

Nittoグループ統合報告書
2022

Nitto Group
Integrated Report 2022



経営理念

Nittoグループの使命(Mission)、その実現に向けた考え方を示すVision、さらには身につけるべき価値観、心構え、行動基準で形作られたThe Nitto Way。これらを体系化したものが、Nittoグループの経営理念です。



Mission

新しい発想で
お客様の価値創造に貢献します。

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

Vision

Creating Wonders

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

The Nitto Way

ベースとなる考え方

「Mission: 新しい発想でお客様の価値創造に貢献します。」および「Vision: Creating Wonders」を実現するため、全世界のNittoグループ従業員が身につけるべき価値観、心構え、行動基準が「The Nitto Way」です。
創業以来、Nittoグループを支えてきた諸先輩の想い・知恵・価値観は、長い歴史の中で積み重ねられ、私たちの中でDNAとなって脈々と受け継がれています。それを明文化したものが「The Nitto Way」です。
私たちの判断基準であり、心の拠り所となっています。

安全をすべてに優先

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

お客様へ驚きと感動を提供

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

変化の先取り

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

新しい価値創造へのチャレンジ

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

スピーディーに動き、やると決めたらやりきる覚悟

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

絶え間ない自己変革

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

誠実な姿勢と多様性への理解と尊重

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

目次

プロフィール

- 1 経営理念/目次・編集方針
- 3 Nittoグループの歩み
- 5 技術革新の歴史
- 7 Nittoグループの今
- 9 ハイライト

トップメッセージ

- 11 トップメッセージ

価値共創の戦略

- 17 価値創造プロセス
- 21 NittoグループのESG経営
- 23 サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)への取り組み
- 25 中期経営計画
- 26 Nittoグループカーボンニュートラル 2050

- 27 PlanetFlags™/HumanFlags™(環境・人類貢献製品)認定スキームの新規制定

イノベーションによる価値共創

- 29 CTOが語るR&D戦略
- 33 セグメント別戦略と進捗

価値共創のための経営品質向上

- 41 人財
- 44 製品安全・品質
- 47 環境

- 51 TCFD提言に基づく情報開示

財務戦略

- 53 CFOが語る財務戦略

ガバナンス

- 55 役員・監査役紹介
- 60 執行役員一覧
- 61 ガバナンス体制
- 65 リスクマネジメント
- 66 コンプライアンス
- 67 社外取締役メッセージ

データセクション

- 69 10年間の業績概要
- 71 財務諸表
- 73 株主・株主情報

- 74 社会貢献

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」に向けた取り組みをお伝えすべく統合報告書を発行しています。
Nittoグループの全体像をご理解いただけるよう、本報告書では成長の軌跡と現在の姿、将来に向けてどのように価値を共創するかについてまとめています。詳細・関連情報につきましては、ウェブサイト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94社、関連会社4社を含む99社(2022年3月31日時点)

対象期間

2021年度(2021年4月～2022年3月)一部、同期間以外の実績も含みます。

参考ガイドライン

本報告書は、以下のガイドラインを参考に作成しています。
・Global Reporting Initiative(GRI)「サステナビリティ・レポート・スタンダード」
・国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合報告フレームワーク」

Nittoグループの歩み

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

1918-1945

基礎づくりの時代

東京・大崎での
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、日東電気工業は、その一翼を担うために誕生しました。



リノテープ



電気絶縁用ワニス

売上高※3推移



1946-1960

第2の創業期

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。この考え方は今のブランドスローガン「Innovation for Customers」に連綿と引き継がれています。また、1957年には、現在まで続くNitto独自のマーケティング手法である「三新活動」がスタートしました。



ビニルテープ



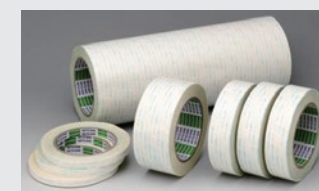
マクセル乾電池

1961-1973

工業材メーカーとしての出発

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工場となる豊橋工場操業開始、1967年、関東工場操業開始と、製造拠点を増強。さらに、1968年、日東電工アメリカ設立、1969年、台湾日東電工設立（初の海外生産）と、海外にも進出しました。



両面接着テープ



フッ素樹脂テープ「ニトフロン™」

1974-1988

多核化と海外展開

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。エレクトロニクス分野に加え、医療分野や膜事業分野に参入し、さまざまな製品を誕生させました。1974年、日東ベルギーを設立。1987年、膜事業の世界的な展開を図るため、米国・ハイドロノーティクス社を買収しました。創立70周年となる1988年、社名を日東電気工業株式会社から、日東電工株式会社に変更しました。



「コロコロ™」



経皮吸収型テープ製剤

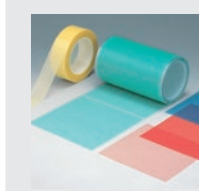
1989-2007

事業部制の導入からグローバルニッチトップ戦略へ

継続的な成長を実現する経営基盤の確立

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

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



「リバアルファ™」



「TEMISH™」

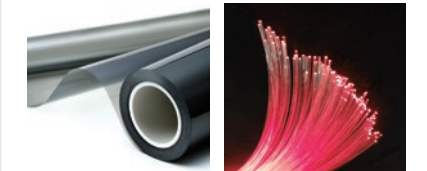
2008-

Innovation for Customers

快適な暮らしを支える会社としてのさらなる変革

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

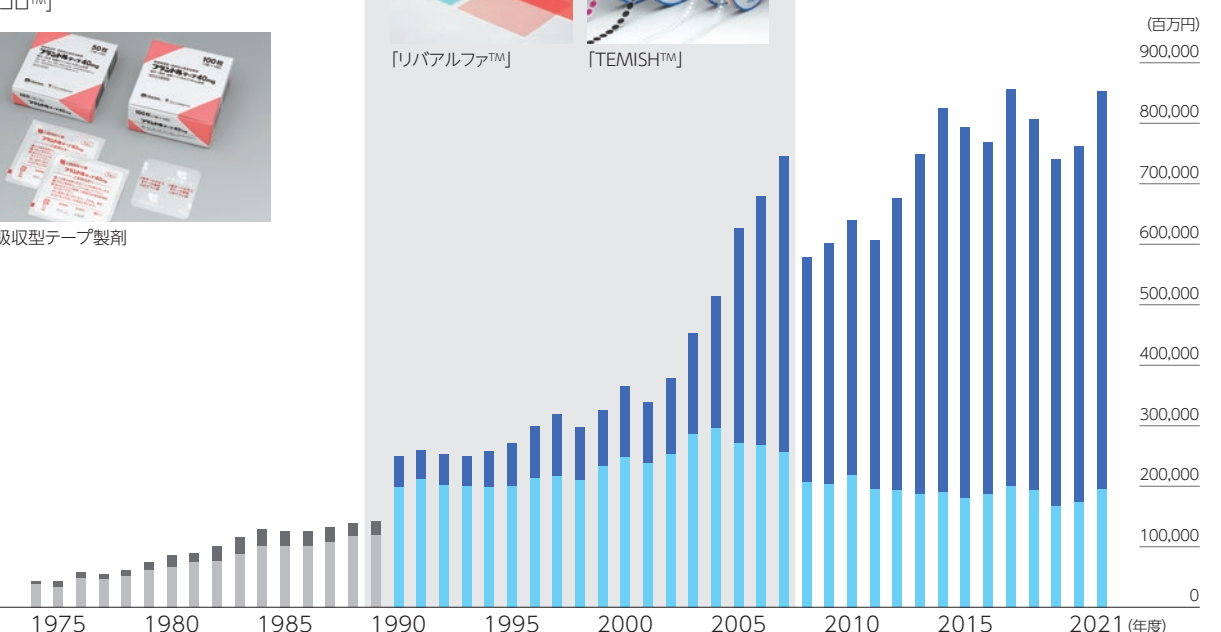
※2 「無(む)・減(げん)・代(だい)」と称する「無くす」「減らす」「代える」の3つの視点からなるコスト構造の抜本的な改革を軸とした成長プラン。



超薄型偏光板



プラスチック光ファイバー

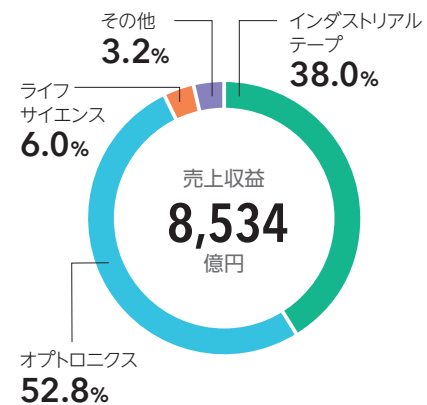


※3 2014年度より国際会計基準(IFRS)を導入したため、それ以降は「売上収益」を示しています。

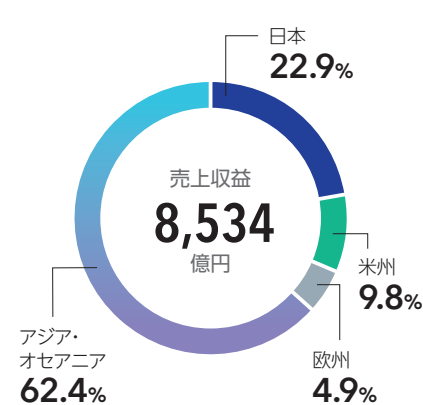
Nittoグループの今

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

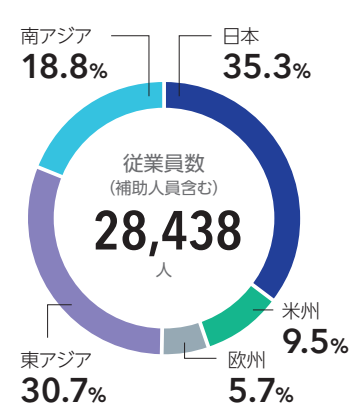
セグメント別 売上収益



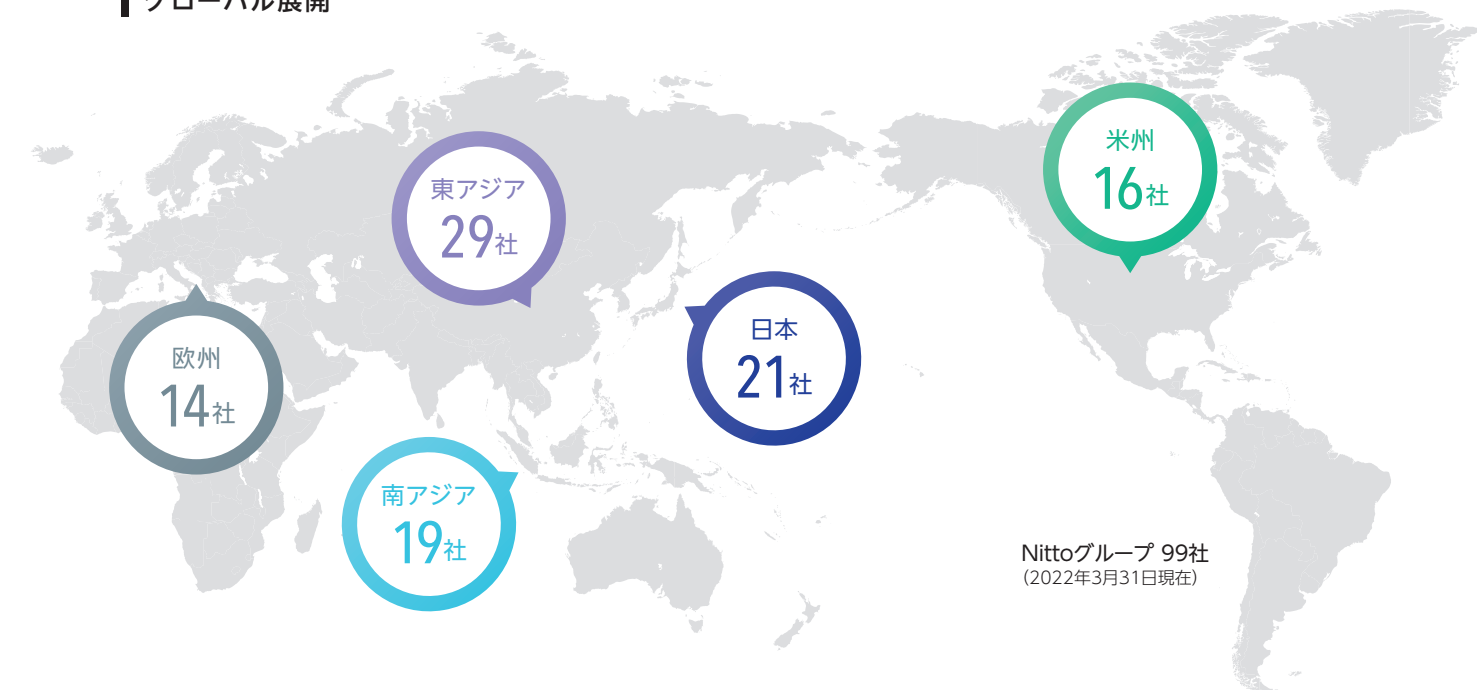
エリア別 売上収益



エリア別 従業員比率



グローバル展開



事業領域



社会インフラ

海水淡水化など水資源保護のためのろ過膜の製造や新エネルギー分野における風力発電用材料の提供。



消費財・生活関連材

粘着技術や多孔化技術を駆使し、暮らしを快適にする各種ハウスウェアや衛生用品用材料を提供。



包装材料

梱包用テープ、仮止めテープ、はがしたことが分かるセキュリティテープなど、多様なテープを用意。



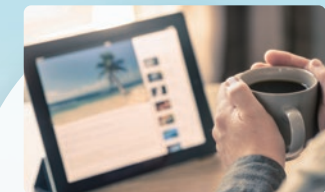
医療

世界トップシェアを誇る核酸医薬品の原薬合成と、高い評価を受ける粘着技術に応用した経皮吸収医薬品を開発。



自動車・他輸送機器

軽量化、環境対策車のパワーモジュールの進化や安全・快適性を追求した電装化など、新たな付加価値の提供。



ディスプレイ

ディスプレイ、タッチパネル用各種光学フィルムで、高画質化、長寿命化、薄型軽量化などのソリューションを提供。



住宅・住宅設備

住機能の高度化、太陽電池、蓄電池、家電製品の統管理化など、住宅材料の供給や部材化を実施。



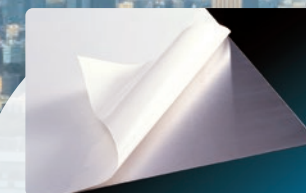
電子デバイス

半導体/電子部品製造プロセス材料、光デバイス封止材料など、幅広い品揃えで製造工程や各部品への貢献。



家電・電子機器

不純物をほとんど含まない極薄シール材、ねじ固定に匹敵する強度の両面テープなどを提供。

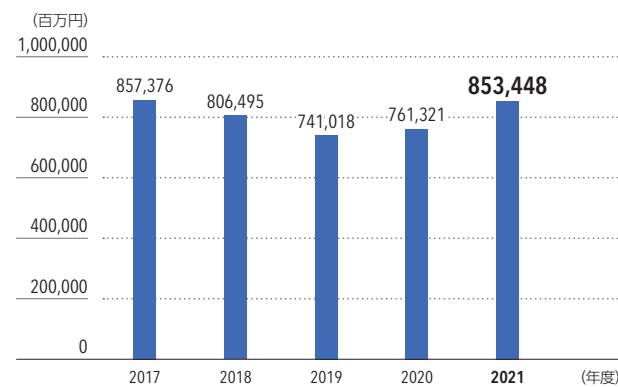


素材

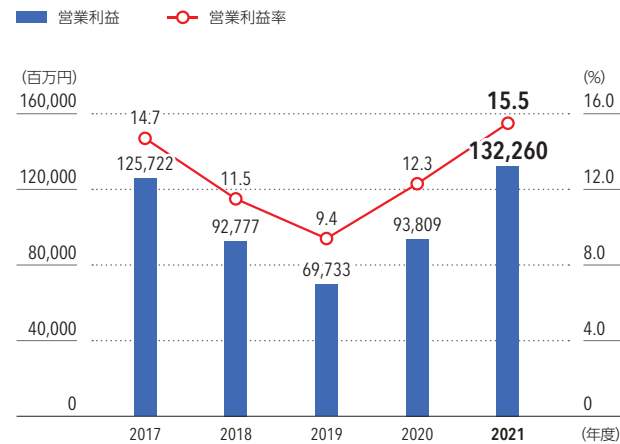
金属板・樹脂板・ガラス板など素材加工の分野へ、表面保護フィルムをはじめとする数多くの製品を提供。

ハイライト

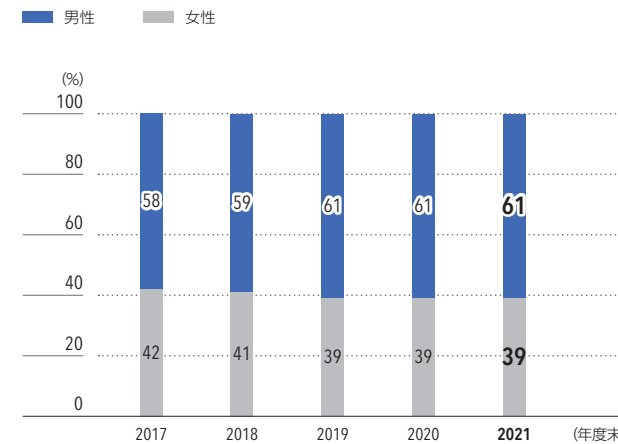
売上収益



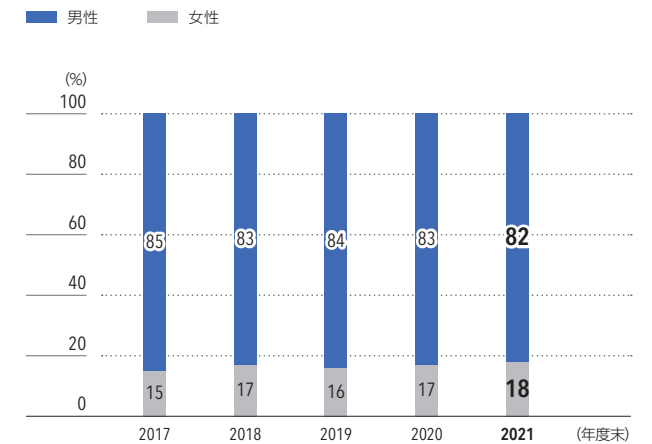
営業利益/営業利益率



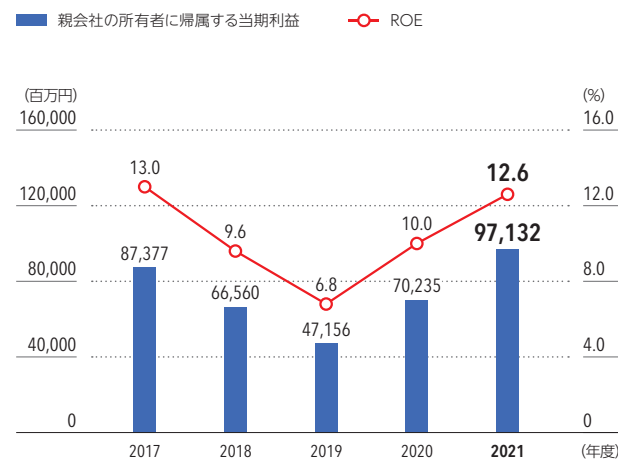
従業員男女比率



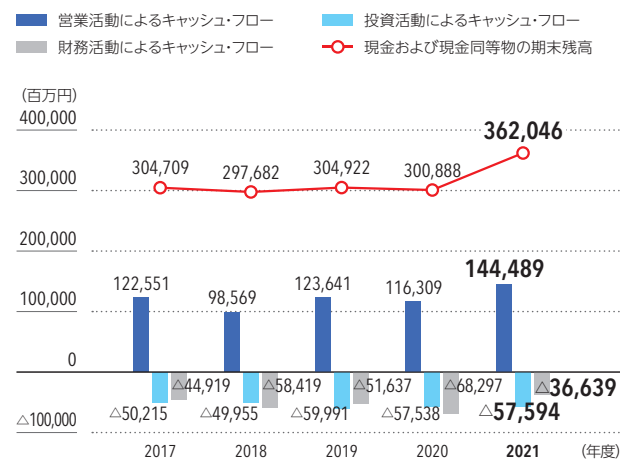
管理職男女比率



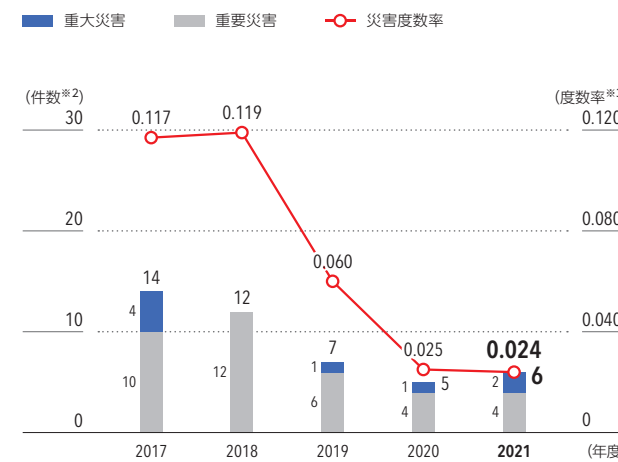
親会社の所有者に帰属する当期利益/ROE



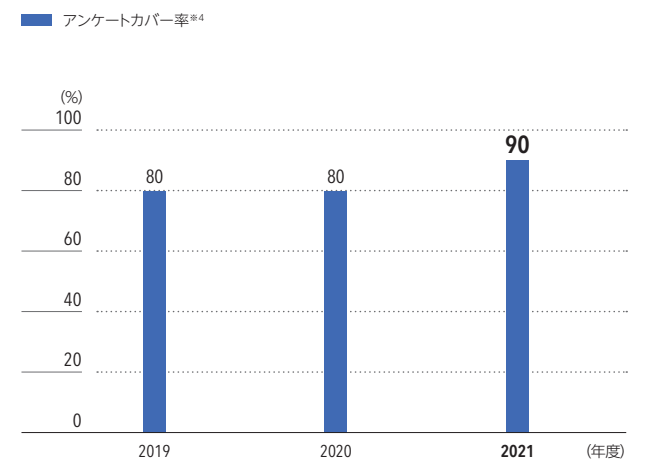
キャッシュ・フロー



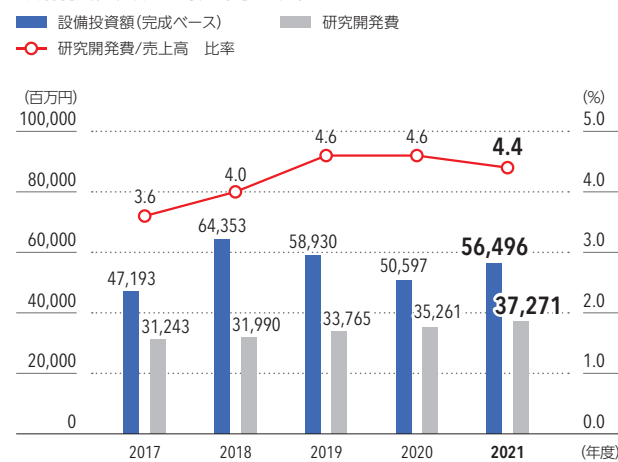
重大・重要災害発生件数※1



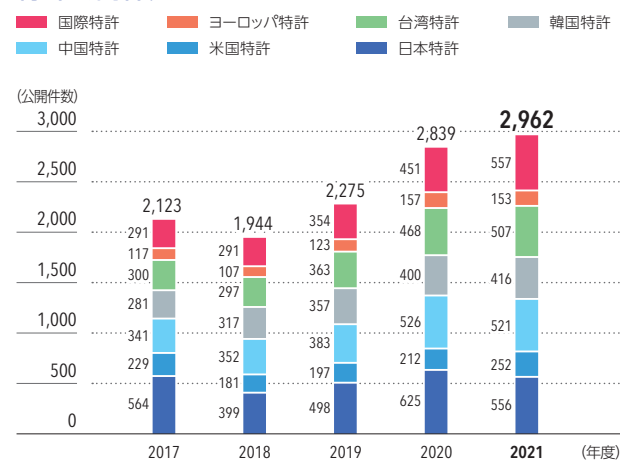
CSR調達アンケート カバー率



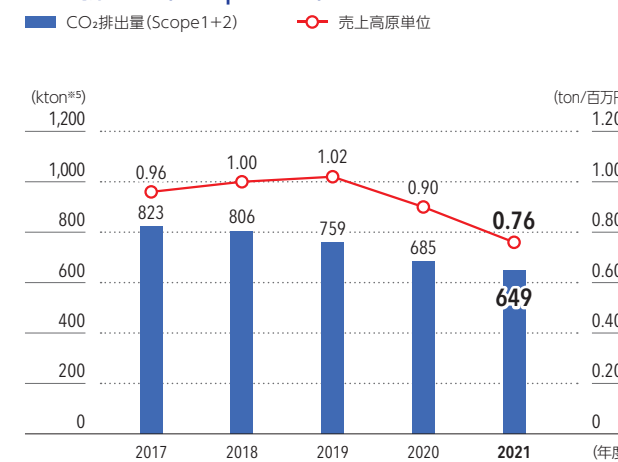
設備投資額と研究開発費



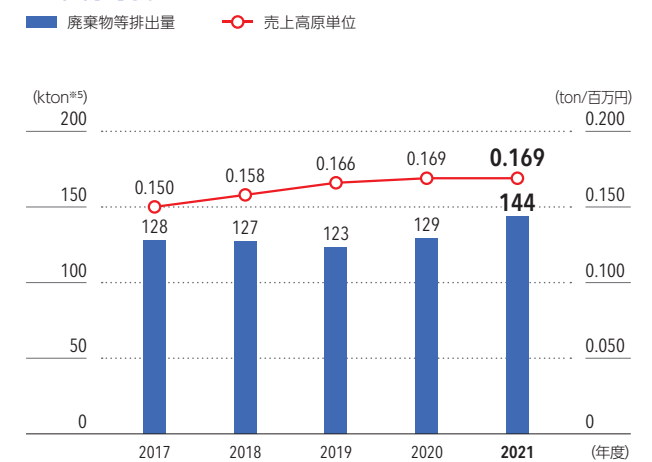
特許公開件数



CO₂排出量 (Scope1+2)



廃棄物等排出量



※1 重大災害：死亡、後遺症(障がい)が残る災害。重要災害：重大災害につながる恐れのある災害。 ※2 件数：構内で働くすべての人を対象。 ※3 度数率：Nittoグループ従業員(派遣除く)を対象。100万労働時間あたりの災害発生件数。 ※4 アンケートカバー率：総購買金額に対する「CSR調達アンケート」対象取引先様からの購買金額比率。
※5 kton：キロトン(千トン)

トップメッセージ



ESGを経営の 中心に置く

代表取締役 取締役社長
CEO COO

高崎 秀雄

「伸ばすもの」「戻るもの」「戻らないもの」を 見極め、過去最高益を達成

2021年度は前年から続く新型コロナウイルス感染症(以下、COVID-19)の影響下にありました。コロナ禍を契機として、社会や経済の仕組み、人々の意識や価値観は大きく変化し、テクノロジーの進化は加速されました。目まぐるしく変化する外部環境の中で、Nittoグループが成長していくために、「伸ばすもの」「戻るもの」「戻らないもの」を見極める方針を打ち出し、成長戦略と構造改革の両輪を回す取組みを進めています。Nittoグループの特徴であるニッチトップ戦略として、伸ばすと判断した製品には投資を惜しまない。一方で、平時では難しい「止める」または「縮小する」という決断を、この方針のもとに経営として下すことができました。このように、「伸ばすもの」「戻るもの」「戻らないもの」というはっきりとした方針・わかりやすいメッセージを示すことで、従業員はためらうことなく業務にあたることができたのだと思います。

その結果として、当初の外部公表予想を大幅に上回り、売上高8,534億円、営業利益1,323億円という、過去最高益を達成することができました。

ESGを経営の中心に置いて、 持続可能な環境・社会の実現を目指す

Nittoグループは、ESG(環境・社会・ガバナンス)を経営の中心に置くことで企業価値の向上に取り組んでいくこととしました。「非財務」という言葉がありますが、Nittoグループでは未だ財務にならずとも未来につながり、財務となって利益を生んでいくという意味を込めて「未財務」という考え方をしていきます。ESGもまさに将来のリターンの源となる「未財務」であり、中長期的に企業価値を向上させる資産、投資と捉えています。Nittoグループのブランドスローガンは「Innovation for Customers」です。これまでのNittoグループの100年は、顧客密着で懷に飛び込んでイノベーションを進め、利便性や世の中の進化に貢献してきました。

今後は、「お客様」の概念を、直接の「顧客」だけではなく、さらにその先にある「地球環境」や「人類・社会」にまで広げていきます。ニッチトップ戦略の中で、顧客に満足いただく製品を提供することはもちろん変わりますが、技術や品質だけでなく地球環境や人類に貢献する製品であることをすべての製品の前提としていきます。これにより、顧客から選ばれる企業となると確信しています。

こうしたサステナビリティに対する考えを全社の活動へと反映すべく、Nittoグループでは、2030年のありたい姿やサステナビリティ重要課題を設定しています。そして、それを実現するための中期経営計画「Nitto Beyond 2023」の策定においてもESG経営を中心に置くこととしました(P.21 ESG経営参照)。ESGの取組みはグローバル社会に浸透し、市場のニーズは確実に変化していきます。変化を先取りする力を磨き、リスクや機会を的確に捉え、ESGの取組みを新たな事業機会へつなげて社会課題の解決と経済価値の創造の両立を実現していきます。

ESGへのコミットメントによりステーク ホルダーからも適切な評価をいただく

Nittoグループは、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るため、株主・投資家を含めたステークホルダーとの建設的な対話が重要であると認識しています。投資家や顧客は、財務情報だけではなく、環境や社会の課題にどれだけ取り組んでいるか、未財務情報を評価し、投資判断やパートナー選定を行う動きを加速させていると実感しています。中長期的な企業価値向上や持続的成長の実現のためには、財務目標と未財務目標をともに達成し、ビジネスとして収益を上げることをはっきりと示すことが重要です。

2022年度、Nittoグループは、気候関連財務情報開示タスクフォース(以下、TCFD)に賛同表明し、気候変動に関するリスクと機会や財務的な影響、その対応状況を開示しました。気候変動を経営課題と捉え、外部環境の変化に対する事業の強化と、リスクへの対策を適切に進めることで、外部環境の影響を受けにく



ESGは将来のリターンの源となる 「未財務」として投資します。

い強靱な企業体質を構築していきます(P.51 TCFD提言に基づく情報開示参照)。

Nittoグループは慎重だが、言ったことはきちんと実行する企業であるという評価を投資家の皆様からいただいています。これはNittoグループのDNAであり、信用と信頼を得る源泉だと思います。TCFDをはじめ、ESG経営に関しても、実現できるという手応えを感じるまで役員全員で議論し、合意形成をしながらロードマップを描いていきます。

3つの重点分野でイノベーションを加速

Nittoグループは、「次世代モビリティ」「情報インターフェース」「ヒューマンライフ」の3つを重点分野として位置づけています。

「次世代モビリティ」分野では、モビリティの安全性、効率性、居住性などに貢献する新製品を投入し、安心で利便性の高い生活の実現に貢献していきます。また、自動運転技術に欠かせないセンシングユニットに使用される電波吸収体など、CASE*分野に向けて、エレクトロニクス関連部材や機能性部材を積極的に展開していきます。

「情報インターフェース」分野においては、これまで高シェアを獲得している光学フィルムは、今後特にOLED向けへ注力していくとともに、技術革新が予想されるメタバース市場に対応する技術の確立を目指します。さらには、スマートフォン向け高精度基板やデータセンター

向けの電子材料、半導体プロセス材料を成長ドライバーとして積極的に市場展開していきます。また、プラスチック光ファイバーなどの実用化を通して、スマート社会の実現に貢献します。

「ヒューマンライフ」分野は、前中期経営計画で重点3分野の一つとしていた「ライフサイエンス」から定義を新たにした分野です。「ヒューマンライフ」分野への取組みを加速するために、2022年4月にヒューマンライフソリューション事業部門を設立しました。次の収益の柱と捉えている核酸医薬品を含む医薬品や医療部材による貢献に加え、脱炭素社会の実現に資する製品開発に取り組み、地球環境との共生、人々の暮らしや生命に広く貢献する製品開発を推進していきます。

核酸医薬品に関する取組みを強化したことは、ESG経営におけるターニングポイントになりました。なぜなら、Nittoグループの技術が人の命を救うことにつながるからです。地球環境・人類に貢献する持続可能な事業に取り組んでいくにあたり、その責任の重さを痛感しながら、ESG経営を実現する決意を新たにしています。

また、この度Mondi社のパーソナルケア事業を買収しました。「ヒューマンライフ」分野のイノベーション創出のみならず、環境先進国であるドイツに事業基盤を持つことは、ESG経営の推進や欧州エリア機能の拡充によるグローバル経営インフラのさらなる強靱化にもつながるでしょう。技術や製品といった見えているシナジーのみならず、今はまだ見えていないシナジーに大きく期待しています。

※ CASE(コネクティッド、自動運転、シェアリング、電動化)

成長分野に経営資源を戦略的に投入し、 事業ポートフォリオを変革していく

Nittoグループでは、成長戦略と構造改革の実行や、新規事業の創出によって、よりバランスの取れた事業ポートフォリオへの転換を進めています。成長分野には資源投入を惜まず、2023年度末までに核酸医薬原薬の受託製造やプリント回路基板の生産能力増強、新規事業の立ち上げ、M&Aなどに積極的に経営資源を投入する計画です。

「オプトロニクス」は、高いレベルのキャッシュフローを創出する事業であり、生産性の向上と高付加価値製品へのシフトにより、収益性を高めていきます。「インダストリアルテープ」と「ヒューマンライフ」は、事業成長をさらに加速することで2023年度末までにこの2分野が占める割合を42%とし、それ以降も段階的に引き上げる方針です。その取組みの一つとして、先述したMondi社からの買収を位置づけています(P.33 セグメント別戦略と進捗参照)。

新製品の開発コンセプトにも確かな手応えを感じ、自信を深めています。例えばメンブレン(高分子分離膜)事業ではこれまで水処理を手掛けてきましたが、さらにこの技術を応用して気体を分離する脱炭素社会の実現に資する革新的な発想が生まれています。

また、高分子材料メーカーとして、プラスチックの循環は大きな課題です。廃棄物の排出量削減を進めることはもちろん、脱炭素で循環型経済(サーキュラーエコノミー)を意識した新しいビジネスの創出を進めていきます。

Nittoグループは、今後も市場ニーズに素早く対応し、環境や社会に貢献できる製品やソリューションを業界に先駆けて世界に提供することで、さらなる飛躍を目指していきます。

環境・人類に貢献する新製品で グローバルニッチトップ™製品を創出

繰り返し述べている通り、NittoグループではESG

を経営の中心に置く方針を掲げていますが、それを従業員一人ひとりが自分事として日々実践するためには仕組みが必要だと思っています。そこで考えたのが、「環境・人類貢献製品」の認定制度です(P.27 Planet Flags™/HumanFlags™参照)。

Nittoグループの強みの源泉は、「三新活動」と「ニッチトップ戦略」です。「三新活動」では、「新製品」「新用途」「新需要」の三つの「新」を追求しています。「ニッチトップ戦略」は、成長するマーケットにおいて、先行者のいないニッチ分野を見出し、独自の技術を活かすことによるシェアNo.1を狙う戦略です。この強みの源泉は変わることはないでしょう。しかしながら、今後、企業価値を高めていくためには、そこに「ESG」の視点が加わるのが必須です。

「Nitto Beyond 2023」では、経営目標として、全体の売上高の35%以上が新製品となることを掲げています。その新製品は、環境負荷の低減や地球環境の良化に貢献する製品「環境貢献製品:PlanetFlags™」もしくは人類の生活の質(QOL: Quality of Life)の向上に貢献する製品「人類貢献製品:HumanFlags™」が大部分を占めている状態とする方針です。そして、将来的にこれらの製品が「グローバルニッチトップ™製品」になれば素晴らしいと考えています。

強みの源泉である「三新活動」や「ニッチトップ戦略」を戦略の柱として、サプライチェーン、バリューチェーン全体で協力しながら、好機を逃すことなく、成長軌道に乗せるために積極的な取組みを実行していきます。

気候変動という人類共通の課題を直視し、 「Nittoグループカーボンニュートラル 2050」を宣言

2022年5月には、脱炭素社会の実現を加速するという強い意志を込めて、新たに「Nittoグループカーボンニュートラル 2050」を宣言しました。NittoグループのCO₂排出量を、2050年度までに実質ゼロを目指すこと、2030年度までに47万トンとすること、事業プロセスだけでなく製品やソリューションを通じてお客様

のCO₂排出量削減に貢献することを表明するものです。その実現のために、2030年度までに約600億円の投資を計画しています(P.26 カーボンニュートラル参照)。CO₂排出量に関しては、2030年度の目標値を当初は60万トンと定めていましたが、脱炭素社会の実現に向けて、2013年度比約40%削減となる47万トンという、より高い目標に修正しました。当初目標であった60万トンは2025年度までに前倒しで達成する見込みです。新目標の設定にあたっては、どのような課題があるのか、何をどのような形で進めていくのか、役員・従業員が一丸となって膝を突き合わせて議論しました。宣言を口先だけのものとせず、実質ゼロに至るロードマップを全事業執行体がコミットしていることが、Nitto流のカーボンニュートラル宣言の特徴です。

気候変動は人類共通の課題であり、よりよい地球環境を将来世代に継承していくために、現世代のわれわれが真剣にその解決に取り組んでいかなければなりません。CO₂を削減することは、Nittoグループの持続的成長と、持続可能な環境・社会の実現に不可欠であり、企業として果たすべき重要な社会的責任であると認識しています。

グローバルで多様な人財が活躍できる環境が Nittoグループの持続的な成長につながる

Nittoグループが持続的な成長を遂げるためには、グローバルでの優秀な人財の確保や、従業員が常にチャレンジできる環境づくり、多様な人財が意欲を持って能力を発揮できる組織の構築が重要です。Nittoグループの従業員が身につけるべき価値観、心構え、行動基準を「The Nitto Way」として定めていますが、それを理解し実践できる「Nitto Person」を育成することが重要だと考えています。

2021年度には、グローバル全従業員を対象として、エンゲージメントサーベイを実施しました。エリアによって、また携わっている事業によっても文化が違います。今回のサーベイでは、安全やNittoグループが目指すビジョンに対する意識が高いことなどの現状を把握で

きたことが大きな収穫でした。

また、Nittoグループでは「Nitto Beyond 2023」の重要課題の一つであるダイバーシティを推進しており、特に女性の活躍を重点的な取り組み課題としています。2022年度には組織を牽引するリーダーの育成を目的としたプログラムをスタートさせ、やる気を持ってチャレンジする女性を応援していきます。日本国内の各拠点では、すでに管理職となった女性を中心となって、女性活躍のための意識や風土、会社の制度や仕組みについて議論と検討を行う小集団活動を行っています。このような従業員の自発的な取り組みを今後も積極的に応援し、多様性にあふれる企業文化を創り上げていきたいと考えています。

事故・災害をゼロにすることを目標に 安全への取り組みを粘り強く続ける

Nittoグループは、「安全をすべてに優先する」というスローガンのもとに、あらゆる事故・災害をゼロにすることを目指しています。拠点ごとにリスクを抽出して、ハード面、ソフト面双方から施策を行っています。例えば、製造現場での回転体や薬品によるリスクなど、リスクをランク分けして、リスクの高いものから事故の撲滅を図るなど、危険度に応じた対策を、グループ一丸となって粘り強く続けてきました。特に、設備稼働部への手出し重大リスク対策を重点課題と位置づけ、トップ自らが率先して現場に入ってリーダーシップを発揮し、安全対策の設備投資や、安全教育を徹底してきました。

安全に対する文化は浸透してきていると感じていますが、定めたルールを守り・守らせる安全文化をさらに昇華させていくことが重要です。企業にとって安全性向上への努力を継続することは、風通しのよい、いきいきとした組織をつくることであり、品質・生産性の向上にもつながります。従業員一人ひとりが自分事として自律的に安全意識や行動を改善し、安心・安全な職場を実現していきたいと考えています。

Nittoグループが持続的に成長していくためには、従業員と従業員の家族も含めた「人財」が最も重要な資

産だと考えています。私はとにかく安全が最優先であることを従業員に向けて伝え続け、ハード・ソフトの両面、身体的・精神的側面の両面から取り組んでいきます。

国内基幹システムを刷新し、 統合された経営インフラ基盤を構築

ESGを構成する3つの要素のうち、ガバナンス(G)は環境(E)、社会(S)の課題に対処するための大前提となるものであり、中長期的な企業価値向上のために不可欠であると認識しています。そのため2021年度、経営インフラ基盤の強化の一つとして、複数のクラウドソリューションと連携したマルチプラットフォームで、基幹システムを刷新しました。海外拠点にも展開することを前提としたグローバル標準のERP(統合基幹業務システム)で、DX(デジタル・トランスフォーメーション)を加速していきます。

新システムの導入によって、営業や経理、調達、人財といったあらゆる領域の業務システムとシームレスな連携が可能となり、必要なデータを統合することによって、経営の意思決定のスピードをより一層高めることができます。2022年度は、本システムのグローバル展開に着手し、特にアジアの各拠点へ展開する計画です。グローバル全体での生産状況や各指標を2025

年度までに見える化し、世界のどこで何が起こっているのかを把握することで、変化に対応した施策をタイムリーに打てるようにしていきます。

激変する社会情勢の中で、 強靱な企業体質を構築し、成長していく

Nittoグループは日本を含む28カ国へ事業展開し、100社近いグループ会社を持ち、3万人弱の従業員を抱えています。地政学的なリスクがサプライチェーンに大きな影響を与えることに配慮しながら、どう事業を継続し、成長していくか。コロナ禍や紛争、環境問題など、われわれを取り巻くさまざまな問題に危機感を持ちながらも、外部環境の影響を受けにくい強靱な企業体質を構築し、経営課題への取り組みを加速していきます。

2018年、Nittoグループは100周年を迎えました。次の100年に向けて、力強く持続して成長するために必要なものは何か。大きな節目となる時期にトップを務める者として、次のビジョンを描かなければいけないと、その頃から強く感じてきました。地球環境と人類、そして社会に貢献できる事業活動を通して、社会課題の解決と経済価値の創造の両立を実現する。すなわち、ESGを中心に置いた経営を推進することこそが責務であると、今、思いを新たにしています。

「お客様」の概念を再定義し、
環境・人類に貢献する製品で
さらに事業機会を拡大していきます。

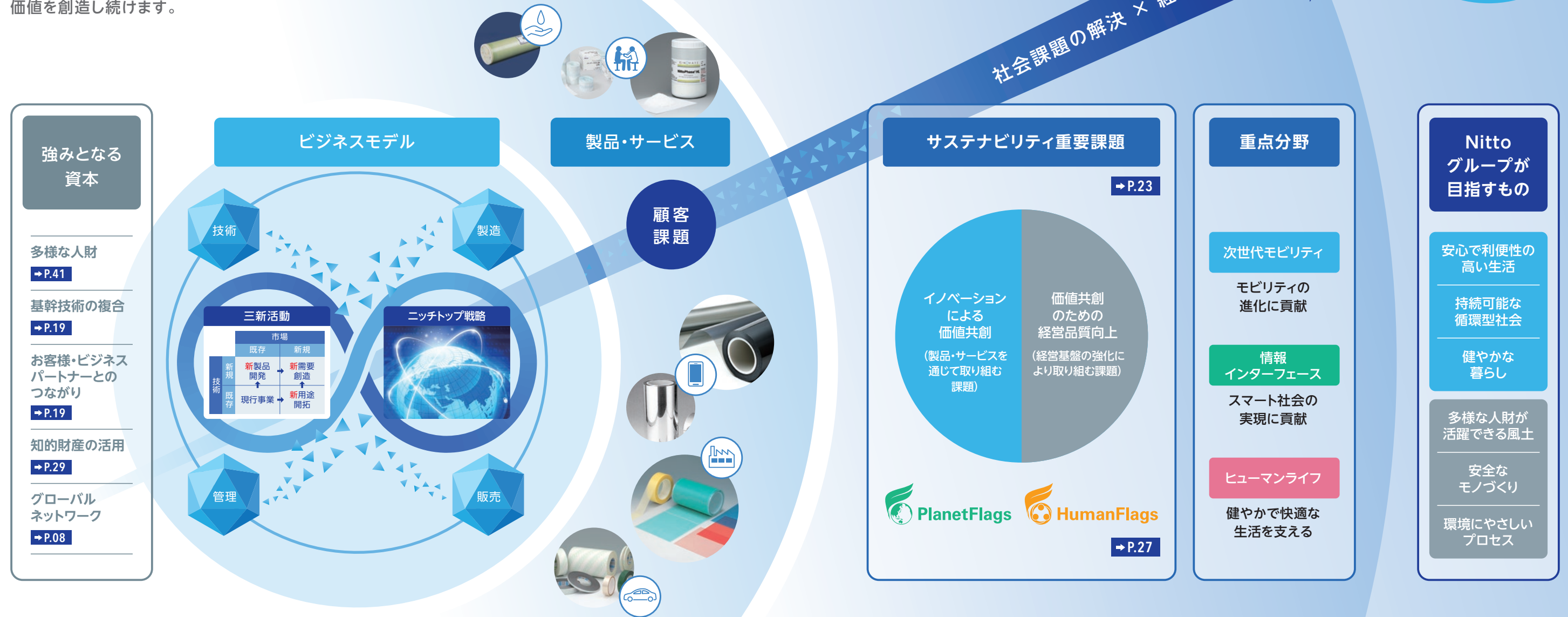


価値創造プロセス

社会におけるさまざまな問題を顧客とともにどのように解決するか。

Nittoグループはバックカスティングの発想も取り入れ、重点分野を中心にサステナビリティ重要課題に対する解決策を世の中に提案しています。

「三新活動」と「ニッチトップ戦略」という独自のビジネスモデルによって、常に革新的で幅広い価値を創造し続けます。



1 顧客密着のマーケティングによる課題発掘

2 「技・製・販・管」一体での製品開発

3 顧客課題を解決する製品の提供

4 市場の拡大とともに成長

ガバナンス → P.55

経営理念・企業文化 → P.01

Nittoグループには、これまでの歴史で培ってきた基幹技術や企業文化に加えて、そこから生まれる多様な事業領域や強い知的財産権、さらに幅広い業界における顧客基盤といった強みがあります。それら顧客との強い関係性を通じて、その先にある人類・社会のニーズをいち早くキャッチしていることもほかにはない特長です。これらが先人が

ら受け継がれてきた「三新活動」「ニッチトップ戦略」と噛み合い、次々に新しい価値を生み出してきました。社会のニーズが高い分野に都度製品を入れ替えることで、高成長分野にシフトし、結果として社会課題の解決に結びついているのです。

1 | 顧客密着のマーケティングによる課題発掘

顧客に寄り添い一緒に考えることで、その先にある社会課題まで理解し、「こんなものが欲しかった」と言われるような提案をし続けます。このようなアプローチはNittoグループのDNAとなっており、これを繰り返すことで、顧客の信頼を勝ち取り、より強固な関係を築いてきました。

2 | 「技・製・販・管」一体での製品開発

新たなニーズに気づいたら、技術、製造、販売、管理部門が連携して解決策を考えます。そこには部署や立場などの壁はありません。人や技術を「コンバージェンス」することで発想が広がり、よりよい解決策にたどり着くのです。これは、コア・テクノロジーを中心とした技術の引き出しの多さと、間口の広い出口戦略、必要があればM&Aも行う柔軟性により支えられています。

3 | 顧客課題を解決する製品の提供

多様な人財の英知を結集させ、4つの基幹技術を組み合わせることで、ソリューションが形になって現れます。また、地球環境や人々の安全と健康への配慮を徹底し、人類・社会を豊かにする製品・サービスを提供します。

4 | 市場の拡大とともに成長

生み出した技術を特定の用途で終わらせず、異なる市場での可能性を探求します。時代の変化に合わせて最適な市場を見極め、高成長分野へ事業ポートフォリオを進化させていきます。そうすることで、強靱な企業体質を構築し成長を続けるとともに、持続可能な環境・社会の実現に貢献します。

Nittoグループの強み

三新活動

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

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

	技術	市場	
		既存	新規
新規		新製品開発	新需要創造
既存		現行事業	新用途開拓

コア・テクノロジー

4つの基幹技術を組み合わせお客様のニーズに合った製品を開発

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

粘着技術

高分子機能制御技術

塗工技術

高分子分析・評価技術

企業文化

価値観、心構え、行動基準を明文化した「The Nitto Way」

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

経営理念

Mission

新しい発想でお客様の価値創造に貢献します。

Vision

Creating Wonders

The Nitto Way

ニッチトップ戦略

自社に優位性があるニッチ市場で独自の技術でトップシェアを目指す

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

NittoグループのESG経営

すべての活動はサステナビリティ基本方針に基づく

Nittoグループは自らのMissionに「新しい発想でお客様の価値創造に貢献します。」を掲げ、一貫してお客様を起点とした価値創造に取り組んできました。それは私たちのDNAとして深く浸透しています。

Nittoグループは新たに「ESGを経営の中心に置く」方針を掲げ、ESG経営を加速させます。それを実践するためにサステナビリティ基本方針を制定しました。お客様の概念を直接の顧客から地球環境や人類・社会まで広げ、顧客の先まで意識することで、NittoらしくESG経

営を推進します。

サステナビリティ基本方針は、ほかの基本方針の上位概念であり、すべての活動の前提となっています(Nittoウェブサイト「<https://www.nitto.com/jp/ja/sustainability/infocus>」参照)。

これら基本方針に基づき、「Nittoグループカーボンニュートラル 2050」や中期経営計画「Nitto Beyond 2023」をマイルストーンとして、サステナビリティ重要課題に取り組んでいます。

経営理念 (Mission)

新しい発想でお客様の価値創造に貢献します。

サステナビリティ基本方針

社会課題の解決と経済価値の創造の両立

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

R&D基本方針	環境基本方針	化学物質管理基本方針	人財マネジメント基本方針	人権基本方針	労働安全衛生基本方針	品質基本方針
調達基本方針	内部統制基本方針	財務報告に係る内部統制基本方針	情報セキュリティ基本方針	ディスクロージャー基本方針	税務マネジメント基本方針	

サステナビリティ重要課題

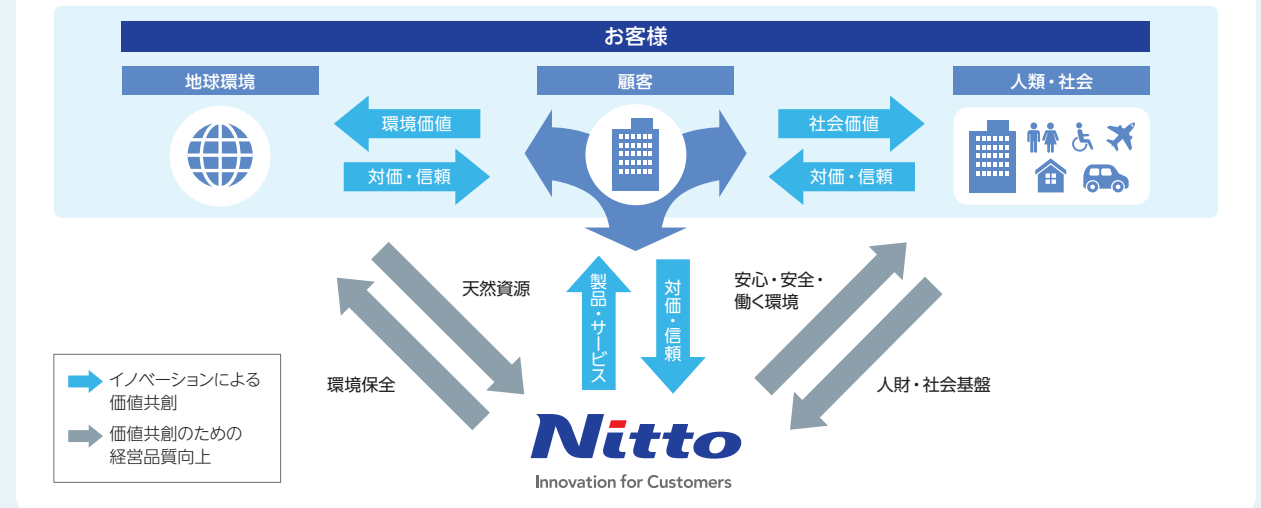
Nittoグループカーボンニュートラル 2050／2030年のありたい姿(達成目標)

Nitto Beyond 2023

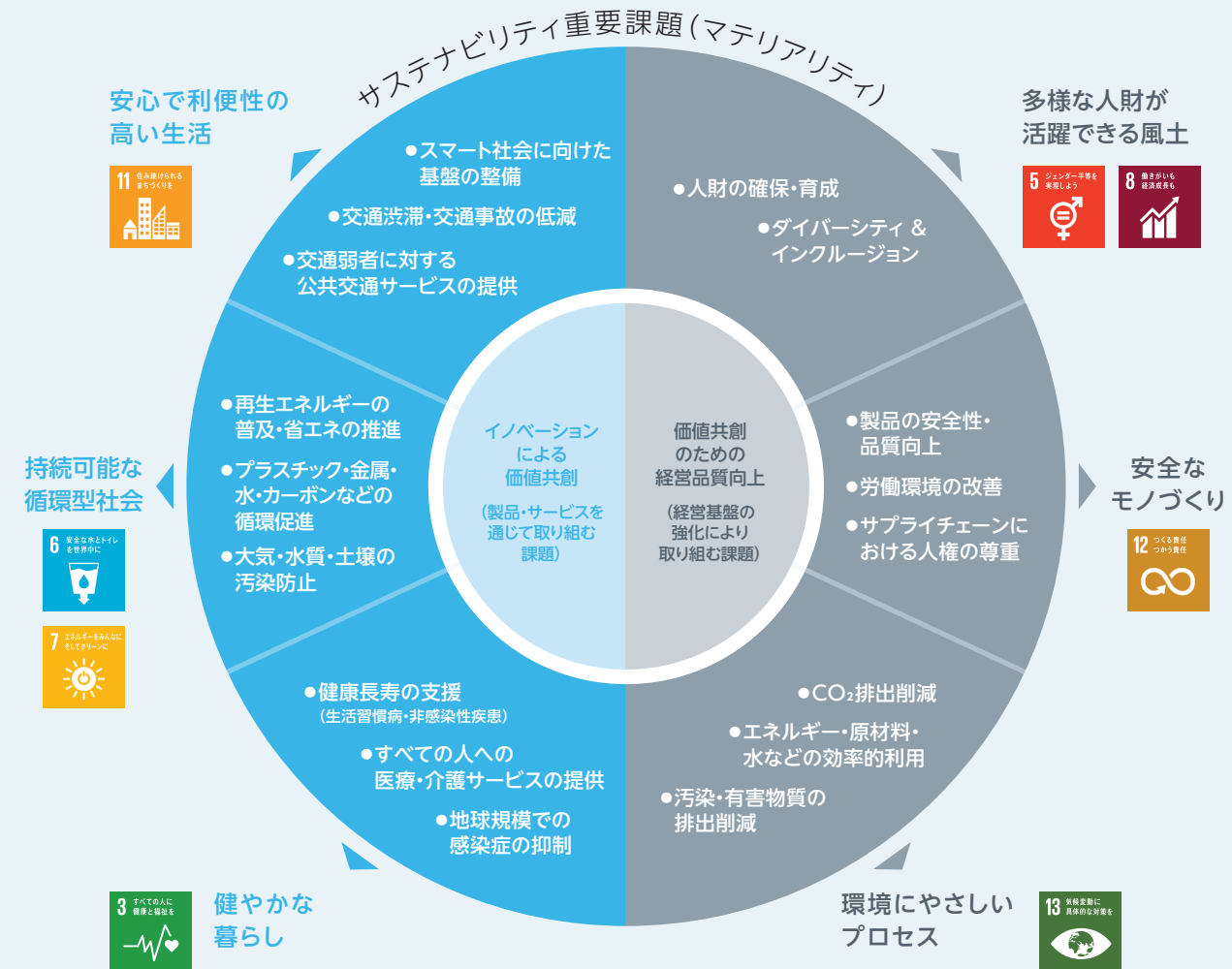
外部環境の影響を受けにくい強靱な企業体質の構築

Beyond 1 ESG経営の推進 10年の計で	Beyond 2 イノベーションの加速 事業の枠を越えて	Beyond 3 経営インフラの強化 未来を見据えて
------------------------------------	--	--------------------------------------

「お客様」の概念

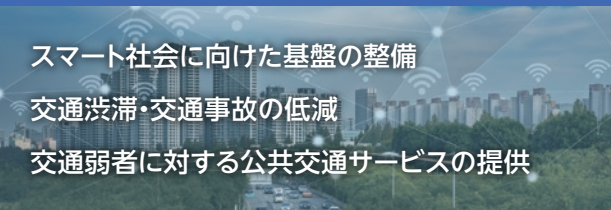

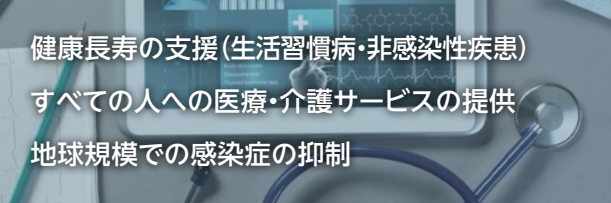


サステナビリティ重要課題



サステナビリティ重要課題(マテリアリティ) への取り組み

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)	取組み	詳細	提供価値	2030年のありたい姿	目指すもの
 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">●「PlanetFlags™/HumanFlags™(環境・人類貢献製品)」認定スキームの新規制定と2021年度製品認定●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●3つの重点分野「次世代モビリティ」「情報インターフェース」「ヒューマンライフ」への戦略的な事業展開	P.27～40	<ul style="list-style-type: none">●大容量通信環境●高精細ディスプレイによる臨場感●通信端末の省電力・高機能化●大容量データの蓄積	<ul style="list-style-type: none">●スマートデバイスの普及●多様化する高速大容量通信●自動運転の普及	安心で 利便性の 高い生活
 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">●モーター/電子デバイスの省電力化●資源ロスの削減/水再利用●CO₂削減●水素漏れの検知	<ul style="list-style-type: none">●EV、低電力モビリティによる省エネ●太陽光、風力発電の高効率化●CO₂大気排出抑制●資源・水資源有効活用	持続可能な 循環型社会
 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">●革新的医薬●早期診断予防●新たな感染症治療●感染症予防	<ul style="list-style-type: none">●さまざまな疾患の解決●遠隔医療、予防医療の普及●グローバルな感染症対策	健やかな 暮らし

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)	取組み	詳細	2030年のありたい姿(達成目標)	目指すもの
 人財の確保・育成 ダイバーシティ&インクルージョン	<ul style="list-style-type: none">●グローバルでのタレントマネジメントおよび人財育成●エンゲージメントサーベイを活用した働きがい向上●女性や外国籍人財の活躍推進、障がい者雇用の促進	P.41～43	多様な人財が活き活きとやりがいを持って働く環境 <ul style="list-style-type: none">●従業員教育投資 年間総研修受講時間倍増●エンゲージメントサーベイの継続的改善と課題への対策●女性管理職比率 グローバル30%、日本10%	多様な人財が 活躍できる風土
 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">●厳格な化学物質管理・品質管理などによる製品の安全性・品質の確保●事故災害リスクの撲滅や安全文化の醸成による安全な労働環境の確立●CSR調達や人権デューデリジェンスによるサプライチェーンの健全性確保●ホワイト物流およびグリーン物流による人や環境にやさしいロジスティクス	P.44～46	安心・安全なモノづくりによる社会からの信頼獲得 <ul style="list-style-type: none">●変化を先取りした品質・安全管理●重大・重要災害ゼロ●購入金額90%以上のサプライヤー持続可能性評価と改善●デジタル化によるロジスティクスの効率化	安全な モノづくり
 CO ₂ 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">●製造工程における省エネ、脱溶剤、太陽光発電設備の導入●廃プラスチックリサイクルや溶剤・排水再利用、モノマテリアル化など資源循環促進●有機溶剤や有害物質の排出削減	P.47～50	環境・人類にやさしいモノづくりの実現 <ul style="list-style-type: none">●CO₂排出量 47万ton/年●サプライチェーンCO₂排出量削減●廃プラリサイクル率60%以上●廃棄物排出量削減●再資源材料使用の促進●VOC排出量削減	環境にやさしい プロセス

中期経営計画「Nitto Beyond 2023」

Nitto Beyond 2023 コンセプト

Nittoグループは、2030年にありたい姿を描き、それを実現するための最初の3年間(2021年度から2023年度)を実行期間とする、中期経営計画「Nitto Beyond 2023」を策定しました。

「Nitto Beyond 2023」は、外部環境の影響を受けにくい強靱な企業体質の構築を目指し、その実現のために、Beyondへの想いととも、3つの最重要項目「ESG経営の推進」「イノベーションの加速」「経営インフラの強化」を設定しました。サステナビリティ基本方針を実践し、これまで以上に人々の健やかな暮らしや持続可能な地球環境に貢献していくことで、さらなる飛躍を目指します。

2030年に
ありたい姿

『 Nittoは、技術で未来を創造し、驚きと感動を与え続け、
高機能材料メーカーとして持続可能な環境・社会を実現する 』

Nitto Beyond 2023

外部環境の影響を受けにくい強靱な企業体質の構築

Beyond 1

ESG経営の推進

10年の計で

Beyond 2

イノベーションの加速

事業の枠を越えて

Beyond 3

経営インフラの強化

未来を見据えて

サステナビリティ基本方針

社会課題の解決と経済価値の創造の両立

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

経営目標

2023年度に、売上高9,200億円、営業利益1,400億円の過去最高業績を目指します。

Nittoグループの競争力の源泉である新製品比率

財務目標		
	2020年度 (為替レート¥105.9/\$)	2023年度 (為替レート¥105/\$)
売上高	7,613億円	9,200億円
営業利益	938億円	1,400億円
営業利益率	12%	15%
ROE	10%	12%

未財務※1目標	
	2023年度
新製品比率※2	35%以上の継続
CO ₂ 排出量 (2020年度比)	①排出総量 25kton※3削減 (685→660kton) ②原単位※4 20%低減 (0.90→0.72kton/10億円)
女性管理職比率	グローバル 17% → 21%

※1 現時点では未だ財務諸表によって提供される情報には至っていないが、将来的に財務となり得る要素、あるいは財務に転換していく要素

※2 上市後3年半以内の製品の全売上高に占める割合

※3 キロトン(千トン)

※4 売上高(10億円)における二酸化炭素の排出量を示す指標

Nittoグループ カーボンニュートラル 2050

地球温暖化を中心とした気候変動は、人類共通の課題であり、より良い地球環境を将来世代へ継承していくためにも、解決に取り組んでいく必要があります。地球温暖化の原因であるCO₂の発生および排出を削減することは、Nittoグループの持続的成長と、持続可能な環境・社会の実現に不可欠であり、重要な社会的責務と考えています。

この度、Nittoグループでは、「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ての取組みを加速します。

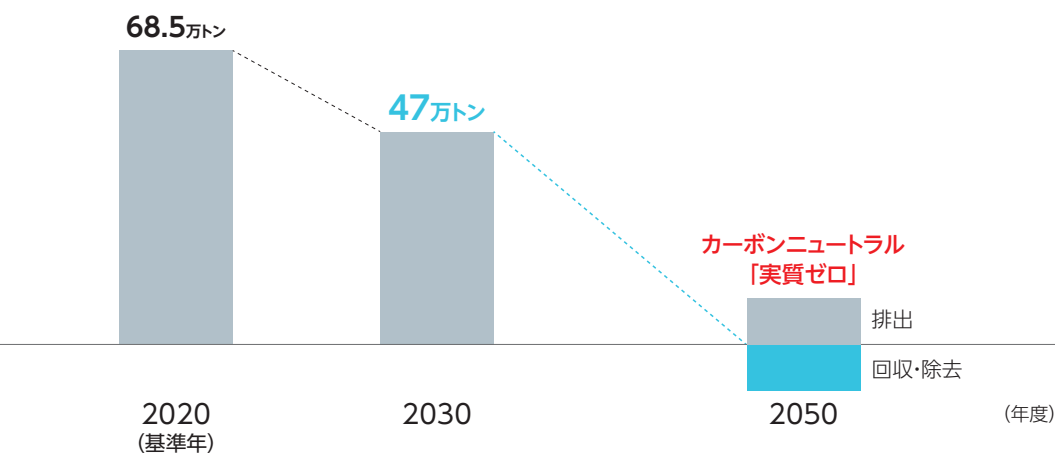
Nittoグループカーボンニュートラル 2050

- 1 2050年度までにNittoグループのCO₂排出量の実質ゼロを目指すこと*
- 2 2030年度までにNittoグループのCO₂排出量を47万トンとすること
- 3 製品やソリューションを通じて、お客様のCO₂排出量削減に貢献すること

※ Scope1、2

Nittoグループカーボンニュートラル 2050の特徴

- 気候変動という人類共通の課題を直視し、脱炭素社会の実現を**加速**するという強い意志を込めていること
- 宣言を口先だけのものとせず、実質ゼロに至る**ロードマップを全部門がコミット**したうえでの宣言であること
- 脱炭素においても、経営理念**(お客様の価値創造に貢献)**を実践することを表明していること



PlanetFlags™/HumanFlags™(環境・人類貢献製品) 認定スキームの新規制定

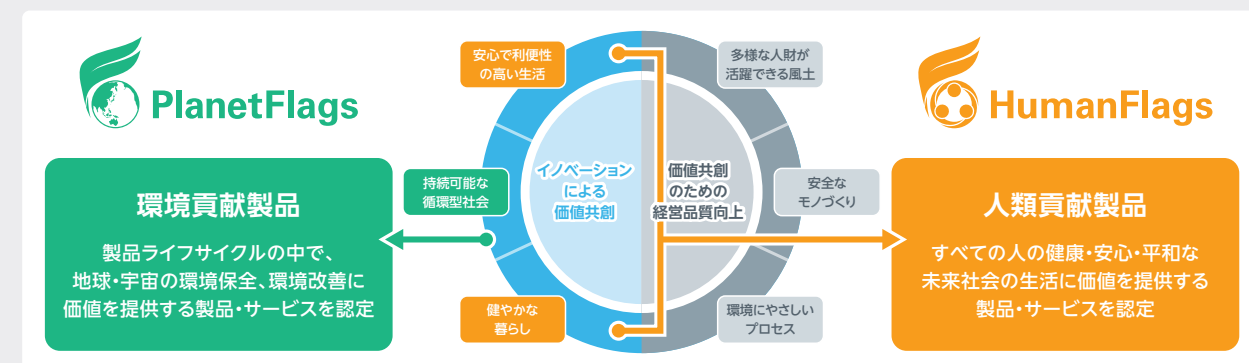
Nittoグループは環境・人類に貢献する製品の認定スキームを新たに策定しました。Nittoグループの生み出す製品・サービスの地球・人類への貢献を可視化し、特に貢献度合いの高い製品・サービスをPlanetFlags™/HumanFlags™として認定することで、サステナビリティ重要課題にある「イノベーションによる価値共創」を具現化していきます。

背景・目的

PlanetFlags™/HumanFlags™認定スキームは、サステナビリティ重要課題の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新たな取り組みです。Nittoグループの製品を環境貢献・人類貢献の二つの視点で独自の基準により評価します。そのうち、特に高い貢献が認められた製品をそれぞれ

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

貢献製品とサステナビリティ重要課題



認定基準

PlanetFlags™

製品/サービスの環境貢献	最終製品の機能発現への必然性、リサイクルの配慮、差別化の観点で評価
解決すべき課題について	対象となるサステナビリティ重要課題への貢献度合いはどうか、既存品と比較した際のLCAの改善度合いはどうか、環境課題との因果関係の明確さや貢献の質はどうか
共感の声	第三者機関からの認証や社外からの共感の声も評価

HumanFlags™

製品/サービスの人類貢献	最終製品の機能発現への必然性、差別化の観点で評価
解決すべき課題について	対象となるサステナビリティ重要課題への貢献度合いはどうか、解決すべき課題の深刻さ、対象人数の多さで評価
共感の声	第三者機関からの認証や社外からの共感の声も評価

審査・認定プロセス

以下の社内プロセスを経たうえで、PlanetFlags™/HumanFlags™の認定を行います。認定は毎年実施します。

①募集	②事前審査	③審議	④決議
認定事務局より募集をし、Nittoグループ全部門からの応募を受け付けます。	申請書類に基づき、申請部門と事務局で事前に打合せを行い、認定基準に整合した評価となっていることを確認します。	CTOを議長とする審議会において審議を行い、決議機関である経営戦略会議への上程を決定します。審議にあたっては、事前に外部有識者からの認定妥当性に関するアドバイスを取得し、外部目線も取り入れた判断とします。	経営戦略会議にてPlanetFlags™/HumanFlags™認定を決定します。

2021年度認定製品



高性能かつ環境への負荷が極めて少ない
低VOC※両面テープ
※ Volatile Organic Compounds (揮発性有機化合物)



製品使用例

社会へのインパクト

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)

Nittoのエマルジョン重合技術により作られた低VOC両面テープは、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ています。これが認められ、第46回環境賞において「優良賞」も受賞しました。自動車の内装材固定用途では、ワール

ドワイドで20社以上の自動車関連メーカーに採用され、ライフサイクルCO₂削減と、快適な車室内環境の実現に貢献しています。また、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。

その他の認定製品は、Nitto ウェブサイト「<https://www.nitto.com/sustainability/infocus/flags/products/>」から参照いただけます。



- 低VOC両面テープ
- ZLD(排水ゼロ化)用途RO膜



- HDD 用フレキシブル回路基板
- 核酸医薬品の原薬製造受託
- 医療用フィルム



有識者コメント

PlanetFlags™、HumanFlags™では、明確な基準を設けることはもちろん、LCAを含め多面的に見ているのは特筆すべき点だと思います。さらに、これをR&Dの開発段階からしっかりと組み込んでいることも評価できます。今後は、課題だけでなく、できている部分にももっと目を向けるべきです。そして、トップ

シェア製品を増やししながら、技術評価の手法においても他社に影響を与えていただきたいと思います。評価手法では、技術とその後の普及を包括して見るだけでなく、サステナビリティに貢献する度合いを測るSocial-LCA(社会面まで加味したLCA)のような視点を入れて試算するなどのチャレンジを期待します。



九州大学 主幹教授
馬奈木 俊介氏

CTOが語るR&D戦略



取締役 専務執行役員 CTO
全社技術部門長

三木 陽介

ESGを中心に置くR&D活動

サプライチェーン全体で協力的 社会課題の解決を目指す

ここ数年NittoグループのR&Dを取り巻く環境は大きく変化しました。グループ全体で、「ESGを経営の中心に置く」という新たな方針を明確にしたことが背景にあると思うのですが、お客様やサプライチェーンの関係者から「協力して社会課題の解決をリードしよう」との声や、「サプライチェーンのリーダーとして、全体を引っ張ってほしい」といった声を数多くいただいています。社会課題の解決という大きな取組みは、一つの企業だけでは成し得ません。CO₂排出ひとつとっても、サプライチェーンの前後に負荷を強いるだけでは、本当の意味での課題解決にならないからです。サプライチェーン全体で同じ価値観を共有し、協力しながら取り組むことが重要で、Nittoにはそれをリードする役割が求められているのです。R&Dとして大きな責任を感じるとともに、この新たな方針にそって活動を加速する

強いドライブになっています。

Nittoグループでは、ESGに関する取組みをコストではなく未財務の価値への投資と捉えています。この投資は、将来必ず財務的な価値すなわち収益に転換させるとの考え方です。また、2021年度、Nittoグループが目指すべき社会貢献の姿を「PlanetFlags™／HumanFlags™(環境・人類貢献製品)」という形で定義しました。今後、こういった考え方を広く発信して、サプライチェーン全体に共有する計画です。価値観に賛同していただける仲間を増やし、サプライチェーン全体で社会課題の解決に取り組み、企業価値の向上につなげたいと考えています。

Nittoグループは、かねてより「顧客密着」を掲げて活動しており、お客様やサプライチェーンの関係者と親密な関係を築くことを得意としてきました。今まさにこの無形資産を活かす時が来ているといえます。

企業文化の醸成や人財の育成もR&Dの役割

これまでR&Dの役割は、技術プラットフォームを構築し、それを活用していち早く新製品や新事業を生み出すことでした。しかし、今、ESG経営を推進するにあたり、技術に関連する未財務の価値を高めるのもR&Dの重要な役割と考えています。ESGを当たり前のこととして考え、環境や人類への貢献について自然に語れるような企業文化を醸成することや、ESGを自分事として捉え、一人称で実効性のあるテーマをリードできる人財を育成することを意味します。現在R&Dでは、未財務の価値への投資を財務の価値へ転換するスキームを確立することに注力しています。

取組みの一つとして「技術くるま座」を紹介します。「技術くるま座」は、R&D部門のトップ層や事業執行部門の開発系責任者など数十名が月に一度集まり、全社視点でNittoの将来技術や研究開発活動のあり方を議論する場として、2017年にスタートしました。2020年度からは、実効性を高めるために4、5人からなるチームで3カ月間の集中討議型に変更し、同年の半ばにはグループ全体の動きに先駆けてESGをテーマに取り上げました。現行事業の継続のため、自社のCO₂削減目標達成に向けた技術課題を明確にする「守り」と、お客様の環境KPIを改善して対価として収益を得るテーマを探索する「攻め」の両面から、あるべ

き形を徹底的に討議しています。収益重視の短期的な視点から、将来のリターンを念頭に置くESG重視へ、意識の変革には長い時間がかかると覚悟をしていましたが、嬉しいことに、私が考えていたよりもずっと早いタイミングで技術幹部の皆がESGを一人称で真剣に考えるようになり、積極的な提案や意見が出されるようになりました。Nittoは一度決めたら行動が早いと外部の方からよく言われますが、これもNittoらしい企業文化だと思います。ESGに関しても反応が想定以上に早く、非常に頼もしく感じています。

この状況を受けて、「今後はPlanetFlags™／HumanFlags™の候補となるテーマにリソースを集散的に投入する」という方針を打ち出しました。R&Dの全員にESG意識の浸透を図るカンフル剤です。一時は戸惑いも見られましたが、すぐに多くのテーマの見直しが行われ、今では分類が難しいごく初期のテーマを除くほとんどのテーマがPlanetFlags™／HumanFlags™に向けた取組みとなっています。

企業文化の醸成やそれを担う人財を育成するという未財務の価値を高める取組みを、新しく定めたPlanetFlags™／HumanFlags™として収益につなげるのが狙いです。Nittoらしい素早い動きであれば、この未財務の価値から財務の価値への転換を早期に実現できると強い手応えを感じています。

事業化プロセス「0→1→10→100」加速のために

ステージごとに異なる判断基準でテーマを管理

収益貢献する事業を絶え間なく生み出していくには、数ある開発テーマが事業化に向けたどの段階にあるかを明確にし、それに応じた策を講じることが重要です。Nittoグループではこれを分かりやすく表現するため、「0(アイデア)→1(テーマ化)→10(製品化)→100(事業化)」の4つのステージに分けています。このうち、R&Dが担当するのは主に「0→1→10」の段階にあるものですが、R&Dでは「1→10」をさらに「アーリー

ステージ」と「レイターステージ」の2つに分け、それぞれ異なる判断基準を設けてテーマを運営しています。

アーリーステージは、Nittoが持つ技術との連続性や関連性を重視、技術プラットフォームの拡張につながるかどうかを判断基準としています。この技術プラットフォームは、Nittoが事業で競争力を維持するための重要な未財務の価値ですので、この段階では、収益性よりもいかに未財務の価値を大きく積み上げることができかを考えます。

一方、レイターステージは、未財務から財務に転換を図るために事業化のトライアルを行う段階です。テーマごとの累積投資とそのテーマが事業で生み出す価値を定量的に把握しながら、スピード感を持って判断することを重視しています。社会貢献を目指すテーマであっても、この考え方は変わりません。時間軸に多少の違いはありますが、投入と想定リターンのバランスが取れるよう、テーマに合わせて個別の打ち手を講じています。

さらに、各ステージの途中段階でPlanetFlags™／HumanFlags™のスコア確認を行う仕組みも導入しました。テーマの初期段階から将来の姿を意識することで、社会貢献を最大化するのが狙いです。

親和性を丁寧に見極めながら オープンイノベーションを推進

事業化プロセス「0→1→10→100」を加速させるため、積極的にオープンイノベーションに取り組んでいます。

NittoグループのR&Dでは、グローバルの研究開発拠点以外に、エリアの市場や技術の動向を調査する調査拠点を設けていますが、この拠点にはユニークな技術を持つアカデミアやベンチャー企業の情報を集める役割も与えており、ここからの情報を有効に活用しオープンイノベーションのための連携先を探しています。例えば、政府の方針が市場に大きな影響を与える

中国では、その方針と関連が深いアカデミアを中心に調査、ライフサイエンスや先端デバイスの分野での起業が盛んな米国では、ベンチャーを支援するインキュベーターにスポンサーとして参画しながら、ベンチャー企業の最新の動きをリアルタイムで把握しています。さらに2022年度、欧州での拠点新設に向けて準備を開始しました。環境関連のルール作りが進む欧州で、ESGテーマのオープンイノベーションを加速させることが目的です。

実際に連携を行う際は、相手の技術が、Nittoの保有する技術プラットフォームと親和性が高いか、事業化のために不足するピースを埋める形となり得るかを判断基準としているのですが、すぐに取り込むことはしません。可能な限り他社を排除する形で、一定期間の共同研究を行い、技術の確からしさや親和性を慎重に見極めます。その過程で「これは」という感触を得た場合には、部分的な出資で経営に参画、連携を強化しつつ経営資源を共有することでスピードアップを図る形です。

オープンイノベーションは相手があることなので、「期を逃さない」ということも非常に重要です。通常の意味決定とは別に、CTO判断で一定額までの資金を機動的に動かせる「経営ファンド」という仕組みを活用することで、タイミングを逃さぬよう常に注意しています。慎重な見極めとスピード感を持った意思決定、一見相反する二つを両立させることで、Nittoらしい外

部連携につながっていると考えています。

経営ファンドを用いたオープンイノベーションの例として、開発中のCO₂分離膜モジュールを紹介しましょう。分離膜やそれを用いたスパイラルモジュールの技術は、海水淡水化用メンブレンとして事業化されており、Nittoの技術プラットフォームの一つでもあります。当初は自社の海水淡水化膜の技術を気体分離に応用する形で開発を進めましたが、短期間で高いCO₂分離性能を達成するために、国内外のアカデミアとオープ

ンイノベーションを進めスピードアップを図りました。現在、製品化に向けてさまざまな検証試験を行っています。これに関連して、分離したCO₂を有価物に変換する技術についても、事業化に向けて不足するピースを埋める形でオープンイノベーションを進めています。

一旦目標を定めた後の素早い動きはNittoグループの持ち味です。経営ファンドを活用したオープンイノベーションを積極的に進め、「0→1→10→100」の事業化プロセスをもっと加速させたいと考えています。

インタンジブルアセットを活用した価値創造

PlanetFlags™／HumanFlags™を目指した研究開発活動とともに、R&Dが数年前から重要視しているのが、無形資産の活用による収益拡大です。

特許や製造ノウハウなどの知的財産については、「特許出願戦略」と「保有特許の活用戦略」の2つの視点で計画的・戦略的に取り組んでいます。

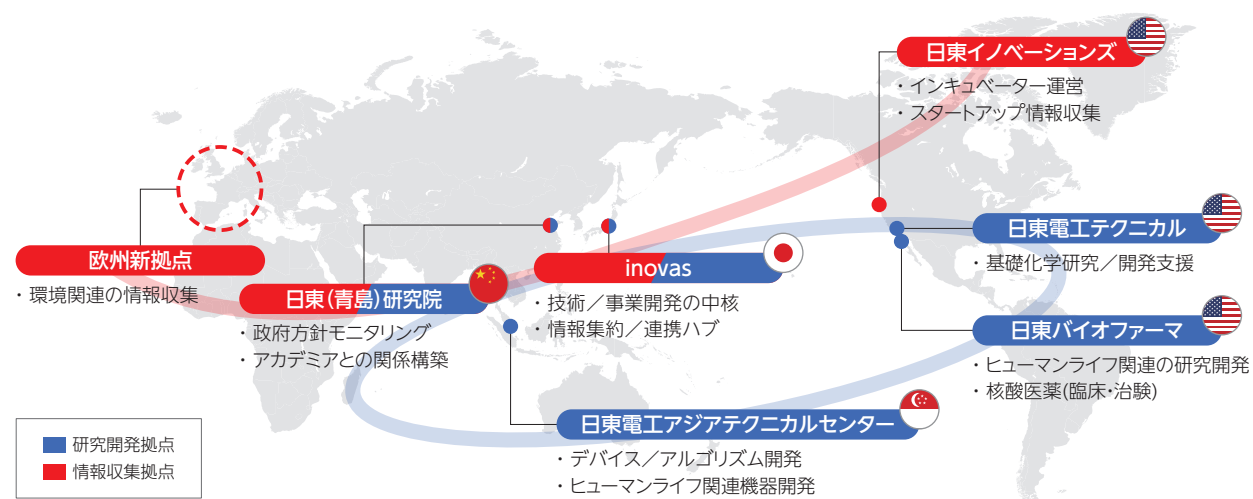
特許出願に関しては、「他社との競争を優位に進めるため、競合技術を分析・把握したうえで参入障壁となる特許を取得する」「当社事業を進めていくうえでの核となる部分をしっかりと権利化し、事業を守る特許を取得する」「市場／お客様のニーズおよびトレンドを調査し、将来、当社で事業化することがない場合であっても活用できる特許を取得する」という三つの考え方により特許出願を進めています。

保有特許の活用は、すでに保有している特許のマネ

タイズに関する戦略です。「現業で活用して収益を獲得するもの」、「権利行使に伴うライセンス収入」、「売却による譲渡収入」、「保有特許の放棄によるコスト削減」という4つの可能性を考慮しながら、知的財産を最大限に活用して、全社収益への貢献を図っています。

今、Nittoグループは「ESGを経営の中心に置く」という経営方針のもと、大きな転換期を迎えています。社会課題の解決に貢献できる製品や事業を次々と生み出し、同時に経済合理性も両立するという難題にチャレンジしていますが、これまで説明してきたように、いくつかの動きの中で強い手応えを感じています。必ず実現させて、次の世代の若者たちにも「Nittoに入って研究開発がしたい」と思ってもらえるような魅力ある会社になりたいと考えています。

エリア特性に合わせた研究開発／情報収集拠点のネットワーク



知的財産権の可視化



セグメント別戦略と進捗

業績全般の概況

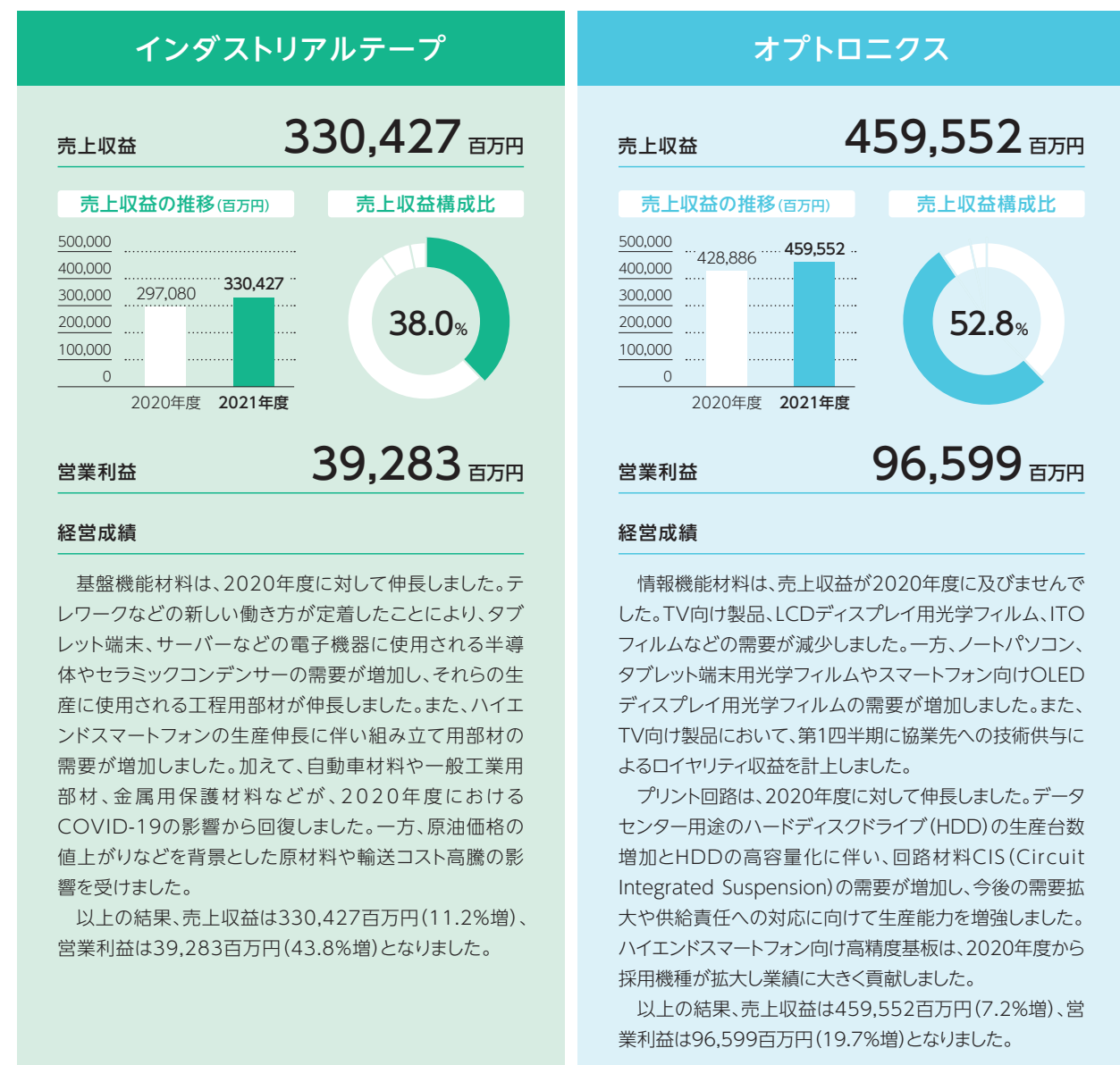
2021年度における経済環境は、COVID-19の相次ぐ変異株の出現に対して、各国でのワクチンの普及や景気支援策により、防疫と経済活動の両立に進展がみられ、景気は回復基調で推移しました。また、あらゆる分野で電子化・デジタル化の流れが加速し、テレワークなどの新しい働き方が定着しました。一方で、直近においては、ロシアによるウクライナ侵攻を起因とするさらなる原材料価格の高騰やサプライチェーンの混乱、急激な円安の進行がみられるなど、世界経済の不透明感はますます高まっています。

このような中、Nittoグループの主要な市場においては、スマートフォン向け高精度基板およびOLEDディスプレイ用光学フィルムならびに組み立て用部材が伸長しました。また、半導体関連部材やノートパソコン、タブレット端末用光学フィルムは引き続き堅調に推移し、自動車材料および一般工業用部材はCOVID-19の影響から回復しました。

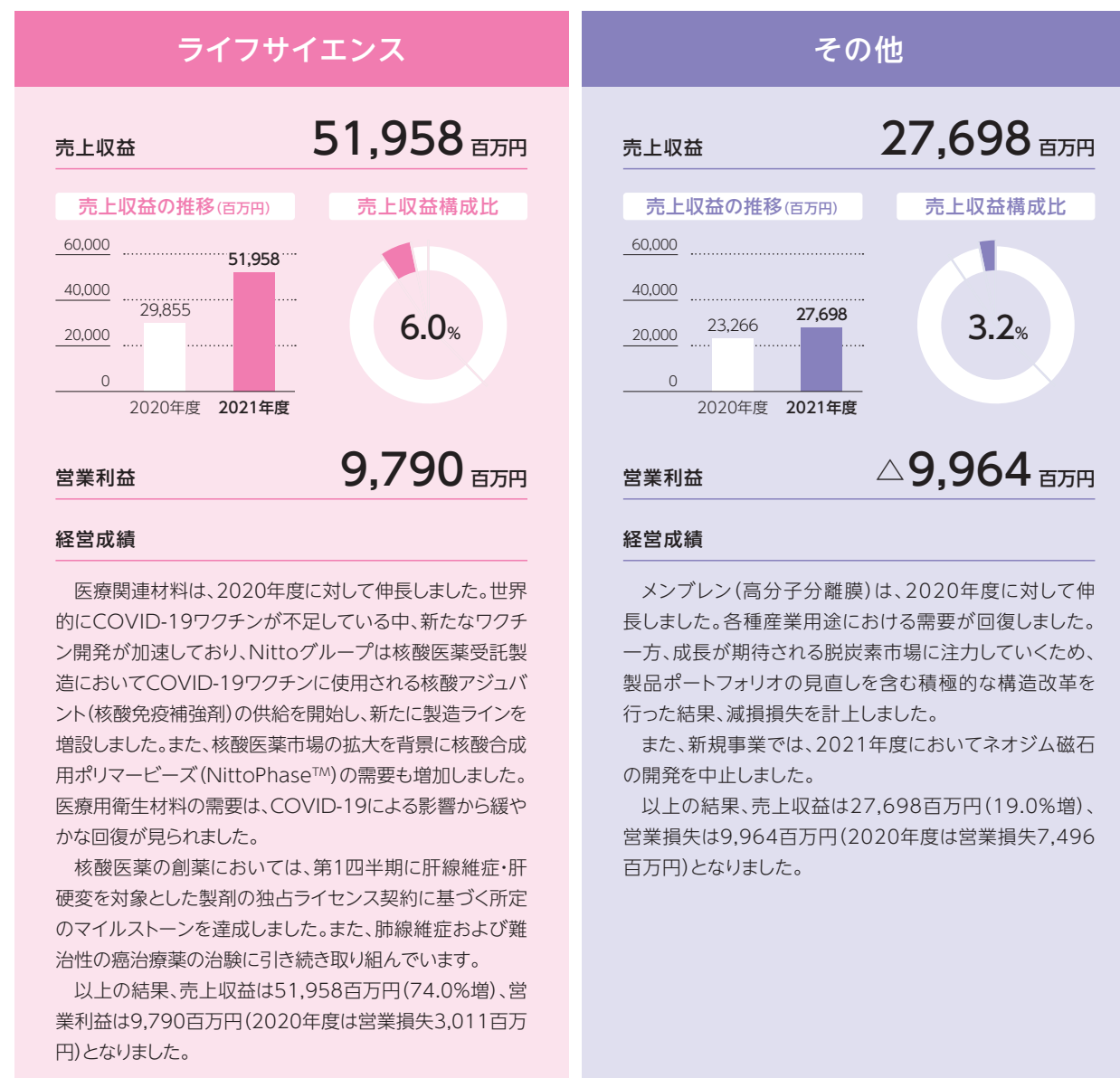
核酸医薬市場においては、COVID-19のワクチン開発が急ピッチで進んでおり、Nittoグループにおける受託製造および関連部材の需要が高まっています。

NittoグループにおけるCOVID-19への対応においては、すべての人の健康と安全を最優先に、感染拡大の防止とともに、お客様への供給継続に向けて取り組んでいます。引き続き、お客様への製品・サービスの提供に支障が生じないように、最大限努力します。

以上の結果、売上収益は2020年度と比較し、12.1%増(以下の比較はこれに同じ)の853,448百万円となりました。また、営業利益は41.0%増の132,260百万円、税引前当期利益は41.9%増の132,378百万円、当期利益は38.3%増の97,234百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は38.3%増の97,132百万円となりました。



(注) 1. 売上収益構成比は、全社・消去を含まずに算出しています。
2. 2021年度、マネジメント体制の変更を行った結果、報告セグメントの分類に一部変更があります。2020年度の数値はこの変更を反映した数値を記載しています。



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
環境負荷低減をリード



低VOC両面テープ

2030年の目指す姿

基盤機能材料事業は、「粘着」「塗工」「高分子機能制御技術」をベースとしたコア技術により、顧客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。例えば、電動車用モーターに使用される絶縁材料の提供を通じて低炭素社会の実現に貢献します。また、製造プロセスに使用される製品においては、自然由来の材料使用や使用済み材料の回収を通じて循環型ビジネスへの取組みを加速していきます。2030年に向け、ターゲット市場とする次世代モビリティ・情報インターフェース・ヒューマンライフ市場に環境対応製品を供給し、社会課題の解決と経済価値の最大化を両立していきます。

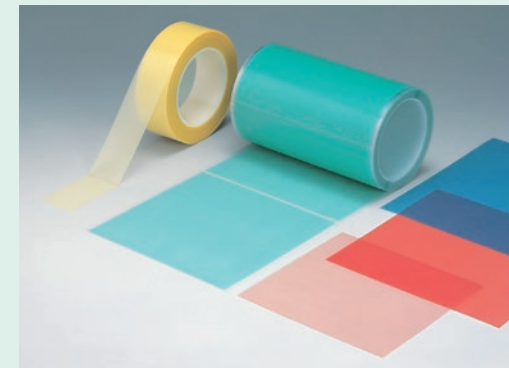
中長期戦略

今後の展望

基盤機能材料事業では、数多くのトップシェア製品を市場に提供しています。次世代モビリティ分野においては、CASE分野で今後拡大が見込まれるレーダー用の電波吸収体の展開を図るとともに、モーター用絶縁材料として耐熱性、耐候性、耐油性に優れる絶縁紙で高いシェアを目指していきます。また、電装部品に用いられる内圧調整材料のラインナップ拡充も図ります。今後リチウムイオンバッテリー（LIB）性能向上に関わる新製品開発にも注力していきます。情報インターフェース分野においては、電子部品の各種製造工程向けにプロセス材料を提供しており、自動化・省人化に大きく貢献しています。ヒューマンライフ分野においては、フッ素系の機能材料を医療用機能性フィルムやCOVID-19で需要が拡大した衛生製品分野に展開するなど社会課題の解決に貢献しています。また、同時に、フッ素系産業廃棄物を減らすための環境貢献製品の開発にも注力していきます。

今後も、新規事業・新製品創出の根幹である三新活動に加え、独自の環境対応技術により、市場に新たな価値を提供するとともにトップシェア製品を拡大させていきます。

プロセス材料の事例

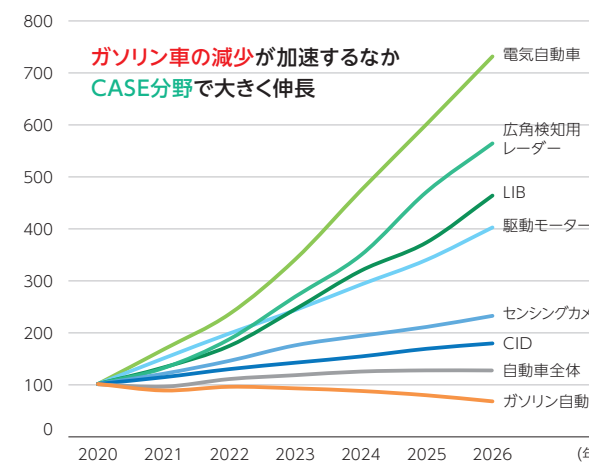


リバアルファ™ 電子部品工程用熱はく離シート

常温では粘着力があり、加熱するだけで簡単にはがすことができるユニークな粘着シートです。電子部品の各種製造工程で自動化・省人化に貢献するだけでなく、ウェット工法（Waxなど）からテープによるドライ工法にすることで環境にやさしいプロセス材料として展開しています。

主要アプリの市場成長率

指数(2020年=100)



LIB:リチウムイオンバッテリー CID:Center Information Display

2021年度以降、電気自動車の市場は大幅に成長が見込まれ、それによって、リチウムイオンバッテリー、関連する駆動モーター、広角検知用レーダーなどのアプリケーションも成長が予想されている。

成長のための投資

ターゲット市場とする次世代モビリティ・情報インターフェース・ヒューマンライフ市場の戦略製品拡大に向けた投資に注力していきます。また、CO₂排出削減を目的として、2030年度までに、有機溶剤を使用しない環境負荷の低い製品の比率を約70%以上（現約50%）へ移行するための投資を計画しています。具体的には、開発人財を増強することで、コア技術にさらに磨きをかけ、確実に成果を生み出します。それらコア技術は、量産設備の投資へと反映され、新たな環境対応製品創出につなげていきます。

Topics

コンシューマー向け製品においてもさらなる進化 ニトムズ コロコロ™の最新モデル発売

1983年に生まれて以来、人々の住まいや暮らしに合わせ進化し続けてきたコロコロ™。

「COLOCOLO™5656」はそんなコロコロ™のフラッグシップモデルとして誕生しました。Nittoグループの高い技術とこだわりを詰め込んだ集大成ともいえる製品です。品質はもちろん、環境に配慮した材料を選定し、本体およびリフィルには再生材を採用しています。また、ユーザー視点で見直しを図り、使いやすさもより向上させました。使いたい時にすぐ手が届く場所に置いてあっても部屋にとけこむ佇まい。インテリア性も兼ね備えた次世代型最新モデルです。



オプトロニクス

安心で利便性の高い生活と
持続可能な循環型社会への
貢献

オンリーワンの技術で
世界のイノベーションに
貢献し続ける



超薄型偏光板



精密回路付き薄膜金属ベース基板[CISFLEX™]

2030年の目指す姿

スマート社会やデータ社会への移行、それに伴う高速通信といった地球上の人々の生活の質や安全性の向上を通じて社会の発展に貢献します。また、それらを支える優秀な人財の確保、環境・社会に配慮した製造プロセスへの転換を加速させます。

情報機能材料では、従来のディスプレイ市場に加えて、ディスプレイ用途以外の市場へも幅広く参入、またリサイクル材料やバイオマス材料を用いた製品開発にも取り組み、多軸光学フィルムメーカーとして、より快適でサステナブルな生活空間、移動空間の実現に貢献していきます。

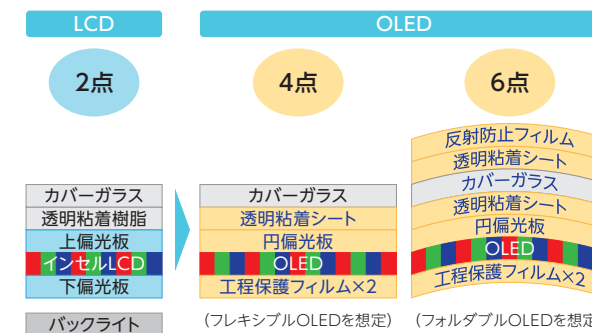
プリント回路製品では、これまでにハードディスクドライブ(以下、HDD)市場で培った要素技術を複合する他社にはない独自技術をベースとして、今後も引き続き需要が見込まれるデータセンター用途に向けた記憶媒体の容量を飛躍的に向上させる技術開発やさらなる高速伝送・高信頼性への技術革新、安定的な供給体制の構築を進めます。また、その独自技術をベースに新製品開発を進め、新規領域へとポートフォリオの変革を進めます。

中長期戦略

今後の展望

情報機能材料では、現在、スマートフォン用ディスプレイや車載用ディスプレイで高シェアを確保しています。今後は搭載製品の増加が見込めるOLEDに、より注力していくとともに、イノベーションが起こるであろう、メタバース市場での技術を確立させることを目指しています。機能フィルムを光学製品化させることができる独自の強みを活用し、製品設計から関わることで、サプライチェーンのさまざまな場面で製品のイノベーション創出に貢献し、自社では既存の設備や生産工程に捉われない抜本改善などを進めていきます。

パネル技術別Nitto製品搭載例

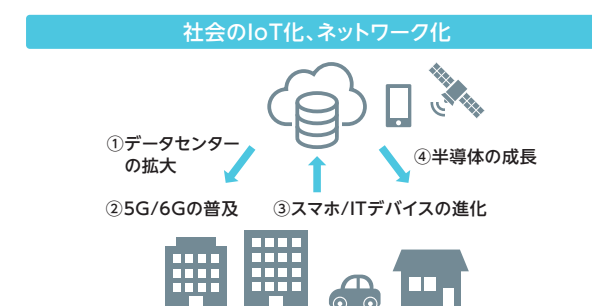


プリント回路製品においては、今後のデータ社会・スマート社会の拡大により、将来的にますますニーズが高度化かつ増加することが見込まれます。シェアNo.1のHDDに使われるCISFLEX™(精密回路付き薄膜金属ベース基板)については、さらなる記憶密度向上に貢献する製品開発や技術革新を進めます。また、高精度基板については、モバイル市場の進化に追随する新たな機能付加や、半導体市場などの用途・市場開拓および拡大により、超スマート社会実現への貢献を目指します。

三新活動によるポートフォリオ変革と成長戦略



データ社会を支える市場戦略



成長のための投資

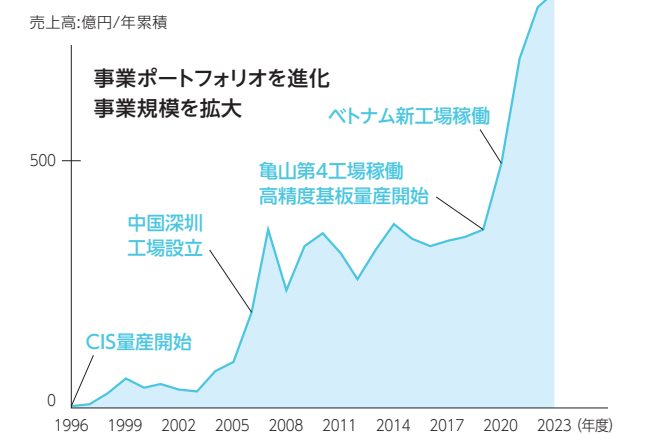
情報機能材料では市場の技術動向を見据え、自社の強みを生かして内製化する技術と外部とのアライアンスで獲得する技術を仕分けし、資源を配分していきます。

内製化する技術開発に向けて、2022年度は新規市場向けの開発人員のリソースを2021年度比倍増させ、開発人員の最適化を図ります。また、既存市場向けの開発については、持続可能な生産材料への切り替えや、脱溶剤や脱炭素などの生産プロセスにおける環境対応に継続的に取り組みます。

プリント回路においては高シェア製品が多くあり、「市場への製品供給責任」が大きくなっています。積極的に設備投資を計画実行し、2021年にはベトナムに新工場が完成し稼働を開始するなど、製造力の増大と確保を進めています。

既存製品の生産キャパシティを強化するとともに、今後の製品ポートフォリオの見直し・拡大に向けた投資や資源配分についても検討していきます。

CIS、高精度基板の売上推移



ベトナム工場(新建屋)

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



核酸医薬製造用プロセス材料



高分子分離膜

2030年の目指す姿

2022年4月、ヒューマンライフソリューション事業部門を新設し、従来の医薬品などによる貢献に加え、地球環境との共生、人々の暮らしや生命に広く貢献する製品開発を加速していきます。これに伴い、開示セグメントを「ライフサイエンス」から「ヒューマンライフ」に変更*しました。

具体的には、「ヒトにやさしい医療」「誰もが活躍できる社会」「安心・安全な未来」の3つにアプローチします。

「ヒトにやさしい医療」では、核酸医薬の創薬や受託製造、経皮吸収型テープ製剤、医療衛生材料などの提供を通じて、治療の身体負担の低減や安心な治療の提供、医療コストの削減に貢献します。

「誰もが活躍できる社会」では、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といった予防診断分野で、ヒトの動きのサポートや健康状態の把握などに貢献します。

「安心・安全な未来」では、メンブレン（高分子分離膜）事業で培ってきた独自の分離技術を用いて、水資源の有効活用や水質汚染防止に貢献し持続可能な暮らしの創出に貢献します。

* 本セグメントは、従来の「ライフサイエンス」と「その他」セグメントにおけるメンブレンおよび2022年7月に新設されたパーソナルケア材料で構成されます。

地球環境との共生、人々の暮らしや生命に貢献する

ヒトにやさしい
医療



治療の身体負担を
無くす
安心な治療を
提供する
医療のコストを
減らす

誰もが活躍
できる社会



ヒトの動きを
サポートする
健康状態を
把握し整える
ヒト・生活・地域を
つなげる

安心・安全な
未来



環境への負荷を
減らす
安全な食・飲を
提供する
持続可能な
暮らしを創る

中長期戦略

今後の展望

核酸医薬市場は、従来の希少疾患に加え、高血圧や脂質異常症などの生活習慣病や癌など、より多くの患者様を対象とした開発が進んでおり、今後さらなる成

長が見込まれます。

核酸医薬の製造に使用されるプロセス材料（NittoPhase™）の提供や、豊富な実績に裏付けられた素早く正確な受託製造サービスの提供で、顧客の臨床開発に貢献しています。今後も顧客の臨床開発・商用生産を支えることで、市場とともに成長していきます。

核酸医薬の新薬開発（創薬）では、線維症、癌を対象に臨床試験を実施しています。今後もコアバリューであるDDS（ドラッグデリバリーシステム）の強化を図りながら、難治性疾患で苦しむ患者様に、新たな治療機

会を提供していきます。

メンブレン（高分子分離膜）事業関連では、水質汚染防止や水資源有効活用に向けた水処理膜を提供しています。浄水場の高度処理用途に使われ、耐汚染性に優れ、長期安定運転を可能にしています。

また、中国やインドにおける環境に対する法規制強化などの動きを機会として捉え、排水のゼロ化などに取り組み、社会課題を解決しながら成長していきます。

水処理膜の製造工場では「循環型グリーン工場」を目指し、排水を再利用して環境負荷低減を図っています。



成長のための投資

核酸事業では、2021年度に世界最大規模の核酸製法開発ラボを立ち上げ、2022年度は商用薬の原薬製造用建屋と製造ラインを立ち上げる予定です。さらに2024年度にはプロセス材料（NittoPhase™）製造用建屋と製造ラインの稼働を予定しており、需要を賄う十分な供給能力を整備していきます。また、核酸医薬市場のみならず、予防診断分野においても、M&Aや外部アライアンスへの投資も含めた新事業創出を加速します。



商用薬の原薬製造用建屋

メンブレン事業における水処理用途では、市場成長に応じた生産能力の増強・生産設備の維持更新に継続的に投資します。また、グローバルにおける法規制強化などの環境変化や、今後拡大することが予測されるCO₂、水素などを分離する気体分離市場への展開のために、M&Aや外部とのアライアンスへの投資も含めて検討していきます。

自社生産プロセスにおける環境対応として、脱炭素や脱溶剤、溶剤リサイクルなどの取組みに投資し、環境負荷低減を図ります。また、M&Aや外部アライアンスを含めた新事業の創出や、環境への取組みを加速させるために、The Nitto Wayを実践し、顧客と強固な信頼関係を構築できる人財を育成します。

人財

なぜ、重要なのか

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

Nittoグループのアプローチ

Nittoグループは、目指す人財像としてThe Nitto Wayを理解し実践できるNitto Person、すなわち「多様なバックグラウンドを持つ人たち」、「文化・価値観などの差異を乗り越え」、「国境を越えた仕事ができる能力を持つ人」を掲げています。その基盤には従業員の心身の健康が不可欠であることから「Nittoグループ健康宣言」を新たに掲げました。

また、グローバルでの人財活性化を目的にグローバルグレード、Nittoコンピテンシーに基づく評価制度、グローバル人財情報システム(HRIS)といったグループ共通の人財マネジメント基盤の整備を進めています。今後は、これらをエリアを越えた人財育成に活用し、グローバルでNitto Personの育成をさらに推進します。

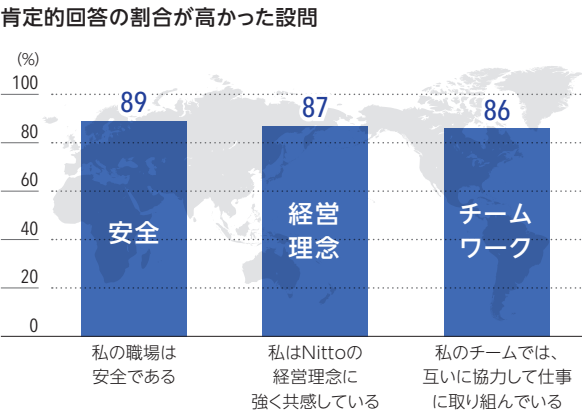
2030年のありたい姿(達成目標)

- 従業員教育投資 年間総研修受講時間倍増
- エンゲージメントサーベイの継続的改善と課題への対応
- 女性管理職比率 グローバル30%、日本10%

人財の確保・育成

グループ全体でエンゲージメントサーベイを実施

2019年に国内グループ、2021年には海外グループ会社も含めグループ全体でエンゲージメントサーベイを実施しました(今回は14,193名より回答)。この結果、「持続可能なエンゲージメント」の平均スコアは74%で「健康的な水準」となりました。また、「安全」「経営理念」「チームワーク」に関する各設問では、高いスコアとなり、Nittoグループとしての「強み」を確認することができました。



一方、「タレントマネジメント」、「業務効率性」などが今後の課題として浮き彫りになりました。

年に2回、経営幹部が経営課題を議論するグローバルカンファレンスのテーマでも「エンゲージメント」を取り上げました。「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生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とを確認しました。2022年度はポストサーベイ期間として課題に対して各執行体、各拠点、海外各エリアでの取り組みを推進・展開していきます。



EMEAエリアでのエンゲージメント向上策を共有するエリア長のSam Strijckmansと会場のようす

グループ表彰制度

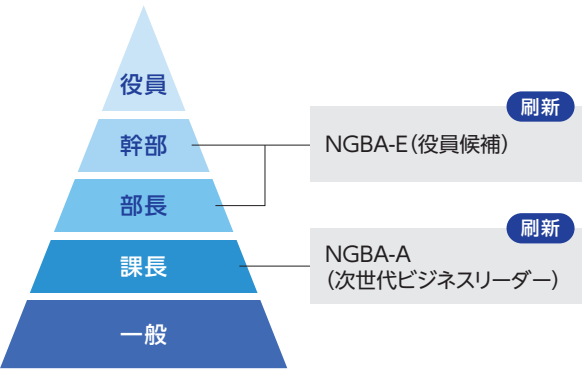
2020年度Nittoグループ表彰に117件の申請があり、「Nitto Group Awards 2021」にて社長賞2件を含む9件の表彰を行いました。



表彰式典は国内外に配信され、世界中の従業員がそれぞれの受賞者に大きな拍手を送りました。Nittoグループではさまざまなチャレンジを促し、取り組む姿勢や功績を称える企業文化を大切にしています。

グローバルワイドでのタレントマネジメント

2011年度より、グローバルな活躍が期待される経営層候補人財への選抜教育としてNitto Global Business Academy (NGBA)を実施しています。選抜されたメンバーの国籍はさまざまで、使用する言語も英語とし、まさにグローバル経営の幹部を育成するプログラムとしてデザインされています。



導入から10年が経過したため、2021年度からNittoグループ全体の教育体系を刷新しました。経営幹部候補者向けの「NGBA-E (Executive)」コースと、次世代ビジネスリーダー候補者向けの「NGBA-A (Advanced)」コースとし、世界中のハイポテンシャルな

人財の発掘から経営リーダー輩出に至るまでの一貫型の少人数制プログラムとして新たにスタートしています。

	人数	期間	主なプログラム内容
NGBA-E	5名程度	2年	・ 海外ビジネススクールなどへの短期派遣 ・ 経営課題の解決に向けた提言など
NGBA-A	5名程度	1年	・ 経営/事業テーマ解決に向けた提言 ・ リーダーシップ力などのコーチング

サクセッションプランニング

現地法人責任者の後継者育成のために、海外の70の主要ポジションに対し、早期に候補者をプールしています。さらに、各執行体、各エリアと連携し、中長期で計画的な選抜・育成を行うことで潜在的な能力を最大限に引き出せる仕組みとしています。

従業員起点のイノベーション・チャレンジを促進 Nitto Innovation Challenge

従業員一人ひとりがイノベーションの創出に向けて新規事業アイデアを応募する、新規事業創出大会「Nitto Innovation Challenge」が2020年度よりスタートし、2021年度は877件の応募がありました。

国内外のNittoグループ従業員が応募し新規事業化フィージビリティの観点で選考会を重ね、案件を絞り込んでいきます。有力な案件に対しては市場調査やコンセプト検証を支援し、最終選考に残ったチームは新規事業化を目指す活動へと進みます。

今後の課題・見通し

グローバルレベルでの人財の可視化、計画的な人財育成・配置を加速させるとともに、教育にかかわる投資をさらに強化していきます。(2021年度の教育時間は前年度比約2割増※)

2022年度は課級職制長全員(単体)を対象に360度サーベイを初めて実施する予定であり、エンゲージメントの向上も含め、組織風土改革を進めていきます。

※ 人財本部主催のNitto単体の教育投資時間

製品安全・品質

ダイバーシティ&インクルージョン (D&I)

Nittoグループでは、国籍や文化、性別、年齢、雇用形態が異なるさまざまな人財が世界各地で働いています。私たちがD&Iを経営の重要課題の一つと位置づけるのは、ESG経営へと大きく舵を切る中で、多様な観点を柔軟に取り入れ成果に結びつける必要があるからです。こうしたD&I推進の目指す方向性を共有し、意識を変え、取組みを加速させるため、2021年度、新たにD&I推進部を発足させました。

2030年のありたい姿



女性活躍に向けた取組み

Nittoグループでは、女性の活躍を重点的な取組み課題と認識しており、2030年には女性管理職比率をグローバル30%、日本10%まで引き上げる目標を設定しました(2022年3月末時点グローバル17.5%、日本5.8%)。管理職という役職や数値だけが大事なのではなく、Nittoグループ全体で組織を牽引するリーダーが多く育つことで、期待される成果につなげていくことが私たちが目指すところです。これに関連する施策として、意識醸成のためにInternational Women's Dayにエリア長からメッセージを発信したり、日本では女性リーダー育成プログラム「FLOWERプログラム※」によるキャリア開発支援に取り組んでいるほか、社外取締役のウォン ライヨンによる講演会も行い1,000名を超える従業員が視聴しました。

※ Female Leaders **OW**nership **E**mpowe**R**ment の頭文字の組み合わせ。性別に関係なく、大輪の花を咲かせる意味を込めています。



講演会のようす



女性活躍推進のくま座メンバー



Diversity & Inclusion

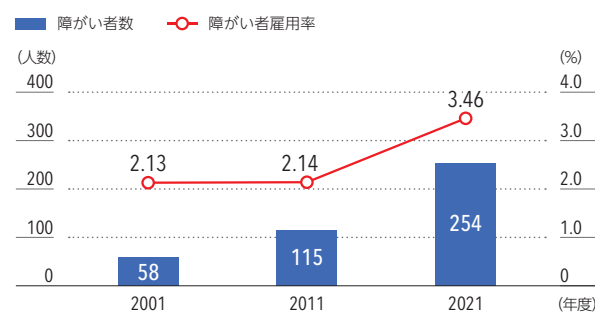
◀D&I推進のロゴ

Nitto(日本)の女性の配置・登用・育成に責任もつ“女性活躍推進責任者”は、左記ロゴのパッチを常時着用しています。(30名を任命)

障がい者雇用

Nittoの特例子会社である日東ひまわりグループ4社は、障がいを持つ従業員と健常者がともに生き活きと働くことができる職場環境を目指しています。現在、Nittoグループでは254名の障がいをもつ従業員が働いており、一人ひとりが事業運営になくてはならない業務を担っています。

障がい者の雇用数、障がい者雇用率の推移(過去20年間)



※ 障がい者の雇用数および障がい者雇用率は、単体および特例子会社(4社)、関係会社特例の認定を受けた国内グループ会社(6社)を合算した数値。

日東ひまわりグループの業務は拡大を続け、社内メール(書類などの回収、配達)、製造部門の支援業務、さらには環境負荷低減につながる業務などにも取り組み始めています。

今後の課題・見通し

国内では女性リーダー育成のためのプログラムを着実に実行していくとともに、転勤や労働時間の見直しをはじめ、多様な人財が生き活きとやりがいをもって働く環境整備を進めていきます。さらに海外各エリアとも連携を強め、D&Iに関わるプログラムを展開・推進していきます。

なぜ、重要なのか

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

Nittoグループのアプローチ

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

また、安全・安心な職場環境を整備するために、現場での改善のみならず、経営戦略会議の場で施策や課題などを協議しており、経営と一体化した活動推進を図っています。

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

2030年のありたい姿(達成目標)

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

製品の安全性・品質向上

Nittoグループは社会からの要請に応え、お客様に満足していただける製品・サービスを提供すべく、製品の安全性・品質向上に取り組んでいます。2030年のありたい姿「変化を先取りした品質・安全管理」に向け、社会の変化と市場の変化の2つの側面から日々活動を進めています。

社会の変化の先取り

Nittoグループでは、約4,000種類にも及ぶ化学物質を取り扱っており、その適正な管理が極めて重要な責務と捉えています。当該物質に関する法改正の動向を常に注視するため、海外拠点と連携して情報収集する体制を強化しています。2021年度はその範囲を、欧米エリアに加えて中国エリアにも拡大しました。また、これまでも健康に影響を及ぼす禁止物質などに対しては、各国の規制の変化に先回りしながら迅速に情報入手し削減につなげてきました。今後も引き続きより厳しい自主管理基準を設け、適正な化学物質管理を行っていきます。また、原材料や製品に含有する化学物質情報の一元管理が、お客様への迅速で適切な回答を可能にしています。

市場の変化の先取り

お客様に寄り添いながら、新たな課題などについて早期に相談いただける環境を作り、ニーズに応えた製品・技術を開発・提供することで差別化を図っています。各製造拠点では、国際的な品質マネジメントシステ

ムISO9001の認証を取得し、そのPDCAを展開することで重大なフレームやリコールの発生の未然防止に努めています。

また、重点領域の一つに掲げる、「次世代モビリティ」に関する国際規格IATF16949の認証取得を進めています。2021年度には事業展開するうえで先行取得を必要とする拠点の約92%が取得を完了しました。

【 今後の課題・見通し

原材料の安全性担保の必要性から、今後はさらにサプライヤー管理の体制や原材料の受け入れ検査の体制強化を図ります。2022年度IATF認証の取得完了を目指し、継続的な改善に取り組みます。今後も引き続き、安全性や品質が確保された製品を世の中に提供するとともに、新しい発想を取り入れた製品提案を通じて、お客様への最高品質の提供につなげていきます。

労働環境の改善

Nittoグループでは、「私たちは安全をすべてに優先します」の基本方針のもと、従業員、協力業者、工事業者など構内で働く一人ひとりが健康で安心して働ける職場を目指しています。「あらゆる事故災害ゼロ」を目標に掲げ、全員参加で事故災害の未然防止に取り組んでいます。

2021年度は重大・重要災害が6件発生し、目標とするゼロには未だ至っていません(P.9 ハイライト参照)。

事故災害リスク撲滅に向けた自動化の促進や、安全文化醸成へのキャプテンシー向上を図るとともに、予見可能なリスクの抑え込みを図っています。万が一事故災害が発生した際には、迅速にその原因を深掘りして再発防止を図ります。

【 事故災害リスク撲滅

工場によって生産設備は大きく異なりますが、「挟まれ・巻き込まれ」に分類される事故災害が未だ発生していることから、グループ全体での重点課題と位置づ

け、同種の事故災害の撲滅に取り組んでいます。

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

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

【 安全文化の醸成

Nittoグループでは、安全文化醸成の段階を「反応型:事後対応段階」、「リーダー自立型:リーダーによる統率で安全行動がとれる段階」、「自立型:自らが安全行動をとれる段階」の3段階で捉えており、「自立型」の安全文化を定着させることが必要と考えています。

そこで、まずは管理者クラスの安全に対するキャプテンシーを向上させるため、2021年度からセーフティオフィサー制度*を順次導入しており、2022年度には日本国内すべての管理者への教育展開を完了する計画です。加えて、各事業所・拠点が3段階のどの段階にいるのかを評価しています。独自に設定した「意識」、「仕組み」、「実績」、「実態」の4つのファクターをもとに定量的に評価し、さらなる安全文化のレベル向上につなげる仕組みを完成させるとともに、事業所間の情報交流も加速できるようにしています。現在、日本国内の事業所に展開しており、今後は対象を段階的にグローバルに拡大していきます。

* 企業トップを含む経営層および管理者層やスタッフ層の安全に対する知識や理解の確認を目的とした要員教育認証システムです。

【 今後の課題・見通し

安全をすべてに優先することは、Nittoグループのベースとなる考え方です。

リスク低減が困難な場合に対しては、AI(人工知能)やロボット技術など、新しい技術とヒトや組織との調和による安全の確保、すなわち「協調安全」を促進します。また、安全への意識行動改革を継続的に実施していきます。

サプライチェーンにおける人権の尊重

【 CSR調達

Nittoグループは、世界人権宣言を支持し「Nittoグループ人権基本方針」を定めており、サプライチェーン全体で人権が侵害される事態が発生しないよう、同方針に基づいた対応を徹底しています。

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

このガイドラインに基づき、主要取引先様に対して年1回「CSR調達アンケート」を実施しています。主要取引先様とは、取引額の大きなお取引先様や、代替不可能なお取引先様、当社にとって重要な原材料を供給いただいているお取引先様を中心に、前年度の購入金額の90%(2021年度実績)を目安に特定するものです。なお、2021年度の調査件数のうち、約3%が海外のお取引先様でした。アンケート実施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対しては、改善提案を実施。その後改善状況を確認しています。その結果、ハイリスクと判断したお取引先様のうち約70%が改善したとの報告を受けています。2021年度よりCSR調達に基づく訪問調査を計画し、2022年度の実施を予定しています。

また、新たに取引きをするときには、「CSR調達取引先評価チェックリスト」により、適格性を審査してビジネスを開始します。

これらの活動を通じて、主要取引先様の継続的な持続可能性評価・改善を図り、サプライチェーンの健全性を確保します。

【 人権デューデリジェンスの取り組み

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の高いものもあります。そこでNittoグループでは、従来よりリスク管理を行ってきた紛争鉱物以外でも人権リスクの高い原材料がないか評価・特定し、防止・軽減策を実施、それを評価して一連の取り組みを開

示するという人権デューデリジェンスを継続的に実施していきます。2021年度は人権デューデリジェンス実施のための社内管理レベルを高める取組みを進めました。

【 ロジスティクスの効率化

サプライチェーンの中でも、ロジスティクス(物流)に関する改善は、Nittoグループの持続的成長とコンプライアンスおよびESGの観点から、経営課題の一つと捉えています。また、ホワイト物流およびグリーン物流の推進にも取り組んでいます。

ホワイト物流とは、日本国内の深刻なトラック運転手不足への対応策として、物流の安定化や経済成長への寄与を目的に、政府が主導する形で2019年から展開され、Nittoでは2020年に賛同表明を行いました。尾道事業所ではトラックの待機時間を平均30分以内に短縮することを目標に掲げています。データを分析し、顧客起因、工場製造起因、物流起因など、原因を特定することで、2021年度は目標を5カ月間達成することができました。2022年度はこの活動を国内の他拠点へと順次展開していく計画です。

グリーン物流としては、モーダルシフトや積み地の変更による陸送距離の短縮、積載率の向上などにも取り組み、2021年度は、日本国内で約152ton(前年比▲2.35%)のCO₂排出を削減することができました。

また、ロジスティクスの効率化には、物流部門・製造部門・営業部門など、関連するすべての従業員の理解が必要不可欠です。そのため、2021年度は国内グループ会社で経理や人事などの管理部門以外の従業員を対象に、物流に関するEラーニングを実施しました。任意受講ではありましたが、80%を超える受講率となりました。

【 今後の課題・見通し

サプライチェーンにおける人権の尊重のため、今後はお取引先様の訪問調査スキルを向上させるとともに、人権デューデリジェンスの実施によりリスクの特定・軽減を図っていきます。また、ロジスティクスに関してはデータをデジタル化・可視化するシステムを開発・導入することで一層の効率化(共同配送など)と最適化、労働環境負荷の低減に取り組めます。

環境

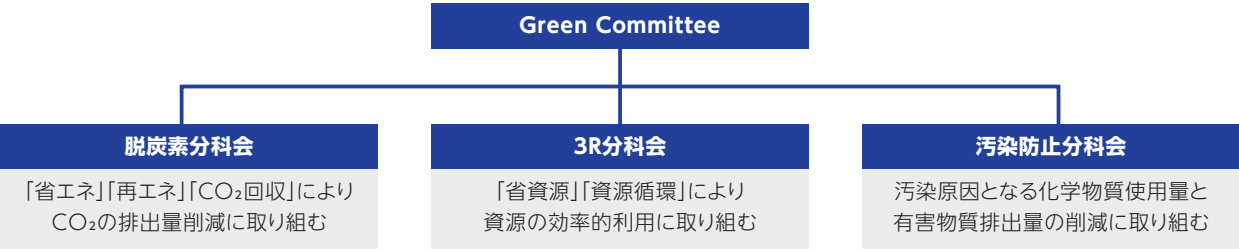
なぜ、重要なのか

CO₂排出の影響による気候変動や資源の枯渇、プラスチックによる海洋汚染など地球環境は危機的状況にあります。Nittoグループのモノづくりにおいても、電力・化石燃料の消費によるCO₂の排出、プラスチックや有機溶剤、水などの資源利用、廃棄物や汚染有害物質の排出など環境への影響は避けられず、それらの削減、適正な取り扱いといった取組みが必要不可欠です。
お客様や社会からも、環境に対する主体的関与・貢献が求められており、持続的な成長を遂げるための重要な条件のひとつになっています。地球環境の危機に対応するために環境負荷の少ないモノづくりを進めることが企業としての責任であると捉えています。

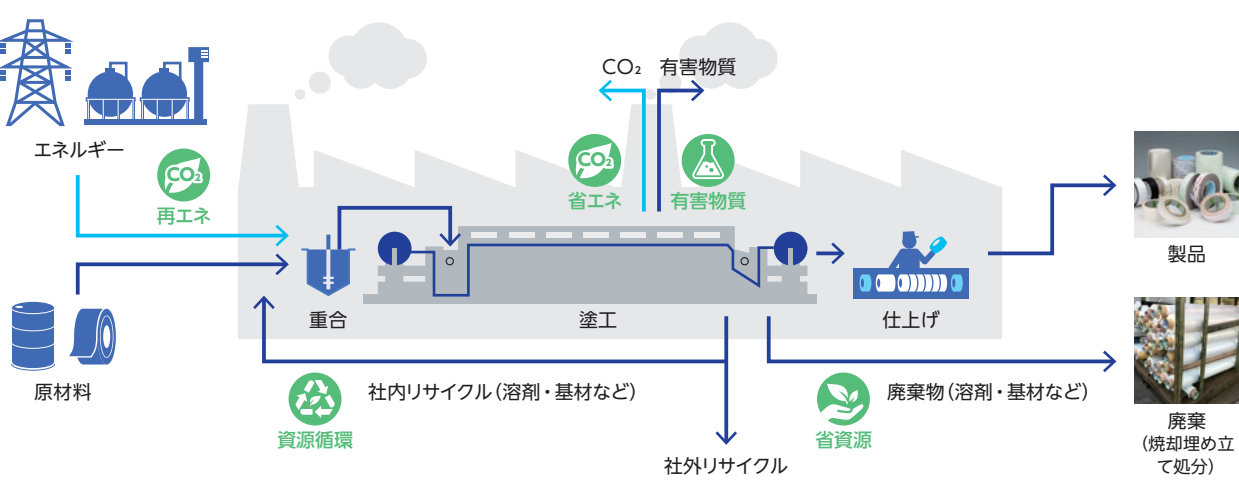
Nittoグループのアプローチ

モノづくりを通じて企業責任を果たすため、経営戦略会議の場で施策や課題などを協議し、経営と一体化した活動推進を図っています。
2021年度より「脱炭素分科会」、「3R分科会」、「汚染防止分科会」から構成される、「Green Committee」を設置し活動しています。2030年のありたい姿、および2050年のカーボンニュートラルを目指し、機能拡大と強化を図りながらより事業計画とリンクさせ、事業部、機能とエリアの3軸でグローバルな活動を推進していきます。
さらには、従業員一人ひとりの環境への意識を向上させるための啓発にも一層注力します。

Green Committee体制図



Nittoグループのモノづくりにおける環境への取組み



2030年のありたい姿（達成目標）

CO₂排出削減

■ CO₂排出量 47万ton/年※1
■ サプライチェーンCO₂排出量削減※2

資源の効率的利用

■ 廃プラリサイクル率 60%以上
■ 廃棄物排出量削減
■ 再資源材料使用

汚染・有害物質の排出削減

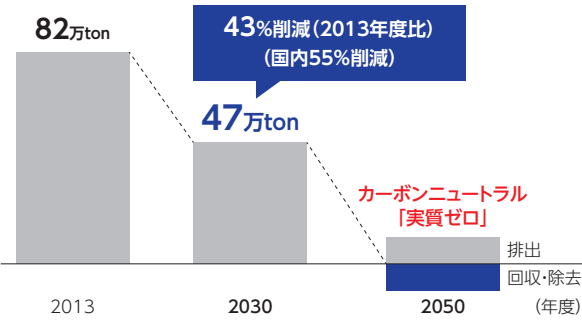
■ VOC排出量削減

※1 Scope1+2 ※2 Scope3

CO₂排出削減

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

そのような中、NittoグループはCO₂削減に向けて、2022年5月にカーボンニュートラル宣言を行いました。2050年のカーボンニュートラルに向けて、2030年の目標を新たに47万トン/年と設定しました。これは、2013年度と比較してグループで43%削減（日本国内においては55%削減）することになり、より戦略的に脱炭素社会へ貢献していきます。



具体的には、製造工程における省エネの推進や、溶剤ガスの燃焼時に多くのCO₂排出を伴うことから、当該プロセスの無溶剤化の追求、太陽光発電設備の導入促進といった策を講じていきます。また、省エネ、再エネのみならず、今後開発および実用化を進めるCO₂回収技術などの革新的な脱炭素技術を積極的に活用していきます。さらには、製品やソリューションを通じて、お客様のCO₂排出量削減にも貢献します。

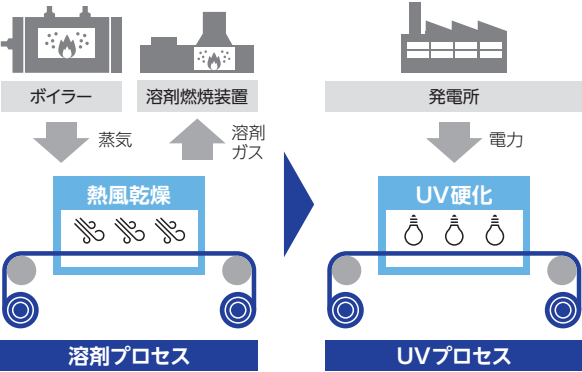
脱炭素に向け、2021年度、グリーンルームへの設備投資を中心に28億円の投資を実行しました。積極的な環境投資の積み重ねにより、2021年度のCO₂排出量は64.9万トンとなりました。2022年度は75億円の投資を計画しています。

脱溶剤に資する技術開発

製造プロセスで使用する有機溶剤は最終製品に残らず、製造プロセスにおいて回収・処理をしているため、その過程でもCO₂が排出されます。

Nittoグループでは、従来より製造プロセスでの溶剤使用量の削減・溶剤使用ゼロ化に取り組んでいます。2021年度は製造プロセスでのUV硬化やエマルジョン化を進め、脱溶剤への技術確立を進めています。

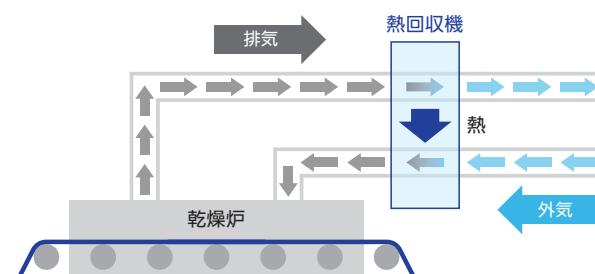
製造プロセス変更例 (UV硬化技術)



塗工機の廃熱回収

塗工機では、多くの電力・蒸気を使用し、多くの熱を排出しています。これまでも日本国内外の製造拠点で積極的にコージェネレーションシステムを導入することで、CO₂排出量削減に取り組んできました。2021年度はNitto豊橋事業所において、塗工機乾燥炉および塗工室の廃熱を回収し、その熱エネルギーを給気予熱とすることで年間400トン程度のCO₂排出削減効果を見込んでいます。

塗工機乾燥炉の廃熱回収システム



グリーン電力の取組み

2050年にカーボンニュートラルを達成するための重要なステップとして、欧州エリアの6拠点と中国および日本国内の2拠点を合わせた計8つの製造拠点において消費電力の100%グリーン電力化を達成しました。高いエネルギーを必要とする拠点においてはソーラーパネルを設け、不足分はグリーン電力の調達を進めています。



サプライチェーンでのCO₂削減に向けて

Nittoグループの事業活動は、原材料調達から廃棄にいたるまでの事業活動において直接的なCO₂排出量（Scope1、2）とともに、間接的なCO₂排出量（Scope3）の削減にも取り組む必要があるため、現在海外の（Scope3に関する）情報収集に注力しています。また、個々の製品やサービスに対するLCA評価の重要性も認識しており、カーボンフットプリント算出の標準化にも取り組んでいます。

今後の課題・見通し

2030年の目標および2050年のカーボンニュートラル達成に向け、事業活動による直接的なCO₂排出量の削減のための脱溶剤技術、脱化石燃料技術の開発に取り組んでいきます。脱炭素のためのモノづくりの転換は、技術力アップによる付加価値向上が必要であり、脱溶剤製品に対するお客様の理解を得ながら計画的に進めていきます。

資源の効率的利用



地球の限りある資源を効率的に利用することは、企業にとって重要な使命であると考えています。

Nittoグループでは、2030年度の目標として、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、再資源材料使用の促進の三つを設定しています。

廃プラスチックリサイクルについては、廃プラスチックをフィルムとして再活用する水平リサイクルや、高付加価値プラスチック製品に再生するアップサイクルを推進しています。2021年度の廃プラスチックリサイクル率は40%（推定）、廃棄物排出量は14.4万トンとなりました。

拠点の省資源活動

関東事業所では技製販管で分科会を発足し、産廃削減活動を実施しています。全製品の生産実績から、分析ツールを活用してマテリアルフローコスト会計（MFCA：Material Flow Cost Accounting）による見える化を行い、産廃削減テーマを設定して取り組んでいます。スタート時のロスや耳端切断ロス削減で10トン削減しました。

マテリアルフローの見える化



排水の再利用・無排水（ZLD※）化の推進

水資源の効率的利用と、異常気象などによる給水制限に対する事業活動への影響を最小化するため、水の再利用・無排水化（ZLD）に力を入れています。

2020年10月に完成し、稼働を開始した尾道事業所水リサイクル施設では河川放流水「ゼロ」を達成し、全社モデルを構築しました。これにより、Nittoグループ全排水量の4.6%相当を削減しました。

モデル施設の知見を活かし、滋賀事業所においても2021年度83%の高回収率を達成し、2022年度には回収率90%、最終的には蒸発濃縮・減容化との組み合わせにより「工程排水ゼロ化」を目指します。

※ Zero liquid discharge



滋賀事業所の水リサイクル施設

溶剤リサイクルの促進

Nittoグループのモノづくりでは、有機溶剤を使わないプロセス開発を進めるとともに、使用後に回収した使用済み溶剤のリサイクルを促進しています。

2021年度は滋賀事業所において、製造プロセスで用いた溶剤を再利用する取組みを開始しました。その結果、溶剤の廃棄物量が440トン削減されました。また、豊橋事業所ではリサイクルできていなかった粘着剤廃液の新規リサイクル技術を確認し、さらなる廃棄物削減につなげています。

モノマテリアル技術の開発

Nittoグループの主力製品である粘着テープは、リサイクルを進めるうえでモノマテリアル化（素材に分けること）が不可欠です。

2021年度は分離プロセス技術を確認し、再フィルム化と再生フィルムとしての品質検証を行いました。今後はテープ基材などへの展開を目指し、順次実用化・スケールアップを進めます。

今後の課題・見通し

省資源においてはインフラ整備による見える化を促進し、日本国内での活動を海外に展開しています。また、資源循環においては、協業先の選定や技術の導入など、各エリアでの資源循環に関する仕組みの構築を進めていきます。

汚染・有害物質の排出削減



事業所の周辺環境や作業環境への影響を最小限に抑えるべく、有機溶剤や有害物質の排出削減に取り組んでいます。

2020年度からはVOC（揮発性有機化合物）を対象を拡げて、グローバルでの削減活動に取り組んでいます。

溶剤回収の高効率化

トルコのNitto Bentoで、溶剤排出ガスの回収効率を上げるなどした結果、2021年度のVOC排出量は820トンとなり、前年比370トン削減となりました。これはNittoグループ全体排出量の20%に相当します。

今後の課題・見通し

VOC（揮発性有機化合物）排出削減を確実に進めるため、2030年に向けた削減目標と行動計画を検討しています。無溶剤プロセス化の促進および法令などを上回る厳しい基準に基づく有害物質の特定と使用規制によって、さらなる環境負荷低減を進めています。

TCFD提言に基づく情報開示



Nittoグループでは、金融安定理事会(FSB)の気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)が2017年に公表した提言に対し、2022年5月に賛同を表明しました。

今回、気候変動が社会と自社に与えるリスクと機会や戦略のレジリエンスを評価し、まとめました。今後も継続して気候変動に伴う事業インパクトのレビューをTCFDのフレームワークに沿って実施し、取組みおよびその開示のレベルアップを図っていきます。

ガバナンス

Nittoグループでは、毎年の年度予算でGHG排出削減を含む未財務の指標も設定し、達成度を管理しています。また、新たに長期的なコミットメントであるカーボンニュートラル 2050(P.26 カーボンニュートラル参照)を決議しました。GHG排出削減に関しては、事業執行部署や関連する専門機能部署が一体となって目標達成に取り組む仕組みとして、サステナビリティ本部を中心に

CSOを委員長とした推進機関(Green Committee)を設置しています。これらの進捗、環境関連の大型設備投資などは取締役会に諮られています(P.47 環境参照)。

また、中期的業績連動報酬の評価指標30%をESG項目とし、ESGの推進と取締役報酬の連動を図っています(P.61 コーポレートガバナンス参照)。

想定される主な影響と対応

リスク／機会 項目		リスク／機会 影響	当社の対応と財務影響		
			共通の対応	4℃シナリオ	1.5℃シナリオ
政府規制の強化	移行リスク <ul style="list-style-type: none">● GHG排出権の価格上昇● 再エネ比率規制● リサイクル規制	<ul style="list-style-type: none">● GHG排出賦課金● 賦課金・企業名公開(ネガティブリスト)	<ul style="list-style-type: none">● 省エネ推進、再エネ開発● 低炭素投資(総額600億円 2030年度まで)	<ul style="list-style-type: none">● カーボンプライス想定(11億円・排出権価格30\$/CO₂t)● リサイクル材使用のコスト増(8億円(20%リサイクル材))	<ul style="list-style-type: none">● カーボンプライス想定(36億円 100\$/CO₂t)● リサイクル材使用製品の開発● リサイクル材使用増(20億円(50%リサイクル材))
	顧客の意識高まり <ul style="list-style-type: none">● 原材料生産停止(サプライヤー)● GHG削減要求● バイオマス材使用要求				
原油価格上昇	● 原油に連動し原材料価格上昇	● 原材料価格の上昇		● 歩留まり向上、生産性改善	—
水害激甚化	物理的リスク	● 激甚水害による工場・サプライヤー被災	● BCP策定・実行	● 水害リスク(1年間の発生確率0.1%)増加(1.6-3倍)	
低環境負荷製品	移行機会 <ul style="list-style-type: none">● 水リサイクル需要の高まり● モバイル向け低炭素製品	<ul style="list-style-type: none">● 水リサイクル製品の受注増● 低炭素製品の受注増	● 水リサイクル製品の拡充・モバイル向け低炭素製品の拡充		

赤字：1.5℃シナリオで影響大／対応強化
青字：4℃シナリオで影響大／対応強化

戦略

Nittoグループが気候変動から受ける影響の分析にあたっては、サプライヤーから顧客まで広くバリューチェーンを俯瞰した形で捉えました。また、1.5℃シナリオおよび4℃シナリオの二つのシナリオ*を用いて分析しました。

その結果、移行リスクと機会に関しては、1.5℃シナリオと4℃シナリオでの影響の違いは、カーボンプライスや原油価格の上昇、顧客の低炭素ニーズの強さ、特殊な原材料の供給などに違いは見られるものの、すでに顧客が先進的に1.5℃シナリオへの取組みを進めている関係から、Nittoグループのビジネス周辺ではどちらのシナリオに対しても大きく影響は変わらず、基本的な対応は変わらないと認識しています。

具体的には、顧客の環境プログラムへの対応、低炭素ニーズに向け環境投資という枠を設け、2030年度までに600億円を投資することを決定していることは

1.5℃シナリオに向けた動きではありますが、4℃シナリオの世界でも対応に違いがないものと考えています。

また物理リスクについてはAqueduct Floodsを使用し、1年間の発生確率が0.1%レベルとする水害シミュレーションでのリスク評価を、当社製造拠点と主要サプライヤーに対して行いました。結果、当社グループの施設では54拠点中3拠点、主要サプライヤーでは27拠点中14拠点の操業停止リスクが確認されています。これらに対しては、BCPの策定などで対応できるものと考えています。

分析結果は下表をご覧ください。

※ リスクと機会の検討にあたって用いたシナリオ
1.5℃シナリオ:IEA/APS(Announced Pledges Scenario)
4℃シナリオ:IEA/STEPS(Stated Policies Scenario)

リスク管理

経営のリスクモニタリングの実効性を高めるため、気候変動も含めた全社的なリスクに関わる主な定量情報としてリスク管理指標(KRI)を定め、リスク管理担当部署で取りまとめています。KRIは、取締役社長および執行役員が出席し、毎月開催する経営戦略会議で情報共有・審議を行うとともに、年1回以上の頻度で取締役会への報告が行われます。これらの審議結果に基づく指示が、事業執行部署や品質・環境・安全担当部署をはじめとする専門機能部署の取組みに落とし込まれています(P.65 リスクマネジメント参照)。

指標と目標

Nittoグループでは、2022年5月、2050年度までのCO₂排出量実質ゼロ(Scope1、2)を目標として設定しました。また、そのためのマイルストーンとして2030年度までにCO₂排出量を47万トン/年まで削減することを目指しています(P.26 カーボンニュートラル参照)。

CFOが語る財務戦略

取締役 常務執行役員 CFO
経理財務本部長

伊勢山 恭弘

2021年度を振り返って

2021年度の経済環境は、COVID-19の相次ぐ変異株の出現に対して、各国でのワクチンの普及や景気支援策により、防疫と経済活動の両立に進展がみられ、景気は回復基調で推移しました。また、あらゆる分野で電子化・デジタル化の流れが加速し、テレワークなどの新しい働き方が定着しました。一方で、期末にかけて、ロシアによるウクライナ侵攻を起因とするさらなる原材料価格の高騰やサプライチェーンの混乱、急激な円安の進行がみられるなど、経済の不透明感はますます高まりました。Nittoグループは、需要を「伸ばすもの」「戻すもの」「戻らないもの」に分類し、成長戦略と構造改革を推し進めた結果、変化が激しい環境の中にあっても、過去最高益を更新することができました。

「伸ばすもの」では、重点分野と位置づける情報インターフェースのプリント回路事業、ヒューマンライフの核酸医薬の受託製造事業が大きく業績を牽引しました。「戻すもの」では、情報機能材料事業のノートPC・タブレット端末向け製品などが貢献しました。需要の動きをしっかりと見極めて、必要なところに重点的に経営資源を投入し、お客様のご要望にモノづくりを通じて迅速に対応できたことが、結果として高収益につながったと感じています。

なお、さらなる事業成長を目指すべく2022年2月にイギリスMondi社のパーソナルケア事業を約800億円にて取得することで合意しました。今回の買収を足掛かりに、重点分野であるヒューマンライフへの取り組みを一層強化していきます。

ESG経営の推進

財務目標と末財務目標への取り組み

2021年度から開始した中期経営計画「Nitto Beyond 2023」では、2030年にありたい姿の実現に向けて「ESG経営の推進」を重要事項に掲げました。ESG経営では、新たな目標として、高い新製品比率の継続、脱炭素社会を見据えたCO₂排出量の削減、女性管理職比率の向上を設定しています。これらは将来の財務価値につながるものとして「末財務目標」とし、売上収益などの財務目標とともに取り組みを加速させていきます。

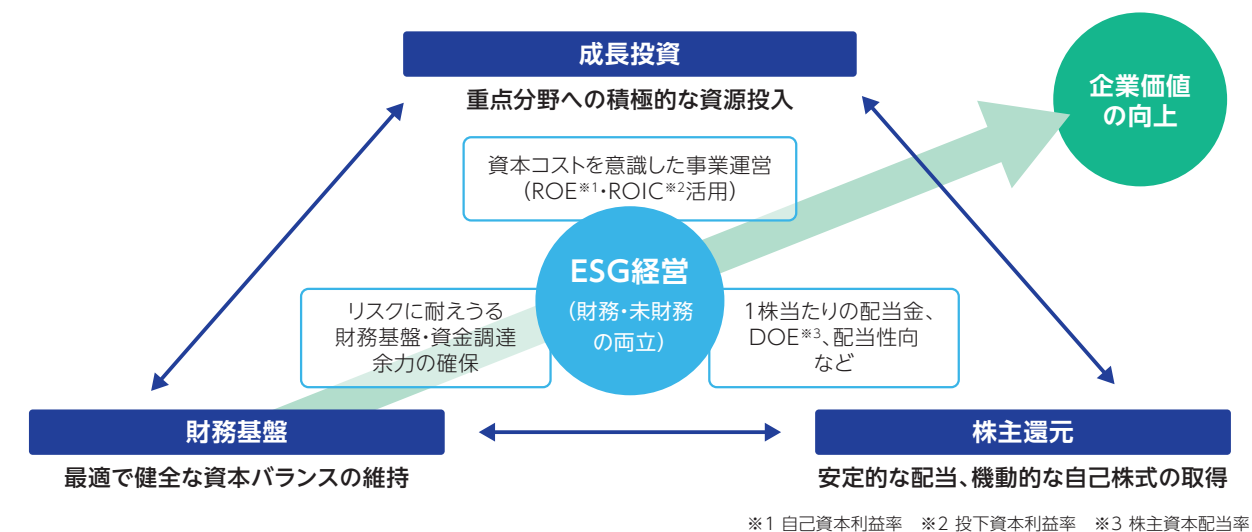
社会課題の解決と経済価値の創造を両立

ESGを重視していくことと、収益性を上げ成長していくことは別に考えるものではありません。むしろ社会課題の解決と経済価値の創造は密接に関わっており、今日では、社会と市場から、環境への配慮と持続可能性がともに求められています。

Nittoグループは、ESGの中でも大きな課題の一つである気候変動に関して、2022年5月に「Nittoグループカーボンニュートラル 2050」宣言と気候関連財務情報開示タスクフォース（以下、TCFD）提言への賛同を表明しました。こういった取り組みを加速させるために2030年度までに600億円の環境投資を計画しています。加えて、社会課題の解決と経済価値の創造を両立するため、業績貢献の高い製品のうち、特に社会への貢献が高いと認められた製品をPlanetFlags™／HumanFlags™（環境・人類貢献製品）として認定する制度を新たに設けました。これらの販売比率の向上

を通じて収益性をさらに引き上げ、かつ、社会のサステナビリティに貢献する事業・製品ポートフォリオへの変換を進めていきます。10年、20年先のありたい姿から

バックカスティングの発想も取り入れ、ESG経営を推進していきます。



財務戦略の基本的な考え方

獲得したキャッシュフローと保有する現金の配分は、成長投資を最重視しつつ、安定的・継続的な株主還元の実施と、健全な財務基盤の維持をバランスさせており、このことは従来から変わらないスタンスです。「①設備投資」「②配当」「③M&A」「④自己株式取得」という優先順位を設定し、中長期的な経営の目安としています。

Nittoグループでは、ROE（自己資本利益率）10%以上を安定して継続的に維持することを目標にしています。それを達成するために、ROIC（投下資本利益率）管理を取り入れています。各事業部がESGに積極的な資源投入を図る一方で、ROICによる評価で回収可能性を見極め、投資効率を最大化させています。その結果として全社のROEを高めることができます。

現在、重点分野を中心とした成長投資を行っています。特にM&Aについては、2023年度までに1,500億円の予算を立てていますが、成長につながる案件があれば、この枠を超えても投資する考えです。

このように、成長機会を捉え、必要な際に機動的に資金調達ができるようにするためにも、強固な自己資

本と適切な手元流動性資金といった財務基盤の健全性を維持するとともに、DXを活用した会計ガバナンスの強化を図ってまいります。

株主還元としては、長期保有の株主および投資家へ報いるべく安定的かつ継続的な配当を基本方針としており、1株当たりの配当金、DOE（株主資本配当率）、配当性向および財務状況などを総合的に勘案し決定しています。加えて、配当による株主還元を補完するものとして、自己株式取得を機動的に実施していきます。

Nittoグループは、事業活動を通じて社会課題の解決と経済価値の創造を両立し、環境に配慮した持続可能な社会の実現に貢献してまいります。私は、CFOとして、資本コストを意識しESGを中心に置いた経営に取り組み、サステナブルな事業経営を積極的に推進しつつ、それを支える健全な財務基盤の構築を図ります。また、われわれの経営方針や事業の魅力などが社会から理解、評価されることが重要であると考えており、株主ならびに投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様と対話を重ねながら、Nittoグループの企業価値向上に取り組んでまいります。

役員・監査役紹介 (2022年7月1日現在)



社外監査役 寺西 正司	監査役 神崎 正巳	社外取締役 古瀬 洋一郎	取締役 専務執行役員 三木 陽介	取締役 常務執行役員 伊勢山 恭弘	社外取締役 八丁地 隆	社外監査役 白木 三秀	社外監査役 豊田 正和
社外取締役 福田 民郎	社外取締役 山田 泰弘	代表取締役 取締役社長 高崎 秀雄	代表取締役 専務執行役員 富所 伸広	社外取締役 澤田 道隆	社外取締役 ウォン ライヨン	監査役 徳安 晋	

取締役

高崎 秀雄

代表取締役 取締役社長

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

三木 陽介

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

古瀬 洋一郎

社外取締役(独立役員)

1964年 4月 (株)住友銀行に入行
1989年 6月 同行取締役
1993年10月 同行常務取締役(1996年6月退任)
1996年 6月 マツダ(株)専務取締役(2000年6月退任)
2001年 6月 三洋電機(株)取締役
2002年 6月 同社代表取締役副社長(2005年10月退任)
2006年 1月 エバンストン(株)代表取締役(現任)
2007年 6月 当社社外取締役(現任)
2010年 9月 Global Logistic Properties Limited取締役(2017年12月退任)
2015年 7月 ペルミラ・アドバイザーズ(株)会長(2020年12月退任)
2015年10月 (株)スシローグローバルホールディングス取締役(2016年12月退任)
2016年 3月 (株)ナスタ社外取締役(現任)
2018年 1月 GLP PTE. Ltd顧問(現任)
2021年 1月 ペルミラ・アドバイザーズ(株)顧問(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)

富所 伸広

代表取締役 専務執行役員

1989年 4月 当社に入社
2015年 6月 当社執行役員 情報機能材料事業部門
情報機能材料事業部長
2017年 4月 当社執行役員 情報機能材料事業部門長
2017年 6月 当社取締役 上席執行役員
情報機能材料事業部門長
2019年 6月 当社取締役 常務執行役員
2021年 6月 当社取締役 専務執行役員
2022年 6月 当社代表取締役 専務執行役員(現任)

伊勢山 恭弘

取締役 常務執行役員

1991年 6月 当社に入社
2009年10月 オプティカル事業部門戦略統括部経理部長
2013年 7月 基盤機能材料事業部門
戦略統括本部経理部長
2013年10月 基盤機能材料事業部門
戦略統括本部経理部長
兼 自動車材料事業部門企画統括部経理部長
2016年 4月 経営戦略統括部門経理財務副統括部長
2017年 6月 当社執行役員 経理財務統括部長
2020年 6月 当社取締役 上席執行役員 CFO
2021年 6月 当社取締役 常務執行役員 CFO(現任)

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)

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)

プロフィール

トップ
メッセージ

価値共創の
戦略

イノベーションに
よる価値共創

価値共創のための
経営品質向上

財務戦略

ガバナンス

データ
セクション

監査役

神崎 正巳

監査役

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

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)

豊田 正和

社外監査役(独立役員)

1973年 4月 通商産業省入省
2003年 8月 商務情報政策局長
2006年 7月 通商政策局長
2007年 7月 経済産業省審議官(2008年7月退官)
2008年 8月 内閣官房宇宙開発戦略本部事務局長(2010年8
月退任)
2008年11月 内閣官房参与(2010年8月退任)
2010年 6月 (株)村田製作所社外監査役(2016年6月退任)
2010年 7月 (財)日本エネルギー経済研究所理事長(2021年
6月退任)
2011年 6月 当社社外監査役(現任)
2015年 3月 キヤノン電子(株)社外取締役(2022年3月退任)
2016年 6月 (株)村田製作所社外取締役(2018年6月退任)
2018年 6月 日産自動車(株)社外取締役(現任)
2021年 7月 (財)国際経済交流財団会長(現任)
2022年 3月 スペースワン(株)代表取締役(現任)

徳安 晋

監査役

1985年 4月 当社に入社
2005年 7月 オプティカル事業部経理部長
2009年10月 経営統括部門経理統括部経理財務部長
2011年11月 経営統括部門経理統括部経理財務部長・業績管理部長
2014年 2月 経営統括部門経理統括部経理財務部長
兼 情報機能材料事業部事業統括部長
2014年 4月 経営統括部門経理副統括部長
2015年 4月 経営統括部門経理副統括部長
兼 自動車材料事業部門事業統括部経理部長
2016年 4月 Nitto Automotive, Inc.代表取締役
2017年 6月 当社執行役員
Nitto Automotive, Inc.代表取締役
2018年 7月 当社執行役員 コンプライアンス統括部長
2019年 4月 当社執行役員 サステナビリティ統括部長
2019年 6月 当社常勤監査役(現任)

白木 三秀

社外監査役(独立役員)

1990年 4月 国士舘大学政経学部教授
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 国際ビジネス研究学会副会長
2012年 6月 当社社外監査役(現任)
2012年10月 国際ビジネス研究学会常任理
事
2013年 8月 日本労務学会会長(2015年8
月退任)
2015年10月 国際ビジネス研究学会会長
2021年10月 国際ビジネス研究学会常任理
事(現任)
2022年 4月 早稲田大学名誉教授(現任)
2022年 4月 国士舘大学大学院客員教授
(現任)

スキル・マトリックス

氏名	役職	在籍年数	性別	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	代表取締役 取締役社長	14	M	●				
富所 伸広	代表取締役	5	M	●			●	
三木 陽介	取締役	5	M	●	●			
伊勢山 恭弘	取締役	2	M			●	●	
古瀬 洋一郎	社外取締役	15	M	●		●	●	
八丁地 隆	社外取締役	7	M	●			●	●
福田 民郎	社外取締役	4	M	●	●			●
ウォン ライヨン	社外取締役	2	F				●	●
澤田 道隆	社外取締役	1	M	●	●			●
山田 泰弘	社外取締役	-	M		●	●	●	
神崎 正巳	常勤監査役	7	M				●	●
徳安 晋	常勤監査役	3	M			●		●
寺西 正司	社外監査役	14	M	●		●	●	
豊田 正和	社外監査役	11	M	●			●	●
白木 三秀	社外監査役	10	M				●	●

※ 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。

※ 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

(2022年7月1日現在)

取締役・監査役候補者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。

当社の特定する5項目のスキル

スキル	選定理由
リーダーシップ	事業環境が大きく変化する中、持続的に成長するためには、果敢な経営判断が必要です。そのため、当社では、上場企業での経営者や大規模事業での責任者、ベンチャー経営者、政府の要職など、グローバルな組織におけるリーダーシップの資質、経験を役員のスキルとして選定しています。
テクノロジー	当社のMissionである「新しい発想でお客様の価値創造に貢献します。」を実現するためには、イノベーションへの投資が常に必要です。そのため、当社では、既存事業だけでなく、IT、DX、品質・環境・安全技術や新規領域を含めた科学技術の造詣を役員のスキルとして選定しています。
ファイナンス	企業を経営していくうえで、財務指標に基づいた科学的な投資施策が必要です。そのため、当社では、財務および会計に関する知識を役員のスキルとして選定しています。
ガバナンス	当社の「The Nitto Way」の「安全をすべてに優先」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。

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

※ 「安全をすべてに優先」「お客様へ驚きと感動を提供」「変化の先取り」「新しい価値創造へのチャレンジ」「スピーディーに動き、やると決めたらやりきる覚悟」、「絶え間ない自己変革」、「誠実な姿勢と多様性への理解と尊重」をベースとする価値観・心構え・行動基準

<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

氏名	役職(地位)	担当
高崎 秀雄	代表取締役 取締役社長／ CEO 兼 COO	
富所 伸広	代表取締役 専務執行役員	
大脇 泰人	専務執行役員／ 人財本部長	人事・教育、ダイバーシティ推進
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
飯塚 幸宏	常務執行役員／ 北・南米エリア長 ／ Nitto, Inc. 代表取締役	北・南米エリア経営
高柳 敏彦	常務執行役員／ 営業本部長／ 台湾エリア長	営業統括・営業支援、台湾エリア経営
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
伊勢山 恭弘	取締役 常務執行役員／ 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
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	上席執行役員／ CIO／ 副CTO／ 製造・生産技術本部長	製造・生産技術、IT
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 ／ アドバンストフィルムソリューション事業部長	アドバンスト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／ ICT事業部門長	ICT事業
青木 信行	上席執行役員／ 経営戦略本部長	経営戦略、広報
明間 健二郎	執行役員 ／ アドバンストフィルムソリューション事業部副事業部長	アドバンストフィルムソリューション事業 EMEAエリア経営
名畑 憲兼	執行役員／ CSO／ サステナビリティ本部長	ESG推進、品質・環境・安全
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
高瀬 秀郎	執行役員／ CPO／ 業務改革本部長	調達、ロジスティクス、業務改革
林 康裕	執行役員／ 法務・コンプライアンス本部長	法務・総務、コンプライアンス、リスクマネジメント
吹田 真悟	執行役員／ 基盤機能材料事業部門長	基盤機能材料事業
寺田 善彦	執行役員／ ヒューマンライフソリューション事業部門 ／ メディカル事業部長	メディカル事業
金川 仁紀	執行役員／ 情報機能材料事業部門副部門長	情報機能材料事業
杉野 洋一郎	執行役員／ ICT事業部門回路材事業部長	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)

※ CEO：グループ最高経営責任者 COO：グループ最高経営執行責任者 CTO：グループ最高技術責任者
CIO：グループ最高情報責任者 CFO：グループ最高財務責任者 CSO：グループ最高サステナビリティ責任者
CPO：グループ最高調達責任者

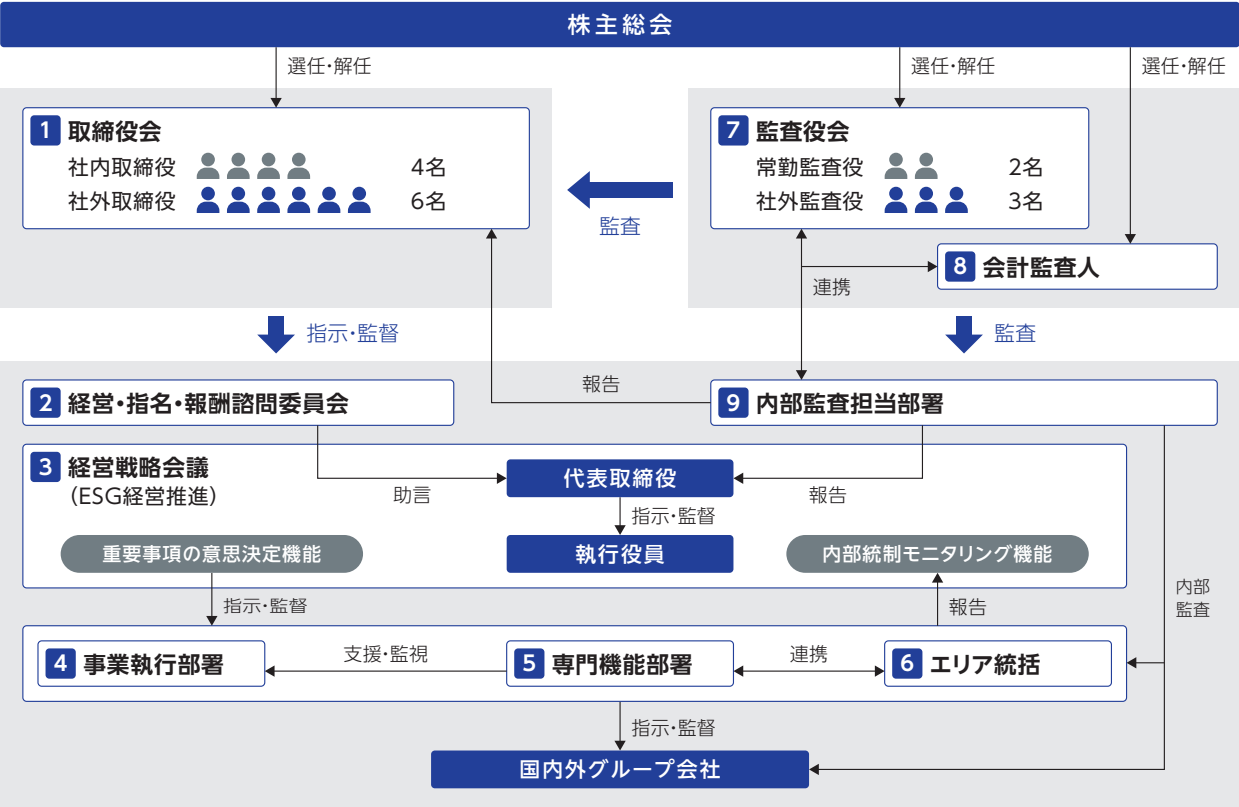
ガバナンス体制

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

コーポレートガバナンス体制図*



※ 体制は2021年4月1日から変わっていませんが、よりわかりやすく図を改訂しました。

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。

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4名、社外取締役6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2名、社外取締役6名、社外監査役3名(全11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) ・経営に係る重要事項の意思決定 ・ESG経営推進のための施策の討議・意思決定 ・内部統制モニタリング・是正策の意思決定
4 事業執行部署	・代表取締役から委任された事業の執行 ・重要な執行業務について、事業執行部署主催の会議(議長:事業執行部署の長)による意思決定
5 専門機能部署	・経営戦略、人材、経理財務など機能ごとに組織された専門機能部署による専門的観点からの事業執行部署支援 ・規程等の策定を通じた事業執行部署の統制、遵守状況の監視
6 エリア統括	・海外の主要地域(北・南米、EMEA、中国、韓国、台湾、南アジア・インド・オセアニアエリア)に設置 ・専門機能部署と連携して実施各地域の特性に基づいた支援、統制・監視
7 監査役会 【議長】神崎正巳常勤監査役	【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、2021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. 分析・評価の方法

当社取締役会は、昨年に引き続き、第三者機関によるアンケートを実施し、この結果に基づき、取締役会で討議したうえで実効性に関する分析・評価を行いました。

2. 実効性評価アンケート項目

・取締役会の構成	3問
・取締役会の運営	8問
・リスク管理	3問
・取締役会の議論	9問
・取締役会のモニタリング機能	3問
・役員のトレーニング	2問
・株主との対話	2問
・役員個人の取組み	7問
・総括	3問
計	40問

3. 分析・評価結果の概要

i) 総論

取締役会の実効性は確保されているものと評価いたしました。

ii) 分析・評価

実効性評価アンケートは5段階評価で、全取締役および全監査役がアンケートに回答しました。結果、多くの質問において、「適切」または「おおむね適切」との回答がなされました(全アンケート質問の93%)。特に、昨年に引き続いて、取締役会では、社外取締役・社外監査役も含めた自由闊達な議論が行われ、審議事項や時間についても、おおむね適切な運用がなされていたことを確認しました。

昨年課題として認識したグループ全体の内部統制システム構築・運用状況の監督については、内部統制基本方針を改定し、専門機能部署とエリア統括が連携しリスク情報を取り纏め、取締役会および経営戦略会議が定期的に報告を受けることができる体制を構築しました。また、人財育成についても活発な議論を行い、人財マネジメント基本方針を新たに策定しました。

今年度は、人財戦略に関する議論の更なる充実に加え、スキル・マトリックスへの対応を課題として認識しています。また、昨年に引き続きESG経営推進についても意見が出されました。

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。

2021年度に取締役会で議論された主な審議内容

経営	・中期経営計画の策定 ・役員報酬方針の策定 ・内部統制基本方針の改定 ・サステナビリティ基本方針など各基本方針の策定・改定 ・気候変動に関わる施策 ・貢献製品の可視化
モニタリング	・内部統制運用状況の確認
その他	・政策保有株式 ・投資家との対話状況

2021年度に経営・指名・報酬諮問委員会で議論された主な諮問・審議内容

経営	・株主総会の運営・DX ・社外役員による株主との対話の実現方法
指名	・役員候補者の状況 ・女性管理職増加の取組み
報酬	・役員報酬体系の確認 ・役員報酬のESG項目追加

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。

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。

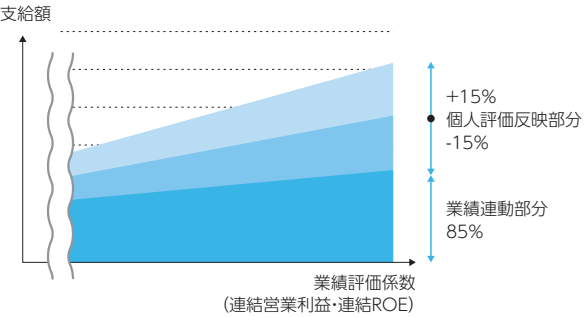
基本報酬

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



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(CO₂排出量削減、女性管理職比率向上に向けた取組み状況など)*に応じて、50～150%とします。

※ ESG項目は、2022年度より、指標として新たに追加した項目です。
業績評価期間
2022年4月1日～2025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

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。

(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)	609	198	330	-	80	4
社外取締役	79	79	-	-	-	5
監査役(社外監査役を除く)	67	67	-	-	-	2
社外監査役	44	44	-	-	-	3

- (注) 1. 取締役の基本報酬および役員賞与の限度額は、2021年6月18日開催の第156回定時株主総会において、年額10億円以内(うち、社外取締役分1億円以内)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9名(うち、社外取締役5名)です。また、監査役の基本報酬の限度額は、2021年6月18日開催の第156回定時株主総会において、年額1億44百万円以内と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点での監査役の員数は5名です。
2. 上記の社外取締役を除く取締役の役員賞与は、注1.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う予定の額です。
3. 取締役(社外取締役を除く)の業績連動型株式報酬の限度額および上限株式数は、2018年6月22日開催の第153回定時株主総会において、年額3億64百万円、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。
4. 取締役(社外取締役を除く)の譲渡制限付株式報酬の限度額および上限株式数は、2018年6月22日開催の第153回定時株主総会において、年額2億43百万円、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。
5. 取締役の基本報酬および役員賞与については、決定プロセスに関する方針に従い、取締役会決議に基づき高崎秀雄取締役社長にその具体的内容の決定を委任しています。
6. 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1,322億6千万円、連結ROEは12.6%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。
7. 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。
8. 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すが、当事業年度は使用人分給与の支給はありません。

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			
		12%未満	12～13%未満	13～14%未満	14%以上
連結営業利益	1,400億円未満	0%			
	1,400億円以上 1,750億円未満		50%	80%	100%
	1,750億円以上		70%	100%	120%
ESG項目	経営・指名・報酬諮問委員会の意見聴取を経て、取締役会で0%～30%の範囲で決定する。 なお、営業利益、連結ROEの基準に照らした支給率が0%の場合、ESG項目による支給は行わない。				

※ 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

リスクマネジメント

基本的な考え方

Nittoグループでは、事業執行部署・エリア統括・専門機能部署から情報を収集してリスク要因を分析し、事業活動における経営者が認識する主要リスクを選定、定期的に見直しています。

主要リスクは、大きく分けて2つに分類しており、事業に関わるリスクを「事業リスク」、その他グループ全般に及ぼすリスクを「業務リスク」としています。

それぞれのリスク管理責任部署では、Nittoグループ全体でのリスク管理指標(Key Risk Indicators 以下、KRIという)の管理・モニタリング体制を構築し、対応しています。また、これらの取組みはグループ全体のリスクマネジメント体制の中で、毎月の経営戦略会議で議論され、定期的に取り締役会へ報告を行っています(Nittoウェブサイト「<https://www.nitto.com/jp/ja/sustainability/governance/management/risk/>」参照)。

リスクマネジメント体制

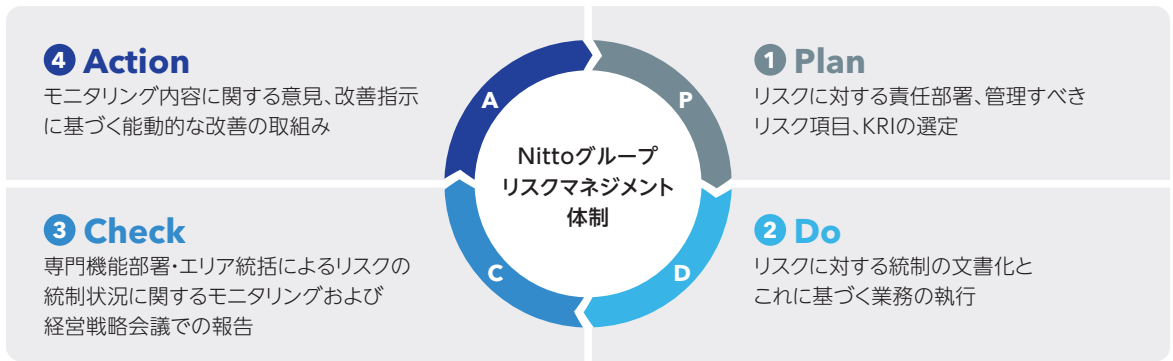
Nittoグループでは、さまざまなリスクを適切に管理しています。2021年度からは、リスクマネジメント担

当役員を任命し、新しいリスクマネジメントシステムの運用を開始しました。

リスク管理を重要な経営課題と捉え、限られたメンバーで構成される内部統制委員会を中心とした体制から、取締役および執行役員が出席し、毎月開催する経営戦略会議を主要リスクに対する情報共有と審議の場とし、内部統制の実効性を高めました(P.61 コーポレートガバナンス体制図参照)。

事業リスクについては従来通り、事業執行部署が把握しています。業務リスクについては新しいマネジメントシステムによって、管理責任を負う専門機能部署を明確にし、管理すべきリスク項目およびKRIを選定します(①Plan)。国内外の拠点やグループ会社は、前述のリスクに対する統制を文書化し、業務を遂行します(②Do)。リスクの管理責任を負う専門機能部署は拠点やグループ会社におけるリスクの統制状況についてモニタリングを行い、取りまとめたリスク情報を毎月の経営戦略会議で報告・共有します。この際、エリア統括はエリアレベルでのリスク情報の取りまとめや、モニタリングの責任を負います(③Check)。経営戦略会議で共有されたリスクの統制状況、審議内容や改善指示、意見などはエリア統括などから国内外の拠点などへフィードバックされ、それぞれが能動的に実行・改善に取り組みます(④Action)。これを常時循環させることによって、内部統制の強化を図っています。

リスクマネジメント体制におけるPDCA



コンプライアンス

コンプライアンスの徹底と推進体制

Nittoグループでは、2006年に制定した「Nittoグループビジネス行動ガイドライン」をコンプライアンスの基礎かつ原点と位置づけています。現在では16言語に翻訳し、全従業員に配布するとともに、研修などで周知しています。また、このガイドラインは、ウェブサイトでも公開しており、ステークホルダーへの周知にも取り組んでいます。ほかにも、2018年に「Nittoグループ人権基本方針」を改訂し、多言語で公開しています。

推進体制としては、コンプライアンス担当役員のもとにコンプライアンス推進部を設置し、国内外の拠点・グループ会社の責任者と連携して、法令遵守だけでなく人権の尊重など各種の活動に取り組んでいます。また、2004年に発足した人権啓発推進委員会を人権・労働・倫理協議会に発展させて、取組みを推進しています。

コンプライアンスに関わる 周知・啓発活動

2021年度の人権・労働・倫理に関わる教育は日本国内グループで以下の通り実施しました。なお、グループ会社新任役員向け研修は、2022年度から外国籍役員も対象に加えてグローバルに展開する計画です。

No	対象	実施時期	回数	参加者数
1	新入社員*	2021年4月～(毎月)	12回	約300名
2	係長昇格者(単体のみ)	2021年11月	1回	65名
3	管理職昇格者	2021年7月	1回	90名
4	グループ会社 新任役員	2021年5月、8月 2022年2月	3回	14名

※雇用形態を問わない。また、中途採用者を含む。

透明性の確保に関わる活動

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(雇用形態を問わない)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。2021年度は、韓国・欧州で外部機関の仕組みを導入しました。これにより、日本・東アジア・南アジア・欧州・米州の全てのエリアで社内・社外窓口への内部通報可能な体制を整備しました。

これらの窓口はいずれも、通報者のプライバシーを厳守しており、また、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、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を運用規定に定めています。またこの通報制度は、Nittoグループ内のイントラネットに掲載するほか、イントラネットを確認できない従業員に向けて構内にポスターを掲示するなど、積極的に周知活動を行っています。

さらに、人権・労働・倫理協議会などで、従業員へのアンケートやステークホルダーからのご意見なども踏まえて、課題と目標を設定し、年間活動計画を通してコンプライアンスや人権侵害の予防・軽減・改善活動に取り組んでいます。年度末にモニタリングを含めた自己評価を行い、次年度の活動計画につなげています。2021年度は単体14拠点、日本国内グループ会社18社で実施しました。今後は、海外グループ会社にも対象を拡げて取り組む予定です。

社外取締役メッセージ



社外取締役
ウォン ライオン

BtoB、顧客密着で培われた
高い実効性、
スピーディーな判断・取組みを実感

対応の早さと完成度に示される取締役会の 実効性の高さ

一言でいうと「実効性の高い取締役会・企業」だと感じています。私が社外取締役に就任してから約2年が経過しますが、驚いたのは、取締役会で議論したことが、すぐに現場に反映される点です。特に「ESGを経営の中心に置く」というコミットからの判断・行動のスピードは凄まじいものがあります。それは、経営層のリーダーシップと現場のチームワークがあってこそ完成度を伴うと思います。

BtoB企業として顧客密着で培ってきた対応力・実行力が、取締役会での議論やそれを受けた事業への展開においても発揮されており、これがNittoの特徴・強みであると感じています。

気候変動問題の自分事化こそ、目標達成につながる

Nittoの取組みには、「目標」「検討プロセス」の二つの面で特徴があると考えています。

まず「目標」です。2050年度のカーボンニュートラルに向けて、より厳しいCO₂削減目標を掲げました。そして、目標を達成するため、2030年度までの600億円の環境投資を公表しました。気候変動に対して、企業として最善を尽くそうという覚悟・本気度の表れだと思います。

そしてその「検討プロセス」も大変特徴的です。目標設定にあたっては、国内外グループ横断の会議体である「Green Committee」で議論を行いました。私も含め社外からのアドバイスも尊重し、地道な検討プロセスを経たうえでの決定であることを評価しています。多くのNitto Personが直接関与することが気候変動問題を「自分事化」することにつながっており、その結果として、気候変動への取組みがそれぞれの事業戦略に落とし込まれています。

全従業員の認知的多様性を目指して

私は毎月の取締役会への出席以外に、多くの従業員と対話をしています。その中でも人的資本については私の専門性を活用できる領域であることから、社内でも講演したり、くるま座に参加したり積極的に対話・意見交換をしています。

グループ全体で約28,000人いる従業員の力を企業価値につなげるためには、一人ひとりをインクルードすることが重要です。そのKPIとして、現時点では女性管理職比率を掲げていますが、今は過渡期であり、最終的にはすべての従業員のインクルージョン、「認知的多様性」を実現すべきと考えています。

重点領域の具体的なデザインと
その達成のための技術革新
人を中心としたあらゆる「つながり」
から新ビジネスを

社外取締役
澤田 道隆



取締役会がNittoらしいESG経営を強力に後押し

私が社外取締役に就任してから約1年、取締役会ではESGに関する議論が多く行われ、それが部門や現場での実践、自分事化につながっていると感じています。これは、これまでのボトムアップでの主体的な活動が、取締役会での議論が刺激となり一気に形にできたと理解しています。取締役会は親の役目を担っています。執行体がためらっていたら背中を押し、行き過ぎそうになるとブレーキをかける。ESGに関しては、強力に後押ししました。

また、企業には「らしさ」が重要です。Nittoらしさとは、好奇心から導かれる発想の豊かさと、想いの強さから導かれるチャレンジ力の2つだと思います。そこに「スピード」が掛け算され、それがNittoの強みに結び付いています。

Nittoらしさも理解したうえで、今後も当社の取締役として責任を持って関わっていきます。

ヒューマンライフの捉え方が今後の鍵となる

私は取締役会場で、今後大きく展開するヒューマンライフという概念は大変広い概念であり、その捉え方・定義付けが今後のキーになる、と伝えました。自社

の技術・強みを発揮できる領域はどこなのか、技術を出口にどうつなげるのか、新しいビジネスモデルが構築できるのか、これらをリデザインすることが非常に重要です。人と人、人と社会、人と地球という、人中心の「つながり」を念頭に置きヒューマンライフを捉え、技術革新と連動させてデザイン化すれば、ESGにもつながる新しいビジネスが生まれ、間口・出口は自然と広がるのではないのでしょうか。

PlanetFlags™/HumanFlags™(環境・人類貢献製品)により中長期的な事業成長へ貢献

「ESGを経営の中心に置く」ことは企業のサステナビリティには大変重要です。それを実現するためには、経営だけでなく従業員や現場の理解・実践が大切になります。すなわち、仕事の中にESGを組み込み、自分事化しなければなりません。

そのような意味でPlanetFlags™/HumanFlags™(環境・人類貢献製品)は、ESG経営を従業員が強く意識して実践していくきっかけとして素晴らしいと思っています。一方で、厳しい基準で選ばれる認定製品以外であっても同じくESGに配慮しているという、会社として一貫性のある姿勢が大事になると考えます。

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)	
	2012	2013	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2021	
損益計算書要約 (百万円)													
売上収益	671,253	749,835	749,504	825,243	793,054	767,710	857,376	806,495	741,018	761,321	853,448	7,635,069	
営業利益 (対売上収益比)	68,482(10.2%)	72,254(9.6%)	72,503(9.7%)	106,734(12.9%)	102,397(12.9%)	92,589(12.1%)	125,722(14.7%)	92,777(11.5%)	69,733(9.4%)	93,809(12.3%)	132,260(15.5%)	1,183,217(－)	
税引前利益	63,265	69,641	70,642	105,947	101,996	91,791	126,168	91,910	69,013	93,320	132,378	1,184,273	
当期利益	44,198	51,306	52,188	78,028	81,989	63,690	87,463	66,616	47,224	70,308	97,234	869,869	
親会社の所有者に帰属する当期利益 (対売上収益比)	43,696(6.5%)	51,018(6.8%)	51,892(6.9%)	77,876(9.4%)	81,683(10.3%)	63,453(8.3%)	87,377(10.2%)	66,560(8.3%)	47,156(6.4%)	70,235(9.2%)	97,132(11.4%)	868,957(－)	
当期包括利益	70,945	72,415	72,518	108,098	44,552	63,344	83,907	62,060	35,359	89,796	136,323	1,219,565	
営業活動によるキャッシュ・フロー	68,152	78,286	78,444	119,481	140,658	119,939	122,551	98,569	123,641	116,309	144,489	1,292,619	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 56,269	△ 15,735	△ 15,893	△ 53,857	△ 57,085	△ 49,739	△ 50,215	△ 49,955	△ 59,991	△ 57,538	△ 57,594	△ 515,244	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 14,822	△ 18,131	△ 18,131	△ 68,966	△ 44,902	△ 28,884	△ 44,919	△ 58,419	△ 51,637	△ 68,297	△ 36,639	△ 327,778	
現金及び現金同等物の期末残高	152,275	203,446	203,446	214,559	240,891	280,343	304,709	297,682	304,922	300,888	362,046	3,238,916	
所在地別セグメント (百万円)													
日本	売上収益	192,600	186,320	185,990	189,779	186,979	200,556	194,087	166,419	173,918	195,642	1,750,242	
	営業利益	44,338	43,263	44,112	70,322	51,979	75,982	53,545	51,149	54,526	75,205	672,795	
米州	売上収益	40,014	52,085	52,085	59,451	80,123	82,568	75,967	66,659	58,425	83,334	745,518	
	営業利益	1,768	1,198	1,373	△ 1,725	16,570	12,225	7,928	2,429	2,162	9,897	88,540	
欧州	売上収益	31,057	38,834	38,834	43,041	40,521	45,578	45,683	40,402	38,806	42,127	376,874	
	営業利益	898	3,104	3,025	2,729	3,727	4,218	3,071	△ 1,460	3,580	3,064	27,411	
アジア・オセアニア	売上収益	411,942	472,594	472,594	532,971	460,085	528,672	490,757	467,536	490,172	532,344	4,762,426	
	営業利益	20,258	22,158	23,874	36,573	22,905	32,793	26,065	21,419	34,659	47,586	425,711	
一株当たり情報 (円)													
一株当たり親会社所有者帰属持分	2,961.9	3,172.0	3,159.9	3,706.0	3,785.9	4,027.6	4,328.5	4,465.7	4,479.3	4,838.1	5,548.1	(米ドル) 49.63	
基本的一株当たり当期利益	265.5	309.3	314.6	471.8	495.2	390.9	539.0	423.5	301.3	472.7	656.3	5.87	
希薄化後一株当たり当期利益	264.9	308.6	313.9	470.9	494.6	390.5	538.4	423.1	301.1	472.4	656.0	5.87	
株価収益率 (PER)	20.9	16.0	15.7	17.0	12.6	22.0	14.8	13.7	16.0	20.0	13.4	－	
一株当たり配当金 (連結配当性向)	100(37.7)	100(32.3)	100(31.8)	120(25.4)	140(28.3)	150(38.4)	160(29.7)	180(42.5)	200(66.4)	200(42.3)	220.0(33.5)	1.97(－)	
期末発行株式数 (単位:千株)	173,758	173,758	173,758	173,758	173,758	173,758	173,758	158,758	158,758	149,758	149,758	－	
期末自己株式数 (単位:千株)	8,938	8,756	8,756	8,614	11,465	11,434	13,592	1,908	4,839	1,792	1,744	－	
期中平均株式数 (単位:千株)	164,595	164,950	164,950	165,079	164,940	162,311	162,112	157,165	156,501	148,580	147,996	－	
株主数 (未満株主含む) (単位:名)	49,234	55,009	55,009	35,014	37,694	29,742	35,847	37,684	36,871	28,456	28,802	－	
(百万円)													
資産合計	740,949	781,352	783,583	855,433	825,905	879,899	937,796	913,418	921,900	965,901	1,094,469	9,791,278	
親会社の所有者に帰属する持分	488,179	523,391	521,385	612,016	614,425	653,772	693,278	700,443	689,446	715,868	821,192	7,346,502	
資産合計親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROA)	6.3%	6.7%	6.8%	9.5%	9.7%	7.4%	9.6%	7.2%	5.1%	7.4%	9.4%	－	
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)	9.5%	10.1%	10.5%	13.7%	13.3%	10.0%	13.0%	9.6%	6.8%	10.0%	12.6%	－	
親会社所有者帰属持分比率	65.9%	67.0%	66.5%	71.5%	74.4%	74.3%	73.9%	76.7%	74.8%	74.1%	75.0%	－	
設備投資	49,807	75,814	75,814	56,721	60,420	36,538	47,193	64,353	58,930	50,597	56,496	505,421	
減価償却費	36,467	43,188	43,223	45,662	48,537	48,556	49,283	45,904	49,390	47,950	50,211	449,195	
研究開発費	27,573	28,573	28,444	28,240	32,120	30,366	31,243	31,990	33,765	35,261	37,271	333,432	
従業員数 (注1) (単位:名)	30,382	31,504	31,504	31,997	30,007	29,617	29,704	29,019	28,751	28,289	28,438	－	

(注1) 従業員数にはパート従業員を含みます。
(注2) ミドル額は2022年3月31日現在の実勢レート(1ドル=111.78円)で換算したものです。
(注3) 当社及び一部の連結子会社における収益認識の方法は、従来、主に出荷基準によっていましたが、2013年より、顧客への納品時点での認識に変更しました。当該会計方針の変更は遡及適用され、2012年につきましては、遡及修正後の金額を記載しています。なお、「所在地別セグメント」の2012年は遡及修正前の金額を記載しています。
(注4) 当社グループは2014年から国際会計基準 (IFRS) を導入しています (移行日2013年4月1日)。これに伴い、2013年の数値についてもIFRSで表示しています。

(注5) 2018年度より、連結損益計算書の「その他の収益」に計上していた「受取ロイヤリティ」を、「売上収益」に含めて計上することに変更したため、2017年度についても当該表示方法の変更を反映した組替後の数値を表示しています。
(注6) 10年間の業績概要については、国際会計基準 (IFRS) による用語に基づいて表示しています。日本基準による用語では、「売上収益」は「売上高」、「親会社の所有者に帰属する当期利益」は「当期純利益」、「一株当たり親会社所有者帰属持分」は「一株当たり純資産」、「基本的一株当たり当期利益」は「一株当たり当期純利益」、「資産合計」は「総資産」、「親会社の所有者に帰属する持分」は「自己資本」、「資産合計親会社所有者帰属持分当期利益率」は「総資産当期利益率」、「親会社所有者帰属持分当期利益率」は「自己資本当期利益率」、「親会社所有者帰属持分比率」は「自己資本比率」となります。

財務諸表

連結財政状態計算書 (百万円)

科 目	金 額	
	当連結会計年度 (2022年 3月31日現在)	前連結会計年度 (ご参考) (2021年3月31日現在)
(資産)		
流動資産	722,738	610,017
現金及び現金同等物	362,046	300,888
売上債権及びその他の債権	206,084	182,939
棚卸資産	128,318	107,668
その他の金融資産	4,939	1,399
その他の流動資産	21,349	17,121
非流動資産	371,730	355,884
有形固定資産	286,949	270,813
使用権資産	13,681	14,979
のれん	4,809	4,593
無形資産	13,707	13,620
持分法で会計処理されている投資	547	392
金融資産	12,131	10,856
繰延税金資産	24,131	25,951
その他の非流動資産	15,772	14,676
資産合計	1,094,469	965,901

科 目	金 額	
	当連結会計年度 (2022年 3月31日現在)	前連結会計年度 (ご参考) (2021年3月31日現在)
(負債)		
流動負債	208,489	182,783
仕入債務及びその他の債務	102,798	100,790
社債及び借入金	241	545
未払法人所得税等	18,138	11,225
その他の金融負債	19,979	22,834
その他の流動負債	67,330	47,387
非流動負債	63,873	66,431
その他の金融負債	16,941	17,161
確定給付負債	44,125	46,754
繰延税金負債	326	347
その他の非流動負債	2,480	2,167
負債合計	272,363	249,214
(資本)		
親会社の所有者に帰属する持分	821,192	715,868
資本金	26,783	26,783
資本剰余金	49,992	50,070
利益剰余金	705,910	635,916
自己株式	△9,771	△10,039
その他の資本の構成要素	48,276	13,136
非支配持分	913	817
資本合計	822,105	716,686
負債及び資本合計	1,094,469	965,901

連結持分変動計算書 当連結会計年度（2021年4月1日から2022年3月31日まで）(百万円)

	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の 資本の 構成要素	親会社の所有 者に帰属する 持分合計	非支配持分	資本合計
当期首残高	26,783	50,070	635,916	△10,039	13,136	715,868	817	716,686
当期利益			97,132			97,132	102	97,234
その他の包括利益					39,075	39,075	12	39,088
当期包括利益合計	-	-	97,132	-	39,075	136,207	115	136,323
株式報酬取引		△132			3	△128		△128
配当金			△31,076			△31,076	△20	△31,097
自己株式の変動		54		267		322		322
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替			3,937		△3,937	-		-
所有者との取引 額等合計	-	△77	△27,138	267	△3,934	△30,883	△20	△30,903
当期末残高	26,783	49,992	705,910	△9,771	48,276	821,192	913	822,105

連結損益計算書 (百万円)

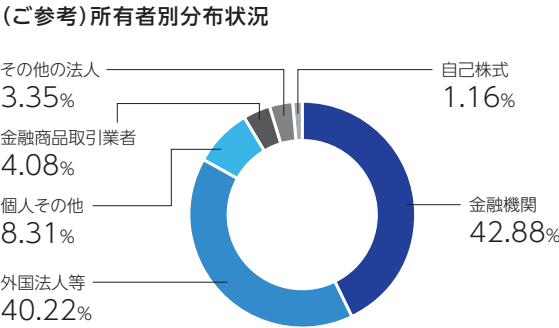
科 目	金 額	
	当連結会計年度 (2021年4月1日から 2022年3月31日まで)	前連結会計年度 (ご参考) (2020年4月1日から 2021年3月31日まで)
売上収益	853,448	761,321
売上原価	551,059	517,872
売上総利益	302,388	243,449
販売費及び一般管理費	129,625	107,722
研究開発費	37,271	35,261
その他の収益	6,707	4,466
その他の費用	9,938	11,122
営業利益	132,260	93,809
金融収益	1,459	559
金融費用	1,384	1,073
持分法による投資損益	42	25
税引前当期利益	132,378	93,320
法人所得税費用	35,143	23,012
当期利益	97,234	70,308
当期利益の帰属		
親会社の所有者	97,132	70,235
非支配持分	102	72

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 (2021年4月1日から 2022年3月31日まで)	前連結会計年度 (ご参考) (2020年4月1日から 2021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	132,378	93,320
減価償却費及び償却費	50,211	47,950
減損損失	5,986	6,011
確定給付負債の増減額	691	1,878
売上債権及びその他の債権の 増減額	△10,118	△21,058
棚卸資産の増減額	△14,000	△7,607
仕入債務及びその他の債務の 増減額	440	9,234
前受金の増減額	13,897	3,560
利息及び配当金の受入額	569	587
利息の支払額	△535	△617
法人税等の支払額又は還付額	△30,445	△24,560
その他	△4,587	7,610
営業活動による キャッシュ・フロー	144,489	116,309
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	△58,958	△57,724
有形固定資産及び無形資産の 売却による収入	881	341
定期預金の増減額	△398	769
投資有価証券の取得による支出	△596	△507
投資有価証券の売却による収入	764	292
関係会社株式の取得による支出	△269	△880
その他	982	170
投資活動による キャッシュ・フロー	△57,594	△57,538
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	△315	428
リース負債の返済による支出	△5,228	△5,199
自己株式の増減額	△0	△33,312
配当金の支払額	△31,076	△30,188
その他	△18	△25
財務活動による キャッシュ・フロー	△36,639	△68,297
IV 現金及び現金同等物に係る 為替換算差額の影響額	10,901	5,492
V 現金及び現金同等物の増減額	61,157	△4,034
VI 現金及び現金同等物の期首残高	300,888	304,922
VII 現金及び現金同等物の期末残高	362,046	300,888

株主・株式情報 (2022年3月31日現在)

発行可能株式総数	400,000,000株
発行済株式の総数 <small>(うち、自己株式の数 1,744,778株)</small>	149,758,428株
株主数	28,802名
単元株式数	100株



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)	39,429	26.64
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	12,572	8.49
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	4,225	2.85
株式会社日本カストディ銀行(証券投資信託口)	2,860	1.93
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	2,527	1.71
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505025	2,199	1.49
日本生命保険相互会社	2,082	1.41
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,904	1.29
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,844	1.25
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1,829	1.24

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

IR活動実績

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

	第154回 <small>(2019年6月21日)</small>	第155回 <small>(2020年6月19日)</small>	第156回 <small>(2021年6月18日)</small>	第157回 <small>(2022年6月17日)</small>
株主総会へのご来場者数	467人	40人	27人	75人

※ 第157回定時株主総会はCOVID-19の感染拡大防止策を講じたうえで開催しました。



第157回定時株主総会の様子

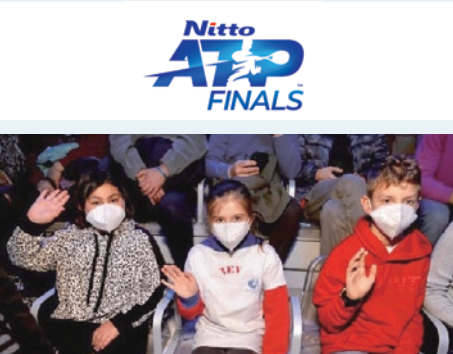
イベント	対象・内容	回数/年
会社説明会	国内・海外機関投資家	2回
決算説明会	国内機関投資家、アナリスト	4回
海外IR	北米・欧州・アジアの機関投資家	2回
証券会社主催カンファレンス	国内・海外機関投資家	8回
証券会社主催説明会	個人投資家	1回

※ 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

2021年11月14日(日)～21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」の協賛活動の一環として、社会貢献活動を実施しました。

トリノを拠点とする小児がん患者支援団体「U.G.I.」と協力して、同団体がサポートするお子様とご家族を Nitto ATP Finalsの試合観戦に招待しました。



Nitto ATPファイナルズ試合観戦に招待した子どもたち

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2022年構成銘柄に採用されました。



THE INCLUSION OF Nitto Denko Corporation 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 Nitto Denko Corporation 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2022

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

発行日	2022年7月29日
発行所	日東電工株式会社 サステナビリティ本部ESG推進部 〒567-8680 大阪府茨木市下穂積1丁目1番2号 TEL 072-622-2981 FAX 072-621-0567
発行責任者	執行役員 CSO サステナビリティ本部長 名畑 憲兼
印刷・製本	日東電工ひまわり株式会社



日東電工株式会社

〒530-0011 大阪市北区大深町4番20号 グランフロント大阪タワーA 33階
TEL 06-7632-2101 FAX 06-7632-2102 <https://www.nitto.com/jp/ja/>
カタログコード：01400 2022年7月発行