

Nitto

Innovation for Customers

Nittoグループ統合報告書

2023

Nitto Group
Integrated Report 2023



日東電工株式会社

経営理念

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



Mission

新しい発想でお客様の価値創造に貢献します。

Nittoグループは、お客様のお役に立つ製品・システム・アイデアを、徹底して追求する姿勢を常に忘れずにいたいと考えています。

直接関わるお客様はもちろんのこと、その先にあるすべてのステークホルダーの方々に、安全と繁栄、快適さ、そして豊かさをお届けすることが、私たちの使命 (Mission) です。

Vision

Creating Wonders

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

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

The Nitto Way

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

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

安全

安全をすべてに優先します。

持続可能性

社会や自然との調和に努め、持続可能な未来を切り拓きます。

多様性と人権

誠実さと謙虚さを大切に、すべての人々の多様性と権利を尊重します。

お客様

地球環境、人類、社会もお客様と捉え、驚きと感動を提供します。

変化の先取り

現場に身を置き、変化を先取る力を磨きます。

チャレンジ

失敗を恐れず、チャレンジし続けます。

三新活動

三新活動を通じ、イノベーションを起こします。

ニッチトップ

ニッチトップ製品をOne-Nittoで創出します。

スピードと完成度

スピーディーに動き、チームワークでやり遂げます。

組織風土

オープン・フェア・ベストで行動します。

自己変革

一人ひとりの成長がチームの成長につながると信じ、自己変革に努めます。

当事者意識

一人称で考え、主体的に行動します。

2022年10月、「The Nitto Way」を改定しました。

CONTENTS

- 1 経営理念/目次・編集方針
- 3 Nittoグループの歩み
- 5 「なくてはならない」Nitto製品

Chapter 01 Vision

- 7 トップメッセージ
- 13 中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」
- 15 価値創造プロセス
- 17 イノベーションモデル

- 19 NittoグループのESG経営
- 21 サステナビリティ重要課題への取組み

Chapter 02 Strategy & Performance

- 25 CFOが語る財務戦略
- 27 CTOが語るR&D戦略
- 31 座談会 (新製品開発への取組み)
- 33 人財
- 35 座談会 (DE&Iの取組み)
- 37 製品安全・品質
- 39 環境

- 43 座談会 (CO₂排出削減への取組み)
- 45 セグメント別戦略

Chapter 03 Governance

- 53 取締役対談
- 57 取締役・監査役紹介
- 62 執行役員一覧
- 63 ガバナンス体制
- 64 取締役会の実効性評価結果
- 65 役員報酬
- 67 新任社外取締役メッセージ

- 68 コンプライアンス
- 69 リスクマネジメント

Chapter 04 Data Section

- 71 10年間の業績概要
- 73 財務諸表
- 75 ハイライト
- 77 株主・株式情報
- 78 社会貢献活動

編集方針

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

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

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

対象範囲

Nittoおよび子会社98社、関連会社4社を含む103社 (2023年3月31日時点)

対象期間

2022年度 (2022年4月1日～2023年3月31日) 一部、同期間以外の実績も含まれます。

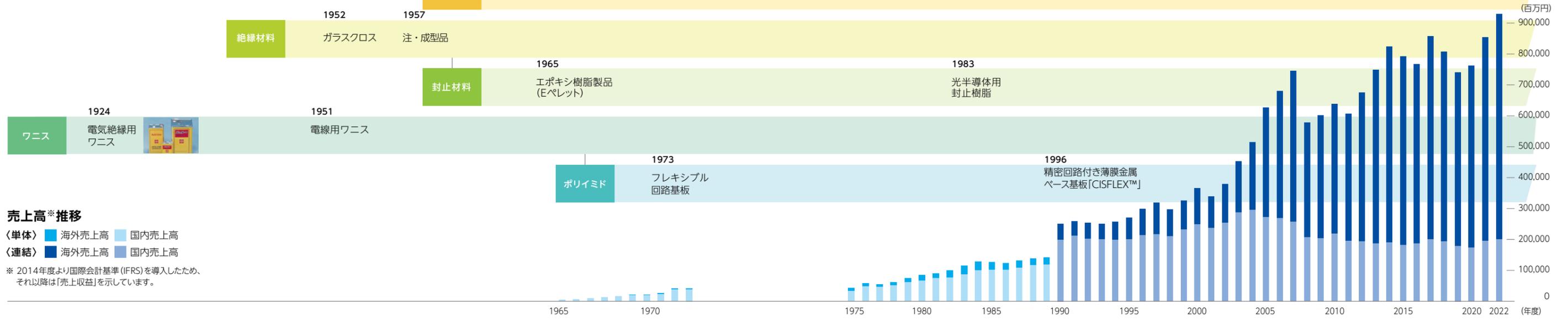
参考ガイドライン

本報告書は、以下のガイドラインを参照しています。
 ・Global Reporting Initiative (GRI)
 GRI対照表 <https://www.nitto.com/jp/ja/sustainability/gri/>
 ・IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」

Nittoグループの歩み



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



売上高[※]推移
 〈単体〉 海外売上高 国内売上高
 〈連結〉 海外売上高 国内売上高
 ※ 2014年度より国際会計基準(IFRS)を導入したため、それ以降は「売上収益」を示しています。

1918 基礎づくりの時代 | 1946 第2の創業期 | 1961 工業材メーカーとしての出発 | 1974 多核化と海外展開 | 1989 Global Niche Top™戦略 | 2007 Innovation for Customers

東京～絶縁事業基盤づくり
 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、その一翼を担うために誕生しました。

戦後大阪・茨木での再スタート
 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。この考えは、現在のブランドスローガンに連綿と引き継がれ、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。

マクセル分離から
 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拠点となる豊橋事業所の操業を開始しました。1960年代後半には、海外にも進出し日東電工アメリカおよび初の海外生産拠点となる台湾日東電工を設立しました。

医療、エレクトロニクスなどの分野へ進出、海外展開やM&A加速
 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。医療分野や膜事業分野に参入、1987年には、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、社名を日東電工株式会社に変更しました。

継続的な成長を実現する経営基盤の確立
 ダイナミックな市場変化へのスピーディーな対応を図るため、1989年事業部制を導入。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「Global Niche Top™戦略」をスタートしました。

ESGを経営の中心に
 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」を制定しました。2018年、Nittoは創立100周年を迎え、2022年、「Nittoグループカーボンニュートラル2050」を宣言し、脱炭素社会の実現に向けた取組みを加速します。

「なくてはならない」Nitto 製品

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

PlanetFlags™/HumanFlags™(環境・人類貢献製品)に関する詳細はNitto Webサイトをご参照ください。



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

HumanFlags

VR用光学フィルム

社会へのインパクト

- ・VR機器の画質を向上し没入感を高める
- ・VRは教育・医療など幅広い分野で社会的活用を期待



高精度基板

社会へのインパクト

スマートフォンの高機能化に貢献



車載ディスプレイ用ガラス飛散防止フィルム

社会へのインパクト

- ・衝突事故時車載ディスプレイのガラス飛散を防止
- ・人体の損傷を軽減する



精密回路付き薄膜金属ベース基板 (CISFLEX™)

社会へのインパクト

- ・データセンターの記憶媒体の大半を占めるHDDに必須
- ・スマート社会で人々の利便性を支える



PlanetFlags

バイオマス粘着テープ

社会へのインパクト

- ・ライフサイクル CO₂排出量 -45%
- ・リサイクルフィルムとバイオマス粘着剤で資源循環に貢献



安心で利便性の高い生活



健やかな暮らし



持続可能な循環型社会



環境にやさしいプロセス

HumanFlags

核酸合成用ポリマービーズ NittoPhase™

社会へのインパクト

- ・高純度かつ高収量で核酸医薬の製造に貢献
- ・幅広い核酸種に対応でき、新規核酸医薬創出に貢献



核酸医薬品の原薬製造受託

社会へのインパクト

- ・製薬会社様、創薬企業様の核酸医薬開発を加速
- ・高い製造技術で核酸医薬の普及に貢献



医療用フィルム

社会へのインパクト

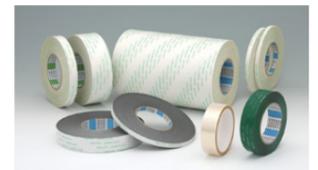
安定した品質の医療品を人々に届ける

PlanetFlags

低VOC 両面テープ

社会へのインパクト

- ライフサイクル CO₂排出量 -41%
- VOC放散量 -90%



ZLD(排水ゼロ化)用途RO膜

社会へのインパクト

- ・排水処理にかかる CO₂排出量 -63%
- ・排水を効率的に再利用可能にし、水資源の循環と省エネに貢献





代表取締役 取締役社長
CEO COO

高崎 秀雄

Nitto にしかできないことへの挑戦

「変化こそチャンス」の発想で 強靱な企業体質を追求

2022年度は厳しい経営環境でしたが、Nittoグループが総力を挙げて事業にまい進した結果、売上収益9,290億円、営業利益1,472億円と過去最高を更新することができました。

この1年は、中国のゼロコロナ政策をはじめ、ロシアによるウクライナ侵攻といった地政学リスクに加え、物価高騰、金利上昇といった事態が生じたことから、先を見通しにくい1年でした。一方で、為替相場が円安にシフトしたことによる恩恵を受けるなど、経営を取り巻く環境はさまざまな面が複雑に絡み合った状況でした。

世界経済は先を見通すことが難しいとはいえ、経営者として一定の幅のもとでシミュレーションを行い、経営リスクについての確に把握することが重要と考えています。それとともに、外部環境の影響を受けにくい強靱な企業体質を構築しながら、変化に対して臨機応変に対応することが必要です。Nittoグループでは、全社で取り組むべき課題を共有し、役員および従業員が一体となって取り組んだことが、2022年度の好業績につながったと考えます。

強靱な企業体質の構築のためには、事業ポートフォリオの変革が重要です。Nittoグループでは、回路材料などを手がけるICT事業や核酸医薬などのメディカル事業などが伸長を続けている中で、積極的な投資を通じて事業の新たな柱を立てようとしています。強固な事業ポートフォリオの構築に向け、一歩ずつ着実に前進しています。

今から約45年前、私がNittoに入社した頃、当時の社長がしばしば口にしていたのが、「変化こそチャンス」という言葉でした。この言葉は半世紀近い年月が経つ

ても私の心に刻み込まれています。一般的に変化の到来に対してはピンチと考えがちですが、変化があるところにチャンスがあるというポジティブな発想は、新入社員だった私に強烈な印象を残しました。

その後、Nittoグループは成長を遂げつつ、変化するマーケットを探索していくことで、多くのニッチトップ製品を創出してきました。

構造改革と成長戦略の両輪を 回すことで持続的成長を可能に

この十数年を振り返って、Nittoグループは大きな変化＝逆境を何度も経験しました。特に2008年のリーマン・ショックを契機に世界的な不況が到来し、当社も一時的に業績が大きく落ち込みました。しかし、社内では変化をむやみに恐れるのではなく、むしろチャンスと捉えて、事業活動を進めました。そして、平時では難しい「止める」または「縮小する」という決断を下した一方で、伸ばすと判断した製品には惜しまず投資を行いました。この構造改革と成長戦略の両輪を回す取組みこそが、Nittoグループの持続的成長を可能にする原動力となっています。

そして今、環境問題という大きな変化が生じています。カーボンニュートラルをはじめ事業における環境負荷の低減は対応が容易ではありません。これに対して、当社ではリスクと機会を適正に捉えつつ、お客様に対して環境負荷の低減に資する製品の提案に注力しています。これが「PlanetFlags™/HumanFlags™(環境・人類貢献製品)」です。

人類貢献の分野においては、これまで多数の製品を上市しています。今後は環境貢献の分野でさらに製

品を増やしていくことが重要と考えています。事業の現場では既存品をご利用いただいているお客様がいる中で、製品を一気に変えるのは簡単ではありません。しかし、カーボンニュートラルなどに対する規制やサプライチェーンの要請が強まる中、既存品を引き続きご利用いただくことが長期的にお客様のためにならないケースも出てきます。そのため、密接なコミュニケーションを通じて環境負荷の低減につながる製品の利用を提案することが、結果的にお客様の利益につながると確信しています。

今後、外部環境の影響を受けにくい強靱な企業体質の構築に向けたNittoグループの課題は、サプライチェーンの川上領域、すなわち原材料の安定調達です。加えて、地政学リスクが増していることも重要な課題です。世界中で化学物質規制が強化される現在、サステナブル調達にこれまで以上に注力しなければならないと考えます。特にニッチトップ製品を作り出すうえでは、こうした影響を受ける恐れのある原材料を使用しているものも少なくありません。もし環境規制や地政学リスクによって供給の蛇口を止められると甚大な影響が生じます。これに対して、当社では社内にサプライチェーンコミッティを立ち上げ、調達部門や各事業部門の開発部などの主要組織を交え、調達におけるリスクの洗い出しと対策を進めています。

世界において「なくてはならない存在」としての Nitto グループへ

Nittoグループでは、「2030年ありたい姿」を描き、それを実現するための最初の3年間(2023年度から2025年度)を実行期間とする、新たな中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」を策定しました。2030年ありたい姿とは、「ニッチトップクリエイターとして驚きと感動を与え続ける『なくてはならないESGトップ企業』」です。世の中で「あったらいいな」の存在にとどまらず、Nittoらしさを追求して「なくてはならない」存在を目指します。具体的には、ESG経営とニッチトップ戦略を融合させることで、お客様および社会、さらには地球にとって「なくてはなら

ない製品、サービス」を、これまで以上に数多く創出していきます。

そして、ESG経営を推進するため、社内におけるESGの取組みにも並行して注力しています。当社では財務以外の情報を「非財務」ではなく、あえて「未財務」と呼んでいます。これはESGへの投資は未来に向けて財務価値に転ずるという考え方です。未財務に関する指標は、人財・チームの活性に関する人財系、「PlanetFlags™/HumanFlags™」やニッチトップ関連の製品系、脱炭素や資源循環といった環境系に分けています。これらにおいては、既存指標に加えて新規指標を拡充するとともに、各指標の目標達成に向けて取組みに注力しています。

ESG経営の具体的な取組みとしては、TCFDへの賛同表明をはじめ、2050年カーボンニュートラルの実現、PlanetFlags™/HumanFlags™をニッチトップ製品に育てること、サステナビリティ基本方針の策定、女性従業員の活躍推進に向けた施策の実行、ESG専門組織の立ち上げなどが挙げられます。

特に「Nittoグループ カーボンニュートラル2050」では、2030年度までにCO₂排出量を470千tonにすることをコミットしています。それに向けて、新中期経営計画では3年間累計で300億円を脱炭素の取組みに投資します。さらに、2030年度までの投資規模を600億円から800億円に増額し、前倒しで達成できるように取り組んでいきます。新中期経営計画における環境系の未財務指標には、廃プラスチックリサイクル率やサステナブル材料使用率も盛り込み、脱炭素以外の環境面での取組みも加速させていきます。

ESGへの投資と業績向上の両立が経営トップの使命

ESG経営のあり方については、当初は経営トップとして迷いがなかったわけではありません。ESGへの投資と業績向上の両立をいかに図っていくか、この課題は容易に解決できるものではありません。しかし、熟慮

の末、「ESGを経営の中心に置き、Nittoらしい取り組みを通じて、社会課題の解決と経済価値の創造の両立を追求する」ことに至ったのです。投資というからには、ビジネスにおいて確実に回収しなければなりません。PlanetFlags™/HumanFlags™をお客様に提供し、適正な利潤を上げて、その一部をさらなる製品開発に回していくことが経営トップとしての使命と考えています。

これまでに独自の基準に基づいて10製品を認定しました。2022年度は創立記念日における表彰の場で、社長賞などに加えて、PlanetFlags™/HumanFlags™に関わった従業員を表彰しました。今後、認定製品をさらに増やしていきたいと考えており、すべての開発テーマをPlanetFlags™/HumanFlags™の基準に合致するものに絞り込むようにしました。併せて、既存事業もPlanetFlags™/HumanFlags™に置き換えていくことを考えており、まさにNittoらしい事業展開を加速させていきます。

外部の方々からは「もうすぐ1兆円企業ですね」と言われることがありますが、私としては収益性こそが重要であると考えています。大切なことは営業利益率17%の実現です。ROEにしても二桁以上の維持が必須であると考えます。営業の現場としては、営業利益を若干落としてでも売上げを伸ばしたいと考えかねませんが、そうするとNittoらしさが失われてしまいます。ですから、当社はいずれの事業においてもボリュームゾーンに参入することはありません。ボリュームゾーンで戦うということは価格競争と営業利益率の低下を意味します。われわれが追求すべきはハイエンドの領域です。ここは市場のボリュームは限られるものの、ニッチトップとなることで収益性が高いビジネスを展開できます。さらにミドルレンジまでがNittoグループの守備範囲であり、ここでは特許戦略に基づくロイヤリティビジネスなど、ハイエンドの領域とは異なるビジネスモデルを展開することで、高収益を確保することができます。

また、事業活動のほか、Nittoグループはグローバルで社会貢献活動も行っています。その一つが男子プロテニスシーズンの最終戦である「Nitto ATP ファイナルズ」

への協賛です。この協賛活動の一環として、社会貢献活動を行っています。今後もこのような活動を継続し、より良い社会の実現に貢献していきたいと考えています。

事業部間の壁を破り、事業領域の融合を促進

Nittoグループは三つの重点分野を「デジタルインターフェース」「パワー＆モビリティ」「ヒューマンライフ」と再定義し、脱炭素やデジタル化、健康・長寿などの社会変化に対応した事業展開を進めています。再定義に際しては、2030年を見据えた市場のあり方などについて、若手社員も交えて社内で盛んに議論しました。

新たな重点分野では、三つそれぞれの領域を個別に捉えるのではなく、各領域が交差する部分でNittoグループの強みが発揮できると考えています。たとえば、「デジタルインターフェース」と「ヒューマンライフ」が交差している領域では、患者様への負担の少ない高機能素材を活かしたデバイスを軸にデジタルヘルスのビジネスが立ち上がっています。今後、事業領域の融合を促進することで、従来にないニッチトップ製品を創出していくことが狙いです。

Nittoグループでは事業部制を敷いていますが、変化の時代において各事業部だけの取組みでは新たな価値の創出は難しく、ときに組織の壁を乗り越える、もしくは壁を打ち破る必要が出てきます。経営トップとして、組織の壁を越えて全社横断的な挑戦ができる環境を整えていきます。

さらには思い切った人事施策も行っています。各事業部のトップを入れ替えることで、事業領域の融合を加速させます。一見、無謀な取組みと思われるかもしれませんが、それによって実力を発揮できる人財が揃っていることもあり、事業部間の連携で効果を発揮しています。

持続的な成長に向けて人的資本経営への取組みに注力

Nittoグループが2030年ありたい姿に向けて前進していくために最も重要と考えているのが人財です。これから先、人工知能など技術の進展により、さまざまな業務が自動化されていきますが、考える仕事、新たな価値を創出する仕事を担うのは人間であり続けます。そのため、Nittoグループでは、全ての従業員が生き活きと働く会社を目指し、人的資本経営への取組みに力を注いでいます。人財の採用および育成を通じて、従業員一人ひとりの成長を促し、経営人財育成まで取組みを強化しています。

売上高における海外シェアが80%以上となり、従業員の約70%が海外で活躍している中で、DE&Iは重要な課題といえます。その一環として、Nittoグループではグローバルリーダーの育成に注力しています。具体的には、グローバルリーダー育成プログラムNitto Global Business Academy(以下、「NGBA」)の海外エリアでの実施、サクセッションプランの運用、幹部候補生の国際間ローテーションや海外トレーニー制度などを進めています。また、NGBA卒業生の海外人財を日本に招いてマーケティング活動に従事してもらうなど、人財の多様化を促すとともに、エリア間をまたがる事業創出に役立てています。

併せて、女性従業員の活躍推進も重要課題の一つと捉えています。その一環として、組織を牽引するリーダーの育成を目的とした、女性リーダー育成プログラム「FLOWERプログラム」をスタートさせました。このプログラムでは、参加者に経営幹部と話す機会やマネジメント能力育成研修を提供するなど、前向きな活動を行っています。

「安全をすべてに優先する」方針のもと、事故・災害ゼロを目指す

人財の育成とともに、製造業としてESG経営の根幹を成すのが、業務における安全です。Nittoグループは「安全をすべてに優先する」という方針のもと、あらゆる事故・災害をゼロにすることを目的とし、拠点ごとにリスクを抽出して、危険の度合いに応じた対策を講じています。安全装置の設置をはじめ、身体が機械に触れることのないように遮蔽体の設置、もしくは作業者が直接関与することのない設備の全自動化などの諸施策を行っています。

製造現場における設備などのハードウェア対策に加えて、ソフトウェア面の施策も重要です。従業員の安全意識や行動などの面でも改革を推進しています。2022年度はグループ会社で大規模な火災が発生しました。また災害発生件数も横ばいの状況にあり、安全への危機感をこれまで以上に強く意識しています。

安全という言葉にはもうひとつ重要な意味があります。それは経営の安全、つまりコンプライアンスです。大企業といえども一つの不正が経営の土台を揺るがしかねません。この点、経営トップが率先して言動で示すとともに、コンプライアンスに対するグループ全体の意識を一層高めていくことが重要と考えます。

以前から、私は「移動社長室」と銘打って、秘書と数名の経営企画のメンバーとともに、各現場を訪問してきました。そこでは現場の従業員とのコミュニケーションを重視するとともに、バッドニュースファーストの考えのもと、悪い知らせこそいち早くつかむことに注力していました。コロナが収束しつつある現在、これまで以上に精力的に現場を訪れたいと考えています。そして、現場の人々との忌憚のない意見交換を通じて、安全やコンプライアンスに対する意識を共有し、「安全をすべてに優先する」方針の浸透に努めます。

地球環境、人類・社会に貢献するニッチトップ企業へ

2023年度までを対象とした中期経営計画「Nitto Beyond 2023」は、目標を1年前倒しで達成することができました。そして、新中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」も目標達成に向けて前進してまいります。

冒頭で申しました通り、Nittoグループを取り巻く外部環境は厳しく、著しく変化しています。しかし、PlanetFlags™/HumanFlags™を多数創出し、ニッチトップ戦略を推進していくことで、持続的な成長を実現できると考えます。

新中期経営計画のゴールである2025年度末に、Global Niche Top™やArea Niche Top™となったPlanetFlags™/HumanFlags™が多数はためく景色を見ることが私の夢です。夢は思い描くことで実現できるという信念のもと、中期経営計画を実行していきます。

Nittoグループはこれから先も、未踏の領域で挑戦し続けます。その最たるものが核酸医薬への取組みです。1世紀以上にわたるNittoの歴史の中で、人体の中に入って作用する製品は初めての挑戦となります。行く手にはさまざまな困難が待ち受けているかもしれませんが、それを克服した先に患者様の喜びがあり、事業を通じて社会に貢献した私たちの喜びがあります。

Nittoグループは、PlanetFlags™/HumanFlags™の観点から、強みを発揮できる重点分野でニッチトップ製品を創出する「なくてはならない」存在でありたいと考えています。そして、Nitto製品が組み込まれた最終製品が世の中で高く評価され、お客様の利益となることがわれわれの一番の願いです。

つきましては、ステークホルダーの皆様のご支援を末永く賜りますようお願い申し上げます。



中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」

Nittoグループは、新たな中期経営計画を策定するにあたり、その道しるべとなる「2030年ありたい姿」を設定しました。そして、そのありたい姿を実現するための、3年間の実行計画として中期経営計画を位置づけています。

2030年ありたい姿

2030年ありたい姿を「ニッチトップクリエイターとして驚きと感動を与え続ける『なくてはならないESGトップ企業』」と設定しました。ESGを経営の中心に置き、「あったらいいな」に留まらず、Nittoらしさを追求して「なくてはならない」存在を目指していく意志を込めています。



Nitto for Everyone 2025 コンセプト

2030年ありたい姿「なくてはならないESGトップ企業」を実現するための3年間の実行計画として、中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」を策定しました。「Nitto for Everyone 2025」ではニッチトップ戦略とNitto流ESG戦略を掛け合わせて実践していくことを柱としています。その実現のために、ESGを中心とした未財務へ注力し、PlanetFlags™/HumanFlags™をニッチトップに仕上げることで、社会課題の解決と経済価値の創造の両立を目指します。

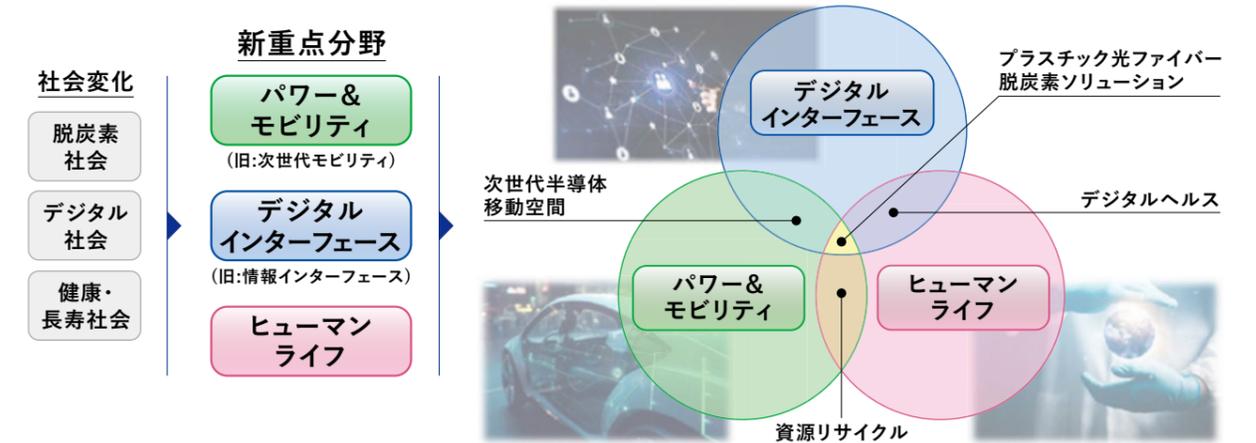
2030年のありたい姿「なくてはならないESGトップ企業」を実現するために「ニッチトップ戦略×Nitto流ESG戦略」の実践



重点分野

Nittoグループは、「情報インターフェース」「次世代モビリティ」「ヒューマンライフ」の3つを重点分野として位置づけてきましたが、脱炭素、デジタル化、健康・長寿などの社会変化に対応するため、見直しを行いました。

さらに、これらの交わる領域でNittoグループの技術の強みを活かし、「なくてはならない」存在を目指します。



経営目標

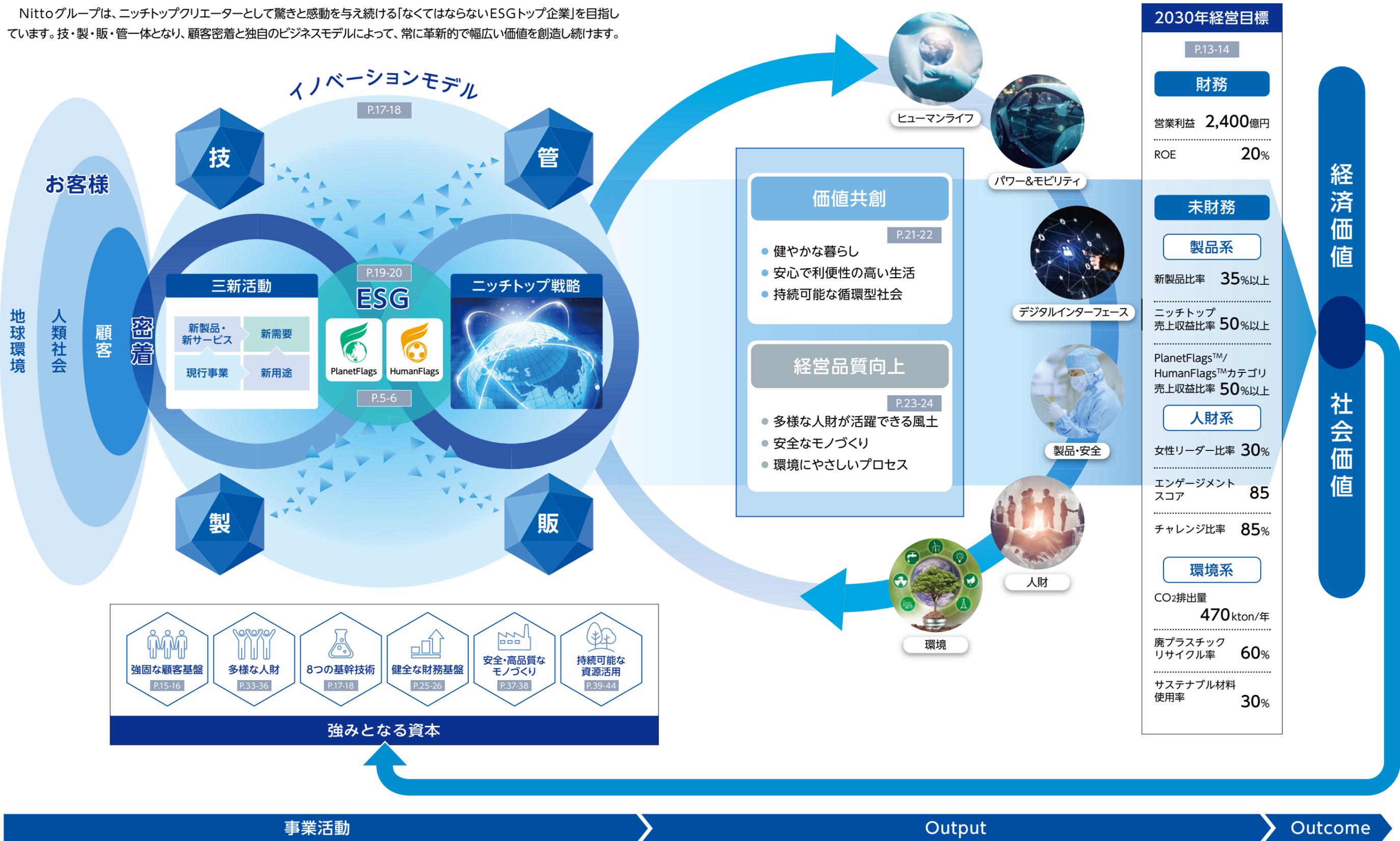
2030年ありたい姿を実現するため2030年の目標値を設定し、そこからバックキャストして中期経営計画の2025年の目標を掲げました。財務目標は収益性を重視する考えのもと、2025年度までに営業利益1,700億円、営業利益率17%、ROE15%を目指します。また、未財務目標は2030年ありたい姿を目指す数値として、新たに6項目を設けました。これらはESG経営を加速するための重要な指標であり、目標を達成することで「なくてはならないESGトップ企業」を実現します。

財務目標				未財務目標 (新規)				
	2022年 (実績)	2025年	2030年		2022年 (実績)	2025年	2030年	
営業利益	1,472億円	1,700億円	2,400億円	製品系	ニッチトップ売上収益比率 Nittoグループの収益を牽引する製品の比率	47%	50%	50%以上
営業利益率	15.8%	17%	—		PlanetFlags™/HumanFlags™ カテゴリ売上収益比率 地球環境・人類社会への事業貢献度	17% (Flags認定品)	40%	50%以上
ROE	12.7%	15%	20%		環境系	廃プラスチックリサイクル率 資源循環の取組み強化を評価する指標	46%	50%
新製品比率	41%	35%以上	35%以上	人財系	サステナブル材料使用率 環境配慮した材料の調達割合	17% (国内グループ)	20%	30%
CO ₂ 排出量	571kton*/年	550kton/年	470kton/年		エンゲージメントスコア 従業員の働き甲斐を評価する指標	74 (21年度)	78	85
女性リーダー比率	19%	24%	30%	チャレンジ比率 価値創造にチャレンジする人財の比率	42%	70%	85%	

* kton: キロトン (千トン)

価値創造プロセス

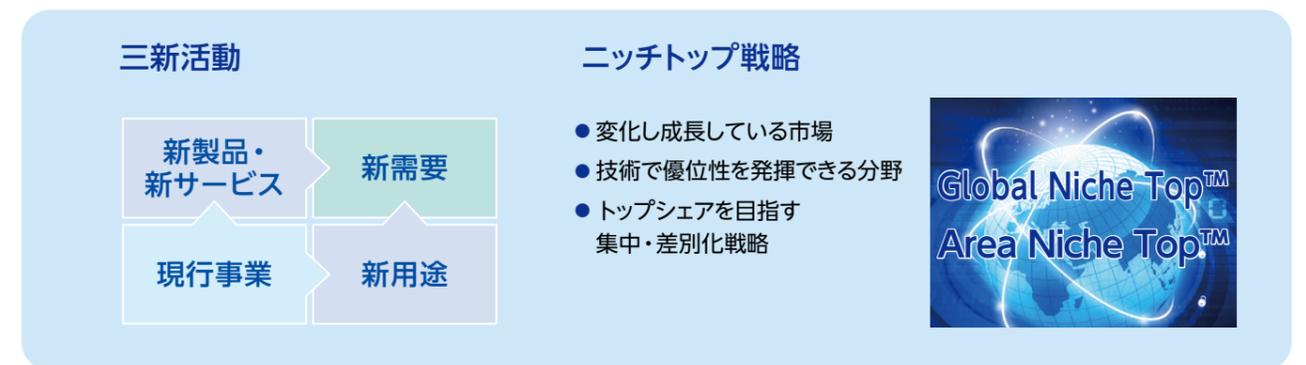
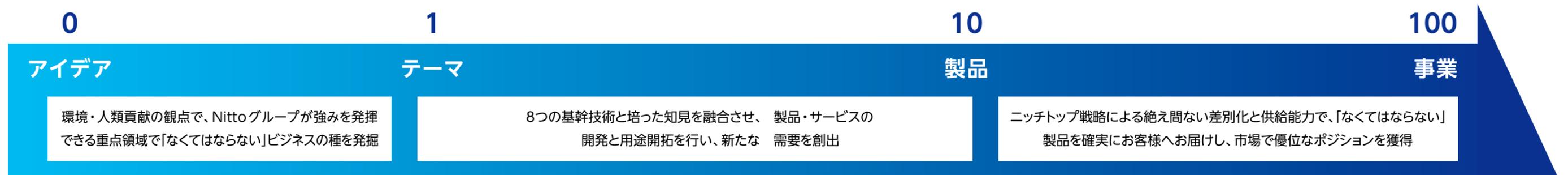
Nittoグループは、ニッチトップクリエイターとして驚きと感動を与え続ける「なくてはならないESGトップ企業」を目指しています。技・製・販・管一体となり、顧客密着と独自のビジネスモデルによって、常に革新的で幅広い価値を創造し続けます。



イノベーションモデル

Nittoグループには、これまでの歴史で培ってきた基幹技術、多様な事業領域や強い知的財産権、さらには幅広い業界における顧客基盤といった強みがあります。特に、顧客と密着し良好な関係を築くことで、地球環境、人類・社会のニーズをいち早くキャッチし新しい価値を生み出し続けてきたことは、NittoグループのDNAの一つと言っても過言ではありません。

こうした強みが掛け合わさってNitto流のイノベーションモデルが形作られています。これはアイデア段階を0、テーマ段階を1、製品段階を10、事業段階を100と設定し、仮説検証を繰り返しながら勝ち筋を見極め、シームレスに収益貢献する事業を生み出すものです。なくてはならないニッチトップソリューションを創出し、地球環境や人類・社会に貢献し続けます。



Nittoグループの強み

<p>基幹技術</p>	<p>8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</p> <p>Nittoグループの基幹技術は、創業以来培われてきた技術を複合・発展させることで、幅広い領域へ展開されてきました。特に、Nittoグループの技術や強みを活かせる「デジタルインターフェース」「パワー＆モビリティ」「ヒューマンライフ」の分野や、それぞれの交わる領域で基幹技術を掛け合わせ、「なくてはならない」製品を開発します。</p>	
<p>PlanetFlags™/HumanFlags™ (環境・人類貢献製品)</p>	<p>環境・人類に貢献度合いが高い製品を認定</p> <p>PlanetFlags™/HumanFlags™認定スキームは、イノベーションによる価値共創に貢献する製品を可視化していくための仕組みです。Nittoグループの製品を環境貢献・人類貢献の二つの視点から評価します。そのうち、特に高い貢献が認められた製品をそれぞれPlanetFlags™/HumanFlags™として認定します。</p>	
<p>三新活動</p>	<p>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</p> <p>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。</p>	
<p>ニッチトップ戦略</p>	<p>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</p> <p>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Global Niche Top™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Area Niche Top™戦略です。</p>	

NittoグループのESG経営

NittoグループはESGを経営の中心に置き、サステナビリティ基本方針に基づいてあらゆる活動を行っています。新たに2030年ありたい姿として「なくてはならないESGトップ企業」を掲げ、「お客様」である地球環境、人類と社会の持続可能な未来と幸福のために、社会課題の解決と経済価値の創造の両立を実現します。



Nitto流 ESG 経営

NittoグループのESG経営とは、PlanetFlags™/HumanFlags™の開発と提供によって社会課題を解決し、ニッチトップソリューションに発展させることで経済価値を創造することです。これは、果敢にチャレンジするNitto Personの活躍と環境に配慮したモノづくり、それらを支える強固で健全な経営基盤によって成し遂げられます。

Nittoらしいアプローチでお客様に驚きと感動を提供し「なくてはならない」存在を目指します。



未財務を財務へ

Nittoグループでは、ESG活動はコストではなく事業(投資)であるという考えのもと、「未財務」活動を「財務」に、さらに企業価値へと転換することを目指して推進しています。



サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)への取組み

Nittoグループは二つのアプローチでサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)と特定した17の社会課題の解決に取り組んでいます。「2030年ありたい姿」および「Nitto for Everyone 2025」策定に伴い、新たな経営目標を掲げました。以前の達成目標の進捗状況については関連ページをご参照ください。

イノベーションによる価値共創

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年経営目標	目指すもの	詳細
<ul style="list-style-type: none"> 健康長寿の支援 (生活習慣病・非感染性疾患) すべての人への医療・介護サービスの提供 地球規模での感染症の抑制 	<ul style="list-style-type: none"> 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"> 健康長寿製品・サービスへのニーズ拡大 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・サービス提供によるビジネス機会の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> R&D基本方針「イノベーションによる社会課題の解決～地球環境、人類と社会のための技術開発を通じて、企業価値の向上を目指します～」に即した研究開発 		<p>健やかな暮らし</p> 	
<ul style="list-style-type: none"> スマート社会に向けた基盤の整備 交通渋滞・交通事故の低減 交通弱者に対する公共交通サービスの提供 	<ul style="list-style-type: none"> 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 自動運転に寄与する製品・サービス提供によるビジネス機会の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 環境・人類に貢献するPlanetFlags™/HumanFlags™の展開・拡大 3つの重点分野「デジタルインターフェース」「パワー＆モビリティ」「ヒューマンライフ」への戦略的な事業展開 お客様のニーズを捉えた三新活動とニッチトップ戦略の推進 	<p>製品系</p> <ul style="list-style-type: none"> 新製品比率 35%以上 ニッチトップ売上収益比率 50%以上 PlanetFlags™/HumanFlags™ カテゴリ売上収益比率 50%以上 	<p>安心で利便性の高い生活</p> 	<p>P.27~32 P.45~52</p>
<ul style="list-style-type: none"> 再生エネルギーの普及・省エネの推進 プラスチック・金属・水・カーボンなどの循環促進 大気・水質・土壌の汚染防止 	<ul style="list-style-type: none"> 環境規制強化による既存製品の販売困難化 環境ニーズへの対応遅れによる、受注量の減少 環境対策が市場や顧客の期待に沿えないことによる、長期的な信頼の低下 	<ul style="list-style-type: none"> 低カーボンフットプリント製品提供によるビジネス機会の拡大 EV、低電力モビリティによる省エネに寄与する製品・サービス提供によるビジネス機会の拡大 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 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 			<p>持続可能な循環型社会</p>  	

価値共創のための経営品質向上

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年経営目標	目指すもの	詳細
<ul style="list-style-type: none"> ■ 人財の確保・育成 ■ ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョン 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人財不足による安定的な事業活動の困難化 ● 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"> ● 働き方改革および人財育成による生産性の向上 ● イノベーション人財からもたらされる組織成長および新たな価値創造 ● 多様な人財が活躍できる環境の提供によるニーズに合った人財の獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ● 働きがい向上と人財の確保・定着 ● 多様な働き方の推進 ● グローバルリーダーと変革を推進できる人財の育成 ● 組織風土改革によるエンゲージメントとモチベーション向上 	<p>人財系</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 女性リーダー比率 30% ● エンゲージメントスコア 85 ● チャレンジ比率 85% 	<p>多様な人財が活躍できる風土</p>  	P.33~36
<ul style="list-style-type: none"> ■ 製品の安全性・品質向上 ■ 労働環境の改善 ■ サプライチェーンにおける人権の尊重 	<ul style="list-style-type: none"> ● 品質問題によるリコール・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 ● 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"> ● 安全で高品質な製品の提供による顧客からの信頼と支持の獲得 ● 安全で安心な労働環境による生産性向上と顧客からの信頼獲得 ● サプライチェーン全体での人権への配慮による安心で安定的な製品供給と信頼の獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会・市場動向を先取りした品質管理 ● 事故・災害リスクの低減と安全文化醸成 ● 健康・健全な職場環境の提供 ● サプライチェーン全体でのCSR評価と実践 ● デジタル化によるロジスティクスの効率化 	<p>環境系</p> <ul style="list-style-type: none"> ● CO₂排出量 470kton/年 ● 廃プラスチックリサイクル率 60% ● サステナブル材料使用率 30% 	<p>安全なモノづくり</p> 	P.37~38
<ul style="list-style-type: none"> ■ CO₂排出削減 ■ エネルギー・原材料・水などの効率的利用 ■ 汚染・有害物質の排出削減 	<ul style="list-style-type: none"> ● 脱炭素化社会への対応遅れに伴う事業活動の継続困難 ● 原材料価格上昇や調達が困難になることによる操業停止 ● 環境対策への対応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"> ● GHG削減要求に対応した環境配慮型生産ラインへの移行に伴う生産性の向上 ● リサイクル技術確立による資源循環ビジネスの拡大 ● 汚染・有害物質の適正管理による地域社会、顧客からの信頼獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ● 製造プロセスにおける脱溶剤化 ● 省エネ、再エネの推進 ● 資源の効率的な活用 ● 廃プラリサイクル技術の開発 ● 溶剤の回収・再利用 ● 有害物質の環境への放出抑制 		<p>環境にやさしいプロセス</p> 	P.39~44

CFOが語る財務戦略

CFO
MessageESGに真正面から取り組み
未財務投資を財務成果につなげ
企業価値を向上取締役 専務執行役員 CFO
経理財務本部長

伊勢山 恭弘

2022年度を振り返って

Nittoグループにとっての2022年度は、ロシアによるウクライナへの軍事侵攻を契機とした、原材料やエネルギー価格の高騰、金利差を反映した急激な為替変動など、いくつもの環境激変に見舞われながらも、目標としてきた営業利益1,400億円を達成するとともに、2期連続で最高益を更新しました。さらには、2023年度までを対象期間とする中期経営計画「Nitto Beyond 2023」で掲げた最終年度の利益目標を1年前倒しで達成することができました。

新型コロナウイルス感染症(以下、COVID-19)が猛威を振るようになってからは、「伸ばすもの」「残さないもの」に各事業を峻別して対応してきました。2022年度を総括すると、「伸ばすもの」としては、ハイエンドスマートフォンで使われるプリント回路用高精度基板の増産投資が功を奏したほか、COVID-19ワクチンの材料として用いられる核酸アジュバント(核酸免疫補強剤)の供給体制に万全

を期し、ウイルス感染の沈静化というグローバルな社会課題に貢献できました。

また、ノートPCやタブレット端末向けの光学フィルムについては、ハイエンド製品を中心にしっかり需要を取り込み、業績にも寄与しました。一方で、自動車向けのNVH(Noise、Vibration、Harshness)関連材料については、当該事業を他社に譲渡しました。今後、パワー&モビリティ分野についてはCASE領域に経営資源をシフトさせていきます。

新中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」

「Nitto Beyond 2023」の前倒しでの目標達成を踏まえ、2023年度からは、社会になくてはならないESGトップ企業を目指すための新たな中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」に取り組んでいます。

財務面でNittoグループが最も重視するROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)について、これまでは資本コス

トを意識した経営を追求する中で「10%以上」としてきましたが、この計画の最終年度となる2025年度時点で15%を目指すこととしました。企業としての成長を測る上で主たる尺度と考える営業利益については、1,700億円(営業利益率17%)を目標にします。3カ年で創出する営業キャッシュフロー5,000億円を原資に、計4,800億円の成長投資を行う計画です。

財務部門としては、各事業部門において、P/L一辺倒ではなくB/Sを視野に入れたマネジメントを進め、その一環として、5年ほど前からはROIC(投下資本利益率)管理を行っています。各事業の同業他社の状況なども踏まえてハードルを設定した上で、その達成に向けて取り組んでいます。

まだ十分とは言えませんが、毎年、グループ会社の幹部などが参集するグローバルカンファレンスなどの機会を通じて、主に各部門の中堅層を対象に、ROICの考え方の基本をしっかりと身につけ、実際の業務活動と紐付けられるように啓蒙・教育に力を入れています。各部門におけるこうしたROIC向上への取り組みの結果として、全社のROE目標15%を達成したいと考えています。

最適なキャッシュアロケーションに向けて

資金使途のプライオリティについては、従来同様に、①設備投資、②配当、③M&A、④自社株買という順番で考えています。①③などを通じて、PlanetFlags™/HumanFlags™を生み出し、ニッチトップ製品に育てることで環境・人類に貢献する事業ポートフォリオへの転換を図ります。

②④の株主還元については、業績の上下動に際しても安定した配当を行うことを優先し、資金的余裕があれば自社株の取得に充当します。この基本的なスタンスを踏襲しつつ、DOE(株主資本配当率)4%以上を継続することを目指します。

環境・人類への貢献を軸にした事業ポートフォリオへの転換を図る上で、M&Aはこれまで以上に有望な選択肢になると考えており、従来より案件規模が大きくなることも想定されます。財務部門としては買収前のチェックのみならず、買収後も月次単位で実績をチェックし、計画と大きな差異が生じる兆候がないかどうかモニタリングアラートを出すことで、速やかに対策を講じられるように促していきます。

未財務への投資について

これからのNittoグループは、将来の財務価値につながる未財務目標に対し、資金や経営資源を積極的に投下していくことになります。これらがどのような形で財務価値として結実するか、当社の考え方を少し述べさせていただきます。

これまで未財務目標として掲げてきた新製品比率、CO₂排出量、女性リーダー比率に加え、製品系(PlanetFlags™/HumanFlags™カテゴリ売上収益比率など)、環境系(サステナブル材料使用率など)、人財系(エンゲージメントスコアなど)という3分野で新たに6つの指標を設定しました。

製品系・環境系に比べ、人財系への投資は財務成果に至るプロセスの可視化が容易ではありません。ただ、この活動を積極的に進め、個人やチームのチャレンジを加速する組織文化を育むことは、事業活動の各プロセスのパフォーマンス向上につながります。また、そうした人的資本情報を積極的に開示していくことは、持続的成長への期待を高め、資金調達条件を有利にし、ESGの価値観を共有できる優れた人財の採用を可能にします。多少のタイムラグがあってもこうした取り組みは、近い将来のニッチトップ製品の創出、そしてROEの向上という業績成果の形で実を結び、新たな成長に向けた再投資の増大という好循環にも寄与すると考えています。

CFOとして

事業部門が指標とするROICにしても、全社として追求するROEにしても、将来の成長のために必要な資産を圧縮したり、株主資本を負債に置き換えたりするなど、当該指標の見映えを良く見せるための短期目線の対策になってはいけなく考えています。Nittoグループが目指すのは縮小均衡ではなく、筋肉質な状態を保ちながら成長を続け、「なくてはならないESGトップ企業」として社会における存在価値を高めることです。「ESGに真正面から取り組んだからこそこれだけの成長を遂げることができた」という内容で、ステークホルダーの方々にも評価いただけるよう、新たな中期経営計画に挑戦していきます。

CTOが語るR&D戦略

CTO
MessageESG・未財務への投資を
イノベーションで
財務の価値に転換取締役 専務執行役員 CTO
全社技術部門長

三木 陽介

換する、その結果として、PlanetFlags™/HumanFlags™を中心とした事業ポートフォリオに移行する、この2つの課題に
応えるのがR&Dの重要な役割です。

ここでは、当社がこの課題にどのように立ち向かってゆくの
か、核酸医薬事業を例に我々の手法をご紹介します。と
思います。

Nittoグループのイノベーションモデル

主に中間材料を扱い、電子部品業界の会社として他社と
比較されることも多い当社が、医薬品事業を手掛けること
について、「なぜNittoが薬を?」と疑問を持つ方もおられる
でしょう。歴史としては浅いのですが、Nittoは現在核酸
医薬の製造受託企業(Contract Manufacturing Organization、
以下CMO)として世界シェアNo.1、HumanFlags™の中
心的事業として収益面でも高い成果を上げています。

人間の遺伝子に直接作用して病気を治す核酸医薬ですが、
新しい分野ということもあり、これまでに実際の医薬品とし
て認可・上市されたものは、わずか数品目に限られます。

ESG経営におけるR&Dの役割

新たな技術開発は、地球環境、人類・社会に貢献するテー
マのみ、それ以外は手がけない——。これが当社の開発方
針です。PlanetFlags™/HumanFlags™(環境・人類貢献
製品)の基準を定め、これに合致する技術や製品の開発を行
います。「ESGを経営の中心に置く」との経営方針にそって、
PlanetFlags™/HumanFlags™を中心とした事業ポートフォ
リオへの移行を進め、これらの製品を提供することで目標と
する収益の達成を目指します。

PlanetFlags™/HumanFlags™ 関連技術や製品の開発
はもちろんのこと、これに積極的にチャレンジしていこうとい
う企業文化を醸成したり、これを担う人財を育成したりするこ
とは、初期の段階では業績への貢献が見えづらい投資です。
しかし、Nittoグループでは、これらを近い将来必ず「財務の
価値」に転換するという強い意志をもって「未財務の価値」へ
の投資と位置づけ、経営資源を集中させつつあります。

ESG・未財務への投資をイノベーションで財務の価値に転

核酸医薬は、4種類の基礎的な化合物(核酸モノマー)を
最小単位とした繰り返し構造をとります。この順番や組み合
わせを決定すること、それ自体が核酸医薬を設計することを
意味します。実際の合成では、ポリマービーズを起点として、
決められたシーケンス(配列)通りに、4種のモノマーを化学
反応によって一つずつつなげていく作業を繰り返し、最後に
ポリマービーズを切り離すことで医薬品が完成します。シー
ケンスを決定するのは創薬会社、シーケンス通りに合成する
のがCMOの役割です。

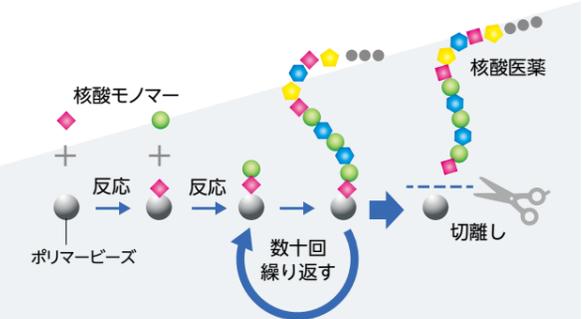
当社には、従来から微粒子のポリマーを合成する技術の蓄
積がありました。事業を発案したメンバーは医療に通じてい
たわけではありませんでしたが、核酸医薬の製法を知り、既
存の技術を活かすことで当社も医療に貢献できるのではない
かと考えました。その提案を発端に、ある企業と連携し、核酸
医薬合成に適したポリマービーズの開発にこぎ着けました。

開発力を高める、また高い水準を維持する観点から、可
能なものは自社開発するというのが当社の基本的な考え方
ですが、自社が持ち得ない有用な技術を保有する企業、もし
くは当社でも可能と思われるが、開発に長期間要するであ
ろう魅力ある技術を持つ企業が見つければ、共同開発や資本
提携に動きます。核酸医薬の事業化に際しては、2社の核酸
医薬CMO、創薬会社が設計したシーケンス通りに合成
できているかどうかを検証する分析サービス会社、製造した
医薬品の容器への無菌充填を行う会社を買収し、製造受託
に必要な機能の拡充を図ることで、CMO事業を軌道に乗
せることができました。

一方、こうした動きと並行して「決められた仕様の医薬品
を作るだけでなく創薬についても挑戦してみよう」という想
いも生まれ、製造受託事業とのファイアウォールを担保した
上で、創薬に向けた開発活動も本格化しました。その活動
の中で、ある企業との技術連携を通じて核酸医薬の設計技
術を獲得しました。

核酸医薬(短鎖)の合成プロセス

ポリマービーズを起点に4種の核酸モノマーを
化学反応で一つ一つつなげて設計通りの配列を得る



その後、当社が開発を進めてきた、肝硬変に有効な肝線維
症薬のパイプライン(試験段階にある新薬候補)について、世
界的なバイオフーマ企業である米ブリistol・マイヤーズ ス
クイブ社からのオファーに応じてライセンス契約を締結するこ
とになります。このライセンス契約では、契約時に一時金を得
ることに加え、後に臨床試験や承認申請に応じたマイルストー
ンと売上に基づくロイヤリティを受け取る形になっており、創
薬分野での事業化・収益化も着実に進んでいます。

さらにもう一つ鍵となる技術がDDS技術(DDS:Drug
Delivery System(ドラッグデリバリーシステム))です。医
薬品投与における重要な課題として、医薬品自体の性能・
品質とは別に、疾患の原因となる部位に薬剤を確実に届け
るということがあります。体内に入れてすぐ分解されてしま
うようでは薬効を示すことができないからです。当社はアカ
デミアとの共同研究などを通じて、肝臓や肺など必要な臓
器に届けるためのDDS技術も獲得しました。

この技術は、製造受託と創薬、いずれかと組み合わせるこ
とで事業の競争力向上に寄与します。一方で、DDSだけを
切り出して他社に技術ライセンスする活用方法もあり、実際
にこのパターンで収益を得る事例も生まれています。

このように、社内での技術開発、外部機関との共同研究、
当社が必要とする技術を有する企業のM&Aといった方法
を組み合わせることで、核酸医薬という新規事業領域にお
いて多様な収益モデル(製造受託、創薬、DDS)を持つ有望
な事業を創出しました。

新規事業創出を楽しむ企業文化とこれを支える仕組み

Nittoグループでは、技術と市場という二軸をもとに、既
存技術を活かして新市場を見出す「新用途開拓」、既存市
場において技術を磨く「新製品開発」、さらに新たな需要を
創出する「新需要創造」、これを三新活動と称して、新たな事

業の創出に取り組んでいます。

核酸医薬分野においても、微粒子のポリマーを合成する既存技術を、医薬品という新たな市場に適用しました。参入後も、必要な技術を開発したり外部から導入したりすることで、製造受託、創薬、DDSと、それぞれが事業として独立できるポジションを確立しつつあります。まさに三新活動に則った需要創造を実践してきました。

ほかにも、全社視点で技術課題や新規テーマの創出を討議する「技術くるま座」、通常の投資とは異なり迅速に資金拠出を意思決定して、外部技術導入などをスピーディーに進める「経営ファンド」など、事業化を推進する仕組みが用意されています。また、グループ全社から新規事業アイデアを募り、有望なものは会社として実現に向け支援する新規事業創出大会(Nitto Innovation Challenge、以下NIC)などの取組みも行っています。

核酸医薬に限らず新規事業開発は、定型化された流れに沿って進められる業務とは異なり、各フェーズでの技術課題の克服、販売先の確保、パートナー企業の発掘など、初めて直面する課題や障害をひとつずつ克服していかねばなりません。

好奇心を発揮して新たな価値を見つけようとする探究心、社会に役立つ事業を形にしたいという志、社員のそうした想いを後押しして実現しようとする仕組み、このような個の力と組織の力が掛け合わされて生じるエネルギーが新規事業創出を後押しします。

前述したNICは、まさにそうしたマインドや風土に働きかける施策です。所属する部門や職種によらず、働く誰もが新規事業創出に参画することで新規事業創出を楽しむ企業文化はより強固になります。技術くるま座や経営ファンドなどの仕組みとの相乗効果を生むことで、当社固有の未財務価値は、

新たな製品や事業を創り出す原動力・推進力になっています。

オープンイノベーションに向けた情報収集活動

核酸医薬分野の事業化について説明したように、一つの技術から新規事業を立ち上げ、収益化するまでのプロセスでは大学・組織との共同研究、必要な技術・設備を有する企業の買収などを適宜行ってきました。

望ましいパートナーを得られるかどうかはとても重要な要素です。核酸医薬では、幸運な出会いに恵まれた面もありました。こうした偶然をいかにして「必然化」していくか。当社グループは、国内外に4カ所ある研究開発拠点とは別に、3カ所の情報収集拠点を整備し、パートナー候補に関する質の高い情報の入手や仲介者となりうる組織・人との関係構築に努めています。

中国では政府方針のモニタリングとそれと関連が深いアカデミアを対象にした調査を進めています。環境関連のレギュレーション作りの面で世界をリードする欧州では、同分野の情報収集に力を入れています。

一方、ベンチャーの動きが活発な米国においては、2018年にライフサイエンスに関する米国最大のインキュベーター「MBC BioLabs」にFounding Partnerとして参画。毎年100社程度の新たなスタートアップ企業と交流を図ってきました。

スタートアップにおいては、その技術の有望性や当社と連携する際の親和性など、提供された資料を読んだり話を聞いたりするだけでは見極めが難しい面があります。

同インキュベーターは経営の助言や資金調達へのアクセスのみならず、施設・設備面の支援なども積極的に行っています。この場を活かした密なコミュニケーション、場合によ

ては期限を決めた業務委託などを通じて、「期待通りの技術水準に本当に達しているのか」「Nittoグループの事業創出にどの程度有益か」などを判断した上で、次のステップ(マイナー出資、M&Aなど)に進みます。こうした活動を通じてパートナー選びの確度を高めています。

知財活用の考え方

未財務の投資活動において、最終的な財務成果(収益)に結びつける上で、最も重要な役割を果たすのが知的財産です。最後にどのようなスタンスで知財の活用に取り組んでいるかをご説明したいと思います。

業績の安定的な成長にとっては、現在収益の柱となっている事業が十分貢献してくれている間に、次の柱を早期に立ち上げる、つまり収益の谷間を埋めて業績の落ち込みを回避することが重要です。限りある経営資源をいかにうまく配分するかが問われるところです。

もう一つ心がけているのが、知財の有効活用による収益の安定化です。具体的には、横軸を時間、縦軸を利益とした、一つ一つの事業の山について、①ピーク位置をできるだけ高くする(収益を最大化する)、②できるだけ幅広の山にする(収益貢献する時期を長期化する)という2つのアプローチが考えられます。

①については、他社の参入障壁を高める強い特許網を形成して競争優位の状態を作ることが有効だと考えています。強い技術を持ち、強い知財を生み出す、「サプライチェーンにおいて、なくてはならない存在」というポジションを確立することが、魅力あるアライアンス相手を得ることもつながります。強力なパートナーを味方に付け、その企業の資産

の活用を前提に、自社の先行投資を抑制したり時期を遅らせたりして、収益を早期に立ち上げることができれば、②のピーク前の期間の長期化につながります。

②のピーク後の幅を広げる方策としては、特許で守られたNittoグループの材料やプロセス、ビジネスモデルを同業他社に使ってもらうことが考えられます。大型偏光板について当社が中国の杭州錦江集団に生産技術を供与するニュースが数年前に報じられましたが、このようにエンジニアリング支援によって対価を得るケースも含め、知財の活用によりピーク後の収益貢献期間を長くすることが可能です。

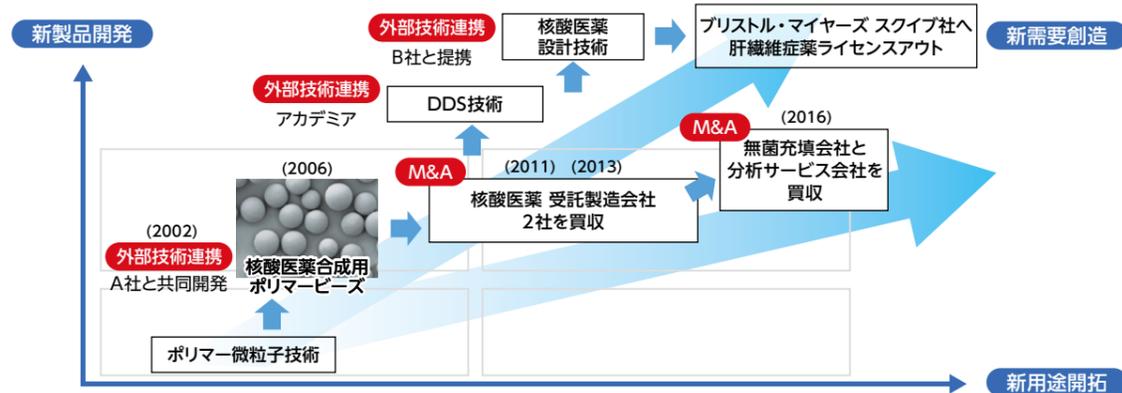
このような知財に対する考え方は、先に説明した核酸医薬事業にも適応されており、適切なタイミングで最大限の財務価値を得ることができるよう、製造受託、創薬パイプラインやDDS技術のライセンスなど複数の収益モデルを使い分けています。

「ESG・未財務への投資をイノベーションで財務の価値に転換する」、「PlanetFlags™/HumanFlags™を中心とした事業ポートフォリオに移行する」、このように言うと、とても難しいことのように聞こえるかもしれません。しかし、ここでご紹介したようにNittoにとっては過去から実行している、三新活動やニッチトップ戦略の延長で特別なことではありません。

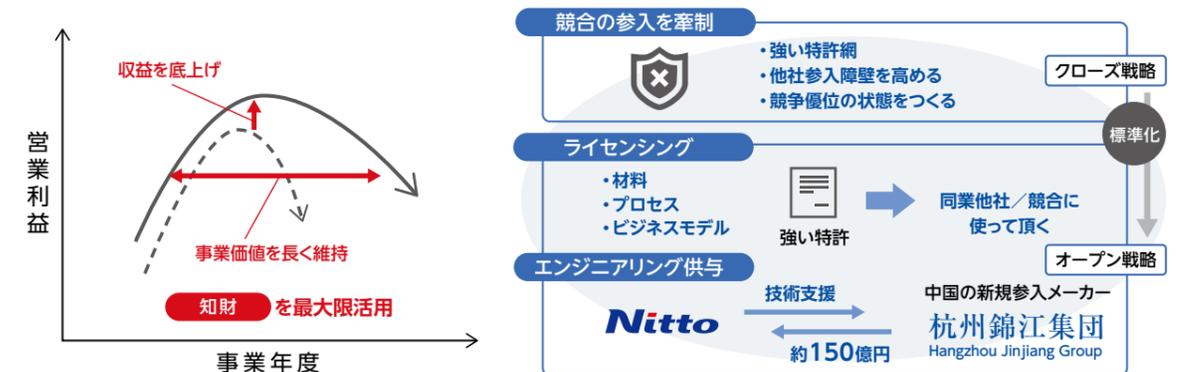
核酸医薬への取り組みを始めた当時、HumanFlags™という概念はありませんでした。技術者は純粋に病気で苦しむ人々の力になりたい、人類に貢献したいとの思いで、新しい技術・市場に挑み、価値ある事業に繋がったのです。

Nittoグループは既にこれを成し遂げる力を持っているとの意味で、私は強い手ごたえを感じています。今後のNittoグループにもぜひご期待下さい。

三新スキームに沿った流れ、外部連携で技術を高め、M&Aでビジネスを拡大



未財務の価値である知財をさまざまに活用し、財務価値へ転換を図る



新製品開発



情報機能材料事業部門
R&D 統括本部

長崎 国夫

(取材時、基盤機能材料事業
部門開発戦略部長)

ヒューマンライフソリューション事業部門
メディカル事業部
開発部長

西井 弘行

ICT 事業部門
モバイル回路材事業部
開発部長

新納 鉄平

情報機能材料事業部門
R&D 統括本部
第4開発部長

野中 崇弘

座談会

新製品開発への取組み

顧客密着の強みを活かし、地球環境と 人類・社会に「なくてはならない」新製品を創出

異なるライフサイクルに合わせた新製品開発 に対応

長崎 基盤機能材料(以下、基盤材)のベースは粘着テープで、幅広い用途の粘着製品を市場に供給しています。製品のライフサイクルも用途によって異なり、例えばスマートフォン向けなら1、2年程度の短いサイクルの中で新製品開発が求められます。

野中 情報機能材料事業部門(以下、情報材)でも粘着テープを扱いますが、偏光板を中心としたディスプレイ用の光学部材がメインです。昔のテレビは半年に1回新製品が出ていたのですが、テレビ市場が成熟期を過ぎて車載用やVR、OLEDなど今後伸びる分野に重点が移っており、ライフサイクルも1年半から2年程度に落ち着いています。

新納 エレクトロニクス業界の製品ライフサイクルは非常

に短いのが特徴です。ICT事業部門(以下、ICT)では現在はハードディスク(以下、HDD)とスマートフォンの2分野で製品を展開しており、インフラ要素の高いHDDも近年ますます高集積化・多枚化のニーズが高まっているため、非常に短い周期で新製品が求められているのが現状です。

西井 メディカル事業部(以下、メデカ)は粘着技術を活かして医療衛生材料や経皮吸収薬、重合技術からは核酸医薬を合成するためのポリマービーズを開発し、そこからさらに核酸医薬の受託製造サービスにも展開しています。経皮吸収薬や核酸医薬は立ち上がりまで7~10年ほどかかるため、そこを見据えた準備や整備が必要になります。

顧客密着とDNAがもたらすイノベーション

新納 Nittoグループの大きな強みの一つが顧客密着です

よね。いかに短い周期で新製品を生み出し、安定した売り上げをキープしていくかは、お客様との密な関係にかかっています。お客様の目指す方向性を良く理解し、ニーズを先取りして最適なソリューションを提案するというプロセスを大事にしています。

西井 ライフサイエンスの分野では中長期視点で10年先を見通して布石を打っていく必要があります。また、核酸事業ではポリマービーズ製造、核酸合成受託、その後の分析、製剤化までの工程をワンストップでお客様ごとにカスタマイズして提供しています。よって短期でも極めて強固な顧客密着が求められます。

新納 ニーズを先取りできるのは、早い段階で新しい技術を探求してきた積み重ねとチャレンジできる文化や風土があるからだと思います。お客様に積極的に話を聞きに行ったり、みんなで未来予測したり。そんな未来を作る議論が多いのも強みだと思います。

野中 10年、20年越しの技術になると、Nittoが先を行き過ぎて、市場が後から付いてくるケースもありますね。

長崎 三新活動と顧客密着がうまくはまったことで、ここまで幅広い市場と細かいニーズに応えてくることができました。また、日の目を見なかった技術が多数存在しており、必要なときにすぐに引き出せるNittoらしさも成長に寄与しています。今後、幅広い市場の中から成長分野を見極め、そこに対して徹底的に応えていくことも大事だと思います。

野中 基盤材は広大な市場の海から大きく伸びる分野を発掘するのもミッションの一つなので、大変な部分は多かったと思います。当社はニッチトップ戦略を武器に、これまでディスプレイ業界でもポジションを確立してきたので、お客様から最新情報を得やすい位置にいます。同時にサプライヤー様との良好な協調関係あつての開発だと思います。

Nittoならではのコンバージェンスで PlanetFlags™/HumanFlags™の開発を促進

西井 メデカは、全社R&Dや基盤材とコンバージェンスしています。技術くるま座やGlobal Green Committeeのような開発や事業部の部門横断的な会議体もあり、このような場で技術、知見、情報を共有できるのはNittoならではの良さだと思います。また外部連携も積極的に活用しており、核酸関連の事業はM&Aによって拡大してきました。

新納 5G、モビリティ、AR・VRといった市場のトレンドに関

しては各事業部でいろいろな技術を持っているので、そういったテーマに着手するときは連携してお客様に提案することも多いです。ICTでも基盤材や情報材の技術を活用できるところがあり、事業部や全社R&Dの力を借りながら進めていきます。

長崎 事業部間や全社R&Dとの連携も当社の優れた特色の一つですね。環境負荷低減の流れの中、再利用可能な製品が求められていますが、今最も強化したいのは、強力で固定できて使用後は容易に剥離できる技術です。事業部が製品開発と並行してこのような技術も追求するのは難しく、全社R&Dと一緒に進めていきたいと思っています。

野中 情報材の場合、原材料調達との組み合わせがカギになるので、特にサプライヤー様との密な連携が重要です。サプライヤー様と共にお客様に提案することもよくあります。

長崎 確かにサプライヤー様との連携はどの事業でも重要です。PlanetFlags™/HumanFlags™の開発と並行し、原材料や製造工程自体の環境負荷低減にも取り組んでいかなければなりません。

西井 メデカはHumanFlags™が基本ですが、やはり環境意識が急激に高まっています。新設する工場には溶剤リサイクルや再生エネルギーの設備を導入し、環境に負荷をかけない生産活動を目指しています。

長崎 溶剤や関連設備をすぐ別の物に代替することは難しいですが、意識は確実に変わってきており、みんなで前向きに取り組んでいます。ESG経営の何たるかを、私自身もそうですが、一人ひとりがしっかり理解し、共有・共感しようとしている感じが感じられます。

新納 「ESGを経営の中心に置く」という方針が掲げられて以来、ICTではチームで環境テーマを考えるなど、積極的にESGの浸透を図っています。はじめはピンときていなかったメンバーも理解が深まったように思います。実際の取組み事例としては、メンブレン事業部の膜処理技術を活用して製造で用いる処理液を再利用しています。コンバージェンスとしても良い例だと思います。

野中 意識は全体的にかなり上がってきています。グループ内のCO₂を削減するとともに、お客様の製造工程でもCO₂を削減するというダブルのメリットを出していくことが今後ますます重要だと思います。そのためには、ESG経営に基づいたPlanetFlags™/HumanFlags™の開発に注力していきたいですね。

人財

基本的な考え方とアプローチ

Nittoグループは「人財は最も重要な財産」と位置付けています。新しい価値を絶えず生み出し持続的な成長を遂げるために、「人財マネジメント基本方針」に従い、多様な人財の確保・維持に努めます。また、従業員がチャレンジできる環境づくりと能力を発揮できる組織の構築に努め、The Nitto Wayを実践できるNitto Personをグローバルで育成します。

2030年
経営目標

人財系

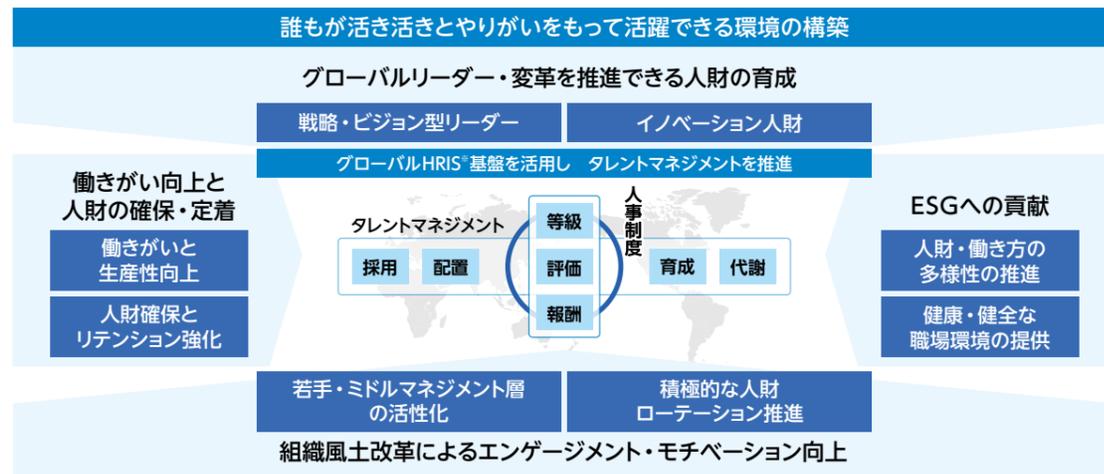
● 女性リーダー比率 30% ● エンゲージメントスコア 85 ● チャレンジ比率 85%

Nittoグループの人財戦略の全体像

Nittoグループでは、グローバルで採用から一貫したタレントマネジメントを行っています(下図参照)。「グローバル変革リーダー」に関しては、グローバルでの主要ポジションに対し、後継者育成計画に基づいて、中長期の選抜・育成を行い、毎年の人財開発会議でその進捗を確認しています。また、経営者育成プログラムとしては、将来のグローバルリーダーを育成するNitto Global Business Academy(NGBA)

に加え、海外エリアでもエリアリーダー育成を目的とする選抜教育も実施しています。さらに、修了後もグループ全体で連携して育成を継続しています。「働きがい」に関しては在宅勤務制度を見直し、「人財の確保・定着」のため、採用ブランディングに注力しています。その他、DE&Iや健康経営、若手からシニアまでのジョブポスティングなど、多種多様な取り組みを展開し、誰もが生き生きとやりがいをもって活躍できる環境の構築を図っています。

グローバル人財マネジメントの目指す姿



※ HRIS: Human Resource Information System

人財の確保・育成

採用ブランディングの向上

求職者の方々に、より明確なキャリアパスイメージを描いていただくために、2022年度から採用ブランディングを強化しています。具体的にはテレビCMの展開、ウェブサイトの刷新、YouTuberとのコラボによるPRなどを行っています。そのほか、SNSアカウントを通じてグローバルに日々情報を発信しています。

海外トレーニーとジョブポスティングをスタート

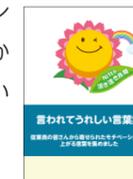
従業員を個人として尊重し、自律的なキャリア形成を促すため、個人の選択に基づく成長機会を提供することに努めています。2022年度は、海外トレーニー制度を実施し、20代を中心に7名が欧米、中国、ベトナムなどに赴任しています。また、人財ローテーション推進の一環として、若手を対象にジョブポスティング(社内公募)を日本でスタートさせました。必要なスキルを定義し、キャリアアップにつなげるとともに、2023年度は対象を広げ、ゆくゆくはグロー

バルに拡大・実施していく予定です。

エンゲージメントの向上

従業員一人ひとりが働きがいを感じ、それぞれの持ち味を活かして活躍できる職場環境、組織風土の構築を目指して取り組んでいく—これがNittoグループのエンゲージメントに対する考え方です。2年に1回、グローバルエンゲージメントサーベイを行い、2022年度は2021年度の結果をもとに、さまざまな取り組みを推進しました。

まずは、エンゲージメント推進拠点リーダーである事業所長より、全社結果と事業所へのエンゲージメントに対する想いをメッセージ動画で配信。以降、各拠点で活動が実施され、社内オンラインコンテンツなどで共有されています。また、日本では、10月に「Nitto生き生き月間」と題し、褒める・感謝する文化の醸成、DE&I推進、ウォーキングイベントなどを実施し、そのアンケートから得られた声を「あなたが言われてうれしい言葉集」にして発行しました。



ネジメント強化プログラムなど、現場での行動変革につなげています。

さらに、サーベイスコアやその他の人財に関わるデータから多面的に分析し、「変化を先取りし実現力を発揮できるリーダー」育成の再現性を高める試みも行っています。

健康経営

人財を活かすには従業員の心身の健康が不可欠です。Nittoグループは2022年7月に「Nittoグループ健康宣言」を策定しました。2022年度は国内でウォーキングイベント「てくてくトリノ」を実施し、スポーツ庁から「SPORTS YELL COMPANY」に認定されました。

また、健康経営優良法人2023にNittoグループで5社選定されました。引き続き、健康施策の強化と従業員の健康増進に取り組んでいきます。



若手のキャリア支援

Nittoでは、30年以上前から、新入社員1名につき1名の先輩社員が教育係となり、1年間かけて育成する制度があります。業務のことだけでなく、Nittoでの生活など何でも相談できる制度です。また、入社後はキャリアアドバイザーによるキャリア面談があり、普段思っていること、なかなか職場では言えないことなどを相談でき、職場、会社の両軸で社員をサポートしています。

リーダーシップの向上

課長・部長を対象とした多面サーベイを1年に1回実施しています。サーベイ分析、アクションプランの進捗管理、マ

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)

「女性が働きやすい」=「誰もが働きやすい」という考えのもと、女性も従事しやすい製造ラインを2022年から導入しています。新しい視点が入ることで生産性の改革にもつながることが期待され、今後も拡大していく計画です。

また、女性リーダー育成のための「FLOWERプログラム」を開始しました。幹部による講演会や女性ネットワークミーティング、マネジメント能力育成研修などのプログラムを実施し、マインドセットとビジネススキルの両面から女性リーダー育成を推進しています。

▶ 具体的な取り組み事例(詳細は次ページの座談会へ)

2030年にむけて

2030年経営目標として「女性リーダー比率30%」「エンゲージメントスコア85」「チャレンジ比率85%」を掲げました。Nittoグループが世界で躍進し、成長し続けるためのドライバーであるDE&Iを重要視しています。これまで培ったNittoマインドに多様性を取り入れ、先進的な取り組みをリードするチャレンジ精神あふれる人財が活躍できるような環境を整えます。多様な人財がさまざまな課題に自発的に関わることで、Nittoグループの事業の強みである「Global Niche Top™戦略」を推進し、すべての現場において「三新活動」、「顧客密着」、「技製販管一体」で「Creating Wonders」を実現していきます。

人財

取締役 専務執行役員
人財本部長

大脇 泰人

社外取締役

ウォン ライヨン

業務改革本部
業務改革推進部長

原田 奈津子

執行役員

品質保証本部長

萩原 陸宏

(取材時、情報機能材料事業
部門 製造統括本部長)

NitroグループのDE&Iの取組み

座談会

多様な Nitro Person が生き活きと働く、魅力ある環境づくりを加速

Nitroグループの人財戦略とDE&I

大脇 ESGを経営の中心に置いて企業価値を最大化していくというNitroグループの方針の中で、人財は非常に重要な位置を占めています。外部環境はますます多様性が高まっており、私たちが価値観をアップデートしていかなければなりません。多様な人財なくしてそれは実現できないので、さまざまな方と共に多様性のある職場環境づくりを全社で推し進めているところです。ウォンさんは、NitroグループのDE&Iの取組みについてどう感じられていますか？

ウォン 本当に、大変感銘を受けています。まず女性活躍や女性管理職比率がキーワードとして挙げられますが、それだけではなく、障がい者やシニアの雇用、多様な外国籍人財の活躍も目ざましいものがあると思います。Nitroが素晴らしいのは、数値目標や言葉を並べるだけにとどまらず、本気で人

財に投資しようとする姿勢です。各事業所の現場を拝見して、あらゆる性別・年齢・国籍の人たちにダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンが浸透し、Nitro Person全員のDNAになっていると言っても過言ではないと感じました。

[FLOWERプログラム]と「いきいき製造ライン」

大脇 2022年4月から女性リーダー育成プログラムとしてスタートした「FLOWERプログラム」は、女性が「リーダー」について考え、自分なりのイメージを持てる機会を提供するものです。原田さんにはメンターとして参加してもらいました。

原田 「FLOWERプログラム」ではマネジメント能力育成研修や経営幹部の講話などさまざまなプログラムを実施します。私自身はメンターの立場で他部署の後輩社員といろいろな

話をしました。対話を重ねるうちに、直属の部下ではなく他部署の後輩だからこそ、上司と部下の関係では言いにくいこともお互い話せるんだということに気づきました。私自身、管理職として悩み続け、正解のない中で「これがベストなのだろうか?」と考える日々です。そういう思いを素直に伝えると、「ああ、原田さんでもそうなのですね!」という反応が返ってきて、距離も縮まり踏み込んだ対話ができたと感じます。私も良い勉強になりました。また、研修プログラム中の講師の一人として、萩原さんも登壇してくださいました。

萩原 私が話したのは、中途入社してから今までの悩みや葛藤です。苦しかった時にどう乗り越えたか、誰がどんなふうに支えてくれたか。そうすると後輩たちは驚いて、「萩原さんは何の苦労もなく順風満帆で今のポジションまで上がってきたと思っていた」と言うわけです。そんなふうに見えるのかとこちらも面食らったのですが、自分の上にいる幹部たちも悩み、苦労してきたことを想起できたのではないかと思います。原田さんの話とも通じるものがあります。

原田 日頃、自分の部下にはそのようなことは話さないですよ。だから順調にキャリアアップしてリーダーになったのかと思われていたようです。でもそうではなく、あなたたちと同じように不安をいっぱい抱えてやっているんですよ、だからリーダーは特別なものではなく、構えて考える必要もないんですよということを無理なく伝えられたように思います。

萩原 私も同感で、多様なリーダーの姿があってもいいのだと気づいてもらうことが一番重要だと思いました。私は実際の仕事でも「女性だからこう」というやり方はとらないし、この講話も聞き手が女性だから、などは一切関係なくリーダーのあり方を前向きに捉えてもらうことが狙いでした。

ウォン 実際にプログラム参加者の8割がリーダーに対して前向きな気持ちを持つことができたそうですね。マネジメント能力などのスキルだけではなく、価値観や心の持ちよう、いわゆるマインドセットのサポートが手厚いという点で、私は「FLOWERプログラム」を高く評価しています。

萩原 日本では製造現場はほぼ男性でしたが、尾道事業所でも2023年度から女性が入っています。これまでにない新しい視点が入ることで、生産性の改革を実現したいと考えています。製造ライン構築にあたり各工程でいろいろと検証を行いました。例えば「重量物をどう運ぶか」に対して「動力アシストを使おう」ではなく、「その作業は本当に必要か?」というところから考え始め、一つひとつ環境を見直しました。結局「女性にとって働きやすいライン」は「誰もが働きやすい

ライン」なのだと分かりました。パラダイムシフトと言えましょうか。そして女性が入ることにより生産性が改革され、効果的に継続されていけば、未財務から財務へのつながりも見えてくるような気がしました。

今後はNitroカルチャーの魅力をグローバルに発信

ウォン 私は取締役会でさまざまな活動の報告を聞くにつけ、だからこそ今日のNitroがあるのだなと実感しています。製造ラインでは多様な人財が安心・安全に働けるように、とても配慮されています。また私も「くるま座」に参加して、若手も含め多様な意見を積極的に取り入れていることにも好感を持ちました。研究施設の設計にも若手社員が関わっています。「Creating Wonders」という言葉に表現されるように、いかにして最高水準の製品を世の中に提供するかという課題を一人ひとりが「自分ごと化」しておられ、そこにOne-Nitroを感じた次第です。

原田 私もさまざまなバックグラウンドを持った人たちがお互いを尊重し合ってOne-Nitroを形づくっているんだなと思います。縦も横もフラットで、社外の方からは「Nitroさんって皆さん仲がいいですね」とよく言われます。こうした文化が心理的な壁を取り払い、チャレンジを促しているのでしょう。

大脇 次なる段階として、このDE&IをNitroカルチャーとしてより成長させ、日本からさらにグローバルに拡大・浸透させていきたいと考えています。

萩原 私は今後、海外の人財が日本で活躍できる機会をつくりたいと思っています。現地法人の一員としてだけではなく、日本に来てみて、日本からも世界を見てほしい。そして日本で働くことの魅力を発信してくれれば、さらに国際間の人財交流が活発になるのではないのでしょうか。

大脇 まさに萩原さんが言ったように、これから大事なのは魅力の発信。Nitroカルチャーを好きになってもらい、一緒に働きたいという帰属意識を感じさせるような魅力をどんどん発信していくことによって、Nitroに飛び込んでチャレンジしてくれる人が増大していく、そんな形にもっていくことができれば理想的だと思います。

製品安全・品質

基本的な考え方とアプローチ

グローバルに事業展開しているNittoグループの活動が、社会や経済に与える影響は大きいと認識しています。原材料の調達から製品の開発・製造・使用において、すべてのステークホルダーに安全・安心と満足を提供するため、最高品質のモノづくりに努めるとともにサプライチェーン全体で人権に配慮した事業活動を遂行します。

製品の安全性・品質向上

原材料を適正に管理するための体制強化

原材料として約4,000種類に及ぶ化学物質を取り扱うNittoグループでは、その適正な管理を重要な責務と認識し、厳しい自主管理基準を設けて対応しています。海外拠点と連携して情報収集する体制を強化したり、最新の化学物質情報を掲載した月刊ニュースレターを作成・配布して情報のアップデートを促すなど、法改正の動向を常に注視しています。欧州でPFAS(有機フッ素化合物)の規制案が2023年2月に公表されたことを受け、同規制案に関連する原材料や製品については、脱PFASの検討に加え、サプライチェーンや業界団体と連携して関係機関へパブリックコメントを提出するなど、対応を始めています。

また、お取引先様から納品される原材料については、従来から帳票確認による禁止物質の管理を行っていましたが、その管理範囲を原材料の製造工程まで拡大した体制の構築を進めています。

品質向上のための継続的改善

重点3分野の一つである「パワー&モビリティ」に必要な、自動車産業向けの品質マネジメントシステム IATF16949の認証取得については、2022年度までに事業展開上必要となる全ての拠点で取得が完了しました。

また、製造や品質管理の現場では、人が介在することによるヒューマンエラー削減に向けた活動にも着手しました。従

来の手書き記録や転記作業を自動化することにより、作業負担軽減をはじめ品質管理向上を目指します。加えて、品質を大切に考える文化の醸成を図ります。

労働環境の改善

防火体制を再構築

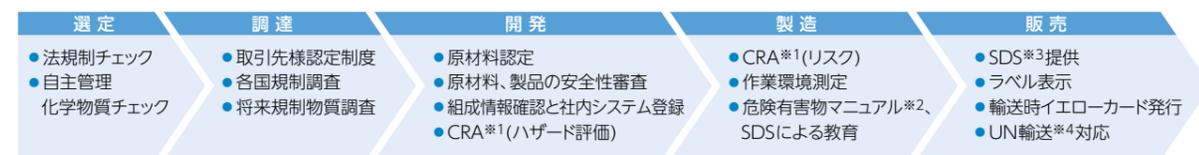
2022年10月、韓国の子会社で火災が発生したことを受け、再発防止のためにタスクフォースを立ち上げて防火体制を再構築しました。それまでは、各国の法令に準拠して運用していた防火規程を見直し、法令範囲にとどまらない厳格な防火管理の基準を新たに制定しました。火災リスクに対する取組みとしてグループ全体に徹底していきます。

事故災害リスク低減への取組み

これまで事故災害の未然防止に向け、グループ全体でのリスク低減活動を進めてきました。

2022年度までに、重要課題と位置づける全てのリスク低減が完了しました。今後は、従来技術では改善困難なリスク低減の取組みとして、危険行動や接近を検知するAIカメラの設置などを製造拠点へ展開していくほか、セーフティオフィサー制度(管理・監督者向け安全教育)をグローバルに展開していきます(2022年度に日本での展開終了)。

Nittoグループ化学物質管理体制



※1 CRA: Chemical Risk Assessment ※2 危険有害物マニュアル: Nitto 独自化学物質教育ツール
 ※3 SDS: Safety Data Sheet (安全データシート) ※4 UN輸送: 国連輸送

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。サプライチェーン全体で人権が侵害されることのないよう、同方針に基づいた対応を徹底しています。

■国内グループ会社でもCSR調達アンケート実施

お取引先様には、労働・人権や公正取引・倫理、安全衛生、環境などに関して遵守すべきルールを示した「CSR調達ガイドライン」に基づいて、年1回「CSR調達アンケート」を実施しています。アンケート回収後にはリスク評価を行い、ハイリスクと判断したお取引先様には、改善提案を実施し、その後改善状況を確認しています。2021年度まではNitto単体の主要お取引先様に実施していたアンケートを、2022年度から一部の国内グループ会社の主要お取引先様に対しても開始しました。今後はこの活動をグループ全体に広げていく予定です。

■現地訪問調査を開始

COVID-19によって遅延していた現地訪問調査を2022年度に開始しました。これは「CSR調達アンケート」に基づいて選定したお取引先様を実際に訪問し、NittoグループのCSR調達の考え方に対する理解をより深めていただくための活動です。今後も継続していくことで、より健全なCSR調達につなげます。

■パートナーシップミーティングの開催

Nittoグループでは、お取引先様との良好なコミュニケーションに努めています。2022年11月には、初めてCSR調達に特化したパートナーシップミーティングをオンラインで開催しました。CSR調達、人権デューデリジェンス、ライフサイクルアセスメント(LCA)、化学物質管理の取組みの4項目についてNittoグループの方針や姿勢を発信し、お取引先様へのご理解とご協力を要請しました。いずれの項目もCSR調達の観点からサプライチェーン一体となって取り組む意志を強調しました。

■人権デューデリジェンスのマネジメントシステム構築完了

Nittoグループで取り扱う原材料には紛争鉱物のような

人権リスクが高いものもあります。2022年度は人権リスクの高い原材料を評価・特定し、対策を実施するための社内管理システムの構築が完了しました。

そして人権リスクの高い原材料を扱うお取引先様に対しては、原産地調査と人権ポリシーに関するアンケートへの回答をお願いし、原材料調達における人権配慮への理解・協力を仰いでいます。今後も継続して人権に配慮した原材料調達を行っていきます。

サプライチェーンコミッティの発足

サプライチェーンにおける持続可能な調達を目指して2022年11月よりサプライチェーンコミッティを発足させました。複数部署を横断したチーム編成で、サプライチェーン上流へのリスク対策を講じます。今現在化しているリスクのみならず、潜在リスクへの先見力と対応力を高めるべく活動を行っています。

ロジスティクスの効率化

Nittoグループでは、サプライチェーンにおけるロジスティクス(物流)の改善を経営課題の一つと捉え、効率化や環境負荷低減に取り組んでいます。

■物流の2024年問題(日本)に対する考え方

2024年問題※に対しては、協力会社と協業して早期に準備を始めています。現在、トラック1運行につき400km以上の長距離・長時間経路の洗い出し調査を進めています。これは労働環境是正の観点だけでなく、さらなるモーダルシフト推進の取組みにもつながります。また、出荷トラックでの待機時間30分以内を遵守する活動をNitto全拠点に展開しており、2022年度には6拠点となりました。平均待機時間も14.2分(21年度19.6分)と効果を上げています。今後はグループ会社にも展開していく予定です。

※働き方改革によりドライバーの年間時間外労働の上限が制限されることで発生する諸問題。

■紙消費量の削減とCO₂排出削減

協力会社と共に紙の納品伝票削減に努めています。納品関連書類のラベル化により、年間の紙消費量が55%削減されました。またモーダルシフトなどによるCO₂排出削減も推進中で、2022年度は前年比65ton削減を実現しました。

環境

基本的な考え方とアプローチ

モノづくりに関しては、エネルギーや資源の利用、CO₂や廃棄物の排出といった環境への影響は避けられず、それらの削減による持続可能な取り組みが必要です。

Nittoグループでは「Global Green Committee」を立ち上げ、経営と一体化したマネジメント体制を構築してさまざまな施策を実行しています。

豊かな地球を次世代に引き継ぐために、サプライチェーン全体で環境負荷ゼロを目指します。

2030年 経営目標	環境系
	● CO ₂ 排出量 470kton/年※1 ● 廃プラスチックリサイクル率 60% ● サステナブル材料使用率 30% ※1 scope 1+2

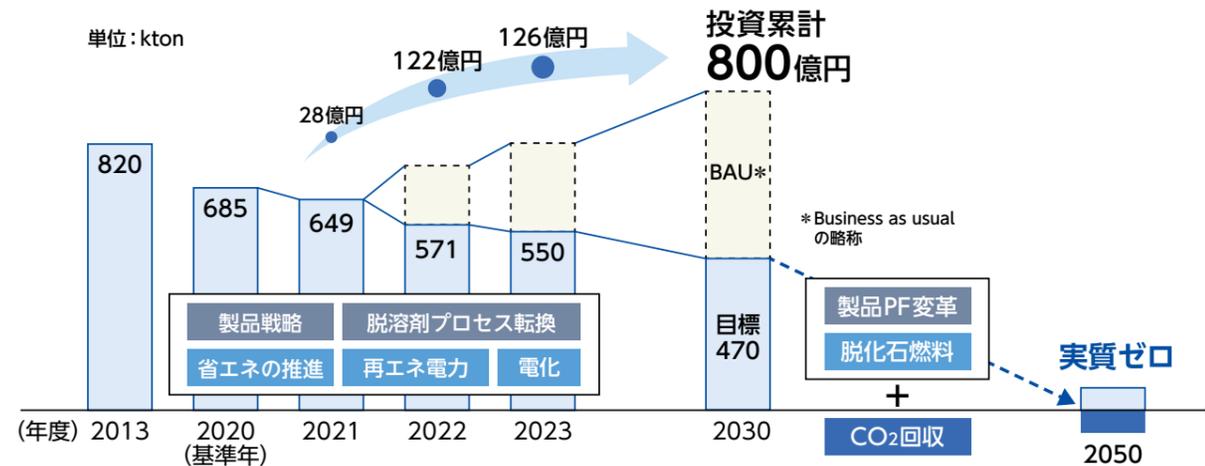
環境への取り組み

Global Green Committee

2030年経営目標の達成を目指し、2021年に「Green Committee」を設立しました。技術による変革を図ることで、脱炭素、3R(リデュース、リユース、リサイクル)、汚染防止のサステナビリティ重要課題(マテリアリティ) 解決の可能性を探りました。2022年からは、事業との整合とグローバルな活動として全社促進するため、「Global Green Committee」へと活動の幅を広げました。

事業部とエリア、そして機能部署の三つの軸が有機的に連携し、グループ一丸となって環境活動を推進しています。

2030年度目標達成に向けた脱炭素の取り組み



CO₂排出削減

Nittoグループカーボンニュートラル2050

Nittoグループは、2022年5月にカーボンニュートラル宣言を行いました。2050年度のCO₂排出量(Scope1+2)実質ゼロへ向け、2030年度の中間目標を年間470千tonとし、10年間で600億円の投資を計画しました。その後、事業拡大対応や目標の前倒し達成に向けて、200億円を追加した800億円の投資計画に見直しました。

2022年度のCO₂排出量(Scope1+2)は571千tonとなり、目標(650千ton)を大幅に達成しました。エネルギー削減施策である脱溶剤、省エネに加え、電力の再生可能エネルギーへの転換も積極的に進めて、再エネ転換率は17%から38%へと大きく加速し、CO₂排出削減量は56千tonに達しました。

2023年度は550千ton以下を計画しています。

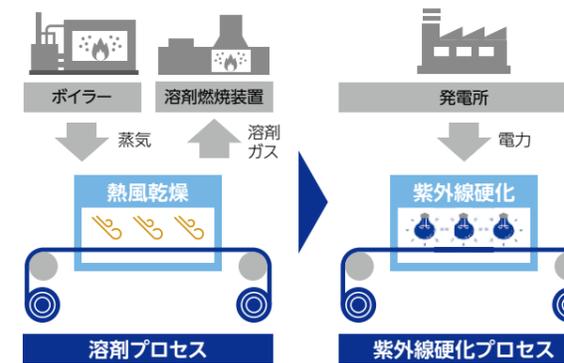
■ 脱溶剤に向けた取り組み

製造のプロセスで使用する有機溶剤は、乾燥工程で多くのエネルギーを必要とするほか、プロセス内で回収処理を必要とするため、その過程でもエネルギー消費によりCO₂が排出されます。

Nittoグループでは溶剤削減・使用ゼロに向けて、製造プロセスでの紫外線硬化や水系粘着剤など脱溶剤への技術確立に取り組み、お客様のニーズにあわせた脱溶剤製品への切り替えを順次進めています。

2022年は、無溶剤方式の量産型塗工機をNitto滋賀事業所へ導入するための投資を決定しました。

無溶剤製法への転換例



■ 再生エネルギーの導入拡大

Nittoグループでは、2005年から自家発電のための太陽光発電設備の導入を開始し、2025年までに設置を完了する予定です。

2022年の時点では、国内で計8MW、海外で計6MWの導入・稼働が完了し、全消費電力量に占める自家発電割合は1.2%となりました。

韓国日東オプティカルでは、屋根上だけでなくカーポートも併用し、1.6MW太陽光発電設備を設置して年間980tonのCO₂排出量を削減しました。

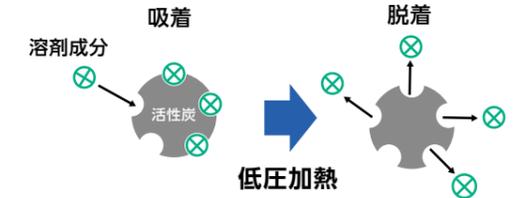


韓国日東オプティカル カーポート太陽光発電

■ 溶剤燃焼削減の取り組み

Nittoベルギーでは、有機溶剤の燃焼処理に伴うCO₂排出抑制が課題となっています。溶剤回収は、排気ガス中の有機溶剤を活性炭に吸着させて、加熱処理して回収していますが、低圧下で加熱処理することで省エネが図れます。テープ業界では世界初となる省エネ型溶剤回収装置を導入し、従来のエネルギー使用量の30%削減を見込んでいます。

溶剤吸着と脱着



Nittoベルギー 省エネ型溶剤回収装置

2050年実質ゼロに向けた技術開発

Nittoグループは、製造工程において排出が避けられないCO₂を回収・除去するネガティブエミッション技術の開発を進めています。

2023年3月にはNitto滋賀事業所に、自社の分離膜を用いてCO₂を分離・回収する実証装置を導入しました。将来的には社内利用にとどまらず、気候変動問題のソリューションとして社会に提案できるようさらなる効率化を図ります。



8インチエレメント

Nitto滋賀事業所の実証装置

■ カーボンニュートラルオフィスの建設

Nitto初のZEB^{*1}認証オフィスとして、Nitto 豊橋事業所の総合事務棟である「LINCS(リンクス)」が2022年11月に完成しました。「LINCS」は、再エネの活用と省エネ対策でエネルギー削減率105%を実現し、ZEB 認証とBELS^{*2}の最高評価を取得しています。

「LINCS」は、Nittoグループを代表するゼロエミッションオフィスとして、カーボンニュートラル2050の実現を先導する拠点となります。

※1 Net Zero Energy Buildingの略称。
 ※2 Building-Housing Energy-efficiency Labeling Systemの略称。



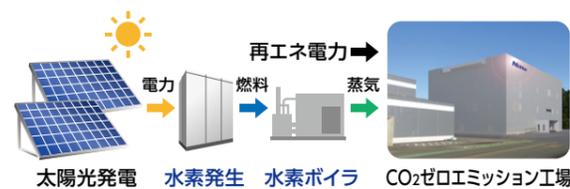
Nitto 豊橋事業所 LINCS外観

■ 脱化石燃料に向けた水素活用

Nittoグループの工場では、化石燃料をボイラーで燃焼させて蒸気を生成し、工場内の暖房や製造工程に使用するため多くのCO₂を排出しています。脱化石燃料の施策として、Nitto 東北事業所で水素技術の実装を開始しました。

事業所内の1500kwの太陽光発電設備で発電した電力からグリーン水素を発生させ、水素ボイラーで蒸気を生成するNittoグループ初のシステムです。これにより社内の技術展開のほか、水素の社会実装に貢献していきます。併せて、化石燃料を使用しないゼロエミッション工場を目指していきます。

Nitto 東北事業所のグリーン水素の活用



■ Scope3~サプライチェーンにおけるCO₂排出削減に向けて

社会全体のカーボンニュートラルに向け、自社だけでなくサプライチェーン全体でのCO₂排出量の管理や削減が必要です。Scope3は原材料調達から輸送、さらにはお客様での使用や廃棄まで、多岐にわたり多くのデータを収集する必要があります。

2025年度のScope3集計を目指し、グローバルで見える化を推進していきます。お客様のCO₂排出削減に貢献するために大学機関と連携し、カーボンフットプリントのガイドラインを作成して統一された算出方法を確立しました。

資源の効率的利用

循環型社会の形成

Nittoグループでは、2030年の資源の効率的利用の目標として、廃プラスチックリサイクル率60%以上、廃棄物排出量の削減を設定しています。2022年度の廃プラスチックリサイクル率は46%、廃棄物排出量145千ton (2021年度比原単位で8%減)となりました。

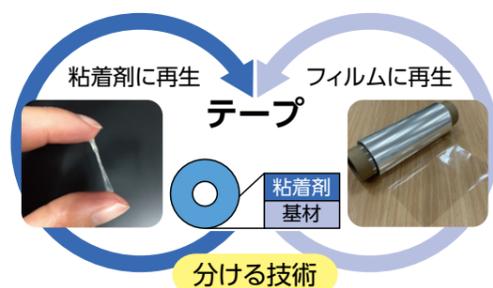
2022年度には、定量目標としてサステナブル材料使用率30%以上を新たに設定しました。

■ リサイクル技術の開発(モノマテリアル化)

Nittoグループの主力製品である粘着テープは、フィルムや粘着剤で複合化されており、素材に分けて(モノマテリアル化)リサイクルする技術が必要です。2022年度は基礎的な技術開発が完了したことを受け、2023年度は量産実証機を導入して実用化の検証を進めていきます。

2030年の廃プラスチックリサイクル率60%以上の目標達成、さらにはフィルムや粘着剤の水平リサイクル化を推進していきます。

テープのモノマテリアル技術



■ 工程材料のリサイクル利用

Nittoグループでは、製造工程で発生する廃棄物の社内リサイクルに取り組んでいます。粘着テープの製造工程で使用したPETフィルムなどは廃棄されていました。それらのPETフィルムの品質を管理し、基材として再利用することで、梱包用の粘着テープとして生まれ変わらせることができます。再資源材料の積極的利用によって、廃棄物排出量の削減にもつなげています。

リサイクル事例



■ サステナブルな材料の使用

Nittoグループの多くの製品は、化石燃料由来の原材料を使用しています。お客様に地球にやさしい製品を使用いただくために、テープの基材用フィルムや粘着剤、包装材料などの主材料や副資材に、リサイクル材やバイオマス材などの持続可能な原材料を積極的に使用していきます。2030年には、グループ全体でのサステナブル材料使用率を30%以上とすることを目指します。

サステナブル材料使用製品



バイオマス材、リサイクル材を採用した製品例(ニトムズ)

汚染・有害物質の削減

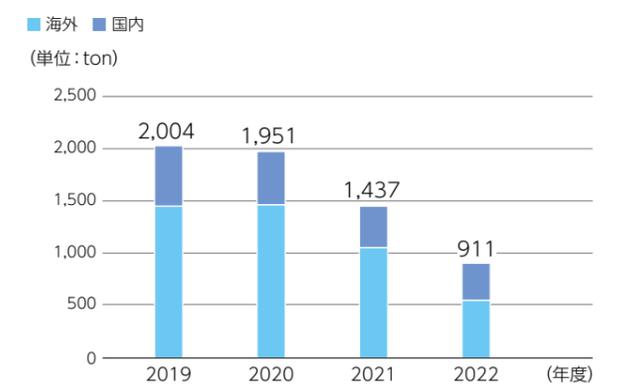
VOC削減の取り組み

VOC (揮発性有機化合物) は、PM2.5や光化学スモッグの原因となる可能性があり、排出抑制は重要です。

Nittoグループは、VOCの削減活動をグローバルで取り組んでいます。2022年度は、プロセス溶剤の変更や溶剤の回収効率を向上させ、VOC 排出量を53%削減(2020年度比)しました。

無溶剤プロセス化の促進や自主管理基準に基づく有害物質の使用抑制により、さらに環境負荷低減を進めていきます。

年間VOC排出量



環境



情報機能材料事業部門
事業統括本部長

河内 慎

常務執行役員 CIO
生産本部長

土本 一喜

生産本部 環境管理部
副部長

西部 剛史

基盤機能材料事業部門
工業材料事業部長

近藤 広行

CO₂排出削減への取組み

座談会

明確な目標と強い意志で 脱炭素社会の実現に貢献

グループ全体でカーボンニュートラルに 向けた取組みを加速

西部 地球温暖化の影響は世界的に表出しており、一刻の猶予も許されないほど危機感が高まっています。先般のIPCC(気候変動に関する政府間パネル)で、2035年の新たな高い目標が掲げられました。企業の社会的責任はますます大きくなっていると感じます。

河内 業界の環境対応を牽引するエンドユーザーから、非常にスピード感のあるご要望をいただいています。自社の脱炭素に向けた取組みや、環境対応型の製品開発を加速することにつながるため、今後、業界全体への広がりを見ると、非常に良い機会と捉えています。

近藤 これまでも「有機溶剤を使わない地球や人にやさしいテープ」と謳って販売していましたが、今は「どれだけCO₂排出を削減できるのか」を定量的に示すことが必要です。一方、

環境貢献度の高い数値を出せたとしても、それだけでは競争優位性を保ち続けることは難しいのが実態であり、プラスアルファで製品の付加価値を生み出すことも重要です。

土本 これまで環境対応は事業部テーマとして個別で取り組んでいましたが、脱溶剤やリサイクル技術は各事業で共通する部分が多い。そこで全社横断組織のGlobal Green Committee(以下、GGC)という体制を敷き、「Nittoグループカーボンニュートラル 2050」を宣言してグループ全体の方針を共有し、一丸となって活動を推進しています。

Nittoの集合知と技術で2030年の 470千tonを目指す

西部 2030年までにCO₂排出量を470千ton/年とするのがNittoグループの目標です。これは世界の要請を反映

して打ち出した数字であり、2050年CO₂排出量実質ゼロからバックキャストした、実現性を重視した目標となっています。

河内 470千tonという目標は会社から与えられた数値ではなく、事業部や経営幹部がくるま座を何度も重ねて積み上げた、確固たる裏付けがある数字です。対外的にも自信を持って公言できます。退路を断って背水の陣で達成するという強い意思の表明でした。個人的には、社内全体の意識が変わったのがこのときだったのではないかと感じています。

近藤 CO₂排出量の絶対量目標は、削減率目標を示すよりゴールが明確で実感があり、重みも違います。事業の成長に伴い規模が拡大しても、絶対に470千ton以上出さないという強い意志を感じます。「ESGを経営の中心に置く」、「PlanetFlags™/HumanFlags™にシフトしたお客様に役立つ製品開発を行う」と経営トップが強く打ち出しているからこそお客様にも自信を持って説明できます。

西部 重要施策として無溶剤製品への転換、プロセス改善による省エネ、および太陽光発電による創エネに取り組み、GGC設立以降、約30千tonのCO₂排出量を削減しました。このような成果もあってグループ内の意識が変わり、取組みのスピードも増していると感じています。新たな事業成長、事業ポートフォリオの見直し、M&Aなど、CO₂排出が増加する要因もあり、脱炭素投資を当初の600億円から800億円に計画を見直しています。

土本 施策をより具体化し、このスピードを緩めることなく、少しでも早く目標を達成するために投資の上乗せは必要だと判断しました。基本3施策の強化に加え、電化や水素燃料の活用など新たな施策も講じ、会社の姿勢を従業員にも伝えることが重要だと考えています。

近藤 私自身は、モノづくりのあり方を根底から変えるゲームチェンジだと受け止めています。この状況をチャンスと捉え、楽しむことが大事だと思います。2019年に無溶剤テープが表彰されたことをきっかけに、脱溶剤への取組みに関する現場の意識も変わってきました。

また、資源の再利用もお客様からのニーズが高い部分です。豊橋事業所では2005年ごろから社内でプラスチックをリサイクルしていますが、さらに環境負荷を低減できないかタスクフォースを結成し、事業部を越えて検討しているところです。お客様の原材料変更にも時間がかかります。環境貢献製品の開発や浸透のためには、お客様の理解・協力を得ることが重要です。また、突然、規制が強化された場合、準備ができていないと対応できません。来たる規制強化や

将来の環境規格に備えて、お客様と一緒に取り組んでいくことを提案しています。

河内 当社では別々で提供していた製品を一体化することでお客様のプロセス省略につなげたり、副資材をなくしたりして廃棄物削減などに貢献できるよう取り組んでいます。製品の機能に加えて新たな付加価値をプラスすることでビジネスの機会が広がると同時に、自社の生産効率も向上させています。

サプライチェーン全体での脱炭素実現に向けて

西部 現行の「Nittoグループカーボンニュートラル2050」はScope1+2が対象です。今後はScope3領域、つまりサプライチェーン全体に活動を拡大していかなければなりません。これを実現するため、現在、関連部署と協力しながら信頼性の高いグローバルのデータ把握を進めています。

近藤 今、お客様から製品のカーボンフットプリント(CO₂排出量)のデータ提供を求められることが多くなっています。Nittoもバリューチェーンの中で重要な役割を担っており、だからこそ当社がそのつながりを断ち切るようなことがあってはなりません。正確なデータ提出は不可欠です。カーボンフットプリントでCO₂排出の数値が小さい材料は、最終製品を提供するお客様にとってそれだけ価値が高くなります。

河内 Nittoは中間材料メーカーなので、原材料のサプライヤー様の協力なしには達成できないテーマが多くなります。サプライヤーの方々と連携し、サプライチェーン全体で当社に求められる役割を果たし、環境対応を着実にリードしていきたいと考えています。

土本 サプライチェーン全体で脱炭素に貢献していくことは、サステナブルな企業の姿勢として非常に重要で、これをないがしろにしては社会からの信頼を損ないかねません。

カーボンニュートラルを宣言したといっても、「2050年実質ゼロ」に向けた技術、施策はまだまだ足りません。最終的には「排出が避けられないCO₂」への対応も重要になります。NittoグループではCO₂を分ける、貯める、変換するといったネガティブエミッション技術の開発も進めています。これらの技術はNittoだけでなく、社会課題の解決にも貢献します。

グループ一丸となって必ずカーボンニュートラルを達成すると同時に、お客様やサプライヤー様へも積極的に働きかけ、豊かな地球を次世代に残せるよう責任を持って取り組んでいきたいと思います。

セグメント別戦略

業績全般の概況

2022年度における経済環境は、ロシアによるウクライナへの軍事侵攻を契機としてエネルギーや一次産品価格の高騰が進みました。また、米国を中心にインフレ抑制に向けた金融引締めにより、一部の銀行が経営破綻に陥り、金融不安が広がりました。さらに、中国での都市ロックダウンなどが原因となって、世界経済は主要な地域で成長率が大きく低下しました。為替相場においては、日米金利差の拡大により、急激な円安が進行しました。

このような中、当社グループが注力するハイエンドスマートフォン向け製品や近年、進化の著しい車載ディスプレイ向け製品は、需要が増加しました。また、自動車材料は、自動車生産台数の回復とともに需要が緩やかに増加しました。一方、欧米諸国においてCOVID-19に対する行動制限の撤廃が進んだことにより、巣ごもり需要が一巡し、これまで好調であったハイエンドノート

セグメントの業績概況

インダストリアルテープ

基盤機能材料は、2021年度に対して売上収益が伸長しました。自動車材料は、半導体不足の影響が緩和し、自動車生産の回復により需要が増加しました。一方、電子機器に使用される半導体やセラミックコンデンサー向けの工程用材料は、市況の悪化により需要が減少しました。また、原油価格上昇による原材料や輸送コスト高騰に対して、価格転嫁や生産合理化などを進め、その影響を軽減しました。なお、自動車材料において、NVH(Noise, Vibration, Harshness)事業の一部を株式会社パーカーコーポレーションへ譲渡することを同社と合意し、関連する資産の一部について減損損失を計上しました。

以上の結果、売上収益は339,433百万円(6.3%増)、営業利益は27,553百万円(27.1%減)となりました。

■ 売上収益 **3,394億3千3百万円**
■ 営業利益 **275億5千3百万円**



オプトロニクス

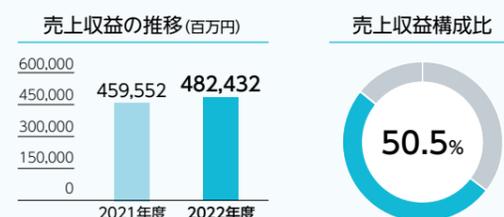
情報機能材料は、2021年度に対して売上収益が伸長しました。次なる成長点として注力する車載向け光学フィルムの需要が増加する一方、TVやハイエンドノートパソコン向け光学フィルムは、市況の悪化により需要が減少しました。

また、VR向け光学フィルムは、今後の事業拡大に向けて生産能力を増強しました。なお、2022年10月4日に発生した連結子会社の韓国オプティカルハイテック社での火災に関する損失を計上しました。

プリント回路は、2021年度に対して売上収益が伸長しました。ハイエンドスマートフォン向け高精度基板は、搭載機種数の増加により業績を牽引した一方、CIS(Circuit Integrated Suspension)はデータセンター向けHDD市場の調整により需要が減少しました。

以上の結果、売上収益は482,432百万円(5.0%増)、営業利益は129,867百万円(34.4%増)となりました。

■ 売上収益 **4,824億3千2百万円**
■ 営業利益 **1,298億6千7百万円**



ヒューマンライフ

ライフサイエンスは、2021年度に対して売上収益が伸長しました。核酸受託製造は、核酸医薬市場の拡大を背景に、核酸受託製造とその製造に使用される合成材料(NittoPhase™)の需要が増加しました。一方、COVID-19ワクチン向け核酸アジュバントは、世界的なワクチン需要の減速を受けて、第2四半期から新規受注がストップし、需要が減少しました。なお、核酸医薬の創薬については、肺線維症および難治性の癌治療薬の治験に、引き続き取り組んでおります。医療関連材料は、経皮吸収薬や医療用テープなどがCOVID-19による需要の低迷から回復しました。

メンブレン(高分子分離膜)は、2021年度に対して売上収益が伸長しました。特に、産業用途において需要が増加しました。

パーソナルケア材料は、買収したMondi社のパーソナルケア事業と既存の衛生材料事業を統合した新組織(アドバンスフィルムソリューション事業部)にて2022年7月より事業を開始しました。主力製品である衛生材料等機能性フィルムは、ベビーケア、大人用おむつ、フェミニンケアなどの用途へ展開しております。

以上の結果、売上収益は133,377百万円(44.7%増)、営業利益は840百万円(88.4%減)となりました。

■ 売上収益 **1,333億7千7百万円**
■ 営業利益 **8億4千万円**



その他

当セグメントには未だ十分な売上収益を伴っていないその他製品が含まれております。主なテーマであるプラスチック光ファイバー・ケーブルは、第4四半期にVRヘッドセット用途向けに製品の出荷を開始しました。

以上の結果、売上収益は4百万円(143.4%増)、営業損失は5,655百万円(2021年度は営業損失5,932百万円)となりました。



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



セグメント別戦略
インダストリアル
テープ

独自の技術でお客様の製品やプロセスの環境負荷低減に貢献

事業概要

「インダストリアルテープ」は、単に貼る機能だけではなく、熱などを使って綺麗に剥がせる機能を併せ持つプロセス材料、水は通さず空気や音は通す多孔質材料、自動車の電動化で需要が伸びている絶縁材料、電子デバイスなどで多用されている両面テープなどを扱うセグメントです。粘着や塗工、高分子機能制御をベースとした技術により、お客様の製品そのものや製造プロセスの環境負荷低減に貢献します。

多岐にわたる技術を有することから、市場は非常に幅広く、各業界のお客様のニーズに合ったラインナップが強みです。これらの強みを活かし、長年にわたり、個々のご要望に応じて開発・提案を重ねながらお客様との関係を強化してきました。これからも、顧客密着型の三新活動により、環境配慮型製品の創出など今後ますます求められる需要を創造していきます。

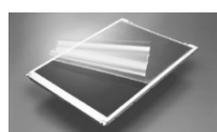
技術と製品の一例

製造プロセス用途

● 半導体・電子部品の製造プロセス(削る・切る)の際に、ワークを仮固定し、工程が終了した後に加熱・UV照射でストレスなく剥離することができ、糊残りも少ない粘着テープを供給しています



● OA機器、金属・プラスチック・Low-Eガラスなどの住宅部材、自動車部材などの表面保護で使用される粘着テープを供給しています。



モビリティ用途(自動車・航空機)

● 自動車向け製品としては、気密性・水密性・遮音性を兼ね備えたシーリング材料や、電動車のモーターに欠かせない絶縁紙、更にランプや電子ユニットの内圧調整材料など幅広く供給しています。

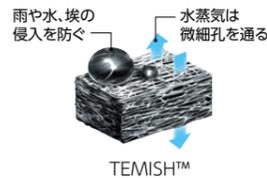


内圧調整部品

シール材エプトシーラー™

家電・自動車・ヘルスケア・半導体用途

● 「フィルム化」「粘着塗工」「部材化」「表面改質」技術により耐熱性、耐薬品性、絶縁性、低摩擦などの特徴を持つ製品を創出し、家電・エレクトロニクス、自動車部品、医療ヘルスケア、半導体など、幅広い市場に製品を提供しています。



TEMISH™



NITOFLO™

産業・モバイル用途

● モバイル用途の両面テープ、アウトガスの少ないHDD用テープ



● 産業用途の両面テープ、生産管理・個体管理用のバーコードラベル



● タッチパネル周辺のシール材、住宅・建設用テープ、マスキングテープなど



PlanetFlags

■低VOC 両面テープ

製品使用例

ライフサイクルCO₂排出量

-41%

(品番:No.5603WE、自社従来製品との比較、資源採取～製造段階の社内算出値)

VOC放散量

-90%

(品番:No.5603WE、自社従来製品との比較、社内測定値)

低VOC両面テープは、無溶剤タイプの粘着剤を使用しており、ライフサイクルCO₂排出量およびVOC放散量の削減による環境性能と、高い接着性能を両立したテープです。自動車の内装材固定用途では、ワールドワイドで採用されており、今後はモバイル機器用途にも広く採用されていく見込みです。

■バイオマス粘着テープ

ライフサイクルCO₂排出量

-45%

バイオマス粘着テープは、部材固定用機能性両面テープであり、高い接着性能を維持し、材料にリサイクルフィルムとバイオマス粘着剤を用いてCO₂排出削減に貢献します。

ターには、Nittoの高絶縁・高耐油・高耐熱性能を持った絶縁材料を提案し、高シェアでの成長を目指していきます。また、この電動車に使用されるリチウムイオン電池や燃料電池に対しては、その安全性に貢献する内圧調整材料や保護接着シートなどを中心に事業を拡大しており、さらなる安全性向上のニーズに応える新規材料開発も進めております。

その他、C(コネクテッド)の分野で機能拡充が進む車載ディスプレイ向けのさまざまなパネル部材を提案。A(自動化)に向けては、搭載拡大が見込まれる安全電子デバイス向けの内圧調整材料に加え、センサの機能を保持する新規材料・技術の投入を進めており、引き続き、新たなモビリティ社会の実現に貢献していきます。

エンジニアリングプラスチックの家電・自動車・ヘルスケア・半導体用途では欧州や米国を中心にPFAS(有機フッ素化合物)規制強化という外部環境の変化があります。この規制案に関してはお取引先様と一緒にやって対応準備を進めていくと同時に、規制に影響されない素材を提案し、新たなビジネスにつなげていきます。

産業・モバイル用途では今後、脱炭素化の取組みを第一に事業成長を図ります。2021年度にPlanetFlags™に認定された「低VOC両面テープ」がその代表であり、更なる拡販を進めるとともに、新たにPlanetFlags™に認定された、「バイオマス粘着テープ」や、リサイクル材料の活用により、お取引様の事業における製品ライフサイクルの脱炭素化に貢献することで、技術や製品の差別化を推進していきます。また、全社的に取り組んでいる無溶剤化技術も併せ、自社とお取引先様の環境負荷低減の両輪で実現していきます。

中長期戦略

今後の展望

半導体プロセス材や電子プロセス材は今後さらなる伸びが見込まれていますが、中でも特殊な工程を必要とする部材にフォーカスしていきます。例えば、高い電圧で機能するパワー半導体では従来よりも厳しい条件の工程にも耐えられるような性能のテープが求められます。

モビリティの分野においてはCASE、特にE(電動化)が加速しており、2030年にはグローバルで生産される自動車の約5割が電動車となると予想されています。

この電動車のパワートレインで核となってくる駆動用モーター

成長のための投資

ターゲット市場とするパワー&モビリティ、デジタルインターフェース、ヒューマンライフ領域における戦略製品拡大に向けた投資に注力していきます。生産能力拡大のための投資を進めながら、維持更新のために老朽化した設備を安全と環境(資源・エネルギーの再利用など)に考慮してリニューアルし、同時に効率性向上によるコスト削減も図ります。また品番の統廃合を実施することで生産性の向上につなげています。

開発のための人的リソース確保にも注力しています。モビリティでは2023年4月に補強・制振材料を一部事業譲渡し、今後の重点事業にリソースを再配置しました。



安心で利便性の高い生活と持続可能な循環型社会への貢献(情報機能材料) 環境貢献を軸に、オンリーワンの技術でデータビジネスに貢献(回路材料)

事業概要

「オプトロニクス」は、光学フィルムなどの情報機能材料および、CIS(Circuit Integrated Suspension)や高精度基板などの回路材料を扱うセグメントです。情報機能材料では、お客様の製品設計段階から提案を行い、さまざまな機能フィルムを光学製品化する技術が強みです。回路材料では、世界シェア100%(CIS、高精度基板)の実績が証明する技術力、信頼性、収益力が強みとなっています。

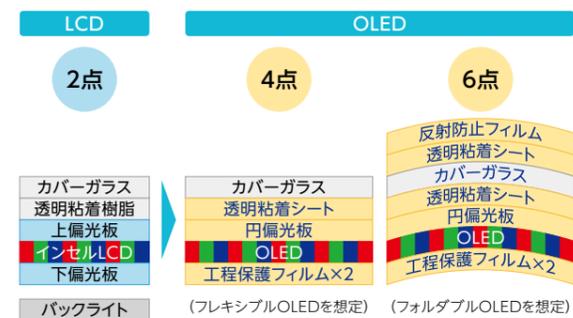
技術と製品の一例

情報機能材料 …光学フィルムなど

●光学ディスプレイ用製品

従来の偏光板に加え、OLED用工程保護フィルムや透明粘着シートなど、ディスプレイへ搭載される幅広い製品ラインナップを保有。製品の組み合わせ提案により、顧客の生産プロセス最適化に貢献。

パネル技術別 Nitto 製品搭載例



●透明導電性フィルム

タッチパネル用途のみならず、自動車用調光サンルーフなど非ディスプレイ市場に向け製品展開を拡大中。Nitto独自のスパッタ技術を用いた設計により、高機能化を実現。



調光サンルーフ

回路材料 …電子回路基板



中長期戦略

今後の展望

情報機能材料では、現在、スマートフォンやタブレット用ディスプレイ市場で高シェアを確保しています。今後は、拡大するメタバース市場でも強固なポジションを確立することを目指しています。高精細化の要求を満足させる技術開発に注力するとともに、安定供給のための生産体制強化を進めています。

車載用ディスプレイは、自動運転技術の進化やデザイン性の向上により、異形・大型化の要望が増加しています。また、自動車向けの非ディスプレイ用途でも、スパッタ技術といったNittoの強みを活かせる機会が増えています。このようなアプリケーションや市場の変化に先回りに対応できるよう、技術開発を加速させます。

回路材料では、CISに関してはHDDに使われるシェアNo1のCISFLEX™が今後のデータ社会やスマート社会の拡大とともに需要を伸ばすと予想されます。高容量HDDが不可欠なデータセンター需要は今後も拡大する見込みのため、HDDのさらなる高容量化に貢献する技術開発に注力します。

高精度基板に関しては、コア技術である「微細化」「薄膜化」「機械特性」などの優位性から、「電気を通す」以上の付加価値(さらなる高速伝送や信頼性の高い技術革新)で、次のイノベーションを起こすオンリーワンの技術開発を進めています。

データセンター向けHDDの長期的な動向



今後も、HDD市場で培った要素技術を複合して独自技術を開発し、それをベースに新製品開発を進め、半導体市場、センシング市場など新規領域へとポートフォリオの変革を進めます。

成長のための投資

情報機能材料では、技術開発において、既存技術から新規技術への人的リソースの配分を増やしています。伸びる市場に対しては、VRゴーグル用偏光板生産ラインの新規投資を行い、2023年度より量産を開始しています。

脱溶剤・脱炭素などの環境対応へも継続的に取り組んでいます。リサイクル材料やバイオマス材料を用いた環境対応型製品の開発に注力し、持続可能な社会の実現に貢献できるように取組みを進めています。設備面では、溶剤を使わず、従来型と比較してCO₂排出を大幅に削減できるUV塗工機が2025年度にNitto滋賀事業所で稼働予定です。

また、近年の目まぐるしい外部環境の変化を受けにくい、強靱な供給体制を確立すべく、ベトナムおよび中国成都市の拠点への拡張投資を行い、BCP体制の強化を図ります。

回路材料については、高シェアの既存製品が多く、市場への製品供給責任が大きくなっています。HDD市場、モバイル市場の生産拡大要求に対して、積極的な設備投資を実行し、生産力の増大・確保を進めていきます。2023年はベトナム工場の拡張に加え、Nitto亀山事業所に新製品立上げを見据えた新建屋が完成しました。BCP対応が可能な生産キャパシティ強化とプロセス変革によって新たなモノづくりを進めていきます。

環境対応については、脱炭素、廃棄物削減を目指して関係省庁や各国関係機関と連携し削減を進めるとともに、「製品イノベーション」と「環境イノベーション」の両輪で環境貢献製品開発に積極的な投資を行います。

また、DE&Iの観点から人材育成を強化しており、Nitto亀山事業所では早くから取り組んできました。2021、2022年度は女性の活躍に焦点を当てた活動から始まった取組みを、2023年度は多様性に拡大し今後のNittoグループを牽引する最も働きがいのある事業所を目指します。



セグメント別戦略

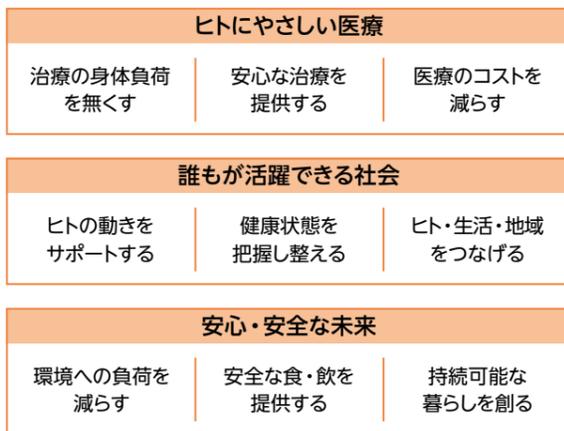
ヒューマンライフ

地球環境との共生、人々の暮らしや生命に貢献する

事業概要

「ヒューマンライフ」は、ライフサイエンス(核酸受託製造や核酸創薬など)、メンブレン(高分子分離膜)、パーソナルケア材料(衛生材料等機能性フィルム)からなるセグメントで、「ヒトにやさしい医療」「誰もが活躍できる社会」「安心・安全な未来」の三つにアプローチします。

2022年度、Mondi社のパーソナルケア事業を買収し、ドイツに新たな事業基盤を獲得しました。これにより、「ヒューマンライフ」のさらなる強化を図ります。



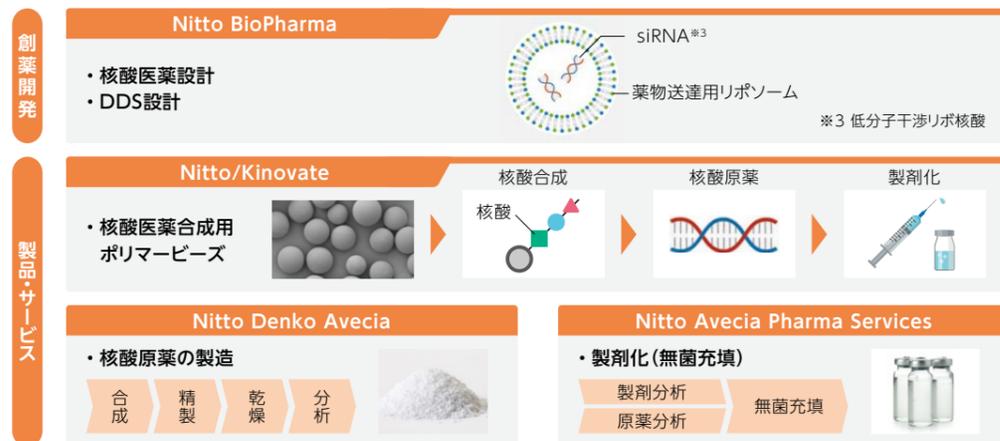
技術と製品の一例

ライフサイエンス

核酸医薬の創薬開発や受託製造など。開発ではコア技術となる核酸医薬設計とDDS設計※1を強みとし、製造ではシェ

アトップを誇るポリマービーズ※2と核酸原薬の合成を強みとしている。

※1 ドラッグデリバリーシステム(核酸が体内で活躍する手助けをする)
 ※2 NittoPhase™



メンブレン(高分子分離膜)

国内外さまざまな用途で水処理に役立てられる分離膜の製造、販売。独自のシミュレーション技術によって顧客が要望する水質に応える製品・設計が強み。



RO膜を透過することで、不純物が取り除かれ、きれいな水がとられる。膜処理技術の用途例—生産工程で出た排水の回収

パーソナルケア材料

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、紙おむつやマスクなどの材料となる不織布および機能性フィルムなどの衛生材料の製造、販売。



おむつ関連製品 フェイスマスク、不織布など

中長期戦略

今後の展望

核酸医薬は今後ますます成長が見込まれ、注目の市場となっています。Nittoグループでは需要に応えるため、2023年度以降、米国・日本で新工場を稼働させ、核酸受託およびポリマービーズ(NittoPhase™)製造のキャパシティを増強していきます。並行して、新生産技術の開発・実装で、環境負荷低減などお客様の社会課題解決に貢献し、「なくてはならない」唯一無二の地位を磐石に固めていくことを目指しています。新事業としては、予防診断の事業化計画を進めており、早期上市に向けて取組みを加速させていきます。

核酸創薬では現在、肝硬変や肺線維症、KRAS 変異癌の臨床試験を行っており、そこにコア技術であるDDSの技術が活かされています。今後はDDS技術をさらに強化して新たな治療薬開発へ展開していくとともに、NittoのDDSを提供して他社様の課題を解決する、DDS技術ライセンスビジネスも推進していきます。

メンブレン事業は、水不足地域への安全な飲料水の供給や、工場排水の回収・再利用などによって世界の環境・水問題の解決に貢献しています。今後、カーボンニュートラル

の動きの中で、お客様からの排水処理関連のご要望が極めて多様化することが予想されるため、これまで培ってきた個別提案力を強化して差別化を図り、排水処理市場などでニッチトップを目指します。

パーソナルケア事業では、従来からのベビーケア事業に加え、今後さらなる拡大が予測される大人用おむつ事業への展開を図ります。テクニカルフィルム事業に関してはモビリティ、ライフサイエンス、モバイルなどの分野に拡大展開し、ポートフォリオの変革を行います。不織布事業では、環境を意識して「生分解性」の材料を使った製品を開発して持続可能な環境・社会に貢献します。

成長のための投資

外部との協業によって既存ビジネスの進化や、新規ビジネスの創出を図っていきます。これらの動きを加速させるため、グローバルでのタレントマネジメントを実践し、外部と強固な信頼関係を構築できる人材を育成します。

ライフサイエンスでは、2023年度に需要拡大を満たすキャパシティを持った新工場が米国マサチューセッツ拠点で稼働します。再生エネルギーを導入し、溶剤リサイクルによる循環型システムを構築しています。また、バイオ材料開発のスタートアップにマイノリティ出資し、環境貢献分野での新規事業機会を創出していきます。まずは核酸製造の重要原材料の一つであるアセトニトリル(溶剤)のバイオ化を推進し、環境への取組みをより一層加速していきます。



米・マサチューセッツ州新工場／核酸受託製造 宮城県新工場／NittoPhase™の製造

メンブレン事業では、生産設備投資による技術力向上と生産能力の増強を進めていきます。また、生産工場のZLD(ゼロ液体排出)対応と資源循環型プラントを目指して、排水および廃液の回収・再利用、排ガス分離によるCO2回収など、環境負荷低減に向けた確実な投資を実行します。

取締役対談

Nitto

Innovation for Customers

代表取締役 取締役社長
CEO COO

高崎 秀雄

社外取締役

澤田 道隆

ESGを中心に置いた経営により

地球環境、人類・社会にとって「なくてはならない企業」へ

2022年度の経営環境とNittoグループ

—2022年度はどのような年でしたか。

高崎 さまざまなことがあり総括が難しい年でした。外部環境が激変したことで、Nittoらしさが発揮できたところ、そうでなかったところの両面がありました。原材料、エネルギーの価格高騰が進み、当社としてもその対処に追われました。

こうした世の中の動きを肌で感じながら、「Nittoらしさとは何か」を突き詰めて考えていくと、最後はやはりニッチトップに行き着きます。これが成り立っているということは、マクロ経済の影響を受けにくい状況や体質にあるということです。ニッチトップ戦略を遂行できている事業、そのような段階にある製品は概ねうまくいっています

澤田 Nittoらしさについて、私は少し違う観点からお話しさせていただきます。Nittoグループにはとにかく好奇心旺盛な方が多く、その好奇心から導かれる発想の豊かさに驚かされます。もう一つ挙げたいのは想いの強さで、それがチャレンジする力につながっているのだと思います。先人たちが築いてきた企業としての基盤、文化的な土台というものが、時の流れとともにさらにしっかりと根付いている。だから発想が豊かで想いの強い人が社内たくさんいることを、外か

ら来ると強く感じます。この発想の豊かさとチャレンジする力こそが最大のNittoらしさであり、これにスピード感を加えたものがNittoの強みだと私は理解しています。

2022年度は極端な円安と価格高騰、それに対するインフレ抑制策が下期に景気を悪化させるという複雑な要因が絡む年でしたが、だからこそNittoの強みが逆に活きた。業績にもそれが反映されていると思います。

ESGを経営の中心に

—「ESGを経営の中心に置く」という経営意思を表明されて約1年が経過しました。そうした方針を掲げるに至った理由や背景について改めてお聞かせ下さい。

高崎 5年前、100周年を迎えた時に、次の100年はどうあるべきかを考えてメッセージを発信しました。それまでは、直接のお客様やその先のお客様の利便性が高まるような製品を提供して、世の中の役に立ってきました。次の100年は、地球や人類といったさらに大きな視点で社会に貢献できる会社になりたい — そうした目標を言葉にしました。

ESG経営へのシフトは、それを実現するための一歩ではありますが、このタイミングで打ち出したのは、われわれの想いだけでなく、澤田さんをはじめとした社外取締役の方々の助言もきっかけとなりました。

澤田 私がというより取締役会メンバー全員の総意としてそういう方向に進んだと思います。Nittoグループの技術力はとても高いのですが、それだけに留まらず、顧客との信頼を非常に大切にしている組織だと私は思います。そういうなかでESGという軸を通そうとするなら、ボトムアップではなく経営発で打ち出すしかないと思っていました。ちょうど私が社外取締役に就任した頃にそういう議論がフツフツと湧き始めていたんです。Nittoグループは一旦決めたら一致団結してやり抜くことのできる組織なので、経営の中心を貫く軸としてESGに真正面から取り組んではどうかと意見を言わせていただきました。

高崎 もう一つは、やはりIR活動を通じて受けた感覚です。従来から年に2回、「トップIR」と称して欧州と米国を回っていました。それまでは、業績と投資リターンの話が主だったのに、「NittoのESGに対する考え方を説明して欲しい」といった質問を多く受けるようになりました。投資家もこれからはESG重視に向かうのかと思いきや、次はまた業績中心の質疑となり — コロナによる下方修正にも手厳しいコメントをいただきました。

そこで、これからは高い次元で二つを両立しなくてはならないという結論に至るわけです。どういうアプローチをすれば本気で二兎を追えるか。それにはESG、特に環境への取組みそのものをビジネスにすることが求められます。環境に配慮するとか、負荷を減らすとかそういう次元ではなく、しっかり投資して中長期スパンで回収していくというサイクルを回していかなければならないと考えました。

澤田 決めるのは経営側だとしても、現場の理解や実践があってこそ成果が出るものです。Nittoグループの従業員が守るべき価値観を示した「The Nitto Way」の根幹にESGをしっかりと位置づけることで、単なる「ESG推進」から「ESGを経営の中心に置く」ことになるし、従業員一人ひとりにとっても「自分ごと化」できると思います。

高崎さんもおっしゃったようにビジネスとリンクしないESGでは、表面的な取組みや単発的な社会貢献活動で終わってしまいます。「ESGを経営の中心に置く」には、しっかりと技術基盤がありイノベーションを実現・主導できることが大切です。想いと技術が非常に高いレベルにある

NittoグループだからこそESGそのものを経営の中心に据えることができると思ったのです。

—単なるイメージや方向性を示すというのではなく、PlanetFlags™/HumanFlags™という具体的な活動に落とし込み、さらに開発テーマをこれらの基準に合致するものに絞ったのは、社内の意識を変えるという意味でも大きかったのではないのでしょうか。

高崎 まだスタートして間がないので、現場のメンバー達は産みの苦しみを味わっているところです。既存製品であっても選に漏れたものについては、当社が決めた基準に合致するようにお客様にもお願いしなくてはならないのですから、本当に大変だと思います。

しかし、「少くとも基準に満たなくてもいいだろう」などという対応をし始めたら、際限なく安易な方向に流れていってしまいます。一旦決めた以上は、PlanetFlags™/HumanFlags™の概念に当てはまるものしか手がけない。そのことを徹底しています。

人的資本経営

—近年、S(Social)分野の主対象である人的資本について、どのように位置づけ、その活性化に取り組むかも大きなテーマとなっています。人的資本経営に対するNittoの考え方を教えていただけませんか。

高崎 私に限らず多くの企業経営者は、これまでも人財を重要視した経営判断や経営活動を行ってこられたと思います。特に終身雇用的色彩の強かった日本企業の場合、新規性の高い分野の人財を採用やM&Aで補うことはあっても、既存社員の育成や能力開発により人財力向上を図るのが基本的なスタンスでしょう。Nittoグループとしても、教育カリキュラムに基づく研修制度のほか、新事業を生み出す場を用意するなどして、学びや成長のための機会を提供してきました。

加えて、女性リーダー比率が低いことや、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン、エンゲージメントといった比較的新しい言葉や概念などに触れ、自社に足りていないと判断した場合には、その改善や強化に向

けた動きをしっかりと進めています。会社や事業活動に寄与し、結果的に地球環境や社会も含めたお客様に貢献することこそが各人の手応え、やり甲斐につながるので、Nittoグループでは、「人を大事にする」というより「人を活かす」という考え方を大切にしています。そうした人財に関連したテーマについては、今後も未財務の取組みとして定量化した目標を掲げて推進していきます。

澤田 私の知る限り、Nittoグループは以前から人財こそが企業にとって最も重要な財産だという想いで価値ある取組みを続けてこられたと思います。一つ加えるとすれば、今後はより戦略性を高めた方が良く考えます。それには二つポイントがあります。まずは顕在化した能力だけでなく、その人財の潜在力、どのような可能性を持っているかという部分にも目を向けるべきです。そういう観点から企業の財産として活かし切れているかどうかを検証することです。もう一つは、育成(人事施策)と戦略を別立てにするのではなく、経営戦略との一体化を意識した取組みを進めることです。その二つの点が備われば、さらに高みを目指せると思います。

高崎 従来は、日本人従業員を中心に配置や教育を考えてしまっていたのですが、それも徐々に変わってきました。たとえば欧州全域では、リーダークラスの人財ローテーションを積極的に行っています。Nittoグループの次代のリーダーになってもらうために、特定の事業や地域に縛り付けておくのではなく、その潜在力を引き出そうといういろいろな国や市場を経験する機会を提供しています。

NGBAというグローバルリーダー育成プログラムにおいても、外国籍人財を含むチームを編成し、議論を尽く

した内容をわれわれに提案してもらっています。グローバルな人財、リーダーの養成に向けた施策が実を結び始めている。そのような手応えを感じています。

和気あいあいと、しかし常に遠慮なく本音で語り合う取締役会

——前中期経営計画の前倒しでの達成を受けて、新たに「Nitto for Everyone 2025」を発表されました。柱となるコンセプトを教えてください。

高崎 基本的には、すでに公表していたESG経営をどのように具現化していくかを示したものです。2030年ありたい姿として、「あったらいいな」に留まらず「驚きと感動を与え続ける『なくてはならないESGトップ企業』」を目指そうと考えました。

「パワー&モビリティ」、「デジタルインターフェース」、「ヒューマンライフ」という三つの重点分野を設定し、お客様やサプライチェーンに関わる企業や人々を巻き込みながらESGの考えを定着させていく。その実現に向けた当面の3カ年の行動計画という位置づけです。

澤田 今回の中期経営計画を含め、ESG経営への転換に向け、取締役会では多くの意見が交わされました。Nittoグループの経営理念は、土台を形成する「The Nitto Way」とその上のビジョン、最上位のミッションという3階建てで構成されています。使命や存在意義を示したミッションは普遍的なものであるのに対し、ビジョンは時代の変化に合わせて大胆に変えていく必要があります。変えるべきものと変えるべきではないもの——そうした点も含めて、取締役会ではESG経営について議論してきました。

——取締役会の実際の雰囲気はどのような感じなのでしょう。

澤田 実効性という意味では誇れる取締役会だと思っています。参加する誰もが、「良い議論ができるように」「良い結論にたどり着けるように」との想いを共有し、一方向からだけでなくいろいろな角度から、自由に意見を述べます。

取締役だけでなく監査役も積極的に発言します。遠慮など一切ありません。それから取締役会というと、

席順が決まっているのが普通ですが、Nittoは毎回くじ引きで決めるんです。

高崎 当社はずっと前からくじで決めています。もちろん私が末席になることもありますし、お互いに役職を付けず、「さん付け」で呼び合うようにしています。ちなみに経営会議の席もくじ引きで決めています。

澤田 たかが席順じゃないかと思われるかもしれませんが、でも、正面に誰がいるか、隣に誰がいるかによって、議論の内容や場の雰囲気は微妙に変わってくるものです。このルールのおかげで、毎回新鮮な気持ちで参加しています。それにランチタイムなど休憩の時間に隣同士で雑談をする際、毎回違う人ととても有意義な話ができ、それが相互理解や議論の充実につながります。もちろん重要なのは、どういう方を取締役会メンバーに選ぶかということですね。その点でもよく考えられたメンバー構成になっていると思います。

高崎 できる限り多様な意見を伺いたいと思って人選しています。長年務めて下さっている方もいれば、新しい方もいます。専門分野やバックボーンもさまざまに女性、外国籍の方もいます。その上で「思っていることは全部仰って下さい」と申し上げ、くじによる席順も含めて、最適な環境・雰囲気作りに努めています。

——取締役会での議論の際にどういった点に留意されているのでしょうか。

澤田 その多様なメンバーが、自らのバックボーンや特長を率直に出すことが大事だと思います。私の場合は自分なりに考えること四つあります。まず企業経営者としての経験があるということ。二つ目は、技術畑を歩んできたことから、技術について理解できるということ。三つ目は、投資家を含めたステークホルダーのESGに対する要求、社会的要請を肌で感じてきたこと。最後は、企業の中で「現場視点」を特に重要視してきたことです。ですから、議題が提起されると、その四つの視点から考え、自分なりの意見を申し上げよう心がけています。

ほかの社外取締役も同じだと思います。自らの知識や経験が豊富な分野を意識し、社内取締役が見落とす可能性のある視点を押さえながら、各人が議論に貢献できるよう努力されています。おおむね意見が出尽くすと、高崎さんがまとめてくれる。また、未財務の件などもそうでしたが、一旦決めたらかなりのスピード感で、全社

が一斉にそちらの方向に向かって舵を切る。これにはいつも驚かされます。

高崎 スピードと完成度もNittoのDNAだと思います。ですから私も一旦腹落ちしたら速いです。皆さんからアドバイスをいただいて「これだ!」と思ったら次の日には動きます。

——ESGを中心に置いた経営を進めることで、Nittoグループに対する社会の評価はもちろん、周囲の景色の見え方も変わってくるように思います。どんな姿を想像されますか。

高崎 「ESGトップ企業」を実現していくには、例えば社外からのESG評価を指標として高みを目指すことも有効だと思っています。しかし、我々だけががむしゃらに頑張っても、社会に提供できる価値は限定的です。当社は数多くのお取引先様から原材料を購入し製品を提供していますが、最終製品でない場合が多い。だからこそNittoグループが一角を占めるサプライチェーンの中でほかの皆さんと協力しながら成果を上げていきたい。最初は難色を示されるところが少なくないでしょう。それでもいずれ「おかげでわれわれもESGで他社に先んじることができた」と喜んでもらえるようにしていきたいと思っています。

澤田 私がNittoグループを評価するのは、決して自分たちだけ良ければ良いという考え方をとらない人間味溢れるところ。こうした姿勢とイノベーションが合わさることで、顧客に驚きと感動を与える会社になり、PlanetFlags™/HumanFlags™へのシフトを徹底することでニッチトップが促進され事業基盤も強化されていくと期待しています。



取締役・監査役紹介 (2023年6月23日現在)



社外監査役
白木 三秀

監査役
徳安 晋

取締役 専務執行役員
伊勢山 恭弘

社外取締役
澤田 道隆

取締役 専務執行役員
三木 陽介

社外取締役
福田 民郎

取締役
古瀬 洋一郎

社外監査役
寺西 正司

監査役
高柳 敏彦

社外取締役
江藤 真理子

代表取締役 取締役社長
高崎 秀雄

社外取締役
ウォン ライヨン

取締役 専務執行役員
大脇 泰人

社外取締役
山田 泰弘

社外監査役
小橋川 保子

取締役

高崎 秀雄

代表取締役 取締役社長

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

伊勢山 恭弘

取締役 専務執行役員

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

古瀬 洋一郎

取締役 (非常勤)

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
2010年 9月 Global Logistic Properties Limited 取締役 (2017年12月退任)
2015年 7月 ベルミラ・アドバイザーズ(株)会長 (2020年12月退任)
2015年10月 (株)スシローグローバルホールディングス 取締役 (2016年12月退任)
2016年 3月 (株)ナスタ社外取締役 (現任)
2018年 1月 GLP PTE. Ltd 顧問 (現任)
2021年 1月 ベルミラ・アドバイザーズ(株)顧問 (2022年12月退任)
2023年6月 当社取締役 (非常勤) (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)

澤田 道隆

社外取締役 (独立役員)

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

山田 泰弘

社外取締役 (独立役員)

1987年4月 日本銀行に入行
2018年5月 日本銀行理事 (2022年5月退任)
2022年6月 当社社外取締役 (現任)
2022年9月 サスメド(株)社外取締役 (現任)

三木 陽介

取締役 専務執行役員

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

大脇 泰人

取締役 専務執行役員

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

ウォン ライヨン

社外取締役 (独立役員)

2013年 9月 First Penguin Sdn.Bhd.
Founder, Principal Trainer and Consultant (現任)
2018年 7月 Penang Women's Development Corporation Director (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)
2022年11月 (株)ファームノートホールディングス 社外取締役 (現任)

江藤 真理子

社外取締役 (独立役員)

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

Chapter 01 Vision	Chapter 02 Strategy & Performance	Chapter 03 Governance	Chapter 04 Data Section
----------------------	--------------------------------------	--------------------------	----------------------------

監査役

徳安 晋

監査役

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

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)

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
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
2021年10月 国際ビジネス研究会常任理事 (現任)
2022年 4月 早稲田大学名誉教授 (現任)
2022年 4月 国士館大学大学院客員教授 (現任)

高柳 敏彦

監査役

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

小橋川 保子

社外監査役 (独立役員)

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

スキル・マトリックス

氏名	役職	性別	在籍年数	リーダーシップ	テクノロジー	ファイナンス	ガバナンス	サステナビリティ
高崎 秀雄	取締役社長	男	15	●				
三木 陽介	取締役	男	6	●	●			
伊勢山 恭弘	取締役	男	3			●	●	
大脇 泰人	取締役	男	—	●			●	●
古瀬 洋一郎	取締役	男	16	●		●	●	
福田 民郎	社外取締役	男	5	●	●			●
ウォン ライヨン	社外取締役	女	3				●	●
澤田 道隆	社外取締役	男	2	●	●			●
山田 泰弘	社外取締役	男	1		●	●	●	
江藤 真理子	社外取締役	女	—				●	●
徳安 晋	常勤監査役	男	4			●		●
高柳 敏彦	常勤監査役	男	—	●			●	
寺西 正司	社外監査役	男	15	●		●	●	
白木 三秀	社外監査役	男	11				●	●
小橋川 保子	社外監査役	女	—			●	●	

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

執行役員一覧 (2023年6月23日現在)

取締役・監査役の選解任にあたっての方針と手続きについて

取締役会・監査役会の適切な構成について

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

取締役・監査役の選解任について

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

<役員選任基準>

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

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

<役員解任基準>

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

当社の特定する5項目のスキル

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

氏名	役職(地位)	担当
高崎 秀雄	代表取締役 取締役社長 / CEO、COO	
大脇 泰人	取締役 専務執行役員 / 人財本部長	人事・教育、ダイバーシティ推進、事業所経営
三木 陽介	取締役 専務執行役員 / CTO / 全社技術部門長	全社技術
伊勢山 恭弘	取締役 専務執行役員 / CFO / 経理財務本部長、輸出管理センター長	経理・財務、IR、輸出管理、内部監査
Sam Strijckmans	常務執行役員 / EMEA(ヨーロッパ、中東、アフリカ)エリア長 / Nitto EMEA NV代表取締役	EMEA(ヨーロッパ、中東、アフリカ)エリア経営
藤岡 誠二	常務執行役員 / ヒューマンライフソリューション事業部門長	ヒューマンライフ事業
土本 一喜	常務執行役員 / CIO / 生産本部長	IT、製造・生産技術、環境・安全
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	韓国エリア経営、情報機能材料事業
佐藤 紀夫	上席執行役員 / アドバンスフィルムソリューション事業部長	アドバンスフィルムソリューション事業
城 勝義	上席執行役員 / 中国エリア長 / Nitto Denko (China) Investment Co., Ltd. 董事長・総経理	中国エリア経営
赤木 達哉	上席執行役員 / 情報機能材料事業部門長	情報機能材料事業
堀川 幸裕	上席執行役員 / 北・南米エリア長 / Nitto, Inc.代表取締役	北・南米エリア経営
青木 信行	上席執行役員 / 経営・ESG戦略本部長	経営戦略、ESG推進、広報
明間 健二郎	上席執行役員 / アドバンスフィルムソリューション事業部副事業部長	アドバンスフィルムソリューション事業、EMEA(ヨーロッパ、中東、アフリカ)エリア経営
林 康裕	上席執行役員 / 法務・コンプライアンス本部長、経営・ESG戦略本部副本部長	法務・総務、コンプライアンス、リスクマネジメント、ESG推進
許 成逸	執行役員 / 南アジア・インド・オセアニアエリア長 / Nitto Denko (Singapore) Pte. Ltd.代表取締役	南アジア・インド・オセアニアエリア経営
吹田 真悟	執行役員 / 基盤機能材料事業部門長	基盤機能材料事業
寺田 善彦	執行役員 / ヒューマンライフソリューション事業部門メディカル事業部長	メディカル事業
金川 仁紀	執行役員 / 情報機能材料事業部門副部門長	情報機能材料事業
杉野 洋一郎	執行役員 / ICT事業部門長	ICT事業
村上 奈穂	執行役員 / 全社技術部門新規事業本部長	全社技術(新規事業)
石田 尚孝	執行役員 / 営業本部長、台湾エリア長	営業統括・営業支援、台湾エリア経営
蒔野 直樹	執行役員 / 日東シンコー株式会社代表取締役	事業会社経営
萩原 陸宏	執行役員 / 品質保証本部長	品質
松本 純一	執行役員 / CPO / 調達本部長、業務改革本部長	調達、ロジスティクス、業務改革
片山 博之	執行役員 / ヒューマンライフソリューション事業部門メンブレン事業部長	メンブレン事業

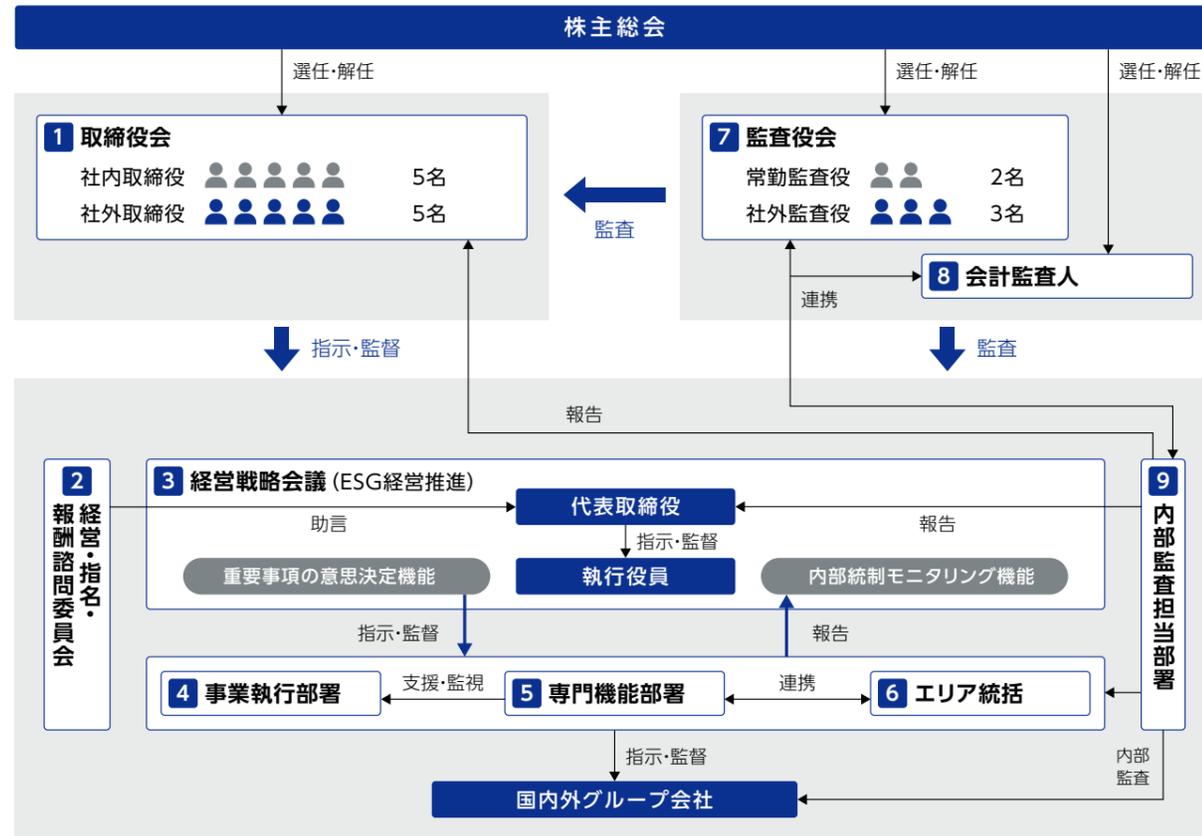
※ CEO: グループ最高経営責任者 COO: グループ最高経営執行責任者 CTO: グループ最高技術責任者 CFO: グループ最高財務責任者
CIO: グループ最高情報責任者 CPO: グループ最高調達責任者

ガバナンス体制

事業活動を円滑に推進するうえで、どのような企業統治の枠組みを整備するかは、極めて重要なテーマであると認識しています。遵法性に留意するのは言うに及ばず、社会課題の解決に積極的に貢献できる企業を目指す当社は、より良い経営体制の実現に向け、継続的にコーポレートガバナンスの改善に取り組んでいます。

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

コーポレートガバナンス体制図*



内部統制モニタリングの実効性確保の体制

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

ESG 経営推進の実効性確保の体制

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

各組織の概要と役割

機関	役割等
1 取締役会 【議長】高崎秀雄取締役社長	【構成】社内取締役5名、社外取締役5名(全10名) ・経営方針・中期経営計画、ESG経営などの基本方針や戦略的経営判断等の重要事項の意思決定 ・代表取締役、執行役員等による業務執行の監督 ・内部統制の構築、運用状況の監督 ・その他、法的決議事項の意思決定
2 経営・指名・報酬諮問委員会 【議長】高崎秀雄取締役社長	【構成】代表取締役1名、社外取締役5名、社外監査役3名(全9名) ・任意の諮問委員会 ・代表取締役が社外取締役および社外監査役から事前に適切な関与・助言を受けたうえで、取締役会において重要事項につき審議される体制 ・経営上の重点テーマ、役員の指名、役員報酬などの重要課題に関する助言
3 経営戦略会議 【議長】高崎秀雄取締役社長	【構成】取締役社長および執行役員(取締役兼務を含む)26名(全27名) <small>※迅速性・専門性の高い案件は構成員を限定することがある</small> ・経営に係る重要事項の意思決定 ・ESG経営推進のための施策の討議・意思決定 ・内部統制モニタリング・是正策の意思決定
4 事業執行部署	・代表取締役から委任された事業の執行 ・重要な執行業務について、事業執行部署主催の会議(議長:事業執行部署の長)による意思決定
5 専門機能部署	・経営戦略、人財、経理財務など機能ごとに組織された専門機能部署による専門的観点からの事業執行部署支援 ・規程等の策定を通じた事業執行部署の統制、遵守状況の監視
6 エリア統括	・海外の主要地域(北・南米、EMEA、中国、韓国、台湾、南アジア・インド・オセアニアエリア)に設置 ・専門機能部署と連携して実施各地域の特性に基づいた支援、統制・監視
7 監査役会 【議長】徳安晋常勤監査役	【構成】常勤監査役2名、社外監査役3名(全5名) ・取締役会の出席を通じての取締役業務執行の監視 ・重要会議への出席、取締役および使用人からの活動状況聴取、決裁書類その他の重要書類の閲覧、本社・技術・事業部門や事業所等ならびに国内外のグループ会社などの調査や会計監査人からの監査報告聴取および意見交換などを通じての監査
8 会計監査人	有限責任 あずさ監査法人 ・会計および会計に係る内部統制の適正および適法性の監査
9 内部監査担当部署	・執行から独立して、業務の改善、業績向上に資することを目的に、当社グループ各社における経営活動の正確性、正当性、および合理性の内部監査 ・なお、内部監査としては、品質・環境・安全を対象としたQES監査や、外部評価を定期的に実施

取締役会の実効性に関する評価の結果の概要について

当社は、東京証券取引所が定める「コーポレートガバナンス・コード」に基づき、取締役会の実効性に関する分析・評価を実施し、この度、2022年度の分析・評価が完了しました。その概要は下記のとおりです。

1. プロセスの概要

全取締役および全監査役を対象に、第三者機関によるアンケートを実施し、この結果に基づき、取締役会で討議したうえで実効性に関する分析・評価を行いました。なお、今回のアンケートは、取締役会での討議を活性化させるため、5段階評価項目を減らし、自由記述項目を増加させています。

2. 質問項目

- ・取締役会の在り方
- ・取締役会の構成
- ・取締役会の運営
- ・取締役会の議論
- ・取締役会のモニタリング機能
- ・社内取締役・社外取締役のパフォーマンス
- ・役員のトレーニング
- ・株主(投資家)との対話
- ・総括

3. 分析・評価結果の概要

2021年度評価に引き続き、各経営課題について自由で活発な議論がなされていることが、当社取締役会の強みであることを確認しました。

2021年度評価での認識課題に対する取組みについては、次のとおり確認しました。

「ESGを経営の中心に置く」とのスローガンのもと、中期経営計画、環境・人類に貢献する製品の認定スキーム等の各施策について、緻密な議論を重ねました。その他、スキル・マトリックスの開示を実施し、取締役会で人材に対する討議を増加させるなど、課題の積み残しが無いよう努めたことを確認しました。

4. 今後の対応

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

2022年度に取締役会で議論された主な審議内容

経営	<ul style="list-style-type: none"> The Nitto Wayの改定 新中期経営計画の策定 役員のサクセッションプランの整備 気候変動に関わる施策 M&Aに関する個別案件
モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制運用状況の確認
その他	<ul style="list-style-type: none"> 政策保有株式の状況 投資家との対話の状況

2022年度に経営・指名・報酬諮問委員会で議論された主な諮問・審議内容

経営	<ul style="list-style-type: none"> 経営構想と外部環境変化 人材戦略と人的資本の開示について
指名	<ul style="list-style-type: none"> 取締役選任基準について
報酬	<ul style="list-style-type: none"> 業績連動型株式報酬の付与基準の見直し 役員報酬方針と本年度取締役報酬の整合性確認

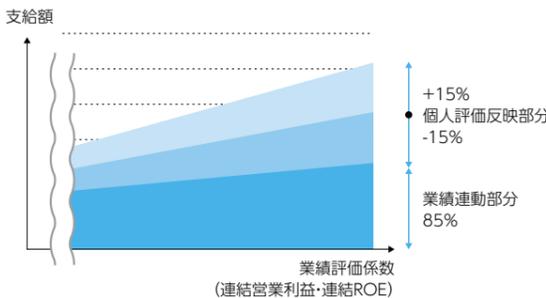
基本報酬

役位等に応じて支給する月額金銭報酬

取締役賞与

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

役員賞与構成比率



役員報酬

取締役報酬は、固定報酬である「基本報酬」、短期業績連動報酬としての「取締役賞与」、中期業績連動報酬としての「業績連動型株式報酬」、中長期業績連動報酬としての「譲渡制限付株式報酬」から構成されています。標準評価における構成比率の目安は、基本報酬:役員賞与:譲渡制限付株式報酬=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。

非常勤取締役・社外取締役および監査役には、固定報酬である「基本報酬」のみを毎月金銭報酬として支給しています。

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。その概要は次のとおりです。

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、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、ESG項目(当社が重要課題と位置付けた未財務目標)に応じて、10~150%とします。

※業績評価期間:2023年4月1日~2026年3月31日

交付株式数テーブル

個別交付株式数=交付基準株式数①×支給率②

※計算の結果生じる100株未満の端数は、100株単位に切り捨てる

①交付基準株式数

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

②支給率

		連結ROE	
		15%未満	15%以上
連結営業利益	1,700億円未満	0%	
	1,700億円以上 1,850億円未満	30%	100%
	1,850億円以上	50%	120%

+

ESG項目※	支給率
9個達成	30%
7・8個達成	20%
5・6個達成	10%
0~4個達成	0%

※中期経営計画の経営目標ページに記載の9個の未財務目標

譲渡制限付株式報酬

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

取締役および監査役報酬等の額

(単位:百万円)

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額				対象となる役員の員数(名)
		固定報酬	業績連動報酬			
			基本報酬(金銭)	役員賞与(金銭)	業績連動型株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	641	198	365	-	77	4
社外取締役	103	103	-	-	-	6
監査役(社外監査役を除く)	83	83	-	-	-	2
社外監査役	48	48	-	-	-	3

- (注) 1. 上記には、当事業年度中に退任した取締役1名(社外取締役ではない)を含んでおります。
 2. 取締役の基本報酬および役員賞与の限度額は、2022年6月17日開催の第157回定時株主総会において、年額10億円以内(うち、社外取締役分1億2000万円以内)と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点での取締役の員数は10名(うち、社外取締役6名)です。また、監査役の基本報酬の限度額は、2021年6月18日開催の第156回定時株主総会において、年額1億4400万円以内と決議いただいております。
 3. 上記の社外取締役を除く取締役の役員賞与は、注2.に記載の株主総会の決議に基づき、取締役会の決議により支払った額です。
 4. 取締役(社外取締役を除く)の業績連動型株式報酬の限度額および上限株式数は、2018年6月22日開催の第153回定時株主総会において、年額3億6400万円、48,400株と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点での取締役の員数は9名(うち、社外取締役3名)です。
 5. 取締役(社外取締役を除く)の譲渡制限付株式報酬の限度額および上限株式数は、2018年6月22日開催の第153回定時株主総会において、年額2億4300万円、32,000株と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点での取締役の員数は9名(うち、社外取締役3名)です。
 6. 取締役の基本報酬および役員賞与については、決定プロセスに関する方針に従い、取締役会決議に基づき高崎秀雄取締役社長にその具体的内容の決定を委任していただきます。
 7. 役員賞与および業績連動型株式報酬については、連結営業利益および連結ROEを指標としています。当事業年度の連結営業利益は1,471億7千300万円、連結ROEは12.7%です。業績連動型株式報酬は、目標不達成のため支給はありません。なお、譲渡制限付株式報酬は市場価格と連動しており、実績として開示すべき事項はありません。
 8. 当事業年度に係る取締役等の個人別の報酬等に関しても、決定プロセスに関する方針に従って支給する(もしくは予定する)ものであり、取締役会はその内容が報酬方針に沿うものであると判断しております。
 9. 使用人兼務取締役の使用人分給与(賞与を含む)は上記報酬等と別枠であります。当事業年度は使用人分給与の支給はありません。

新任社外取締役メッセージ



リーズナブル・ オプティミズムを 体現する組織として

社外取締役
山田 泰弘

チャレンジを楽しむ企業文化

この1年間、取締役会での意見交換に加え、各事業所を訪れた際の従業員との交流などを通じて発見したNittoの企業文化について、三つほど紹介したいと思います。

まず特に印象深いものとして、チャレンジを楽しむ企業文化が挙げられます。人間や企業には、悲観したりリスクを回避したりして、挑戦しないことの言い訳とする傾向があります。一方で、深い考えなしに常に楽観的な行動をとるのは、単なる向こう見ずであり、そのような従業員ばかりでは経営が立ちゆかなくなります。

私が好きな哲学者アランは、「悲観は気分、楽観は意思」と言っています。必要な注意を怠ることなく、根拠に裏付けられた楽観的な姿勢(リーズナブル・オプティミズム)は、成長・発展を目指す組織にとって不可欠なマインドです。新たな挑戦にどこまでも前向きで寛容なNittoは、そのことを自覚し、まさに体現する存在である——。こうした想いは時の経過とともに強くなっています。

また、成長のためのプレイングフィールドへの強い意識にも感銘を受けました。伸ばすもの、つまり、より大きな可能性を秘めた分野を見極め、躊躇せずそれを取り込み、事業ポートフォリオの再構成に挑戦する姿勢はNittoの文化だと思います。

そしてインクルージョン。多様な人々が集まる(ダイバーシティ)だけでは、優れた組織にはなりません。Nitto全体に溢れる「互いを尊重する雰囲気」は、各人が持つ英知の結集には欠かせません。これらを併せ持った魅力ある企業文化が、経営戦略の高い実行力に寄与していると考えます。

リスクとオポチュニティのバランスが 取れた意思決定

そんなチャレンジを厭わないNittoの社外取締役として、私が心がけていることは大きく二つあります。

一つ目は、取締役会で議論される各事案について、その意思決定プロセス自体に問題がないかどうかを見定めることです。取り上げるテーマの多くは、執行サイドのほうがその分野に精通しています。想いが強く知識が豊富であるがゆえに、実行にまつわるリスクと機会(オポチュニティ)のバランスを欠いてしまう可能性もあります。どちらかに偏っていないかに留意しながら議論に参加しています。

もう一つは、「こういった可能性はありませんか」などと考慮すべき、もしくは参考になるような新たな視点を問いかけることです。私の専門であるマクロ経済や金融に関する知見はもちろん、これまでの人生で経験・学習したことを活かした問いを心がけています。

NittoグループのビジネスはBtoB型が主であり、開発・製造する製品は一般の方々にとって決して馴染みやすいものではないと思います。ただ、情報機器や医薬品、水のろ過膜など、ほとんどの人々の生活や仕事と何らかの関わりのある分野の製品を多く手がけています。ステークホルダーの方々に、「こんなところでNitto製品が活躍しているんだ」と関心を持っていただけるよう、またNittoグループが社会課題の解決と経済価値の創造の両立を実現できるよう取締役としての務めを果たしていきたいと思っています。

コンプライアンス

コンプライアンスの徹底に向けて

企業がサステナブルな成長を遂げるために、「コンプライアンス」は重要な土台となります。Nittoグループでは、コンプライアンスを尊重する風土醸成のために、さまざまな取り組みを行っています。

Nittoグループビジネス行動ガイドラインの改訂

役員・従業員の行動規範として、Nittoグループでは「Nittoグループビジネス行動ガイドライン」(以下、BCG)を定め、コンプライアンスの基礎かつ原点と位置づけています(2006年制定)。2022年9月、昨今の社会的要請やNittoグループのESG経営に一層準拠したものにするため、制定以来の全面改訂を行い、Web上で公開しました(17言語対応)。従来版よりポイントを明確にした分かりやすい記述で、かつ国際的な規範に則った内容にブラッシュアップされています。

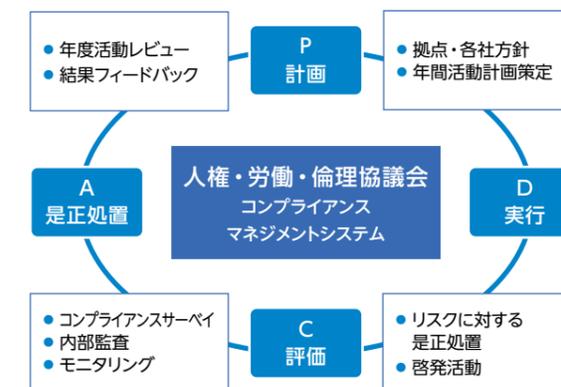
さらに新BCGをグループ内に周知徹底するため、社内教育資料の動画を多言語で作成し、配信しています。このようにさまざまな角度から認知を促し理解を深めることによって、実践につなげていきます。

コンプライアンスサーベイによるリスク抽出と改善活動

リスクを抽出し対策を講じるために、2023年度から新BCGに準拠したコンプライアンスサーベイを本格的に実施しています。これにより、新BCGのさらなる浸透を図り、各グループ会社・拠点におけるリスクを抽出します。コンプライアンスサーベイは毎年グループの全従業員を対象に実施し、集計結果を取りまとめ、各拠点・エリアにフィードバックするというのが基本的な流れです。

このコンプライアンスサーベイの結果に基づいて活動計

Nittoグループ人権・労働・倫理マネジメントシステム



画を立て、「人権・労働・倫理協議会」でリスク低減に向けた取組みを推進していきます。同協議会は、人権・労働・倫理マネジメントシステムをスムーズに機能させるために、各グループ会社・拠点の責任者をメンバーとして新設した会議体です。さらに、同協議会でを行うコンプライアンスリスク低減活動の妥当性を客観的に確認するために、外部機関の資格を有した専任者によるモニタリングを実施しています。専任者は各グループ会社・拠点に配置し、活動状況を確認できる体制を整えています。

このように、人権・労働・倫理協議会を通してPDCAを循環させ、マネジメントシステムを動かしていくことによってコンプライアンスの徹底を図ります。

グローバル内部通報制度の整備

Nittoグループでは、透明性をもってコンプライアンスの浸透をモニタリングする仕組みとして、従業員を対象とした社内・社外窓口への通報システムや協力業者、工事業者の従業員も含めた取引先を対象とした「パートナーホットライン」を設置・運用しています。いずれも、通報者のプライバシーを厳守しており、匿名での通報も可能です。対応者は、守秘義務に則って通報案件に対応します。通報者が不当な扱いを受けないことはもとより、通報者に対する脅しや報復行為は許さないことも運用規定に定めています。

2022年10月からは、問題が生じた際にどこで何が起きているのかをNitto本社がタイムリーに把握して対処できるよう、「グローバル内部通報制度」の構築に取り組んでまいりました。これまでの内部通報制度は拠点・エリアで完結していましたが、2023年度からグローバル統一の本格運用が始まりました。こうしたスピーディな情報共有によって、さらなるガバナンスの強化に努めます。

グローバル内部通報制度による通報件数
2022年度 **77**件

リスクマネジメント

基本的な考え方

Nittoグループでは、事業活動に重要な影響を及ぼす可能性があると経営者が認識した主要なリスクについて、事業構成や海外での事業運営におけるリスク、為替変動や地政学など外部要因に基づくリスク、新技術開発力や知的財産権など技術競争力に関するリスクなど、事業に関わるリスクを「事業リスク」、安全・環境・災害や製品の品質・欠陥に関するリスク、情報セキュリティや反社会的勢力への対応、独占禁止法・輸出管理法に関するリスクなど、グループ全般に及ぼすリスクを「業務リスク」と大別し、適切なリスク管理をしています。

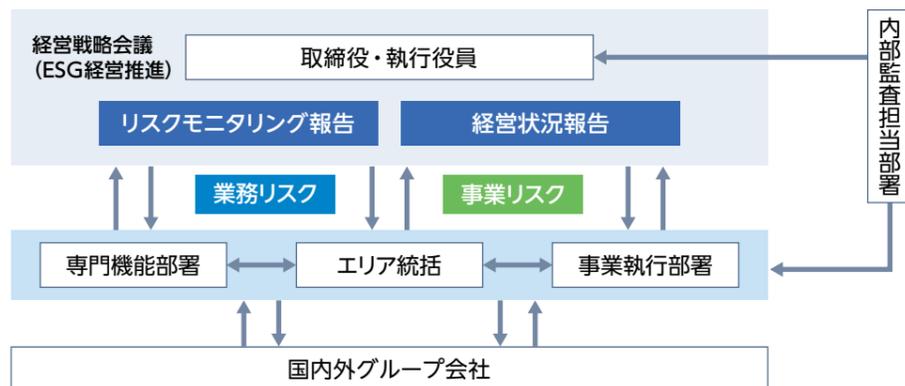
リスクマネジメント体制

Nittoグループでは、主要なリスクについて、「内部統制基本方針」に定めたリスクマネジメント推進体制にて、リスクマネジメントを行っています。

事業執行部署が「事業リスク」に関して、専門機能部署が「業務リスク」に関して、それぞれ統制・管理責任を負います。またグローバルでのリスクモニタリング体制を実現するため、海外主要地域に配置しているエリア統括が、エリア単位でのモニタリングを実施します。

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

リスクマネジメント体制図



各リスクの選定と管理状況

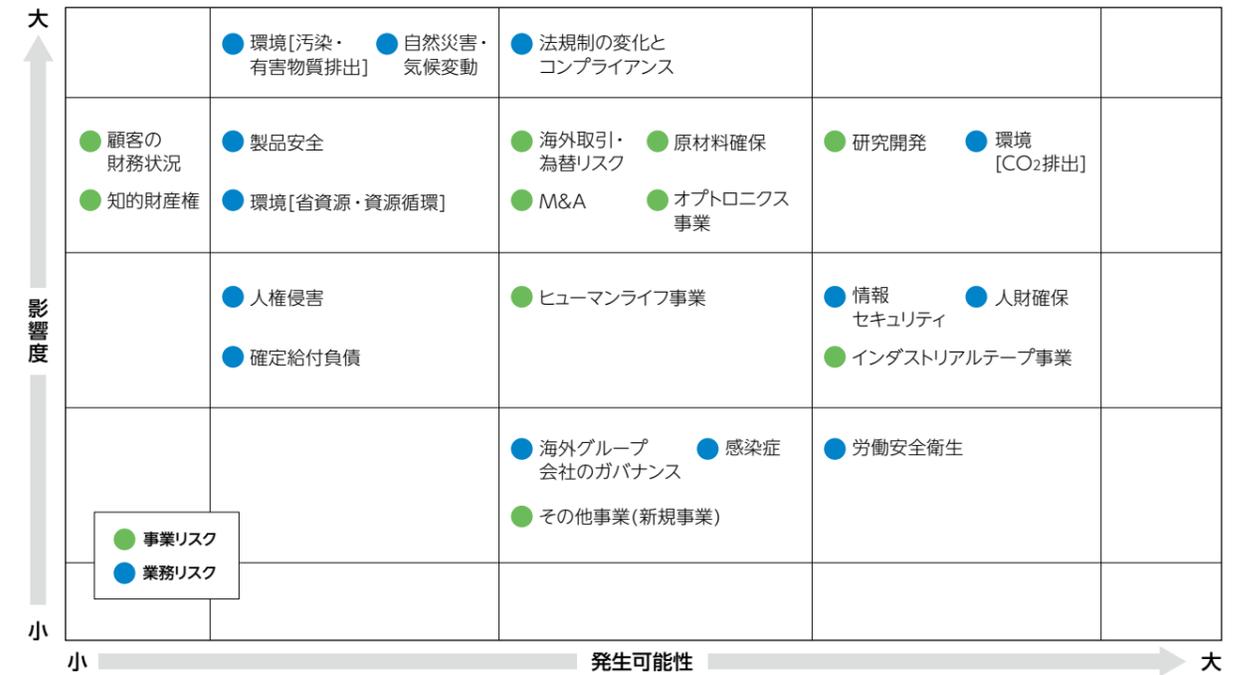
主要なリスクについては、前年度から継続するリスクに加え、リスクマネジメント担当役員および同担当部署が、取締役、各責任部署および監査法人等からの意見聴取、毎月の取締役会および経営戦略会議での議題・審議内容などの分析に基づき、経営戦略会議での審議を経て、年度での管理、報告の対象として選定します。

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

経営戦略会議にて報告・審議対象となったこれらの主要なリスク(事業リスク・業務リスク)については、年度末に、実行体制の整備、統制・対策の実行、インシデントの発生と対応などの評価基準に基づき、責任部署が自己評価します。これをリスクマネジメント担当部署が独立的立場で評価し、リスクマネジメント担当役員の承認を受けて、独立評価として経営戦略会議および取締役会に報告します。

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

2022年度のリスクマップ



各リスクの当年度評価(連結会計を除く)

主要なリスク	年度評価	リスク評価項目
事業リスク	→	資金繰りの悪化
		為替変動
		通関トラブル
	→	ロシア・ウクライナ紛争
		貸し倒れ・債権回収不能
	↑	取引先の倒産
	→	調達困難
	→	研究開発の遅れ・陳腐化
	→	知的財産権の侵害
	↑	エレクトロニクスや半導体の市況の変化
↑	自動車生産台数の変動	
業務リスク	→	製品や技術の陳腐化
		外部環境の変化
	→	調達困難
	↑	外部環境の変化
	→	調達困難
	→	新規事業の失敗
	→	買収・合併・提携の失敗
	↑	製品欠陥
	→	環境規制への対応不備
	→	環境(省資源・資源循環)
→	環境(汚染・有害物質の排出)	
→	情報漏洩・不正使用	
→	情報システム破壊・障害	
↑	法令・税制・規制の改正強化	
↑	法令違反	
↑	コンプライアンス違反	
↑	海外グループ会社のガバナンス不全	
→	地震	
→	台風	
↓	感染症	
↑	感染症	
↑	人財流出	
↑	労働安全衛生	
↑	人権侵害	
↑	確定給付負債	

↗ : リスク増加 → : リスク横ばい ↘ : リスク減少

主要なリスクの詳細につきましては以下Nittoウェブサイトをご覧ください。
<https://www.nitto.com/jp/ja/sustainability/governance/management/risk/>

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) (注2)	
	2013	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2022
損益計算書要約(百万円)												
売上収益	749,835	749,504	825,243	793,054	767,710	857,376	806,495	741,018	761,321	853,448	929,036	6,899,636
営業利益(対売上収益比)	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%)	132,260(15.5%)	147,173(15.8%)	1,093,004(-)
税引前利益	69,641	70,642	105,947	101,996	91,791	126,168	91,910	69,013	93,320	132,378	146,840	1,090,531
当期利益	51,306	52,188	78,028	81,989	63,690	87,463	66,616	47,224	70,308	97,234	109,264	811,467
親会社の所有者に帰属する当期利益(対売上収益比)	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%)	97,132(11.4%)	109,173(11.8%)	810,791(-)
当期包括利益	72,415	72,518	108,098	44,552	63,344	83,907	62,060	35,359	89,796	136,323	137,177	1,018,767
営業活動によるキャッシュ・フロー	78,286	78,444	119,481	140,658	119,939	122,551	98,569	123,641	116,309	144,489	181,702	1,349,439
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 15,735	△ 15,893	△ 53,857	△ 57,085	△ 49,739	△ 50,215	△ 49,955	△ 59,991	△ 57,538	△ 57,594	△ 159,906	△ 1,187,568
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 18,131	△ 18,131	△ 68,966	△ 44,902	△ 28,884	△ 44,919	△ 58,419	△ 51,637	△ 68,297	△ 36,639	△ 57,627	△ 427,976
現金及び現金同等物の期末残高	203,446	203,446	214,559	240,891	280,343	304,709	297,682	304,922	300,888	362,046	329,966	2,450,546
所在地別セグメント(百万円)												
日本	売上収益	186,320	185,990	189,779	180,987	200,556	194,087	166,419	173,918	195,642	200,634	1,490,041
	営業利益	43,263	44,112	70,322	60,793	75,982	53,545	51,149	54,526	75,205	103,806	770,932
米州	売上収益	52,085	52,085	59,451	75,344	82,568	75,967	66,659	58,425	83,334	100,730	748,088
	営業利益	1,198	1,373	△ 1,725	12,241	12,225	7,928	2,429	2,162	9,897	1,957	14,534
欧州	売上収益	38,834	38,834	43,041	42,750	45,578	45,683	40,402	38,806	42,127	75,188	558,396
	営業利益	3,104	3,025	2,729	3,081	4,218	3,071	△ 1,460	3,580	3,064	△ 1,740	△ 12,922
アジア・オセアニア	売上収益	472,594	472,594	532,971	493,972	528,672	490,757	467,536	490,172	532,344	552,483	4,103,104
	営業利益	22,158	23,874	36,573	24,410	32,793	26,065	21,419	34,659	47,586	39,902	296,339
一株当たり情報(円)												(米ドル)
一株当たり親会社所有者帰属持分	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	5,548.1	6,183.0	45.92
基本的な一株当たり当期利益	309.3	314.6	471.8	495.2	390.9	539.0	423.5	301.3	472.7	656.3	738.8	5.49
希薄化後一株当たり当期利益	308.6	313.9	470.9	494.6	390.5	538.4	423.1	301.1	472.4	656.0	738.5	5.48
株価収益率(PER)	16.0	15.7	17.0	12.6	22.0	14.8	13.7	16.0	20.0	13.4	11.6	-
一株当たり配当金(連結配当性向)	100.0(32.3)	100.0(31.8)	120.0(25.4)	140.0(28.3)	150.0(38.4)	160.0(29.7)	180.0(42.5)	200.0(66.4)	200.0(42.3)	220.0(33.5)	240.0(32.5)	1.78(-)
期末発行株式数(単位:千株)	173,758	173,758	173,758	173,758	173,758	173,758	158,758	158,758	149,758	149,758	149,758	-
期末自己株式数(単位:千株)	8,756	8,756	8,614	11,465	11,434	13,592	1,908	4,839	1,792	1,744	3,840	-
期中平均株式数(単位:千株)	164,950	164,950	165,079	164,940	162,311	162,112	157,165	156,501	148,580	147,996	147,776	-
株主数(未満株主含む)(単位:名)	55,009	55,009	35,014	37,694	29,742	35,847	37,684	36,871	28,456	28,802	28,984	-
(百万円)												
資産合計	781,352	783,583	855,433	825,905	879,899	937,796	913,418	921,900	965,901	1,094,469	1,153,647	8,567,746
親会社の所有者に帰属する持分	523,391	521,385	612,016	614,425	653,772	693,278	700,443	689,446	715,868	821,192	902,211	6,700,416
資産合計親会社所有者帰属持分当期利益率(ROA)	6.7%	6.8%	9.5%	9.7%	7.4%	9.6%	7.2%	5.1%	7.4%	9.4%	9.7%	-
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)	10.1%	10.5%	13.7%	13.3%	10.0%	13.0%	9.6%	6.8%	10.0%	12.6%	12.7%	-
親会社所有者帰属持分比率	67.0%	66.5%	71.5%	74.4%	74.3%	73.9%	76.7%	74.8%	74.1%	75.0%	78.2%	-
設備投資	75,814	75,814	56,721	60,420	36,538	47,193	64,353	58,930	50,597	56,496	50,789	377,193
減価償却費	43,188	43,223	45,662	48,537	48,556	49,283	45,904	49,390	47,950	50,211	57,362	426,008
研究開発費	28,573	28,444	28,240	32,120	30,366	31,243	31,990	33,765	35,261	37,271	40,175	298,366
従業員数(注1)(単位:名)	31,504	31,504	31,997	30,007	29,617	29,704	29,019	28,751	28,289	28,438	28,371	-

(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2023年3月31日現在の為替レート(1ドル=134.65円)で換算したものです。

(注3)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4)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5)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」、「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 (2023年 3月31日現在)	前連結会計年度 (2022年3月31日現在)
(資産)		
流動資産	677,189	722,738
現金及び現金同等物	329,966	362,046
売上債権及びその他の債権	178,388	206,084
棚卸資産	141,101	128,318
その他の金融資産	2,141	4,939
その他の流動資産	20,358	21,349
小計	671,956	722,738
売却目的で保有する資産	5,232	—
非流動資産	476,457	371,730
有形固定資産	333,103	286,949
使用権資産	12,959	13,681
のれん	58,822	4,809
無形資産	21,469	13,707
持分法で会計処理されている 投資	2,140	547
金融資産	8,860	12,131
繰延税金資産	23,420	24,131
その他の非流動資産	15,682	15,772
資産合計	1,153,647	1,094,469

科目	金額	
	当連結会計年度 (2023年 3月31日現在)	前連結会計年度 (2022年3月31日現在)
(負債)		
流動負債	188,248	208,489
仕入債務及びその他の債務	91,834	102,798
社債及び借入金	272	241
未払法人所得税等	18,488	18,138
その他の金融負債	22,162	19,979
その他の流動負債	54,053	67,330
小計	186,811	208,489
売却目的で保有する資産に直接 関連する負債	1,436	—
非流動負債	62,204	63,873
その他の金融負債	15,729	16,941
確定給付負債	40,015	44,125
繰延税金負債	4,173	326
その他の非流動負債	2,286	2,480
負債合計	250,452	272,363
(資本)		
親会社の所有者に帰属する持分	902,211	821,192
資本金	26,783	26,783
資本剰余金	50,047	49,992
利益剰余金	786,269	705,910
自己株式	△27,631	△9,771
その他の資本の構成要素	66,741	48,276
非支配持分	983	913
資本合計	903,194	822,105
負債及び資本合計	1,153,647	1,094,469

連結持分変動計算書 当連結会計年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで) (百万円)

	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の 資本の 構成要素	親会社の所有 者に帰属する 持分合計	非支配持分	資本合計
当期首残高	26,783	49,992	705,910	△9,771	48,276	821,192	913	822,105
当期利益			109,173			109,173	91	109,264
その他の包括利益					27,905	27,905	8	27,913
当期包括利益合計	—	—	109,173	—	27,905	137,078	99	137,177
株式報酬取引		△21			△0	△21		△21
配当金			△34,046			△34,046	△29	△34,075
自己株式の変動		75		△17,860		△17,784		△17,784
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替			5,232		△5,232	—		—
その他の資本の構成要素から 非金融資産等への振替					△4,206	△4,206		△4,206
所有者との取引額等合計	—	54	△28,813	△17,860	△9,440	△56,059	△29	△56,088
当期末残高	26,783	50,047	786,269	△27,631	66,741	902,211	983	903,194

連結損益計算書 (百万円)

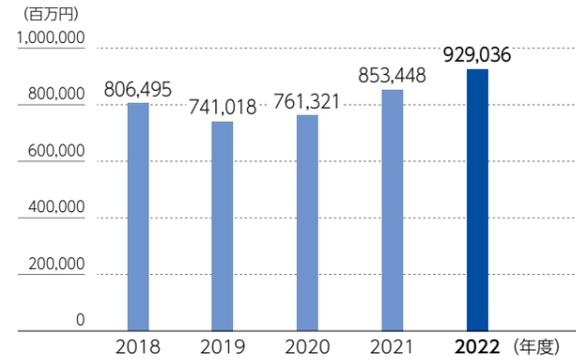
科目	金額	
	当連結会計年度 (2022年4月1日から 2023年3月31日まで)	前連結会計年度 (2021年4月1日から 2022年3月31日まで)
売上収益	929,036	853,448
売上原価	591,592	551,059
売上総利益	337,443	302,388
販売費及び一般管理費	145,436	129,625
研究開発費	40,175	37,271
その他の収益	8,103	6,707
その他の費用	12,761	9,938
営業利益	147,173	132,260
金融収益	1,574	1,459
金融費用	1,936	1,384
持分法による投資損益(△は損失)	29	42
税引前当期利益	146,840	132,378
法人所得税費用	37,576	35,143
当期利益	109,264	97,234
当期利益の帰属		
親会社の所有者	109,173	97,132
非支配持分	91	102

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 (2022年4月1日から 2023年3月31日まで)	前連結会計年度 (2021年4月1日から 2022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	146,840	132,378
減価償却費及び償却費	57,362	50,211
減損損失	4,036	5,986
確定給付負債の増減額	1,270	691
売上債権及びその他の債権の増 減額	44,492	△10,118
棚卸資産の増減額	△2,230	△14,000
仕入債務及びその他の債務の増 減額	△15,779	440
前受金の増減額	△17,420	13,897
利息及び配当金の受入額	1,283	569
利息の支払額	△538	△535
法人税等の支払額又は還付額	△38,748	△30,445
その他	1,133	△4,587
営業活動による キャッシュ・フロー	181,702	144,489
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	△65,921	△58,958
有形固定資産及び無形資産の売 却による収入	350	881
定期預金の増減額	81	△398
投資有価証券の取得による支出	△177	△596
投資有価証券の売却による収入	2,675	764
関係会社株式の取得による支出	△1,703	△269
連結の範囲の変更を伴う子会社 株式の取得による支出	△95,263	—
その他	51	982
投資活動による キャッシュ・フロー	△159,906	△57,594
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	29	△315
リース負債の返済による支出	△5,567	△5,228
自己株式の増減額	△18,008	△0
配当金の支払額	△34,046	△31,076
その他	△35	△18
財務活動によるキャッシュ・フロー	△57,627	△36,639
IV 現金及び現金同等物に係る為替 換算差額の影響額	5,671	10,901
V 売却目的で保有する資産に含ま れる現金及び現金同等物	△1,920	—
VI 現金及び現金同等物の増減額	△32,079	61,157
VII 現金及び現金同等物の期首残高	362,046	300,888
VIII 現金及び現金同等物の期末残高	329,966	362,046

ハイライト

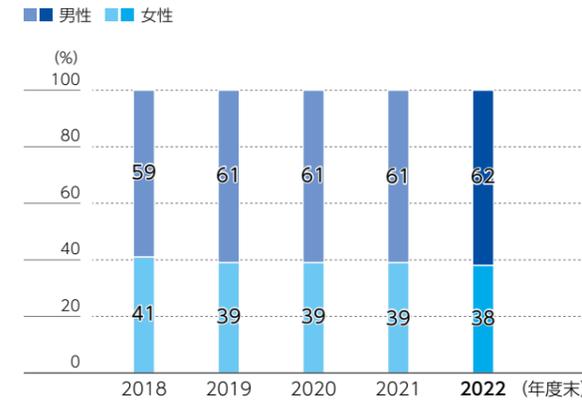
売上収益



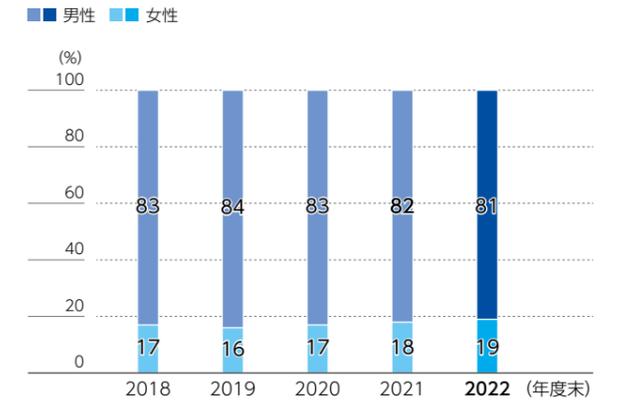
営業利益/営業利益率



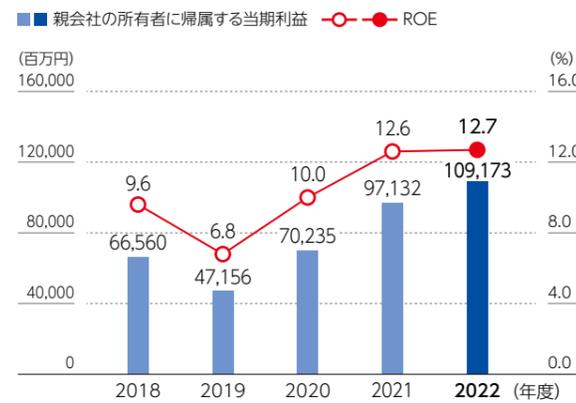
従業員男女比率



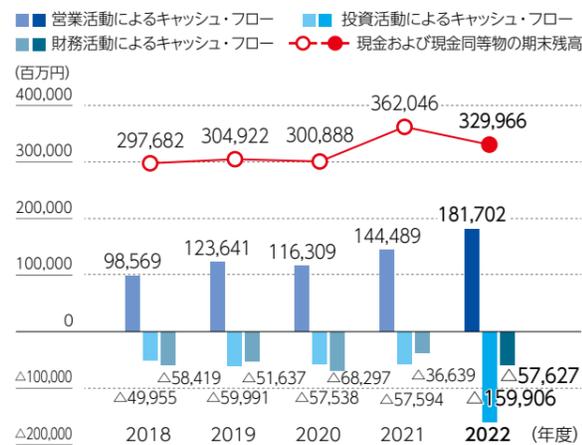
管理職男女比率



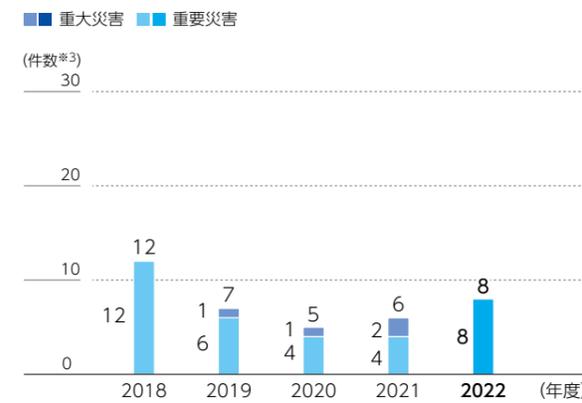
親会社の所有者に帰属する当期利益/ROE



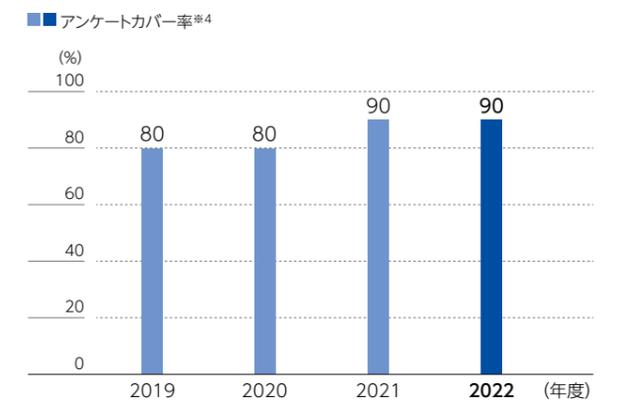
キャッシュ・フロー



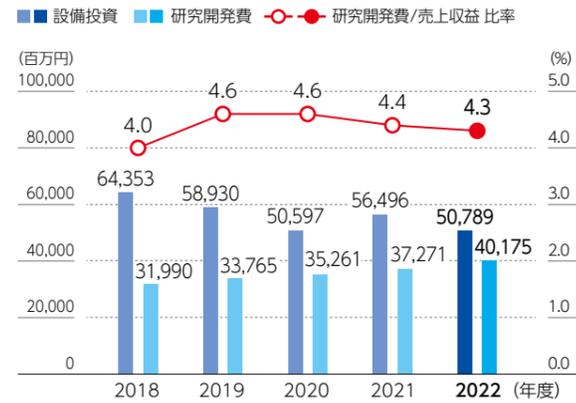
重大・重要災害発生件数※2



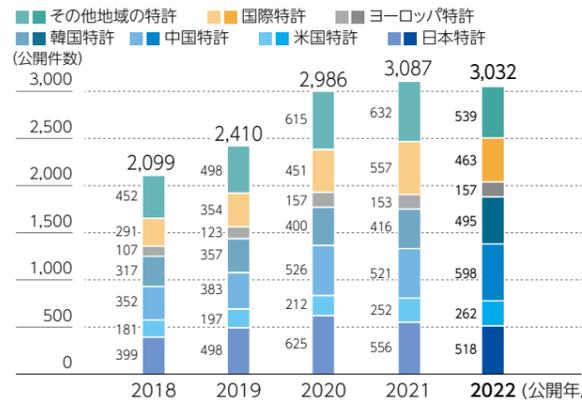
CSR調達アンケート カバー率



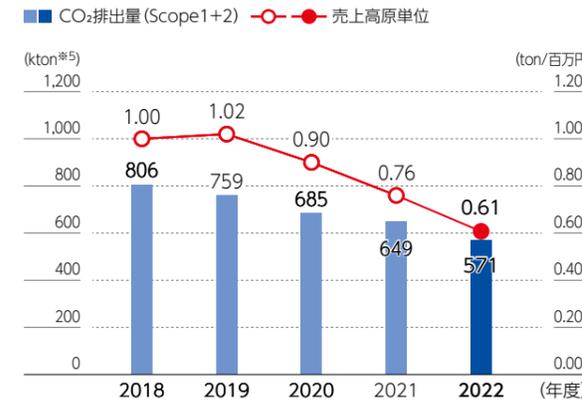
設備投資と研究開発費



特許公開件数※1



CO2排出量 (Scope1+2)



廃棄物等排出量

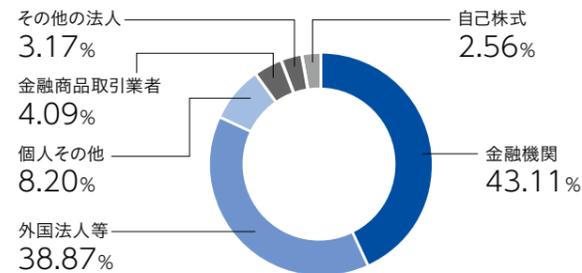


※1 これまでは含まれていなかった主要国以外の特許件数を含めて集計しているため、過去データの合計値を変更しております。
 ※2 重大災害: 死亡、後遺症(障がい)が残る災害。重要災害: 重大災害につながる恐れのある災害。
 ※3 件数: 構内で働くすべての人を対象。
 ※4 アンケートカバー率: 総購買金額に対する「CSR調達アンケート」対象取引先様からの購買金額比率。
 ※5 kton: キロトン(千トン)

株主・株式情報 (2023年3月31日現在)

証券コード	6988
上場取引所	東京証券取引所プライム市場
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
発行可能株式総数	400,000,000株
発行済株式の総数 <small>(うち、自己株式の数 3,840,554株)</small>	149,758,428株
株主数	28,984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)	40,683	27.88
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	15,667	10.74
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	5,008	3.43
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	2,554	1.75
日本生命保険相互会社	2,082	1.43
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,960	1.34
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1,831	1.26
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,747	1.20
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,598	1.10
HSBC HONGKONG-TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES	1,582	1.08

(注)1. 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。
2. 第8位と第9位の株主は株主名簿において同じ株主名で記載されていますが、それぞれ常任代理人を異にする別の名義であります。

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155回 (2020年6月19日)	第156回 (2021年6月18日)	第157回 (2022年6月17日)	第158回 (2023年6月23日)
株主総会への出席者数	49人	35人	83人	128人



第158回定時株主総会の様子

イベント	対象・内容	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	2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。

グローバルにおける社会貢献活動

NittoグループはESG(環境・社会・ガバナンス)を経営の中心に置き、社会課題の解決と経済価値の創造の両立に取り組んでいます。

2022年11月13日(日)~20日(日)にわたりイタリア・トリノで開催されたATPツアーのシーズン最終戦「Nitto ATPファイナルズ」の協賛活動において、より良い社会の実現に貢献するため、以下の活動を行いました。

- トリノを拠点とする小児がん患者支援団体「U.G.I ODV」と協力し、同団体がサポートするお子様とその家族を「Nitto ATPファイナルズ」の試合観戦に招待しました。また、試合前に選手をコートまでエスコートするマスコットキッズの機会も提供し、「素晴らしい経験ができた」などの喜びの声と笑顔をいただきました。
- 洪水などの自然災害で被災した子どもたちを迅速に支援するユニセフの「自然災害緊急募金」への募金活動を大会期間中に働きかけ、総額138万円の寄付を日本とアメリカで行いました。

Nitto ATP FINALS



試合観戦にご招待したご家族

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、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2023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2023

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

発行日 2023年7月31日
発行所 日東電工株式会社
経営・ESG戦略本部ESGエンゲージメント部
〒530-0011
大阪市北区大深町4番20号
グランフロント大阪タワーA 33階
TEL. 06(7632)2101
FAX. 06(7632)2102

発行責任者 上席執行役員 経営・ESG戦略本部長
青木信行

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 2023年7月発行