先順位づけできる人材が私の考えるリーダー像です。そして、グローバルレベルで活躍できるリーダーや、次世代の経営への担い手を育成する研修の1つとして、「Nitto Global Business Academy」を運営しています。この研修にはこれまで世界中のNittoグループから300名以上が参加し、より強いNittoグループをつくるための機能的な人材育成の場として運営しています。

また、2020年度からは、新規事業創出大会として「Nitto Innovation Challenge」を開催しました。この大会では世界中のNittoグループ社員から新規事業アイデアを募り、応募者に対し、市場調査やコンセプト検証を支援する取組みを実施し

ています。初年度である2020年度は、グループ全体から1,107件の新規事業アイデアが集まり、現在、厳しい審査を経て最終選考に残ったチームが新規事業化を目指しています。

一方、市場環境やお客様のニーズをはじめ、私たちの周りには、想像を超えるスピードで変化しています。これらの変化に迅速かつ柔軟に対応するためには多様な価値・発想を取り入れるなどダイバーシティへの対応が重要であると認識しています。昨年からは外国籍の女性に社外取締役として経営に参画頂いており、そのことによって空気が変わりつつあると感じています。引き続き多様な人材の採用、育成、登用にに向けて実効性のある取組みを強化していく考えです。

最後になりましたが、近年、株主および投資家の皆様との対話において、さまざまな経営課題に関する率直なご意見をいただいております。皆様の声に真摯に応えつつ、企業価値の向上に取り組むことの重要性をあらためて感じております。

2021年度においてはコロナ禍がなおも続き、世界経済を取り巻く環境は厳しいものがあります。しかし、Nittoグループは逆境に動じることなく立ち向かい、変化をチャンスと捉え、経営の諸課題に真摯に対処し、着実に成長につなげてまいります。つきましては、皆様の変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

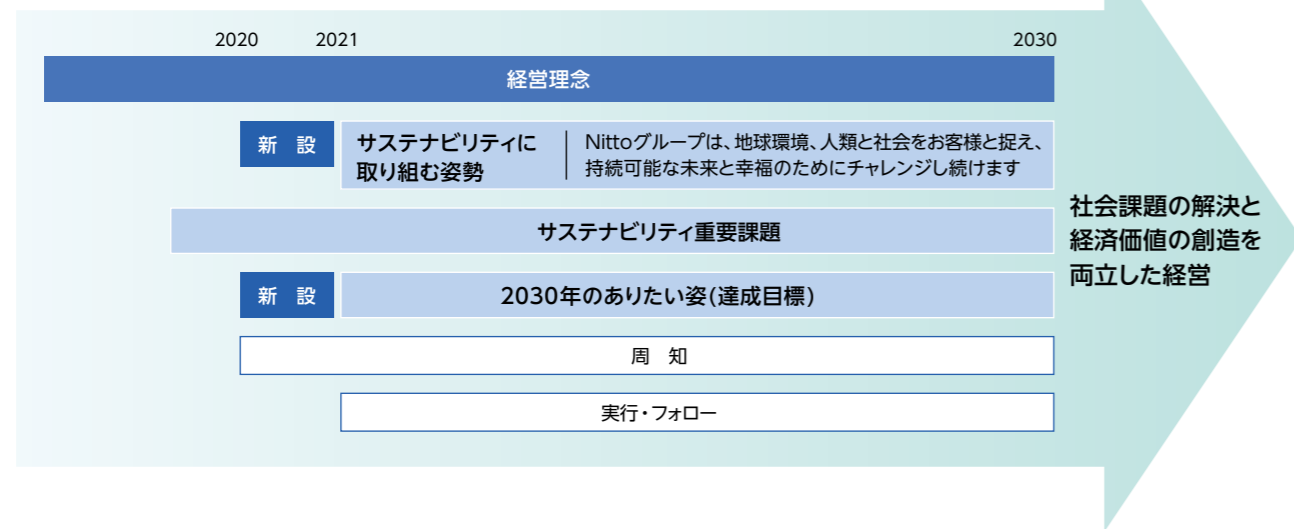
サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)への取り組み

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。

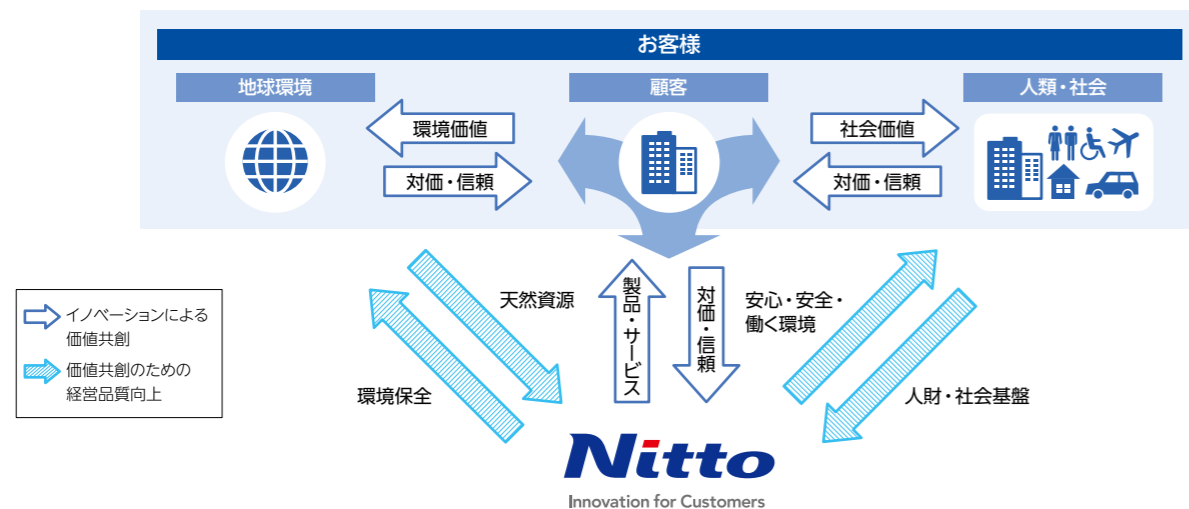
社会課題の解決と経済価値の創造を両立した経営の実現に向けて



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"> 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 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 		<ul style="list-style-type: none"> 大容量通信環境 高精細ディスプレイによる臨場感 通信端末の省電力・高機能化 大容量データの蓄積 	<ul style="list-style-type: none"> スマートデバイスの普及 多様化する高速大容量通信 自動運転の普及 	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"> 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 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 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 	P39-40	<ul style="list-style-type: none"> モーター/電子デバイスの省電力化 資源ロスの削減/水再利用 CO₂削減 水素漏れの検知 	<ul style="list-style-type: none"> EV、低電力モビリティによる省エネ 太陽光、風力発電の効率化 CO₂大気排出抑制 資源・水資源有効活用 	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"> 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 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 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 QOL*向上や疾患拡大阻止への製品ニーズ拡大 		<ul style="list-style-type: none"> 革新的医薬 早期診断予防 新たな感染症治療 感染症予防 	<ul style="list-style-type: none"> さまざまな疾患の解決 遠隔医療、予防医療の普及 グローバルな感染症対策 	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>人財の確保・育成</p> <p>ダイバーシティ & インクルージョン</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 ■ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	P41-43	<p>多様な人財が活き活きとやりがいをもって働く環境</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 従業員教育投資 年間総研修受講時間倍増 ■ 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 ■ 女性管理職比率 グローバル30%、日本10% 	多様な人財が活躍できる風土	 
 <p>製品の安全性・品質向上</p> <p>労働環境の改善</p> <p>サプライチェーンにおける人権の尊重</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 ■ 事業活動中の災害発生による、人的被害や操業停止 ■ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	P44-46	<p>安心・安全なモノづくりによる社会からの信頼獲得</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 変化を先取りした品質・安全管理 ■ 重大・重要災害ゼロ ■ 購入金額90%以上のサプライヤー持続可能性評価と改善 ■ デジタル化によるロジスティクスの効率化 	安全なモノづくり	
 <p>CO2排出削減</p> <p>エネルギー・原材料・水などの効率的利用</p> <p>汚染・有害物質の排出削減</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 ■ 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、原価上昇や調達困難になることによる操業停止 ■ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	P47-50	<p>環境・人類にやさしいモノづくりの実現</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ CO2排出量 60万ton/年 ■ サプライチェーンCO2排出量削減 ■ 廃プラリサイクル率 60%以上 ■ 廃棄物排出量削減 ■ 再資源材料使用の促進 ■ VOC排出量削減 	環境にやさしいプロセス	

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

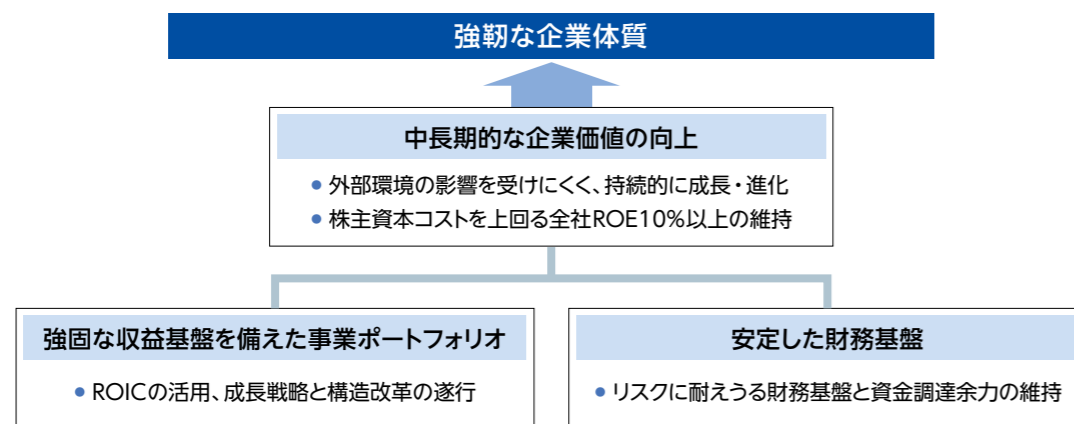
強靱な企業体質を目指して

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。



Nittoグループの強み

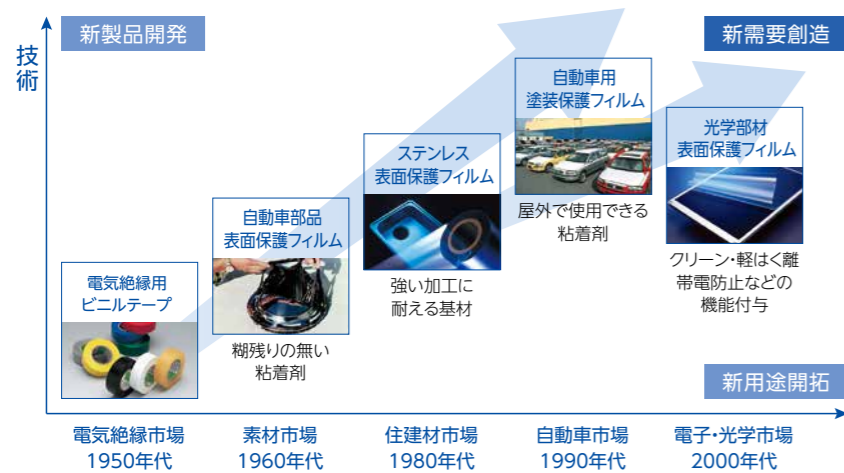
三新活動

新用途開拓と新製品開発に取り組むことで新しい需要を創造するNittoグループ独自のマーケティング活動「三新活動」

既存製品の「新」しい用途を開拓して、そこに新たな技術を加える。もしくは新しい技術を用いて「新」製品を開発したうえでその用途を広げる。こうして「新」しい需要を創出する。—3つの「新」を重ねて進化し続けることが、50年以上にわたって繰り返されてきたNittoグループ独自のマーケティング活動「三新活動」の原理です。



三新活動の展開例



電気絶縁の用途に使われていたビニルテープという既存製品から、さまざまな新技術・新機能の開発と、新用途の開拓を繰り返し、電線メーカーから住宅、自動車といった新たな顧客・業界における需要を創造してきました。このように、顧客に密着し、「技・製・販・管」が一体となって三新活動を推進することが、Nittoグループの「イノベーションのDNA」であり、成長エンジンの1つです。

コア・テクノロジー

4つの基幹技術を組み合わせ お客様のニーズに合った製品を開発

Nittoグループのコア・テクノロジーは、創業以来培われてきた高分子合成技術と加工技術、そこから生み出された粘着、塗工、高分子機能制御、高分子分析・評価技術であり、これらを複合・発展させ、自動車・他輸送機器、住宅・住宅設備、社会インフラ、素材、家電・電子機器、ディスプレイ、電子デバイス、医療、包装材料、消費財などの幅広い事業領域へと展開してきました。



ニッチトップ戦略

自社に優位性があるニッチ市場で独自の技術でトップシェアを目指す

成長(変化)するマーケットにおいて、グループ固有の技術を活かすことができ、かつ優位性を発揮できるニッチな分野へ経営資源を投下する。独自の集中・差別化戦略がニッチトップ戦略です。グローバルシェアNo.1を目指すのがグローバルニッチトップ™戦略、各国・エリアの市場において、特有のニーズに応じた製品を投入してトップシェアを狙うのがエリアニッチトップ™戦略です。



グローバルニッチトップ™戦略の製品例

- #### 1 ディスプレイ用偏光フィルム (NPF™)

光学特性・信頼性・作業性に優れ、液晶ディスプレイ(LCD)や有機ELディスプレイ(OLED)などに対応する豊富な品ぞろえでお客様のニーズにお応えしています。
- #### 2 熱はく離シート (リパアルファ™)

常温では粘着力があり、加熱するだけで簡単にはがすことができるユニークな粘着シートです。電子部品の各種製造工程で自動化・省人化に大きく貢献しています。
- #### 3 精密回路付き薄膜金属ベース基板 (CISFLEX™)

Nittoで開発された感光性ポリイミド技術をベースに、技術を複合させることで開発されました。微妙なバネ特性によって磁気ディスク上に磁気ヘッドを浮上させ、HDDに情報を読み書きさせる信号を伝送する重要な役割を担っています。

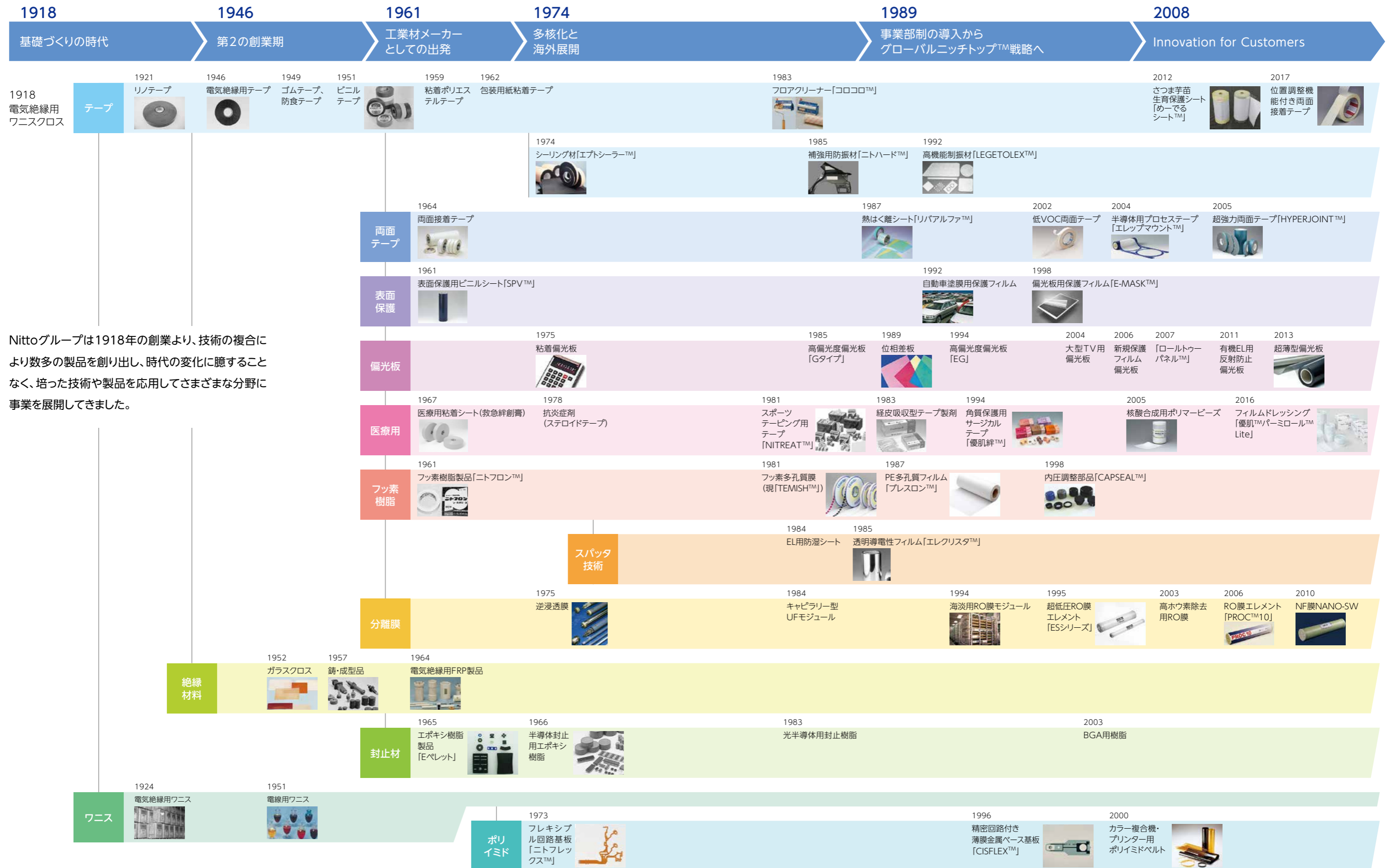
企業文化

価値観、心構え、行動基準を明文化した「The Nitto Way」

Nittoグループを支えてきた諸先輩の想い・知恵・価値観は、長い歴史の中で積み重ねられ、私たちの中でDNAとなって脈々と受け継がれています。それを明文化したものが「The Nitto Way」です。私たちの判断基準であり、心の拠り所となっています。



技術革新の歴史



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

CTOが語るR&D戦略



取締役
常務執行役員 CTO
全社技術部門長
三木 陽介

「伸ばすもの」「戻すもの」 「戻らないもの」によるテーマ選別

COVID-19は、私たちの生活や働き方を一変させました。新型コロナウイルスが広がり、感染を防ぐために多くの事業者が、顧客や従業員の命や健康を守ろうと新しい取組みを始めました。自宅での執務やリモートでの会議・面談はその最たるものと言えるでしょう。直接顔を合わせずとも同様の効果が得られ、時間や交通費、賃料など大きなコストダウン効果が得られるとすれば、感染が収まった後もこの状態を続けようとする企業も少なくないはずで

こうした変化(対応策)が不可逆的なものになることで、

市場の縮小や創出・拡大につながる事が予想されます。また、COVID-19の感染拡大、それに起因する生活・社会の変化によって一時的に低迷を余儀なくされたものの、ワクチンや治療薬の開発・普及などによってやがて力強さを取り戻すと考えられる分野もあるでしょう。

Nittoグループは、売上高における新製品比率*が約3分の1を占めており、今後も変化する市場において競争優位に立つために、これをさらに高めていきます。そのため、提起される開発テーマはもちろん、現在進行中のテーマについても、「伸ばすもの」「戻すもの」「戻らないもの」という3つの視点に当てはめて改めてスクリーニングを行い、より魅力的な分野に優先的に資源を投じる方針です。

* 新製品比率：上市後3年半以内の製品の売上高に占める割合

「0→1→10→100」で 事業化プロセスを可視化

シームレスに収益貢献する事業を生み出していくには、数ある開発テーマについて、それぞれ事業化に向けたどの段階にあるかを明確にし、それに応じた策を講じることが重要です。Nittoグループではこのことを分かりやすく表現すべく、「0(アイデア)→1(テーマ化)→10(製品化)→100(事業化)」と呼んでいます。

0→1はアイデアレベルのものが本当に「売れるのか」(世の中で必要とされるのか)を検証するプロセスです。「技術くるま座」や「Nitto Innovation Challenge」といった場を通じて、良いアイデアを数多く粗上に載せその有望性を見極めていきます。

1→10では、具体的に製品化を進めていきます。既存事業を出発点とし、市場軸で新たな展開を目指す「新」用途開拓、技術軸での進化による「新」製品開発、両方向から「新」需要を創造するビジネス展開を「三新活動」と呼んでいます。

さらに部門を越えて技術・知恵・ノウハウを融合させる「コンバージェンス」も私たちのお家芸です。必要とあれば外部組織との協力も選択肢になります。これらの手法を組み合わせ、Nittoグループらしい勝ち方ができるストーリーが描けるかどうか、この段階で出すべき結論です。

10→100の段階では、大きな投資も伴うことから、QCD*を含めビジネスのスキームについて顧客企業やパートナー企業との間で合意することが前提になります。早くスムーズに量産立ち上げを行うことで、エリアニッチトップ™・グローバルニッチトップ™という市場で優位なポジションの獲得を目指します。

* Quality(品質)・Cost(価格)・Delivery(納期)

「技術くるま座」が推進エンジンに

前述したように、「0→1→10→100」という開発フローは示されているものの、プロセスを経るごとにふるいに掛けられ、生き残るテーマは減っていきます。そのため、初期段階である「0→1」における、テーマの質と量が重要になります。

素人ならではの自由な発想を生かしたアイデアも時として

有効です。ただ新事業の構想に際しては、市場の状況や背景技術、関連特許などの前提知識を備えた人材、いわば目利き力に優れた技術のプロのコミットが大切だと考えています。

ここでは、「0→1」の動きを促進する当社独自の仕組みとして「技術くるま座」について紹介します。技術くるま座は、R&D部門のトップ層や事業執行部門の開発系の責任者など数十名が月に1度集まって、開発活動のあり方などについて部門横断的にざっくばらんに議論する場として、2017年にスタートしました。当初は、全社最適や部門間協力、各部門が持つ技術の融合(コンバージェンス)、コミュニケーションの活性化など、縦割り主義からの脱却が主たる議題であり目的でした。

2020年度からは、次のステージとしてより実効性の高い場となるよう運用を改善しました。具体的には4、5人からなるチームを編成し、ある程度幅のあるお題を与え、3カ月間集中的に討議して答えを出すというものです。

検討の過程では、市場や特許、技術動向などについての調査も必要になります。チームメンバーの部下や指名されたくるま座メンバーも必要に応じてチームの活動を後方から支援します。こうした活動の結果を「この市場に対してこんなシナリオで入っていけるのではないかと」といった形で最終提言としてまとめます。

報告(中間・最終)の場には、くるま座の全員が参加して、質疑やディスカッションが行われ、チーム外メンバーの知恵も反映されたアウトプットが完成。これを起点として、製品化・事業化に向けた開発活動がスタートする——そのような流れで、開発テーマの質・量の向上を図っています。

開発を後押しする資源投入の仕組み

製品の開発を進める「1→10」のフェーズになると、「10→100」における大規模な設備投資に比べれば小規模であるものの、資金も必要になります。ただ、この時点では費用対効果が不明確・不確実であったり、社内の通常の決裁フローにのせては機を逸してしまったりする——そんな資金使途も十分考えられます。

Nittoグループにはそうした際に機動的に使える「経営

ファンド]なる仕組みがあります。これは社内における新技術や新製品の開発活動を促進する観点から、通常とは異なる判断基準で素早く資金を支出するもので、一定金額まではCTO決裁でも利用可能です。

経営ファンドの認可件数のうち、オープンイノベーションに関する案件は増加傾向にあります。技術の高度化に伴い、1社だけですべてを担うのは難しい時代です。技術的に可能であったとしても、必要に応じて外部組織と協力・連携した方がコスト削減やトータルの収益に寄与するケースが少なくありません。

魅力的な技術や知的財産を有する企業や研究機関との出会いがあれば、経営ファンドを活用し、出資や開発資金の供与といった形で連携を促進することができます。事業化をスピーディに進める観点から、これまで以上に同ファンドを積極的に活用していきたいと考えています。

ESGを基本に据えたR&D戦略へ

2020年度はESGに対する関心が特に高まった1年でした。ESGを重視する企業に資本が集まる流れが加速し、国も企業も個人も、自らのことだけを考えては立ちゆかなくなることをパンデミックから学びました。すでに先進的な企業は、サプライチェーンを巻き込んで社会課題への解決に乗り出しています。

Nittoグループは、お客様の息遣いが聴こえる、密着したマーケティングを特徴としてきましたが、視座を上げてESGを重視したビジネスを行っていかねばなりません。

経営理念のMissionには「新しい発想でお客様の価値創造に貢献します。」を標榜していますが、今後はこれに追加して「地球環境と人類・社会も私たちの大切なお客様」と考え

ます。「社会などステークホルダーにも留意・配慮して……」というではありません。製品の販売先でなくてもお客様と捉え、その方々の満足度や提供価値の最大化に努めます。

従来は「お客様のお困りごと」を起点に、技術・製品の開発に取り組んできました。今後は、「来たるべきはどんな世の中か。その中で解決を迫られることは何か」、つまり社会課題を起点とした開発活動にも注力します。「収益を追求する」「比較的短期で成果を求める」スタンスから、「収益も追求する」「長期視点や持続性を重視する」姿勢を鮮明にします。

これまでの原則をESGを重視した新たな原則に転換するわけではありません。バランスを取りながら双方の高い次元での両立を目指していく——これがNittoグループにおけるこれからのR&D戦略方針です。

2つほど例を挙げたいと思います。世界には希少疾患を患いながら、治療の展望が描けない方がいらっしゃいます。Nittoグループが注力する核酸医薬は、DNAやRNAを構成する核酸からなり、病気の原因遺伝子の発現を阻害する医薬品です。ほかには影響を及ぼさず、ターゲットとする臓器のみに薬を届けるドラッグ・デリバリー・システム(DDS)に関わる知見も私たちの強みです。難治性希少疾患向け医薬品の開発に適した技術を備え、それに苦しむ人々への貢献に強い意欲を持つ開発陣が、日々このテーマと向き合っています。

CO₂排出でもさまざまなアプローチを行っています。単なる排出量抑制ではなく、Nittoグループの膜分離技術などを用いて排出ガスの中からCO₂を分離、濃縮、そして別の有価物に変換する技術開発です。このような技術を自社工場に適用するだけでなく、広く外部へ提供することで収益化と社会貢献を両立させる仕組み作りも進めています。

知的財産のマネタイズ

インタンジブルな資源の最たるものである知的財産をいかに収益化していくか。大きくは「特許出願戦略」と「保有特許の活用戦略」の2つに分かれます。

前者については、3つの視点を設けています。

まず他社が使いたいと考えているであろう領域に対して、競争を優位に進めるべく、攻める意図をもって取得を目指すケースです。次に、当社の土俵で核となる技術についてしっかりと権利化し参入障壁を築くもの。最後は、当社に蓄積がありながら事業化には至らなかった——そのような技術について他社に使ってもらうことを想定する場合です。社内では各々を「攻め」「守り」「出口化」と呼び、これらを意識しながら計画的・戦略的にその出願を進めています。

後者の保有知的財産の活用では、大きく4つの方向からマネタイズを考えます。

まずは現業での活用です。独自技術を確立しそれを特許として保全したうえで、最大限活かして収益の極大化を目指します。最もオーソドックスな考え方です。

それだけでは十分ではありません。事業化には至らざとも、研究開発の過程で得られた知見について、知的財産として囲い込むことで、利用を望む企業などが現れる可能性があります。その場合、権利行使に伴うライセンス収入、売却による譲渡収入という形での収益化が期待できます。これ

が2つ目と3つ目に当たります。

ただ知的財産の維持を続けるにはそれなりのコストがかかります。一定の基準のもとで、当社も他社も必要としない不要・休眠特許については、最後の選択肢として持ち続けるより廃棄の方がプラスになることもあります。

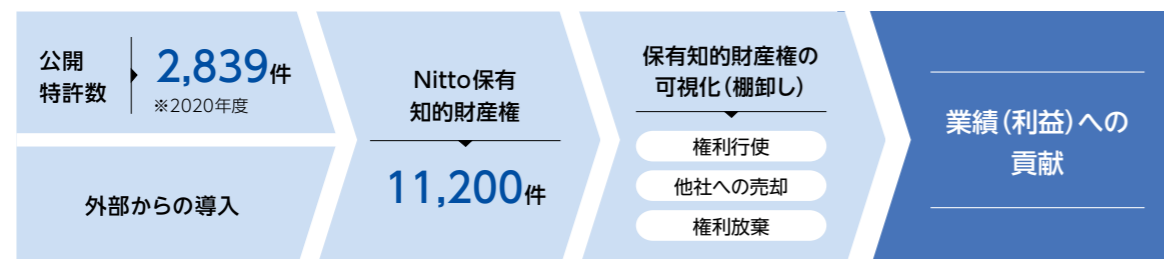
以上4つの可能性を考慮しつつ、知的財産を最大限活用することで、開発活動に投じた資源の回収および全社収益への貢献を図っています。

インタンジブルを活かした価値創造

数年前からインタンジブル、つまり無形資産の活用による収益拡大をテーマに掲げてきました。従来は特許や製造ノウハウなど知的財産を強く意識していましたが、それでは十分とはいえません。

各人の発想力を活かしつつも、より質の高い新たな製品・事業のアイデアを生み出す技術くるま座や、機動的に外部知を取り込むための経営ファンドなどを紹介しました。こうした競争力の源泉となりうる仕組みや制度、ESGを追求する行動原則や企業文化も、いまやNittoグループの競争力に欠かせない重要なインタンジブルといえるでしょう。これらを最大限磨き、また発揮することで、一層社会価値の高い製品・技術を創出・提供していきます。ぜひご期待ください。

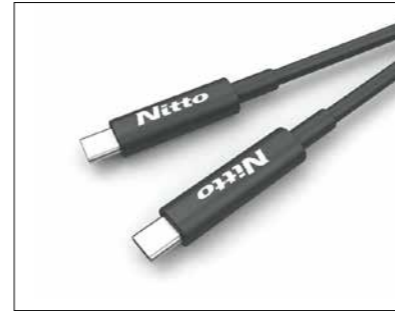
知的財産権の可視化



次代を支えるイノベーション

プラスチック光ファイバー・ケーブル

5GやIoTといった新分野の台頭により、超高速・大容量通信を支える新たな技術・製品が求められています。Nittoグループは、プラスチック光ファイバー・ケーブル(アクティブ・オプティカル・ケーブル)の開発に力を入れており、近い将来の量産化および市場への投入が視野に入る段階を迎えています。



現在の私たちの生活やビジネスを支える通信ネットワークにとって、光ファイバーは欠かすことのできない重要な存在です。これまでの光ファイバーは基本的にはガラス製で、狭い部屋の中で壁を這わせるような使い方ではなく、大陸間を結ぶ海底ケーブルなど、主に長距離の基幹ネットワークを構成する際に用いられてきました。

Nittoグループはパートナー企業や大学と連携しながら、プラスチック製の光ファイバー・ケーブルの開発を進めています。光ファイバーの開発と並行し、高速化やノイズフリーが要求される電子機器や医療機器などの分野での利用を想定しつつ、回路基板の上にポリマー光導波路を形成する

ことで、光と電気の両信号を伝送する光電混載基板を開発。プラスチック光ファイバーとこの光電混載基板を一体化させたケーブルとして製品化を目指しています。

Nittoグループでは「0→1→10→100」というプロセスを辿りながら、新技術・新製品の開発を進めていますが、現在のプラスチック光ファイバー・ケーブルは「10」(製品化)に近い地点にいます。Nittoグループのプラスチック光ファイバー・ケーブルに期待を寄せ、採用を検討されている住宅系や通信系の顧客と対話を重ねつつ、市場投入に向けた準備を進めています。

Voice 開発責任者メッセージ



今後はESGを重視したモノづくりに注力

新規事業本部長 村上 奈穂

Nittoグループが製品化を目指すプラスチック光ファイバー・ケーブルは、従来のガラス製ファイバーのケーブルに比べ、伝送特性を損なうことなく自由度の高い配線・敷設が可能です。

Nittoグループが従来保有していた技術をベースに、かねてより共同研究を続けてきた慶應義塾大学から、フォトニクスポリマー技術を取り入れるなど、オープンイノベーションを積極的に進めました。これにより、より薄く軽量で柔軟性を備えたプラスチック光ファイバーが生まれました。

いかにESGを意識した生産体制を整えるかも、今後の重要なテーマです。効率やコストの視点に加え、どのような方法をとればCO₂排出などの環境負荷の低い製造プロセスを構築できるか——そうした視点も重視しつつ、量産化に向けて開発を進めています。



有線の強みを最大限活かせる製品に

新規事業本部 光通信事業推進部長 石丸 康人

住宅や医療、自動運転技術など、5G・IoT時代の通信には、高速・大容量、多接続、低遅延といった条件が求められます。

無線通信が5Gで高速化されたとはいえ、光通信は情報伝送量が10倍以上違います。特に大容量通信が求められる8K映像のリアルタイム伝送などでは光通信が用いられます。また無線ではなく有線で通信品質を確保したいというケースもあり、プラスチック光ファイバー・ケーブルはこのようなシーンでの使用に期待されています。

「0→1→10→100」という開発プロセスの中で、「1→10」はことのほか難路でした。光通信の世界ではちょっとした異物の混入であっても、それが品質を大きく左右します。こうした課題に1つずつ向き合い、着実に解決してきました。量産化に向けてメンバー一丸となり取り組んでいきます。

セグメント別情報

業績全般の概況

2020年度におけるNittoグループを取り巻く経済環境は、COVID-19拡大の影響により一時的に景気の減速感が強まりましたが、経済活動の再開に伴い消費の持ち直しが見られました。当社グループにおいては、新たな生活様式の広がりによるエレクトロニクス市場の進化やライフサイエンス市場の成長といった変化の中で、新たな需要として「伸ばすもの」が生まれました。一方、これまでの需要も「戻すもの」と「戻らないもの」に分かれ、それぞれの変化に合わせて柔軟かつスピーディーに対応しました。

このような環境の中、Nittoグループの主要な市場においては、テレワークの拡大などを背景に、電子機器の組立用部材および半導体の生産における工程用部材ならびにノートパソコン、タブレット端末用光学フィルムの需要が伸びました。TV用光学フィルムは、Nittoグループの推進する知的財産戦略の一環として協業先との連携を強め、技術供与によるロイヤリティ収益を計上しました。今後、成長が期待されるプリント回路では、高精度基板を用いた新しい市場への取組みとして、スマートフォン用部材の業績への寄与が始まりました。また、核酸医薬市場においては、COVID-19治療薬やワクチン開発など核酸医薬への期待はこれまで以上に高まっており、受託製造事業および関連部材の需要が堅

調に推移しました。加えて、医療用マスク材料として多孔質部材の需要も伸びました。

一方、トランスポーターでは、自動車生産台数が第1四半期に大きく減少し、COVID-19の影響を強く受けました。その後、需要は回復基調となりましたが、前事業年度の水準には及びませんでした。スマートフォン向けの光学フィルムは、ハイエンドモデルへの採用が進みましたが、需要は前事業年度の水準には及びませんでした。

NittoグループにおけるCOVID-19への対応においては、すべての人の健康と安全を最優先に、感染拡大の防止とともに、お客様への供給継続に向けて取り組んでいます。その一環として、情報通信技術を活用し、テレワークやウェブ会議といった新しい働き方を積極的に推進することで生産性を高め、全社での活動経費を削減しました。

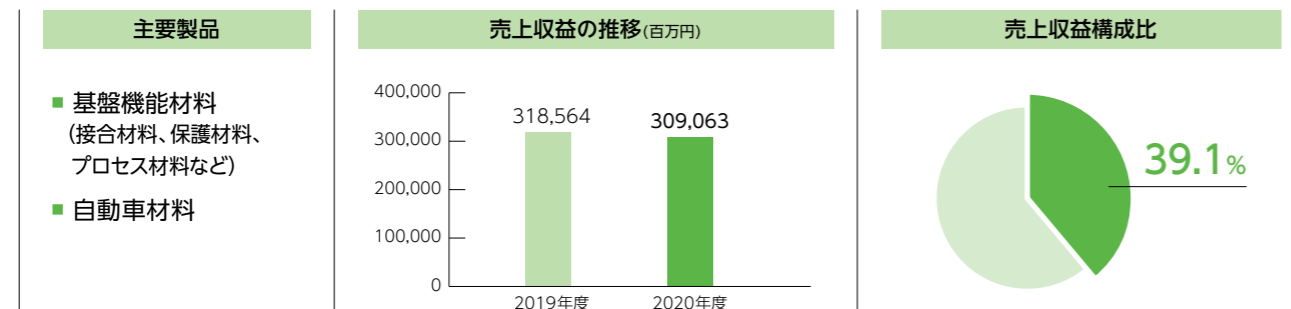
なお、第4四半期において構造改革などによる減損損失を計上しました。

以上の結果、売上収益は前事業年度と比較し、2.7%増(以下の比較はこれに同じ)の7,613億2千1百万円となりました。また、営業利益は34.5%増の938億9百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は48.9%増の702億3千5百万円となりました。

2020年度セグメント別売上収益／営業利益

	売上収益	営業利益
インダストリアルテープ	3,090億6千3百万円(39.1%)	273億1千1百万円
オプトロニクス	4,288億8千6百万円(54.2%)	807億2千7百万円
ライフサイエンス	298億5千5百万円(3.8%)	△30億1千1百万円
その他	232億6千6百万円(2.9%)	△74億9千6百万円

インダストリアルテープ



経営成績

基盤機能材料は、前事業年度に対して伸長しました。ディスプレイの進化に伴いハイエンドスマートフォンの生産が増加し、組立用部材の需要が伸長しました。また、テレワークの拡大などを背景にスマートフォン、タブレット端末、サーバーなどの電子機器に使用されるセラミックコンデンサーや半導体の需要が拡大し、それらの製造工程で使用される関連部材も伸長しました。一方、一般工業および住宅関連部材や金属向けの保護材料などは、第1四半期に大きく需要が減少しました。第2四半期以降において、需要は回復基調で推移しましたが、前事業年度の水準には及びませんでした。

トランスポート事業における自動車材料は、前事業年度に対して低調に推移しました。第1四半期に欧米エリアを中心に大きく需要が減少しました。第2四半期以降において、需要は回復基調で推移しましたが、前事業年度の水準には及びませんでした。なお、第4四半期において構造改革による減損損失を計上しました。

以上の結果、売上収益は3,090億6千3百万円(3.0%減)、営業利益は273億1千1百万円(33.1%増)となりました。

対処すべき課題

インダストリアルテープにおいては、次事業年度(2021年4月1日~2022年3月31日)よりトランスポート事業を基盤機能材料へ統合いたします。今後、加速すると想定される次世代モビリティ市場の拡大とそれに伴うサプライチェーンの変化を見据え、基盤機能材料事業との統合によりシナジーを最大化し、CASE(コネクティッド、自動運転、シェアリング、電動化)といった領域でのイノベーション創出に向けて対応を強化し

ます。需要の見通しとしましては、半導体の供給懸念といった不確実性を含むものの自動車生産台数の回復を見込んでいます。

また、電子材料、半導体プロセス材料などにおいては、5Gの普及や新たな生活様式の広がりを背景に、堅調な需要が見込まれます。このような変化に柔軟に対応し、技術の深化でさらなる差別化を図ります。

さらに、インダストリアルテープ全体としては、生産体制の最適化などの構造改革を実行し、高い利益率を安定的に生み出せる事業基盤を構築します。

研究開発活動

粘着テープ製造工程での有機溶剤削減やバイオマス材料の利用促進などの検討を進めています。バイオマス材料では、ミドリムシ由来のパラミロン変性プラスチックに関心をもち、パラレジンジャパンコンソーシアムに参加し、さらなる検討を進めてまいります。

さらに、お客様の製造工程での産業廃棄物量を減らす取り組みとして、永久接着ではなく、再剥離技術を付与した製品開発を進めています。引き続きESG、SDGsを見据えたサステナブルな環境配慮型の製品開発に注力していきます。

半導体分野においても、環境対応製品の検討を進めてきました。環境負荷材料である鉛半田の置き換え可能な焼結金属シートの新規開発/上市を行い、今後、用途拡大を進めてまいります。

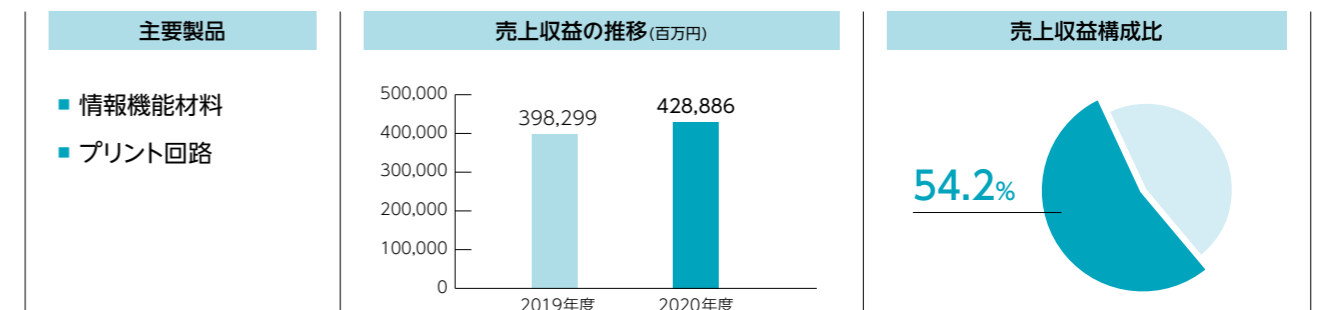
フッ素系の機能性材料を用いた製品の用途拡大も進めており、従来から注力している半導体や電子部品、モバイル機器分野に加えて、COVID-19によって需要が拡大した衛生製品分野への製品開発に注力していきます。

自動車・鉄道車両・航空機などの輸送機分野におきまし

ては、性能向上に貢献する新製品開発を推進しています。特に電動車両の急速な市場拡大を見据えて、ワイヤーハーネス関連材料、モーター用絶縁材料や電装部品用内圧調整材

料のラインアップを拡充。またCASE関連市場で、レーザー用電波吸収材料を新規開発/上市しました。

オプトロニクス



経営成績

情報機能材料は、前事業年度に対して伸長しました。テレワークの拡大などを背景にノートパソコン、タブレット端末用光学フィルムの需要が拡大し、大きく業績に寄与しました。一方、スマートフォン用製品は、有機ELディスプレイ(OLED)用の光学フィルムなど新たに採用が進みましたが、全体として需要は減少しました。また、TV用製品は減収となりましたが、協業先との連携を強め、第1四半期において技術供与によるロイヤリティ収益を計上しました。

プリント回路は、前事業年度に対して伸長しました。ハードディスクドライブの生産が第1四半期に一時的に減少したものの、その後は回復が進みました。パーソナルコンピューター用途などは低調に推移しましたが、高容量化が続くデータセンター用途は堅調に推移しました。また、高精度基板を用いた新しい市場への取組みとして、スマートフォン用部材の業績への寄与が始まり、この変化に合わせて生産能力の増強を図るなどの対応を進めました。

以上の結果、売上収益は4,288億8千6百万円(7.7%増)、営業利益は807億2千7百万円(40.9%増)となりました。

対処すべき課題

情報機能材料では、TV市場において、中国の協業先との連携を継続します。また、スマートフォンはディスプレイにおける

さまざまな技術の進化が進む中、OLEDディスプレイ用の光学フィルムの採用拡大に向けて取り組みます。ノートパソコン、タブレット端末用光学フィルムは、テレワークの拡大などを背景に、継続して高い需要が見込まれ、確実な取込みを図るとともに、さらなる生産性の向上に取り組めます。ITO(Indium-Tin Oxide=インジウムとすずの酸化物)フィルムは、ノートパソコン、タブレット端末用の需要が継続する一方、スマートフォン用の需要が減少することが見込まれ、ITOフィルムの生産技術を活用した新たな製品の創出に取り組めます。

プリント回路においては、パーソナルコンピューター向けのハードディスクドライブなどの用途は減少が見込まれます。一方、高容量化が続くデータセンター用途は引き続き堅調に推移すると見込まれ、安定的な供給体制の構築を進めます。また、高精度基板においては、生産能力の増強を一層進め、スマートフォン用部材への供給を拡大します。

研究開発活動

大型ディスプレイ用途関連では、昨今の在宅需要に伴い、液晶ディスプレイ(LCD)を使用したモニター、ノートPC、タブレットPCの需要も増加しており、各デバイスの要望に応えられる製品開発を行っています。

モバイルディスプレイ用途関連では、OLEDディスプレイを中心に表示品位の向上、低消費電力、フレキシブル化が進んでおり、偏光板への要望としては、光学機能の向上、薄

型化、フレキシブル化を要望されています。従来品以上の光学機能を有し、かつ薄型や折り曲げ可能な製品開発を行っています。

自動車業界では自動運転技術の発展により、車内ディスプレイ数の増加および大型化が始まっています。それに伴い、使用される偏光板も大型化し、従来品より耐熱性、耐紫外線(UV)性、低収縮性が要望されており、これらの要望に応える製品を開発しています。

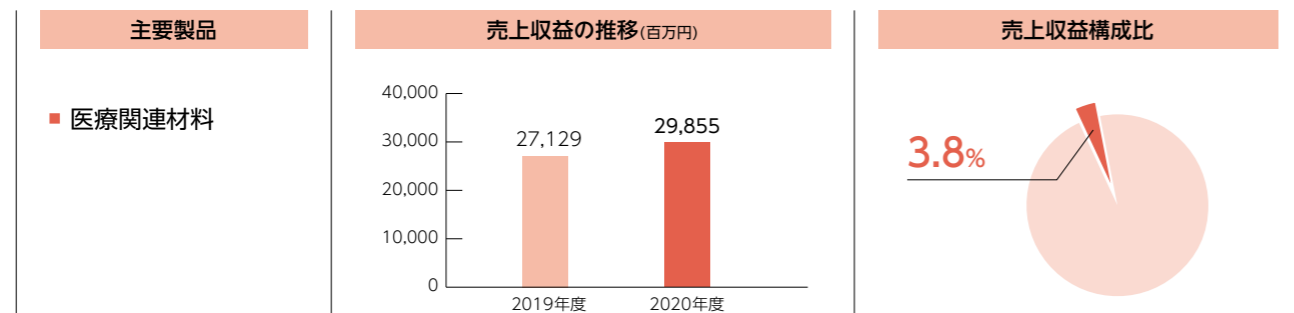
加えて、車内の内装デザインの自由度を高める曲面、異形状ディスプレイ用途の製品開発にも注力しています。

偏光板以外のディスプレイ周辺材料として、ディスプレイ層間充填粘着剤、OLED工程材、機能性フィルムなどの開発に

も注力し、ディスプレイとそれを組み込む機器のお客様への価値提供を行っています。ESGへの取組みとしては、環境への影響に配慮し、無溶剤化製品の開発や、リサイクル材料、バイオベースの材料を取り入れた新製品開発を推進しています。

プリント回路製品は、感光性ポリイミドおよびセミアディティブ法による回路形成技術を用いたハードディスクドライブ(HDD)向け回路基板を展開していますが、さらなる記録密度向上に貢献する製品開発を進めています。また、HDD向け回路基板をベースに、新基材を適用して新たな機械特性を付与した「高精度基板」を開発し、スマートフォン向けに量産を開始しました。今後もスマートフォンのさらなる性能向上のため、継続的に製品開発に取り組めます。

ライフサイエンス



経営成績

ライフサイエンスは、前事業年度に対して伸長しました。核酸医薬の受託製造において、COVID-19の治療薬やワクチンとして核酸医薬への期待がこれまで以上に高まっており、需要は堅調に推移しました。加えて、核酸医薬合成材料(NittoPhase™)の需要も拡大しました。

一方、病院への通院者数の減少などにより経皮吸収型テープ製剤や医療衛生材料の需要が減少しました。需要は回復しつつありますが、前事業年度の水準には及びませんでした。なお、第4四半期において、既存設備などの整理に伴い減損損失を計上しました。

核酸医薬の創薬においては、引き続き、肺線維症および難治性の癌治療薬の試験に取り組んでいます。

以上の結果、売上収益は298億5千5百万円(10.0%増)、営業損失は30億1千1百万円(前事業年度は営業損失25億4千6百万円)となりました。

対処すべき課題

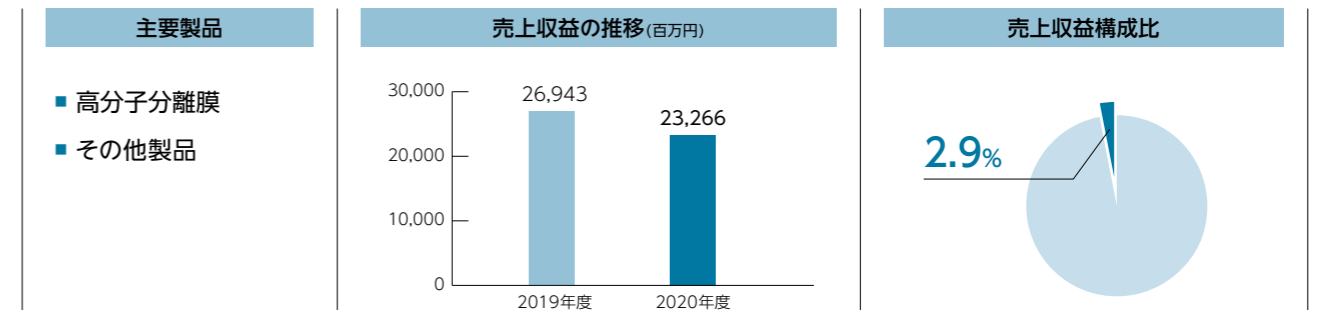
核酸医薬市場においては、希少疾患中心の臨床開発から大衆疾患や癌などのより多くの患者を対象とした治療薬の開発が進んでいます。また、市場は商業化の段階に移行しつつあり、今後、急激な拡大が見込まれます。このような状況の中、Nittoグループでは受託製造事業の生産能力を増強するとともに、これまで培ったノウハウを活かした核酸製造プロセスにおける設計サービス機能を拡張し、さらなる収益の拡大を目指します。創薬においては、肺線維症および難治性の癌治療薬領域で研究開発と試験を進め、新たな事業の柱として育てていきます。なお、次事業年度においてロイヤリティ収益の計上を見込んでいます。一方、経皮吸収型テープ製剤や医療衛生材料は緩やかに需要が回復すると想定しています。

研究開発活動

核酸プロセス材料は、合成の足場材料であるポリマービーズの需要が大きく増加しました。さらに高性能なビーズや高機能化した新規プロセス材料など、お客様へ新しい価値の提供につながる開発に注力します。

医療材事業では、肌に優しい粘着技術をベースに、人体に貼るウェアラブルデバイス向けの新しい機能材料の開発に注力しています。また、新領域の事業開発として、他事業部門との協業と社外連携の体制を強化して、新しい市場及び地域への展開を推進しています。

その他



経営成績

メンブレン(高分子分離膜)は、COVID-19の影響を大きく受け、前事業年度に対して低調に推移しました。各種産業用途やエネルギー分野をはじめ需要が停滞しました。なお、当セグメントには未だ十分な売上収益を伴っていない新規事業が含まれております。

以上の結果、売上収益は232億6千6百万円(13.6%減)、営業損失は74億9千6百万円(前事業年度は営業損失26億2千2百万円)となりました。

対処すべき課題

メンブレンでは、COVID-19による需要低下からの回復を見込んでいます。しかしながら、米州において回復の遅れが見込まれるなど、そのスピードは緩やかになると想定しています。このような中、生産プロセスの自動化によるコスト低減、エネルギーや環境分野での新たな製品の創出と育成に取り組めます。新規事業では、プラスチック光ファイバー・ケーブルをはじめ、開発中案件の早期量産化を目指します。

研究開発活動

分離膜・メンブレン事業関連では、2019年度に上市、注力してきた排水再利用用途向けの製品群にて、世界的な排水・廃液のゼロ化(ZLD: Zero Liquid Discharge)の動きに対応すると同時に、膜製造工場である滋賀事業所における排水の再利用率70%も達成いたしました。

滋賀事業所は、2021年度には新システムの導入により排水再利用率を90%以上にまで向上させ、廃液の再利用も同時実施することで環境負荷の低減を図り、循環型グリーン工場を目指します。

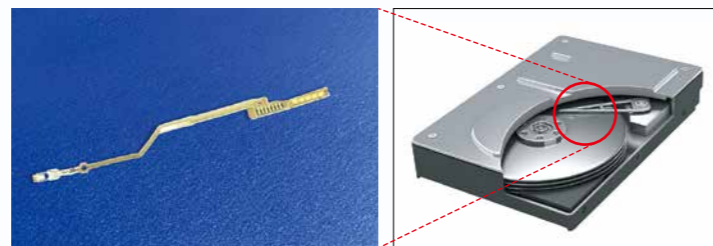
さらに、これらの膜技術は他拠点にも展開し、NittoグループのESG、SDGsへの取組みを牽引していきます。

社会に貢献する製品

スマート社会に向けた基盤の整備 **ハードディスクドライブ向け回路基板**

情報通信技術が進展する中、仮想化IT基盤やデータセンターが、IoT機器から収集した膨大なデータの管理や活用を支えています。データセンターなどでの大容量データの蓄積には、主にハードディスクドライブ(HDD)が使われています。

従来のHDDでは、サスペンションは磁気ヘッドを搭載する役目のみを担い、情報伝達は別のワイヤで行っていました。精密回路付き薄膜金属ベース基板 CISFLEX™は、その微妙なバネ特性により磁気ディスク上わずか10nm以下の位置にヘッドを浮上させ、HDDに情報を読み書きさせる信号を伝送する重要な役割を担っています。HDDの記録密度の高密度化を実現し、これにより単位記憶容量あたりの消費電力量が下がるため、データセンターなどの電力消費量の削減にも寄与しています。HDDへの部材供給を通じて、世界で加速するデジタルトランスフォーメーションに向けた基盤整備に貢献しています。



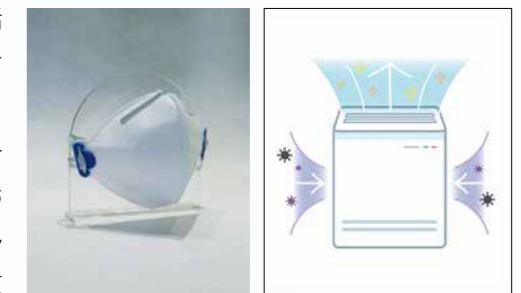
精密回路付き薄膜金属ベース基板 CISFLEX™ ハードディスクドライブ(使用例)

地球規模での感染症の抑制 **フッ素系機能性材料**

耐熱性や撥水性、耐薬品性、離型性などの特長を有するフッ素樹脂をフィルム化や多孔質化することにより、Nittoグループは半導体やモバイル機器などの各種分野にさまざまなフッ素系機能性材料を提供しています。

近年、医療分野での活用も広がってきており、COVID-19の感染抑制にも有効な高性能マスク素材にフッ素樹脂多孔質膜TEMISH™が利用されています。これまで、特殊用途の高性能マスクで使用されてきたTEMISH™ですが、高い性能や信頼性が要求されるN95などの医療用高性能マスクでも活用されるようになりました。そのほかにも空気清浄用のPTFEナノフィルター素材、医薬品向けの機能性フィルムなども供給しています。

理化学研究所/神戸大学 坪倉 誠氏が課題代表者を務めるスーパーコンピュータ富岳を用いた飛沫シミュレーション「室内環境におけるウイルス飛沫感染の予測とその対策」に参画し、研究を支援しています。高品質な材料の供給を通じ人々の健やかな暮らしに貢献していきます。



TEMISH™を使用した医療用高性能マスク

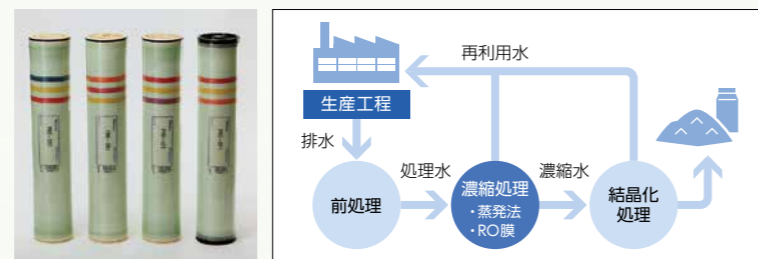
一度で空気中のウイルス/ダストを捕集(空気清浄用PTFEナノフィルター素材使用イメージ)

プラスチック・金属・水・カーボンなどの循環促進 **ZLD: Zero Liquid Discharge向けRO膜**

工場や事業所からの排水量が世界レベルで増加を続けており、環境汚染や渇水への対応として一部の国、エリアでは排水制限や法規制を厳格化しています。排水を系外に排出せず全回収することを目的とした、排水リサイクルシステムZLDが期待されています。

このシステムを構築するうえでランニングコストなどの面から鍵となるのが、逆浸透膜(RO膜)モジュールです。米国グループ会社のハイドロノーティクス社が、ZLDならびに排水量を最小化するシステムに最適な膜技術ソリューションとして新たに開発したのがPROシリーズです。

排水再利用率の向上は、環境保護のみならず産廃量の削減や廃棄コスト低減にもつながります。高難易度化および多様化する排水処理を支え、水資源の循環促進に貢献しています。



ZLD向けRO膜 PROシリーズ ZLDプロセスにおけるRO膜の活用事例

健康長寿の支援 **核酸医薬**

細胞に存在するDNAやRNAの構成成分をもとに生み出した核酸を、人の体内に投与する核酸医薬。病気の原因となる遺伝子の発現に直接作用するこの医薬品に注目が集まっています。

米国グループ会社の日東電工アビシアで、開発初期段階から商用薬の製造対応までシームレスに、核酸原薬の受託製造を担当しています。合成プロセスでは、Nittoグループの粘着技術とポリマー粒子設計技術を融合して生まれた核酸合成用ポリマービーズNittoPhase™HLも使用されています。アビシア社ミルフォード工場において、製造プロセス・分析法開発能力を拡張し、商用に必要な核酸原薬の十分な供給能力を確保するための設備投資を決定しました。併せて、今後ポリマービーズの供給能力の増強、早期臨床用の製造など、総額約250億円の積極的な資源投入を計画しています。今後急速に成長する核酸医薬業界をサポートし、人々の健康と安心な社会に貢献していきます。



核酸合成用ポリマービーズ NittoPhase™HL

アビシア社ミルフォード工場の新建屋外観イメージ

人財

■ なぜ、重要なのか

Nittoグループは「人財は最も重要な財産」と位置づけています。人財の獲得と定着はグループ全体の競争優位性を大きく左右します。持続的な成長を遂げていくために、また、新しいイノベーションを生み出すために、グローバルな人財の確保や従業員が常にチャレンジできる環境づくり、多様な人財が意欲を持って能力を発揮できる組織の構築を目指しています。

■ Nittoグループのアプローチ

Nittoグループは、目指す人財像としてThe Nitto Wayを理解し実践できるNitto Person、すなわち「多様なバックグラウンドを持つ人々と」「文化・価値観などの差異を乗り越え」「国境を越えた仕事ができる能力を持つ人」を掲げています。グローバルでの人財活性化を目的にNittoグループ共通の人財マネジメント基盤の整備を進めており、グローバルグレード、Nittoコンピテンシーに基づく評価制度、グローバル人財情報システム(HRIS)といった施策を進めています。今後は、これらをエリアを越えたグループ内での人財育成の取組みに活用し、グローバルでのNitto Personの育成をさらに推進します。

2030年のありたい姿(達成目標)

- 従業員教育投資 年間総研修受講時間倍増
- 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
- 女性管理職比率 グローバル30%、日本10%

人財の確保・育成

変化の激しい現代の経営環境にあって、Nittoグループではグローバルにビジネスを拡大しており、2020年度の海外売上比率は77%超に達しています。こうした中、採用ブランディング強化や採用チャンネル多様化、体系的な教育といった人財の確保・育成策を通じて、イノベーション創出を伴った持続的成長が可能な企業グループを目指しています。

グローバルに活躍できる人財の採用

高いコミュニケーション能力や新たな価値を創造する意欲、社会貢献意識を備えたグローバル人財を仲間を迎えたい——そんな想いから、さまざまな体験を通じて成長できる場として、独自のインターンシッププログラム「Nitto Internship Academy」を開発しています。

グループの強みであるイノベーションや戦略を理解したうえで、各部門の第一線で活躍する当社従業員とチームを組んで新規事業を提案する企画や、BtoBビジネスゆえに外からは分かりづらいNittoの職場を体験するものなど、4種類のプログラムを用意しています。COVID-19感染対策としてオンライン開催に切替えた2020年度は、138人が参加しました。

Nitto Internship Academy 体系図

	1年生	2年生	3年生 (M1年生)	4年生 (M2年生)
Innovation Internship			新規事業に挑む	
1day Internship	自分のキャリアをデザイン			
配属型 Internship			職場を体験	
Experience Internship	グローバルブランディングを学ぶ			



インターンシップ優秀チーム表彰の様子

グローバルワイドでのタレントマネジメント

グローバル人財マネジメントコミッティ

2020年度の新試みとして、各エリアを統括するエリア長、各事業部門長および人事部門の三者によるグローバル人財マネジメントコミッティを設置。エリア軸と機能軸の両方の視点から、グローバル事業展開を支える人財育成を加速させます。

具体的には、エリア単位、またグローバルレベルでのリーダー人財開発プログラムの実施や、海外グループ会社社長のサクセッションプランの策定などを行ってまいります。

早期選抜型リーダーシップ開発研修

Nitto Global Business Academy (NGBA) は、グローバルな活躍を期待される経営層候補者人財への選抜教育として、2011年に始まりました。このプログラムは、講義形式によるリーダーシップ発揮・ビジネス創出・組織マネジメントなどの知識学習に加え、アクションラーニングによる経営課題解決を組み合わせた実践的プログラムです。2021年度からは、経営幹部候補者向けの「NGBA-E (Executive)」コースと、次世代ビジネスリーダー候補者向けの「NGBA-A (Advanced)」とグローバルローテーションを連動させた、世界中の若手有望人財の発掘から経営リーダー輩出までの一貫型の少人数制プログラムに刷新しました。

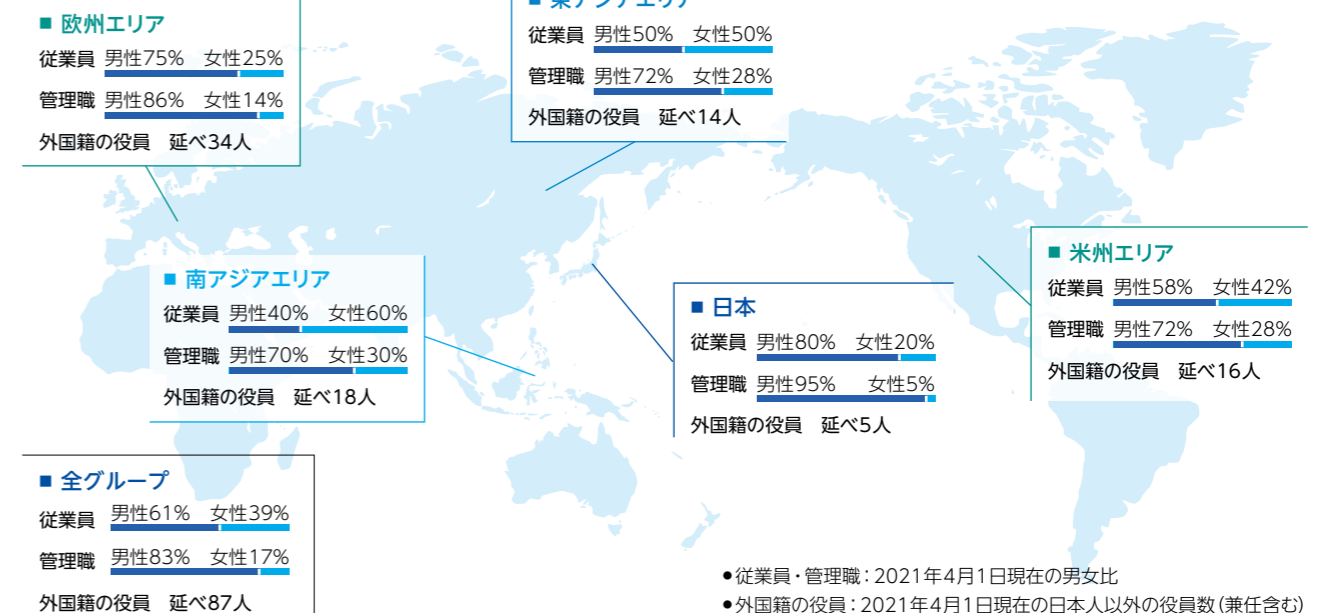
個を尊重したタレントマネジメント(日本国内)

専門職制度

日本国内では管理職層の等級制度として、職責の大きさを等級の基準とする職務グレード制を2018年度に導入しました。2021年度からはこれに加え、専門性の高さを等級の基準とする専門職等級制度がスタートします。

専門性と処遇を直結させるシステムとすることで、高度専門人財の採用および育成の推進、ひいては各人の専門性発揮による成果創出・業績貢献に結びつけていきます。まずはR&Dを中心とした技術部門にて先行導入し、2022年度以降にその他の部門に展開する予定です。

■ Nittoグループの雇用に関するデータ



完全在宅勤務制度のトライアル

2020年11月より、在宅勤務を前提としたスーパースマートワーク制度を、希望者を対象に試行しています。多様なライフスタイルを尊重し、自分らしい働き方ができるように、在宅での執務を基本とし、必要に応じて月数回出社する形をとっています。

まだ試行中ではあるものの、上司やチームメンバーとの物理的距離は必ずしもマイナスではなく、対象者からは「リモートワークツールを積極的に活用して、今まで以上にコミュニケーションが活発になった」「アウトプットへのこだわりや集中して業務しやすい環境により、アイデアや提案の質が向上した」などの声が聞かれます。Nittoらしいワークスタイルは、どうあるべきか——今後も検討していきます。

働きがいの向上

～従業員エンゲージメント向上への取組み～

従業員一人ひとりがさらに生き活きと働ける組織にすべく、2019年度、グループ会社を含む日本国内従業員8,995人を対象に、現状把握のためのエンゲージメントサーベイを実施しました。

2020年度は、ここで明確になった課題について1つずつ改善・向上のための取組みを進めました。具体的には、各拠点にて従業員エンゲージメント向上への行動計画書の策定、職制長に対するワークショップ実施や360度評価、コーチング機会の提供、また職場内のコミュニケーション向上活動などを行いました。

2021年度には、海外グループ会社も含めたグループ全体を対象に、従業員エンゲージメントサーベイを実施し、取組みをグローバルに拡大します。

従業員起点のチャレンジ・イノベーションを促進

Nitto Innovation Challenge

従業員一人ひとりがイノベーションの創出に向けてチャレンジする——革新性のある製品を強みとするNittoグループにとって、このような企業文化を育み醸成していくことは、経営において最も重要な活動です。

従業員より新規事業アイデアを広く募集する、新規事業創出大会「Nitto Innovation Challenge」も、そうした取組みの1つです。2020年4月から6月にかけて、海外からのエントリーも含め、応募数は計1,107件に達しました。

これは単なるアイデア大会ではありません。新規事業化フェジビリティの観点で選考会を重ね、案件を絞り込んでいきます。有力な案件に対しては、アクセラレートプログラムとして社内アドバイザーをつけ、現在、最終選考に残ったアイデアの事業化を検討しています。

2021年度は、大会の開催に加え、新規事業開発に熱意・関心を持つ人材が仲間や相談相手を見つける場として社内にコミュニティサイトを設けるほか、新規事業開発に関するウェビナーなどの提供も行っていきます。

ダイバーシティ&インクルージョン

Nittoグループでは、国籍や文化、性別、年齢、雇用形態が異なるさまざまな人材が世界各地で働いています。日本の労働生産人口が減少するなか、長期的な視点を持って、性別や国籍にとらわれない採用による雇用拡大を図っています。さらに「生産性向上」「働きやすさ」「働きがい」の観点で環境整備を一層押し進め、多彩な人材による多様な視点を経営に活かしながら新しい価値を創造するダイバーシティ経営を推進しています。

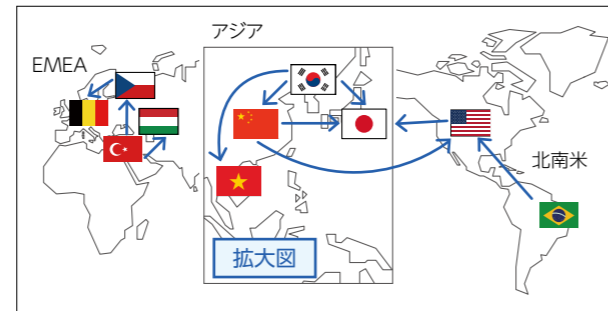
女性活躍に向けた取組み

Nittoグループでは、女性の活躍を重点的な取組み課題と認識しており、2030年には女性管理職比率を現在の2倍に引き上げる目標を設定しました。これに向けて、日本国内で

は、女性採用の拡大、出産・育児などのライフイベントに際した支援、および継続したキャリア開発支援を行っています。また、International Women's Dayには社内啓蒙イベントを開催しています。

海外グループ会社人材のグローバル活用

事業をグローバルに展開するNittoグループにおいては、グローバル人材の育成・活用が欠かせません。Nittoグループでは、優れた人材がより活躍できるよう、国境を越えて異動、転属、配置転換などを行っており、2021年4月現在で38名の海外グループ会社従業員が国際間転勤を行い、グローバルに活躍しています。



海外グループ会社人材の国際間転勤ケース

新たな時代の一体感を醸成

今回のCOVID-19の世界的な感染拡大に際し、多くの企業同様にNittoグループの事業活動も大きな影響を受けました。未だ予断を許さない状況ではありますが、安全や健康、感染予防に最大限留意しつつ業務を遂行し、経営に及ぼす悪影響やダメージを最小限に食い止めることができています。

仕事の仕方を工夫するなどしながら、献身的にNittoグループを支えてくれた全従業員とその家族一人ひとりに謝意を伝え激励したい——そうしたトップの想いから、15カ国語に訳した激励メッセージをしたためたカードを、世界各地で勤務する全従業員に送付しました。各事業所では、感染防止に十分留意しながら、上司からのねぎらいの言葉とともにこのカードが各人に届けられ、職場に笑顔が広がりました。

上司からねぎらいとともに手渡し



製品安全・品質

■ なぜ、重要なのか

Nittoグループは、世界28カ国と地域に事業を展開しており、企業活動が地域社会や経済へ与える影響は大きいと認識しています。責任あるモノづくりには、製品の安全性や安心して働ける労働環境の確保、人権への配慮などサプライチェーン全体での影響を考慮することが重要です。実際に、お客様からの要望は多様かつ高度になっており、各国・地域の法規制も強化されています。そのことから、Nittoグループは、お客様に満足していただける製品・サービスを提供するとともに、職場環境の改善や人権侵害の防止も企業としての責任であると捉えています。

■ Nittoグループのアプローチ

お客様に製品やサービスを通じて安全・安心、満足を提供するために、全社品質担当部署、事業執行部署、グループ会社それぞれに品質担当者を配置し、適切に管理する体制を構築するとともに、国際的なマネジメントシステム認証も取得しています。

また、安全・安心な職場環境を形成するために、経営戦略会議の場で施策や課題などを協議しており、経営と一体化した活動推進を図っています。

さらに、人権の尊重はグループ内だけでなく、サプライチェーン全体でグローバルに対応すべき課題であると認識しています。「世界人権宣言」を支持し「Nittoグループ人権基本方針」を定めてCSR調達の取組みを進めています。

2030年のありたい姿(達成目標)

- 変化を先取りした品質・安全管理
- 重大・重要災害ゼロ
- 購入金額90%以上のサプライヤー持続可能性評価と改善
- デジタル化によるロジスティクスの効率化

製品の安全性・品質向上

Nittoグループは、お客様に満足していただける製品・サービスを提供すべく、常に社会や市場の変化を先取りし、新しい発想を取り入れた製品提案を目指し、製品の安全性・品質向上に取り組んでいます。お客様との関係においても、その開発活動に寄り添いながら、新たな課題などについて早期に相談いただける状況を作り、ニーズに応える製品・技術を開発・提供することで差別化を図っています。

製品の安全性・品質向上に、マネジメントシステムを導入し運用することで、重大なクレームやリコールの発生の未然防止に努めています。

そのうえで、安全性や品質が確保された製品を世の中に提供するとともに、何か問題があれば速やかに解決を図っています。

さらに、Nittoグループでは、約4,000種類にも及ぶ化学物質を取り扱っており、その適正な管理が極めて重要な責務と捉えています。

当該物質に関する法改正の動向と、お客様の要求事項の変化を常に注視し、より厳しい自主管理基準を設け、適正な化学物質管理を行っています。

また、材料や製品に含有する化学物質情報を一元管理することで、お客様へ迅速で適切な回答を可能にしています。

労働環境の改善

Nittoグループでは、「私たちは安全をすべてに優先します」というスローガンのもと、一人ひとりが健康で安心して働ける職場を築くために、全員参加で事故災害の未然防止に取り組んでいます。

対象は従業員だけではなく、協力業者、工事業者を含む構内で働く一人ひとりを仲間と捉え、その安全を守ることが企業としての責務であると認識しています。「あらゆる事故災害ゼロ」を目標に掲げ、その実現にチャレンジしています。

重大・重要災害については、2018年度の12件、2019年度の7件に続き、2020年度は5件発生しました。地道な活動により減少傾向にはあるものの、目標とするゼロには未だ至っていません。

今後は、事故災害リスク撲滅に向けた自動化の促進や安全文化醸成へのキャプテンシー向上を図るとともに、万が一事故災害が発生した際には、迅速に対応可能なシステムの確立を進めています。

事故災害リスク撲滅

工場によって生産設備が大きく異なることから、これまで拠点ごとにリスクを抽出して、危険度に応じた対策をとってきました。しかし、「挟まれ・巻き込まれ」に分類される事故災害が継続的に発生していることから、2020年度より、グループ全体での重点課題と位置づけ、同種の事故災害の撲滅に集中的に取り組んでいます。

具体的には、人と機械の隔離、自動化を積極的に進めました。たとえば、ロール近傍にて手でゴム系材料を取り扱う高リスク作業については、一部の製造ラインにロボットを導入し、作業の自動化を実現しました。こうした対策をとることで、結果的に作業負荷の低減にもつながりました。

さらなるリスク低減策として、AI(人工知能)を用いた危険検知や事故災害防止策の開発にも着手しています。

安全文化醸成

Nittoグループは、かねてより「Global Activity Toward Excellence (GATE)」と呼ぶ小集団活動をグローバルに展開してきました。GATEでは、「品質」「安全」「環境」「合理化」という4つの分野で、各現場ならではの知恵と経験を集め、改善活動を競い合ってきました。

ただ安全については、現場でのボトムアップの取り組みもさることながら、拠点の責任者がリーダーとして拠点全体の活動を進めるべく、自ら部下たちに姿勢を示し、結果を出していくスタイル、いわばキャプテンシーが必要な局面が少なくありません。

そのため2020年度より、安全活動は前述のGATEから独立させ、「安全大会」を新たに開催しました。

目的は大きく2つあります。まずは、優れた実践例について取り上げ、その取り組みを学びあい、全体の底上げを図ること。

もう1つは、継続的に地道な活動を積み重ねてきた拠点や個人を表彰し、「安全のための取り組みが徹底できている組織は素晴らしい、賞賛に値する」という安全文化を醸成していくことです。

2020年度の大会は、COVID-19の影響を受けながらも、リモート会議などを活用し開催しました。

中国・佛山の日東電工(佛山)有限公司のチームが、「防災防止・防火防災部門」「交通安全部門」の両方で素晴らしい成果を挙げ、総合部門・特別優秀賞に輝きました。



第1回安全大会で総合部門・特別優秀賞を獲得した中国・佛山チーム

健康経営の取り組み

Nittoグループは、従業員の心身の健康が、お客様への高品質な製品や、サービスの提供につながると認識し、健康経営に取り組んでいます。

「従業員の健康度を高め、いきいきとした組織づくりを実現する」を健康経営指針として掲げ、「『からだ』と『こころ』の両面から職場環境と個々の生活の向上につなげる」を目的に、2020年4月より労働衛生活動新3カ年計画を策定し取り組んでいます。2020年度は、これまでの地道な健康経営への取り組みが評価され、Nittoとグループ会社の日東ビジネスエキスパートが「健康経営優良法人2021(大規模法人部門(ホ

ワイト500))」、ニトムズが「健康経営優良法人2021(大規模法人部門)」に認定されました。今後、全員参画での健康推進をスローガンに、健康経営をさらに推進していきます。

サプライチェーンにおける人権の尊重

CSR調達

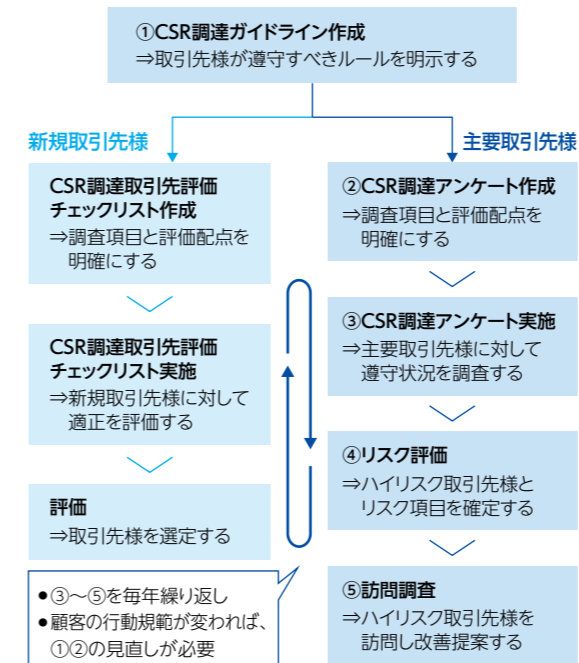
Nittoグループは、世界人権宣言を支持し「Nittoグループ人権基本方針」を定めています。これにより、Nittoグループ内だけでなく、サプライチェーン全体で人権が侵害される事態が発生せぬよう、同方針に基づいた対応を徹底しています。

具体的には、取引先様にて遵守すべきルール「CSR調達ガイドライン」を明示し、労働・人権の尊重はもとより、公正取引・倫理、安全衛生、環境への配慮、サプライチェーンへの浸透などの持続可能性への取り組みをお願いしています。

この「CSR調達ガイドライン」に基づき、主要取引先様に対して年1回「CSR調達アンケート」を実施し、改善が必要と判断される取引先様に対し、訪問調査および改善提案を行います。また、新たな取引先様との取引開始時には、「CSR調達取引先評価チェックリスト」により、適格性を審査してビジネスを開始します。

これらの活動を通じて、2030年までに、当社の購入総額のうち、各社の購入合計額が90%以上となる主要取引先様を選定し、選定された取引先様の持続可能性評価・改善プロセスを通じて、サプライチェーンの健全性を確保します。

CSR調達の全般的アプローチ



ホワイト物流への取り組み

日本国内の深刻なトラック運転手不足への対応策として、物流の安定化や経済成長への寄与を目的に、政府が主導する形で2019年からホワイト物流推進運動が展開されています。Nittoとしても、持続的成長とコンプライアンスおよびESGの観点から、物流改善を経営課題の1つと捉え同運動の趣旨に賛同し参加しています。

主な取り組み
<ul style="list-style-type: none"> ■ デジタルツールを活用した物流の効率化 ■ 名寄せ、積合せ、輸送モードの変更および出荷に合わせた生産体制の構築 ■ 異常気象時などの運行中止・中断など

2020年度は第一弾として尾道事業所にてトラックの待機時間を平均30分以内に短縮する活動に取り組みました。物流会社側と予め配車時刻を定め、当社側がその配車時刻に合わせて積載する荷物を遅延なく準備することができれば、こうした問題は生じません。しかし実務上はそれを阻害する多くの要因が待ち受けます。

まず待機時間の発生についてデータを分析し、顧客起因、工場製造起因、物流起因など、原因を特定しました。さらにこれをもとに、関連部門が課題解決に向けて協議し輸送事業者様ときめ細やかな情報連携を行った結果、同事業所では目標を大幅に上回る平均25分を達成することができました。今後この活動を他事業所へと展開していく計画です。

国内物流におけるその他の施策としては、2020年5月より、同じくホワイト物流推進運動に参画している精密機器メーカー様との間で共同配送をスタートさせました。こうした取り組みで成果を挙げるには、両者間で路線のみならず物量やスケジュールなどの調整が不可欠となります。現時点での成果は限定的ですが、これまでの輸送コストや物量データ、向け地データに加え、配車計画や実績、積載効率などもデータ化し、輸送事業者様と共有し取り組みを拡大していきます。この取り組みはホワイト物流推進だけでなく、CO₂排出量削減にもつながります。

またカメラ、センサーなどの見える化テクノロジーを架装したフォークリフト導入を検証し、倉庫作業の安全や業務効率化を進めていきます。

環境

■ なぜ、重要なのか

CO₂排出による気候変動や資源の枯渇、プラスチックによる海洋汚染など、地球環境は危機的状況にあります。

Nittoグループのモノづくりにおいても、電力・化石燃料の消費によりCO₂を排出し、またプラスチックや有機溶剤、水などの資源も使用していることから環境への取組みは必要不可欠です(下図参照)。

お客様や社会からも、環境に対する主体的関与・貢献が求められており、持続的な成長を遂げるための重要な条件の1つになっています。

地球環境の危機に対応するために、環境負荷の少ないモノづくりを進めることが企業としての責任であると捉えています。

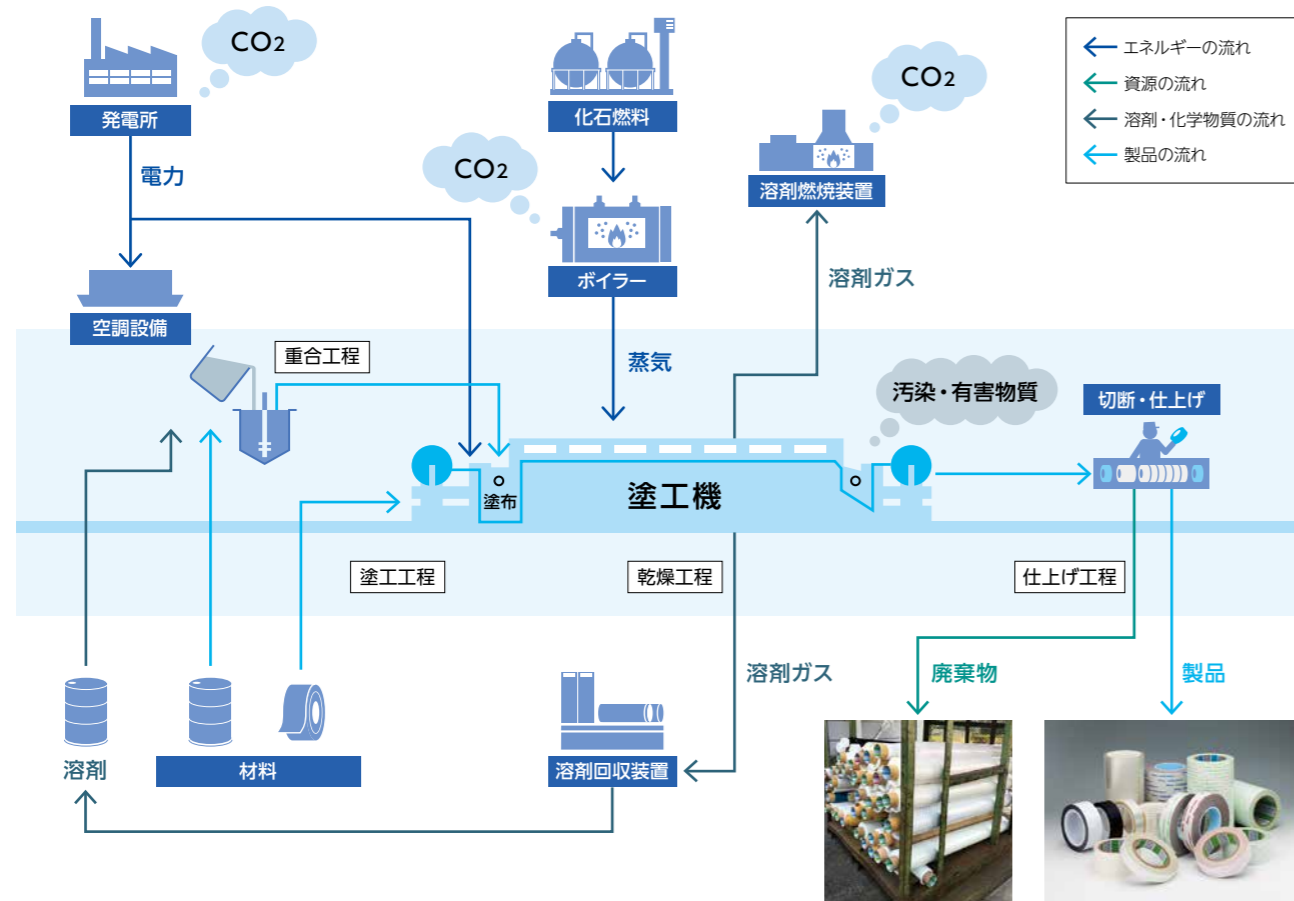
■ Nittoグループのアプローチ

モノづくりを通じて企業責任を果たすため、経営戦略会議の場で施策や課題などを協議しており、経営と一体化した活動推進を図っています。さらには、2021年度から新たに、グループ全体で環境対応施策に取り組む推進機関「Green Committee」を設けました。

同Committeeの傘下には、省エネ・再エネ・CO₂回収に取り組む「脱炭素分科会」、省資源・資源循環に取り組む「3R分科会」、汚染原因となる化学物質使用量と有害物質排出量の削減に取り組む「汚染防止分科会」を設置。それぞれのテーマについて事業執行部署や関係する専門機能部署が一丸となり、2030年の目標達成を目指します。

さらには、従業員一人ひとりの環境への意識向上を図る、啓発活動にも一層注力します。

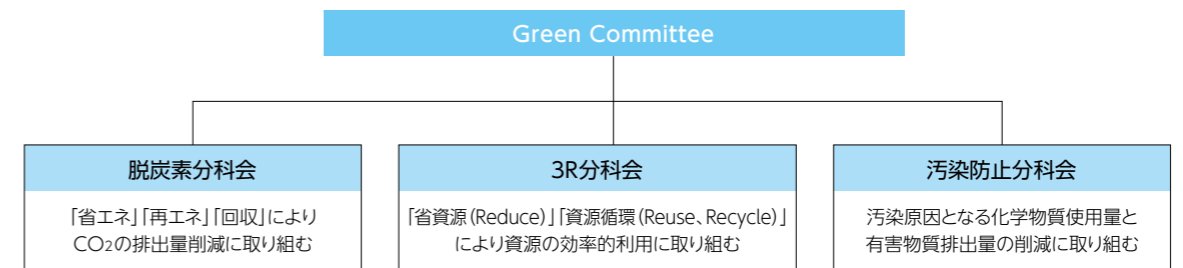
■ Nittoグループのモノづくりと主な環境負荷



2030年のありたい姿 (達成目標)		
CO₂排出削減 <ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量 60万ton/年*1 サプライチェーンCO₂排出量削減*2 	資源の効率的利用 <ul style="list-style-type: none"> 廃プラリサイクル率 60%以上 廃棄物排出量削減 再資源材料使用の促進 	汚染・有害物質の排出削減 <ul style="list-style-type: none"> VOC排出量削減

*1 scope1+2 *2 scope3

■ Green Committee体制図



CO₂排出削減

気候変動によって、世界中で災害のリスクが高まる中、企業にもその影響を食い止める努力が求められています。

NittoグループにおけるCO₂排出削減に向けた取組みとしては、2015年度に長期排出削減目標を設定し、本格的な活動を開始しました。これまで、空調における省エネやLED化などに50億円(2016~20年度合計金額)を投じました。その結果、2020年度CO₂排出量は684,774tonとなり、「2025年度73万ton/年」という目標を5年前倒しで達成することができました。

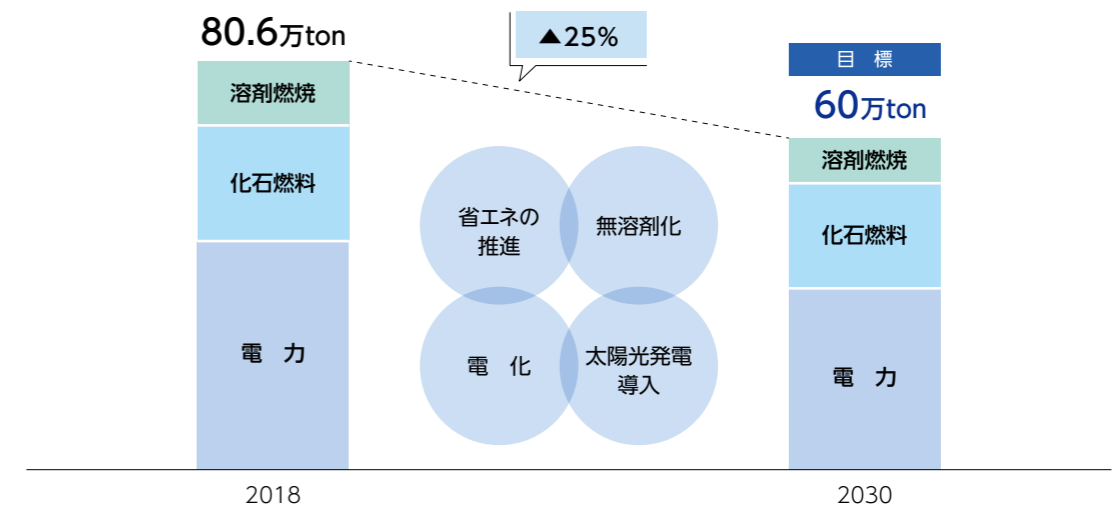
カーボンニュートラルに向けた次なる一歩として、「2030

年度60万ton/年」(2018年度比25%削減に相当)という新たな目標を設定しました。

それを実現するために、製造工程における省エネの推進、無溶剤化の追求による溶剤ガス燃焼時のCO₂排出ゼロ化、製造プロセスの電化(脱化石燃料)、太陽光発電設備の導入促進といった策を講じていきます。

これらに対し、向こう10年間で600億円超の投資を計画しています。

省エネ、再エネのみならず、製造工程から排出されるCO₂や大気中のCO₂を回収し、再利用するカーボンリサイクル技術などの新技術開発にも力を入れ、実用化に向けて取り組みます。



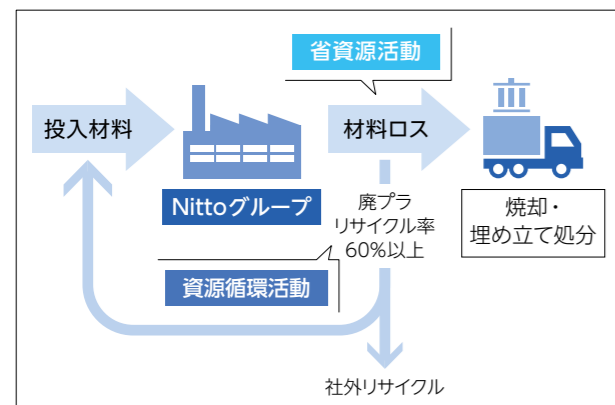
Topics

サプライチェーンでの取組み

近距離でも航空便利用が主流であったベトナムからの海外輸出を順次船便へ転換しています。また、日本国内輸送においてもモーダルシフト運送利用を着実に拡大しており、2020年度は124tonのCO₂を削減しました。今後もあらゆる視点から省エネ活動に取り組んでいきます。

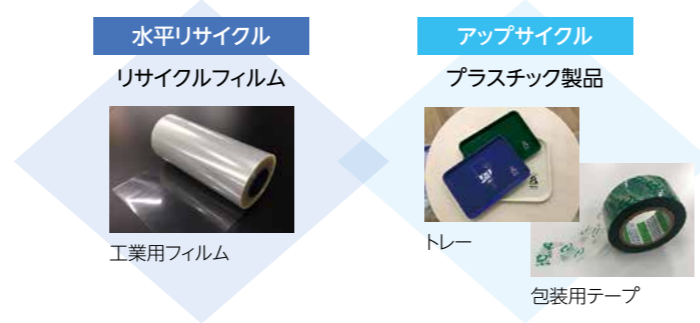
資源の効率的利用

地球には石油や鉱物、水など多くの資源が存在しており、この限りある資源を効率的に利用することは、企業にとって重要な使命であると考えています。これまでNittoグループは、国内各拠点へのトラックスケール導入による資源管理を強化し、生産性向上や廃棄物の再利用などを通じて廃棄物排出量の削減を進めてきました。2020年度の廃棄物排出量は128,962ton(2019年度比原単位1.2%増加)となり、前年度比原単位3%削減は達成できませんでした。主な要因として、新製品立ち上げやCOVID-19の影響により生じた、受注変動による生産効率の低下が挙げられます。今後は、外部要因の影響を受けない安定したモノづくりを目指し、MFCA(次項にて後述)を活用した省資源活動を推進します。さらに、2030年度の資源循環目標として、廃プラスチックリサイクル率60%以上、原材料への再資源材料の積極的利用を新たに設定しました。



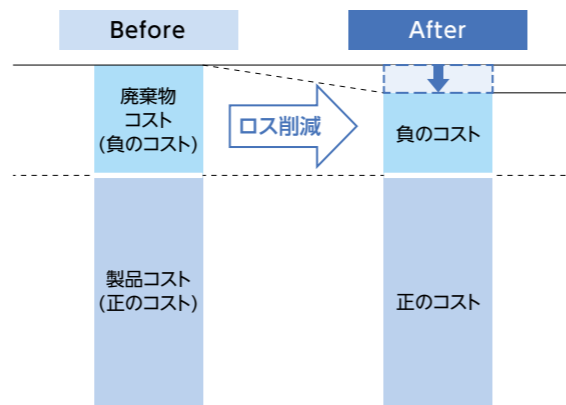
廃プラスチックの促進

廃プラスチックをフィルムとして再利用する水平リサイクルや、高付加価値プラスチック製品に再生するアップサイクルを推進していきます。



省資源活動

マテリアルフローコスト会計(MFCA:Material Flow Cost Accounting)は、環境管理会計手法の一種です。製造プロセスにおけるマテリアル(原材料や副資材など)のロスを物量と金額の両面から可視化し、資源ロスを最小化する手法です。MFCA手法を定義づけたISO14051:2011、サプライチェーン全体での活用を定義づけたISO14052:2017があり、これまでNittoグループは、主幹事として一連の規格化に貢献してきました。より実践的で導入が図りやすいISO14053:2021が2021年2月に新たに発行されました。この新規格を活用してグループ内でさらにMFCAを促進しようと計画中です。先行してMFCAに取り組んだメンブレン事業部では、超高性能RO膜の成膜工程において2020年度、「負のコスト」を約10%削減することができました。「3R分科会」の活動を推進することで、マテリアル側面からの見える化により、さらなる省資源化を進めていきます。



MFCAによる資源利用の効率化

資源循環活動

排水の再利用

水資源を効率的に利用するのはもちろんのこと、異常気象などにより給水が制限されるような事態に直面しても、事業活動への影響を最小限に抑えるため、水の再利用に力を入れています。滋賀事業所において、排水の蒸発濃縮・減容化と当社製の超高压RO膜(逆浸透膜)を用いた処理技術を組み合わせ、排水のリサイクルを推進しています。2022年度リサイクル率90%を目標とし、最終的には「工程排水ゼロ」の実現を目指しています。ここで得られた知見を活用し、他事業所への展開を進めています。尾道事業所でも、同様の技術を用いた水リサイクル施設が2020年10月に完成、稼働を開始しました。河川放流水「ゼロ」を目指した全社モデル施設であり、現在安定稼働を目指し調整を進めています。さらに、2018年の西日本豪雨災害のような給水停止による生産活動の停止リスクも低減しました。



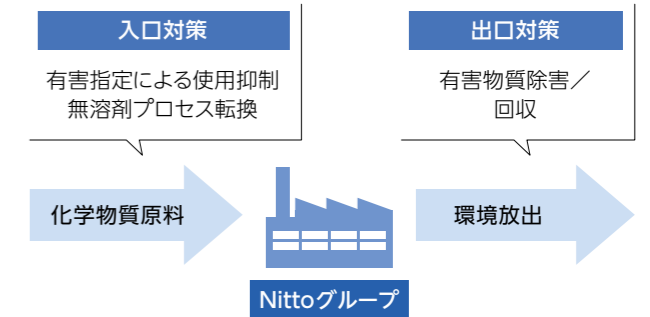
尾道事業所の水リサイクル施設

モノマテリアル技術の開発

当社主力製品は粘着テープであることから、水平リサイクルを進めるうえでモノマテリアル化(素材に分けること)が必要不可欠です。これまでさまざまな分離プロセス手法を検証してきました。2021年度には、分離プロセスを確立し、再フィルム化と再生フィルムとしての品質検証を行い、順次実用化・スケールアップを進めていく予定です。

汚染・有害物質の排出削減

事業所の周辺環境や作業環境への影響を最小限に抑えるべく、汚染・有害物質の排出削減に取り組んでいます。2016年度より、Nitto単体を中心に、溶剤ガスの処理、建屋からの放出対策などのトルエン排出削減策を推進してきました。2020年度のトルエン大気排出量は190tonとなり、2016年度比400ton削減となりました。今回新たに、活動主体を単体からグループ全体に、対象をトルエンからVOC(揮発性有機化合物)に広げ、2030年に向けた削減目標と行動計画を策定中です。無溶剤プロセス化の促進、および法令などを上回る厳しい基準に基づく有害物質の特定と使用規制によって、さらなる環境負荷低減を目指します。



役員・監査役紹介 (2021年6月18日現在)



社外監査役	監査役	社外取締役	取締役 常務執行役員
豊田 正和	神崎 正巳	福田 民郎	三木 陽介

取締役 常務執行役員	社外取締役	監査役	社外監査役
伊勢山 恭弘	八丁地 隆	徳安 晋	白木 三秀

社外取締役	社外取締役	代表取締役 取締役社長
古瀬 洋一郎	澤田 道隆	高崎 秀雄

取締役 専務執行役員	社外取締役	社外監査役
富所 伸広	ウォン ライヨン	寺西 正司

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 兼 COO(現任)

三木 陽介

取締役 常務執行役員

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 兼
 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(現任)

富所 伸広

取締役 専務執行役員

1989年 4月 当社に入社
 2015年 6月 当社執行役員 情報機能材料事業部門
 情報機能材料事業部長
 2017年 4月 当社執行役員 情報機能材料事業部門長
 2017年 6月 当社取締役 上席執行役員
 情報機能材料事業部門長
 2019年 6月 当社取締役 常務執行役員
 2021年 6月 当社取締役 専務執行役員(現任)

伊勢山 恭弘

取締役 常務執行役員

1991年 6月 当社に入社
 2009年10月 オプティカル事業部門戦略統括部経理部長
 2013年 7月 基盤機能材料事業部門
 戦略統括本部経理部長
 2013年10月 基盤機能材料事業部門
 戦略統括本部経理部長
 兼 自動車材料事業部門企画統括部経理部長
 2016年 4月 経営戦略統括部門経理財務副統括部長
 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(現任)

古瀬 洋一郎

社外取締役(独立役員)

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 同社代表取締役副社長(2005年10月退任)
 2006年 1月 エバンストン(株)代表取締役(現任)
 2007年 6月 当社社外取締役(現任)
 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(現任)
 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)

福田 民郎

社外取締役(独立役員)

1989年 4月 韓国三星電子(株)デザイン顧問
 (1999年9月退任)
 1999年10月 京都工芸繊維大学大学院教授
 2013年 4月 京都工芸繊維大学
 名誉教授(現任)
 2018年 6月 当社社外取締役(現任)

寺西 正司

社外監査役(独立役員)

1969年 4月 (株)三和銀行に入行
 2002年 1月 (株)UFJ銀行代表取締役頭取
 2002年 6月 (株)UFJホールディングス取締役
 (2004年6月退任)
 2004年 5月 (株)UFJ銀行代表取締役
 (2004年5月退任)
 2004年 7月 同行名誉顧問
 2006年 1月 (株)三菱東京UFJ銀行
 名誉顧問(現任)
 2008年 6月 当社社外監査役(現任)
 2011年 6月 月島機械(株)社外取締役
 (2018年6月退任)

八丁地 隆

社外取締役(独立役員)

1970年 4月 (株)日立製作所に入社
 2003年 6月 同社執行役常務
 2004年 4月 同社執行役専務
 2006年 4月 同社代表執行役 執行役副社長(2007年3月退任)
 2007年 6月 (株)日立総合計画研究所代表取締役社長
 (2009年3月退任)
 2009年 4月 (株)日立製作所代表執行役 執行役副社長
 (2011年3月退任)
 2011年 4月 日立アメリカ社取締役会長(2015年3月退任)
 2011年 6月 (株)日立製作所取締役(2015年6月退任)
 2015年 6月 同社アドバイザー(2016年6月退任)
 2015年 6月 当社社外取締役(現任)
 2017年 6月 丸紅(株)社外監査役(2020年6月退任)
 2017年 6月 コニカミノルタ(株)社外取締役(2021年6月退任)
 2020年 6月 丸紅(株)社外取締役(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 and Chief,
 Principal Trainer and
 Consultant(現任)
 2018年 7月 Penang Women's Development
 Corporation Director(現任)
 2019年10月 大学院大学至善館特任准教授
 Center for Sustainability and
 Innovation 副センター長(現任)
 2020年 6月 当社社外取締役(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 同社代表取締役 社長執行役員
 2020年 6月 パナソニック(株)
 社外取締役(現任)
 2021年 1月 花王(株)取締役会長(現任)
 2021年 6月 当社社外取締役(現任)

監査役

神崎 正巳

監査役

1978年 4月 当社に入社
 2008年 6月 当社執行役員
 日東シンコー(株)代表取締役
 2009年 6月 当社執行役員
 営業部門副部門長・東京支店長
 2010年 4月 当社執行役員 CIO
 2011年 6月 当社上席執行役員 CIO
 2013年 6月 当社常務執行役員 CIO
 2014年 6月 当社常務執行役員 営業統括部門長
 2015年 6月 当社常勤監査役(現任)

徳安 晋

監査役

1985年 4月 当社に入社
 2005年 7月 オプティカル事業部経理部長
 2009年10月 経営統括部門経理統括部経理財務部長
 2011年11月 経営統括部門経理統括部経理財務部長・業績管理部長
 2014年 2月 経営統括部門経理統括部経理財務部長
 兼 情報機能材料事業部事業統括部長
 2014年 4月 経営統括部門経理副統括部長
 2015年 4月 経営統括部門経理副統括部長
 兼 自動車材料事業部門事業統括部経理部長
 2016年 4月 Nitto Automotive, Inc.代表取締役
 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)

豊田 正和

社外監査役(独立役員)

1973年 4月 通商産業省入省
 2003年 8月 商情情報政策局長
 2006年 7月 通商政策局長
 2007年 7月 経済産業省審議官
 (2008年7月退官)
 2008年 8月 内閣官房宇宙開発戦略本部
 事務局長(2010年8月退任)
 2008年11月 内閣官房参与(2010年8月退任)
 2010年 6月 (株)村田製作所社外監査役
 (2016年6月退任)
 2010年 7月 (財)日本エネルギー経済研究所
 理事長(現任)
 2011年 6月 当社社外監査役(現任)
 2015年 3月 キヤノン電子(株)社外取締役(現任)
 2016年 6月 (株)村田製作所社外取締役
 (2018年6月退任)
 2018年 6月 日産自動車(株)社外取締役(現任)

白木 三秀

社外監査役(独立役員)

1990年 4月 国士館大学政経学部
 教授
 1999年 4月 早稲田大学政治経済
 学部教授
 2005年 4月 早稲田大学政治経済
 学術院教授(現任)
 2009年10月 国際ビジネス研究会
 副会長
 2012年 6月 当社社外監査役(現任)
 2012年10月 国際ビジネス研究会
 常任理事
 2013年 8月 日本労務学会会長
 (2015年8月退任)
 2015年10月 国際ビジネス研究会
 会長(現任)

執行役員一覧 (2021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 兼 COO	
富所 伸広	取締役 専務執行役員	
大脇 泰人	専務執行役員 / CIO / サステナビリティ本部長 / 輸出管理センター長	ESG推進、コンプライアンス、リスクマネジメント IT、輸出管理
飯塚 幸宏	常務執行役員 / 北・南米エリア長 / Nitto, Inc. 代表取締役	北・南米エリア
高柳 敏彦	常務執行役員 / 営業本部長 / 台湾エリア長	営業統括・営業支援、台湾エリア
三木 陽介	取締役 常務執行役員 / CTO 全社技術部門長	全社技術
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
伊勢山 恭弘	取締役 常務執行役員 / CFO / 経理財務本部長	経理・財務、IR
土本 一喜	上席執行役員 / 副CTO / 製造・生産技術本部長	製造・生産技術
藤岡 誠二	上席執行役員 / メディカル事業部長	メディカル事業
右近 敦嗣	上席執行役員 / 日昌株式会社 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、情報機能材料事業
佐藤 紀夫	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
城 勝義	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
大須賀 達也	執行役員	事業所経営
赤木 達哉	執行役員 / 情報機能材料事業部門長	情報機能材料事業
明間 健二郎	執行役員	環境戦略
名畑 憲兼	執行役員 / 品質・環境・安全本部長	品質・環境・安全
許 成逸	執行役員 / 南アジア・オセアニアエリア長 / インドエリア長 / Nitto Denko (Singapore) Pte. Ltd. 代表取締役	南アジア・オセアニア、インドエリア
堀川 幸裕	執行役員 / ICT事業部門長	ICT事業
青木 信行	執行役員 / 人財本部長 兼 未来戦略本部長	人事・教育、ダイバーシティ推進 経営戦略、広報
高瀬 秀郎	執行役員 / CPO / 業務改革本部長	ロジスティクス、業務改革、調達
林 康裕	執行役員 / 法務総務本部長	法務・総務

※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 CTO: グループ最高技術責任者
CIO: グループ最高情報責任者 CFO: グループ最高財務責任者 CPO: グループ最高調達責任者

役員報酬

役員報酬の方針について

① 取締役の報酬

a. 取締役報酬の基本方針

- 「Nitto Person」*を取締役として登用できる報酬内容とする。
- 持続的な成長と中長期的な企業価値向上への貢献意欲を高める報酬体系とする。
- 公正で透明性のある報酬決定プロセスとする。

※ これまでの経験による深い見識や高い専門性を有することを基本として、これに加えて経営理念を理解し、実践し、結果を出し、新しいことにチャレンジし続けられる者

b. 報酬構成

取締役(社外取締役を除く)の報酬は、下図のとおりとします。

c. 報酬水準の設計の方針

当社の役員等の報酬水準は、業界水準に対して競争力のある水準とするため、同規模、同業種の主要企業群をベンチマークとし設定しております。

d. 報酬構成比率

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=40%:40%:20%とします。なお、中期目標達成時には追加報酬として業績連動型株式報酬を支給しますが、標準評価では支給しません。

e. 決定プロセスに関する方針

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

種類	項目	内容、額または数の算定方法、および支給時期に関する方針
固定報酬	基本報酬(金銭)	職位、職責、在任年数に応じた月額金銭報酬を支給する。
短期的業績連動報酬	役員賞与(金銭)	年度ごとの当社グループの業績向上に対する意識を高めることを目的として、当該事業年度経過後に金銭報酬を支給する。各人の支給額は、1事業年度を評価期間として、連結営業利益および連結ROE*に基づく全社業績指標の達成度合いならびに各取締役の担当別目標の達成度合いにより決定する。
中期的業績連動報酬	業績連動型株式報酬	中期的業績向上のインセンティブの追加的報酬と位置づけ、連続する3事業年度経過ごとに株式報酬を支給する。各人の支給株式数は、業績評価期間の開始から3年が経過した時点での連結営業利益、連結ROE*により決定する。高い目標値を設定するものとし、目標不達成の場合は支給せず、目標達成度合いに応じて80%~150%で変動する。
中長期的業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬	株主と利害を共有し中長期的業績を反映させるため、事業年度ごとに株式報酬を支給する。各人の支給株式数は職位、職責、在任年数に応じて決定し、退任時まで譲渡制限を設けることにより、報酬が市場価格と連動する仕組みとする。

※ 連結営業利益は結果への拘り、連結ROEは事業の安定性を測る指標として採用
社外取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から、固定報酬のみで構成します。

任期ごとの基本報酬および役員賞与の各取締役への配分については、取締役会決議に基づき取締役社長がその具体的内容の決定について委任されております。取締役社長は、社外取締役以外の取締役の目標達成の評価を行う地位にあることから、配分についても決定することが合理的と考えております。決定に際しては、基本報酬は職位、職責、在任年数に応じて定められ、また役員賞与は、上記の予め定めた基準額および算定方法に基づき、各取締役の担当別目標の達成度合いを勘案したうえで行うこととし、いずれも恣意的な決定がなされないような仕組みとしております。業績連動型株式報酬および譲渡制限付株式報酬は、予め定める算定式により、取締役会で各取締役の割当株式数を決定いたします。

② 監査役の報酬

a. 監査役報酬の基本方針

- 「Nitto Person」を監査役として登用できる報酬内容とする。
- 取締役による職務執行に対する監査等の職務を担うことに資する報酬体系とする。

b. 報酬構成

監査役の報酬は、株式関連報酬その他の業績連動型の要素を含めず、固定報酬である基本報酬のみで構成します。

c. 報酬水準の設計の方針

当社の役員等の報酬水準は、業界水準に対して競争力のある水準とするため、同規模、同業種の主要企業群をベンチマークとし設定しております。

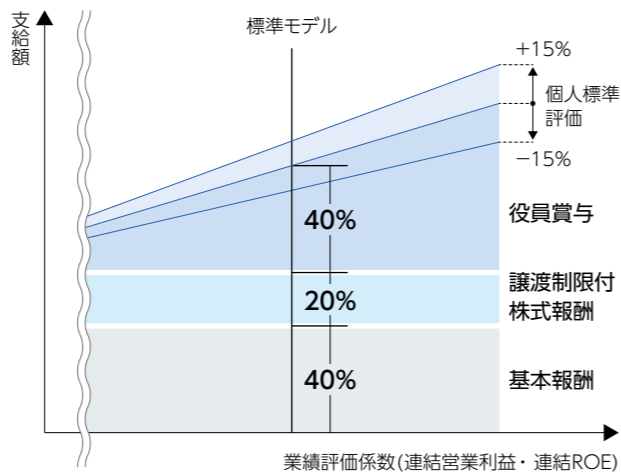
d. 決定プロセスに関する方針

監査役の個人別の報酬の内容については、監査役の協議によって決定します。

役員賞与について

「役員賞与」は、単年度の全社業績と各役員等の成果への対価とし、業績達成に向けたインセンティブとして機能すること、および株主との利益共有化を図ることを目的とした報酬としております。役員賞与は、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%)で構成します。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。連結営業利益は結果への拘り、連結ROEは事業の安定性を測る指標として採用しました。個人評価反映部分は、個人のパフォーマンスに応じて、報酬額を決定します。

■ 構成比率目安イメージ図

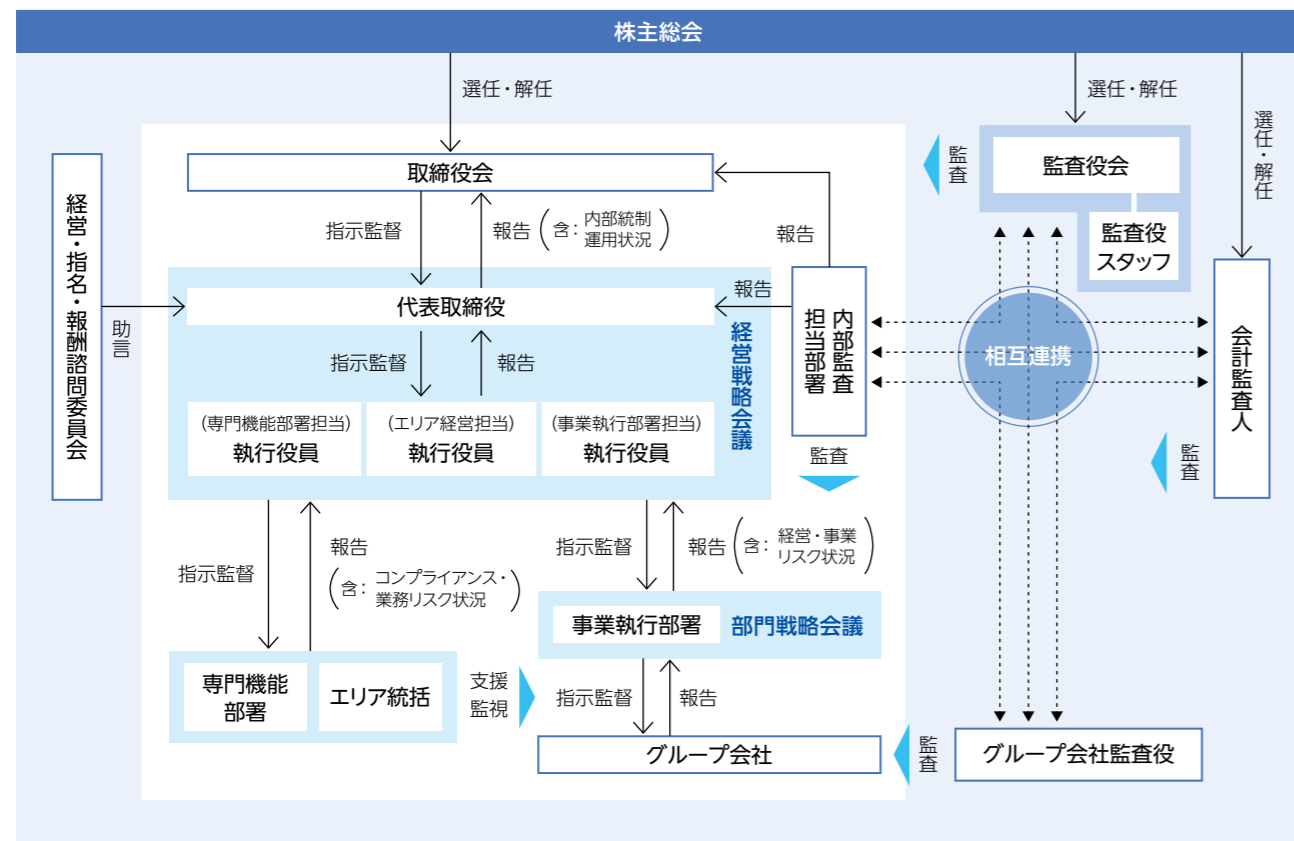


ガバナンス体制

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、内部統制基本方針を刷新し、2021年4月1日より新たなコーポレートガバナンス体制をスタートさせました。

■ コーポレートガバナンス体制図



内部統制基本方針

当社グループは、「経営理念」として、当社グループが果たすべき「Mission」(新しい発想でお客様の価値創造に貢献します。)、および役職員共通の価値観、心構え、行動基準を示した「The Nitto way」を定めています。そして、「The Nitto way」の「安全をすべてに優先」には身体の安全だけでなく経営の安全も含まれるものとし、業務の適正を確保するために必要な体制(内部統制体制)の構築および運用状況の確認は、重要な経営プロセスであると認識しています。

このような考え方のもと、当社グループは「内部統制基本方針」を次のとおり定めています。

1. コンプライアンス推進体制

(会社法第362条第4項第6号、会社法施行規則第100条第1項第4号、同項第5号)

(1) 行動基準の策定

当社グループのコンプライアンスの基礎として、当社グループ役職員が事業活動において法令および倫理に則って行動できるよう「Nittoグループビジネス行動ガイドライン」を定める。

(2) 担当役員および担当部署の設置

当社グループのコンプライアンスを推進するため、コンプライアンス担当役員(取締役または執行役員)を定め、コンプライアンス担当部署を設置する。

(3) 内部通報制度の整備

内部通報体制として、コンプライアンス担当部署がその窓口となるほか、社外の専門機関を直接の情報受領者とする社外窓口を整備する。コンプライアンス担当部署は通報案件の対応および再発防止体制の整備を行う。

2. リスクマネジメント推進体制

(会社法施行規則第100条第1項第2号、同項第5号)

(1) 事業リスクのマネジメント体制の整備

事業構成や海外での事業運営にかかわるリスク、為替変動やカントリーリスク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等(以下、「事業リスク」という)について、各事業執行部署がこれを管理する。

(2) 業務リスクのマネジメント体制の整備

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等(以下、「業務リスク」という)について、専門機能部署が管理する。

(3) エリアにおけるリスクモニタリング体制の整備

グローバルなリスクモニタリング体制を実現するため、主要地域ごとにエリア経営担当役員を配置し、エリア統括機能を整備する。

(4) 役員によるリスクモニタリング体制の整備

事業リスクについては、各事業執行部署が必要に応じて当社取締役会、経営戦略会議に報告する。業務リスクについては、リスクマネジメント担当役員および担当部署を設置し、当社取締役会、経営戦略会議が業務リスクの報告を受け体制を整備する。

(5) 危機管理体制の整備

緊急事態または事故・災害(以下、総称して「緊急事態等」という)が発生した場合に備え、速やかに当社取締役社長およびリスクマネジメント担当役員に報告される体制を整える。緊急事態等が発生した場合には、損害を最小限に止め事業を継続し早期に復旧するため、当社取締役社長のもと危機対策本部を設置する。

3. 業務効率化の推進体制

(会社法施行規則第100条第1項第3号、同項第5号)

(1) 取締役会の効率化推進

当社取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制の基礎として、取締役会を原則として月1回定期的に開催するほか、必要に応じて適宜臨時に開催する。

(2) 権限移譲による効率化推進体制

当社グループの具体的な経営方針および経営戦略に関わる重要事項については、その重要度に応じて、当社取締役会決議とするほか、当社取締役(社外取締役を除く)および執行役員によって構成される経営戦略会議(原則月1回開催)での決議、各事業執行部署主催の会議での決議または稟議決裁による決定とする。

(3) 当社グループの報告体制の整備

当社グループ会社の経営上の意思決定および重要事項について、当社での決議のほか、当社との事前協議、当社への報告など、当社が必要に応じてその意思決定に関する体制とすることにより、グループ全体の業務の適正を確保する。

(4) 担当役員の設置

当社グループの業務執行の決定機関、責任者およびその責任範囲、業務執行手続、報告先等について、グループ意思決定規程・基準等(以下、「意思決定規程等」という)を整備する。意思決定規程等の整備は経営戦略担当役員が担当し、定期的にその内容を見直す。

(5) 業務文書の管理および保存に関する体制整備

当社株主総会議事録、取締役会議事録、経営戦略会議事録、稟議決裁文書等取締役の職務執行に係る文書については、文書管理および保存に関する規程に基づき、書面または電磁的媒体等その記録媒体に応じて適切かつ確実に保存・管理し、必要に応じて閲覧可能な状態を維持する。

4. 内部監査体制(会社法第362条第4項第6号)

当社グループの内部監査を実施するため、内部監査担当部署を設置する。内部監査の結果は、取締役会に報告する。

5. 監査役監査の実効性確保に関する方針

(会社法施行規則第100条第3項)

(1) 監査役監査支援全般

● 当社取締役は、監査役監査の重要性と有用性を認識、理解し、当社グループに対しその旨周知徹底するとともに、内部監査体制の充実を図る。

(2) 監査役スタッフの設置

- 当社監査役の職務を補助すべき使用人として、監査役スタッフを置く。
- 監査役スタッフは、組織上、独立した部署に所属し、直接監査役の指揮命令下で業務を行う。
- 監査役スタッフの選任、異動については常勤監査役の了解を得たうえで決定する。
- 監査役スタッフの評価については、常勤監査役が決定する。
- 監査役スタッフは業務執行にかかる役職を兼務しない。

(3) 監査役への報告体制の整備

- 当社取締役および使用人は、監査役(会)が定める監査計画に従って、当社グループの業務または業績に影響を与える重要な事項について当社監査役に報告する。
- 前記にかかわらず、当社監査役は必要に応じていつでも、当社取締役および使用人に対して報告を求めることができるとともに、重要な会議への出席およびそれら会議の議事録または稟議決裁書類および各種報告書の閲覧を求めることができる。

● 内部通報や緊急事態等について、当社監査役への迅速かつ適切な報告体制を確保する。

● 当社監査役へ報告をしたことを理由として、不利な取扱いを受けない体制を確保する。

(4) 監査役監査の費用に関する方針

● 当社監査役がその職務の執行について、当社に対し費用の前払いまたは償還の請求をしたときは、担当部門において審議のうえ、当該請求に係る費用または債務が当該監査役の職務の執行に必要なことを証明した場合を除き、速やかに当該費用または債務を処理する。

(5) その他方針

● 当社監査役が会計監査人および内部監査担当部署等と連携しグループ会社の監査役とも意見・情報交換等を行うことにより、効率的に監査を行うことができる体制を確保する。

● 前記監査のほか、監査役が必要に応じていつでも各グループ会社の監査役および取締役・経営幹部に報告を求めることができる体制を確保する。

リスクマネジメント

主要リスクの見直し

Nittoグループでは、事業執行部署・エリア統括・専門機能部署から情報を収集してリスク要因を分析し、事業活動における経営者が認識する主要リスクを2020年度に選定しました。

主要リスクは、大きく分けて2つに分類しており、事業に関わるリスクを「事業リスク」、その他グループ全般に及ぼすリスクを「業務リスク」として記載しています。2021年度から業務リスクに「海外グループ会社のガバナンス」を追加しました。これは、昨年海外グループ会社で不正行為が起きたことに起因しています。

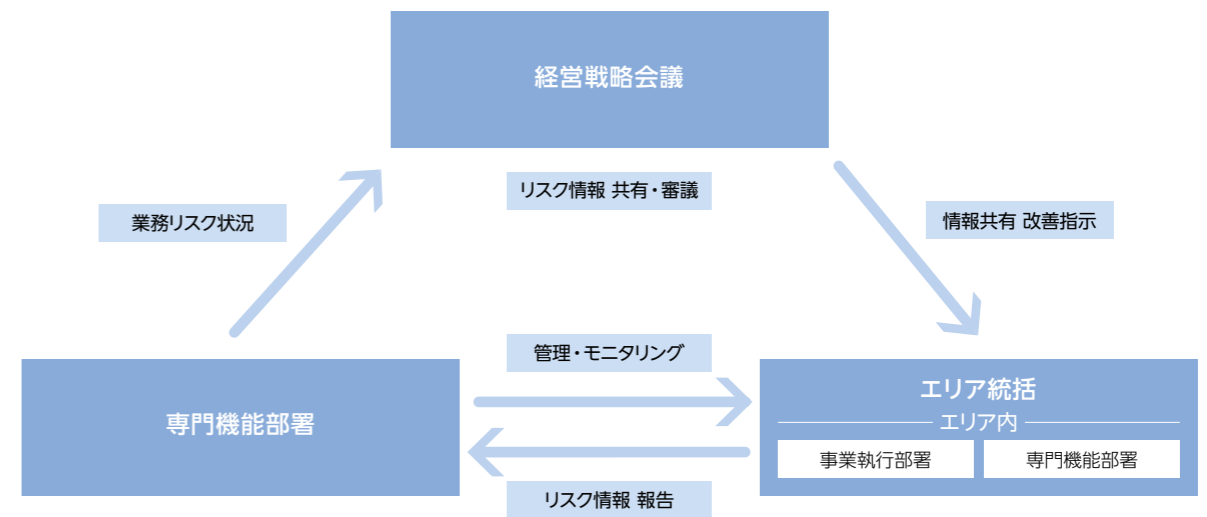
主要なリスク

事業リスク	事業環境	各事業セグメントリスク
	海外取引・為替リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● インダストリアルテープ ● オプトロニクス ● ライフサイエンス ● その他
	顧客の財務状況	
	原材料確保	
	研究開発	

業務リスク	製品安全	感染症
	環境	M&A
	情報セキュリティ	知的財産権
	法規制の変化とコンプライアンス	人財確保
	海外グループ会社のガバナンス	労働環境
	事故・災害	確定給付負債

→ 主要なリスクの詳細はNittoウェブサイト[<https://www.nitto.com/jp/ja/sustainability/governance/management/>]からご参照ください。

Nittoグループの業務リスクに関わるリスクマネジメントフロー



BCP/BCMの強化

教育・訓練

有事の際、迅速かつ適切に対応するため、BCP(事業継続計画)とBCM(事業継続マネジメント)の強化を進めています。2020年度は、経営層に向けた事業継続セミナーを開催し、地震を想定した意思決定訓練を実施しました。

経営層向け事業継続セミナーでは、企業を取り巻くリスクの中でも深刻度が高まっているテーマを取り上げ、それらの危機に関する最新情報と自社のBCPの状況について理解を深めました。

意思決定訓練では、有事に災害対策本部を構成するメンバーが参加し、災害を想定したいくつかのケースに対して意思決定を体験しました。意思決定において重要な点や平時から取り組んでおくべき事項など、外部専門家からアドバイスをもらい、参加者同士で意見交換することで、緊急時に必要な判断材料や意思決定プロセスについてメンバー間で再確認しました。

今後も継続して活動を推進し、BCP/BCMの定着と実効性の向上を図ります。

BCPマニュアルの見直し

COVID-19の感染拡大を踏まえ、防疫対策をより円滑に進められるよう、感染症BCPマニュアルについて全体的に見直しを図りました。

COVID-19への対応

対策本部体制

2020年1月28日に中国エリア長(執行役員)を本部長とする中国エリア対策本部、および代表取締役社長を本部長とするグループ災害対策本部を立ち上げました。以降、感染拡大に伴い、対策本部が各エリアと連携・情報を共有して、感染予防法の周知と励行・防疫用品の融通によるグループ内の感染拡大防止に努めています。

感染防止策

The Nitto Wayに掲げる「安全をすべてに優先する」の考え方にに基づき、各拠点の業務形態に応じて従業員およびその家族の安全・健康を最優先に時差出勤や在宅勤務を推進してきました。在宅勤務の拡大に伴い、ITインフラの強化(通信網増強や電子押印システム導入など)を実施しました。

共用施設利用時や入門時管理など防疫施策を導入し、罹患が発生した場合の拡大防止手順を策定しました。

上記の順に基づいて拠点を閉鎖する場合、または各国行政指示で操業を停止する場合の代替生産および早期復旧計画を準備しています。感染防止策の徹底により、社内での感染症クラスターは発生していません。

COVID-19への対応はこの先も続くと考えていますが、今後発生しうる未知の感染症にも対応できるよう事業継続の強化を図ります。

コンプライアンス

コンプライアンス推進体制の刷新

Nittoグループは、従事するすべての人にコンプライアンスを徹底するとともに、通報などによって得られた「疑わしきこと」を見逃さない強い姿勢で臨んでいます。また、違反行為が発生した場合にはすぐに報告され、改善・是正される健全な企業を目指しています。

これまで、CSR担当役員のもと、CSR推進部でコンプライアンスとリスクマネジメントを統率していましたが、2021年4月からは、コンプライアンス担当役員のもと、コンプライアンス推進部を新設してこれを推進しています。

コンプライアンスの徹底

Nittoグループでは、2006年に制定した「Nittoグループビジネス行動ガイドライン」を、コンプライアンスの基礎であり原点であると位置づけています。現在では16言語に翻訳し、全員に配付・徹底しています。

貿易に関しては、外為法(外国為替及び外国貿易法)における「包括許可」を1994年に取得、関税法における「特定輸出者」を2008年に取得し、以来継続して日本からの円滑な輸出を実現しています。さらに調達においてもコンプライアンスを徹底するため、2016年に「NittoグループCSR調達ガイドライン」を定め(2019年改定)、取引先様に取組み

を呼びかけています。

2018年に改訂した「Nittoグループ人権基本方針」では、サプライチェーンすべての人を対象に、事業活動における人権尊重を宣言しました。

このように、Nittoグループでは「ビジネス行動ガイドライン」をベースに、「物」から「人」へとコンプライアンスの対象を拡大し、浸透・徹底を図ってきた歴史があります。

具体的な取組みとして、2020年度は、パワハラ研修、コンプライアンスも含むCSRの新入社員向け教育、下請法や関税法の講習などを実施しました。



Nittoグループ
ビジネス行動ガイドライン

内部通報制度

Nittoグループでは、社内の内部通報システムの整備に始まり、CSR調達に関して取引先から当社に通報できる「パートナーホットライン」、さらに、当社内ではなく外部機関に通報できる仕組みを構築し、運用しています。この仕組みは米州、南アジア、中国、台湾にも拡張展開し、2021年度は韓国と欧州で導入する予定です。

今後もさらに各制度のグローバルな運用を目指し、法令違反や倫理問題の早期発見、即時対応に努めます。

Topics

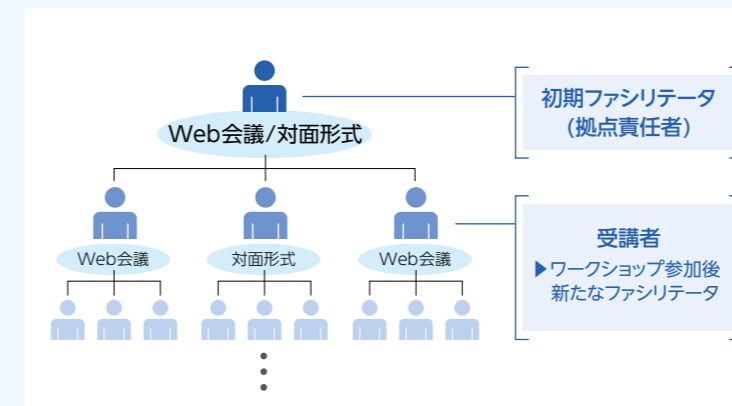
サステナビリティの課題を「自分ごと」化する「サステナビリティワークショップ」

Nittoグループでは、不正防止とサステナビリティ重要課題への取組みを促すため、2020年度から「サステナビリティワークショップ」を実施しています。主催も講師もCSR担当部署が担っていた従来の「管理職CSRワークショップ」とは異なり、各拠点・グループ会社のサステナビリティ推進責任者(拠点責任者、現地法人代表など)が主導して各拠点が運営しています。その理由は、課題を「自分ごと」として捉え、各自で実行につなげてもらうためです。

2020年度は「不正を防ぐには」「サステナビリティ重要課題への取組み」の2つをテーマに、係級以上を対象に実施しました。くるま座を中心としたプログラムで、2020年度はCOVID-19の影響もあり、一部ではオンラインで実施しました。

まだ試行段階ではありますが、すべての拠点・グループ会社に取り組みを広げることによって、個人の意識変化や行動への反映、ひいてはグループの課題解決に結びつけたいと考えています。

■ 実施方法



オリジナルの不正防止教材を使用



オンラインでのくるま座討議の様子

社外取締役メッセージ



社外取締役

古瀬 洋一郎

取締役会における運営の実効性向上を実感

長年にわたり社外取締役を務めている立場から申し上げますと、ここ数年の取締役会は、構成員の多様化を背景に、運営の実効性がますます高まっていると実感します。報告事項や決議事項に加えて、審議事項に十分な時間がかけられており、事前に資料を読み込んでくるなど、ボードメンバー全員が当日のプレゼンテーション時間を可及限少なくするべく意識しています。この結果、議題についてそれぞれの意見を交わす機会が増えていると感じます。お互いにコミュニケーションを大切にしつつ、議論を活発に行っている点がNittoらしく、これはコロナ禍下のWeb会議においても変わることがありません。

あえて言えば、今後は事業機会の創出であるとか、マーケットや戦略のあり方に関する議論がさらに深く行われると、より良くなると考えます。かつてNittoは木造の小さな本社の中で、社員それぞれが製品の可能性や会社の未来について熱く議論を交わしていました。グローバルニッチトップ™の道を行く現在においても、こうした社風が力強く継承されているのは嬉しい限りです。



社外取締役

福田 民郎

経営課題の取組みを通じたブランディング向上に期待

かつてのような大量生産や大量消費の時代からパラダイムシフトが明らかに起こっています。どんどん作って売っただけでは社会的責任が果たせないのは言うまでもありません。その点、Nittoは、「サステナビリティ重要課題」を設定し、企業として進むべき姿を旗幟鮮明にしており、好感が持てます。また、サステナビリティ重要課題の図解についても、「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」の関係性が社外の人にとってわかりやすい内容となっています。

今後サステナビリティ重要課題についてどう取り組んでいくかがNittoにとって経営課題の1つであり、より多くの部門や部署での議論がさらに活発になることを期待しています。そのために、社外取締役として応援したいと考えます。

また、サステナビリティ重要課題への取組みは、イノベーションと同時に企業としてのブランディング活動と言えます。全社一丸となって取り組む中で、その思いがステークホルダーに伝わっていきます。私としては、「〇〇のNitto」といった世界に通じるブランディングの成果が取組みの中から出てくることを期待しています。



社外取締役

八丁地 隆

環境問題にサプライチェーン全体で取り組む姿勢が重要

Nittoでは、すべての課題に対して社内でも活発に議論するという企業文化があり、それは環境問題においても同様です。取締役会においては、企業としてサステナビリティへの貢献が必須という共通認識のもとで、対応を議論しています。

環境問題は、Nittoグループ全体、さらにはサプライチェーン全体で取り組むべきことです。現在、「サステナビリティ重要課題」として取組みが進んでいますが、環境問題は企業の責任であるとともに、新たなビジネスチャンスにもつながっていると考えます。わかりやすいところでは、水処理に使われる分離膜を挙げることができます。長年にわたって、こうした研究開発を続けており、新たな成長につながるものと期待しています。

Nittoはビジネスをお客様起点で考える企業であり、顧客を取り巻く地球環境や、人類・社会の課題に積極的に取り組んでいきます。環境問題への対応がお客様の大きな課題となっている今日、グローバルな顧客とともに、オープンイノベーションを通じて解決に向けたさまざまな活動を進めることで、さらなる事業の成長につなげてほしいと考えています。



社外取締役

ウォン ライオン

企業価値の向上と環境・社会課題解決に資するNitto Personの育成に期待

私は大学院時代からグローバルな人財活躍を手がけてきました。約1年にわたりNittoの社外取締役を務め、自由に発言できる社風に感心しています。私は何事も率直に発言する性格ですが、取締役会においても対等の立場で意見を自由に述べています。外国人だから、女性だからといった特別視は一切感じていません。取締役会の議論の流れに応じて、人財戦略におけるダイバーシティのあり方について意見を述べさせていただきました。Nittoが多様なバックグラウンドを持つ人財の国境を越えた活躍や障がい者の挑戦を後押ししてきたことを評価していますが、改善の余地があります。

その一環として、女性管理職に関する長期目標を掲げて挑戦していこうとする姿勢に共感します。目標の達成は決して簡単ではありませんが、これから先、Nitto Personを育成しダイバーシティを追求する中で、企業価値を向上すると同時に、環境・社会課題の解決に貢献する企業を目指してほしいと願っています。

※ 2021年6月18日に選任された澤田道隆は掲載していません。

10年間の業績概要

	日本基準			国際会計基準 (IFRS)						国際会計基準 (IFRS) (千米ドル)		
	2011	2012	2013	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2020
損益計算書要約 (百万円)												
売上収益	607,639	671,253	749,835	749,504	825,243	793,054	767,710	857,376	806,495	741,018	761,321	7,200,615
営業利益 (対売上収益比)	56,491(9.3%)	68,482(10.2%)	72,254(9.6%)	72,503(9.7%)	106,734(12.9%)	102,397(12.9%)	92,589(12.1%)	125,722(14.7%)	92,777(11.5%)	69,733(9.4%)	93,809(12.3%)	887,251(12.3%)
税引前利益	49,848	63,265	69,641	70,642	105,947	101,996	91,791	126,168	91,910	69,013	93,320	882,626
当期利益	31,346	44,198	51,306	52,188	78,028	81,989	63,690	87,463	66,616	47,224	70,308	664,977
親会社の所有者に帰属する当期利益 (対売上収益比)	31,066(5.1%)	43,696(6.5%)	51,018(6.8%)	51,892(6.9%)	77,876(9.4%)	81,683(10.3%)	63,453(8.3%)	87,377(10.2%)	66,560(8.3%)	47,156(6.4%)	70,235(9.2%)	664,286(9.2%)
当期包括利益	32,345	70,945	72,415	72,518	108,098	44,552	63,344	83,907	62,060	35,359	89,796	849,295
営業活動によるキャッシュ・フロー	58,492	68,152	78,286	78,444	119,481	140,658	119,939	122,551	98,569	123,641	116,309	1,100,057
投資活動によるキャッシュ・フロー	△37,064	△56,269	△15,735	△15,893	△53,857	△57,085	△49,739	△50,215	△49,955	△59,991	△57,538	△544,197
財務活動によるキャッシュ・フロー	△23,978	△14,822	△18,131	△18,131	△68,966	△44,902	△28,884	△44,919	△58,419	△51,637	△68,297	△645,957
現金及び現金同等物の期末残高	145,712	152,275	203,446	203,446	214,559	240,891	280,343	304,709	297,682	304,922	300,888	2,845,815
所在地別セグメント (百万円)												
日本	売上収益 194,636	192,600	186,320	185,990	189,779	180,987	186,979	200,556	194,087	166,419	173,918	1,644,926
	営業利益 39,571	44,338	43,263	44,112	70,322	60,793	51,979	75,982	53,545	51,149	54,526	515,710
米州	売上収益 35,739	40,014	52,085	52,085	59,451	75,344	80,123	82,568	75,967	66,659	58,425	552,587
	営業利益 △1,363	1,768	1,198	1,373	△1,725	12,241	16,570	12,225	7,928	2,429	2,162	20,448
欧州	売上収益 21,189	31,057	38,834	38,834	43,041	42,750	40,521	45,578	45,683	40,402	38,806	367,029
	営業利益 480	898	3,104	3,025	2,729	3,081	3,727	4,218	3,071	△1,460	3,580	33,860
アジア・オセアニア	売上収益 356,074	411,942	472,594	472,594	532,971	493,972	460,085	528,672	490,757	467,536	490,172	4,636,073
	営業利益 15,514	20,258	22,158	23,874	36,573	24,410	22,905	32,793	26,065	21,419	34,659	327,807
一株当たり情報 (円)												
一株当たり親会社所有者帰属持分	2,635.9	2,961.9	3,172.0	3,159.9	3,706.0	3,785.9	4,027.6	4,328.5	4,465.7	4,479.3	4,838.1	45.76
基本的な一株当たり当期利益	188.9	265.5	309.3	314.6	471.8	495.2	390.9	539.0	423.5	301.3	472.7	4.47
希薄化後一株当たり当期利益	188.6	264.9	308.6	313.9	470.9	494.6	390.5	538.4	423.1	301.1	472.4	4.47
株価収益率 (PER)	17.7	20.9	16.0	15.7	17.0	12.6	22.0	14.8	13.7	16.0	20.0	-
一株当たり配当金 (連結配当性向)	100(52.9)	100(37.7)	100(32.3)	100(31.8)	120(25.4)	140(28.3)	150(38.4)	160(29.7)	180(42.5)	200(66.4)	200(42.3)	1.89(-)
期末発行株式数 (単位: 千株)	173,758	173,758	173,758	173,758	173,758	173,758	173,758	173,758	158,758	158,758	149,758	-
期末自己株式数 (単位: 千株)	9,283	8,938	8,756	8,756	8,614	11,465	11,434	13,592	1,908	4,839	1,792	-
期中平均株式数 (単位: 千株)	164,460	164,595	164,950	164,950	165,079	164,940	162,311	162,112	157,165	156,501	148,580	-
株主数 (未満株主含む) (単位: 名)	65,321	49,234	55,009	55,009	35,014	37,694	29,742	35,847	37,684	36,871	28,456	-
(百万円)												
資産合計	651,908	740,949	781,352	783,583	855,433	825,905	879,899	937,796	913,418	921,900	965,901	9,135,543
親会社の所有者に帰属する持分	433,541	488,179	523,391	521,385	612,016	614,425	653,772	693,278	700,443	689,446	715,868	6,770,718
資産合計親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROA)	4.8%	6.3%	6.7%	6.8%	9.5%	9.7%	7.4%	9.6%	7.2%	5.1%	7.4%	-
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)	7.3%	9.5%	10.1%	10.5%	13.7%	13.3%	10.0%	13.0%	9.6%	6.8%	10.0%	-
親会社所有者帰属持分比率	66.5%	65.9%	67.0%	66.5%	71.5%	74.4%	74.3%	73.9%	76.7%	74.8%	74.1%	-
設備投資	33,758	49,807	75,814	75,814	56,721	60,420	36,538	47,193	64,353	58,930	50,597	478,549
減価償却費	36,806	36,467	43,188	43,223	45,662	48,537	48,556	49,283	45,904	49,390	47,950	453,514
研究開発費	25,003	27,573	28,573	28,444	28,240	32,120	30,366	31,243	31,990	33,765	35,261	333,500
従業員数 (注1) (単位: 名)	32,198	30,382	31,504	31,504	31,997	30,007	29,617	29,704	29,019	28,751	28,289	-

(注1) 従業員数にはパート従業員を含みます。

(注2) 米ドル額は2021年3月31日現在の為替レート(1ドル=105.73円)で換算したものです。

(注3) 当社及び一部の連結子会社における収益認識の方法は、従来、主に出荷基準によっていましたが、2013年より、顧客への納品時点での認識に変更しました。

当該会計方針の変更は遡及適用され、2012年につきましては、遡及修正後の金額を記載しています。なお、「所在地別セグメント」の2012年は遡及修正前の金額を記載しています。

(注4) 当社グループは2014年から国際会計基準 (IFRS) を導入しています (移行日2013年4月1日)。これに伴い、2013年の数値についてもIFRSで表示しています。

(注5) 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6) 10年間の業績概要については、国際会計基準 (IFRS) による用語に基づいて表示しています。日本基準による用語では、「売上収益」は「売上高」、「親会社の所有者に帰属する当期利益」は「当期純利益」、「一株当たり親会社所有者帰属持分」は「一株当たり純資産」、「基本的な一株当たり当期利益」は「一株当たり当期純利益」、「資産合計」は「総資産」、「親会社の所有者に帰属する持分」は「自己資本」、「資産合計親会社所有者帰属持分当期利益率」は「総資産当期利益率」、「親会社所有者帰属持分当期利益率」は「自己資本当期利益率」、「親会社所有者帰属持分比率」は「自己資本比率」となります。

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 (2021年 3月31日現在)	前連結会計年度 (ご参考) (2020年3月31日現在)
(資産)		
流動資産	610,017	576,056
現金及び現金同等物	300,888	304,922
売上債権及びその他の債権	182,939	154,473
棚卸資産	107,668	96,124
その他の金融資産	1,399	2,642
その他の流動資産	17,121	17,893
非流動資産	355,884	345,843
有形固定資産	270,813	266,948
使用権資産	14,979	16,266
のれん	4,593	4,852
無形資産	13,620	10,198
持分法で会計処理されている投資	392	206
金融資産	10,856	7,242
繰延税金資産	25,951	25,694
その他の非流動資産	14,676	14,434
資産合計	965,901	921,900

科目	金額	
	当連結会計年度 (2021年 3月31日現在)	前連結会計年度 (ご参考) (2020年3月31日現在)
(負債)		
流動負債	182,783	161,895
仕入債務及びその他の債務	100,790	90,811
社債及び借入金	545	90
未払法人所得税等	11,225	10,036
その他の金融負債	22,834	24,050
その他の流動負債	47,387	36,907
非流動負債	66,431	69,800
その他の金融負債	17,161	18,976
確定給付負債	46,754	48,272
繰延税金負債	347	284
その他の非流動負債	2,167	2,266
負債合計	249,214	231,696
(資本)		
親会社の所有者に帰属する持分	715,868	689,446
資本金	26,783	26,783
資本剰余金	50,070	50,271
利益剰余金	635,916	643,521
自己株式	△10,039	△27,505
その他の資本の構成要素	13,136	△3,624
非支配持分	817	757
資本合計	716,686	690,204
負債及び資本合計	965,901	921,900

連結持分変動計算書 当連結会計年度(2020年4月1日から2021年3月31日まで)(百万円)

	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素	親会社の所有者に帰属する持分合計	非支配持分	資本合計
当期首残高	26,783	50,271	643,521	△27,505	△3,624	689,446	757	690,204
当期利益			70,235			70,235	72	70,308
その他の包括利益					19,478	19,478	10	19,488
当期包括利益合計	—	—	70,235	—	19,478	89,714	82	89,796
株式報酬取引		△200			5	△195		△195
配当金			△30,188			△30,188	△22	△30,211
自己株式の変動		△50,374		17,466		△32,908		△32,908
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替			2,723		△2,723	—		—
利益剰余金から資本剰余金への振替		50,374	△50,374			—	—	—
所有者との取引額等合計	—	△200	△77,840	17,466	△2,717	△63,291	△22	△63,314
当期末残高	26,783	50,070	635,916	△10,039	13,136	715,868	817	716,686

連結損益計算書 (百万円)

科目	金額	
	当連結会計年度 (2020年4月1日から 2021年3月31日まで)	前連結会計年度 (ご参考) (2019年4月1日から 2020年3月31日まで)
売上収益	761,321	741,018
売上原価	517,872	519,090
売上総利益	243,449	221,927
販売費及び一般管理費	107,722	111,368
研究開発費	35,261	33,765
その他の収益	4,466	5,423
その他の費用	11,122	12,483
営業利益	93,809	69,733
金融収益	559	886
金融費用	1,073	1,620
持分法による投資損益	25	13
税引前当期利益	93,320	69,013
法人所得税費用	23,012	21,788
当期利益	70,308	47,224
当期利益の帰属		
親会社の所有者	70,235	47,156
非支配持分	72	68

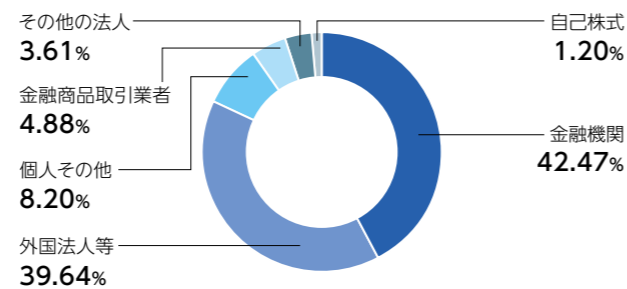
連結キャッシュ・フロー計算書 (百万円)

科目	金額	
	当連結会計年度 (2020年4月1日から 2021年3月31日まで)	前連結会計年度 (2019年4月1日から 2020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	93,320	69,013
減価償却費及び償却費	47,950	49,390
減損損失	6,011	7,327
確定給付負債の増減額	1,878	2,677
売上債権及びその他の債権の増減額	△21,058	12,805
棚卸資産の増減額	△7,607	△5,132
仕入債務及びその他の債務の増減額	9,234	△4,899
利息及び配当金の受入額	587	822
利息の支払額	△617	△650
法人税等の支払額又は還付額	△24,560	△13,332
その他	11,171	5,619
営業活動によるキャッシュ・フロー	116,309	123,641
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	△57,724	△59,797
有形固定資産及び無形資産の売却による収入	341	1,444
定期預金の増減額	769	△1,941
投資有価証券の取得による支出	△507	△1,236
投資有価証券の売却による収入	292	1,531
関係会社株式の取得による支出	△880	—
その他	170	7
投資活動によるキャッシュ・フロー	△57,538	△59,991
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	428	△336
リース負債の返済による支出	△5,199	△4,735
自己株式の増減額	△33,312	△16,701
配当金の支払額	△30,188	△29,820
その他	△25	△44
財務活動によるキャッシュ・フロー	△68,297	△51,637
IV 現金及び現金同等物に係る為替換算差額の影響額	5,492	△4,771
VI 現金及び現金同等物の増減額	△4,034	7,240
VII 現金及び現金同等物の期首残高	304,922	297,682
VIII 現金及び現金同等物の期末残高	300,888	304,922

株主・株式情報 (2021年3月31日現在)

発行可能株式総数	400,000,000株
発行済株式の総数 (うち、自己株式の数 1,792,681株)	149,758,428株
株主数	28,456名
単元株式数	100株

■ (ご参考)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)	28,828	19.48
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	12,040	8.14
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	3,261	2.20
株式会社日本カストディ銀行(証券投資信託口)	2,849	1.93
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	2,636	1.78
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	2,539	1.72
JPモルガン証券株式会社	2,134	1.44
日本生命保険相互会社	2,082	1.41
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	1,964	1.33
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,839	1.24

(注)持株比率は発行済株式の総数から自己株式を除いた数に基づき算出しております。

IR活動実績

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

	第153回 (2018年6月22日開催)	第154回 (2019年6月21日開催)	第155回 (2020年6月19日開催)	第156回 (2021年6月18日開催)
株主総会へのご来場者数	481人	467人	40人	27人

※ 第156回定時株主総会はCOVID-19の感染拡大防止策を講じたうえで開催しました。



第156回定時株主総会の様子

イベント	対象	回数/年
会社説明会	国内・海外機関投資家	2回
決算説明会	国内機関投資家、アナリスト	4回
海外IR	北米・欧州・アジアの機関投資家	3回
証券会社主催カンファレンス	国内・海外機関投資家	6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。

日東電工ひまわり株式会社 設立20周年

障がい者雇用を促進すべく、2000年に特例子会社として設立した日東電工ひまわり株式会社が昨年、20周年を迎えました。当初は、豊橋事業所内にて従業員25人でのスタートでした。

障がい者の1年後の定着率は一般的に約60%と言われますが、ひまわりグループでは90%以上です。現在は国内に6拠点を構え、2021年2月末時点で290名を超える従業員が働いており、国内でのNitroグループ障がい者雇用率は、2021年3月時点の法定雇用率2.3%を上回る3.5%に達しています。同社設立時の想い「ものづくりを通して達成感を味わい、働くことの喜びを感じて欲しい」を今後も引継ぎ、自立を目指す障がい者を支援していきます。



創立記念式典の様子

免責事項

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

業績および財務情報について

2014年度より国際会計基準(IFRS)を導入したため、本レポートに記載されている2014年度以降の業績および財務情報はIFRSに基づいています。

商標について

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

環境関連のデータについて

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

ESGインデックス組入れ状況

Nittoは2020年5月8日、Forum ETHIBELの投資ユニバース「Ethibel EXCELLENCE Investment Register」の組み入れ企業として選定されました。



"Nitto Denko Corp. has been reconfirmed for inclusion in the Ethibel EXCELLENCE Investment Register since 08/05/2020. This selection by Forum Ethibel (www.forumethibel.org) indicates that the company performs better than average in its sector in terms of Corporate Social Responsibility (CSR)."

Nittoは、MSCI ESG Leaders Indexes、MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数、MSCI日本株女性活躍指数(WIN)の3つの2021年構成銘柄に採用されました。



THE INCLUSION OF [ISSUER ENTITY NAME] IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF [ISSUER ENTITY NAME] BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

Nittoグループ 統合報告書2021

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

発行日	2021年7月30日
発行所	日東電工株式会社 サステナビリティ本部ESG推進部 〒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	専務執行役員 サステナビリティ本部長 大脇泰人
印刷・製本	日東電工ひまわり株式会社

Nitto

Innovation for Customers

日東電工株式会社

〒530-0011 大阪市北区大深町4番20号 グランフロント大阪タワー A 33階
TEL 06-7632-2101 FAX 06-7632-2102 <https://www.nitto.com/jp/ja/>
カタログコード:01400 2021年7月発行



1907F12©
2007R15
2107R10