

# Nitto

Innovation for Customers



Nittoグループ統合報告書

# 2020

Nitto Group Integrated Report 2020

日東電工株式会社

# 経営理念

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



## Mission

### 新しい発想でお客様の価値創造に貢献します。

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

## Vision

### Creating Wonders

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

## The Nitto Way

### ベースとなる考え方

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

#### 安全をすべてに優先

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

#### お客様へ驚きと感動を提供

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

#### 変化の先取り

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

#### 新しい価値創造へのチャレンジ

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

#### スピーディーに動き、やると決めたらやりきる覚悟

- ・まず、最初に半歩踏み出してみて、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 財務・非財務ハイライト

## トップメッセージ

- 11 トップメッセージ

## ビジネスモデル

- 17 Nittoグループのユニークさ
- 19 価値創造プロセス
- 21 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

## 戦略

- 27 CTOが語るR&D戦略
- 31 次代を支えるイノベーション
- 33 財務政策
- 35 セグメント別情報

## 経営基盤

- 41 バリューチェーンで見る社会課題への対応
- 43 人財
- 46 製品安全・品質
- 49 環境

## ガバナンス

- 53 社外取締役座談会
- 57 役員・監査役紹介
- 62 コーポレートガバナンス
- 66 コンプライアンス
- 67 リスクマネジメント
- 68 新型コロナウイルス感染症による影響

## データセクション

- 69 10年間の業績概要
- 71 財務情報

- 73 株主・株式情報
- 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「社会課題解決と企業価値向上の両立」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95社、関連会社2社を含む98社(2020年3月31日時点)

#### 対象期間

2019年度(2019年4月~2020年3月)一部、同期間以外の実績も含まれます。

#### 参考ガイドライン

本報告書は、以下のガイドラインを参考に作成しています。  
・Global Reporting Initiative(GRI)「サステナビリティ・レポート・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

Mission「新しい発想でお客様の価値創造に貢献します」のもと、社会の変化をチャンスと捉え、驚きと感動を次々と生み出してきました。

絶縁材料の製造から始まったNittoグループ。お客様と共に歩み続け、基幹技術である粘着技術や塗工技術をベースに、エレクトロニクス業界や、自動車、住宅、インフラ、環境および医療関連などの領域において、さまざまな製品を提供することで成長してきました。

今、世界は社会課題がますます多様化・複雑化し、これまでにない速さで変化しています。このような中、Nittoグループは、社会課題解決と企業価値向上を両立し、人々のより快適な暮らしを実現していくことに挑戦し、世の中にとって必要とされる存在であり続けたいと考えています。

## 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

## 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「ニトロロン」

## 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®



デミッシュ®

## 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「車座」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



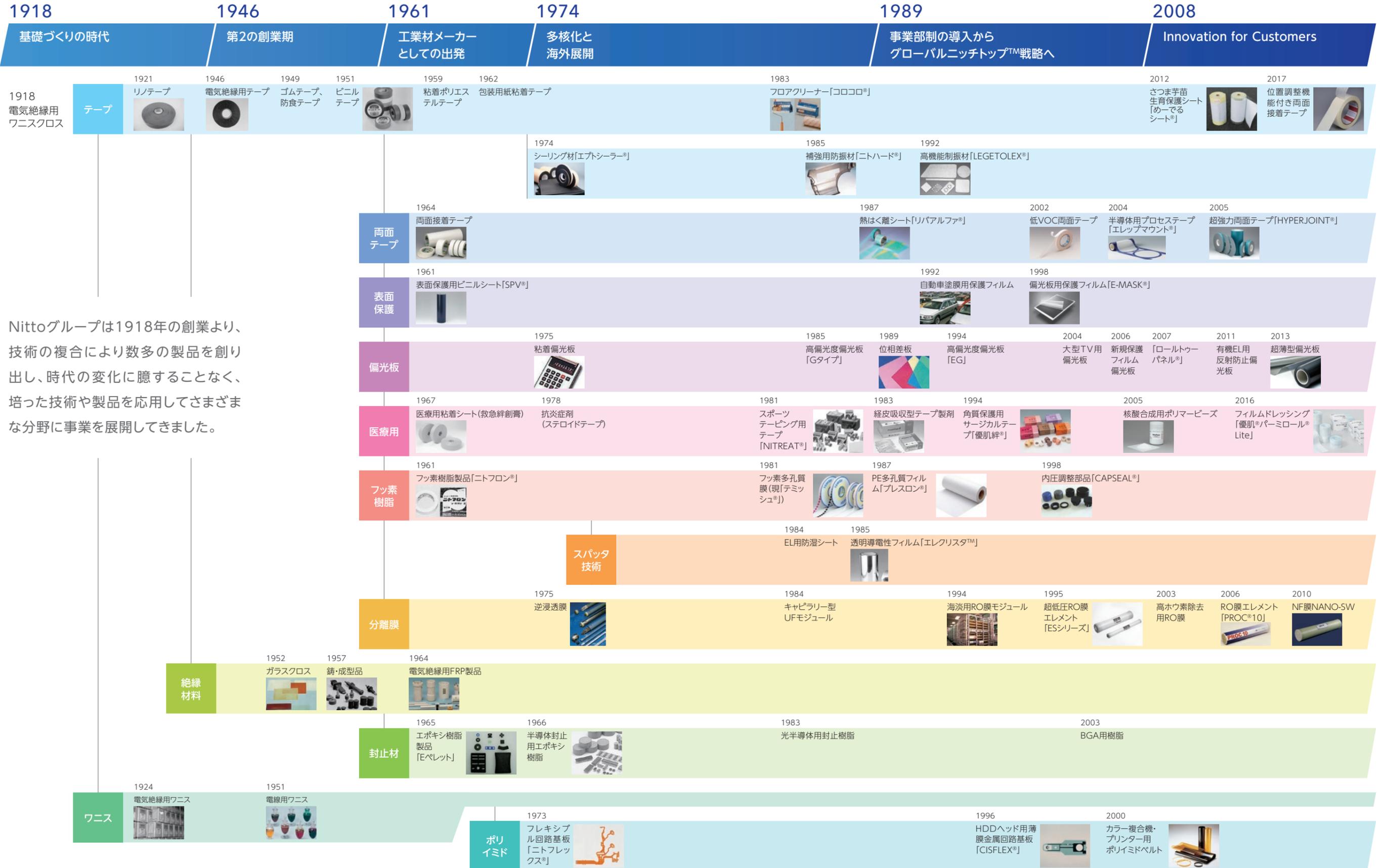
プラスチック光ケーブル

### 売上高\*3推移



\*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。

# 技術革新の歴史



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

# Nittoグループの今

## あらゆるところで生活を支える

Nittoは、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。



### 住宅・住宅設備

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



### 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・開発。



### 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を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。



### 包装材料

梱包用テープ、仮止めテープ、はがしやすさが分かるセキュリティテープなど、多様なテープを用意。



### 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イエアや衛生用品用材料を提供。



### 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

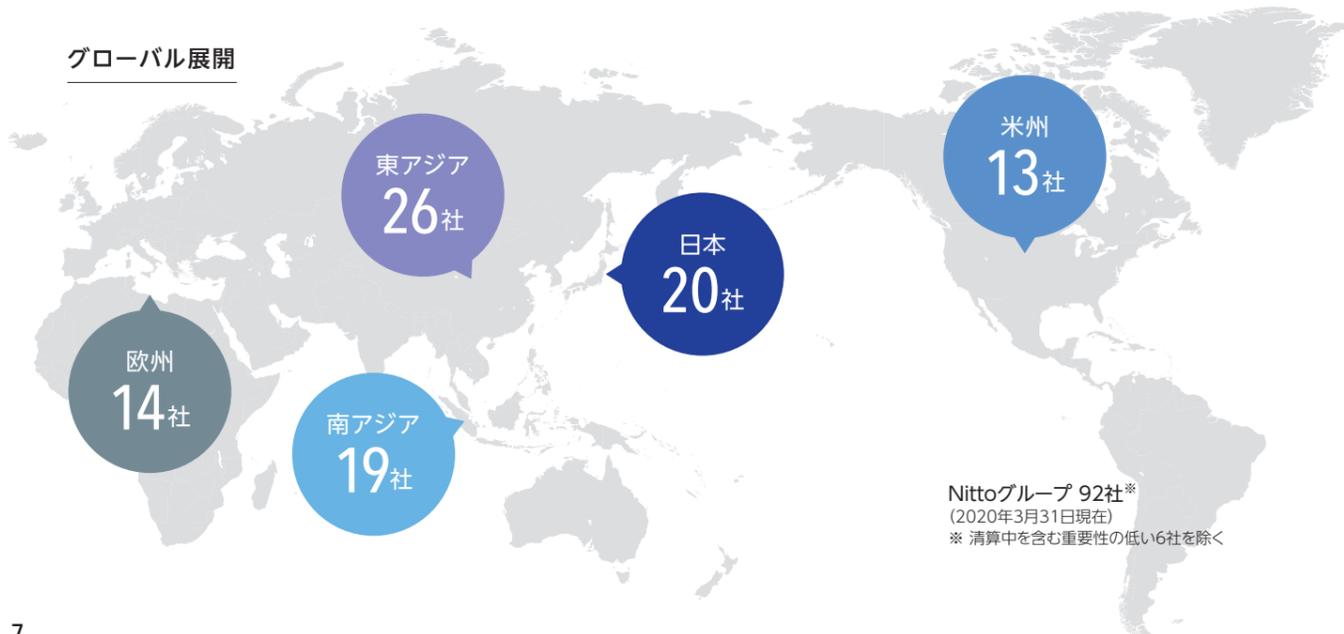
金属板・樹脂板・ガラス板など素材加工の分野へ、表面保護フィルムをはじめとする数多くの製品を提供。



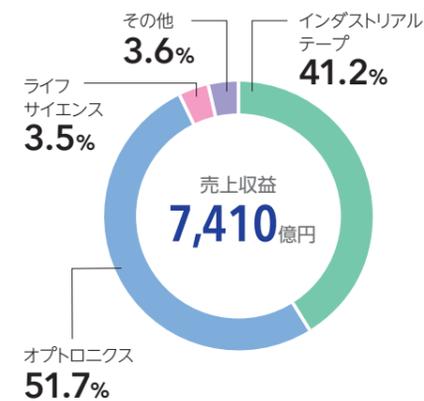
### ディスプレイ

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。

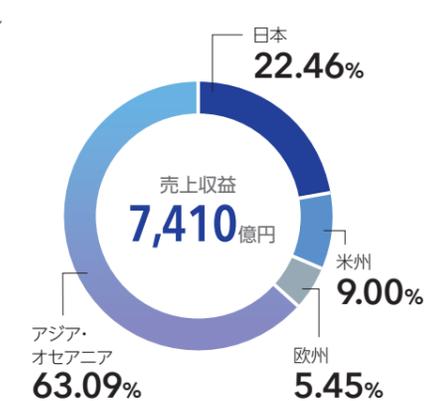
## グローバル展開



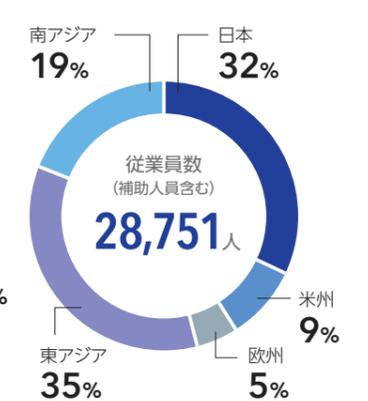
## セグメント別売上収益



## エリア別売上収益



## エリア別従業員比率

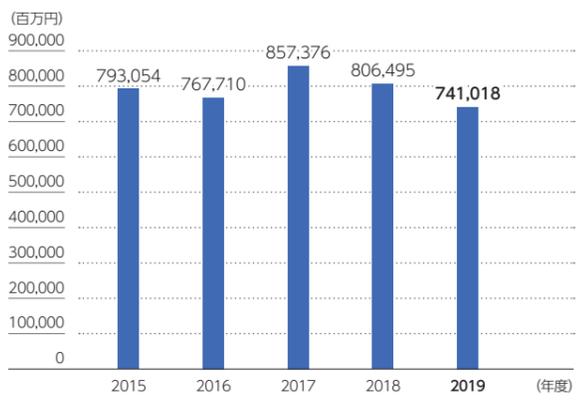


# 財務・非財務ハイライト

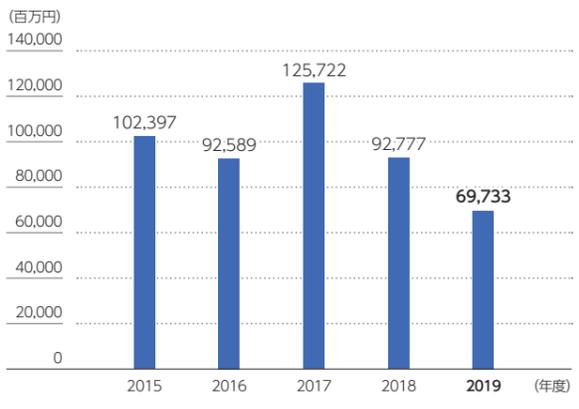
売上収益は2018年度と比較し、8.1%減(以下の比較はこれに同じ)の741,018百万円となりました。また、営業利益は24.8%減の69,733百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は29.2%減の47,156百万円となりました。

重大・重要災害は7件発生し2018年度の12件から減少しました。CO<sub>2</sub>排出量は前年度より46,612ton削減し、758,903ton/年となりました。廃棄物等排出量、トルエン大気排出量についても減少傾向にあります。

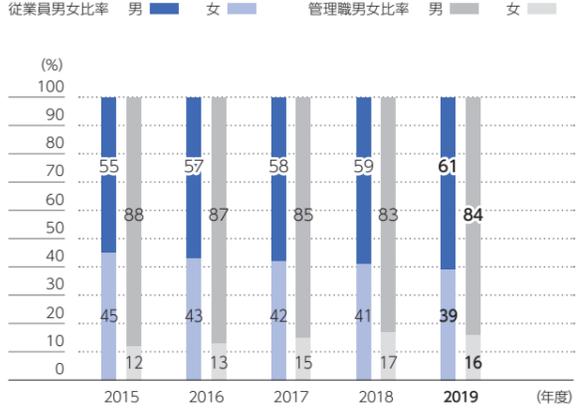
## 売上収益



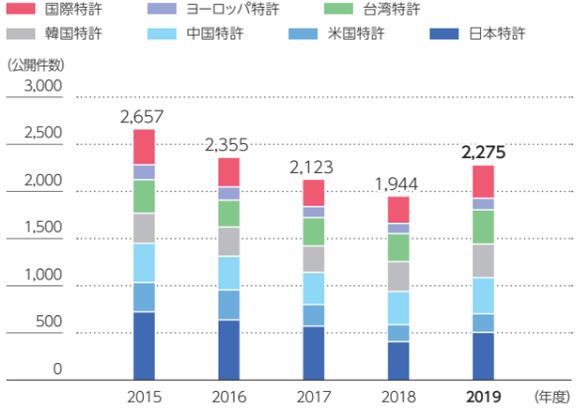
## 営業利益



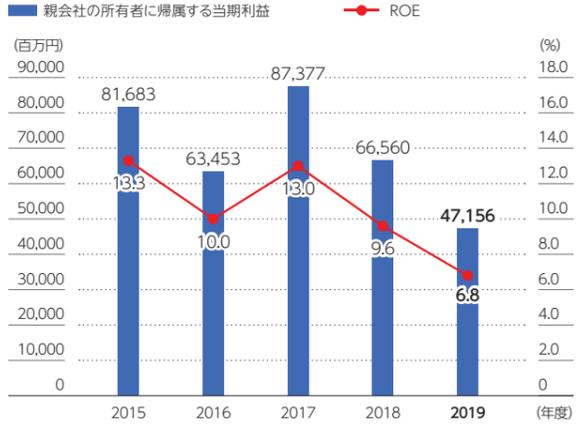
## 従業員、管理職男女比率



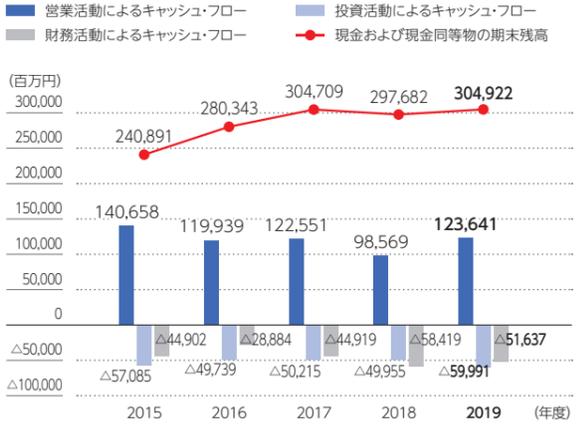
## 特許公開件数



## 親会社の所有者に帰属する当期利益/ROE



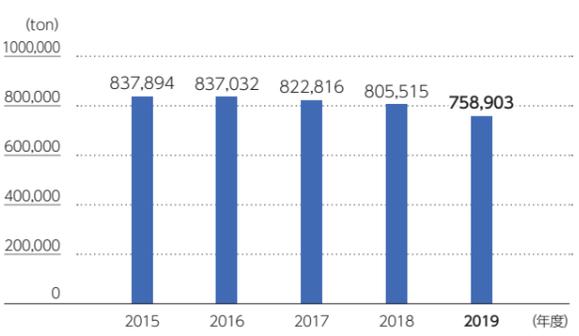
## キャッシュフロー



## 重大・重要災害発生件数



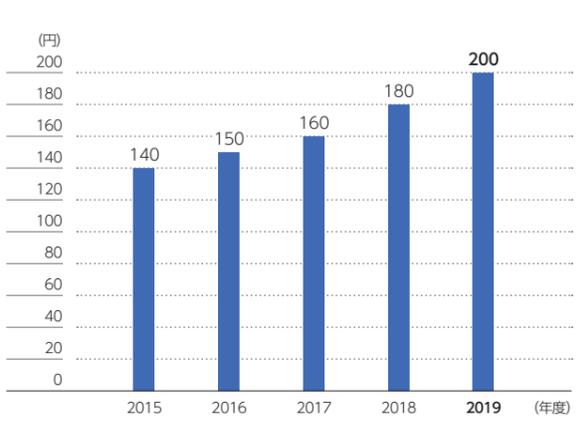
## CO<sub>2</sub>排出量 (Scope 1+2) <sup>\*3</sup>



## 設備投資と研究開発費



## 一株当たり配当金



## 廃棄物等排出量



## トルエン大気排出量



※1 件数：構内で働くすべての人を対象。 ※2 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。 ※3 従来、電力事業者ごとの電力のCO<sub>2</sub>排出係数を把握できない海外子会社には「GHG Protocol, Purchased Electricity Tool ver.4.8(GWP 2014 IPCC 5th Assessment Report)」のCO<sub>2</sub>排出係数を適用していましたが、2019年度より、これらの海外子会社には「IEA, CO<sub>2</sub> emissions from fuel combustion」もしくは「EPA, Emissions & Generation Resource Integrated Database (eGRID)」のCO<sub>2</sub>排出係数を適用する方法に変更しました。この方法の変更は、2016年度実績まで遡及して適用しています。 ※4 グループ会社は、2016年度より集計しています。

# トップメッセージ



日東電工株式会社  
代表取締役 取締役社長  
CEO, COO

高崎秀雄

## 新型コロナウイルス感染症の影響について

今般の新型コロナウイルス感染症で亡くなられた方々に謹んでお悔やみ申し上げますとともに、感染拡大により日常生活に影響を受けているすべての皆様が一日も早く元の生活に戻ることができますよう、心よりお祈りいたします。また、医療従事者の方々をはじめ、感染拡大防止と社会生活の維持に向けてご尽力されている皆様に深く感謝申し上げます。

Nittoグループでは、すべての人の健康と安全を最優先に、感染拡大の防止と事業の継続に取り組んできました。特に、製品・サービスの供給、地域・社会への貢献、Nittoグループ従業員とその家族の健康・安全の確保を第一に、社会的な責任を果たすべく、現在も最大限努力しています。

これからは感染拡大の防止と社会・経済活動を両立させる時代に入るとされており、新型コロナウイルスとの戦いは長期戦となることが予想されます。

私たちは引き続きグループ一丸となってステークホルダーの皆様とともに、この難局を乗り越えていきたいと思っております。

## 変化への対応力を発揮し、先の読めない状況を乗り越える

新型コロナウイルスの世界的な感染拡大に伴い、経済活動の停滞や消費動向の変化が生じており、先行きの不確実性が高まっています。

これまでNittoグループは100年を超える歴史のなかで、幾度となく危機を乗り越えながら持続的な成長を続けてきました。このような状況においても変化への対応力を発揮し、進化し続けるNittoグループでありたいと考えています。

2008年リーマンショックに伴う世界的な不況に直面した際は、「無・減・代」をキーワードに改革を行いました。私たちの仕事や設備、システムなどの中で、「無くせるもの」「減らせるもの」「代えられるもの」がないかという視点で、徹底的に議論を尽くし、改革を進めた結果、早期に業績を回復することができました。

今後は継続すべきものは合理化し、切り替えるべきものに対しては新たな発想で取り組むことで、先の読めない状況を乗り越えていきます。

## トップメッセージ

### Nittoグループの強みに立ち返り、さらなる成長を実現する

変化に対応しながら成長を続けるためには、自らの強みに立ち返ることが重要と考えています。そのために、私たちは以下のようなNittoグループ独自の戦略を推進していきます。

その柱となるのは、既存製品や既存技術を用いて新しい需要を創出する「三新活動」と、成長するマーケットにおけるニッチな分野でグループ独自の技術を活かしてシェアNo.1を狙う「ニッチトップ戦略」です。

三新活動とは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独自のマーケティング活動です。愚直に繰り返してきたこの活動こそが、NittoグループのイノベーションのDNAであり、私たちの成長エンジンの一つです。

ニッチトップ戦略にはグローバルシェアNo.1を目指すグローバルニッチトップ™戦略と、各国・エリアでシェアトップになることを目指すエリアニッチトップ®戦略の2つがあります。これらは、それぞれ独立したものではなく、各国・エリアでシェアトップ、すなわちエリアニッチトップ®となった製品を他の国・エリアに展開し、広げていくことでグローバルニッチトップ™に発展させていきます。

さらに自社のリソースに拘らず、外部とのアライアンスやオープンイノベーションを積極的に活用していくなどの新たな取組みを通じてさらなる成長を実現していきます。



### 外部環境に影響されにくい収益基盤の構築に向けて

継続的な成長を下支えするのは、外部環境に影響されない強靱な収益基盤です。安定的に営業利益1,000億円を生み出せる企業を目指し、私たちは主に以下のことに注力していきます。

#### 注力すべき事業分野と、新たな事業シーズの創出

まず、注力すべき事業領域を明確にするため、「情報インターフェース」「次世代モビリティ」「ライフサイエンス」の3つの分野を定めました。これらの事業領域に対し、戦略的に経営資源を投入することで、収益基盤の強化を図っていきます。

また、これに加えて、中長期的に取り組む必要がある分野が、第5世代移動通信システム(5G)です。5Gの実用化には大容量・超高速通信の実現が必要ですが、その一翼を担うのは私たちが開発しているプラスチック光ファイバー・ケーブルです。5Gの普及に伴い、データセンターにおける情報処理能力の向上や、医療の現場における遠隔操作、自動運転など、私たちの生活にイノベーションが起こることが期待されます。

そのほかにも、ウェアラブル市場に向けた医療用粘着テープの開発や、モビリティ分野で課題となる「熱」「音振動」「電磁波」の問題を解消する部材の開発にも取り組んでいます。

私たちはこのような将来的なテーマに対し、保有する基幹技術と多様な事業を融合することで、新たな事業シーズの創出を目指しています。

#### 中長期的な生産性の向上

生産性の向上には継続的な改善が必要です。私たちは事業活動において日々徹底した合理化を進めています。例えば、検査工程の省人化や生産ラインの自動化など、絶えず改善を続けることで、製品の競争力を維持・向上させています。

また生産設備における投資効率性の抜本的見直し、生産拠点・物流の最適化など、中長期的な取組みも行っています。

### これからの成長を支えるNitto Person

Nittoグループの事業活動の根幹となるのは、当事者意識を持ち、リーダーシップを発揮できる人財です。次世代のNittoグループを支える人財を育成するために、実践的な研修や社外への派遣などの投資を継続的に実施しています。

## トップメッセージ

また、全体を把握し、決断することが求められるリーダーの立場を早い段階で経験させるキャリアパスを設けています。

このように、Nitto流の考え方を基礎として身につけた上で、外部の厳しい環境における修羅場を経験することにより、組織を牽引する人財が育成されていきます。

Nittoグループにはチャレンジする人を応援する文化があり、失敗しても再び挑戦できる企業風土があります。一人ひとりの積極的なチャレンジを促すことで次世代のNitto Personを育成していきます。

### 責任あるモノづくりに向けたNittoグループの覚悟

事業活動を行うにあたり、従業員の安全は最優先事項です。掛け声だけに終わらせないために、あらゆる事故、労働災害を「減らす」だけにとどまらず、「ゼロにする」という覚悟を持って取り組んでいます。この「安全」をはじめ、Nittoグループが持続的に成長していくためには、ESG（環境・社会・ガバナンス）の観点での企業経営が欠かせません。

Nittoグループでは、環境や社会への配慮を、コストではなく投資として位置付け、企業価値向上を実現していきます。

環境や社会に貢献する投資を行うためには、長期的な視座で判断することが必要です。そこで、Nittoグループでは環境・安全に対する投資への意思決定を全社的な観点で行う「経営ファンド」という独自の制度を設け運用しています。

さらに、責任ある企業として国際連合が提唱する「人権・労働・環境・腐敗防止」についての普遍原則である「国連グローバルコンパクト10原則」に賛同し、2020年2月、「国連グローバルコンパクト」に署名しました。これにより、私たちは持続可能な社会を実現するために責任あるモノづくりを徹底していきたいと考えています。

### サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)の事業活動への落とし込み

2019年度に優先的に取り組むべき社会課題として「サステナビリティ重要課題」(マテリアリティ)を特定しました。従業員一人ひとりが当事者意識を持つことで、グループ一丸となってこれらの課題解決に寄与できるよう、事業活動への落とし込みをさらに強化していきます。

サステナビリティ重要課題への取組みを通じてNittoグループにしかできない

イノベーションを起こし、ステークホルダーの皆様とともに社会課題解決に資する価値を創出していきます。

### 絶えず進化し続けるNittoグループを目指して

新型コロナウイルスの世界的な感染拡大によって、人々の価値観や産業構造が変化し、さまざまな社会変革が加速すると予測されています。過去の歴史から見ても、感染症が経済に与えるダメージは避けられない一方で、新たなニーズ・産業に繋がるパラダイムシフトが同時に引き起こされています。

私たちも、新たな環境に適合するために変化しなければなりません。将来の成長に向けて現状に満足することなく、Nittoグループの新たなステージへ舵を切る必要があります。

Nittoグループは、創業以来、さまざまな市場環境や技術の変化を乗り越え、持続的な成長を続けてきました。私たちはこれからも新材料・新機能の開発を通じて、技術で未来を創造する高機能材料メーカーを目指していきます。

私たちNittoグループは、ブランドスローガン「Innovation For Customers」の通り、お客様に驚きと感動を提供していくとともに、多くのステークホルダーの皆様の期待に応え、新しい価値の創出と長期的な企業価値の向上に継続して取り組んでいきます。



# Nittoグループのユニークさ

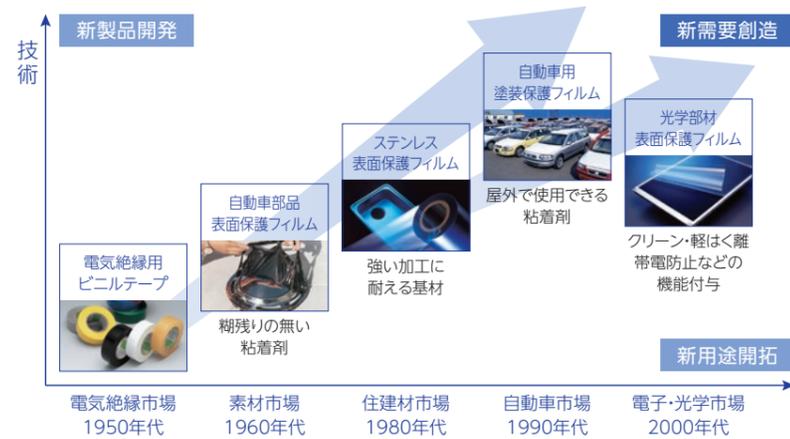
## 三新活動

### 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」製品を開発した上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独自のマーケティング活動「三新活動」の原理です。



#### 三新活動の展開例



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

## コア・テクノロジー

### 4つの基幹技術を組み合わせお客様のニーズに合った製品を開発

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



## ニッチトップ戦略

### 自社に優位性があるニッチ市場で独自の技術でトップシェアを目指す

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



#### グローバルニッチトップ™戦略の製品例

##### 1 ディスプレイ用偏光フィルム (NPF®)



光学特性・信頼性・作業性に優れ、液晶ディスプレイ(LCD)や有機ELディスプレイ(OLED)などに対応する豊富な品ぞろえでお客様のニーズにお応えしています。

##### 2 熱はく離シート (リパアルファ®)



常温では粘着力があり、加熱するだけで簡単にはがすことができるユニークな粘着シートです。電子部品の各種製造工程で自動化・省人化に大きく貢献しています。

##### 3 HDDヘッド用薄膜金属回路基板 (CISFLEX®)



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

## 企業文化

### 価値観、心構え、行動基準を明文化した「The Nitto Way」

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



# 価値創造プロセス

社会におけるさまざまな問題をお客様と共にどのように解決するか。Nittoグループは「三新活動」と「ニッチトップ戦略」という独自のビジネスモデルによって、常に革新的で幅広い価値を創造し続けていきます。



経営理念・企業文化

# サステナビリティ重要課題 (マテリアリティ)への取組み

世界は、環境問題や人権問題をはじめさまざまな社会課題に直面しており、これらの難問を解決するために国際社会が努力を続けています。Nittoグループも社会課題解決と企業価値向上の両立に向けて、優先的に取り組むべき課題「サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)」を2019年に特定しました。

「サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)」には、

「イノベーションの創出」と「経営基盤の強化」の2つのアプローチにより取り組みます。従業員一人ひとりが当事者意識を持ってこれらの課題と向き合うために、まずは従業員への意識付けを行うべく周知活動を展開します。同時に、それぞれの課題解決に向けて綿密な計画を立て、全社横断的に必要な施策を講じていきます。



## 特定プロセス

### イノベーションによる価値共創 (製品・サービスを通じて取り組む課題)

「社会課題解決と企業価値向上の両立」に向けた事業による直接的な取組み

step 1	<b>社会課題のリスト化</b> (事業機会としての社会課題)	政府、学会、NPO、産業界のSDGsに関する代表的な文献から、社会的に重視されている課題を抽出し、リストを作成しました。さらに、自社の事業領域や方向性を勘案し、事業機会の観点で関連性のあるものを抽出しました。
step 2	<b>重要性評価</b>	ステップ1で抽出した社会課題一つひとつについて、10年のスパンで社会と自社それぞれにとっての重要性を評価しました。 社会にとっての重要性=社会課題の影響度がどのくらい深刻で急速に拡大しているか(市場としての成長性が高いか) 自社にとっての重要性=強みを活用した製品・サービスが提供できる可能性があるか
step 3	<b>マテリアリティ作成</b>	ステップ2で評価した結果のうち、「市場としての成長性が高く、自社が優位な地位を獲得しやすい社会課題」を、Nittoグループのサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)として特定しました。

### 価値共創のための経営品質向上 (経営基盤の強化により取り組む課題)

「社会課題解決と企業価値向上の両立」の前提条件となる、ステークホルダーからの要請に対応する取組み

step 1	<b>ステークホルダーからの要請項目のリスト化</b> (経済・環境・社会側面での要請項目)	グローバル・レポート・イニシアチブ(GRI)が発行している「GRIスタンダード」を使用してステークホルダーからの要請項目を抽出し、リストを作成しました。
step 2	<b>重要性評価</b>	ステップ1で抽出したステークホルダーからの要請一つひとつについて、10年のスパンで社会と自社それぞれにとっての重要性を評価しました。 社会にとっての重要性=要請するステークホルダーの幅広さ 自社にとっての重要性=自社への影響の大きさ・方針との整合性
step 3	<b>マテリアリティ作成</b>	ステップ2で評価した結果のうち、「幅広いステークホルダーから要請されており、自社への影響が大きな社会課題」を、Nittoグループのサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)として特定しました。

# サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)への取組み

## 取組みに当たってのリスクと機会

	サステナビリティ重要課題 (マテリアリティ)	リスク	機会	Nittoグループが 目指すもの	該当する SDGs	
<p>世界が 直面する 社会課題</p>	<p>イノベーションによる価値共創 (製品・サービスを通じて取り組む課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>スマート社会に向けた基盤の整備</li> <li>交通渋滞・交通事故の低減</li> <li>交通弱者に対する公共交通サービスの提供</li> <li>再生エネルギーの普及・省エネの推進</li> <li>プラスチック・金属・水・カーボンなどの循環促進</li> <li>大気・水質・土壌の汚染防止</li> <li>健康長寿の支援(生活習慣病・非感染性疾患)</li> <li>すべての人への医療・介護サービスの提供</li> <li>地球規模での感染症の抑制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル機器における新たな代替技術の出現や自社技術のコモディティ化による、自社製品の優位性の低下</li> <li>自社の製品などが交通システムの安全に重要な役割を果たすことに伴う責任の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IoTやデジタル化の進展に伴う各種センサーや半導体、情報通信インフラなどに用いる関連部材・素材へのニーズ拡大</li> <li>交通の円滑化や自動車の安全レベル向上に寄与する製品へのニーズ拡大</li> </ul>	<p>安心で利便性の高い生活</p>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>化学製品・プラスチックなどへの環境規制強化による既存製品の販売困難化</li> <li>環境に配慮した製品に対するニーズへの対応で、競合に後れを取ることに伴う、受注量の減少</li> <li>有機溶剤不用品やバイオプラスチックへのシフトなどの環境対策において、市場や顧客の期待に沿えない場合における、長期的な信頼の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動・温暖化、水不足などの地球環境問題の深刻化による、さまざまな資源・素材を循環利用するための技術・製品へのニーズ拡大</li> <li>大気・水質・土壌などにおける有害物質の分離・除去・浄化などに資する技術・製品へのニーズ拡大</li> </ul>	<p>持続可能な循環型社会</p>	 	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>核酸医薬を中心とした医薬品の開発期間の長期化や開発費用高騰に伴う、自社コストやリスクの拡大</li> <li>アンメットメディカルニーズに対応できないことによる、競争優位性・成長性の低下</li> <li>品質問題や副作用などによる患者の健康被害防止など、社会的責任の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>疾病の予兆把握や早期診断、高齢者の見守り・自立サポートといった、健康長寿実現への製品ニーズ拡大</li> <li>在宅医療やセルフメディケーションも含め簡便に使用できる医薬品・医療材料や介護用品へのニーズ拡大</li> <li>QOL向上や疾患拡大阻止への製品ニーズ拡大</li> </ul>	<p>健やかな暮らし</p>		
	<p>価値共創のための経営品質向上 (経営基盤の強化により取り組む課題)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人財の確保・育成</li> <li>ダイバーシティ &amp; インクルージョン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人財の確保・育成ができない場合における、担い手不足による安定的な事業活動の困難化</li> <li>ダイバーシティが十分でない場合における、急激な事業環境の変化に対応できないことによる、競争力の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様で優秀な人財からもたらされる新たなアイデアによる、イノベーションの創出と長期的な成長性の向上</li> </ul>	<p>多様な人財が活躍できる風土</p>	 
		<ul style="list-style-type: none"> <li>製品の安全性・品質向上</li> <li>労働環境の改善</li> <li>サプライチェーンにおける人権の尊重</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質問題や製品使用段階での健康への影響が生じることによる、リコール・訴訟などの発生</li> <li>事業活動中の災害発生による、人的被害や操業停止</li> <li>サプライチェーンにおける人権問題などの不祥事の発生による、顧客・社会・株主などからの企業評価の毀損</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全性の高い製品の提供による、顧客の安心感と強い支持の獲得を通じた、競争力の向上</li> </ul>	<p>安全なモノづくり</p>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出削減</li> <li>エネルギー・原材料・水などの効率的利用</li> <li>汚染・有害物質の排出削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境負荷の高い原材料やエネルギーの使用を継続している場合における、規制強化に伴う操業停止</li> <li>特定の原材料が世界的な消費量拡大により将来的に枯渇する場合における、原価上昇や調達困難になることによる操業停止</li> <li>生産プロセスにおける大気汚染や有害物質の排出削減の遅れによる、法規制対応コストの増加や、操業ライセンスの取得困難化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境効率の高いプロセスからもたらされる生産性向上や原価低減による、長期的な成長力や競争力の向上</li> </ul>	<p>環境にやさしいプロセス</p>	

# サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)への取組み

## 計画と進捗



## 2. 関連製品・開発テーマ創出の仕組みづくり

社会課題解決に資するような製品・サービス・技術の創出を加速させるために、周知によって従業員の意識を変え、同時に、貢献度合いを可視化することが重要だと考え、その認定制度の導入を目指しています。

このような仕組みをできるだけ早期に運用できるよう、現在、認定基準や審査体制などの構築を検討しています。

## 3. 方向性、KPI/目標の策定

経営基盤強化に向けた8つの重要課題のうち、一部の重要課題に対しては方針や目標を定め、さまざまな施策を実行しています。残りの重要課題についても、目標やアクションプランを策定し、進捗度合いを測るためKPIを設定するなど、準備を進めています。

### 目指すもの 多様な人財が活躍できる風土

サステナビリティ重要課題	KPI	アプローチ
人財の確保・育成	(一人当たり)教育研修時間	<ul style="list-style-type: none"> <li>・タレントマネジメント強化</li> <li>・教育・研修制度の充実</li> </ul>
ダイバーシティ&インクルージョン	女性管理職比率	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ダイバーシティの推進</li> <li>・働き方改革の推進</li> </ul>

### 目指すもの 安全なモノづくり

サステナビリティ重要課題	KPI	アプローチ
製品の安全性・品質向上	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・品質マネジメント強化</li> <li>・規程とシステムによる厳格な化学物質管理</li> </ul>
労働環境の改善	重大・重要災害件数	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「人・組織・設備」安全の追求</li> </ul>
サプライチェーンにおける人権の尊重	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CSR調達および</li> <li>・ホワイト物流の推進</li> </ul>

### 目指すもの 環境にやさしいプロセス

サステナビリティ重要課題	KPI	アプローチ
CO <sub>2</sub> 排出量削減	CO <sub>2</sub> 排出量	<ul style="list-style-type: none"> <li>・総エネルギー量の削減</li> <li>・再生可能エネルギーの活用</li> <li>・回収・再利用技術の開発</li> </ul>
エネルギー・原材料・水などの効率的利用	廃棄物排出量	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資源使用量の削減</li> <li>・資源の社内循環</li> <li>・廃棄物のリサイクル化</li> </ul>
汚染・有害物質の排出削減	トルエン大気排出量	<ul style="list-style-type: none"> <li>・使用量の削減</li> <li>・全排出量の回収・再利用</li> </ul>

## 1. 周知活動

サステナビリティ重要課題に取り組むに当たり、従業員一人ひとりがこれを日々意識して活動していくことが必要となります。2020年度は、役職と求めるレベルに応じてeラーニングやワークショップなどを通じてグループ従業員への周知を図ります。

### 2020年度周知プログラム

対象	達成レベル	周知と理解	マインドセット	イノベーション創出	活動計画策定
一般	●	●			
係級および課級	●	●	●		
事業部選抜(若手中堅従業員)	●	●	●	●	
部級	●	●	●		●

# CTOが語るR&D戦略



取締役 常務執行役員 CTO  
 全社技術部門長  
**三木 陽介**

## 変化する時代におけるNittoグループの新たな戦い方

情報通信技術 (ICT) の浸透により、私たちの生活や社会が大きく変わろうとしています。例えば、超・高速大容量、低遅延、高信頼の通信技術である5G時代の到来です。これによって、各種IoT機器から収集したビッグデータを産業ごとにAI (人工知能) で解析し、それぞれの分野に新たな価値を生み出していくようになります。また、このような動きに呼応して、従来の業界の枠を超えた協働や再編も始まっており、社会のデジタルトランスフォーメーションはさらに加速していくでしょう。この社会の大きな変革の中で、Nittoグループがど

のような価値を提供できるかが問われています。私たちは、従来の市場にとらわれることなく、変化し、成長している分野へ新しい価値を創出していかななくてはなりません。

そのため、Nittoグループが現在有している技術や製品を新たな技術と組み合わせることで、タンジブル (有形) な価値を提供していく必要があります。同時に、知的財産や製造技術などのインタンジブルアセット (無形資産) も価値として提供することにより、タンジブルとインタンジブルな価値提供を両輪で行うことが重要です。

## お客様起点で「未来」を示すイノベーションを提供

私は、2017年から副CTOとして全社技術部門の新規事業創出を担当し、2020年6月にCTOに就任しました。Nittoグループに入社してから20年以上、ICT関連の製品開発、営業や企画に携わり、第一線でお客様の困り事を解決するための提案を行ってきました。数々の技術変革が起こる業界の中で、私がずっと大切にしてきたのはお客様から「こんなものがほしかった!」という言葉を引き出すような、「未来」を示す提案を行うことです。そのためには、お客様の「今」だけでなく「未来」を知ること、そしてその先のエンドユーザーが真に求めている価値は何なのかを考え抜き、お客様を起点としたイノベーションを提供し続けることが大切です。

私の役割は、自身の経験を活かし全社技術部門と事

業部の懸け橋になることです。その一つとして、プラスチック光ファイバー・ケーブル、ネオジム磁石のようなNittoグループのこれからを担う革新的な製品をお客様に提供するために、全社技術部門内に新規事業本部という技術のインキュベーションを担う組織を設置し、事業化を促進しました。

さらに、2019年度はグローバルな視点で社会の変化やニーズを素早く察知するため、全社技術部門内にイノベーションマーケティングセンターを創設しました。お客様に寄り添い、お客様の夢を引き出し、それを社内に共有することで、お客様と世の中に新しい価値を創出していきたいと考えています。

## 技術や知的財産が成長に寄与

近年実施してきた改革、すなわちR&Dで生まれた技術を実際に事業へ結び付けること、そしてひとつの技術から多様な形で価値を生み出すビジネスモデルへの転換も着実に成果に表れてきています。

事業化の促進については、全社技術部門内のプロセスエンジニアリング機能の強化により、研究開発早期の段階から量産プロセスの確立に向けた動きをより一層加速させることが可能となりました。例えば、プラスチック光ファイバー・ケーブルは、パイロットラインでの

試作品の光の減衰も改善し、早期量産開始に向けて大きく前進させることができました。

多様な形で価値を生み出すビジネスモデルへの転換については、知的財産マネジメントの強化を進め、Nittoグループが保有する知的財産権の可視化を行いました。この棚卸しによって、権利行使に伴うロイヤリティー収入に加え、他社への売却や権利放棄などを実施し、営業利益に貢献しました。

### 知的財産権の可視化



## CTOが語るR&D戦略

### 知的財産マネジメントがもたらす多様な技術の「出口」

知的財産マネジメントは、営業利益への貢献だけでなく、多様な技術の「出口」を意識したビジネスモデルへの転換にも寄与します。これまで行ってきた保有知的財産権の可視化により、その価値をNittoグループ全体で正確に把握できるようになりました。これによって、外部から獲得した技術とNittoグループの保有する技術の融合による新しい価値創出を行いやすい環境が整備されました。

また、テーマの検討段階から、開発と知的財産の担当者がどのような価値を提供し、市場でどのようなポジションを築くのかを十分に議論することで必要な知的

財産網を張り巡らせることができます。知的財産権は数だけの視点ではなく、これからのNittoグループの成長を支えるための武器になるといえるのです。

マーケティング活動の中でも、IPランドスケープという観点で知的財産情報を活用していきたいと考えています。従来からのパテントマップの枠を超え、公開されている知的財産情報を統合的に分析することで自社の市場でのポジションについて現状の俯瞰・将来の展望などを導き出し、R&D戦略、事業戦略や経営戦略にもさまざまな提言を行っていきます。

### 変化し、成長する分野に経営資源を集中

Nittoグループの強みを最大限に活かせる成長領域として考えているのは「情報インターフェイス」「次世代モビリティ」「ライフサイエンス」の3つの領域です。この領域に対して、自社の経営資源を集中させると同時に、事業化に向けて不足する技術についてはオープンイノベーションやM&Aなど外部との連携を進めていきます。

情報インターフェイス分野では、オープンイノベーションを活用して「Nitto・慶應義塾大学 光ケーブル共同研究センター」を設立し、自社の光電混載基板やコネクタなどの技術と一体化し最終モジュールであるプラスチック光ファイバーケーブル(アクティブ・オプティカルケーブル)として提供できるよう開発を進めています。これによって、フレキシブルであるといったプラスチック光ファイバーの価値をさらに高めることができます。ただ、最終モジュールの形にするには、自社の技術だけではできないと考えており、外部との連携を進めることで実現していきたいと考えています。(→P.31 参照)

次世代モビリティ分野では、イノベーションマーケティングセンター、知的財産部門と開発プロジェクトチームの連携により、ネオジム磁石をこれから生まれて

くる新たな市場でも価値提供できる可能性が高まってきました。(→P.32 参照)

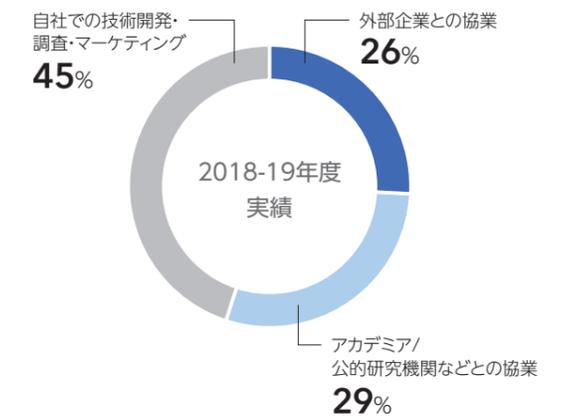
ライフサイエンス分野においては、粘着技術と薬を目的臓器へ届けるドラッグデリバリー技術を核として、1970年代から挑戦を続けています。これはNittoグループの技術で人々の健康寿命に貢献していきたいという思いから、また事業ポートフォリオの変革のためです。Nittoグループはいわゆる製薬メーカーではないため、自社の強みであるドラッグデリバリーのような技術をお客様である製薬メーカーに提供することで、新しい治療薬の創出に貢献していきます。2019年4月に、大阪国際がんセンターと共同で同センターの研究所内にNitto核酸創薬共同研究部を設置しました。大阪国際がんセンターの先端がん医療における臨床経験、動物モデルや臨床検体を用いた薬効評価技術と、Nittoの核酸創薬技術およびドラッグデリバリーシステム(DDS)技術を融合し、難治がん・希少がんに対する画期的な新規分子標的治療およびがん免疫療法の開発を目指しています。この取組みと、米国で実施しているKRAS変異がん\*に対する核酸医薬品の治験結果を合

わせることで、核酸医薬品の信頼性を高めていきたいと考えています。

しかし、新たな分野へ挑戦する場合、通常の意味決定プロセスではときに社内承認に時間がかかりすぎてしまいます。そこで、将来性が見込めると判断したテーマには、「経営ファンド」というNittoグループ独自の仕組みを適応し、通常とは異なる判断基準で、素早く意思決定を行っています。一定の金額まではCTOが決裁できる仕組みです。2018-19年度の経営ファンドの認可件数のうち、オープンイノベーションに関する案件は55%を占めており、協働を加速させています。

\* KRAS遺伝子とよばれる細胞増殖のシグナル伝達の核となっている遺伝子に変異が生じることによって引き起こされるがん。肺がん、大腸がん、膵がん、KRAS遺伝子の変異が多く見つかっている。

経営ファンド認可案件の内訳(2018-19年度)



“ NittoグループはB to Bメーカーであり、お客様とのつながりが重要です。お客様の「今」を満足させるだけでなく、「未来」の視点、すなわちお客様の期待を超える満足を提供していくことで、お客様と共に変化し続ける世の中に新たな価値を創出していきます ”

# 次代を支えるイノベーション

## プラスチック光ファイバー・ケーブル



IoTの普及や5Gの実用化に伴い、次世代の超高速・大容量通信の実現が急務となる中、Nittoグループは、さまざまな分野で活用できる「プラスチック光ファイバー・ケーブル(アクティブ・オプティカル・ケーブル)」の早期提供を目指しています。

### 強みを活かしたモノづくり

Nittoグループは、プラスチック光ファイバーと光・電気両信号を伝送する光電混載基板を一体化させたケーブルの開発を進めています。

2017年10月に、光学材料のビジネスなどで技術的交流があった慶應義塾大学と共同研究を開始しました。慶應義塾大学が持つフォトニクスポリマー技術、プラスチックに耐熱性を付与する技術とNittoの技術の融合により、より薄く軽量で柔軟性があり、耐熱性に優れたプラスチック光ファイバーの量産化を目指しています。

光電混載基板は、2012年頃から高速化やノイズフリーが要求される電子・医療機器などへの搭載を想定し開発を進めていました。ポリマー光導波路と回路基板というNittoグループの技術を一体化させることにより実現しました。

「プラスチック光ファイバー、光電混載基板という部材の開発を同時に進め、ケーブルとして一体化することで付加価値を最大限に提供できると判断したのです」(石丸)



**石丸 康人**  
新規事業本部  
光通信事業推進部

**広瀬 閔**  
製造・生産技術本部  
第2プロセス  
技術開発センター

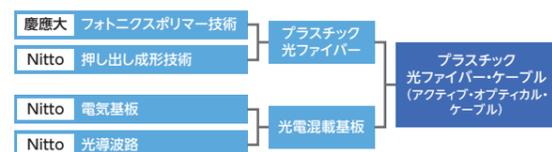
### 市場性・将来性

耐熱性を付与したプラスチック光ファイバーと光電混載基板を一体化して提供できるのはNittoグループだけです。より薄く小型で耐熱性と柔軟性を兼ね備えることにより、用途を大幅に広げられると考えています。

住宅や医療、飛行機、車、将来的には、宇宙空間などあらゆる場面において超高速・大容量通信の広がりが予想されており、それらのマーケットに提供できるよう量産化を進めています。

「プラスチック光ファイバーの課題であった光の減衰も改善し、お客様に評価していただけるレベルまで仕上がってきました」(広瀬)。「光電混載基板単体では、すでにお客様にサンプルを提供し評価いただいておりますが、現在はプラスチック光ファイバーと接続する技術開発を進めています」(石丸)

#### プラスチック光ファイバー・ケーブルのコンバージェンス



### 競争優位性

#### お客様のニーズ

- ・次世代の超高速・大容量通信の実現
- ・住宅などの空間から、車や飛行機、ロボットなどの機器といった幅広い用途での活用
- ・配線のスリム化、施工の簡易化や自由度の高い敷設

#### Nittoグループの競争優位性

- ・部材から最終モジュールであるケーブルという一体化したものをお客様の要望に応じた形で提供が可能なのはNittoグループだけ

## ネオジム磁石

ネオジム磁石は強力な永久磁石として、さまざまな用途で使用されています。「配向制御」を可能にしたNittoグループのネオジム磁石は、さらなるモーターの小型化、高性能化を実現し、新たなイノベーションの創出に貢献します。

### 強みを活かしたモノづくり

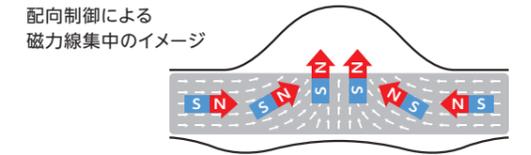
開発のきっかけは、2007年頃にお客様からネオジム磁石用の絶縁接着テープについて相談を受けたことです。ネオジム磁石は当時からモーターなどに広く活用されており年々需要が伸びていました。調査の中で、絶縁接着テープの製品化はもとより、自社が有する有機と無機化合物を焼結する技術を応用することで配向制御可能なネオジム磁石の実現を見出したのです。磁力を一定の方向に集中させることにより、モーターなどの小型化、高性能化や省電力化などが期待できます。2015年頃からサンプル評価をいただきながら、量産化のプロセス確立を進めています。

「磁石粉末と反応しない有機物を選定し、グリーンシート化するという業界の非常識にあえて挑戦することで、配向制御可能なネオジム磁石の開発に成功しました。簡単な道のりではなく、グリーンシート工法で磁気特性を発現するのに7年の年月を要しましたが、実現には、粘り強く技術・製品を育てる風土、有機化学の技術プラットフォームと技術者の存在が不可欠でした」(久米)



**久米 克也**  
新規事業本部  
ネオジム磁石事業推進部

**江部 宏史**  
新規事業本部  
ネオジム磁石事業推進部

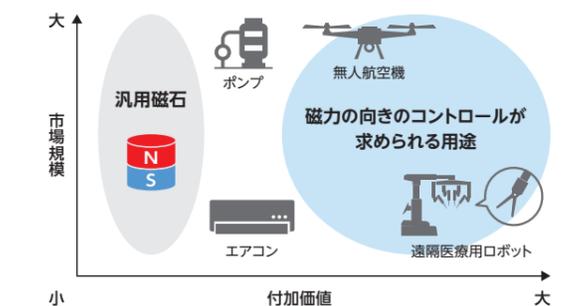


### 市場性・将来性

2019年度に新設したイノベーションマーケティングセンターが中心となりNittoグループのネオジム磁石の特長・独自性が活かせる市場調査を実施しました。革新的なデジタル技術の進展により需要が広がっている無人航空機、センサー類、高精細ロボットなど、これから生まれてくる新たな市場・技術に対して、小型化や高性能化などで、Nittoのネオジム磁石が貢献できる可能性を確認しました。

「画期的である一方、これまでにない技術であるため採用実績を積み重ねていくことで、ステークホルダーの信頼を獲得していきたいと考えています」(江部)

#### 「ネオジム磁石」の優位性が発揮されるマーケット



### 競争優位性

#### お客様のニーズ

- ・モーターの軽量化や低振動性などの機能が求められる無人航空機、センサー類、高精細ロボットなどの需要増加

#### Nittoグループの競争優位性

- ・「配向制御」が可能なおことで、モーターの小型化と軽量化を実現
- ・「配向制御」の特性を定量規定した特許により広く知的財産権を保護

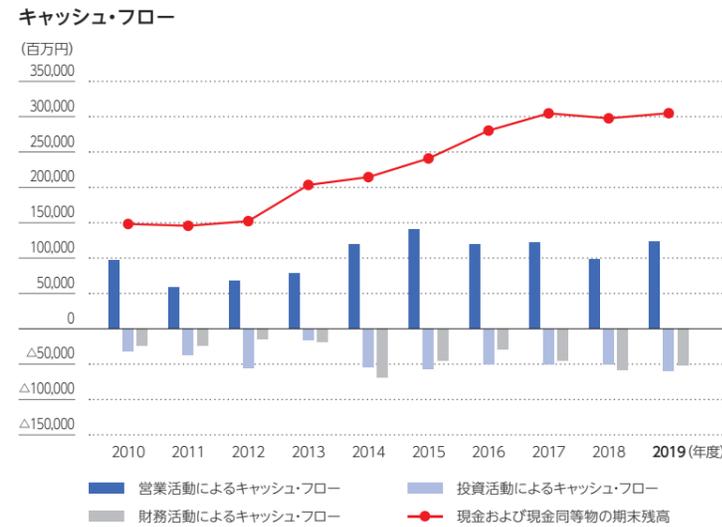
# 財務政策

## 財務基盤の強化に向けて

Nittoグループは、企業価値の継続的な向上とすべてのステークホルダーの長期的利益が合致するようバランスの取れた健全な財務基盤の構築を目指しています。

オプトロニクスやライフサイエンスなどの変化のスピードが速くリスクの高い業界で事業を展開しているために、競争力のある製品の開発・販売を通じて獲得した潤沢な営業キャッシュ・フローを元に、自己資本を充実させることを基本的な方針としています。

一方、株主還元も重視しており、安定的な配当と機動的な自社株の取得を実施しつつ、健全な財務基盤を維持しています。

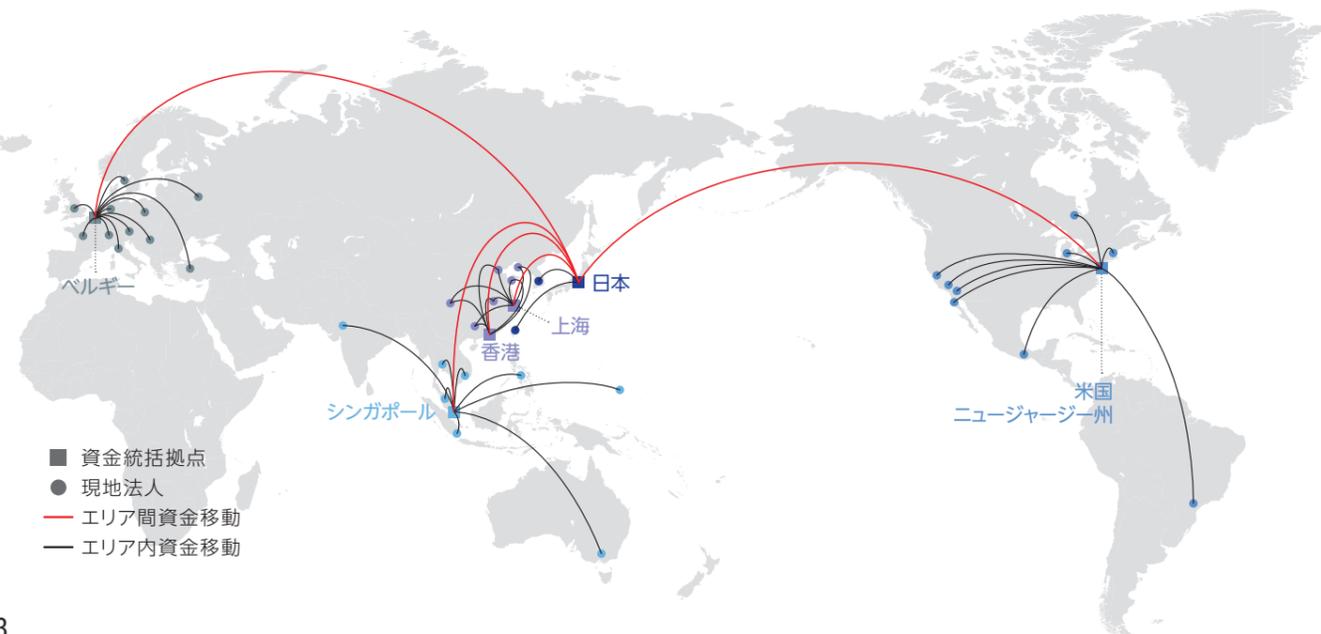


## キャッシュ・マネジメント

Nittoグループでは、トレジャリー・マネジメント・システム\*を活用し、グループ内の資金の動きをグローバルかつタイムリーに漏れなく把握しています。その上で、配当やキャッシュ・プーリングといった手法を用いて、各社に分散している資金を各エリアに設置した資金統括拠点へ集約することで、資金効率の向上に努めています。

また、グループ内の資金の取り扱いに関するポリシーを策定し、これを周知・運用することにより財務ガバナンスを強化するとともに、為替リスクヘッジコストなどの社外流出や連結有利子負債の削減に取り組んでいます。

\*トレジャリー・マネジメント・システム：資金効率化や為替取引などの金融取引管理をするためのシステム



## 資金の使途と株主還元

Nittoグループは、変化の激しい事業環境下においても継続的に企業価値を向上させていくために、資金の使途を①設備投資、②配当、③M&A、④自社株取得と順位付けし、経営の目安としています。

### 設備投資・M&A

Nittoグループは成長戦略や経営基盤の強化に向けて設備投資やM&Aを継続的に実施してきました。設備投資については投資回収期間や資産効率性を重視し、積極的に実施しています。

一方でESGの視点も取り入れ、将来的に起こりうるリスクの大きさも勘案しながら、長期的な視点での設備投資も併せて進めています。なかでもCO<sub>2</sub>削減や排水再利用といった環境に寄与する設備や労働衛生、労働環境の改善など経営基盤の強化に向けた設備への投資を行っています。

M&Aについては、収益性を重視した投資判断を行うとともに外部を活用し、今後成長が見込まれる分野への展開を図ります。

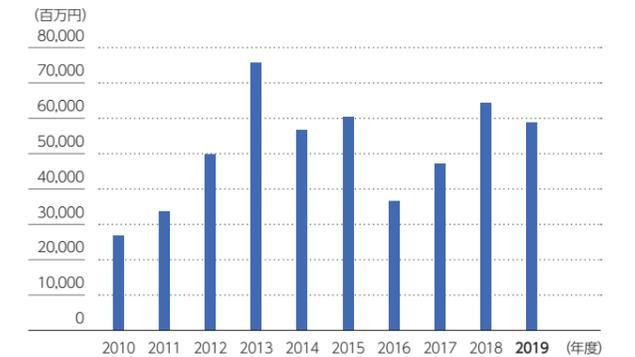
### 株主還元

Nittoグループは、株主還元を経営上最重要課題のひとつとしており、安定的に配当することを基本方針としています。

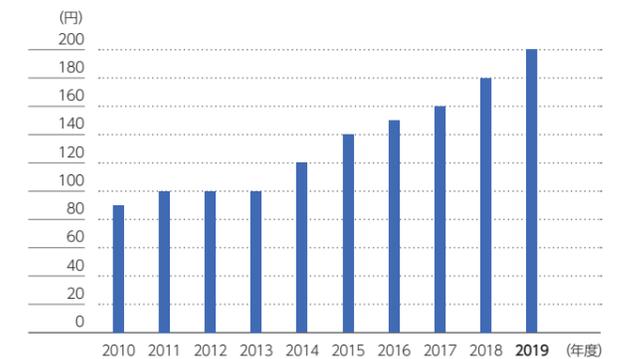
一方、急速な技術革新への対応と顧客ニーズにタイムリーに応えるために、研究・開発および生産に関わる積極的な先行投資を行っていくことも必要不可欠であり、配当金については、財務状況、利益水準、および配当性向などを総合的に勘案して決定しています。

加えて、経営環境の変化に対応した機動的な資本政策の遂行および総合的な株主還元策の一環として自社株式の取得を行うこととしており、2020年2月から7月に上限500億円(900万株)の自社株取得の実施を決定しました。また、取得した自社株式は、役員報酬など具体的な使用目的のあるものを除き消却することとしています。

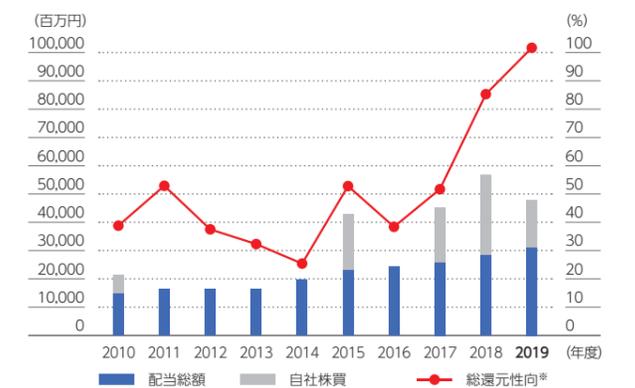
### 設備投資 (完成ベース)



### 一株当たり配当金



### 株主還元



\*総還元性向=(配当総額+自己株式取得額)/親会社の所有者に帰属する当期利益

# セグメント別情報

## 業績全般の概況

2019年度における経済環境は、米中貿易摩擦のみならず経済の先行きに対する不確実性が高まり、世界経済全体にマイナスの影響を与えました。米州においてはGDP成長率の鈍化が見られ、欧州においては英国のEU離脱問題もあり需要は低調に推移しました。中国においては対米を中心とした輸出入の減少や製造業における景況感の低下が見られました。Nittoグループの主要な市場においては、自動車市場で生産台数の減少が顕著となりました。スマートフォンも同様に生産台数は伸長しなかったものの、ディスプレイにおける新たな変化が見られました。また、年度末にかけて新型コロナウイルス感染症(COVID-19)が拡大し、世界の各エリア・地域における外出規制や物流の停滞などによる実体経済への影響が深刻化しました。

これらへの対応として、Nittoグループでは従業員の安全を最優先にテレワークなどを推進し、各国政府の要請に応じた形での対応を図っています。生産においては、中国エリアで一時的に稼働を停止したものの、春節(旧正月)以降、順次再開を進めました。一方、米州、EMEA(ヨーロッパ、中東、アフリカ)、アジアの一部の現地法人では稼働が停止した状況が継続しました。なお、2019年度においては、COVID-19による業績への影響は限定的でした。

以上の結果、売上収益は2018年度と比較し8.1%減(以下の比較はこれに同じ)の7,410億1千8百万円となりました。また、営業利益は24.8%減の697億3千3百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は29.2%減の471億5千6百万円となりました。

## 連結経営成績

単位:百万円

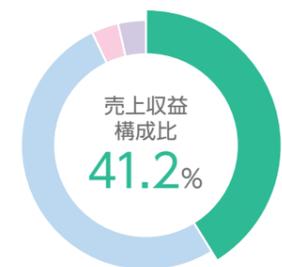
		売上収益	営業利益	税引前利益	当期利益
2018年度上期		403,678	51,365	50,178	35,191
2018年度下期	実績	402,817	41,412	41,732	31,425
2018年度		806,495	92,777	91,910	66,616
2019年度上期		378,285	41,102	41,016	29,162
2019年度下期	実績	362,732	28,631	27,996	18,061
2019年度		741,018	69,733	69,013	47,224

## セグメント別の状況

### インダストリアルテープ

主要製品: 基盤機能材料(接合材料、保護材料、プロセス材料など)、自動車材料

## 経営成績



基盤機能材料では、エレクトロニクスの市場が低迷し、スマートフォン用途、電子部品の製造工程で使用される材料の需要が伸びませんでした。一方、半導体市況が低調な中で、製造工程で使用される関連材料は堅調に推移しました。また、新たな地域への拡販に対応するため、トルコのグループ会社で製造開発しているおむつ用部材の生産体制を強化しました。当部材は市場エリアの拡張と成人用途への展開を見込んでいます。また、「有機溶剤フリーの両面接着テープ」に対する需要が堅調であり、引き続き、モノづくりにおける環境への貢献を進めていきます。

自動車材料を含むトランスポーター事業は、欧州、米州や中国をはじめ世界の主要な自動車市場において生産台数が減少し、需要が低調に推移しました。加えて、年度末にかけて新型コロナウイルス(COVID-19)の影響により、欧州、米州やアジアにおいてグループの工場での稼働が停止となるなどの影響が出ました。

以上の結果、売上収益は3,179億2千1百万円(10.5%減)、営業利益は207億5千2百万円(33.2%減)となりました。

## 対処すべき課題

基盤機能材料では、既存事業での最適な生産体制の見直しや生産性改革を実行し、競争力を向上していきます。また、5Gの普及やデータセンター市場が牽引役となり、電子材料、半導体プロセス材料、電子プロセス材料などの需要拡大が見込まれる分野で新製品の創出に努めます。なお、COVID-19の影響としてお客様の在庫状況に大きな変動が生じる可能性があります。

自動車材料を含むトランスポーター事業では、COVID-19の影響により自動車生産台数の長期的低迷が想定されるなか、グローバルで供給体制の見直しや合理化の徹底、現行製品の統廃合等により、既存製品の競争力を強化し収益性を改善していきます。また、自動車の電動化、自動運転、コネクテッド、シェアリングといった変化に対するカーエレクトロニクス関連や航空機など自動車以外のモビリティ分野での新たな製品の創出を進め、さらなる事業成長を目指します。

## セグメント別情報

### 研究開発活動

粘着テープ製造工程での有機溶剤削減やバイオマス材料の利用促進などの検討を進めています。環境配慮型製品として「有機溶剤フリーの両面接着テープ」で、2019年度の第46回環境賞の優良賞を頂きました。(国立環境研究所・日刊工業新聞社共催、環境省後援)。引き続きESG、SDGsを見据えたサステナブルな環境配慮型の製品開発に注力していきます。

半導体分野において、ウェハ表面の凹凸を埋め込むプロセステープを新規に開発しました。半導体製造プロセスの高度化に伴い、必要とされるプロセステープの特性進化は必須であり、継続的に新製品開発を進めていきます。

フッ素系の機能性材料を用いた製品の用途拡大を進めており、半導体や電子部品、モバイル機器分野に新たな機能を付与した製品の開発に注力していきます。

トランスポーター分野では、自動車・鉄道車両・航空機などの輸送機の性能向上に貢献する新製品の開発を推進しています。電動車両の急速な市場拡大や電装部品の搭載数増加を見据えて、モーター用絶縁材料や電装部品用の内圧調整材料の製品拡充が進みました。また自動運転市場の本格的な到来に備えて、レーダー用電波吸収材料の展開を進めています。さらにCASE関連市場での新規事業創出のために、全社次世代モビリティ推進センターとのコンバージェンスで新たな価値創造に取り組んでいます。

する見通しです。

プリント回路では、ハード・ディスク・ドライブ(HDD)の生産台数がパーソナルコンピューター用途をはじめ低調に推移したものの、データセンター用途の高容量化にともない、需要が回復基調で推移しました。HDD以外では、ワイヤレス充電システムの用途で補聴器用部材の生産が始まりました。今後も、高精度基板の新たな用途の開拓に取り組みます。

なお、COVID-19による当セグメントへの影響は、一時的に中国での生産を停止するといった影響が生じたものの限定的でした。

以上の結果、売上収益は3,989億4千2百万円(7.2%減)、営業利益は570億6千7百万円(7.9%減)となりました。

拡大などを背景としたテレワークの浸透や通信環境の変化に伴うニーズの高まりが想定されます。こうした変化を着実に捉え、迅速な対応を図っていきます。

### 研究開発活動

大型ディスプレイ用途関連では、パブリックインフォメーションディスプレイ(PID)、モニター、ノートPC、タブレットなど液晶ディスプレイ(LCD)やOLED-TVに代表されるように有機ELディスプレイ(OLED)の大型化への対応に加え、それぞれの要望に応えられる製品開発を行っています。モバイルディスプレイ用途関係では、OLEDの表示品位の向上に加え薄型要望とフレキシブル化が進んでおり、これまで以上の光学性能を有し、かつ薄型や折り曲げ可能な偏光板の製品開発を行っています。

自動車業界では自動運転化技術の発展に伴い、車内のディスプレイ数の増加および大型化が見込まれています。車載用途では用いられる偏光板に高耐熱・低収縮が求められるため、その要望に応える製品を開発しています。加えてハイエンド向けの車内の内装デザインを高める曲面・異形状ディスプレイで用いられる偏光板製品に必要な性能を有する製品開発にも注力しています。

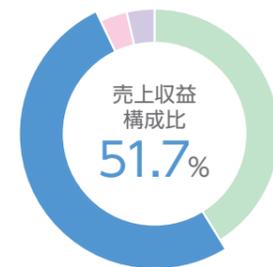
さらに、偏光板以外のディスプレイ周辺光学材料としてディスプレイ層間充填粘着剤、OLED工程材などの開発にも注力し、ディスプレイとそれを組み込む機器のお客様への価値提供を行っています。

プリント回路製品は、感光性ポリイミドおよびセミアディティブ法による回路形成技術を応用した高精度基板を、HDDとは異なる新市場へ展開を進めています。当年度、補聴器用ワイヤレス充電システムやスマートフォン用部品などに採用され、売上に寄与し始めていますが、さらに新しい要望に応えるべく、製品開発に注力しています。

## オプトロニクス

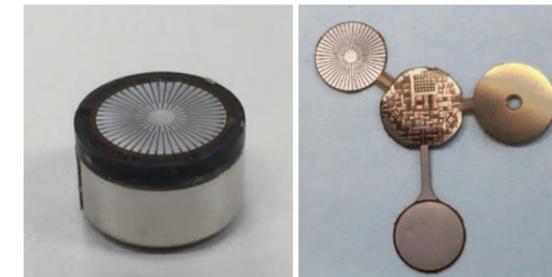
主要製品：情報機能材料、プリント回路

### 経営成績



情報機能材料は、スマートフォンに関して、生産台数の伸長は見られませんでした。ディスプレイの大型化にともなう光学フィルムの異形加工に対応しました。その結果、当用途の業績は2018年度に比して好調に推移しました。TV市場は、パネルメーカーの供給能力

の拡大にともない、需給バランスが大きく変化しています。このような環境のなか、当用途では高付加価値領域へ注力しました。なお、汎用偏光板の技術供与によるロイヤリティ収益は、2018年度にその一部を計上しましたが、新たな収益は次年度以降において実現



補聴器用ワイヤレス充電システムの電池パック(左)とNittoの無線給電用高精度基板(右)

### 対処すべき課題

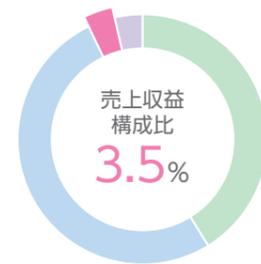
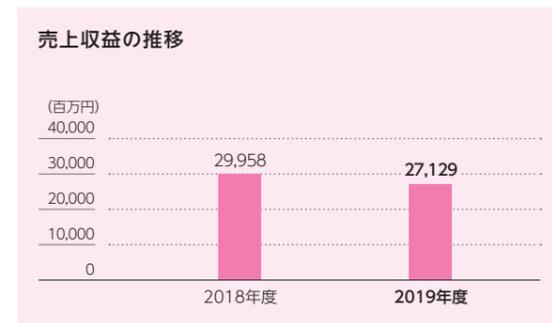
情報機能材料では、ディスプレイ市場がコモディティとハイエンドに二極化してきています。その中で、業界トップの技術力に磨きをかけ、新たなディスプレイの変化に応じていきます。また、製品ライフサイクルマネジメントの強化と合理化を徹底し、事業基盤の強化と高収益事業の拡大を目指します。プリント回路においては、HDD用途でのシェア拡大と合理化を徹底し、高収益性を目指します。また、これまで培った高精度回路形成技術をスマートフォンやその他用途における新たな需要に対して展開していくとともに、生産設備の拡張を進めるなど、今後の事業の柱に成長させていく取組みをさらに強化します。なお、COVID-19の影響

## セグメント別情報

### ライフサイエンス

主要製品：医療関連材料

#### 経営成績



ライフサイエンス事業では、2018年度に核酸医薬の受託製造において、お客様の新薬開発停止による最終の収益を計上しています。これにより、2019年度の業績は前年度に及びませんが、順調に成長する核酸医薬市場のニーズに応じて、売上収益は回復傾向にあります。また、経皮吸収型テープ製剤においては、大日本住友製薬株式会社様と共同開発を進めてきた、非定型抗精神病薬「ロナセン®テープ」が寄与しました。

核酸医薬の創薬においては、引き続き、肺線維症および難治性のがん治療薬での治験に取り組んでいます。

以上の結果、売上収益は271億2千9百万円(9.4%減)、営業損失は25億4千6百万円(2018年度は営業利益19億2千万円)となりました。

#### 対処すべき課題

ライフサイエンス事業では、後期臨床テーマ増や新薬承認を追い風に、核酸医薬市場では今後の市場拡大が見込まれています。その中で、製造技術開発力を強化し受託製造のシェアを拡大していくとともに、創薬では、肺線維症および難治性のがん治療薬領域で研究開発と治験を推進し、新たな事業の柱として育てていきます。また、2019年9月に大日本住友製薬株式会社様より販売が開始された非定型抗精神病薬の「ロナセン®テープ」の販売ルートの拡大や安定供給のための協力を進めます。なお、COVID-19の影響拡大に伴い治験活動が延期される可能性があります。

#### 研究開発活動

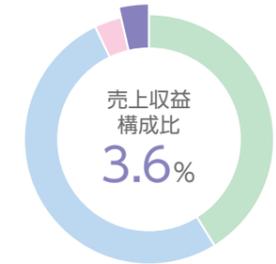
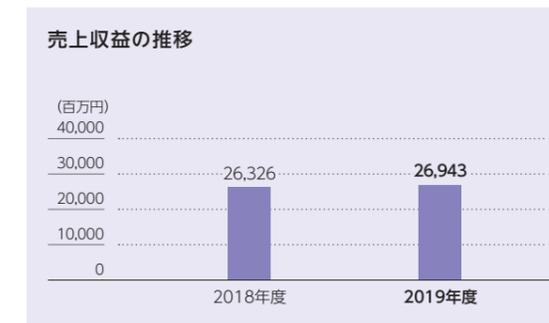
医薬品関連では、非定型抗精神病薬が6月に審査当局からの承認を受け、商業レベルの製造を開始しました。9月より大日本住友製薬株式会社様より日本国内市場への販売が開始されました。

医療衛生材料関連では社内他事業部門との協業に加え、社外協業体制を強化して、新領域での事業開発と、新しい市場及び地域への展開を推進しています。

### その他

主要製品：高分子分離膜、その他製品

#### 経営成績



メンブレン(高分子分離膜)では、海水淡水化と環境対策に向けた各種産業用途の需要が堅調でした。また、エネルギー分野において油田採掘注入水用新規ナノフィルトレーション膜の需要が伸長しました。

なお、当セグメントには未だ十分な売上収益を伴っていない新規事業が含まれています。

以上の結果、売上収益は269億4千3百万円(2.3%増)、営業損失は27億8千2百万円(2018年度は営業損失19億7千万円)となりました。

#### 対処すべき課題

メンブレン(高分子分離膜)では、生産プロセスの自動化をはじめとする合理化を進めるとともに、事業基盤の強化を進めます。エネルギーや環境分野でも新たな事業成長を目指し、収益性向上に向けて取り組んでいきます。新規事業では、プラスチック光ケーブルをはじめ、開発中案件の一刻も早い量産化を目指します。

#### 研究開発活動

世界的な水環境の変化として、排水・廃液をゼロ化(ZLD:Zero Liquid Discharge)して再利用する動きが進んでいます。逆浸透膜製造工場であるNitto滋賀事業所にて排水・廃液を再利用する技術検証を行い、2019年度には再利用用途向けの新製品群を市場投入しました。今後も社会的ニーズに併せた製品開発を進めるとともに分離技術で水資源の再利用化の促進に貢献していきます。

# バリューチェーンで見る社会課題への対応

Nittoグループは、原材料調達から製品廃棄に至るバリューチェーン全体において社会へ及ぼすあらゆる影響を考慮するとともに、事業を展開するすべての国・地域において法を遵守し、企業としての社会的責任を果たしています。事業活動におけるリスクと機会は必要に応じて見直しを進めています。

## ／ Nittoグループの事業活動におけるリスクと機会

リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>法令・規制などへの違反による行政処分(操業停止、罰金・追徴金納付)、社会的信用の失墜</li> <li>法令など規制強化による事業コストの増加、製品開発、操業への影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高度専門人材の確保競争の激化・人材の流出</li> <li>従業員の心身健康が損なわれることによる生産活動の低下、事故・不祥事の発生、社会的信用の失墜</li> <li>サプライチェーン拡大による人権侵害</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>紛争鉱物調達による人権侵害、紛争助長</li> <li>鉱物・水など天然資源の調達による資源枯渇</li> <li>鉱物資源、石油由来原料調達による環境破壊</li> <li>原価率上昇による事業コストの増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>イニシアチブなどの強化による事業コストの増加</li> <li>電力・化石燃料のエネルギー消費による大気汚染</li> <li>化学物質使用による生態系および人体の健康への影響</li> <li>汚染物質・有害物質の排出による地球環境汚染、事業コスト増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働災害による健康被害、操業停止、受注低下、販売停止</li> <li>品質不正による契約解除、損害賠償、社会的信用の失墜</li> <li>火災・爆発に伴う近隣への影響</li> <li>環境事故による土壌・河川の汚染による操業停止、事業コストの増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人財不足による事業コストの増加</li> <li>貨物破損など物流事故や労働災害による損害賠償、受注低下、販売停止</li> <li>日本における労働生産人口の減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品による生態系や人体の健康への影響</li> <li>重大なクレーム・リコールの発生による罰金・社会的信用の失墜</li> </ul>
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>原材料調達</p>  </div> <div style="text-align: center;"> <p>研究開発</p>  </div> <div style="text-align: center;"> <p>生産</p>  </div> <div style="text-align: center;"> <p>物流・販売</p>  </div> <div style="text-align: center;"> <p>製品の使用・廃棄</p>  </div> </div>					
機会	<p>人財</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>人財の確保・育成</li> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リクルートブランディング向上による高度専門人材の確保</li> <li>タレントマネジメント促進による戦略的な人材の配置・育成</li> <li>ダイバーシティの促進(高齢者雇用・女性・外国籍従業員の活躍・障がい者雇用など)による雇用機会拡大</li> <li>→多様な人材によるイノベーションの創出および持続的成長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>体系的な人材教育による従業員の育成</li> <li>働き方改革の促進</li> <li>従業員の健康支援体制整備によるプレゼンティズム(疾病就業)の改善</li> <li>→労働生産性・エンゲージメント向上</li> </ul>		
	<p>製品安全・品質</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>製品の安全性・品質向上</li> <li>労働環境の改善</li> <li>サプライチェーンにおける人権の尊重</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>バイオ・リサイクル資材調達による資源の確保</li> <li>→材料置き換えによる付加価値提供、調達コストの削減</li> <li>調達先拡大による調達コストの削減</li> <li>→材料選定の選択肢の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>原材料の変更・削減による作業・製品の安全確保、廃棄物削減</li> <li>→事業コストの削減</li> <li>作業環境改善、化学物質の適正な管理による作業者の安全確保</li> <li>→安定生産の向上、雇用確保の促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスクアセスメント/ケミカルリスクアセスメントによる作業者の安全確保、火災・爆発事故リスクの低減</li> <li>→安定的な生産、社会からの信頼確保</li> <li>業務改革による物流生産性の向上と働き方改革の推進</li> <li>→輸送コスト削減、社会からの信頼確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報の一元管理による化学物質情報の適正な開示</li> <li>→お客様満足度の向上</li> </ul>
	<p>環境</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出削減</li> <li>エネルギー・原材料・水などの効率的利用</li> <li>汚染・有害物質の排出削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>輸送手段の転換によるCO<sub>2</sub>排出量削減</li> <li>→輸送コストの削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境配慮製品開発による環境負荷低減、生態系・人体への配慮</li> <li>→新市場の開拓、シェア拡大</li> <li>→新製品テーマの発掘、創出</li> <li>エネルギー・原材料を効率的に利用できる技術の開発</li> <li>→事業コストの削減</li> <li>CO<sub>2</sub>回収・再利用によるCO<sub>2</sub>固定化</li> <li>→地域・社会貢献による知名度向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質管理体制強化による製品品質の向上</li> <li>→お客様満足度の向上</li> <li>新技術開発・導入、再生可能エネルギー利用などによるCO<sub>2</sub>排出量削減</li> <li>→新製品テーマの発掘、電力コストの削減</li> <li>化学物質の適正な管理による環境保全</li> <li>→地域住民の安全確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>法規制遵守、規格要求対応による製品安全性確保</li> <li>→社会からの信頼確保</li> <li>輸送手段の転換によるCO<sub>2</sub>排出量削減</li> <li>→輸送コストの削減、物流業務の改善</li> <li>健康・環境へ配慮した製品の供給</li> <li>→新市場の開拓、シェア拡大</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>資源循環による廃棄物の削減、資源確保、汚染有害物質の排出削減</li> <li>→新製品テーマの発掘、処理コストの削減</li> </ul>					

# 人財

## なぜ、重要なのか

Nittoグループは「人財は最も重要な資産」と位置付けています。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を理解して実践できる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」「新しい価値を生み出すべく」「国境を超えた仕事ができる能力を持つ人」を掲げています。グローバルでの人財活性化を目的にNittoグループ共通の人事制度・インフラの導入を行っており、グローバルグレード、Nittoコンピテンシー、人事管理システム(HRIS)といった施策を進めています。今後はさらにこの施策を定着させることで、Nitto Personの育成をグローバルに推進していきます。

## 人財の確保・育成

変化の激しい現代の経営環境にあって、Nittoグループではグローバルビジネスを拡大しており、2019年度、海外売上比率は実に75%を超えるまでになっています。こうした中、リクルートブランディング強化や体系的な教育を通じ、人財の確保・育成を強化していくことで、Nittoグループのイノベーション創出・持続的成長を推進していきます。

## グローバル人財の採用

### Nitto Internship Academyに1,400人が参加

グローバル人財の採用を目指す中で、学生がさまざまな体験を通じて成長できる場を提供することを目的としたインターンシップ「Nitto Internship Academy」を開設しました。

Nittoグループの強みであるイノベーションや戦略を理解したうえで、Nitto従業員とチームを組み新規事業を提案したり職場を体験するといった4種類のプログラムを用意しています。2019年度はすべての学生・学年を対象にした結果、1,400人が参加しました。

「Experience Internship」では、ロンドンで開催された「Nitto ATP ファイナルズ」に学生が同行し、Nittoグループの魅力を発信するなど世界に向けた企業のブランディングを体験しました。この機会を通して、グローバル人財の採用にもつながっており、学生からの理解度や社外からの認知度も高まっています。

### Nitto Internship Academy 体系図

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

## グローバル人財の育成

### Nitto Global Business Academy (NGBA)

将来の経営幹部育成を目的とした「Nitto Global Business Academy (NGBA)」は、新規事業創出や経営課題解決の側面からNittoグループを牽引し、Nitto Personのアイデンティティを形作る人財輩出の場として、より実践に資するプログラムを実施しています。

前身の日東Universityも含めると、役員の70%以上が本プログラムを経験しており、経営幹部の育成に貢献しています。今後も国内外問わず優秀な人財を募り、グローバル経営人財を育成していきます。

### Nitto Personが習得すべきテーマを15言語に翻訳

すべてのNitto Personが習得すべき項目を学ぶNitto Cultivation System (NCS) 教育を2007年度から実施しています。製造業としての基礎知識習得を目的に「経営理念、CSR、安全、環境、品質、5S\*」の6項目を設定し、世界のNittoグループ各社で働く人々が理解できるよう共通テキストを15言語に翻訳しています。2019年度はテキストの一部を見直しました。Nittoグループ全体の人財育成強化を目指して、2020年度は、見直したテキストを国内外拠点へ展開していきます。

\*5S: 「整理」・「清掃」・「整頓」・「清潔」・「躰」の頭文字を総称したもの。職場環境の維持改善を目的とした、各職場において徹底されるべき5項目。

## 従業員の活性化

### エンゲージメントサーベイ「Seeds」の実施

従業員一人ひとりが生き生きと働ける組織づくりに向けて、エンゲージメントサーベイ「Seeds (Survey for employee engagement, diversity and satisfaction)」を2019年5月に実施しました。グループ会社を含む日本国内従業員8,955人を対象とし、95.2%の従業員が回答しました。調査結果から、Nittoグループは安全文化が強い一方、今後のエンゲージメント向上には「経営陣と従業員のコミュニケーション」「生産性向上」が重要であることが分かりました。2019年度はエンゲージメント向上に向けアクションプランを策定し、2020年度に実行する計画です。

2021年度には、海外グループ会社を含むグループ

全体を対象に調査を予定しており、以後隔年で実施していきます。

## 社内表彰制度の見直し

Nittoグループでは、従業員をほめる文化を醸成するため、優秀な事業を表彰する社内表彰を毎年実施しています。2019年度は表彰体系の見直しを行い、テーマを「業績・マーケティング賞」「ESG貢献賞」「技術貢献賞」「エモーショナルキャピタル貢献賞」の4区分とし、事業を下支えする機能軸についても評価することにしました。

さらにこれらの受賞テーマから、最も功績のある者に社長賞が贈られ、初年度は、技術貢献賞の「エマルジョン系粘着技術の開発」が社長賞を受賞しました。このテーマについては、環境省後援の「第46回 環境賞」においても優良賞を受賞したことにより、ESGやブランド価値向上などに大きく貢献したことが評価されました。



社長賞受賞の様子

## ダイバーシティ&インクルージョン

Nittoグループでは国籍や文化、性別、年齢、雇用形態が異なる多様な人財が世界各地で働いています。日本における労働生産人口は減少しており、長期的な観点からも性別や国籍を超えたダイバーシティ促進による雇用の拡大が重要です。さらには、働き方改革を促進し、働きやすくなりやすい環境づくりを進めていくことで、多様な視点を経営に活かした新しい価値の創造を目指していきます。

## 人財

### 女性活躍に向けた取組み

Nittoグループでは、女性の活躍は重点的な取組み課題と認識しており、ダイバーシティ推進の観点から女性管理職比率を17%（2018年度実績）から19%（2020年度目標）とするKPIを設定しました。

また、2020年度より性別にかかわらず産後1年以内における最低5日間の育児休業取得を義務化し、従業員が生き生きと働ける環境を整備していきます。

### 外国籍従業員の活用

Nittoグループでは、日本人とは異なる外国籍従業員の価値観や感性を有効に活用することで、変革を起こしてより付加価値の高い製品・サービス、効率的な業務運営につなげていきたいと考えています。そのため、外国籍の先輩従業員がメンターとなることをはじめ、異文化コミュニケーション研修など年間通して実施することで、外国籍従業員の定着を目指しています。

### 障がい者雇用を促進し、3.3%を実現

Nittoグループでは、障がい者雇用の促進に力を入れています。2019年度は特例子会社の日東電工ひまわり各社や障がい者雇用に関わる各拠点の代表が集まり、雇用と定着に向けた意見交換を行う「ひまわりサミット」を開催しました。障がい者雇用率は3.3%（日本国内/2020年3月時点）となっており全国的にも高い水準を誇っています。



ひまわりサミットの開催

### Nittoグループの雇用に関するデータ



## 製品安全・品質

### なぜ、重要なのか

Nittoグループは、世界28ヵ国と地域に事業を展開しており、多核化する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。

### 製品の安全性・品質向上

Nittoグループは、社会に負の影響を与えないよう製品の安全性や品質を確保し、重大なクレーム・リコールを未然に防いでいます。お客様に満足していただける製品・サービスを提供するために、リスクの抽出・分析を行い最小化することで、安全性や品質を確保しています。その上で、社会や市場の変化を先取りし、新しい発想を取り入れた製品の提案を行っています。

### 品質管理体制の構築

ポートフォリオ進化に準じたマネジメントシステムを構築することでお客様のニーズに対応

お客様からの多様かつ高度化するニーズやポートフォリオの進化に対応していくため、Nittoグループ全社で品質管理体制の底上げやマネジメントシステムの再構築による基盤強化に努めています。次世代モビリティへの移行に伴い、より高い水準が求められる中、多くの海外拠点ではすでにIATF16949の認証を取得しています。国内においてもお客様の要求に応じた取得を進めています。

そして、顧客密着マーケティングにより、いち早くニーズをキャッチし、お客様の要望に沿った製品を提供するために、調達から販売まで現地対応をしています。作業効率を考慮した設計などの技術差別化を図ることで、品質の高い製品を提供しています。

### 適正な化学物質管理

規制動向を先取りし、法律よりも厳しい基準で管理

化学物質の適正な管理は、Nittoグループとして重要な責務です。約4,000種類の化学物質を取り扱っており、この中には扱いを誤ると環境汚染や人体への健康被害を引き起こす恐れのある物質も含まれています。

各国で法令等規制が強化される中、情報を先取りしてより厳しい自主管理基準を設けてグローバルに適正な化学物質管理を行っています。また、材料や製品に含まれる化学物質情報を一元管理することで、お客様へ迅速で適切な回答を可能にしています。

### 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、経営層が参加する環境安全委員会において、目標や施策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。

# 製品安全・品質

## 労働環境の改善

Nittoグループでは、一人ひとりが健康で安心して働ける職場を全員参加で築くために、事故災害の未然防止に取り組んでいます。従業員のみならず協力業者、工事業者を含む構内で働くすべての作業者の安全を守ることが企業としての責務であると捉えており、構内で働くすべての作業者を対象に、あらゆる事故災害ゼロを目標に掲げています。この実現のため、各拠点責任者がキャプテンシーを発揮できる仕組みを設け、また安全協議会と呼ばれるパートナーを含めた安全ミーティングを開催するなど、拠点全体でリスクの最小化に努めています。

同時に、バリューチェーンの一部を担う責務として、滞りなくお客様へ納品できるよう操業停止や販売停止のリスク低減に努めています。

## 重大・重要災害\*への取り組み

### 高リスク作業を中心に対策を実施

2019年度、重大・重要災害は7件発生し2018年度の12件から減少しました。稼働部への手出しや重量物運搬などの高リスクの作業に対し、「危険源」と「人」との隔離を進め機械安全の強化を図っています。構内フォークリフトに対しては、人感センサーやタグシステムを導入しさらなる安全対策を実行しました。

また、非正常状態から発生した重大・重要災害については、早期発見のための現場コミュニケーションや風通しのよい風土づくりに努めています。Nitto尾道事業所で開催した安全協議会では、100件以上の気づきと5件の新たな重要リスクが見つかり、即時対応することで重要災害の未然防止に効果を上げています。

\* 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

## 一般災害への取り組み

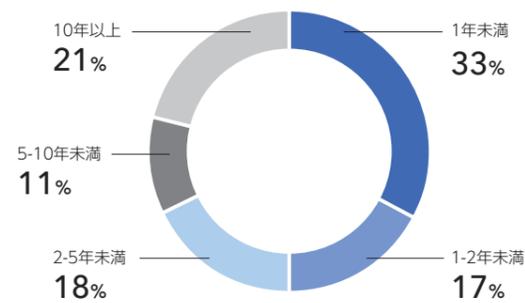
### 安全教育室の設置を進め、危険の体感を可能に

2019年度の一般災害は、2018年度と比べて大幅な減少は見られませんでした。発生した災害のうち日本国内では、経験年数2年目までの若年層従業員の被災が大半を占め、またそれは運搬作業や生産準備で多く発生

しています。若年層による災害を発生させないために、教育の強化や許可作業の再徹底、手順書の整備を進めています。事故災害を被害者目線で疑似体験することで記憶に留める新たな教育も実施しています。また、2019年度、新たに疑似体験を中心に行う安全教育室をNitto滋賀事業所に設置しました。今後はグループ全体へ展開していき、一人ひとりが安全について考え「決められたことをしっかり守る」文化の形成に取り組んでいきます。

一般災害発生率(経験年数別)

※日本国内のみ対象



VRを用いた疑似体験教育

## 交通安全への取り組み

### アジアにおける交通安全対策

アジア各国では、モータリゼーションの進展に伴い、交通事故が増加しているため、国・地域の交通事情に合わせた交通安全に取り組んでいます。日東電インドでは、交通安全教育センターを設置し、運転者や歩行者それぞれの立場で危険を体感し、安全について考える参加型の機会を創出しました。また、日本国内、東南アジア拠点を中心に通勤バスの導入なども進め、事故撲滅を目指すとともに、環境にも配慮した取り組みを行っています。

## 健康経営の取り組み

### 新3カ年計画を策定し、身体と心の両面から取り組む

NittoグループMissionである「新しい発想でお客様の価値創造に貢献します」を实践する源は人財です。従業員一人ひとりが心身共に健康で、個性や能力を最大限に発揮することを目的に、日本国内では、健康経営基本方針を「従業員の健康度を高め、生き生きとした組織づくりを実現する」と定めています。

直近の労働衛生活動3カ年計画の最終年にあたる2019年度は、肥満対策に重点的に取り組み、メンタル面ではストレスチェックを活用した職場環境改善を推進しました。

上記の取り組みが評価され、「健康経営優良法人2020」にNittoグループから2社が認定されました。今後も、全員参画での健康推進をスローガンに健康経営に取り組んでいきます。

## 「ホワイト物流」推進運動への参画

### 重要なパートナーである物流業者の方の労働環境改善と生産性向上を推進

日本において、深刻な状況が続くトラックの運転手不足に対応するために、物流の安定とともに、日本経済の成長への寄与を目的とした「ホワイト物流」推進運動が2019年から始まりました。

Nittoグループでは、持続的成長とコンプライアンスおよびESGの観点から、物流改善を経営課題の一つと捉え同運動の趣旨に賛同し参加しています。

現在取り組んでいる輸送方法の改善に加えて、新たに時間外労働を発生させる主要因の2つである「トラック運転手の作業、拘束時間の短縮」「安全確保」をテーマに加えました。トラックの待機時間や手積み時間の短縮を重要視し、尾道事業所での待機時間短縮に取り組みました。

今後は、ほかの「ホワイト物流」賛同企業とも連携し、サプライチェーン全体の効率化にも尽力します。ロジスティクスに特化せず業務改革を進める中で、ステークホルダーと協業し業務の標準化と整流化を図ることで、労働環境改善や物流の生産性向上を推進していきます。

## サプライチェーンにおける人権の尊重

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。サプライチェーン拡大による人権侵害を阻止するため、人権基本方針に従いサプライチェーン全体で対応しています。

## CSR調達ガイドラインの改定

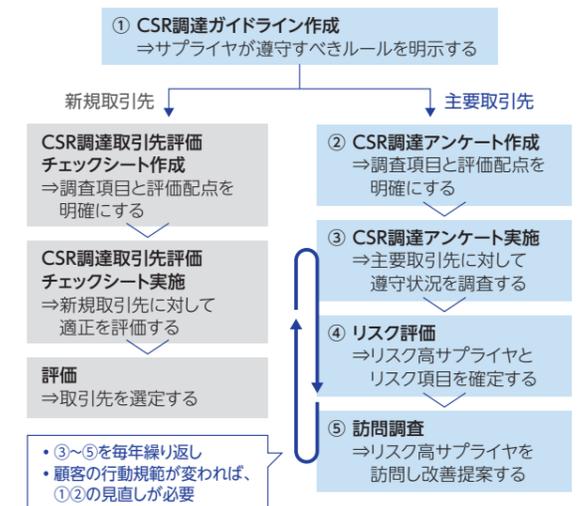
### 取引先アンケートを行い必要な取引先には訪問調査を実施

Nittoグループでは、「調達基本方針」に基づく「行動指針」に従うことで企業理念や社会常識から逸脱しないような調達活動に努めています。また、取引先が遵守すべきルール「CSR調達ガイドライン」を明示し、公正かつ公平な取引や企業理念と法の遵守、環境への配慮などへの取り組みをお願いしています。

2019年度は、CSR調達ガイドラインを改定し、改定後のガイドラインに基づいた対応状況について取引先にアンケートを実施。必要な取引先に対して2020年度に訪問調査を実施し改善提案を行う計画です。新規取引先に関してはCSR調達取引先評価を行い、適正な企業を選定しています。

なお、CSR調達アンケートやCSR調達取引先評価チェックシートには人権尊重に関する項目も含まれています。グループ内はもちろんのこと、これらの結果からも児童労働・強制労働に関する問題がないことを確認しています。

### CSR調達の全般的アプローチ



# 環境

## なぜ、重要なのか

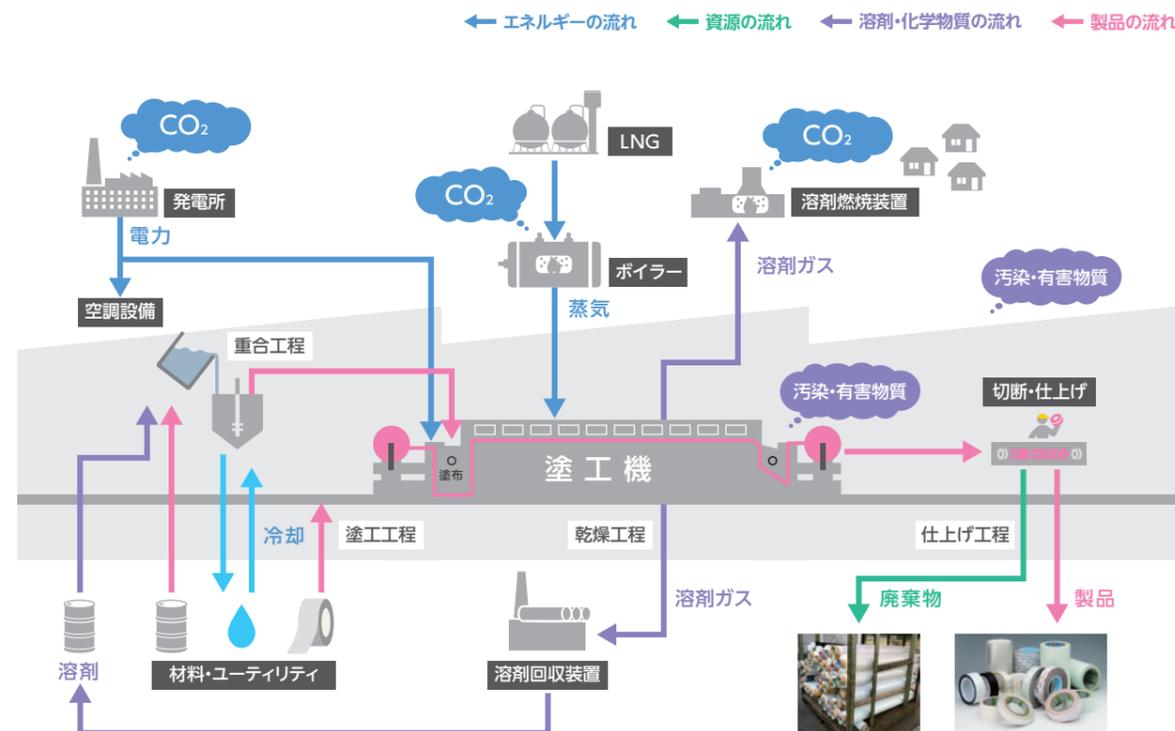
CO<sub>2</sub>排出の影響による気候変動や資源の枯渇、プラスチックなどによる海洋汚染など地球環境は危機的状況にあります。Nittoグループのモノづくりにおいても、電力・化石燃料の消費によるCO<sub>2</sub>の排出、プラスチックや有機溶剤、水などの資源を原材料として使用することで廃棄物などを排出しており、環境への取組みは必要不可欠です。(下図参照)

お客様や社会からも環境への取組みが求められており、持続的な成長を遂げるための重要な条件のひとつとなっています。Nittoグループは、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

Nittoグループでは、モノづくりを通じて企業責任を果たすために、経営層が参加する環境安全委員会を設け、環境目標・施策を協議するなど、経営と一体化した活動推進を図っています。またグループ全体の活動とするために、技術チームを設置して環境技術開発を進め、新規事業に投資する経営ファンドなどを用いた投資・施策を確実に進めています。さらには、スローガン“Creating Wonders for the Earth”(一人ひとりが環境のためにできること)を掲げ、従業員一人ひとりの環境への意識を向上させるため、より一層啓発を促します。

### Nittoグループのモノづくりと主な環境負荷



## CO<sub>2</sub>排出削減

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

Nittoグループでは、気候変動への対策としてCO<sub>2</sub>排出量削減に取り組んでいます。2025年度目標達成を目指し、エネルギー使用の多い塗工機やクリーンルーム空調での省エネを進めています。併せて、CO<sub>2</sub>の直接排出の原因となっている溶剤ガスの燃焼処理量削減によってもCO<sub>2</sub>排出量を抑制しています。また、CO<sub>2</sub>を排出しない再生可能エネルギーの導入や、CO<sub>2</sub>回収・再利用技術の開発を推進しています。

2019年度のCO<sub>2</sub>排出量は前年度より46,612ton削減し、758,903ton/年となりました。

項目	2025年度目標
CO <sub>2</sub> 排出量	730,000 ton/年

## CO<sub>2</sub>排出量を抑える取組み

Nitto豊橋事業所において、コージェネレーションシステムの導入により14,400ton/年のCO<sub>2</sub>排出量削減

塗工機では、多くの電力・蒸気を使用するため、これら両方を効率的に作る事ができるコージェネレーションシステム\*の導入を国内外の拠点で進めています。2019年度、豊橋事業所に新たにコージェネレーションシステムを増設したことで、14,400ton/年のCO<sub>2</sub>排出量削減効果を見込んでいます。同時に、非常用電源としての活用も期待しています。

\* コージェネレーションシステム：石油やガスなどを燃料として、発電した際に生じる廃熱を同時に回収するシステム

## Nitto亀山事業所の新工場クリーンルームでの蒸気レス空調設計によりCO<sub>2</sub>60%削減(従来比)

クリーンルームは、非生産時でも365日空調設備を連続稼働しており多くのエネルギーを使用しています。Nitto東北事業所などでは、運用を工夫することにより、非生産時の空調設備停止が可能となりました。さらには、

室内の清浄度に関係なく一定出力で稼働していたファンを空気清浄度に応じ出力を変動させることによりエネルギー使用を抑えることができました。

また、亀山事業所では、水加湿とヒートポンプの活用によってクリーンルームの加湿に蒸気を使用しない蒸気レスを達成した新工場を2019年5月より稼働させています。それにより、加湿に蒸気を使用した場合と比べてCO<sub>2</sub>排出量60%削減を見込んでいます。今後、国内外拠点へ技術展開を図っていく予定です。

## その他のCO<sub>2</sub>削減への取組み

溶剤ガスの燃焼処理によって多くのCO<sub>2</sub>を排出していることから、溶剤回収設備の導入を進めています。溶剤を回収することで、CO<sub>2</sub>排出量を抑えるだけでなく、資源の有効

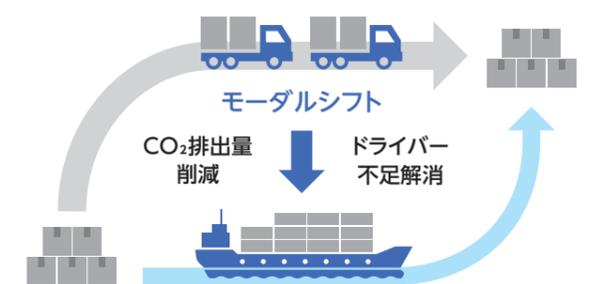


豊橋事業所 溶剤回収装置

的利用にもつながっています。これまで積極的にトルエンの回収を進めてきましたが、豊橋事業所では新たにトルエン以外の溶剤回収にも取り組み、年間約200ton以上を回収しCO<sub>2</sub>抑制効果は400ton/年を見込んでいます。今後は他拠点にも展開していきます。

物流においてはトラックでの配送時に輸送燃料を消費しています。負荷の少ない輸送方法へモーダルシフトし、CO<sub>2</sub>排出量の削減を図っています。日東ベルギーでは輸送方法をトラックから船へシフトした結果、米国/アジア諸国からの輸送においてCO<sub>2</sub>排出量を約60%削減しました。また、モーダルシフトすることで、国や地域によってはトラックドライバー不足にも貢献できます。

## 輸送方法の転換



# 環境

## CO<sub>2</sub>を排出させない取組み

### 太陽光発電により811ton/年排出量削減

Nittoグループでは、太陽光発電設備の導入を進めています。Nitto東北事業所や尾道事業所などへ導入した結果、CO<sub>2</sub>削減効果はグループ全体で811ton/年になります。今後も、工場の屋根などへ設置を拡大し、再生可能エネルギーの利用を促進していきます。

## CO<sub>2</sub>を回収・再利用する取組み

### 回収・再利用を目指した技術開発

Nittoグループでは、CO<sub>2</sub>排出量削減の観点だけでなく、発生させてしまったCO<sub>2</sub>や大気中に含まれるCO<sub>2</sub>を回収し再利用する技術開発にも着手しており、実用化を目指しています。

## 資源の効率的な利用

水などの天然資源をはじめ、原材料として使用する化学物質などの資源を効率的に利用することが製造業の使命であると受け止め、Nittoグループではさまざまな活動を行っています。現在、前年度比原単位3%削減を目指した活動を進めており、2019年度は処理コスト削減も含めた効果的な対策を実行しました。今後は、廃棄物処理問題へ対応すべく、より高い目標を策定するとともに、廃プラスチックや廃液などの削減を強化します。さらには、廃棄物の多くを占める廃プラスチックのリサイクル技術を開発し、資源循環を進めていきます。

## 資源使用量削減への取組み

### 発生場所を特定し廃棄物削減の取組みを実施

Nittoグループでは、廃棄物の多くは製造工程で発生していることから、発生場所や量などをより詳細に把握して見える化するために国内拠点へトラックスケールを導入しています。また、製品設計時に部材を削減できるように見直しを図るとともに製造時の生産性向上、工程用部材の再利用など、ライフサイクル全体でも削減に努めています。

## 資源循環への取組み

### プラスチック廃材の再資源化や

### 排水再利用などに取り組み資源排出量を削減

Nitto豊橋事業所では、製造工程で発生したプラスチック廃材を事業所内の再資源化センターでペレット化し、工程材として使用する巻き芯などに再利用することで社内循環し、さらに食器などにも活用され循環サイクルに貢献しています。

また、廃溶剤からトルエンを回収する設備を導入し、さらなる再利用率の向上を目指しています。

排水については、Nitto滋賀事業所で2022年度までに排水再利用率90%を目指し取組みを進めており、2019年度は70%でした。また、Nitto尾道事業所においても蒸発濃縮・自社のRO処理による水リサイクル向上を進めています。社内の技術を活用し、水資源の有効な利用に寄与すると同時に、外部からの給水が遮断されても影響が最小限に収まるようBCPIにも対応しています。



豊橋事業所再資源化センター

## 各国における廃棄物削減の取組み

昨今、製造工程だけでなく、食堂などで発生する食品廃棄物の増加も問題になっています。Nittoグループでは、国内外の拠点それぞれの文化に応じた削減の取組みを実施しています。例えば、日東電工ラテンアメリカ

では、廃棄物の分別や従業員への意識づけに加えて、社員食堂で発生した食品廃棄物を肥料化する装置を導入することで、2019年度の食品廃棄物は2018年度に比べて80%削減を達成しました。肥料は近隣幼稚園へ寄付しています。



食品廃棄物から作った肥料を寄付

## 汚染・有害物質の排出削減

Nittoグループでは、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ために、有機溶剤や有害物質の排出削減にグループ全体で取り組んでいます。これにより、従業員および近隣住民の安全・安心を担保しています。

## トルエン排出量の削減

### 豊橋事業所を中心に排出処理を行い Nitto単体で2016年度比66%削減

国内拠点では、トルエン排出量の目標を掲げており、塗工機の更新や溶剤ガスの処理、建屋からの放出対策などを行っています。2019年度のトルエン排出量(単体)は前年度より52.2ton削減し、197.9tonとなりました。これにより、1年前倒しで目標を達成する事ができました。今後は、製品設計を見直し「減らす・置き換える・無くす」という3つの観点で取り組んでいきます。

項目	2020年度目標
トルエン大気排出量(単体)	200 ton/年

## 従業員の環境意識向上

Nittoグループでは、事業活動を通じた環境への取組みだけでなく、従業員一人ひとりの環境意識を高め、環境問題に対し自ら考え行動できる人財を育てることが重要であると考えています。

## Nitto環境weekの取組み

Nittoグループでは、地球の未来について一人ひとりが考える機会として6月5日を「Nitto環境の日」、その週を「Nitto環境week」と制定しています。また、毎週「環境の日」を設けて環境バッジ着用や朝礼・会議開始時に環境トークを励行しています。

2019年度、社内の環境取組みを紹介する「環境ガイドブック」を発行し、国内拠点では、食堂での食品ロスを最小限に抑えた特別ランチの提供や管掌役員による社内環境活動促進を目指した講話、社外専門家を招いた廃プラスチックリサイクルの重要性について講演会なども行いました。

特に、日東電工マテリアルタイランドでは、従業員一人ひとりが環境について学ぶ勉強会の開催、使い捨て容器・ストローの使用制限、家庭の不用品を回収しリサイクルするなどさまざまな環境活動が活発化しています。

2020年度以降は、環境教育の強化や意識調査なども行い、グローバルでの活動拡大を目指します。



環境活動の様子

# 社外取締役座談会



古瀬 洋一郎  
当社社外取締役



八丁地 隆  
当社社外取締役



福田 民郎  
当社社外取締役

※本座談会は、2020年3月31日にNitto東京本社で開催しました。  
新型コロナウイルス対策として、福田取締役はTV会議にて参加しました。

## オープンでフェア、 自由闊達な取締役会

**司会:** 本日は社外取締役の皆様にお集まりいただき、Nittoについて率直なご意見を伺いたいと思います。Nittoの取締役会は非常に自由闊達な議論がされているとお伺いしています。実際の印象はいかがでしょう。

**古瀬:** オープンでフェアな取組みがすべての会合でなされている印象です。私は、社外取締役に就任して13年になりますが、非常に実践的な意見が交わされています。Nittoは社長方が、極めてシンプルかつ優れたリーダーシップを発揮してきています。私はあくまでも後押し役で、すべて社内の人たちが自ら判断し、変えるべきことは変えてきていると思います。

**八丁地:** 私は社外取締役に就任して5年目になりますが、非常に素直で積極的な雰囲気、規律のある取締役会という印象です。実践的で闊達な議論が中心で、100年の歴史を踏まえた企業理念を現場まで浸透させていることがポイントではないでしょうか。また、重要な業務執行についてのサポートが親身であることもNittoらしいですね。就任当時、スタッフ1人が私の担当となって約1年かけて各事業の工場や研究所などを一緒に見学してくれました。現場担当者と話す機会が多くあったことで、社内外双方の発想・議論ができるようになったと考えています。現場と近いということが、一貫したNittoの良さであるし、強みであると思います。

**福田:** 私は初めて企業の社外取締役に就任し2年になります。これまでコンサルタントとしてさまざまな経営陣の方と関わってきましたが、Nittoでは意思表示や意見交換が闊達で明快という印象です。審議時間が不足に感じるほどの闊達さがあります。

**司会:** 古瀬さんは、リーダーシップが素晴らしいと仰いましたが、経営人財や人財育成についてはいかがでしょうか。

**古瀬:** Nittoで一番重要なのは、車座だと思います。幅広い部門から異なるセクションのメンバー10人程度を1グループとして集め、議論し練り上げ、必要であれば取締役会にもかけて実践していくものです。その概念が組織全体に生きており、それが多様性にも通じ、グループとしての人財の力をつくり上げていく非常に大きな力になっているのではないかと思います。

**司会:** 八丁地さんはほかの企業の社外取締役も務めていらっしゃると思いますが、他社との違いはどんなところに感じられるでしょうか。

**八丁地:** Nittoでは、世界各地から生産・販売など現業での問題意識がストレートに出てきます。現場の担当者が取締役会に出席することもありますし、取締役会自体を現場で開催することもあります。取締役の立場と執行の立場が双方向であることが大きな特徴ではないでしょうか。そこには100年の伝統があり、さらに成長しようとする意欲がすべての源泉ではないかと。The Nitto Wayや安全意識が定着しています。取締役会でも安全唱和をすることも非常に新鮮に感じます。

**司会:** 福田さんはデザイン経営がご専門ですが、Nittoの情報発信についてはいかがでしょうか。

**福田:** 情報発信に神経を使う仕事をしてきた分、もっと積極的にアピールして主張すればいい、もっとインパクトのある言い方で主張すればいいというのはいくつかありました。海外に比べると、日本企業は製作側が徹底的に納得したものでなくては世に出さない、という姿勢がありますから。正確に力強く発信すればいいということはアドバイスしています。



## 取締役会の実効性評価における 着実な進歩

**司会:** 次に、取締役会の実効性評価についてお伺いします。実効性について、分析や評価、プロセスの見直しなども定期的を実施してきましたが、取締役の構成や意思決定のプロセスなど、改善できた点はありますか。

**古瀬:** 実効性評価は、急激な流れの変化ということではなく、長い時間をかけて着実に進歩してきています。コーポレートガバナンス・コードが出る以前から、企業の在り方を追求する中で具体的な方法を論じながら改善が図られてきました。何より、Nittoの良さは歴代の社長方が培ってきた発想の自由さ、公平さの風土が元々あることです。強いて申し上げれば、全体のスピード感をもう少し上げるべきではないかと。事業が複雑になってきていますので、昔と同じようでは間に合わない、スピードを上げることが非常に重要です。もうひとつは、多様性です。女性役員の採用やさらなるグローバル化に期待しています。

**八丁地:** 取締役会の役割は重要事項を決定しPDCAが回っているかを評価することです。就任頃から、取締役会にNittoの次の経営を担うような人財をもっと登

## 社外取締役座談会

場させるべきと申し上げて、定着してきたと思います。多様性の観点では、Nittoグループ全体でさらに推進していくべきだと思います。

**福田:** 実効性の評価については、どうしても定性的な評価になりやすい。一方で定量的な評価は事業部門以外では相当難しいところもあります。ある企業でデザイン部門の定量的評価のコンサルティングをして気づいた経験があります。定量的な情報を科学的に分析することが正しい評価に繋がっていきます。また、取締役会のような場において、多様性の欠如には注意を要します。多様性については、構成人員の比率だけが注目されますが、もっと根本なレベルから取り組み、企業風土として充実させることで、自然に多様性のある管理職組織になることが理想ではないでしょうか。

**古瀬:** まだ今は女性の絶対母数は多くないです。現在、国内の女性管理職比率は4%ですが、いろいろな打ち手が講じられていますので、改善されてくると期待しています。

**八丁地:** Nittoグループ管理職の16%が女性です。海外を視察すると工場の経営やマネジメントしている多

様な人たちが随分見受けられます。さらにグローバル化させていくためにも、多様性が更に進むことに期待しています。

### Nittoの強みを発揮し実践する ESG、SDGsへの取り組みに期待

**司会:** 最近、ESG投資の流れの中で、E(環境)やS(社会)への取り組みも重視されています。国連グローバル・コンパクトにも署名しましたが、そのあたりの意図や評価についてはいかがでしょうか。

**八丁地:** グローバルに中長期に成長していく中で、社会からの要請としてESGや国連グローバル・コンパクトの署名は必須だと思います。Nittoらしさは、サステナビリティ重要課題に現れています。モビリティ、スマート社会への製品提供をはじめ、再生可能エネルギーや省エネルギーの促進、水処理等も含めてNittoの力を発揮できるテーマが見て取れます。また、医薬品や健康に関する製品・事業ではお客様に近い健康医療、福祉への貢献、核酸医薬品の事業に焦点を当て、ESGやSDGsに取り組んでいると認識しています。

**司会:** イノベーションが起ってくる分野はどのあたりにありそうでしょうか。

**八丁地:** モビリティや自動車部門、5Gに関するテクノロジーや機器などに貢献できると思います。Nittoはグローバルに世界のパートナーとオープンイノベーションしています。テクノロジーや機器に関する企業と組み、医療では大学や研究機関と協力しています。多様な連携ということだけではなく、その分野において特別な専門性を持つ企業と組むのが、Nittoのグローバルニッチトップ™、エリアニッチトップ®のポリシーにつながると思います。

**古瀬:** ESGはいかに実践するかが大事で、Nittoとして具体的に何をやっているのが一番重要です。社会

や環境に対して、負荷を低減する地道な活動を行っていくことが根底になります。また、従業員をはじめとするステークホルダーが安心・安全に企業活動できるかも非常に大事だと思います。小さな会議で何回も「ご安全に」と安全唱和することに象徴されていますが、守りぬく、やりぬくことが非常に大事。またそれが根底にあることでその成果が製品にも表れていると思います。重要課題については、全体としては十分ではないにしても、よりよい方向に向かっていると思います。基本の精神は安心・安全、これが共通していれば会社として間違った方向にならないですから。

**福田:** ESGやSDGsは全方位的な課題が示されているため避けることはできない一方、企業として取り組むことが非常に難しいところもあると思います。調べれば調べるほど、Nittoらしい特長を決めていくことが大事です。例えば、中間材料メーカーとして、気候変動によって変化する素材調達にどう対応するののかも、企業としての勝負どころではないでしょうか。Nittoらしさという点では、エリアニッチトップ®戦略は大きな特長です。「ある地域でメガヒットした製品が、世界でも通用した」といったエリアニッチトップ®に近い考えを応用し、イノベーションもESG活動もエリア発の提案に期待しています。

### 長期的戦略を考えることで、リスクをチャンスに変える

**司会:** 今後、長期的シナリオを描いていくことが必要だと言われています。「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」など、気候変動の問題をはじめとした事業継続計画、企業戦略などの重要なシナリオが求められてきますが、このあたりはいかがでしょうか。

**古瀬:** 当然長期戦略の中でもそのような視点を持って取り組むべきだと思います。将来生き残る企業としてその姿を示せるかどうかは、リスクに対して真正面から立ち向かい解決する努力をすることが、まさにリスクをチャンスに変えることだと



思います。Nittoはそういう企業であり続けてきたし、これからもあるべきだと思います。

**八丁地:** 長年在籍した企業から鑑みると、究極なところはESGやTCFDなどを推進する熱意ある人が何人いるかということだと思います。Nittoは分野ごとにSDGsやESGのフィールドでトップになろうという人が必ず出てくる企業です。長期的に行う中で重要なのは、そこを担う多様な人財をいかに育てるかだと思います。もうひとつは、グローバルにベストな人財を適材適所に配置すること。社外取締役の役割としても、こういった課題に光をあててインスパイアさせるような存在でありたいと思います。

**福田:** 八丁地さんが仰ったように、人財を確保できるかは非常に重要です。会社のDNAとして続くので、長期戦になった場合そういう人財の多さや質が非常に大事になると思います。これはブランディングにも直結しますし、ブランディングに直結するということは、マーケティングをどう見ているか、機関投資家がどう見ているか、そして市場がどう見ているかということにもつながります。これらを十分視野に入れた情報発信の仕方を必須にしていくことに期待したいです。

**司会:** 今日は洞察力に富んだ素晴らしいお話をありがとうございました。

# 役員・監査役紹介 (2020年6月19日現在)



社外監査役  
豊田 正和

社外監査役  
寺西 正司

社外取締役  
八丁地 隆

取締役 常務執行役員  
三木 陽介

監査役  
神崎 正巳

社外取締役  
古瀬 洋一郎

代表取締役 取締役社長  
高崎 秀雄



取締役 上席執行役員  
伊勢山 恭弘

社外取締役  
福田 民郎

社外監査役  
白木 三秀

社外取締役  
ウォン ライヨン

取締役 常務執行役員  
富所 伸広

監査役  
徳安 晋

# 役員・監査役紹介

## 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  
2016年 11月 当社代表取締役 取締役社長  
CEO・COO・CTO  
2017年 4月 当社代表取締役 取締役社長  
CEO・COO(現任)

**三木 陽介**  
取締役 常務執行役員

1993年 4月 当社に入社  
2016年 6月 当社執行役員 ICT事業部門長  
2017年 4月 当社執行役員 副CTO  
ICT事業部門長、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  
(現任)

**富所 伸広**  
取締役 常務執行役員

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(現任)

**伊勢山 恭弘**  
取締役 上席執行役員

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  
経理財務本部長(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 エバンストーン(株)代表取締役(現任)  
2007年 6月 当社社外取締役(現任)  
2010年 9月 Global Logistic Properties Limited取締役  
(2017年12月退任)  
2015年 7月 ペルミラ・アドバイザーズ(株)会長(現任)  
2015年 10月 (株)スシローグローバルホールディングス  
取締役(2016年12月退任)  
2016年 3月 (株)ナスタ社外取締役(現任)  
2018年 1月 GLP PTE. Ltd顧問(現任)

**福田 民郎**  
社外取締役(独立役員)

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

**八丁地 隆**  
社外取締役(独立役員)

1970年 4月 (株)日立製作所に入社  
2003年 6月 同社執行役員常務  
2004年 4月 同社執行役員専務  
2006年 4月 同社代表執行役員 執行役員副社長  
(2007年3月退任)  
2007年 6月 (株)日立総合計画研究所代表取締役社長  
(2009年3月退任)  
2009年 4月 (株)日立製作所代表執行役員 執行役員副社長  
(2011年3月退任)  
2011年 4月 日立アメリカ社取締役会長(2015年3月退任)  
2011年 6月 (株)日立製作所取締役(2015年6月退任)  
2015年 6月 同社アドバイザー(2016年6月退任)  
2015年 6月 当社社外取締役(現任)  
2017年 6月 丸紅(株)社外監査役  
2017年 6月 コニカミノルタ(株)社外取締役(現任)  
2020年 6月 丸紅(株)社外取締役(現任)

**ウォン ライヨン**  
社外取締役(独立役員)

2013年 9月 First Penguin Sdn. Bhd.  
Founder and Chief, Principal Trainer and  
Consultant(現任)  
2018年 7月 Penang Women's Development  
Corporation Director(現任)  
2019年 10月 大学院大学至善館特任教授  
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)

## 監査役

**神崎 正巳**  
監査役

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

**徳安 晋**  
監査役

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

**寺西 正司**  
社外監査役

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

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(現任)  
2011年 6月 当社社外監査役(現任)  
2015年 3月 キヤノン電子(株)社外取締役(現任)  
2016年 6月 (株)村田製作所社外取締役  
(2018年6月退任)  
2018年 6月 日産自動車(株)社外取締役(現任)

**白木 三秀**  
社外監査役

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(現任)  
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(現任)

## 役員・監査役紹介

### 執行役員一覧

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

氏名	役職(地位)	担当等
高崎 秀雄	代表取締役 取締役社長 CEO・COO 内部統制委員長	経営全般管掌
表 利彦	専務執行役員 全社技術部門 技師長	全社技術(特命事項)担当
吉本 道雄	専務執行役員 法務総務本部長、輸出管理センター長	法務・総務、輸出管理担当
飯塚 幸宏	常務執行役員 北・南米エリア長 Nitto, Inc.代表取締役	北米・南米エリア経営担当
富所 伸広	取締役 常務執行役員	基盤機能材料事業、情報機能材料事業、メンブレン事業、EMEA(ヨーロッパ、中東、アフリカ)、中国、台湾、韓国エリア経営管掌
大脇 泰人	常務執行役員 CIO サステナビリティ本部長 情報セキュリティ委員長、CSR委員長	コンプライアンス、IT、ロジスティック、業務改革担当
高柳 敏彦	常務執行役員 営業統括部門長 台湾エリア長	営業統括・営業支援、台湾エリア経営担当
三木 陽介	取締役 常務執行役員 CTO 全社技術部門長、 ICT事業部門長	トランスポーター事業、メディカル事業、北米・南米、南アジア・オセアニア、インドエリア経営管掌 全社技術、ICT事業担当
Sam Strijckmans	上席執行役員 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)エリア経営担当
土本 一喜	上席執行役員 副CTO 全社技術部門副部門長	全社技術(製造技術・プロセス技術)担当
藤岡 誠二	上席執行役員 メディカル事業部長	メディカル事業担当
伊勢山 恭弘	取締役 上席執行役員 CFO 経理財務本部長 J-SOX委員長、適時開示委員長	コンプライアンス管掌 経理・財務担当
右近 敦嗣	執行役員 日昌株式会社 代表取締役	事業会社経営担当
李 培源	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、情報機能材料事業担当
佐藤 紀夫	執行役員 基盤機能材料事業部門長	基盤機能材料事業担当
城 勝義	執行役員 中国エリア長 Nitto Denko (China) Investment Co., Ltd. 董事長・総経理	中国エリア経営担当
大須賀 達也	執行役員	事業所経営担当
Mehrdad Tabrizi	執行役員 Nitto, Inc. 取締役	北米・南米エリア経営担当
赤木 達哉	執行役員 情報機能材料事業部門長	情報機能材料事業担当
明間 健二郎	執行役員 CPO 未来戦略本部長	経営企画、広報、IR、調達担当
名畑 憲兼	執行役員 品質・環境・安全統括部門長 環境安全委員長	品質・環境・安全担当
許 成逸	執行役員 南アジア・オセアニアエリア長、インドエリア長 Nitto Denko (HK) Co., Ltd. 董事長・総経理	南アジア・オセアニア、インドエリア担当
堀川 幸裕	執行役員 トランスポーター事業部門長	トランスポーター事業担当
青木 信行	執行役員 人財本部長	人事・教育担当

## コーポレートガバナンス

### トピック

日本企業のコーポレートガバナンス体制は、近年急速に整備が進んでいます。その中でも、コーポレートガバナンス強化と透明性の確保の観点から、企業による社外役員の活用が期待されるところです。

Nittoも、2003年より社外メンバーで構成される経営諮問委員会を設置し、外部からの意見を経営に反映してきました。その後も諮問委員会の在り方について改

革を行い、経営・指名・報酬諮問委員会と形を変えその機能は拡大しています。

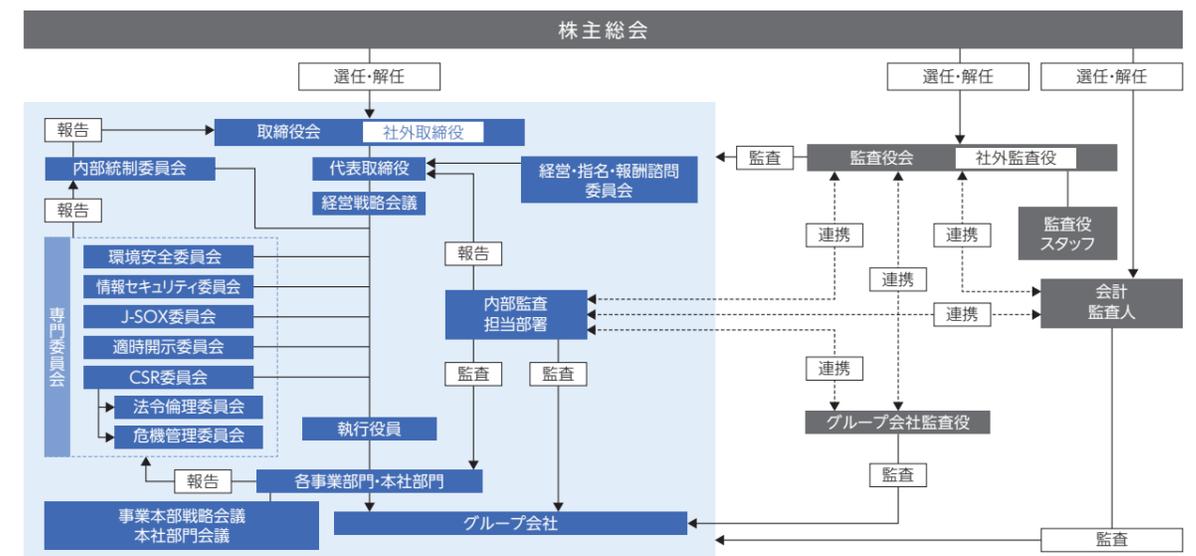
また、2007年に2名の社外取締役を取締役メンバーとして加え、2015年にはこれを3名に増員しました。2020年現在においては外国籍・女性取締役1名を増員し、取締役の半数を社外取締役で占めることになりました。

社外取締役	2007年 社外取締役制度導入 (2名)	2015年 社外取締役3名に増員 (取締役会の1/3以上が 社外取締役)	2020年 外国籍・女性社外取締役就任 (取締役会の半数が社外取締 役)
諮問委員会	2003年 経営諮問委員会設置	2011年 経営・報酬諮問委員会に再編	2018年 経営・指名・報酬諮問委員会に再編
報酬体系	2004年 株式報酬型 ストックオプション制度の導入	2018年 譲渡制限株式報酬・ 業績連動型株式報酬制度の導入	

### コーポレートガバナンス体制について

Nittoは、以下のようなコーポレートガバナンス体制のもと、業務執行を実施しています。

コーポレートガバナンス体制図



# コーポレートガバナンス

## 取締役(会)

取締役会(議長:取締役社長)は、経営に係る重要な事項について意思決定するとともに、代表取締役、執行役員等による業務執行を監督しています。また、経営を健全化し、透明性を確保するために、任期を1年に設定するとともに、社外取締役を複数選任しています。

## 代表取締役、執行役員、経営戦略会議

代表取締役および執行役員(取締役を兼任している者を含む)は、取締役会が決定した基本方針に従い、業務執行の任にあたっています。業務執行の意思決定に関しては、「グループ意思決定規程」を整備し、その中心となる重要意思決定機関として、常勤取締役および執行役員で構成される経営戦略会議(主催者:取締役社長)を設置しています。

## 経営・指名・報酬諮問委員会

次項目をご覧ください。

## 監査役(会)

当社は、監査役制度を採用しています。監査役は、取締役会に出席して取締役の業務執行を監視するとともに、その他の重要会議への出席、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、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、監査を実施しています。

## 内部統制委員会・専門委員会

コンプライアンスやリスクマネジメントの推進を組織横断的に対応するため、関連部署の役職員で構成する専門委員会を設置しています。また、取締役社長を委員長、常勤取締役を委員とする内部統制委員会が、各専門委員会からの報告等を通じて、内部統制に関する基本方針の見直しや運用状況の確認などを行っています。

## 内部監査

内部監査を担当する専門部署を設置したうえで、業務の改善、業績向上に資することを目的に、Nittoグループ各社の経営活動が正確、正当かつ合理的に行われているかを監査しています。加えて、従業員、お客様、社会に対する安心を確保するために、品質・環境・安全を対象としたQES監査も行っています。さらに外部評価も定期的に受けています。

## 経営・指名・報酬諮問委員会について

### 経営・指名・報酬諮問委員会の構成・役割

経営上の重要課題、役員の指名および報酬に関する事項に関し、客観性および透明性の確保のため、代表取締役の諮問機関として、社外有識者で構成<sup>※1</sup>する経営・指名・報酬諮問委員会を設置しています。<sup>※2</sup>

※1 2020年7月時点の構成は、代表取締役1名、社外取締役4名、社外監査役3名の8名(委員長:取締役社長)です。

※2 株主総会の指名・報酬に係る議案については、当該委員会の諮問意見を踏まえて取締役会にて決定しています。

### 経営・指名・報酬諮問委員会の活動状況

当事業年度(2019年度)は全3回開催し、各回ともに委員の出席率は100%となっています。主な諮問、審議内容は以下の通りです。

- 世界情勢、業界動向、新規研究などを踏まえた当社の方向性
- 他社や株主等ステークホルダーの動向等を踏まえた現在の報酬体系、水準、今後のあり方
- 現在の経営幹部候補者の確保状況やサクセッションプラン

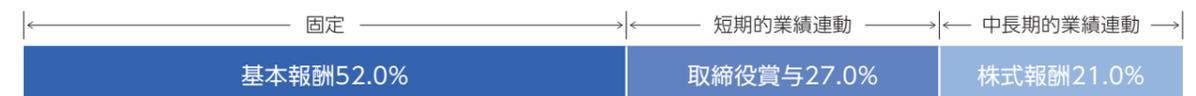
## 役員報酬体系

固定報酬 <sup>※1※2</sup>	短期的業績連動報酬	中期的業績連動報酬	中長期的業績連動報酬	報酬内容決定方法
<b>基本報酬</b> 役位別の定額制月額報酬 第155回定時株主総会にて総額上限を決議 3,000万円/月 (うち社外取締役分400万円/月)	<b>取締役賞与</b> 毎年、株主総会にて総額上限を決議	<b>業績連動型株式報酬</b> 3事業年度の数値目標に応じて、基準交付株式数の0%~150%の範囲で株式を交付 第153回定時株主総会にて株式総額・総数上限を決議 3億6,400万円/年 4万8,400株/年	<b>譲渡制限付株式報酬</b> 退職慰労金の代わりに、退任まで譲渡制限が付された株式を交付 第153回定時株主総会にて株式総額・総数上限を決議 2億4,300万円/年 3万2,000株/年	<b>総額</b> 株主総会にて総額上限を決議  <b>個人別の内容</b> 経営・指名・報酬諮問委員会で意見聴取のうえ、代表取締役が個々の職務と責任および実績に応じて決定 (ただし、業績連動型株式報酬については別途定めた算定式により決定)

※1 当社の社外取締役の報酬は、取締役の重要な意思決定を通じ経営の監査を行う等の役割に照らし、株式関連報酬を含めず、固定報酬である基本報酬のみで構成され、第155回定時株主総会にて総額上限400万円/月の決議をいただいております。

※2 当社の監査役報酬は、取締役による職務執行に対する監査等の職務を担うことに照らし、株式関連報酬その他の業績連動型の要素を含めず、固定報酬である基本報酬のみで構成され、第139回定時株主総会にて総額上限1,200万円/月の決議をいただいております。個人別の報酬の内容については、監査役の協議により、個々の職務と責任に応じて決定しております。

## 2019年度常勤(社内)取締役報酬実績内訳



## 2019年度のNitto取締役会の実効性に関する評価の結果の概要について

### 1. 分析・評価の方法

当社取締役会は、本年度より第三者機関の助言を得ながら、次の方法で評価・分析を行いました。

- ① 第三者機関の助言を得て、実効性評価アンケート表を作成。
- ② 12月度取締役会で、実効性評価の趣旨を事務局より説明。取締役および監査役に対してアンケート表を配布。
- ③ 1月中旬にアンケート表を回収。
- ④ 事務局が、第三者機関の分析と照らし合わせながら、アンケート結果や自由コメントを取りまとめ、実効性評価アンケート報告書を作成。取締役および監査役に報告書を配布。

- ⑤ 2月度取締役会で、取締役および監査役が報告書を基に取締役会の実効性について討議。
- ⑥ 事務局が、討議結果を取りまとめた資料を作成。取締役および監査役に資料を配布。
- ⑦ 3月度取締役会で、討議内容を確認し、取締役会の実効性評価の内容を検討したうえで、適時開示文書を決議。

## コーポレートガバナンス

### 2. 実効性評価アンケート項目

・取締役会の構成	3問
・取締役会の審議内容	12問
・取締役会の審議方法	8問
・リスク管理	3問*
・役員へのトレーニング	2問*
・株主との対話	2問*
・役員個人の取組み	7問*
・その他	2問
・総括	1問
	計40問

※ 4項目は、アンケート内容を充実させるため、昨年度より追加したものです

### 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77%に相当)。特に、取締役会では、社外取締役、社外監査役も含め、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。また、昨年度の実効性評価において討議した議論すべき中長期的な経営テーマについては、海外エリア経営責任者からの経営報告の充実や意思決定規程の改定等を通じて改善に取り組んだことを確認しました。

一方、今年度に認識した課題については、さらに改善の取組みを進めていくことを確認しました。具体的には、取締役会の構成メンバーの多様性を確保するため適切な候補者の育成・探索をすること、リスクマネジメント体制に関する議論を充実させること、任意の委員会である経営・指名・報酬諮問委員会などを通じた透

明性や公平性の向上を図ること、株主対話を進めるため株主対応の結果報告の内容を充実させること、世の中の流れや株主の要望を意識した事務局運営を行うことなどです。

### 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。

## コンプライアンス

### コンプライアンス推進体制

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

この考えのもと、CSR委員長を責任者とした「法令倫理委員会」を設置し、グループ全体の法令倫理課題を監視するとともに、重大な事項に関する情報は経営戦略会議を通じて経営層へ報告し対策を講じるなど、取組みを推進しています。

### 倫理観の向上と問題の未然防止

#### 浸透活動

Nittoグループでは、Nitto Personの倫理観の向上を目指し、文化・習慣・国籍の異なるすべての従業員に向けて16言語に対応した「ビジネス行動ガイドライン」を配布し、入社時研修を義務付けています。また、毎年主に管理職を対象にCSRワークショップを実施し、倫理観の向上はもちろん、不正監視と未然防止の役割を担う自覚を促しています。2019年度は、自己正当化の罠

に陥らないというテーマのもと、コンプライアンス行動セルフチェックを行った結果、「情報セキュリティ」「ハラスメント」が重大なコンプライアンスリスクとして上りました。こうした課題を管理職が認識することで適切な対応につなげていきます。また、ビジネス行動ガイドラインに規定されている人権擁護に重点を置き、再度同ガイドラインの徹底を図りました。

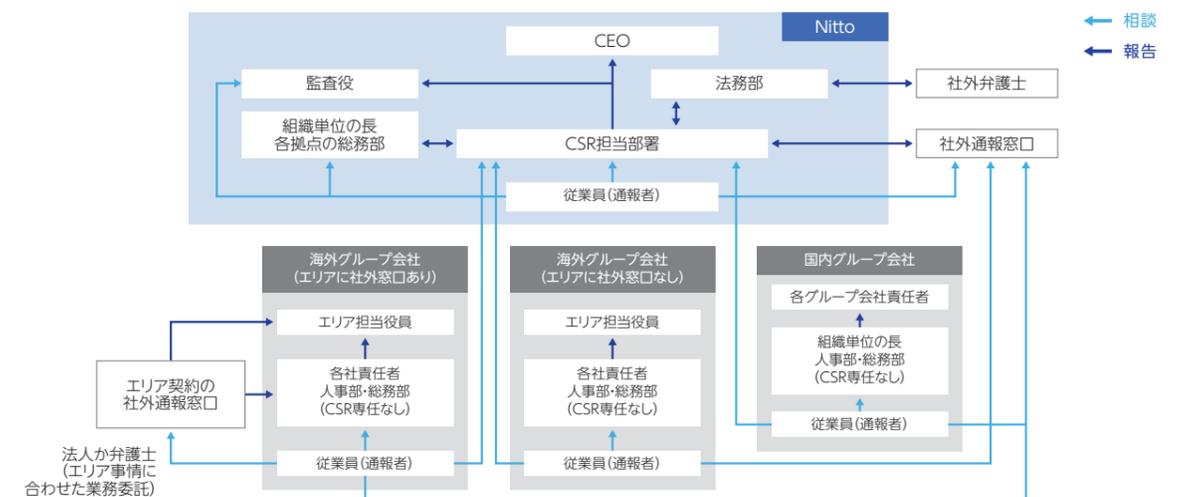
### 重大なコンプライアンスリスクにフォーカスした活動

特に社内からの通報・相談が多い事項、セルフチェックによって問題意識が高い事項などを重大なコンプライアンスリスクとして特定しています。今回特定された情報セキュリティとハラスメントについては、起こりうる問題を抽出するなどして対策を講じるほか、内部通報制度でも重点を置いて対応しています。

### 内部通報制度

法令違反や倫理問題の早期発見および即時対応のため、NittoのCSR担当部署を通じてCEO、監査役へ報告を行う仕組みを整えています。また、通報者の匿名性を担保する社外通報窓口も、グループ全体への拡充を進めています。

### 内部通報システム



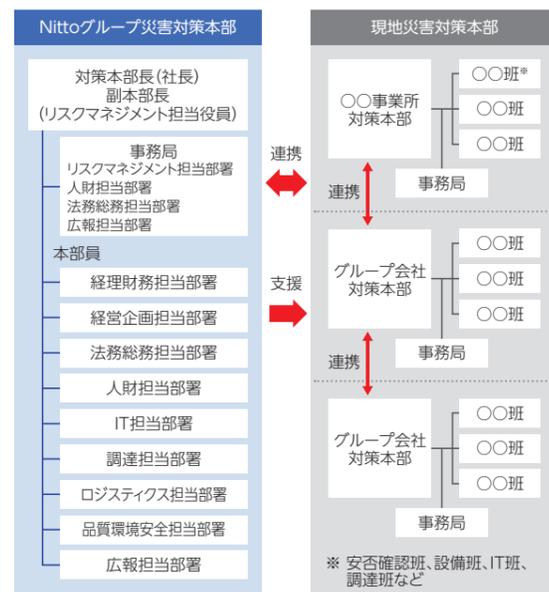
# リスクマネジメント

## リスクマネジメント体制

Nittoグループでは、企業価値が毀損されることがないように内部統制委員会および各種の専門委員会を設置し、事業活動における環境、安全、情報セキュリティ、コンプライアンス、品質不正などにおけるさまざまなリスクや危機について適切に管理しています。

また、有事の際には、人命や周辺地域、事業に及ぶ影響を最小限に抑えるための体制を取り、対応しています。対応にあたっては、まず事務局を立ち上げ情報収集や安否の確認を行います。状況に応じて代表取締役社長を本部長とするグループ対策本部を立ち上げると同時に、現地対策本部を設置し、連携しながら対応にあたります。

### 対策本部体制



全体に影響があるリスク要因について調査分析し、課題を抽出してリスクマップを作成しました。リスクへの対策度合いと影響度・可能性を整理することで、重要リスクを選定することができました。抽出された重要リスクを中心に今後対策を講じていきます。

## BCP/BCMの再構築

有事の際、迅速かつ適切に対応できるようにするため、BCP(事業継続計画)とBCM(事業継続マネジメント)の再構築を進めています。2019年度は優先順位の高い「管理・監視」「事業継続」「人財育成」について、取り組みを行いました。

まず管理・監視については、全社的なBCP/BCM体制を構築しPDCAサイクルを回しながら進めていくために、2019年度は現状分析を行い課題を抽出しました。2020年度は拠点や事業部が連携していける体制の構築を図ります。

事業継続に関しては、初動対応以降の復旧とそれに続く事業活動を確実に進めるため、事業継続計画を見直し、グループ会社を対象に研修および訓練を行いました。人財育成に関しては、グループ会社・各拠点における継続的なBCP/BCM活動推進体制の強化を目的に、BCPタスクフォース推進拠点担当者を対象にした人財教育を行いました。各種訓練を理解し、訓練結果からBCPを再検証・改善する手法を学びました。今後、各拠点でも訓練を実施し、BCMIにつなげていきます。

## 知的財産権の保護

Nittoグループにおいて知的財産権は非常に重要な資産であり、活用し経営に貢献すると同時に、侵害しない、されないために適切に保護することを徹底しています。次のポリシーのもと、グローバルに毎年約2,000件の特許出願を行い、製品、事業を守る知的財産権を取得しています。

- ① 質の高い知的財産権を取得する
- ② 知的財産権を正当に主張する
- ③ 他社の知的財産権を尊重する

# 新型コロナウイルス感染症による影響 (2020年5月31日時点)

2019年末から、世界に感染が広がった新型コロナウイルス(COVID-19)に対し、Nittoグループが講じた対策と影響について報告します。

## 事業活動への影響

### 対策本部体制

中国政府の指導に対応するため、1月28日にエリア長(執行役員)を本部長とする現地対策本部および代表取締役社長を本部長とするグループ災害対策本部を立ち上げました(P67対策本部体制図参照)。その後、感染拡大に伴い、世界6エリアにも対策本部を設置し、連携しながら日々変化する状況に対して、タイムリーに情報収集を行い種々の課題に対応しました。

### 感染防止策

Nittoグループでは、The Nitto Wayにおいて「安全をすべてに優先する」を掲げています。そのため、今回の対応においても従業員およびその家族の安全・健康を最優先に、時差出勤やテレワークを推進するとともに、出張やイベントの禁止など感染防止策を徹底しました。幸い、Nittoグループでは、社内での感染による操業停止は発生していません。

なお、今回の事態をきっかけに、防疫対策をより円滑に進められるよう感染症マニュアルについて全体の見直しを図りました。

### 事業継続

各国政府・地域行政の指示に従い、一定期間、操業を停止した海外グループ会社もありました。一方、国内グループでは、職場環境や勤務シフト、働き方の見直しを行いつつ稼働を続けました。特に社会インフラや医療関連の製品・サービスについては、供給が停止することのないよう事業継続を図りました。

## 業績への影響

一部の海外グループ会社において稼働停止が発生しましたが、2019年度の業績への影響は限定的でした。また、今後の見通しについては、COVID-19による影

響を合理的に算定することが困難であることから、現時点では未定としております。

⇒詳細はNittoウェブサイト「決算短信」からご参照ください。

## 社会貢献

### 製品・サービスを通じた貢献

マレーシアで和紙マスキングテープの新しい用途を提案しています。使用禁止の座席やテーブルに印をつけるというもので、ソーシャルディスタンス・テープとして拡販を目指します。

また、欧州エリアでは、皮膚に優しい粘着剤を用いた生体センサーの共同開発を進めています。

### 寄付・支援活動

グループ各社は、物資が逼迫している地元の医療機関などにマスクなどの防疫用品を寄付しました。

日本では広島県尾道市の要望に応じて、グループ会社の日昌が製造した眼鏡タイプのアイガードを尾道市民病院へ寄贈しました。

また、4月に中国で上海市医薬衛生発展基金会上に100万元(約1,600万円)を、6月には日本ユニセフ協会の「新型コロナウイルス緊急募金」に10万USドル(約1,100万円)を寄付しました。



上海市医薬衛生発展基金会上への寄付



アイガードを試着された尾道市民病院院長 大枝様(左)とご担当者様(右)

### 今後の対応

新型コロナウイルス感染症の流行はこの先も続くと言われ、第二・第三波に備えることが求められています。Nittoグループでは、このウイルスと共存していくために、現在、働き方の見直しや事業継続力の強化について検討しています。

# 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)	
	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019	
	単位:百万円					単位:百万円						単位:千米ドル	
<b>損益計算書要約</b>													
売上収益	638,556	607,639	671,253	749,835	749,504	825,243	793,054	767,710	857,376	806,495	741,018	6,794,590	
営業利益	85,245	56,491	68,482	72,254	72,503	106,734	102,397	92,589	125,722	92,777	69,733	639,400	
対売上収益比	13.3%	9.3%	10.2%	9.6%	9.7%	12.9%	12.9%	12.1%	14.7%	11.5%	9.4%	9.4%	
経常利益	85,143	58,436	67,182	71,658	-	-	-	-	-	-	-	-	
対売上収益比	13.3%	9.6%	10.0%	9.6%	-	-	-	-	-	-	-	-	
親会社の所有者に帰属する当期利益	55,743	31,066	43,696	51,018	51,892	77,876	81,683	63,453	87,377	66,560	47,156	432,386	
対売上収益比	8.7%	5.1%	6.5%	6.8%	6.9%	9.4%	10.3%	8.3%	10.2%	8.3%	6.4%	6.4%	
<b>所在地別セグメント</b>													
日本	売上収益	218,528	194,636	192,600	186,320	185,990	189,779	180,987	186,979	200,556	194,087	166,419	1,525,940
	営業利益	64,376	39,571	44,338	43,263	44,112	70,322	60,793	51,979	75,982	53,545	51,149	468,999
米州	売上収益	36,116	35,739	40,014	52,085	52,085	59,451	75,344	80,123	82,568	75,967	66,659	611,214
	営業利益	△289	△1,363	1,768	1,198	1,373	△1,725	12,241	16,570	12,225	7,928	2,429	22,272
欧州	売上収益	23,245	21,189	31,057	38,834	38,834	43,041	42,750	40,521	45,578	45,683	40,402	370,457
	営業利益	1,471	480	898	3,104	3,025	2,729	3,081	3,727	4,218	3,071	△1,460	△13,387
アジア・オセアニア	売上収益	360,665	356,074	411,942	472,594	472,594	532,971	493,972	460,085	528,672	490,757	467,536	4,286,961
	営業利益	19,032	15,514	20,258	22,158	23,874	36,573	24,410	22,905	32,793	26,065	21,419	196,396
	単位:円					単位:円						単位:米ドル	
<b>一株当たり情報</b>													
一株当たり親会社所有者帰属持分	2,540.3	2,635.9	2,961.9	3,172.0	3,159.9	3,706.0	3,785.9	4,027.6	4,328.5	4,465.7	4,479.3	41.07	
基本的一株当たり当期利益	337.4	188.9	265.5	309.3	314.6	471.8	495.2	390.9	539.0	423.5	301.3	2.76	
一株当たり配当金	90	100	100	100	100	120	140	150	160	180	200	1.83	
期末発行株式数(単位:千株)	173,758	173,758	173,758	173,758	173,758	173,758	173,758	173,758	173,758	158,758	158,758	-	
株主数(未済株主含む)(単位:名)	59,059	65,321	49,234	55,009	55,009	35,014	37,694	29,742	35,847	37,684	36,871	-	
	単位:百万円					単位:百万円						単位:千米ドル	
資産合計	653,961	651,908	740,949	781,352	783,583	855,433	825,905	879,899	937,796	913,418	921,900	8,453,145	
親会社の所有者に帰属する持分	417,606	433,541	488,179	523,391	521,385	612,016	614,425	653,772	693,278	700,443	689,446	6,321,713	
資産合計親会社所有者帰属持分当期利益率(ROA)	8.7%	4.8%	6.3%	6.7%	6.8%	9.5%	9.7%	7.4%	9.6%	7.2%	5.1%	-	
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)	13.9%	7.3%	9.5%	10.1%	10.5%	13.7%	13.3%	10.0%	13.0%	9.6%	6.8%	-	
親会社所有者帰属持分比率	63.9%	66.5%	65.9%	67.0%	66.5%	71.5%	74.4%	74.3%	73.9%	76.7%	74.8%	-	
設備投資(完成ベース)	26,883	33,758	49,807	75,814	75,814	56,721	60,420	36,538	47,193	64,353	58,930	540,345	
減価償却費	39,940	36,806	36,467	43,188	43,223	45,662	48,537	48,556	49,283	45,904	49,390	452,870	
研究開発費	21,949	25,003	27,573	28,573	28,444	28,240	32,120	30,366	31,243	31,990	33,765	309,600	
従業員数(注1)(単位:名)	33,192	32,198	30,382	31,504	31,504	31,997	30,007	29,617	29,704	29,019	28,751	-	

(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2019年度の実勢レート(1ドル=109.06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。

# 財務情報

## 連結財政状態計算書

単位：百万円

科目	金額	
	当連結会計年度 (2020年 3月31日現在)	前連結会計年度 (ご参考) (2019年3月31日現在)
(資産)		
<b>流動資産</b>	<b>576,056</b>	<b>581,536</b>
現金及び現金同等物	304,922	297,682
売上債権及びその他の債権	154,473	169,768
棚卸資産	96,124	93,985
その他の金融資産	2,642	412
その他の流動資産	17,893	19,687
<b>非流動資産</b>	<b>345,843</b>	<b>331,882</b>
有形固定資産	266,948	267,133
使用権資産	16,266	-
のれん	4,852	6,834
無形資産	10,198	12,393
持分法で会計処理されている 投資	206	194
金融資産	7,242	8,428
繰延税金資産	25,694	26,548
その他の非流動資産	14,434	10,349
<b>資産合計</b>	<b>921,900</b>	<b>913,418</b>

単位：百万円

科目	金額	
	当連結会計年度 (2020年 3月31日現在)	前連結会計年度 (ご参考) (2019年3月31日現在)
(負債)		
<b>流動負債</b>	<b>161,895</b>	<b>158,478</b>
仕入債務及びその他の債務	90,811	96,887
社債及び借入金	90	448
未払法人所得税等	10,036	5,073
その他の金融負債	24,050	21,609
その他の流動負債	36,907	34,458
<b>非流動負債</b>	<b>69,800</b>	<b>53,752</b>
その他の金融負債	18,976	503
確定給付負債	48,272	50,320
繰延税金負債	284	619
その他の非流動負債	2,266	2,309
<b>負債合計</b>	<b>231,696</b>	<b>212,231</b>
(資本)		
<b>親会社の所有者に帰属する持分</b>	<b>689,446</b>	<b>700,443</b>
資本金	26,783	26,783
資本剰余金	50,271	50,319
利益剰余金	643,521	622,025
自己株式	△27,505	△11,081
その他の資本の構成要素	△3,624	12,395
<b>非支配持分</b>	<b>757</b>	<b>744</b>
<b>資本合計</b>	<b>690,204</b>	<b>701,187</b>
<b>負債及び資本合計</b>	<b>921,900</b>	<b>913,418</b>

## 連結持分変動計算書 当連結会計年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)

単位：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
<b>当期首残高</b>	<b>26,783</b>	<b>50,319</b>	<b>622,025</b>	<b>△11,081</b>	<b>12,395</b>	<b>700,443</b>	<b>744</b>	<b>701,187</b>
当期利益			47,156			47,156	68	47,224
その他の包括利益					△11,866	△11,866	1	△11,864
<b>当期包括利益合計</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>47,156</b>	<b>-</b>	<b>△11,866</b>	<b>35,290</b>	<b>69</b>	<b>35,359</b>
株式報酬取引		△37			△8	△45		△45
配当金			△29,806			△29,806	△23	△29,829
自己株式の変動		△12		△16,424		△16,437		△16,437
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替			4,146		△4,146	-		-
子会社持分の追加取得 による増減		1				1	△32	△30
<b>所有者との取引額等合計</b>	<b>-</b>	<b>△48</b>	<b>△25,660</b>	<b>△16,424</b>	<b>△4,154</b>	<b>△46,287</b>	<b>△55</b>	<b>△46,343</b>
<b>当期末残高</b>	<b>26,783</b>	<b>50,271</b>	<b>643,521</b>	<b>△27,505</b>	<b>△3,624</b>	<b>689,446</b>	<b>757</b>	<b>690,204</b>

## 連結損益計算書

単位：百万円

科目	金額	
	当連結会計年度 (2019年4月1日から 2020年3月31日まで)	前連結会計年度 (ご参考) (2018年4月1日から 2019年3月31日まで)
<b>売上収益</b>	<b>741,018</b>	<b>806,495</b>
売上原価	519,090	564,608
<b>売上総利益</b>	<b>221,927</b>	<b>241,886</b>
販売費及び一般管理費	111,368	120,576
研究開発費	33,765	31,990
その他の収益	5,423	8,594
その他の費用	12,483	5,137
<b>営業利益</b>	<b>69,733</b>	<b>92,777</b>
金融収益	886	1,195
金融費用	1,620	1,917
持分法による投資損益 (△は損失)	13	△144
<b>税引前当期利益</b>	<b>69,013</b>	<b>91,910</b>
法人所得税費用	21,788	25,293
<b>当期利益</b>	<b>47,224</b>	<b>66,616</b>
<b>当期利益の帰属</b>		
親会社の所有者	47,156	66,560
非支配持分	68	56

## 連結キャッシュ・フロー計算書

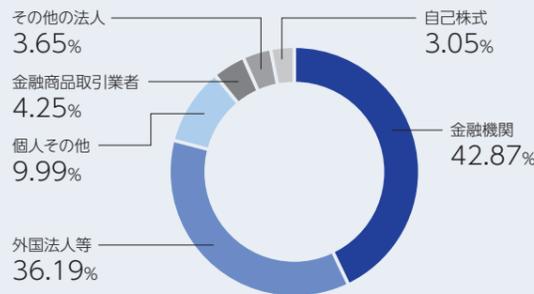
単位：百万円

科目	金額	
	当連結会計年度 (2019年4月1日から 2020年3月31日まで)	前連結会計年度 (2018年4月1日から 2019年3月31日まで)
<b>I 営業活動による キャッシュ・フロー</b>		
税引前当期利益	69,013	91,910
減価償却費及び償却費	49,390	45,904
減損損失	7,327	41
確定給付負債の増減額	2,677	725
売上債権及びその他の債権の 増減額	12,805	23,148
棚卸資産の増減額	△5,132	362
仕入債務及びその他の債務の 増減額	△4,899	△14,227
利息及び配当金の受入額	822	1,089
利息の支払額	△650	△357
法人税等の支払額又は還付額	△13,332	△41,835
その他	5,619	△8,192
<b>営業活動による キャッシュ・フロー</b>	<b>123,641</b>	<b>98,569</b>
<b>II 投資活動による キャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産及び無形資産の 取得による支出	△59,797	△59,628
有形固定資産及び無形資産の 売却による収入	1,444	331
定期預金の増減額	△1,941	6,689
投資有価証券の取得による支出	△1,236	△9
投資有価証券の売却による収入	1,531	0
連結範囲の変更を伴う 子会社株式の売却による収入	-	2,634
その他	7	26
<b>投資活動による キャッシュ・フロー</b>	<b>△59,991</b>	<b>△49,955</b>
<b>III 財務活動による キャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額	△336	△374
長期借入金の返済による支出	-	△3,000
リース負債の返済による支出	△4,735	-
自己株式の増減額	△16,701	△28,547
配当金の支払額	△29,820	△26,928
その他	△44	430
<b>財務活動による キャッシュ・フロー</b>	<b>△51,637</b>	<b>△58,419</b>
<b>IV 現金及び現金同等物に係る 為替換算差額の影響額</b>	<b>△4,771</b>	<b>△1</b>
<b>V 売却目的で保有する資産に含まれる 現金及び現金同等物の振戻額</b>	<b>-</b>	<b>2,780</b>
<b>VI 現金及び現金同等物の増減額</b>	<b>7,240</b>	<b>△7,027</b>
<b>VII 現金及び現金同等物の期首残高</b>	<b>297,682</b>	<b>304,709</b>
<b>VIII 現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>304,922</b>	<b>297,682</b>

# 株主・株式情報 (2020年3月31日現在)

発行可能株式総数	400,000,000株
発行済株式の総数 (うち、自己株式の数 4,839,755株)	158,758,428株
株主数	36,871名
単元株式数	100株

(ご参考)所有者別分布状況



## 大株主(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	28,737	18.67
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	14,279	9.28
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	3,377	2.19
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	2,866	1.86
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	2,810	1.83
JP MORGAN CHASE BANK 385151	2,722	1.77
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	2,600	1.69
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	2,429	1.58
日本生命保険相互会社	2,082	1.35
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	2,037	1.32

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

## IR活動実績

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

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

第155回定時株主総会は新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の感染拡大防止策を講じたうえで開催しました。



第155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	6回*
証券会社主催カンファレンスなど	国内・海外機関投資家	6回*
個人投資家向け説明会	個人投資家	0回*

上記活動にはCEO、CFOによる面談を含んでおります。

※ COVID-19の影響により一部のIRイベントが中止となりました。

## 「Nitto ATPファイナルズ」協賛活動を通じたユニセフへの支援活動

2019年11月10日から17日にわたり、ロンドンで開催された男子テニスATPワールド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、未来に向かいチャレンジするすべての子どもたちを応援するため、ユニセフUK協会を通じて国連児童基金(以下、ユニセフ)の活動を支援しました。

Nittoは、ユニセフが実施する「Water, Sanitation and Hygiene(水と衛生的な環境)」と「HEALTH(子どもたちの健康促進)」の2つのプログラムへ合計33,574ポンドを寄付しました。

また、大会会場のザ・O2アリーナ内にて、Nitto ATP Finalsシングルストロフィーやダブルストロフィーと記念撮影ができる企業ブースを2カ所設置し、延べ19,000名のお客様にご来場、体験いただきました。それら2カ所のブースで、募金活動を実施した結果、3,616ポンドをユニセフに寄付することができました。



ブース来場者からの募金をユニセフに寄付

## 免責事項

本レポートには、日東電工株式会社(単体)およびNitto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、Nitto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が増えたり、計算方法が変更となったりしたためです。

## ESGインデックス組入れ状況

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



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

Nittoは、MSCI ESG Leaders Indexes、MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数、MSCI日本株女性活躍指数(WIN)の3つの2020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2020

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

発行日	2020年7月31日
発行所	日東電工株式会社 CSR推進部 〒530-0011 大阪市北区大深町4番20号 グランフロント大阪タワーA 33階 TEL. 06(7632)2101 FAX. 06(7632)2102
発行責任者	取締役 上席執行役員 CFO 伊勢山恭弘
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 2020年7月発行