

NHKニッパツ

日本発条株式会社



統合報告書

# ニッパツレポート 2023

ばねから広がるものづくり ————— 変える技術 変わらない安心



## INDEX

### コアテクノロジーを支える ステークホルダーとの共創

- 2 コーポレートメッセージ・目次・ニッパツグループを支えるコア技術
- 4 トップメッセージ
- 6 街で活躍する様々なニッパツグループの製品

### 価値創造ストーリー

- 8 サステナビリティに関する考え方とマテリアリティ
- 10 価値創造プロセス
- 12 事業を通じた社会課題の解決
- 14 ニッパツの歴史
- 16 従業員座談会 01 / 新規分野の探索
- 20 従業員座談会 02 / 自動運転対応：車酔い低減シートの開発
- 24 従業員座談会 03 / 電動化の将来を見据えたキーパーツの開発と生産体制

### ESG 戦略

#### 人的資本

- 28 【特集】「人を大切にする」～人材価値の最大化に向けた取り組み～
- 30 人材の雇用と育成 / 働きがいのある働きやすい職場づくり / 労使関係
- 32 ダイバーシティ推進（多様な人材の活躍を目指した取り組み）
- 34 健康経営の推進

### ESG 戦略

#### 自然資本

- 36 【特集】地球環境保全活動への対応
- 38 当社グループの CO<sub>2</sub> 削減活動
- 39 再生可能エネルギーの活用 / ゼロエミッションの取り組み
- 40 CO<sub>2</sub> 削減技術の共有（CO<sub>2</sub> 削減活動表彰） / 環境監査
- 41 事業活動とライフサイクルフロー

### 成長戦略

- 42 未来の社会を支えるニッパツグループ製品
- 44 2023 年度中期経営計画の概要
- 45 セグメント別の成長戦略

#### 製造資本 / 知的資本

- 50 研究開発
- 52 品質保証
- 54 サプライチェーンマネジメント（CSR 調達）
- 56 コーポレート・ガバナンス
- 58 マネジメント体制
- 60 社外役員からのメッセージ
- 62 コンプライアンス
- 64 人権
- 65 リスクマネジメント
- 66 グローバルネットワーク

### サステナビリティ を支える基盤

#### 社会関係資本

- 68 財務ハイライト 2022

#### 編集方針

当社は、グループを含めた社会性、環境保全、財務の1年間の活動をまとめ、その概要を報告する「ニッパツレポート」を2008年度から発行しています。16年目となるこの「ニッパツレポート2023」は、マテリアリティの記載などを新たに追加し、初めて統合報告書として発行しました。

なお、最新のサステナビリティ情報および詳しい株主・投資家情報はホームページに掲載していますので、併せてご覧ください。

当社ホームページ <https://www.nhkspg.co.jp/>

#### 参考ガイドライン

統合報告フレームワーク（VRF）  
価値協創ガイダンス（経済産業省）  
GRI スタンダード（GRI）

#### 報告対象範囲

この報告書は、基本的に当社グループの事業活動を対象としています。グループ全体を対象とする活動報告は「当社グループ」、ニッパツ単体を対象とする活動報告は「当社」、グループ会社を対象とする活動報告は各会社名とすることで、報告の正確性に努めました。

#### 報告対象期間

原則として2022年4月から2023年3月の事業活動を対象としています。なお、発行が9月のため、大きな動きについては2023年4月以降の活動も掲載しています。

#### 報告対象読者

この報告書は、株主・投資家、お客様、お取引先様、従業員とその家族、地域住民の方々などを対象としています。

当社グループは、これらのコア技術をもとに、世の中になくなくてはならないキーパーツを提供しているメーカーです。確かな技術力に裏打ちされたものづくりで、持続可能な社会へ貢献していきます。

## ニッパツグループを支えるコア技術

### 材料 開発技術

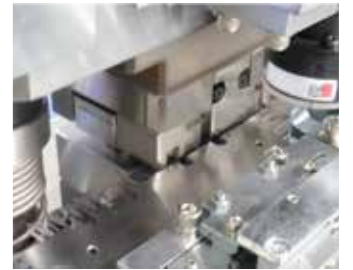
ばね用の高強度・高靱性の鉄鋼材を素材メーカーと共同開発しています。また、自動車用シート事業のウレタン原料、金属基板事業の絶縁材料など、独自の配合技術で社会の要求に応えています。



材料メーカーと共同開発したばね用鋼材

### 金属 加工技術

ばね材料は硬く、折損原因となる細かなキズも許されないため、高い加工技術が求められます。自動車に搭載される大小様々なばねを成形するプレス加工や線材曲げ加工に加え、疲労強度を向上するショットピーニング、高度化する情報通信分野向けに極小ばねを製造する微細加工技術を追求しています。



高精度金型によるHDD用サスペンションのプレス加工工程

### 熱処理 技術

ばね素材の耐久性を高めるには、焼入れ・焼戻しの熱処理工程が必要です。環境負荷の少ない電気を用いた通電加熱や高周波加熱など、カーボンニュートラル・省エネルギーへの取り組みを加速していきます。



スタビライザの通電加熱【CO<sub>2</sub> 排出削減】

### シミュレーション 技術

長年培った分析・評価技術とシミュレーション技術は、当社の大きな強みです。バーチャルものづくりを目指す中、日進月歩のシミュレーション技術は積極的に導入し、さらにその高度化に努めています。



バルブスプリングの高速駆動時の挙動を可視化するコンピューターシミュレーション

### 接合 技術

信頼性の高いろう材を独自開発し、特殊な環境で使われる半導体プロセス部品に展開しています。また、電動車をはじめ、軽量化ニーズに応える異材接合の技術を開発しています。



異種金属の接合技術を生かした半導体プロセス部品

# トップメッセージ

平素より当社グループの活動にご支援いただいております、株主・投資家の皆様、お客様、お取引先様、地域住民の皆様など、多くのステークホルダーの皆様の温かいご支援に、感謝申し上げます。

## 従業員が成長の源泉

当社は、2019年に節目となる創立80周年を迎え、今後は90周年、100周年、さらにその先へと企業価値のさらなる向上を目指しています。

当社グループの成長の源泉は、これまでこれからも従業員にあると考えています。当社の従業員は、みなまじめです。「まじめ」というのは、個人の性格を指し示す意味ではなく、誠実に、真摯に業務に向き合う姿勢のことです。当社グループには、男女、新卒入社とキャリア入社、年齢、国籍といったバックグラウンドの違いだけではなく、様々な想いを持って、様々な業務に取り組んでいる多様な従業員がいます。この従業員の多様性とまじめさが掛け合わさることで、本業である「ものづくり」からぶれず、過去の慣習や成功体験にもとらわれず、「ものづくり」を深化させてきました。このまじめさはニッパツグループの成長の源泉として、風土に根付いています。

さらに、当社グループには従業員の「やりたい」「やり続けたい」という熱意を後押しする風土もあります。私自身、開発畑に身を置いた人間として大切にしてきた考え方でもあり、経営の上でも意識的に守ってきた、今後も変えてはならないと考えている社風です。

## 新たなものを生み出し続ける研究開発

従業員のまじめさ・熱い想いは、研究開発においても重要な要素です。

研究開発は、大きく分けると既存事業の領域拡大と、新規分野開拓になります。既存事業においては、時代の潮流を踏まえた付加価値の提供が当社グループの使命です。つまり、当社にしかできないキーパーツを提供することで、お客様とともに潮流をつくり出すのです。例えば、クルマの電動化により車載電池が大きく重いため車載電池を搭載するスペースが増え、車両重量が重くなるため、足回りのばねは省スペース化や軽量化が厳しい条件で求められています。当社グループの技術で大きな荷重を支えながらも、懸架ばね製品の付加価値を上げようとしています。その他にも、自動運転を見据えたシート開発などにも取り組んでおり、このようなお客様の要望と向き合う従業員のまじめさは、お客様からの信頼につながっているものと考えます。

もう1つの使命である新規分野開拓では、営業企画部という部門を新たに立ち上げ、研究開発部門とともに既存事業の領域にとらわれない新規分野の開拓を行っています。新たな製品を生み出すためには、従業員の「やりたい」「やり続けたい」という研究開発への熱い想いが最大の要素になります。その熱い想いが、当社の技術や世の中の時流とマッチしたとき、次世代を支える、唯一無二の製品を生み出すことができます。

従業員の熱い想いにより生み出された新製品は、ここぞというタイミングで事業拡大に向けて一気に舵を切り、リソースを投入します。具体的な例として、モーターコアや金属基板という製品があります。これらは、私が社長になってから社長直轄の組織として新設した電動化事業推進室で大きく加速させたテーマです。近い将来に大きく花開こうとしており、現在は国内外で積極的に設備投資を行っています。

当社グループが持続的に成長していくためには、常に新たなものを生み出していかねばなりません。そのために、各部門の研究開発会議に年何十回も出席し、開発内容や進め方に対して直接指示を出し、場合によってはストップをかけることもあります。また、研究開発部門の従業員と積極的にコミュニケーションを図っています。研究開発部門が何をしようとして、何に苦労しているのかがよく分かるという部分は、「開発畑出身の社長」の強みでもあります。結果として、私が社長に就任した当初よりも研究開発のスピードアップやテーマの明確化など、かなり改善された手ごたえがあり、多くの新規分野の種まきが進んでいます。

従業員の「やりたい」を叶える風土が価値創造の源泉

従業員の熱い想いを企業価値に

代表取締役社長 茅本 隆司

## “信頼”のニッパツブランド

このような、研究開発のスピードアップや製品の付加価値向上は、お客様の研究開発のスピードアップ、そして、お客様の満足度向上と信頼につながります。その結果、当社の製品や技術を守り育てることや製品価値が上がることで、つまりは「ニッパツブランド」につながると考えています。

当社が目指すブランド力とは、企業名の認知度というよりも、製品や技術力に対する信頼です。お客様から「まずはニッパツに相談してみよう」という信頼感や、「ニッパツからの提案であればきっと良いものだろう」という期待感や安心感を持っていただけるような企業を目指しています。

信頼のニッパツブランドは、従業員にとっての誇りやモチベーションの向上につながり当社の成長を加速させていくものと考えます。

## 激変する事業環境をチャンスに

現在、当社グループを取り巻く事業環境は大きく変化しており、その中で生じるリスクにも向き合わなければなりません。リスクと向き合い、リスクに対する課題をクリアし、サステナビリティの基盤を充実させていくために、この度当社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、「地球環境保全活動への対応」と「人を大切にする」を特定しました。

地球環境保全活動への取り組みに関しては、将来にわたり、当社が関係する各国の気候変動政策や環境法令の強化が予測される中、これらへの対応や関連するお客様のニーズに適切に対応できない場合、追加対応費用が発生、製品競争力および社会的信用が低下するリスクがあります。このリスクに向き合い果敢に挑戦し続ける姿勢は、ものづくりの会社として持続性を考える上で避けては通れない重要課題です。当社グループでは、2039年までにカーボンニュートラルの達成と産業廃棄物ゼロへ向けて、生産設備や工程の見直しによりエネルギー使用量の削減や製造工程で発生するCO<sub>2</sub>排出量の削減、再生可能エネルギー使用比率の向上へ向けた活動を進めています。

もう1つの重要課題は、「人を大切にする」取り組みです。他国に類のない少子化のリスクに直面する日本では、将来、職場におけるAIと人間の協働関係をどのような方向性で築いていくかが問われ、人の価値を最大に引き出す継続的な取り組みが一層重要になります。従業員の「やりたい」「やり続けたい」という想いを尊重する社風を守りつつ、多様な従業員が働きやすさと働きがいを感じて最大限に力を出し切ることが、結果として人材価値の最大化につながります。そのための制度づくり、制度を生かすための運用の改善、グループを含めた人材採用強化など、果敢に挑戦していきます。

## サステナビリティの基盤となる経営の健全性と管理体制

最後にガバナンスです。当社グループは、コーポレート・ガバナンスの充実と法令順守の徹底について、「グローバルCSR基本方針」を制定し取り組んでいます。本業における競争力・経営基盤の強化と、社会における企業価値の向上を同時に目指すためには、経営の健全性はサステナビリティの基盤そのものであり、受け継ぐ経営陣に変更があっても、経営の健全性は決して変わってしまうことがないようガバナンス体制の強化に取り組む予定です。

体制強化の取り組みとして、取締役会の監督機能を強化するとともに意思決定の透明性を一層確保するため、2021年に指名報酬委員会を新たに設置しました。本委員会のメンバーは過半数を社外取締役とし委員会の独立性を担保しています。

社外役員には、ニッパツの知識を深めてもらうため、工場見学会や取締役会前の事前説明を行っています。

取締役会では私は議長として、意識的にメンバー全員の意見を引き出すよう努めており、最近では以前にも増して多くの意見が飛び交うようになってきたと感じています。特に社外役員からは、常に外部の厳しい目で経営体制上の問題がないか、隠れているリスクはないかという観点で、問題提起や提言がなされています。

今後も引き続き、企業価値向上に資するため、より実効性の高い経営体制を目指します。

## ご挨拶

ニッパツレポート2023は、初めて統合報告書の形式で発行し、当社グループのサステナビリティにおける重要課題（マテリアリティ）を中心に考え方や戦略をまとめました。

当社グループは今後も、「なくてはならないキーパーツ」を提供し続け、持続可能な社会の実現と社会課題の解決に貢献していきます。この報告書を通じ、当社グループの考え方と活動の一端を、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にご理解いただき、企業価値向上に向けた建設的な対話の機会につながればと考えています。皆様におかれましては、変わらぬご支援を賜りますよう、よろしく願い申し上げます。

# 街で活躍する様々なニッパツグループの製品

自動車、情報通信、産業・生活、各分野においてものづくりで貢献する当社グループ。  
街で活躍する、4つの事業（懸架ばね、シート、精密部品、産業機器ほか）の製品を紹介します。

**ゴルフ場で**

ゴルフ用シャフト

**スタジアムで**

照明器具

**店舗で**

偽造防止ラベル

**船舶で**

マリプロダクト

**データセンターで**

HDD用サスペンション  
HDD用機構部品

**鉄道で**

鉄道用テンションバランス  
分岐器

**自動車で**

**自動車用懸架ばね**

**ブレーキ用アキュムレータ**

**自動車用シート**

**電動車用モーターコア**

**線ばね**

**HEV向けダンパースプリング**

**押さえばね**

**薄板ばね**

**金属基板**

**ポリウレタン製品**

**半導体製造で**

エッチング装置用冷却版  
成膜装置用ステージヒーター  
マイクロコンタクト

**立体駐車場で**

EV用充電器つき  
機械式立体駐車場

- 懸架ばね事業
- シート事業
- 精密部品事業
- 産業機器ほか事業

コアテクノロジーを  
ステークホルダーとの共創

価値創造ストーリー

ESG戦略

人的資本

自然資本

成長戦略

製造資本/知的資本

社会関係資本

財務資本

# サステナビリティに関する考え方とマテリアリティ

## (重要課題)

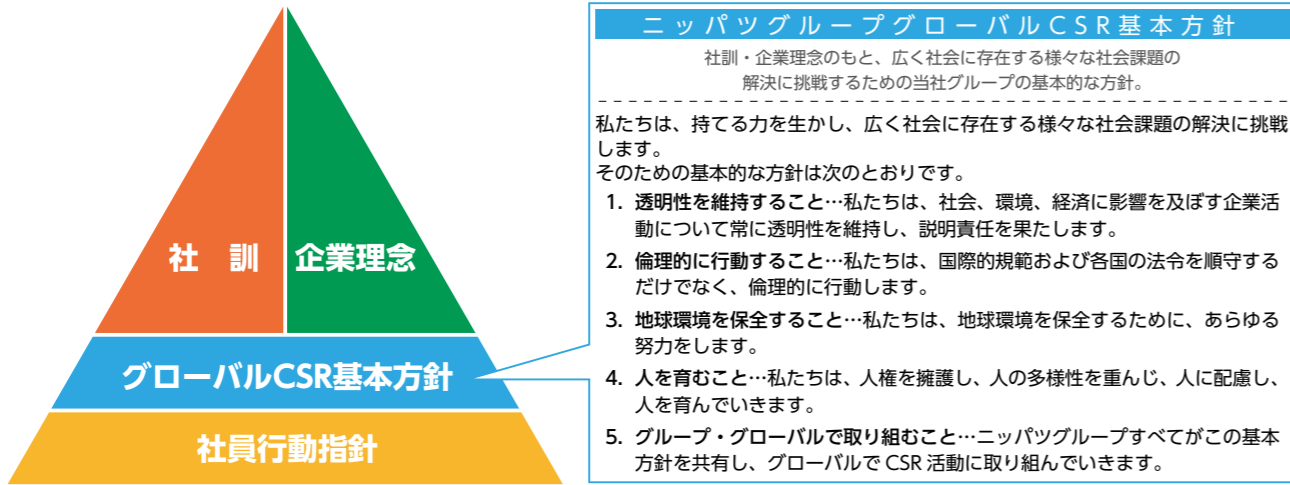
### サステナビリティ基本方針

当社は、「なくてはならないキーパーツ」を提供し続けることにより、持続可能な社会の実現と社会課題の解決に貢献していきます。

また、当社グループの果たすべき法的、倫理的、かつ社会的責任について具体的に「グローバル CSR 基本方針」を 2016 年に制定し、「透明性を維持すること」「倫理的に行動すること」「地球環境を保全すること」「人を育むこと」「グループ・グロー

バルで取り組むこと」の 5 つを宣言し、コーポレート・ガバナンスの充実および法令順守の徹底に努めています。

当社は、本業における競争力・経営基盤の強化を図り、企業価値を高め、その成果を、それぞれのステークホルダーに還元することにより、社会から信頼される会社であり続けることを目指します。



### サステナビリティ全般に関するガバナンスおよびリスク体制

当社では、様々な観点からリスクを想定して未然防止を図り、影響を最小限にとどめるため、リスク管理規程を制定し、代表取締役社長を最高責任者、企画管理本部本部長を推進責任者と

するリスク管理体制を構築しています。リスク発生が予見される事項は、リスク管理マニュアルを策定するとともに、重要度に応じて経営トップに報告する体制を構築しています。

### マテリアリティ (重要課題) の特定プロセス

当社は、以下のプロセスを経て、マテリアリティ (重要課題) の特定に至りました。



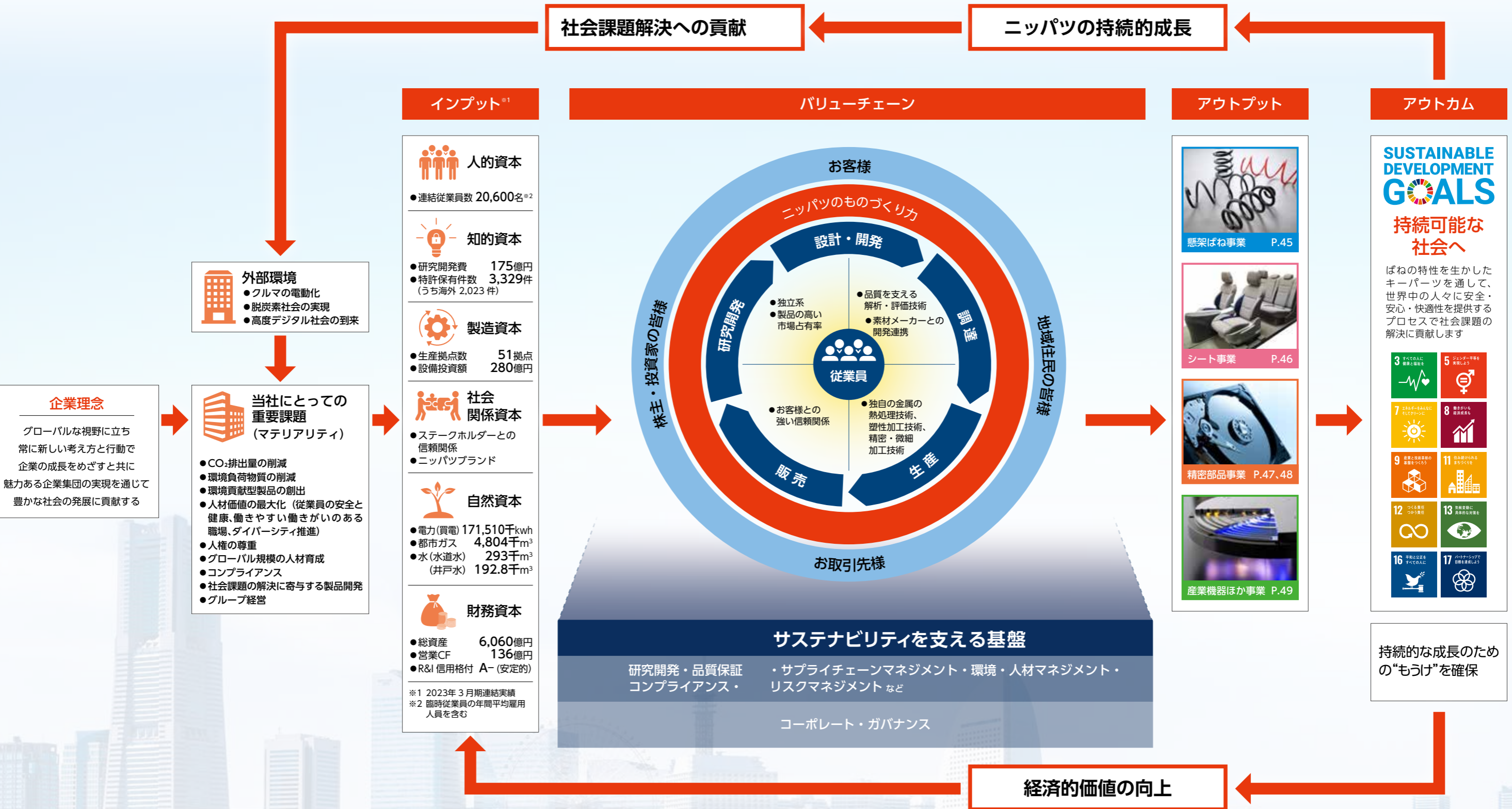
### マテリアリティ (重要課題)

当社が特定したマテリアリティ (重要課題) は、以下のとおりです。

区分	マテリアリティ(重要課題)	主な取り組み	関連するページ
外部要因	<b>「環境チャレンジ」</b> ・CO <sub>2</sub> 排出量の削減 ・環境負荷物質の削減	・2039年までにカーボンニュートラル達成 ・2039年までに産業廃棄物ゼロ	36 ページ 37 ページ (特集)
	環境貢献型製品の創出	・電動車関連製品の開発、生産 (モーターコア、金属基板など)	42 ページ 43 ページ
事業活動を 支える 経営基盤	<b>「人を大切に」</b> 人材価値の最大化 ・従業員の安全と健康 ・働きやすい働きがいの ある職場 ・ダイバーシティ	・健康経営の推進 ・働き方改革の推進、人事制度の見直し ・多様な人材の採用・育成、ダイバーシティ研修 など	28 ページ 29 ページ (特集)
	人権の尊重	・人権に関する考え方の作成、開示	64 ページ
	グローバル規模の 人材育成	・英会話、異文化コミュニケーション研修などの実施 ・キャリア面談の実施	30 ページ
事業活動を 通じた 社会課題の 解決	コンプライアンス	・役員、従業員への継続的な教育	62 ページ 63 ページ
	社会課題の解決に 寄与する製品開発	・ビッグデータ需要に対応する HDD 関連部品や半導体プロセス部品の開発・生産	12 ページ 13 ページ
	グループ経営	・上記の項目のグループ・グローバルでの取り組み	66 ページ 67 ページ

# 価値創造プロセス

当社は企業理念の考え方にに基づき、事業活動を通じた豊かな社会の発展への貢献を目指しています。その実現のために、大きく変化する外部環境において、社会課題をふまえた経営課題に、中長期的な視点で事業を推進しています。自動車・情報通信・生活・産業など幅広い分野において、当社が長年培った当社の強みを生かした「ニッパツのものづくり」を通して、様々な技術や製品を提供することで、社会課題の解決および企業価値の向上を目指していきます。



コアテクノロジー・ソリューションを  
ステークホルダーとの共創  
価値創造ストーリー  
ESG戦略  
人的資本  
自然資本  
成長戦略  
製造資本/知的資本  
社会関係資本  
財務資本

# 事業を通じた社会課題の解決

ニッパツは、社会課題解決のためのなくてはならないキーパーツを提供し続けます。

当社グループは、人々の安全で心地よい生活に欠かせない製品を日常の幅広い分野でお客様に提供することを通して、社会課題の解決に貢献し、持続的な社会の成長を支えています。

	当社がお客様に提供する製品の価値	お客様の製品に関連する課題	お客様が提供する製品の価値	お客様を通して当社が貢献する社会課題	
たとえば HDD用サスペンションでは…	<b>高い製品性能</b> ・微細な位置決め精度 ・共振を抑える特性	HDDの 高容量化 高密度化 高信頼化	高容量HDDの提供によりデータセンターなどのデジタルインフラ整備に貢献	IoT、AI、DXによりデータ処理量・通信量が急増 データストレージ確保が社会課題に 高容量・高エネルギー効率のデータセンターの集積化	HDD用サスペンションの供給を通して、高度デジタル社会のインフラ整備に貢献します。 
たとえば 半導体プロセス部品では…	<b>高い製品性能 製品の信頼性</b> ・温度コントロール ・耐腐食性、耐久性	半導体プロセスの 微細化 複雑化	半導体製造装置の提供により半導体の安定的な供給に貢献	IoT、AI、DXなど、全産業で機械がデジタル化 半導体需要が急拡大し供給不足 経済活動にマイナス影響の懸念	半導体プロセス部品の供給を通して、世界的な半導体需要拡大に応じ、あらゆる産業で活躍する機械の性能・機能向上に貢献します。 
たとえば 電動車向けモーターコアでは…	<b>製品の信頼性</b> ・高い加工精度 ・高い生産効率	EV用モーターの 高出力・高効率化 小型化・軽量化 効率的な設計開発	EV用モーター/電動車の提供により安全で快適なモビリティの供給 動く蓄電池の提供	全排出量の約16%を占める自動車のCO <sub>2</sub> 排出量の削減 地球温暖化の抑制	電動車向けモーターコアの供給を通して、クルマの電動化を促進。CO <sub>2</sub> 排出量の削減に貢献します。 
たとえば 自動車用シートでは…	<b>製品の安全性 製品の快適性</b> ・疲労低減 ・シートの軽量化	事故を未然に防止する安全運転サポート機能 シート形態の多様化 クルマの電動化	乗車空間の安全性、快適性 自由空間アレンジ	安全で快適かつ効率的な交通インフラの構築 交通事故死傷者ゼロ社会に貢献	自動車用シートの供給を通して、安全・快適に車内空間をアレンジし、「座る」を支え、利用者の満足度の向上に貢献します。 
たとえば 自動車用懸架ばねでは…	<b>高い製品性能と軽量化技術</b>	クルマの電動化 車体の軽量化 低燃費化	クルマの軽量化、燃費向上による脱炭素社会への貢献	全排出量の約16%を占める自動車のCO <sub>2</sub> 排出量の削減 地球温暖化の抑制	高い走行安定性とクルマの軽量化を実現する懸架ばねの供給を通して、クルマの燃費の向上に貢献し、CO <sub>2</sub> 排出量の削減に貢献します。 

支える・伝える・保つ・跳ねる・弾む・伸ばす・付ける  
安心・安全・快適

コアテクノロジーロジックを軸とした価値創造ストーリー  
ESG戦略  
人的資本  
自然資本  
成長戦略  
製造資本/知的資本  
社会関係資本  
財務資本

# ニッパツの歴史

ニッパツのあゆみをご紹介します。  
これまで社訓の精神と企業理念に則った事業活動で、社会の期待に応えながら躍進をしてきました。  
今後もさらに成長を続けることで、100年、そしてその先まで社会をキーパーツで支える企業であり続けます。

**社訓**  
躍進のニッパツ  
根性のニッパツ  
みんなのニッパツ

**企業理念**  
グローバルな視野に立ち  
常に新しい考え方と行動で  
企業の成長をめざすと共に  
魅力ある企業集団の実現を通じて  
豊かな社会の発展に貢献する



配管支持装置      ドットプリンタ用アマチュア      半導体プロセス部品

昭和51年  
**1976**

## 非自動車分野の 売り上げ拡大へ

高度経済成長や石油危機の経験から非自動車分野の開拓と事業の多角化が進みました。産業機器の開発では幅広い分野で活躍する製品が開発され、その過程で熱応力解析や振動解析などの設計技術や、レーザー溶接、カシメ、銀ろう付け、プレス加工技術の接合技術といった次世代製品の開発につながる固有技術とそれを扱う人材がこの頃に育っていきました。

平成12年  
**2000~**

## 次世代に向けた開発と サステナビリティの強化

1970年代以降に広がり育った技術や人から、さらに次世代につながる製品が開発されてきました。例えば、高容量HDD関連製品・半導体関連製品などの情報通信分野や、「CASE」に対応するための電動車分野などです。  
2018年には、電動化関連製品の開発を強化するため、社長直轄組織である電動化事業推進室が設立されました。  
さらに、社会の持続可能性に関する企業への要求も高まり、当社でもコンプライアンスをはじめ、ガバナンス強化や気候変動対応、ダイバーシティの推進など、積極的な取り組みが進められています。



HDD用  
サスペンション



電動自動車用  
モーターコア



半導体プロセス部品

昭和38年  
**1963**

## タイニッパツ設立

タイの経済開発と工業化政策により自動車産業が投資奨励対象となり、日系自動車メーカーが次々にタイに進出。当社は以前から補修用板ばねを輸出していたこともあり、自動車部品メーカーとして初めてタイに進出しました。タイニッパツはその後、自動車分野以外にも業容を拡大し、当社グループの最重要拠点の一つとして躍進しています。



昭和24年  
**1949**

## シート事業に参入

第二次世界大戦終戦後、米国の進駐軍向けシートスプリングを長野県で生産開始しました。その後、事業拡大にともない1960年代には豊田（愛知）と川崎（神奈川）に工場を新設しました。



昭和39年  
**1964**

## 米国 ロックウェル社 との技術提携

従来のシートスプリングの欠点である成型の難しさを補う技術を持つロックウェル社との技術提携により、他社に先駆けて生産性と軽量化が図られるSばねの生産が可能になりました。その後ウレタン一体発泡シートの生産を開始し、シート事業は堅調に拡大していきました。



昭和51年  
**1976**

## 欧米への進出

対米輸出の拠点となるNHKインターを設立しました。80年代後半に自動車メーカーの北米進出が始まると、海外生産のペースは一気に加速しました。当社は次々に北米にグループ会社を設立し、世界各地で着実に基盤をつくり上げていきました。

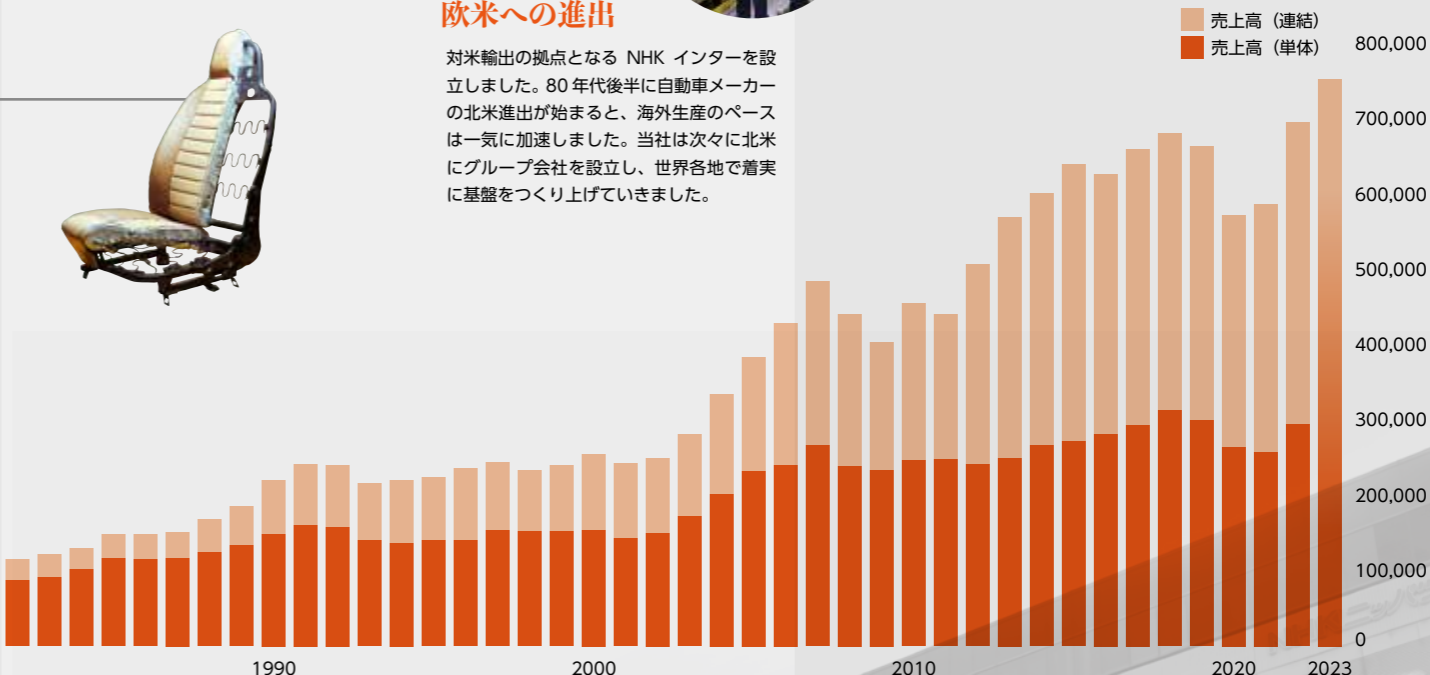


平成14年  
**2002**

## 中国への進出

中国の急激な経済成長による自動車生産台数の増加を背景に、2002年から2010年台にかけて、ばね、シート、精密ばね、HDD用サスペンション分野の海外グループ会社を次々と設立し、中国での基盤も確立していきました。

■ 売上高（連結）  
■ 売上高（単体）



当社に関わる社会のできごと

1923年 関東大震災  
関東大震災を受け、  
鉄道が被害を受け、  
質沢品だった自動車  
実用品として活躍

昭和14年  
**1939**

## ニッパツ創立

当社は商社「鈴木商店」出身の事業家らが自動車の将来を見越して、東京・芝浦の「芝浦スプリング」を買収したことに始まりました。1939年9月8日に社名を「日本発条」とし、初代社長には創立者の1人である楓栄吉が就任しました。

1939年~1945年  
第二次世界大戦  
終戦後、米軍により大量の  
自動車を持ち込まれる



## 経営基盤の強化

- 1946年 日本発条労働組合結成
- 1953年 東京証券取引所に上場
- 1964年 社訓の制定
- 1971年 当社初の中期ビジョン発表
- 1978年 連結決算開始
- 1990年 企業理念の制定
- 1992年 地球環境対策委員会設置
- 2005年 執行役員制導入
- 2016年 ニッパツグループグローバルCSR基本方針
- 2017年 社員行動指針・ニッパツウェイ
- 2020年 人権に関する考え方
- 2021年 指名報酬委員会設置  
カーボンニュートラル宣言  
ダイバーシティプロジェクト発定
- 2022年 東証プライム市場へ移行

コアテクノロジーを  
ステークホルダーとの共創

価値創造ストーリー

ESG戦略

人的資本

自然資本

成長戦略

製造資本/知的資本

社会関係資本

財務資本



# 従業員座談会

## 01

(写真左から)

研究開発本部 開発部 主査

岩垣 洋平

営業本部 営業企画部 シニアスペシャリスト

岡山 人史

研究開発本部 開発部 主査

白尾 真人

研究開発本部 開発部 主査

佐野 孝充

研究開発本部 基礎技術部 主査

須藤 早希

営業本部 営業企画部 部長 兼 研究開発本部 管理企画部 主管

成田 茂樹

研究開発本部 管理企画部 部長 兼 知的財産部 部長  
(新規分野探索チーム リーダー)

宮地 真也



## 新規分野の探索

当社では、研究開発本部内にある新規分野探索チームと、営業本部内にある営業企画部が連携して、新規分野の探索を日々行っています。その取り組みについて、ご紹介します。

### Q. 研究開発本部(以下、研本) 新規分野探索チームと 営業企画部(以下、営企)の 役割について

**宮地**：新規分野探索チームは、研本内から立候補により集まったメンバーで構成されています。専門分野や業務経験が異なるメンバーが集まって新製品の開発に取り組んでいます。

**成田**：営企は、2022年度に新設された部署です。既存のお客様や既存の分野・製品にとらわれず、新製品の探索を主業務としています。私た

ちは研本が見出した分野や技術・製品を社内の営業担当者や社外のお客様、団体へつなぐコーディネーターのような役割です。私は研本も兼任しており、日々コミュニケーションを取りながら両部門の連携を図っています。実は過去にも何度か営業本部内には新製品を探索する部署が存在していたこともあります。そういった意味では、名前は変わっても、昔から会社にとって必要な機能なんでしょうね。今までと今回で違うのは、研本と一緒にやっているということです。

### Q. 連携強化によるメリットについて

**佐野**：営企ができる前までは、新規分野といってもセミナーや展示会で調べることが多くて、なかなか具体的な糸口が見つからず苦労していました。営企と連携するようになってからは、営業担当者がアプローチしたお客様のところに直接伺い、困りごとをお聞きし、私たちの技術をプレゼンすることができるようになりました。以前は、どこに行ったらいいのか、誰にアプローチすればいいのか迷うことが多かったのですが、とて

も助かっていますし、心強いです。  
**岩垣**：そうですね。お客様の生の声をお聞きできる機会が増えたのは、ものすごく大きいです。セミナーや展示会などから得た情報でテーマアップされた開発内容は、ライバルも多いんです。今年からは直接お客様の困りごとをヒアリングできるので、テーマアップの時点で他社よりも一歩か二歩リードしている時間軸で物事を考えられるようになってきていると思います。

**岡山**：助かっているというのは営企も同じです。普段の営業活動では、

それぞれの生産本部の製品を専門に売ることが当たり前なんですけど、研本と一緒にお客様のところに伺うと、ニッパツの全製品、つまりコア技術の営業になる。既存のお客様でも、そこからさらに広げることができますよね。

**成田**：そうですね。研本の視点がきっかけとなって今まで接点がなかったお客様のところにもお伺いできることもあり、営業担当としても視野が広がります。

**白尾**：別々で動いていたときは、営業担当が良いと思うものを伝えら

れても、技術的な部分のすり合わせが難しいことが多かったように思いますが、今は一緒にディスカッションしながら進められているので、確実に効率が上がっています。

**宮地**：最初から一緒に動けるのはものすごくいいですね。研本の技術者目線で良いと思うものもあるし、営企目線で良いと思うものもあるので、両方が良いと思えるものを見つけていきたいです。

**岡山**：それぞれの目線に違いがあって、そのギャップを埋めるために双方説明し合う。その結果、お互いの



知識が高まるという効果もあるように感じます。

## Q. 仕事のやりがい、働きがいについて

**白尾**：私は研本という部署にいるからには、「新しいものに取り組むべきだ」という使命感がありました。ですので今、新規分野の探索に携わられていることが、高いモチベーションとなっています。

あと、私は電気、須藤さんは化学が専門分野なんですけど、二人ともニッパツのコア技術とは若干異なる分野なんですよ。だからこそ自分たちの専門分野をいつかコア技術にしたい、自分の働きで活躍の場を広げてやるぞ、という目標もあります。

**須藤**：私はキャリア入社なんですけど、ニッパツに入ってから社外に対して仕事ができるのが楽しいと感じています。自分の性格的に合っているというのがありますが、会社にこもって研究に取り組むばかりではなく、営業担当者と会社の外へ出て、色々な方と関わることは今後もやりたい

ですし、やりたいことはやらせてもらえる環境があると感じます。

**佐野**：新規分野の探索は、「ニッパツの将来のためにやらないといけない」という使命感があるし、自分自身の専門分野を生かした興味のある分野に取り組むことができるという部分と、両方の意味でモチベーションが高い

です。一方で、元々担当している業務もこなしながらの活動になるので、両立が難しいところがありますね。

## Q. 人材育成について

**宮地**：研本は立候補で集まったメンバーですが、立候補する人は決して多くはないです。立候補した人の中にも、迷わず手を挙げた人もいれば、ギリギリになって手を挙げた人もいます。それに、今はキャリア入社の人も多く、個性的な人たちがそれぞれ活躍し、良い影響を与え合っているように感じます。

**須藤**：私は管理職になって間もないんですけど、部下には指導だけではなく、楽しみながら仕事をやっている姿を見せられたらいいんじゃないかなと考えています。

**白尾**：新規分野探索は結果が出づらいし、出

なくて当たり前だと思っています。だからこそ、結果よりもアプローチの過程やどうやり切ったのかという点を評価されているように思います。

**宮地**：そうだね。何年も結果が出ないとなると別だけど、「やりたい」ことに対してどう取り組んでいるかというのは重視しています。社長をはじめ経営層はその「やりたい」という気持ちを尊重してくれるので、まずは自分たち自身がその想いを大事にして研究開発に取り組み、新製品案を会議にかけるときには「やりたい」という想いが伝わるようにすることを心がけています。

**岡山**：営企のメンバーは、それぞれが部門長経験者というベテランばかりで構成されています。だからこそ各々の経験やスキル、知識、人脈を駆使して新規分野探索におけるコーディネーター的な役割を担うことができます。とはいえ、今後のことを考えると、若手の目線もぜひ取り入れていく必要もあります。営業には個性が必要だと考えていますの



で、個性を伸ばすような育成をしたいです。あとは、研本みたいに、営業本部内で立候補する人を募集するのもいいかもしれませんね。

**白尾**：研本も、研本内のメンバーに限定しないで、各生産本部からも人やアイデアを募るといったような取り組みもやってみたいですね。

**佐野**：全社からアイデアを募集してコンテストをする、というのも興味があります。全社に眠っているアイデアがあるかもしれません。

## Q. 新規分野探索の今後について

**岩垣**：今は、探索する分野をあえて絞らず、どんどん探していこうという雰囲気です。

**佐野**：そうですね。個人的にも、自分の興味がないと続かないので、自由にやりたいです。

**岩垣**：研本と営企とで一緒にやり始めてから、あえて誤解を恐れずに言えば営企のメンバーの発想は良い意

味でブレーキがないと感じています。研本は技術的に実現できるかどうかで無意識にブレーキをかけてしまっているところがありますが、そうではなく、まずはどういうものを世の中に出したいのか、どこの市場に入りたいのか、ということを含めて以上で熱意をもって向き合うことにより、技術的に出来そうか否かが開発の基準となり過ぎないようにしたいと思うようになりました。

**成田**：分野はしばらくませんが、大まかな方向性としてはSDGsのような社会課題解決に寄与することが前提です。岩垣さんが営企の発想にブレーキがないと感じたのは、営企は、ものづくりの先にあるコトづくりまで視野に入れているからだだと思います。

**岡山**：世の中には沢山の製品が溢れ、ニーズも多様化しています。このような環境下で、100% 自前の開発にはこだわらず、スタートアップ企

業などのように、社外の人を巻き込んで新しい製品を早く世に出すということも必要だと考えています。

**成田**：研本と営企の連携による成果の一つとして、「SkyDrive との業務提携」があります。これは、当時の営企と研本の兼任者が熱い思いをもって取り組んだ事例で、ニッパツの将来を見据えて、この市場に入りたいという強い思いのもと、プロジェクトを立ち上げ、社長に進言しました。空飛ぶクルマの領域はすぐに芽が出るものではありませんが、我々の熱意を理解してもらうことができ、会社として出資し業務提携するという運びになりました。現在は当社から数名が出向し、ニッパツの技術や知識を生かし、空飛ぶクルマの開発に参画しています。2030 年以降には、ニッパツの部品を載せたエアモビリティが世の中に出るかもしれません。



©Skydrive

2022 年、当社は「空飛ぶクルマ」と「カーゴドローン」を開発する株式会社 SkyDrive (以下 SkyDrive 社) へ出資し、同時に業務提携を行いました。

「空飛ぶクルマ」は将来的に離島や山間部の新たな移動手段、災害時の救急搬送、都市部でのタクシーサービスなどにつながるものとして期待されており、経済産業省と国土交通省が共同事務局となる「空の移動革命に向けた官民協議会」では 2030 年代からの本格普及が想定されています。当社の技術協力と資本関係の構築により SkyDrive 社とのシナジー効果を発揮していきます。



(写真左から)

シート生産本部 開発部 主管

**加藤 和人**

シート生産本部 開発部

**本田 親典**

シート生産本部 開発部 主任

**鈴木 浩介**

シート生産本部 開発部 主査

**金 東鉉**

## 自動運転対応：車酔い低減シートの開発

将来を見据えて取り組むシート事業の開発事例と、開発メンバーの想いをご紹介します。

### Q. シート開発部の役割とメンバーについて

**加藤**：開発部では、先行開発ということで、製品の量産設計の一つ前の段階で、ニーズに基づき機能性・安全性・快適性・生産性などを満たす開発品をつくるのがもとの役割でしたが、ここ10年くらいで、よりよい製品を追求するために、先行開発よりも、もっと前の段階の研究も行うようになってきています。我々は基盤技術と呼んでいるのですが、本当に座り心地が良いシートはどんなものか、それをどう評価するのかという研究も行っていま

す。簡単に言うと、シート事業の中の研究してみたいなイメージですね。開発部の中で、私は静的な座り心地、動的な振動乗り心地、温熱の快適性の3本柱を統括しています。キャリア入社で、前職からずっと人間工学を専門にしていました。

**金**：私は基盤技術の研究や開発品を製品化するためのアイデアを具現化し、お客様に提案する業務を主に担当しています。私も同じくキャリア入社です。

**鈴木**：私は入社以降一貫してシート開発部で、このチームの中で動的な振動乗り心地を担当しています。大学で人

間工学を研究しており、引き続き会社でもその知識を生かして業務に取り組んでいます。

**本田**：私も入社以降一貫してシート開発部で、このチームの中では実験担当として実験データの計測にあたっています。

### Q. 車酔い低減シート開発のきっかけについて

**加藤**：自動運転という言葉が世の中でよく聞かれるようになってきて、しばらくすると「自動運転になると運転手が運転操作から解放されるので、同乗

者と同様に酔いが発生するかもしれない」という内容の論文が出てきました。元々クルマが道路を走行する際に路面から伝わる振動の軽減は開発テーマとして持っていましたが、自動運転という将来的な必要性も鑑みて、本格的に開発に着手することになりました。

**金**：車酔いというテーマは自動車業界に由来存在したテーマですが、今までは車両の構造や足回りのばねなどで揺れを抑えようという方向でした。だからこそシートが車酔いに効果がある、というのはお客様だけではなく一般の方からも驚かれましたね。

### Q. 開発における苦労について

**鈴木**：今回私たちが開発した車酔い防止のメカニズムは、コーナリングや加速時における頭の揺れや傾きをヘッドレストの形状を工夫して抑えることで、車酔い防止をするというものです。なので「どうやって頭を押さえるのか」がものすごく苦労しました。効果のありそうな形状を検討しては試作と評価を繰り返す中で、「首の後ろに手を組んだ何気ないポーズって、頭の収まりが良くて気持ちいいよね」という気づきに着想を得て、そこから一気に開発が進みました。

**本田**：そうですね。頭がどう動くと酔うのか実際にあの手この手で動かしてみたり、粘り強く試作と実験を繰り返しましたが、想像以上に大変でしたね。

**加藤**：最初からヘッドレストが答えだと決めていた訳ではありません。頭や体の動きを抑える手段として、ヘッドレストのほかにアームレストやリクライニング、座面の接触具合など、あらゆる条件下で試しました。それも含めると、「ヘッドレストで首の後ろを固定する」という答えにたどり着くまでに、2～3年かかりました。

**金**：そこから、デザインや操作性、さ



参加いただきます。シートには性別、年齢、体格…様々な方が座るので、社内でも色々な方に声をかけるんですが、自ら喜んで車酔いした人はいませんから、実験参加者探しも苦労した点ですね。

**鈴木**：私たちはシートの快適性における「モデル化」に取り組んでいます。人がシートに

座らには法規、安全性などへの対応に迫ります。ここも苦労するポイントです。従来のシート開発と大きく違うのは、自動運転に関する法規が世界的にも完全には整っていない点です。従来の安全性基準をクリアしても、自動運転では姿勢の自由度が上がる分、危険が発生する可能性が高まります。ですのでガイドラインが無い中で安全性をどう測り、どう評価するかを自分たちで考えないといけません。この研究は、今後ガイドラインが明確になれば、安全性の高さという点で当社のシートの強みになるはずで

**鈴木**：もう一つは、実験です。シートの実験では、実際にシートに乗ってもらって酔うかどうかの実験を実験参加者の協力を得て行いますが、人に関わる実験は社内の倫理委員会を必ず通した上で実験を行わなければいけません。こうした実験をする以上、倫理に関する正しい知識を身に付けることも必要です。

**加藤**：実験参加者にはインフォームドコンセント（説明を受け納得した上での同意）の手続きを経た上で、実験に

座ったときの乗り心地や座り心地、温熱快適性といった外部からの刺激に対するヒトの応答を数値化してモデルに置換えることで、最終的にはシートに座らなくても快適性が予測できるというものです。

**加藤**：人間の感覚は個人差が大きく、数値化するのはかなり難易度が高いです。しかも車酔いという生理現象自体が非常に複雑で難しく、明確な指標も確立されていません。そんな中で我々が用いたモデル化という技術は、部分的だとしても、他社には真似できない技術だと自負しています。

**金**：モデル化により、開発工程の短縮が可能になります。さらに、お客様にご説明する際にも、数値をもとにロジカルな説明ができるので、提案内容にも説得力が生まれます。それもこのシートに良い反応をいただいている一つの理由じゃないかと思います。その他にも、独立系であることを生かし、いろいろなお客様と定期的に将来必要な技術につ



いて議論しています。このような情報収集する力も当社の強みだと思います。

### Q. 開発品の製品化について

**金**：開発品ができれば、特許対応の上、展示会などへ出展し、良い反応をいただいたお客様には個別にプレゼンをさせていただきます。その結果次第で、製品化ということになります。場合によっては改善点についてヒアリングやディスカッションも行います。

**加藤**：その段階になると営業部門や設計部門とも連携して進めていくことになります。

**金**：製品化のためには、バランスが重要です。例えば、いくら性能が良くても法規にマイナス要素があれば、製品化は望めません。私たちは、すべての要素をバランスよくクリアした上で、基盤技術に重きを置くという考え方で開発を進めています。

### Q. 開発にあたってのメンバーの想いについて

**本田**：個人的に車酔いしやすい体質なので、自分自身この車酔い防止シー

トの製品化への強い期待感を持っていて、それがモチベーションでもありました。実験担当としては、実験に協力してくれた方々の苦労がムダにならないようにしないと、という使命感もありました。

**鈴木**：今回の開発品は、ここまで具体的に形になって、ありがたいことに展示会でも反響があったり、様々なメディアにも取り上げていただいたりするのは、自分にとって初めての経験です。苦労があった分、非常にうれしく思います。

**金**：開発部は情報収集から試作、実験、法規への対応、お客様への提案など、業務としての幅が広いので大変なことも多いですが、これらを経て今回のような結果につながると、とてもやりがいを感じますね。

### Q. 今後の意気込みについて

**鈴木**：「今求められていること」に対応していくのは勿論必要ですが、今後は「将来求められるであろうこと」に今まで以上に目を向けていく必要がある

と考えています。具体的には5～10年先ですね。展示会や学会などを活用して、新しいテーマを自分で発掘していけるようになりたいです。

**金**：そうですね。CASEのような大きな時代の変化も見据えながら、新しいものや高付加価値のシートを開発して、ロジカルに提案することで、その価値を認めていただけることを目指します。それと、私たちのビジネス自体はBtoBですが、シートはBtoCに近い部分があるので、ユーザーのニーズを調査する機会を増やして、より良い開発につなげていきたいです。

**加藤**：優れた開発品は多数のアイデアの中から見つかるため多産多死となり、歩留まりは決して良くありません。ですが、社長の茅本さんは口癖のように「実験は失敗して当たり前」と発言していて、それが風土として根付き、失敗を許容する文化があると感じています。実験は失敗するのが当たり前ですから、失敗して、なぜ失敗したのかを考えることで次につながります。開発部として、臆せずリスクを取って

チャレンジしていきたいです。

人材育成という観点では、現在私たちの部署には様々なキャリア、国籍、年齢の方々がいます。そういう意味で多様性はあって、様々なバックグラウンドを持ち色々な考え方の人がいることで、アイデアが出やすくなっていると感じます。ただ、欲を言えば実験や評価の幅を増やすためにも女性が増えてほしいということと、人間を対象にしたものづくりですので人間工学だけではなく心理学が専門の人材がいたらいいなと思っています。採用できればありがたいですが、今いるメンバーにも、外部の力を借りながらそういった知識を身に付けてもらえればと考えていて、学会や展示会にも積極的に行ってもらっています。あとは国内外の大学とも連携して開発を進めることがよくあるので、そういった中で学べることも多いはずで

### ヘッドレストの仕組み

ヘッドレストが画像のように展開されることで、後頭部を支え、頭部の傾きを抑制します。これにより、乗員頭部に加わる加速度が減少し、従来型シートと比較して車酔い発症までの時間が約3倍に増加しました。





# 従業員座談会

## 03

(写真左から)

精密ばね生産本部 モーターコアプロジェクト統括部長 兼 電動化事業推進室 主管

**二宮 勇**

▶営業と開発を担う電動化事業推進室と生産を担う厚木工場の橋渡し役

精密ばね生産本部 厚木工場 工場長

**中村 剛**

▶モーターコアの生産を担う厚木工場のトップ

電動化事業推進室 主管

**廣田 雄史**

▶モーターコア開発を担う電動化事業推進室で立ち上げ当初からのメンバー

# 電動化の将来を見据えたキー パーツの開発と生産体制

クルマの電動化の将来を見据えて 2018 年に社長直轄組織として開発に注力する電動化事業推進室（以下、電推室）を新設し、電動車の駆動用モーターに使用されるキーパーツの開発に取り組んできました。2023 年度からは、さらに体制を強化するため、モーターコアの生産を担う精密ばね生産本部とともに、開発と生産と営業が一体となった「モーターコアプロジェクト」が新たに組織化されました。

当社では、従業員の熱い想いにより生み出された新製品は、ここぞというタイミングで事業拡大に向けて一気に舵を切り、リソースを投入します。その事例となるモーター関連部品に関する取り組みについて、ご紹介します。

### Q. 電推室の新設当時について

**廣田**：私は生産技術担当として電推室立ち上げ当初からのメンバーですが、電推室への異動が決まった当時、別の部署の生産設備の立ち上げチームにいました。まさに設備を導入する時期の異動でしたのでタイミングが悪いとは感じましたが、自身のキャリア形成としては、新しい生産技術を推し進められる良い機会であったので「やってやろう！」とい

う気持ちになりました。

**中村**：私は当時厚木工場の製造課長でしたが、社長から「電動化で生き残る」という電推室への想いを聞き、何か新しいことが始まりそうだというワクワク感を抱きつつも、工場から電推室へ人を送り出さなければならず、その人選に頭を悩ませていました。

**廣田**：私も社長の「とにかく電動化関連部品の開発に注力していく」と

いう言葉が脳裏に焼き付いています。実際に電推室が立ち上がり、「事業拡大」という命題が掲げられたものの私自身モーターコアの知識が全く無く、何から始めれば良いのか苦労しました。

**中村**：工場では、お客様がいて品物の納期や数量、仕様などの明確な目標がありますが、開発は具体的なゴールがイメージしづらい側面がありますよね。

**廣田**：そうですね。まずは生産現場の困りごとを聞いて回ることから始め、その中で明確になった生産性向上という技術的な課題の解決を目標に設定しました。最初は、なかなか思うような成果を得られず何度も心が折れそうになりました。それでも、「なんとかこの事業を軌道に乗せるんだ」という強い気持ちが支えとなり、関係者と何度も話し合って試行錯誤して、どうにか目標に到達することができました。

### Q. 社長直轄組織である電推室の特長について

**廣田**：やりたいことをすぐにやらせてもらえ、新しいことにどんどん

挑戦できるので技術開発のスピードが速く、メンバーのモチベーションが非常に高いように感じます。意思決定もすごく速いですね。技術開発をするために高額な専用設備が必要だったのですが、社長の後押しで普通では考えられない速さで設備を導入してもらえたことがありますし、技術者も大幅に増員していただきました。このような事例は社長直轄ならではの感覚で感じていますし、経営資源を積極的に投入してもらえたことが、迅速な要素技術の開発や生産性の向上につながったのだと思います。

### Q. 電推室新設当初の厚木工場との関係性

**廣田**：電推室での私の役割は、生産性向上のための技術開発を行い、厚木工場の生産ラインに引継ぐことでした。

**中村**：厚木工場では電推室が立ち上がる数年前からモーターコアの生産を開始していますが、生産を始めて年数も浅く、これまで蓄積されたプレス技術があってもなお、技術的に未熟な部分がありました。その中で生産と並行して技術開発することへの難しさを抱えていました。ですが、電推室が新設されたことで、工場は生産に、電推室は技術開発にとそれ



ぞれ集中することができ、技術開発のスピードが上がっただけでなく、技術開発から生産への引継ぎも非常にスムーズになりました。

**二宮：**一方で電推室が工場とは別組織であるが故の難しさもありましたね。本来は工場と一緒に技術開発を進めた方が効率良く進められる部分もあるのですが、工場は利益優先、電推室は技術開発優先という点で方針が噛み合わない部分が出てきてしまいました。そういった背景で、両者の調整役として私に白羽の矢が立ちました。

### Q. 電推室と営業部門、厚木工場の連携強化に向けた移行期

**二宮：**私は、中村さんや廣田さんより数年遅れでモーターコアに携わることになりました。2021年から精密ばね生産本部管理部と電推室の兼務となり、電推室では営業を担うことになりました。電推室のモーター関連部品の営業担当者は2名いたのですが、同じお客様に対して、営業本部のモーターコア担当者と電推室のモーター関連部品担当者が、それぞれ独自に営業活動をしているような状況でした。

そこで、営業本部と連携を深めるために電推室の製品や営業活動状況に

ついて情報を共有し、拡販活動で協働できるような環境をつくろうとしていました。その後、営業本部と電推室を兼務する営業活動の責任者が設けられ、モーターコアおよび関連製品の営業体制が強化され、拡販活動がより活発になりました。電推室と精密生産本部、営業本部が一つのチームになれるように進めてきました。

**中村：**両者とも立場や任された役割が違うので、調整役は相当苦労したと思います。

**廣田：**二宮さんは工場側と開発側の橋渡しという非常に重要な役割で、私たちにとってもなくてはならない存在です。また、二宮さんをはじめ営業チームが同じ部屋にいるということも、開発スピードに寄与していると感じています。

### Q. モーターコアプロジェクト発足による稼働力の強化

**二宮：**移行期を経て、2023年4月より、厚木工場と電推室の連携強化のためにモーターコアプロジェクトが発足し、私は本プロジェクトの責任者となりました。このプロジェクトでは、事業目標の達成に向けて原価企画、拡販活動、製品技術、生産技術（設備）、生産技術（金型）、品質保証、特許戦略と7つの部門を設けて、それぞれが重点施策を立案・実行することに注力していきます。

**中村：**生産体制の構築では、厚木工場の生産能力を増強するために新しい建物を建設中です。新しい製品を受注するとなると、この建物が完成してもまだ生産能力は足りないことが予想されるので、中国、メキシコの工場の生産能力も増強しなければなりません。モーターコアは、これ

まで扱ってきた製品とは桁違いの可能性を秘めていますね。

**廣田：**モーターコアの生産技術は、ある程度成熟してきましたので、稼ぐ力を高めるタイミングだと思えます。このタイミングで新たにモーターコアプロジェクトが発足したことは、自分たちのやりたいことを会社がより強い力で背中を押してくれたような気がしていて、プロジェクトメンバーのモチベーションにもつながっているように感じます。私は、モーターコア周辺部品の新技術開発も進めているので、この部品をお客様から受注することが今の目標です。

**中村：**このプロジェクトを通してモーターコアの付加価値を高め、儲かる事業にしないといけないので、与えられた責任は大きいものと感じています。

**二宮：**儲けるための仕組みづくりが重要だと思います。生産性の向上は必達です。その上で独自技術の開発やアイデアにより他社との差別化を見出していく必要があります。

### Q. モーターコア事業と当社のサステナビリティについて

**中村：**精密部品事業では、電動化によってエンジンやトランスミッション



ン関係の部品はどうしても減っていきますので危機感が強いです。今後、需要が減少していく製品に代わり、新製品のバッテリー押さえばね、熱コントロール関係の製品やコネクタ関係をはじめとする電動化関連製品に置き換えていく必要がありますが、その中でもモーターコアは筆頭の役割を担う存在です。

**二宮：**モーターコアのように大きな先行投資をするようなことは、過去にそれほど例がないと思います。そういう意味では、新たな挑戦であり、この事業の成功は当社のサステナビリティに大きく貢献すると思います。

**中村：**事業の成功のためには、モーターコアという製品にさらなる付加価値を付け、他社と差別化し、強みを増やすことで「なくてはならないキーパーツ」に磨き上げていく必要があります。

**二宮：**差別化という点では、特許も重要です。特許を取り扱う知的財産部と連携し、少しでも多くの特許を取得し、攻守において特許を利用していくことが必要になります。

### Q. 今後のモーターコア事業について

**二宮：**やるべきことは整理できているので、あとはもうやるだけです。まずはモーターコアの新規受注を叶えて、量産規模を拡大することで、生産性向上に磨きをかけていきます。同時に、モーターコア関連部品の事業化を開花させるため準備を進めていきます。

**中村：**厚木工場では、モーターコアは、エンジンやトランスミッション用のばねと比較すると製品が大きいので単価が高くなります。モーターコアで稼ぐ力を高めることができれば、厚木工場の利益の源泉という枠を超えて、ニッパツの利益の源泉の柱の1つにすることも夢

ではないと思います。そこを目指して稼ぐ力を高めていきます。

**廣田：**電推室に入って、やりがいにも変化があり、こういう経験も含めて私のキャリアにはプラスに働いたと思いますし、高いモチベーションを持って仕事をさせても

らっているのが個人的にはすごく良い時間を過ごさせてもらっていると感じています。

電推室の発足から試作品の受注まで3年近くかかりましたが、スピード感をもってやってきたと自負していますし、必要なリソースとメンバーの想いがあれば、大きな壁をも壊すことができるということを証明した事例になったのではないかと感じています。

この事例を生かしモーター関連部品の新技術の開花につなげていきます。



### モーターコアとは

EV・HEV車の駆動用モーターの基幹部品の一つで、0.3mm前後の電磁鋼板をプレスで打ち抜き数百枚を積み上げた積層鉄心です。内部に組み込まれた磁石の力で回転が起こり、クルマを動かす動力を生み出します。電磁鋼板を所定の形に打ち抜き、数百枚重ねて積層鉄心に加工するには、ミクロンレベルの寸法精度が必要です。

当社が長年培ってきたコア技術である金属加工技術を駆使しており、生産の要のプレス金型は、設計～製作～メンテナンスまで一貫して自社で行えることが強みです。日本・中国・メキシコの3拠点で同じ品質の製品を生産でき、グローバルに供給しています。



モーターコア



電動車用駆動モーター内で使用される  
(写真はカットモデル)

## ■ 基本的な考え方

当社を取り巻く社内外の環境は大きく変化してきており、将来にわたり社会に必要とされる会社であり続けるために人と組織のあるべき姿も変わりつつあります。当社のものづくりがこれからもお客様や社会の課題解決に貢献し続けるためには、働きがいのある働きやすい職場づくりの取り組みを推進し、多様な人材がそれぞれの価値を最大限高めていく事が重要だと考え、人づくり、組織づくり、制度・風土づくりの取り組みを包括的に進めています。

## ■ 戦略

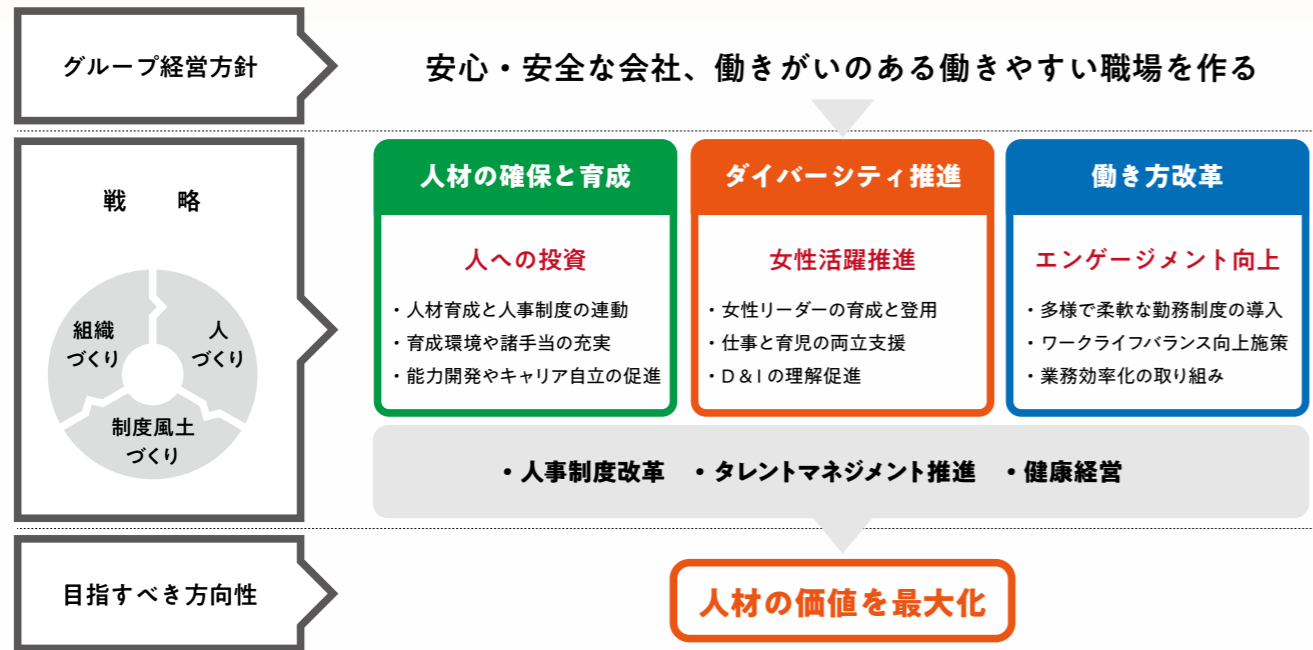
**方針**  
 当社は「人を大切にする」という価値観を創業以来変わらずに持ち続けています。「人」の中心にあるのは従業員であり、当社を支えているのは従業員一人ひとりの力です。誰もが働きがいのある働きやすい職場を作り、人への投資を行い人材の価値を高めていくことが、当社の持続的な成長につながり、お客様や社会の発展へと還元されていくと考えています。

当社では、自動車・情報通信・産業・生活など幅広い分野で多種多様な製品を提供しており、独立系メーカーとして研究開発、設計、調達、生産、販売、管理等の様々な業務に従事する人材が国内外で活躍しています。各分野で高度な専門性を持つ

た人材や社内外への環境変化に対し変革を主導するリーダーシップを持った人材の確保と育成が重要であり、これらの人材が成長と貢献を実感し、一人ひとりが多様な価値観を認め合い多彩な個性と能力が最大限発揮できる雇用環境をさらに整備していきます。

### <実行施策>

グループ経営方針において、「安心・安全な会社、働きがいのある働きやすい職場を作る」ことを掲げ、「人材の確保と育成」「ダイバーシティ推進」「働き方改革」「人事制度改革」「健康経営の推進」などの各種施策を実行しています。



## ■ 取り組み実績

2022年度はそれぞれの活動において、主に次のような取り組みを実施しました。

ダイバーシティ推進の取り組みでは、2021年度に子育てサポート企業として厚生労働省のくるみん認定を取得、健康推進の取り組みでは、「健康経営優良法人 2023」に認定されています。

人材の確保と育成	ダイバーシティ促進	働き方改革	健康維持
<ul style="list-style-type: none"> <li>ライセンス手当拡充</li> <li>社内公募制度の導入</li> <li>異動関連手当拡充</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性リーダー研修</li> <li>基幹職向けダイバーシティ研修</li> <li>育児ハンドブック作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域限定社員制度の導入</li> <li>総労働時間削減・年休取得促進の取り組み継続実施</li> <li>エンゲージメント診断の試験実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康見える化プログラム推進</li> <li>社内研修や啓蒙啓発</li> <li>健康イベントの開催</li> <li>食育活動</li> </ul>

## ■ ガバナンス

人材の価値を最大限に引き出すための取り組みは、経営方針に沿って本部・部門毎に実行施策を策定しています。本部長は各部門の活動状況を確認し、重要事項については、経営戦略会議や取締役会で報告をしています。また、重点施策については、各種会議体で承認されたプロジェクトが推進する体制を整えています。

## ■ 推進体制

人材の確保と育成に関する重要な取り組みは、経営戦略会議の下部機関に位置づけられる人事政策委員会にて施策を審議し、経営戦略会議や取締役会に付議・報告・承認を得る体制を整えています。

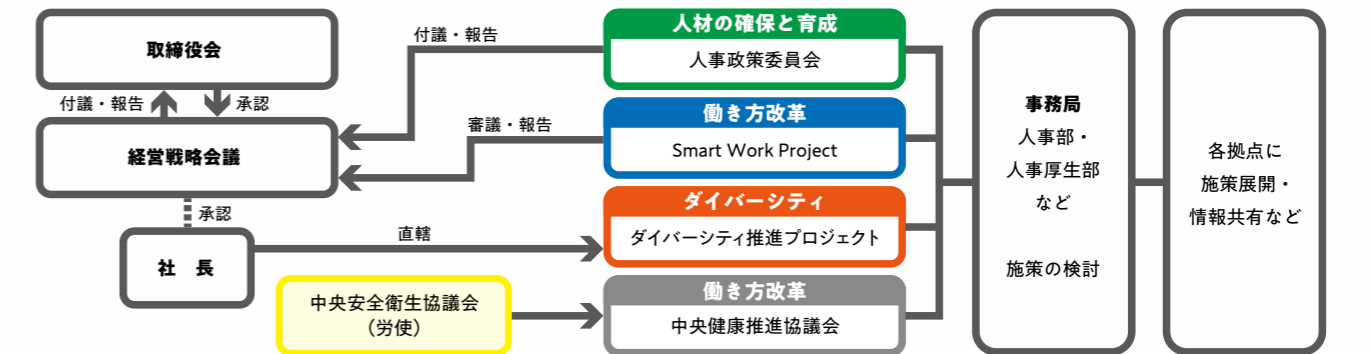
ダイバーシティ推進の取り組みは、経営戦略会議で承認を受けた社長直轄の「ダイバーシティ推進プロジェクト」が推進しています。プロジェクトの施策は、関連部門の部門長、企画管理本部本部長、社長による承認を得て担当部門がそれぞれ実行し、プロジェクトの定例会議で進捗確認や課題を共有しています。

働き方改革の取り組みは、経営戦略会議で承認を受けた「Smart Work Project」を中心に各種施策を実施しています。プロジェクトは人事部部長が責任者を務め、プロジェクトの方針と実行施策を企画立案し、労使が参加する事務局会議にて討議し決定しています。

健康推進の取り組みは、中央安全衛生協議会の下部組織となる中央健康推進協議会を設置し、全社健康施策の方針や実施項目の策定、実施状況の確認などを行っています。また、各事業所では、健康推進委員や健康推進担当者を任命し、様々な健康施策を進めています。

## ■ モニタリング

各種施策の実施は担当する部門やプロジェクトによって行われますが、上記ガバナンスの原則に基づいて進捗を管理しています。また、新規施策の実施や重要事項については、必要に応じて人事政策委員会や経営戦略会議などの各種会議体で重点課題の共有・議論を行い、施策の見直しやプロジェクト運営の改善につなげる体制を取っています。



## ■ リスク管理

人材の価値を最大限に高めるための方針や戦略の策定、指標と目標の決定、進捗管理などがさらに効果的に実施されるために、取締役会が監督やモニタリングをより適切に実施できるリスク管理体制の強化をすべく体制整備を検討していきます。

## ■ 指標および目標

モニタリングすべき指標と目指すべき姿（目標）については、従来から管理している指標の集計方法や集計項目を見直し、さらなる開示を今後検討していきます。

分類	指標	実績	2030年度目標
女性活躍推進	女性管理職比率	2.3%	5%
	総合職新卒採用における女性採用比率	11.3%	20%
	男性の育児休業取得率	30.1%	60%
エンゲージメント	エンゲージメント診断結果	69.7pt	75.0pt

※実績と目標は当社の状況のみとなります。  
 ※女性管理職比率、総合職新卒採用における女性採用比率は2023年4月1日における実績となります。男性の育児休業取得率、エンゲージメント診断結果は2022年度の実績となります。  
 ※当社で実施するエンゲージメント診断は、従業員体験 (Employee Experience) に着目した調査で満点を100とします。調査対象は特定の従業員のみとなります。

# 人材の雇用と育成

## 雇用における基本的な考え方

当社は「常に新しい考え方と行動で成長する」ことを企業理念の中に掲げ、型にはまらず可能性に挑戦しチームワークで困難を乗り越える意欲を持った人材を広く求めています。

### 【求める従業員像】

「新しいことにも興味を持って  
果敢にチャレンジする」

「様々な方向から物事をみる」

「仲間の個性を認め合い、  
ともにゴールを目指す」

人材の多様性の面では、特例子会社を通して障がい者雇用を一層推進しているほか、女性や外国人従業員の採用にも積極的に取り組んでいます。また、トップアスリートといった多様な分野で優れた能力を持つ人材を採用し、活動を支援しています。

## 人材育成

当社の人材育成は、持続的成長のために、人材力、組織力の両面から質的向上を目指しています。

まず人材力の面では、従業員一人ひとりが企業理念を意識し、それを自身の行動に示すことを基本に据え、目指すべき人材像を踏まえて上司と話し合って能力開発目標を定め、達成へ向けて業務に取り組めます。

各人が受講する研修制度には、階層別や職務・職能別の集合研修のほか、事業のグローバル拡大を背景とした外国語や異文化研修なども行い、多様な価値観の受容力や、異文化コミュニケーション力の向上も目指しています。

また、組織力の面ではものづくり企業として一層、競争力を高めるため、製造現場の改善リーダーを養成する講座や、事業戦略レビューを実践的に行う戦略思考講座、創造性や変革力を養う講座も実施しています。

こうして、自ら成長しようとする「個人」を「組織」の力で育成し、それらを「人事制度」でサポートする、三位一体の人材育成に、これからも会社全体で取り組んでいきます。

受講する研修	250時間（入社後の5年間）
受講可能なeラーニング	233講座（入社後6～7年目）
グローバル人材研修	年間70時間
海外研修派遣	計6か国へ累計124名（2004年～）

## 採用活動

多くの学生に当社を認知してもらうために、「キーパーツのプロ＝ものづくりのプロ」をキャッチフレーズとしたニッパツの働き方がわかる「仕事体験」や、当社の働き方をより知りたい希望者には人事部員との「キャリア面談」をWEBで実施しています。

また、若手社員や中堅社員にリクレーターとして協力してもらい、実際に働いている従業員の生の声を聴いてもらう学生とのフリートークの場を設けました。当社の企業風土や雰囲気をはじめ、就職後の会社生活をイメージしてもらえるような活動を行っています。

そのほかにも就職情報サイトでの情報開示、当社ホームページに「採用特設ページ」を設置するなど、当社認知度の向上に努めています。

 **特設ページのアドレス**  
<https://www.nhkspg-recruit.com/>

## 障がい者雇用

当社は2002年4月に「企業としての社会的責任と地域社会への貢献」を目的に、障がい者を雇用する特例子会社「ニッパツ・ハーモニー」を設立しました。また、2009年3月からはグループ会社である日発販売、日発運輸の2社を特例子会社のグループ会社として、障がい者雇用率向上を目指しています。

2023年3月末現在、同社は神奈川県に3か所、長野県に3か所、滋賀県に1か所、計7営業所を設け、78名の障がいを持つ従業員が元気に働いています。

### ・障がい者雇用率の推移

※法定雇用率2.30%（2023年）

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
雇用率	2.29%	2.43%	2.37%	2.36%	2.35%



# 働きがいのある働きやすい職場づくり

## 「Smart Work Project」を発足し、働き方改革を推進

当社では、従業員一人ひとりが心身の健康を保つことを第一に、働きがいのある働きやすい職場づくりを推進するとともに、多様な人材が個々の能力を最大限発揮することが、当社の持続的な発展に不可欠であると考えています。

そのため「安全で安心な会社」「働きがいがあり、働きやすい会社」を目標として、2018年度より、働き方改革「Smart Work Project」をスタートしました。

### ・Smart Work Projectの主な取り組み

- 1. 多様で柔軟な働き方**
  - ・在宅勤務制度／コアなしフレックス制度の導入
  - ・社内公募制度／地域限定社員制度の導入
- 2. ワークライフバランスの向上**
  - ・定時退社日や完全退社時間のルール設定による、総労働時間の削減
  - ・労働時間管理や労務コンプライアンスに関する社内研修やeラーニングの実施
  - ・年次有給休暇の年間取得目標日数の設定
- 3. 業務効率化**
  - ・定型作業の一部をソフトウェアで自動化する技術（RPA）の活用
  - ・WEB会議システムの活用、会議体の見直し
  - ・業務効率化のノウハウや、働き方改革の取り組み事例の共有
- 4. エンゲージメント診断の実施**
  - ・サーベイ結果を本部毎に部門長や管理職に開示。各職場における課題の把握と改善アクションの実施

## ワークライフバランスをサポート

当社では、仕事と私生活の両輪が充実してこそ、従業員が自己実現できる魅力的な職場になると考え、各種制度を整え、仕事と私生活を両立するための様々な施策に取り組んでいます。

### ・育児・介護に関わる休暇、休業、短時間勤務制度の拡充

当社では各種の両立支援制度を整えるとともに、制度を利用しやすい環境づくりや意識醸成のための啓発（研修の実施や社内報での広報など）にも力を入れています。

女性の育児休業取得率は概ね100%であり、近年は男性の取得も増えています。

また、当社の次世代育成支援対策については、「子育てサポート企業」として、2021年に厚生労働大臣の認定を受けた企業の証である「くるみん」を取得しました。

### ・年次有給休暇取得の推進

労使間で目標値を設定して取得を推進しています。

年度	2020年度	2021年度	2022年度
年次有給休暇の年間平均取得日数	16.3日	19.5日	19.8日
年次有給休暇取得目標達成率	99%	99%	99%

### ・再雇用制度

結婚・出産・育児・配偶者の転勤・介護・不妊治療などの事情で当社を退職した方で、再び当社で力を発揮したいという方を、一定の条件のもとで採用する制度です。

### ・地域限定社員制度

当社では、転居を伴う異動がない働き方をすることができるとともに、地域限定社員制度を2022年度より導入しました。仕事に対する価値観の変化に対応するとともに、仕事と私生活の両立や、多様なキャリア形成の実現につなげています。

### ・不妊治療のための特別休暇制度

不妊治療に特化した制度として、年間5日間利用可能（半日単位でも可）な休暇制度を2019年度より導入しました。男女の区別なく取得可能で、不妊治療を理由とした離職の防止につなげています。

# 労使関係

## 労使協調による課題の解決

当社は、日本発条労働組合と様々な話し合いの場を設けて、相互理解に努めています。毎月本社で開催している「中央労使協議会」では労働時間や年次有給休暇の取得状況などを確認し、より良い職場づくりに向けた意見交換を重ねながら、労使の対話を深めています。また、各事業所でも、毎月、日本発条労働組合の各支部と「支部労使協議会」を開催し、日々の課題解決につなげています。

労使で対話を重ねることで相互理解と信頼が深まり、事業拡

大や急速な事業環境の変化にも即応できる、労使一体の事業運営を目指しています。

また、当社と日本発条労働組合は、公正かつ安定的な労使関係を確立し、当社の発展と組合員の生活向上を図ることを目的に、労働条件全般や労使関係全般にわたり、包括的な労働協約を結んでいます。労働協約は、印刷物の配布とイントラネット掲示を通して最新の労働条件について全従業員がいつでも閲覧できるよう公開されています。



# ダイバーシティ推進（多様な人材の活躍を目指した 取り組み）

2021年度に「ダイバーシティ推進プロジェクト」を発足し、ダイバーシティ推進をグループ経営方針に掲げ、多様な人材の活躍を目指した4つの重点課題への取り組みを展開しています。

## 基本的な考え方

ニッパツは、常に新しい考え方と行動で成長することを通じて、豊かな社会の発展に貢献することを企業理念に掲げ、その実現に向け、年齢、性別、国籍、障がいの有無等の違いに関係することなく、一人ひとりがその個性と能力を十分に発揮できることを目指して、様々な取り組みを推進していきます。

### ・ダイバーシティ基本方針

ニッパツでは、「ニッパツグループ・グローバルCSR基本方針」の中で、「人権を擁護し、人の多様性を重んじ、人に配慮し、人を育てていく」ことを掲げています。

変化し続ける社会とお客様の躍進を支え「世の中になくはない会社」であり続けるために、私たちニッパツは、これからも人を大切に想い「共に歩み、共に栄える」をスローガンに、多様な人材の活躍を推進します。

### 1. 人を大切に想う

性別、年齢、国籍、障がいの有無、性的指向の違いと多様な価値観をお互いに認め合い、社員一人ひとりの個性を尊重します。

### 2. 働きがいのある組織風土

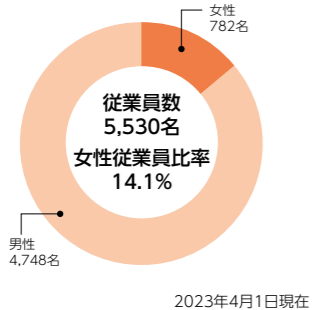
誰もが生き生きと活躍できるフェアな環境のもと、社員一人ひとりの多様な個性と能力が最大限発揮できる働きがいのある職場づくりを進めます。

### 3. 会社の持続的成長

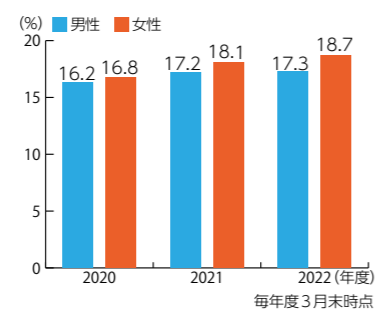
変革を生み出す企業風土の実現とニッパツの持続的成長を目指し、多様な人材の活躍を積極的に推進します。

## 基本指標

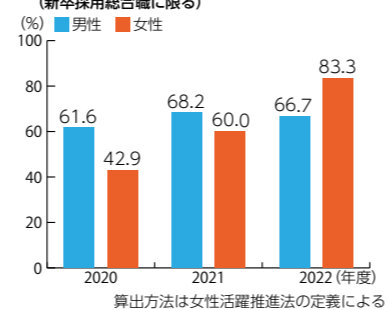
### ◆女性従業員比率



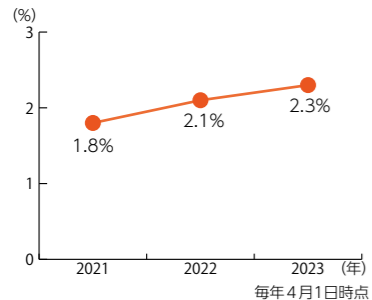
### ◆男女別平均勤続年数



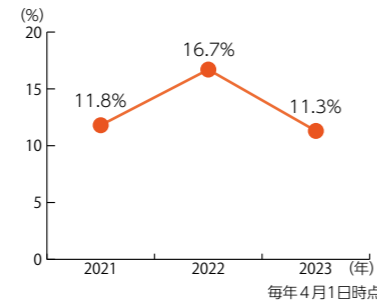
### ◆男女別採用10年後の継続雇用割合



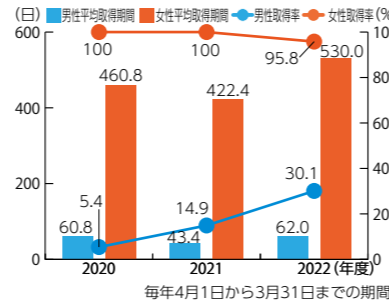
### ◆女性管理職比率



### ◆総合職新卒採用における女性採用比率

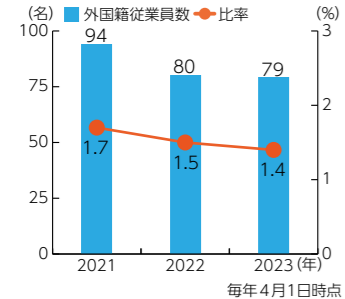


### ◆男女別の育児休業取得率および平均取得期間

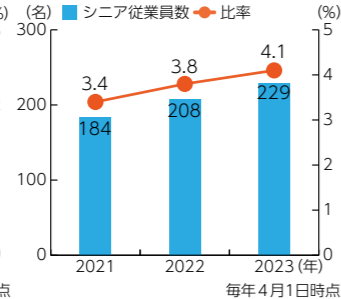


### ◆人材の多様性の状況

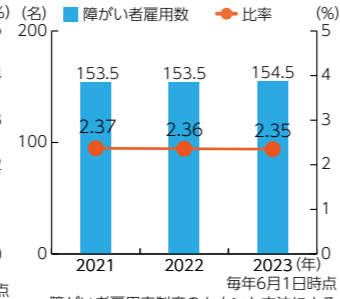
#### 外国籍従業員数および比率



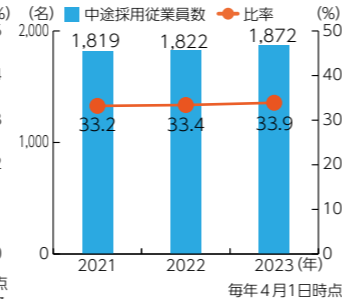
#### シニア従業員数および比率



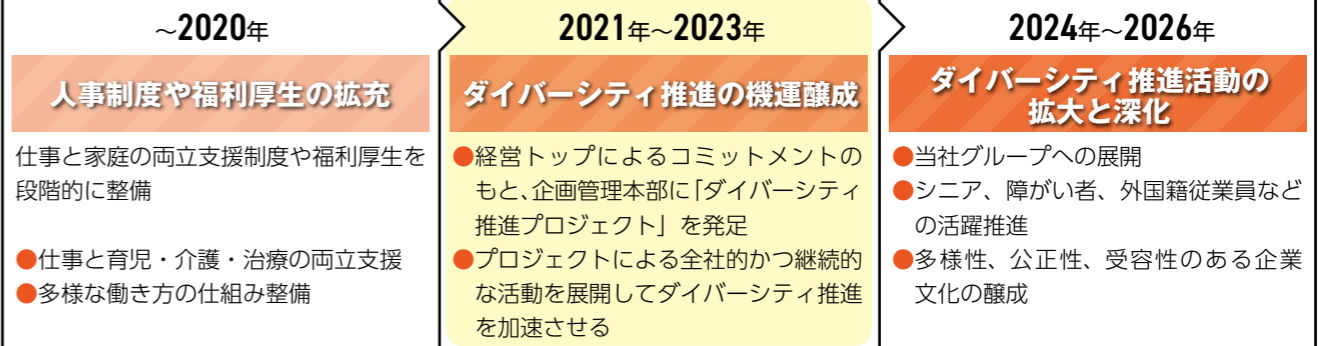
#### 障がい者雇用数および比率



#### 中途採用従業員数および比率



## ロードマップ



## 4つの重点課題および取り組み

### 課題1 ダイバーシティの理解促進

社内報などを通して従業員一人ひとりへの情報発信や管理職向けの研修を実施しています。  
 ●新任管理職向けダイバーシティ研修の実施 ●コンプライアンス通信で「LGBTQ」の特集を組み、全従業員へ発信

### 課題2 仕事と家庭の両立支援

充実した両立支援制度や福利厚生制度のほか、多様な働き方に対応した制度の導入や年次有給休暇の取得促進、長時間労働の抑制など、従業員のワークライフバランスの向上を図る様々な取り組みを継続的に実施しています。  
 ●育児休業を取得する当事者の不安や疑問の解消と周囲メンバーの理解促進を目的に「仕事と育児の両立ハンドブック」を作成し全従業員へ配布  
 ●子育て中の従業員を対象に育児対話オンラインワークショップの開催

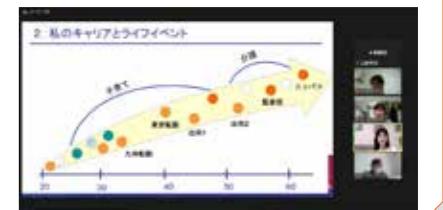


### 課題3 男性の育児休業取得促進

共働き世帯が増加する中、女性が出産後も継続して活躍していくためには、夫婦が協力して育児と仕事を両立できる職場環境を整備していくことが必要であることから、男性が育児休業を当たり前取得できる風土の醸成に向けた取り組みを進めています。また、2022年度は男性の育児休業取得率が30.1%と前年(14.9%)より大幅に増えたことから、2030年度目標として取得率60.0%を掲げ、有価証券報告書にて社内外へ公表しました。

### 課題4 女性活躍推進

当社の女性管理職比率は2%台となっており、将来の管理職候補である女性総合職の確保と育成は重要な課題です。女性比率の向上や社内研修の実施、女性が働きやすい環境づくりに向けた取り組みを進めています。  
 ●女性主任を対象とした女性リーダー研修の実施  
 ●女性特有の健康課題や対処法に関する「女性の健康セミナー」の開催



## ダイバーシティに関する外部評価



2021年に次世代育成支援対策推進法に基づく認定(くるみん)を取得



「かながわ治療と仕事の両立推進企業」の認定基準を満たし、2021年に「プラチナ企業」に認定

2023 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

2019年から継続してMSCI日本株女性活躍指数の構成銘柄に認定

# 健康経営の推進

## 健康経営の基本方針

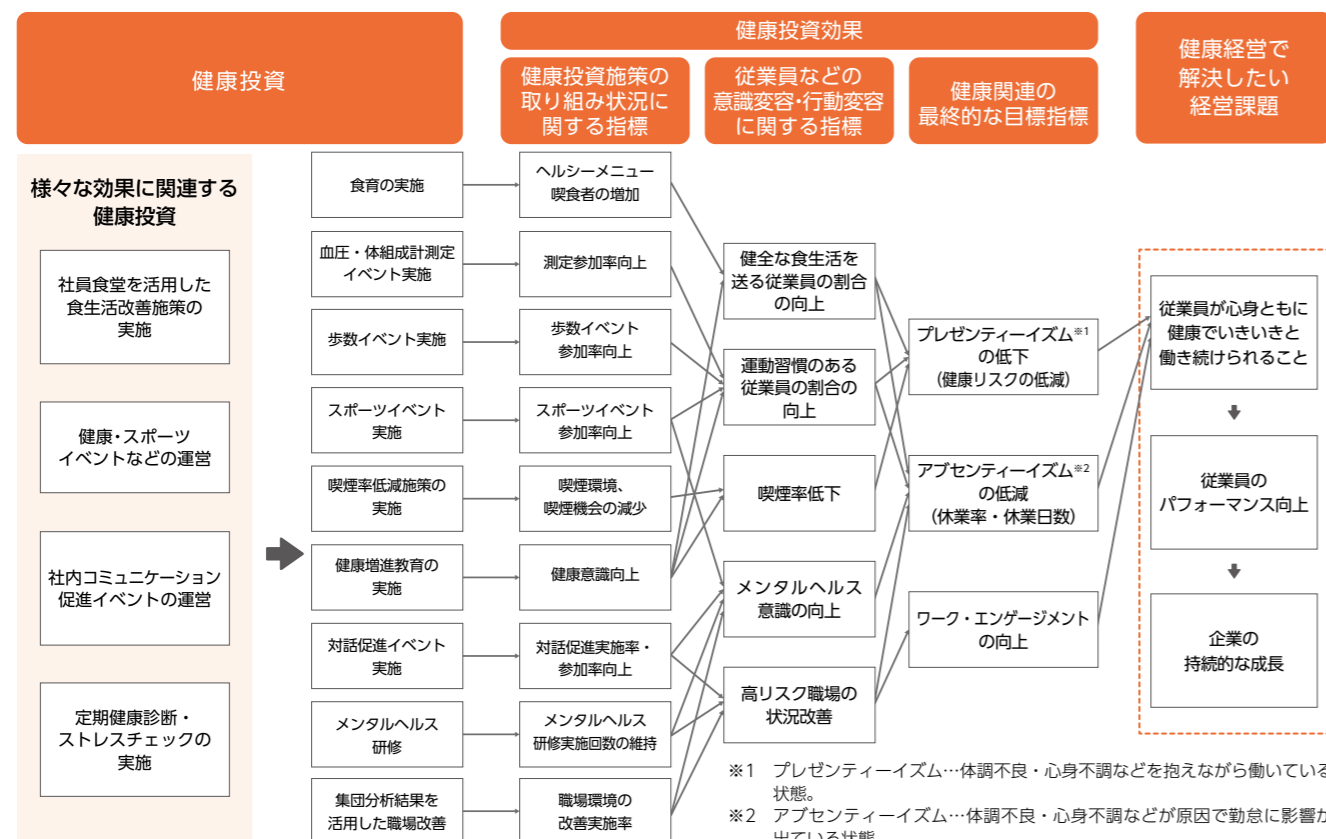
当社は「安心・安全な会社、働きがいのある働きやすい職場をつくる」を経営方針として掲げています。従業員が心身ともに健康でいきいきと働きつづけられることがパフォーマンスの向上へとつながり、企業の継続的な成長を目指すために重要と考えます。そのために当社は、従業員の健康推進を目指した健康経営を積極的に推進していきます。

## 健康宣言

「従業員と家族」「会社」「健康保険組合」が一体となって健康増進の取り組みを推進し、ニッパツグループ全体の健康意識を高めていくため、グループ各社社長と連名で「ニッパツグループ健康宣言」を表明しています。

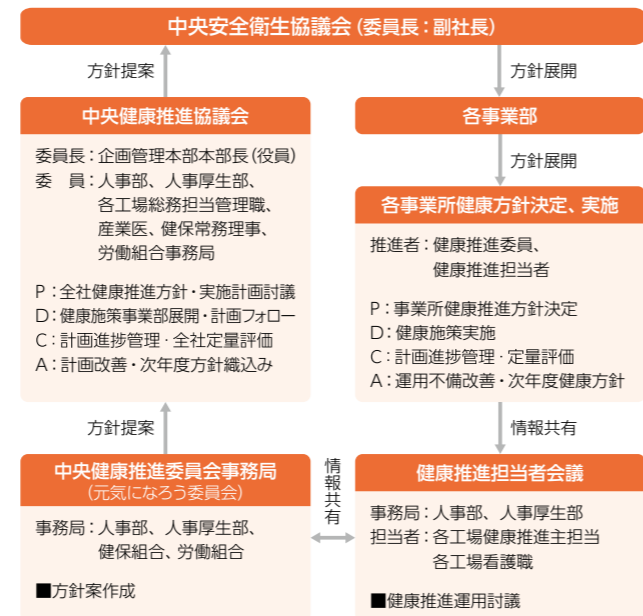


## 健康経営戦略マップ



## 健康推進体制

当社は健康経営を組織的に進めるため最上位機関である「中央安全衛生協議会」の下部組織となる「中央健康推進協議会」を設置し、全社健康施策の方針や実施状況の確認、実施項目の策定などを行っています。また、各事業所では、健康推進委員や健康推進担当を任命し、健康施策を進めています。



## 健康管理・健康増進の課題と実現へ向けての施策

### ・メンタルヘルス

#### <方針>

従業員の心の健康を健全に保つための対策を推進し、安心で働きやすい環境づくりに取り組む

メンタルヘルス不調者の休業率、休業日数を改善しアブゼンティーズムの低減を目指すことで生産性の向上を実現できると考え、目標を設定しました。メンタルヘルス不調者の減少や休業期間を短縮していくためには、メンタルヘルス不調を未然に防止すること、また早期発見することを進めなければなりません。そのための方策として、ストレスチェック集団分析結果に基づく高リスク職場低減のための職場環境改善の実施、およびメンタルヘルス教育の実施により従業員の意識向上を図ることが重要と考えます。

#### <施策と効果>

##### 1. メンタルヘルス教育

採用や昇進時の階層教育や全従業員を対象とした事業所教育を定期的実施しています。2022年度は階層教育5回、事業所教育を10回実施、幅広く従業員の認識を深めるよう計画・実施しています。



##### 2. ストレスチェックの活用

・職場環境改善  
ストレスチェックの集団分析結果をもとに、職場環境改善を実施しています。  
・個別フォロー  
各事業所の医療職により支援が必要な高ストレス者への個別フォローを行っています。

##### ・身体的健康管理

#### <方針>

従業員の保健意識向上を支持し、いきいきと働き続けられるための健康施策を実施する

身体的な理由による傷病での休業について、特に生活習慣病を起因とする場合は、重篤化により傷病期間が長期化する傾向にあります。そのため生活習慣病発症予防および悪化の防止を課題と捉え、健康増進の目標値は生活習慣病を起因とする休業の低減と決めました。

従業員の身体的健康度の増進によってアブゼンティーズムが低減し、またプレゼンティーズムの改善が期待されます。

※3 ラインケア…管理職が部下の職場環境などの改善や個別に心のケアの指導・相談を行うこと  
※4 セルフケア…働く本人が主体的に自分のストレスに対処すること

目標達成のためには、肥満や高血圧、喫煙習慣など生活習慣病の要因とされる数値について改善を図る必要があります。

そのための方策として健康意識向上のためのツールの提供やイベントの開催、食育など健康増進教育の施策を行っています。

#### <施策と効果>

##### 1. 健康づくりが見える

従業員に活動量計を配布し運動機会の意識づけ、各事業所に設置した体組成計・血圧計の活用を促進し、参加率は38.2%となっています。行動変容につながるよう「はかる→わかる」ことを習慣化し定着を進める施策として定期的にイベントを開催しています。

2022年度は各種健康イベントを5回実施しました。測定率は年々増加し徐々に健康意識が向上してきていることが伺えます。

##### 2. 食べて健康「食育」

「食」に関する知識と、バランスの良い「食」を選択する力を身に付け、健全な食生活を実践できる力を育むために、各事業所の社員食堂を活用した健康推進活動に取り組んでいます。提供するメニューの食材の成分表示（カロリー、塩分、糖質など）や適正摂取量の表示、塩分・カロリーを控えたヘルシーなメニューや調味料の提供を実施しています。

2022年度は全社食堂で5,841食を提供しました。

##### 3. 喫煙習慣の見直し

各事業所において、健康管理室から喫煙者への禁煙の発信や指導を進める一方、禁煙デーなどに取り組み、2022年度は全14事業所に対し13事業所での喫煙所の改善を実施しました。

##### 4. 健康診断とサポート

生活習慣病を起因とする休業率、休業日数の低減のため、各事業所の健康管理室が有所見者のフォローを行っています。

#### 各種健康指標と数値目標

	2020年度	2021年度	2022年度	目標値
メンタルヘルス休業率 (%)	0.98	1.29	1.29	0.8
メンタルヘルス日数 (日)	54.0	52.0	65.0	50.0
身体的休業率 (%)	-	0.90	0.68	0.8
身体的休業日数 (日)	-	33.0	48.0	30.0
ストレスチェック受検率 (%)	98.6	97.7	98.7	100.0
ストレスチェック職場改善値 (対前年度比:%)	-	100.0	60.0	100.0
ストレスチェック個別フォロー (%)	-	100.0	100.0	100.0
喫煙所の改善率 (%)	-	64.3	92.9	100.0
非喫煙率 (%)	67.4	67.4	68.8	70.0
定期健康診断受診率 (%)	100.0	100.0	100.0	100.0
有所見率 (%)	63.4	63.0	62.5	-
有所見者フォロー率 (%)	100.0	100.0	100.0	100.0
有所見率・血圧 (%)	12.1	11.4	11.2	-
有所見率・肝機能 (%)	27.7	26.2	25.3	-
有所見率・脂質 (%)	37.6	33.3	33.2	-
有所見率・血糖 (%)	16.6	17.7	16.7	-
BMI > 25 (%)	29.1	27.8	28.4	-

## ■ ニッパツグループ環境チャレンジ

当社は、地球環境保全への対応として、CO<sub>2</sub> 排出量削減による脱炭素社会の構築と産業廃棄物ゼロの実現をマテリアリティ（重要課題）に掲げています。

当社グループでは 1993 年に環境ボランティアプランを公表以降、グループ全体で地球環境保全活動に取り組んできましたが、持続可能な社会の実現と将来の当社グループのありたい姿をさらに明確にするため、2021 年 9 月に、代表取締役社長

自ら「ニッパツグループ環境チャレンジ」を宣言しました。現在は、2026 年度までの中期目標に沿ってロードマップを作成し、地球環境対策委員会を通して達成状況を確認するとともに、低減方を議論しながら取り組み、推進しています。加えて、気候変動に関連するガバナンスの明確化や、リスクと機会の分析、リスク管理などの整備について検討を進めています。

### ニッパツグループ環境チャレンジ

- ① 2039 年までにカーボンニュートラルを達成する。  
そのために 2030 年までに CO<sub>2</sub> 排出量を 2013 年度比 50% 減にする。
- ② 2039 年までに産業廃棄物ゼロを目指す。  
そのために 2030 年までに産業廃棄物量を 2013 年度比 95% 減にする。

#### < CO<sub>2</sub>・産業廃棄物の排出量および低減に向けた主な施策 >

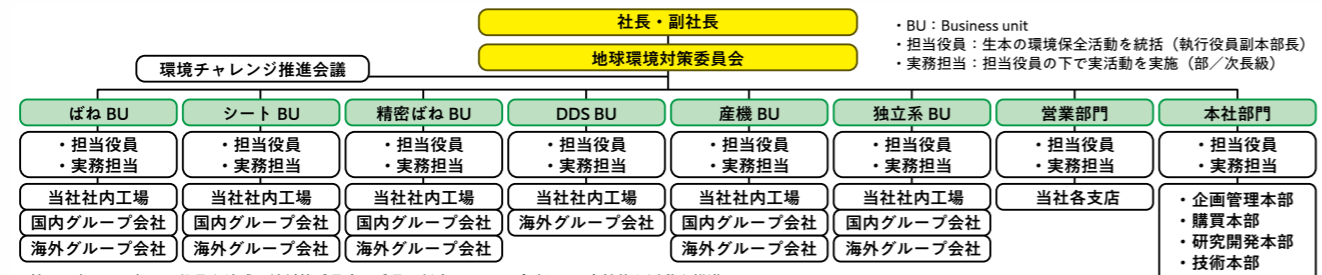
項目	実績		低減に向けた主な施策
	2021 年度	2022 年度	
CO <sub>2</sub> (千 ton-CO <sub>2</sub> )	157	136	省エネ推進、設備の電化／生産工程や製品開発における技術革新 太陽光発電などへの設備投資／再生可能エネルギー電力購入
産業廃棄物 (千 ton)	45.6	48.6	リサイクル業者の再検証／有償リサイクルの無償化、有償物の推進 サーマルリサイクル削減の検討（増加要因：生産数量増大）

集計対象：当社および国内連結子会社

## ■ ガバナンス

宣言に基づき、地球環境対策委員会では事業ごとの長期の環境活動計画をとりまとめるなど、当社グループで持続可能な社会の実現に向けて活動を強化しました。

地球環境対策委員会は年 2 回開催され、環境チャレンジに関する中長期目標の設定、実現に向けたシナリオの策定を行い、活動を推進しています。推進の進捗状況は、経営戦略会議へ定期的に報告し、経営戦略へ反映しています。



・社長は各 BU と部門の役員を地球環境対策委員会の委員に任命し、トップダウンで全社的な活動を推進  
・実務担当者で構成される環境チャレンジ推進会議を通して、具体的な方策を展開  
・各 BU と本社部門は関連するグループ会社を統括し、トップダウンで活動を推進

## ■ 戦略

当社グループでは、各生産本部、グループ会社にて 2026 年の目標値を定め、「省エネ推進」「設備の電化」「生産工程や製品開発における技術革新」「太陽光発電などへの設備投資」「再生可能エネルギー電力購入」に分類される具体的施策を立案し、投融資審議会において十分な審査を行ったうえで実施しています。

計画に対する施策の実施状況については、継続的に地球環境対策委員会にて各生産本部、グループ会社からの報告を受け、これに対するフォローを行ってまいります。

また、2018 年 4 月に創設された電動化事業推進室を通して、CO<sub>2</sub> 排出量の削減に貢献する製品を提供してまいります。

#### < 物理リスク > 気候変動による災害など物理的影響に関連するリスク

	影響する項目	リスク	機会	対応
急性	・異常気象による大規模災害	・河川の氾濫、巨大台風、渇水、津波、高潮、落雷などによる生産支障	・BCP 対応の強化による、顧客信頼の獲得および受注拡大	・津波避難場所、海拔高さを各所に明示 ・避雷針や避雷器を設置 ・BCP のレジリエンス体制の強化 ・緊急時震源の確保（非常用電源確保と自家発電設備の活用）
慢性	・気象情報 ・降水、気象パターンの変化	・温暖化の進行に伴う製品耐久性の不足による品質不具合	・製品の耐久性の充実による付加価値および収益向上	・建設地、建物耐久性の確認と改善 ・耐久、耐水、耐熱性に優れた製品の企画、開発

#### < 移行リスク > 脱炭素社会への移行に伴い発生するリスク

	影響する項目	リスク	機会	対応
政策・規制	・電動化の促進施策（ZEV <sup>*1</sup> 、燃費、ガソリン車規制） ・政府のカーボンニュートラル宣言（CP <sup>*2</sup> 制度、補助金の拡大）	・顧客のエコカー開発が加速 ガソリン車の部品の売上が減少 ・燃料、エネルギーへの課税（炭素税）に伴うエネルギーコストの増加および収益悪化 ・GX <sup>*3</sup> 構想および CP など気候変動施策への対応に遅れが生じた場合の評価低下（格付機関・投資家・NGO・顧客など）	・ZEV である EV/FCEV <sup>*4</sup> の製品開発が進み売上が増加 ・国の支援（補助金など）を活用した製品、工法開発が進み収益が向上 ・GX 構想および CP など気候変動施策への対応を迅速に実施出来た場合には、マネジメントプロセスが改善	EV/FCEV 用の製品および部品開発
市場	・CASE, MaaS 市場拡大 ・省エネ製品、高分子・LED の技術を活かした新分野の市場拡大	・車の価値、使い方の変化で従来品の売上が減少 ・環境負荷の大きい製品の不買化	・先行的な気候変動対応への取り組みや、省エネ製品開発により市場に提供する製品・サービスにおいて付加価値を創出し、優位性や事業機会を確立 ・GHG <sup>*5</sup> 低排出製品・サービス開発のためにイノベーションが拡大し、HDD 関連市場において低消費電力デバイスの市場が拡大 ・半導体デバイスの高性能化と低消費電力化による半導体プロセス部品事業の拡大 ・レジリエンス（気候変動への対応力）を構築することで、競争優位性を確保し、企業価値が向上	・半導体やエレクトロニクスの未来像を見据え、最先端の研究開発を推進 ・革新的な技術を備えた付加価値の高い製品をタイムリーかつ継続的に供給 ・製品の軽量化への取り組みなど、排出される CO <sub>2</sub> がより少ない製品の開発
技術	・エネルギー転換 ・再生可能エネルギー技術の進歩、普及 ・省エネ技術の普及	・エネルギー転換に伴い生産技術分野でコストが増加し、財務負担が増加 ・技術普及に乗り遅れ、CO <sub>2</sub> 低減が進まず脱炭素などで収益が悪化	・製造段階での省エネ、低コスト、生産の開発による事業拡大、収益向上 ・GHG 低排出製品・サービス開発のためにイノベーションが進み収益向上 ・再エネ、省エネ技術を活用した環境に配慮した生産工程の整備が進み収益向上	・工場エネルギーの最適化を推進 ・再生可能エネルギーの積極的な導入
評判	・顧客の評価の変化 ・投資家の評判の変化	・環境負荷の小さい（脱炭素など）製品が発注条件となり、対応ができず失注	・脱炭素の製品開発ができ、競合他社に優位性が増し、受注拡大	・環境に優しい材料開発、製品設計

\*1 ZEV : Zero Emission Vehicle の略。走行時に CO<sub>2</sub> などの排出ガスを出さない EV/FCEV など。  
\*2 CP : Carbon Pricing の略。炭素税や排出量取引により炭素に価格付けを行うこと  
\*3 GX : Green Transformation の略。温室効果ガス排出削減目標の達成に向けた取り組みを成長の機会と捉え、排出削減と競争力の向上の実現に向けた変革のこと。  
\*4 FCEV : Fuel Cell Electric Vehicle の略。燃料電池電気自動車のこと。  
\*5 GHG : Greenhouse Gas の略。CO<sub>2</sub> などの温室効果ガスのこと。

## ■ リスク管理

当社では、代表取締役社長を最高責任者、企画管理本部部長を推進責任者とするリスク管理体制を構築し、気候関連のリスク（物理リスクおよび移行リスク）を含め管理しています。リスク管理においてはリスクの未然防止を図り、被害を最小限にとどめるとともに、再発を防止するための対策を決定し、進

捗管理をしています。一方で、リスク管理において取締役会が明確に関与するガバナンスプロセスの構築は、これから実現すべき課題だと認識し、今後取り組んでいきます。

## ■ 指標・目標

当社グループは、エネルギー使用量から算出する CO<sub>2</sub> 排出量について削減目標を掲げ、地球環境保全活動に取り組んでいます。2020 年度までは売上高原単位で管理していましたが、

2021 年度からは、カーボンニュートラル達成を目指し、CO<sub>2</sub> 総排出量で管理しています。

#### < 中長期目標 >

項目	目標年	目標値
CO <sub>2</sub> 排出量	2030 年	SCOPE 1 <sup>*6</sup> + SCOPE 2 <sup>*7</sup> における CO <sub>2</sub> 排出量 2013 年度比 50% 減
	2039 年	SCOPE 1 + SCOPE 2 における CO <sub>2</sub> 排出量ゼロ化
産業廃棄物量	2030 年	2013 年度比 95% 減
	2039 年	産業廃棄物ゼロを目指す

\*6 SCOPE1 : 事業者自らによる燃料の使用による CO<sub>2</sub> 排出量  
\*7 SCOPE2 : 他社から供給された電力などの使用による CO<sub>2</sub> 排出量

# 当社グループのCO<sub>2</sub>削減活動

当社グループはエネルギー使用量から算出するCO<sub>2</sub>排出量について削減目標を掲げ、地球環境保全活動に取り組んでいます。2020年度までは売上高原単位で管理していましたが、2021年度からはカーボンニュートラル達成を目指し、CO<sub>2</sub>総排出量で管理しています。なお過去の活動と比較のため、売上高原単位での比較検証も継続します。

## 2022年度のCO<sub>2</sub>削減活動

2022年度は、当社、国内グループ会社いずれもCO<sub>2</sub>排出量が減少しました。売上高は、昨年度同様に増加傾向でしたが、2021年度9月に宣言された環境チャレンジ宣言を基にしたCO<sub>2</sub>排出削減計画の実行により減少しました。売上高原単位でも減少となっています。当社および国内グループ会社においては昨年同様①コンプレッサの更新による制御の最適化、②老朽化した空調機の更新、③化石燃料設備の電化、④設備の省機化および廃止などを行うとともに太陽光発電設備の導入や

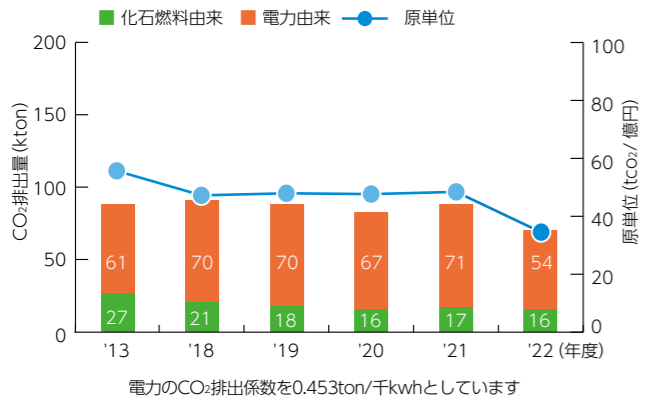
再生エネルギー購入などの対策を行いました。

営業各拠点などの事務所では、不在部署の電源OFFの徹底や蛍光灯の間引き点灯を行っています。

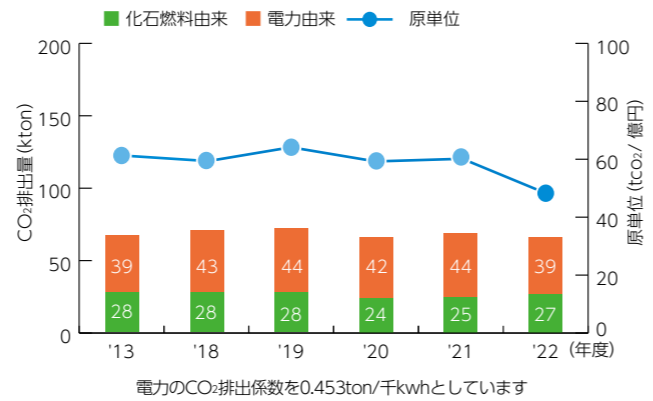
働き方改革の一環で、定時内業務やテレワークの推進にも取り組んでいることから、事務所の電力量も抑えられています。

当社グループでは、まずは足元である国内拠点のCO<sub>2</sub>排出量削減から進めていきます。海外拠点は国内に準じた活動を行っています。

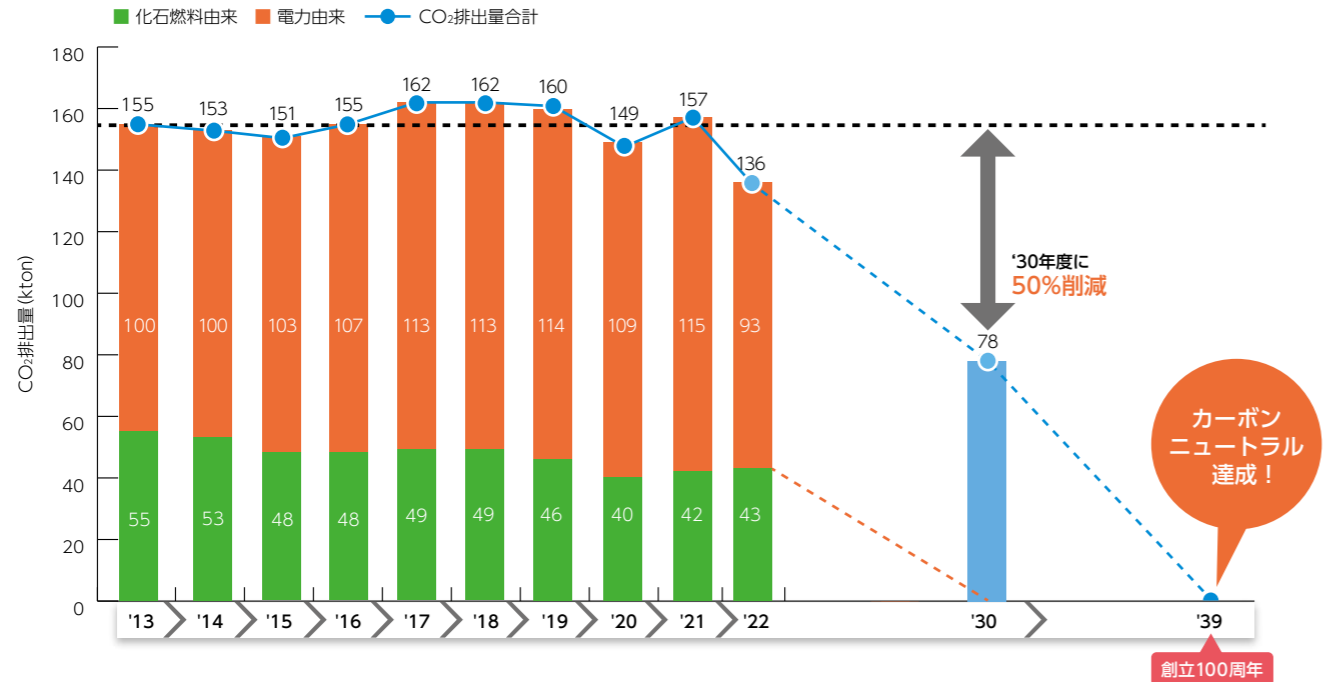
### CO<sub>2</sub>排出量の推移(当社)



### CO<sub>2</sub>排出量の推移(国内グループ会社)



### CO<sub>2</sub>排出量の推移と削減目標(対象:当社および国内グループ会社)



# 再生可能エネルギーの活用

当社グループでは、再生可能エネルギー設備として、太陽光発電設備の導入を進めています。

## 当社グループの取り組み

2008年度に当社 DDS 駒ヶ根工場に導入して以降、現在までに当社の工場で4事業所、国内グループ会社で15事業所、合計19事業所に太陽光発電設備を導入しました。

当社横浜事業所では、本社部門のOA機器相当分の電力を賅っています。

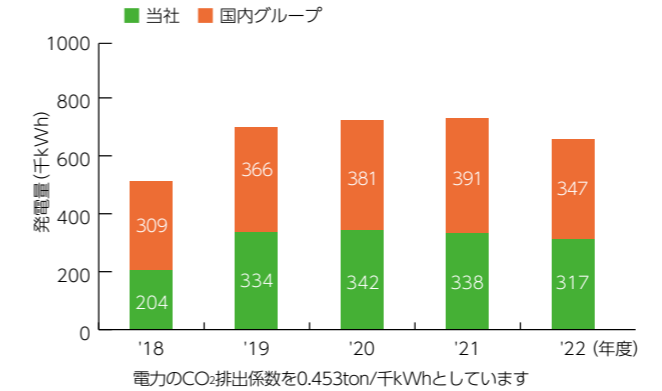
カーボンニュートラル達成のため、さらに複数の事業所で太陽光発電設備の導入を計画中です。今後も太陽光発電を計画的に設置し、エネルギー使用量とCO<sub>2</sub>排出量の削減を進めます。



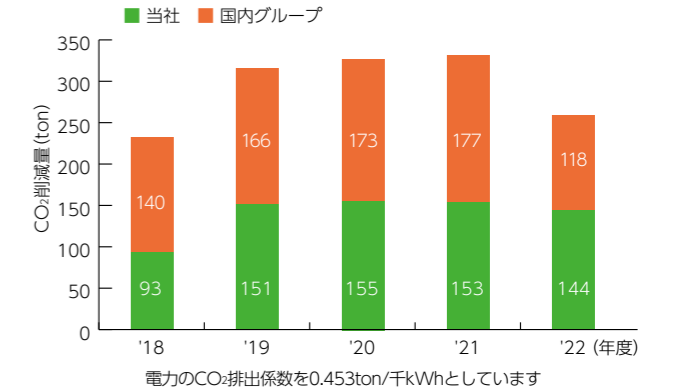
ニッパツ・メック (271kW)  
2022年度稼働開始

太陽光発電導入事業所	
当社 4事業所	横浜事業所 群馬工場 DDS駒ヶ根工場 宮田工場
国内グループ 5社 15事業所	日発販売 (10事業所) ニッパツフレックス (1事業所) 特殊発條興業 (2事業所) トープラ (1事業所) ニッパツ・メック (1事業所)

### 太陽光発電による発電量(グループ合計)



### 太陽光発電によるCO<sub>2</sub>削減量(グループ合計)



# ゼロエミッションの取り組み

## 再資源化率99%以上の維持

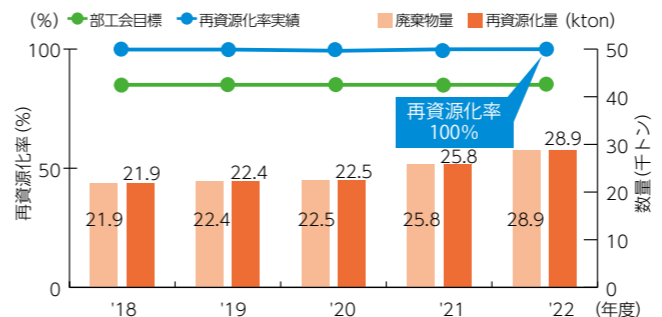
当社は日本自動車部品工業会 (JAPIA) の再資源化目標 85%より高い「再資源化率 99%以上」の目標を立て、実績として再資源化率 100% を達成しています。

再資源化率 100% 維持のためには、徹底的な分別を行い、適切な業者へ再資源化処理を委託することが重要です。事業所ごとに細かなルールを定め、環境道場をつくって従業員に繰り返し教育を行うとともに、リサイクルセンターを設置して分別

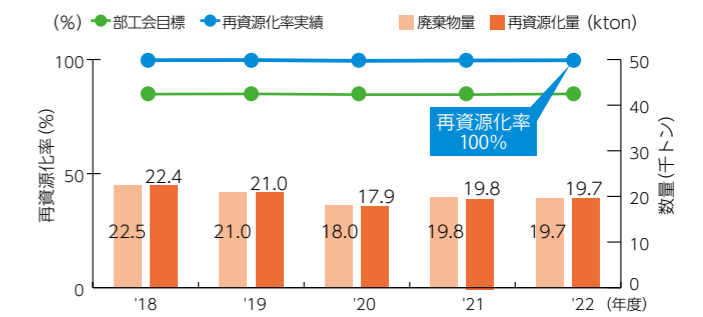
の徹底を図っています。また廃棄物処理業者の対応状況を現地確認し、適切に処理されていることを確認しています。

その結果、当社および国内グループ会社は再資源化率 100% を達成し、現在まで維持しています。今後も再資源化率 100% を維持しながら、廃棄物量の削減活動に取り組んでいきます。

### 廃棄物の再資源化率推移(当社)



### 廃棄物の再資源化率推移(国内グループ会社)



# CO<sub>2</sub>削減技術の共有（CO<sub>2</sub>削減活動表彰）

当社グループでは、CO<sub>2</sub>削減推進のために様々な対策を行っています。これらの技術をグループ全体で共有するために、CO<sub>2</sub>削減活動表彰を毎年実施しています。事業所ごとに対策技術を競い合い、効果的な対策技術をグループ全体で共有しています。

## 2022年度表彰事例

社長賞：株式会社ホリキリ

「LNG(都市ガス)によるLPG燃料転換」

現在灯油とLPGを用いている熱処理を、すべてLNG(都市ガス)に置き換える燃料転換を計画しています。LNGの単位発熱量に対するCO<sub>2</sub>排出係数は、LPGや灯油より少ないため、カーボンニュートラルの実現に貢献します。

今回は、加熱炉、焼戻炉、および乾燥炉(2か所)の燃料転換を行い、CO<sub>2</sub>排出量を削減しました。(78トン/年)。

今後も地球環境保全のために、ニッパツグループ全体で活発な意見交換を行い、CO<sub>2</sub>削減活動に継続的に全力で取り組んでいきます。

### ・直近5年間の表彰対象活動、技術

年度	表彰	事業所	内容
2018年度	社長賞	当社DDS駒ヶ根工場	生産設備改善によるエネルギー消費削減
	委員長賞	当社産機駒ヶ根工場	クリーンルーム運用方法見直しによるCO <sub>2</sub> 削減
2019年度	委員長賞	当社シート横浜工場	パッケージエアコン化によるCO <sub>2</sub> 削減
	委員長賞	当社伊勢原第一工場	設備冷却方法の見直しによるCO <sub>2</sub> 削減
	委員長賞	当社DDS駒ヶ根工場	長期休暇時のエネルギー使用削減
2020年度	社長賞	当社厚木工場	油圧ポンプ吐出圧の最適化による電力削減
	委員長賞	当社ばね横浜工場	コンプレッサ台数制御再構築による省電力化
2021年度	委員長賞	当社群馬工場	配管最適化による蒸気消費削減
	委員長賞	特殊発條興業(株)伊丹工場	排気ファンの回転数調整による省エネ化
	社長賞	(株)ホリキリ本社工場	LNG(都市ガス)によるLPG燃料転換
2022年度	委員長賞	当社シート横浜工場	ウレタン発泡型保温対策による消費電力削減
	委員長賞	(株)トープラ東海工場	熱処理中の製品間距離の短縮



直近5年間のCO<sub>2</sub>削減効果 **4,183ton**  
(2018～2022年度合計)



LNGバーナー

# 環境監査

当社グループはCO<sub>2</sub>削減活動やゼロエミッションの取り組み、再生可能エネルギー活用などの地球環境保全活動を適切に運用するため、各事業所で環境マネジメントシステム(以下、EMS)に基づく管理を行っています。EMSによる管理が正しく行われるよう定期的に環境監査で現状把握を行い、環境パフォーマンスの向上に努めています。

## ISO14001と環境監査

各種環境監査によりグループ各社のEMSがISO14001の要求事項を満足しているか確認しています。また環境関連の法令順守状況の確認や、改善課題の抽出などの管理能力の向上を図っています。

### ・環境監査(内部監査)

内部監査は専門教育の修了者が担当します。2022年度は当社グループ各工場ISO14001(2015年版)の内部環境監査を実施しました。

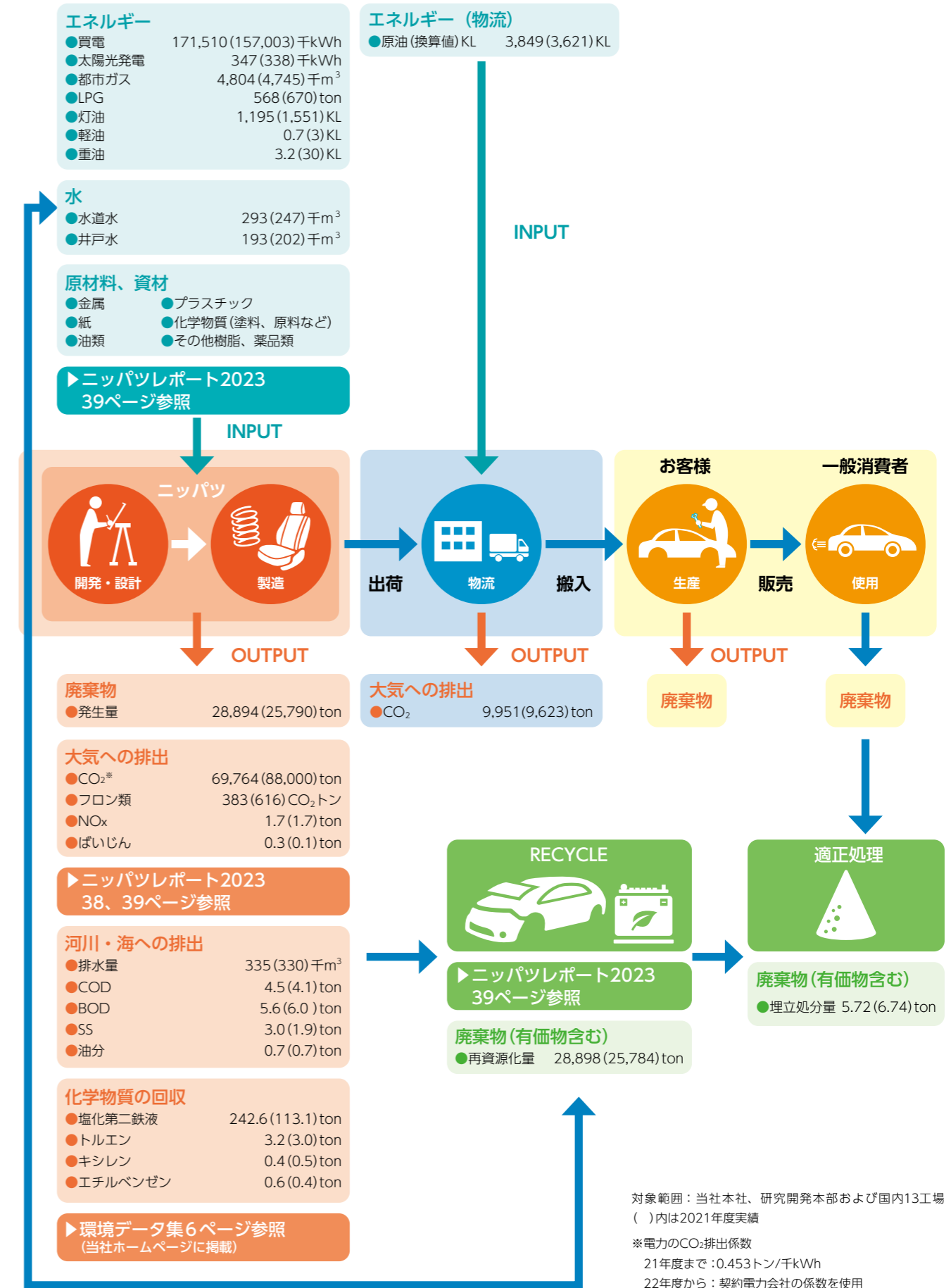
またシステムの適切な運用によるパフォーマンス向上が継続的に行われるよう、外部講師による養成講座を定期的に開催し、グループ内のISO14001(2015年版)監査員を育成しています。2020年度、2021年度はコロナ禍で中止となりましたが、2022年度はリモート開催により内部監査員を20名育成しました。

### ・環境監査(外部監査)

EMSがISO14001(2015年度版)の要求事項に適合して運用されているかを、外部の審査登録機関が審査します。2022年度に当社グループ各工場維持審査や更新審査が行われた結果、EMSが適切に運用され、汚染の予防などのリスク対応や継続的な環境改善活動が実施されているという判定を得ています。

# 事業活動とライフサイクルフロー

事業全体をライフサイクルでとらえ、インプットとアウトプットを定量的に把握することで環境負荷の低減に役立てています。また資源の有効利用や廃棄物のリサイクルなどを通して、循環型社会の実現を目指します。なお、集計範囲は注釈に記載の通りです。



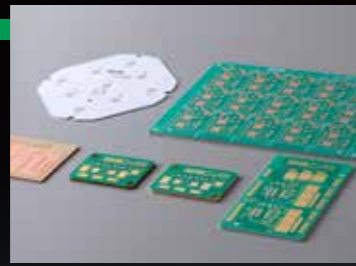
# 未来の社会を支えるニッパツグループ製品

クルマの電動化や自動運転化、高度情報通信化社会など、未来の社会を支えるニッパツグループの主な成長製品をご紹介します。

## 電動車・自動運転分野

### 金属基板

LED ヘッドライトや、メーターパネル、充電器などに使用され、製品のエレクトロニクス化をサポートします。



### アレンジ&コンフォートシート

自動運転化を見据え、疲労軽減、車酔い軽減、快適な操作性、快適な姿勢など、自動運転環境下で活躍するシートです。



### EV 用充電器つき立体駐車装置

既存の立体駐車場に、ユアスタンド（株）が開発した EV バッテリー充電用のパレットを設置し、電動車ユーザーをサポートしています。



### モーターコア

モーターの核となる部品です。磁石の力で回転することで、電動車を動かす動力を生み出します。



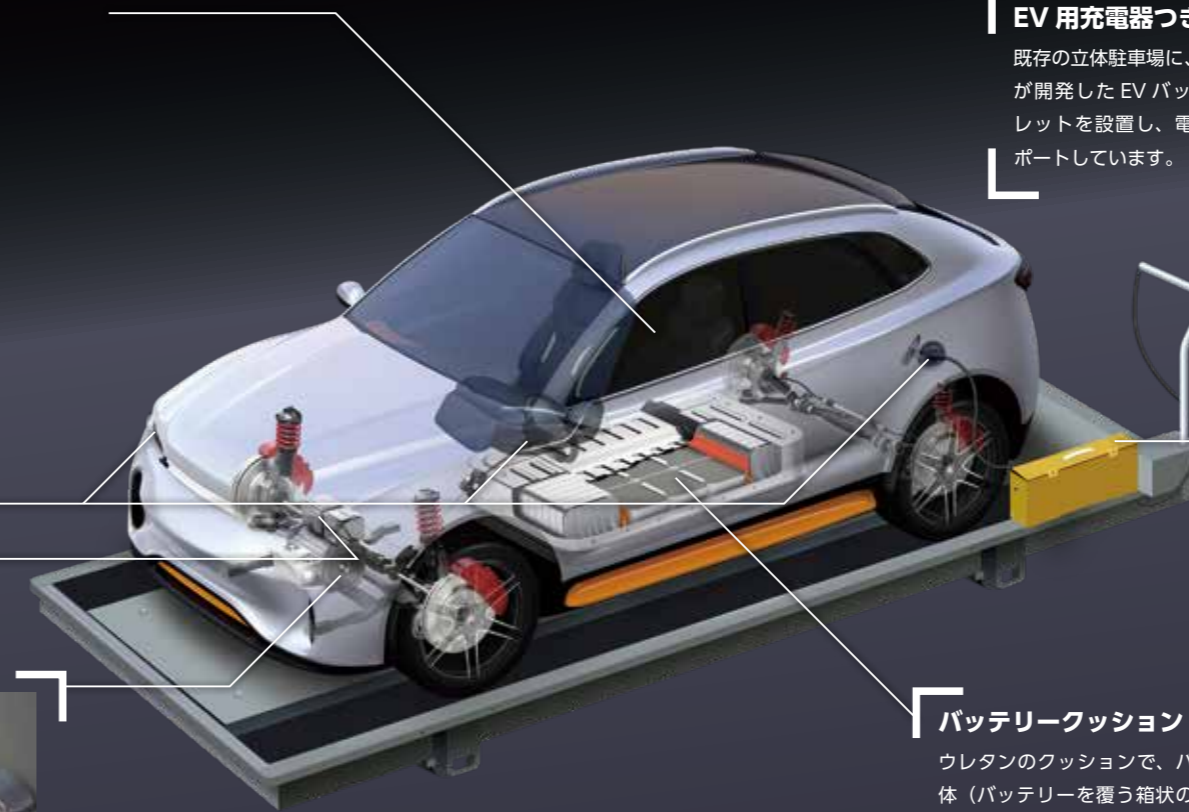
### 押さえばね

モーターに使用される PCU（パワーコントロールユニット）作動時の発熱を放熱する目的で、冷却器へ押さえつけるために使用されます。



### バッテリークッション

ウレタンのクッションで、バッテリーの筐体（バッテリーを覆う箱状のもの）内底部や各セルの支持・緩衝や、水の侵入を防ぐために使用されます。



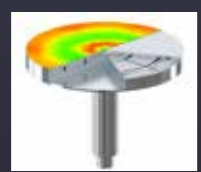
## 情報通信分野

### 半導体分野

世の中のあらゆる電子機器には半導体が使用されています。その半導体を製造する際に、当社の製品が活躍しています。

#### ヒーター

シリコンウェハの温度を均一に保ったり、必要に応じて温めます。



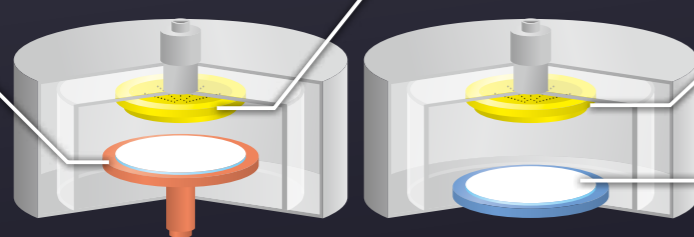
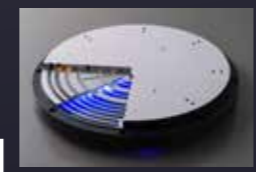
#### シャワーヘッド

成膜・エッチングの両方で特殊なガスを吹き付ける際に使用されます。



#### 冷却版

エッチング加工中は高温になりやすいため、冷やして温度制御します。

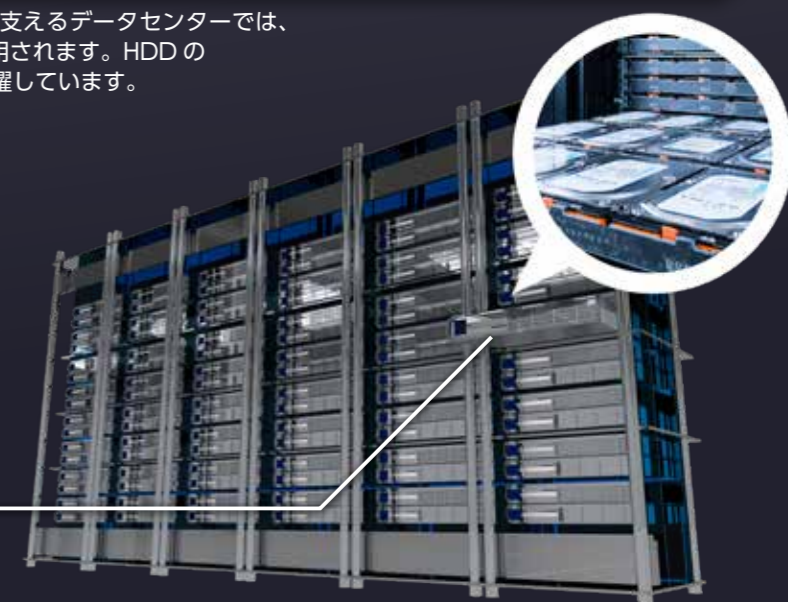


### HDD 分野

動画サービスやクラウドサービスなどを支えるデータセンターでは、データの保存のために大量の HDD が使用されます。HDD のデータの読み書きには、当社の製品が活躍しています。

#### HDD 用サスペンション

HDD の中で、データの読み書き位置をコントロールします。



# 2023年度中期経営計画の概要

当社グループでは、2039年の創立100周年、さらにはその先に続く持続的な成長を図るため、2023年度を最終年度とする中期経営計画を策定し、取り組んでいます。その概要をご紹介します。

2023年度  
中期経営計画

2039年 創立100周年のその先へ

持続的な成長

社訓・企業理念の実現

## 2023年度中期経営計画 基本方針と実施状況

～ 持続的な成長を目指す～  
～ 真直ぐ、自由闊達に～

### 01 CSR活動の更なる推進

- ・ステークホルダーとの信頼関係の一層の強化
- ・環境、社会課題への真摯な取り組み
- ・品質第一のものづくりを徹底

#### 実施状況

- ・コンプライアンスの推進（内部通報制度の実効性向上、人権の啓発啓蒙活動、取引適正化の取り組み、など）
- ・人事制度の見直し
- ・カーボンニュートラルの推進
- ・品質監査の実施（重要品質案件減少）

### 02 激変する事業環境への対応を加速

- ・自動車の電動化、自動運転への対応を加速
- ・次世代基幹事業を創出

#### 実施状況

- ・電動化、自動運転化関連製品の開発推進（モーターコア、高機能シート、金属基板、など）
- ・事業環境の激変に対応するためのDX推進

### 03 持続的な成長のための“もうけ”を確保

- ・魅力ある商品を開発
- ・更なる総原価低減

#### 実施状況

- ・新商品や高付加価値製品の開発（XTコイルばね、バイオマス原料シートウレタン、化粧用パフ、焼き戻しレススタビライザ、など）
- ・急激な計画変更に対応できる生産体制の構築、合理化推進

## 財務指標目標 進捗

	2022年度	23中計目標値	進捗率
経常利益率	5.4%	6.5%	83%
ROE	6.4%	8.0%	80%
配当性向	33.9%	30%程度	113%

## 売上高・損益目標 進捗

	2022年度	23中計目標値	進捗率
売上高	6,932億円	6,500億円	107%
営業利益	288億円	400億円	72%
経常利益	373億円	420億円	89%
親会社株主に帰属する当期純利益	215億円	250億円	86%

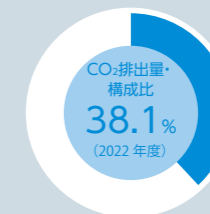
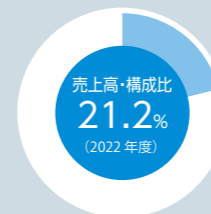
## CO<sub>2</sub>排出削減目標

	2022年度計画	2022年度実績	2023年度計画	2026年度計画
CO <sub>2</sub> 排出量 (kton)	154	136	127	103*

\* 2022年に設定した計画値

## セグメント別の成長戦略

### 懸架ばね事業



ばね生産本部本部長  
常務執行役員  
梅野 純

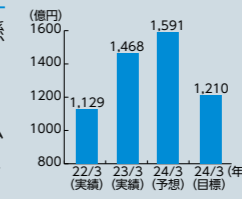
#### 事業概要

懸架ばね事業では、主に自動車に使われる懸架ばねを製造しています。

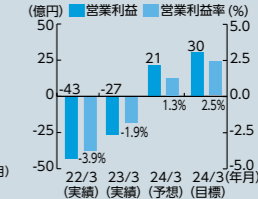
#### ●主要製品

コイルばね、板ばね、スタビライザ、アキュムレータ、トーションバー、スタビライザリンク、スタビリンカーほか

#### ◆売上高



#### ◆営業利益・営業利益率



#### カーボンニュートラル達成に向けた取り組み

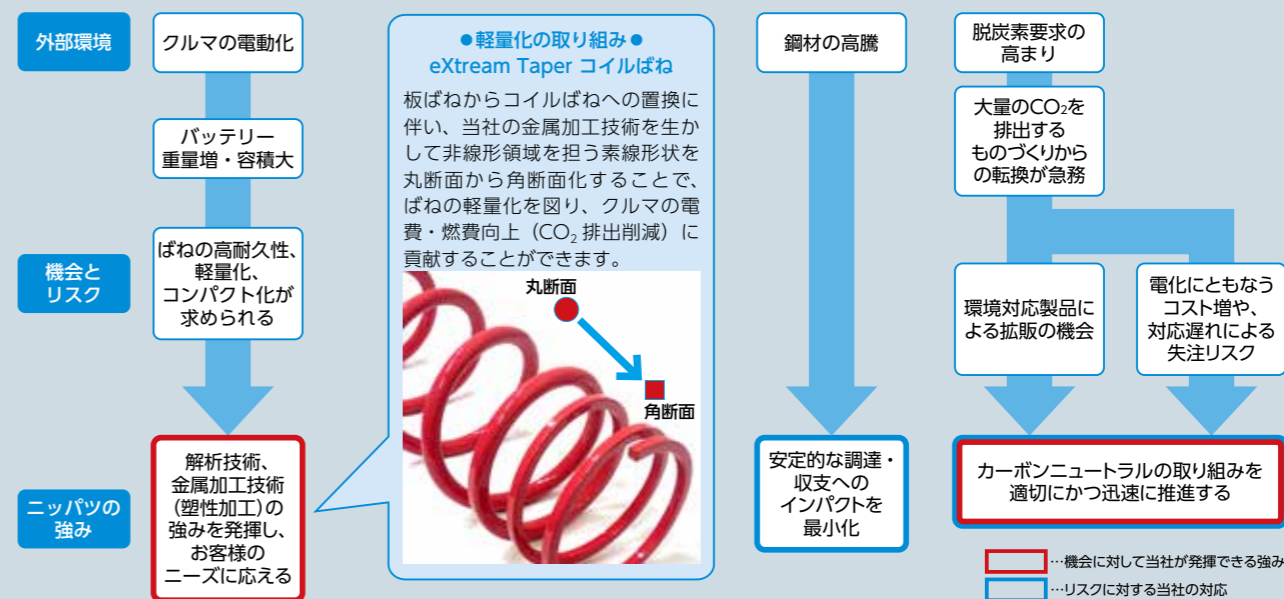
2030年度CO<sub>2</sub>排出量29,354トン（2013年度比▲50%）を達成するため、灯油・プロパンからの燃料転換を推進中です。さらに、拠点を超えた設備統廃合により生産設備をより効率的に運用し、全体の稼働率向上を目指します。

- ・カーボンニュートラルを目指した製品・技術開発
- ・太陽光発電導入、ガス炉の電化・新エネルギーの置き換えなどの施策を進め、2026年度時点で13,530トンのCO<sub>2</sub>削減（2022年度比）を目指します。



熱処理の電化事例  
「スタビライザの通電加熱」

#### 主要な外部環境および機会とリスク

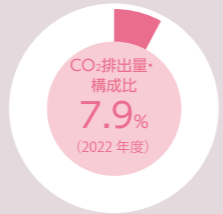


#### 目指す姿

懸架ばね事業では、受注状況の変動が大きく、また、鋼材市況・半導体・動力費など不確定要素が増えており、国内現行生産拠点における徹底的な改善活動と原価管理については、一層の推進が必要となってきています。それだけではなく、板ばねからコイルばねへの置換に伴い、当社の金属加工技術を生かして非線形領域を担う素線形状を丸断面から角断面化することで、ばねの軽量化を図り、クルマの電費・燃費向上（CO<sub>2</sub>排出削減）に貢献することができます。

クルマの電動化に対応した次世代の製品の開発を進め、競合他社との差別化を図ります。軽量化、コンパクト化というニーズは益々高まり、加えてカーボンニュートラルをも達成可能な製品・工法の開発を加速させ、マーケットへの提供を目指します。

# シート事業



シート生産本部本部長  
専務執行役員  
小野 達朗

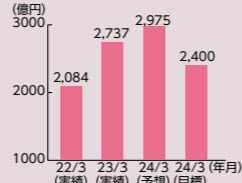
## 事業概要

シート事業では、主に自動車に使われるシートを製造しています。

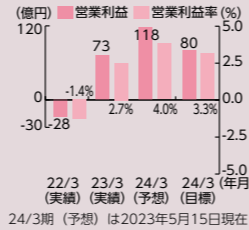
### ●主要製品

自動車用シート、シート用機構部品、内装品ほか

### ◆売上高



### ◆営業利益・営業利益率

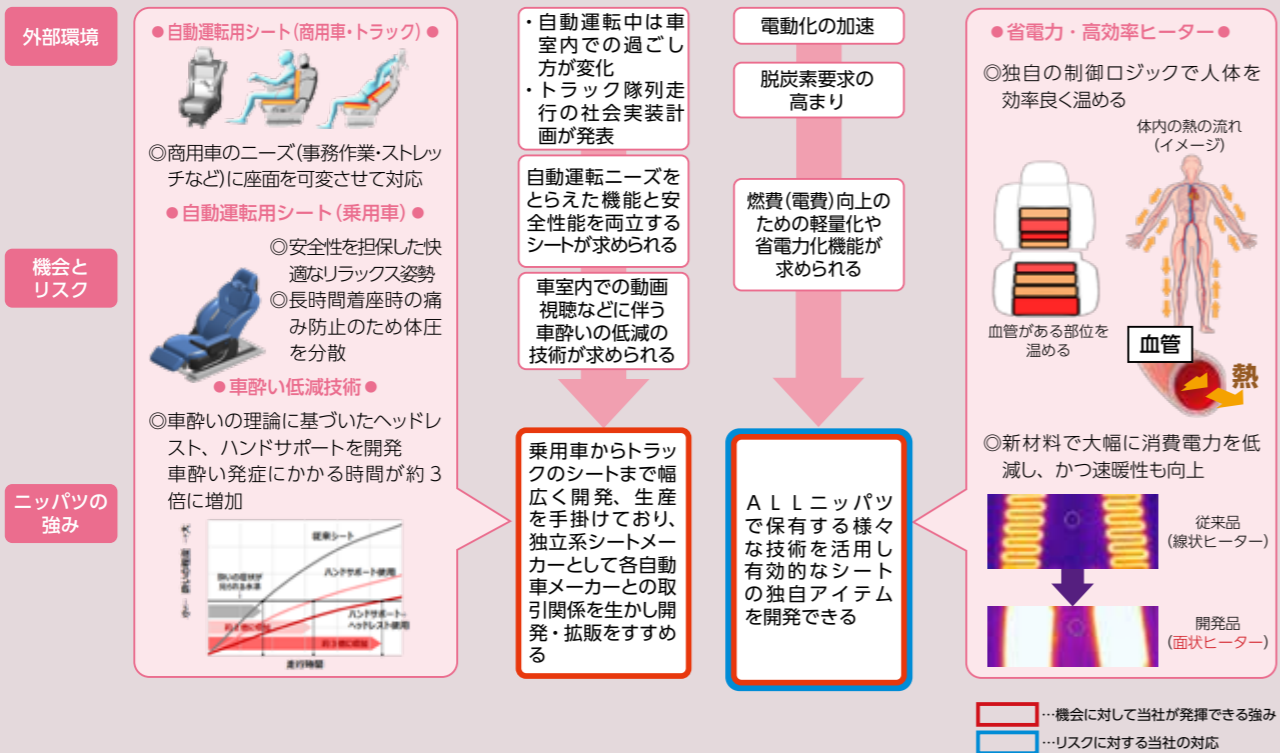


## カーボンニュートラル達成に向けた取り組み

2030年度CO<sub>2</sub>排出量6,475トン（2013年度比▲50%）を達成するため、従来の省エネ・廃棄物削減活動に加え

- バーチャル解析の推進による試作レス開発の実行（廃棄物削減）
- 表皮材裁断屑の自動車部品への循環型リサイクルの早期実現
- ウレタン発泡工程の型温調機の電力量低減
- CO<sub>2</sub>排出量の高いLPGの全廃（23年度中のLNG化）、カーボンニュートラルガスへの代替推進などの施策を行い、2026年度時点で2,064トンのCO<sub>2</sub>削減（2022年度比）を目指します。

## 主要な外部環境および機会とリスク

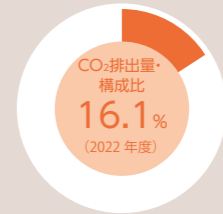
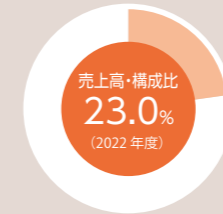


## 目指す姿

昨今のCASE・Maasカーボンニュートラルなど時代の変革によるシートに対する要求性能の変化をしっかりと先読みし、魅力的な技術・製品の開発を進め、顧客優先意識の徹底と品質の維持向上の2点を軸として考えつつ、開発・モノづくりにおける競争力の強化を実施していきます。シートビジネスは、営業面で価格競争がより厳しくなっている事に加え、安全・品質に対する要求仕様の高度化により開発費が増加傾向となっており、収益性の維持向上は重要な課題となっています。引き続き製造面でのさらなる自動化と省力化、AIやバーチャル技術の活用で開発期間の短縮化や試作レス開発も積極的に推進し、収益性の強化につなげていくとともに、各自動車メーカーのニーズにも応え、継続的かつ安定的な取引を目指していきます。

Maas…「Mobility as a Service」の略で、様々な交通サービスを1つの移動サービスに統合すること。

# 精密部品事業 精密ばね事業



精密ばね生産本部本部長  
専務執行役員  
高村 典利

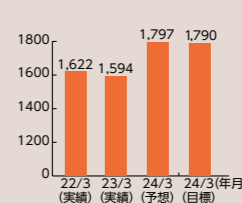
## 事業概要

精密ばね事業では、金属の材料解析および高精度なプレス加工を強みに、自動車や情報通信など、幅広い分野の製品を製造しています。

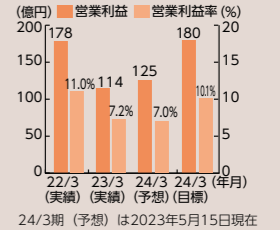
### ●主要製品

HDD用機構部品、線ばね、薄板ばね、モーターコアほか

### ◆売上高



### ◆営業利益・営業利益率



## カーボンニュートラル達成に向けた取り組み

2030年度CO<sub>2</sub>排出量11,816トン（2013年度比▲50%）を達成するため、消費電力の可視化と全員参加の省エネを精密の環境保全の基盤とします。

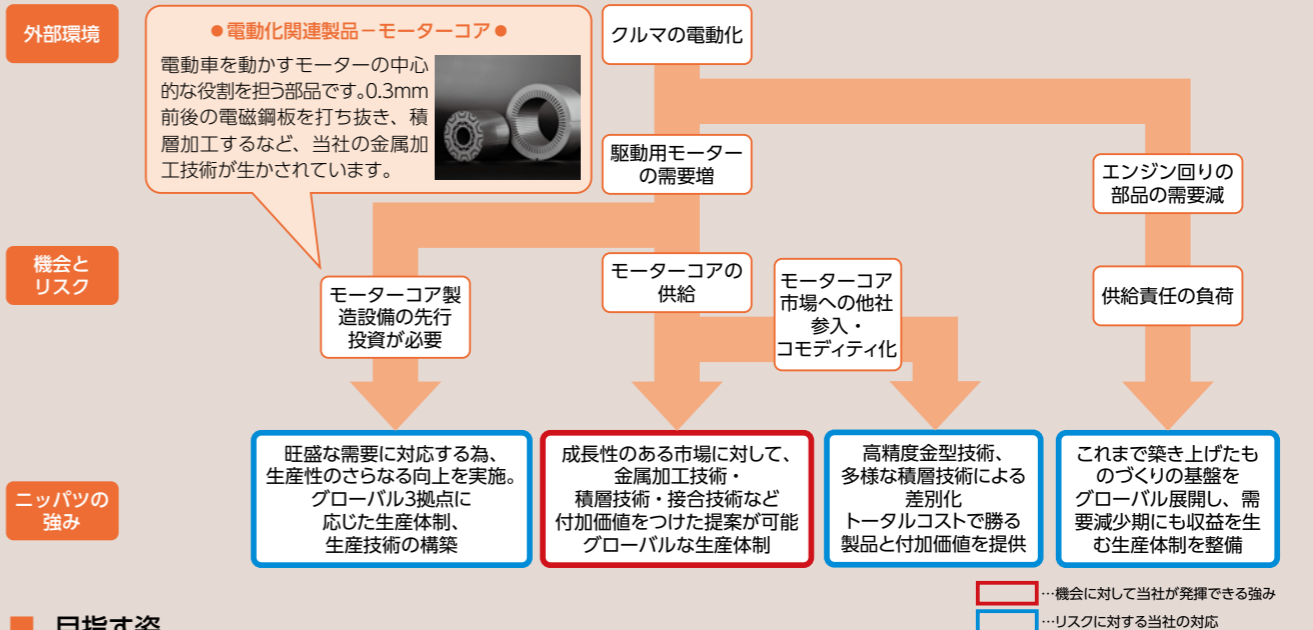
- 化石燃料の使用停止(電化促進)
- 再生可能エネルギー設備、省エネ設備の導入
- 省エネ技術の研鑽
- 廃棄物量の削減

などの施策に取り組み、2026年度時点で3,791トンのCO<sub>2</sub>削減（2022年度比）を目指します。

### セグメントの取り組み(CN啓蒙活動)



## 主要な外部環境および機会とリスク



## 目指す姿

精密ばね事業では、クルマの電動化の進展による既存のエンジン部品・トランスミッション関連の線ばね・皿ばねは需要が減少する一方で、電動車向けのモーターコア、電制関連ばねを今後の成長分野と考えています。

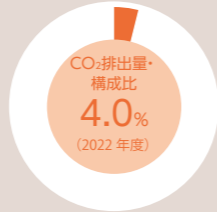
世界的な脱炭素化の流れを受け、電動車などの駆動モーター需要は今後も活況となる見通しであり、その構成部品であるモーターコアを新たな収益の柱として拡大していく方針です。日本・中国・メキシコの3拠点でのグローバル供給体制を強みとして、拡大に注力しています。厚木工場にモーターコアの生産能力を拡大し、採算性を見極めながら事業拡大を図ります。要求技術への対応や競合他社との技術的差別化を図るため、積層技術のさらなる高度化を追求し、付加価値を高めて市場における競争力を強化していきます。

クルマの電動化にともない、モーターコア以外の電動化・電制化部品の需要増が期待されます。当社の強みである金型の内製技術・金属プレス加工技術を生かした次世代製品の開発に注力し、積極的な拡販活動を進めていきます。

一方、電動化の進展にともない需要減が見込まれる、既存のエンジン部品・トランスミッション関連の線ばね・皿ばねについては、市場規模の縮小に左右されない収益体質の確立が必要です。製品力の強化と合わせ、これまで進めてきた「ものづくり改革」の活動成果をグローバル展開することにより、さらなる品質改善、原価低減を目指します。



## HDD用サスペンション事業



DDS生産本部本部長  
専務執行役員  
藤原 哲哉

### ■ 事業概要

HDD用サスペンション事業では、HDD上でデータの読み書き位置をコントロールする特殊な製品である、HDD用サスペンションを製造しています。

#### ● 主要製品

HDD用サスペンション、マイクロコンタクタ部品

### ■ カーボンニュートラル達成に向けた取り組み

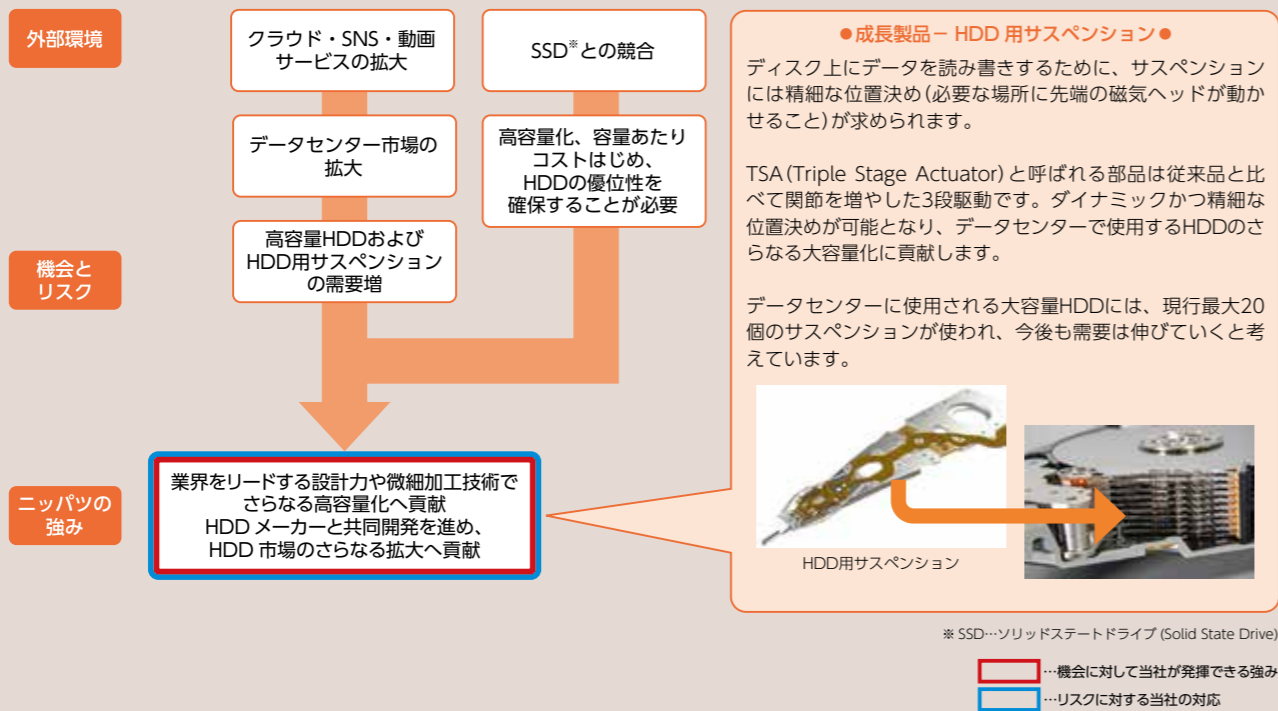
2030年度CO<sub>2</sub>排出量4,252トン（2013年度比▲50%）を達成するため、化石燃料からの脱却やグリーン電力の導入を推進しています。2023年度以降、

- ・エネルギー消費の少ないクリーンルーム運用
- ・高い生産能力と省エネを達成する次世代設備開発
- ・太陽光発電、太陽熱温水器などの再生エネルギー活用などの施策を進め、2026年時点で228トンのCO<sub>2</sub>削減（2022年度比）を目指します。



駒ヶ根工場に設置された  
太陽熱温水器パネル

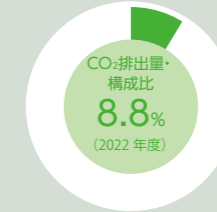
### ■ 主要な外部環境および機会とリスク



### ■ 目指す姿

HDDの用途はデータセンター向けが主流となり、PC向けなどは減少していきます。その結果、HDD台数自体は減少しますが、高容量化でサスペンション数量は2030年ころまでは年10%程度増加します。サスペンションデザインも、TSA (Triple Stage Actuator) が主力となり、製品技術的には成熟してきますが、DDSではさらなる生産ラインの自動化やAIを使った外観検査の機械化などで製造コストを下げ、高収益事業の継続を目指します。また、2021年度に移管されたマイクロコンタクタ(MC)事業ですが、半導体テストの用途に合った製品開発とプローブ組立およびハウジングへの挿入の自動化を進めており、大きなビジネスに成長させていきます。このようにサスペンションで培った高精度な製品開発と生産技術にて、世界のリーディングカンパニーとして、豊かなICT社会の発展に貢献していきます。

## 産業機器ほか事業



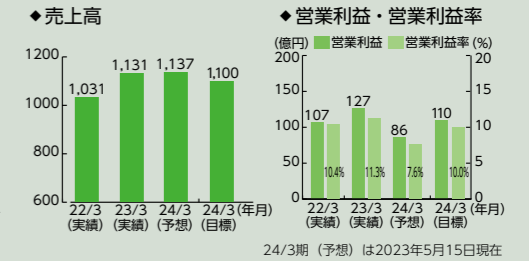
産機生産本部本部長  
常務執行役員  
堀江 雅之

### ■ 事業概要

産業機器ほか事業では、電動車分野や半導体分野、鉄道、レジャー用品など、多岐にわたる製品を製造しています。

#### ● 主要製品

半導体プロセス部品、配管支持装置、金属基板、立体駐車装置、セキュリティ製品、照明器具、ゴルフシャフトほか

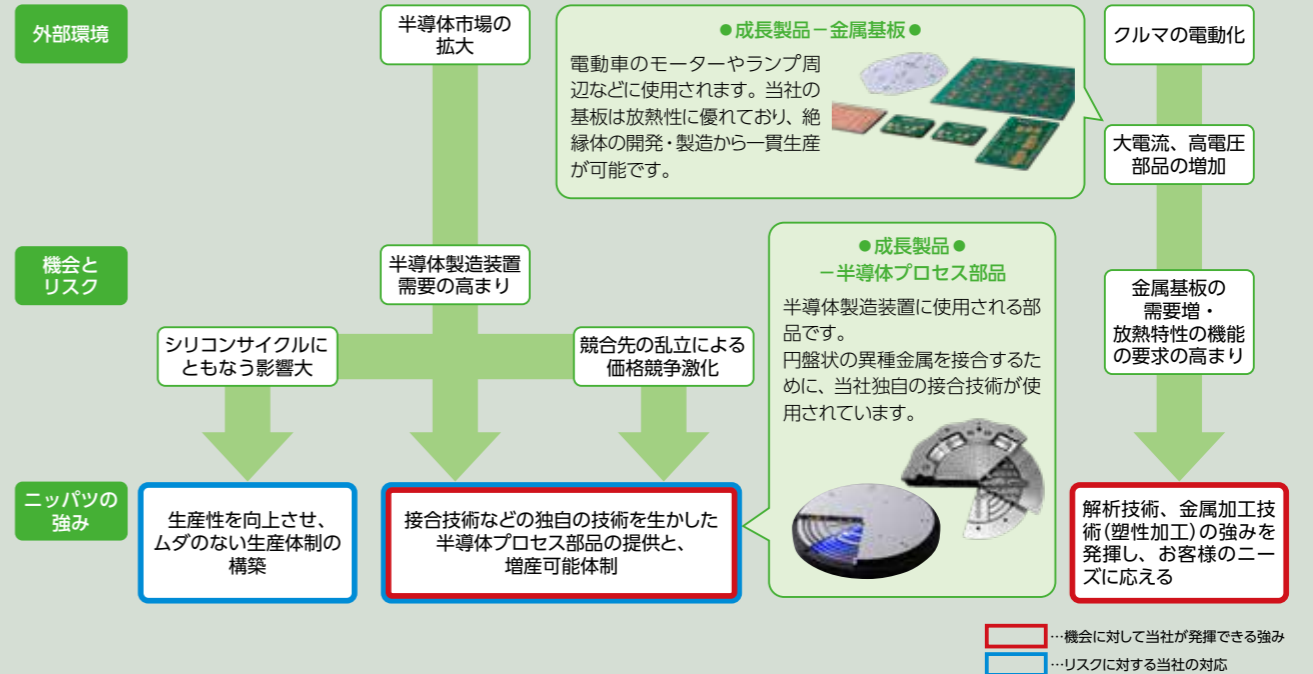


### ■ カーボンニュートラル達成に向けた取り組み

2030年度CO<sub>2</sub>排出量3,698トン（2013年度比▲50%）を達成するため、脱化石燃料および、生産性向上により、省エネルギー体質への変換を推進中です。

- ・バイオ燃料の採用、灯油など化石燃料から電気への燃料転換推進
- ・加熱炉の運用効率を向上させ、消費エネルギーを低減
- ・太陽光発電の導入や再生可能エネルギーの活用などの施策を進め、2026年度時点で4,180トンのCO<sub>2</sub>削減（2022年度比）を目指します。

### ■ 主要な外部環境および機会とリスク



### ■ 目指す姿

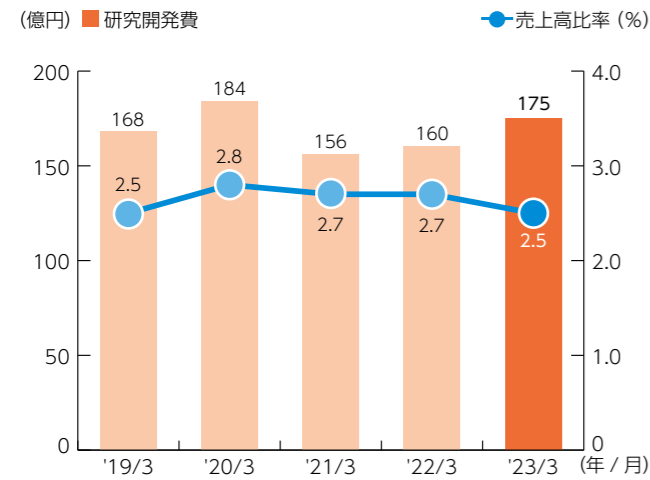
産業機器ほか事業では、半導体プロセス部品および金属基板を今後の成長製品としてとらえています。半導体プロセス部品につきましては、2020年度後半より本格稼働した宮田工場が、旺盛な需要に対応すべく生産能力を順次拡大し、既存工場との最適な生産配分を実施してきました。宮田工場に関しては建屋拡張を決定し、今後のさらなる需要増に対応していくと同時に一層の収益力の向上に取り組んでいきます。金属基板につきましては、車載LED向けをはじめとした従来製品の拡販、パワーモジュール、AC-DC、DC-DCコンバーターといったクルマの電動化に対応した製品の開発および拡販を進めていきます。半導体プロセス部品は、半導体市場の拡大にともなう半導体製造装置需要の増加、金属基板はクルマの電動化推進にともなうカーエレクトロニクス市場の拡大と産業用途向けパワーモジュールの市場拡大をチャンスととらえています。一方、両事業に共通のリスクとしては半導体シリコンサイクルにともなう需要減、拡大路線の停滞に加え、価格競争の激化をリスクととらえています。

# 研究開発

## 「技術のニッパツ」の研究開発

当社グループは、「技術のニッパツ」を掲げ、金属加工などのコア技術をベースに新製品開発に向けた実験や解析、応用製品の開発などの様々なテーマに対して研究開発を活発に行っています。特に激変する社会環境への対応を加速しており、様々なニーズに対応した技術、製品開発を強化するほか、次世代基幹事業の創出を方針として掲げています。持続的な成長に向けて、魅力ある製品開発へつなげていく上で開発のさらなるスピードアップ、質のアップを図るため、積極的な研究開発費の投入やオープンイノベーションを進めており、空飛ぶクルマなど新たな分野にも挑戦しています。

### ◆研究開発費



## 新テーマ探索活動の活発化

新規事業の創出を目指し、2021年度よりスタートした研究開発部門の「開発テーマの探索活動」は、営業・生産部門との連携を強化し、お客様のニーズに沿って取り組んだ結果、いくつかの芽が出てきました。2023年度はこれらの芽を伸ばしていく具体的な取り組みと今後も市場拡大が予想される電池分野での探索を積極的に取り組んでいきます。若手を先頭に性別・役職・年齢にこだわらない多様なメンバーによるチャレンジから新製品の創出を目指します。



## 医療分野への進出

次世代の基幹事業候補として、ばねの特性を生かした「柔らかく曲がる関節」をコンセプトに、今後の市場拡大が見込まれている医療機器分野への進出があげられます。手術支援ロボット向けの関節は、より高度な医療機器の普及により「患者の負担軽減」「安全・安心の医療」への貢献が期待されます。ここでは当社が長年培ってきた精密コイルリングや極小部品の溶接といった高度な生産技術、そして、高い信頼性を実現するばね設計・解析技術が生かされています。

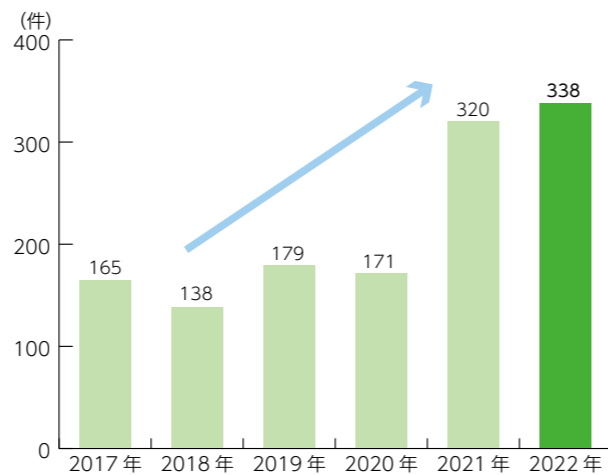


手術支援ロボット用鉗子の柔軟関節

## 知的財産に関わる取り組み強化

当社グループでは信託管理のもと、保有する知的財産を有効に活用しています。近年、企業の知的財産が重要視される中、当社では特許出願を積極的に行い、製品や技術の差別化を図る取り組みを強化しています。2021年度以降、特許出願数は大幅に増加しており、出願が開発プロセスの一つとして定着しています。

### ◆1件以上出願した（発明した）人数の推移

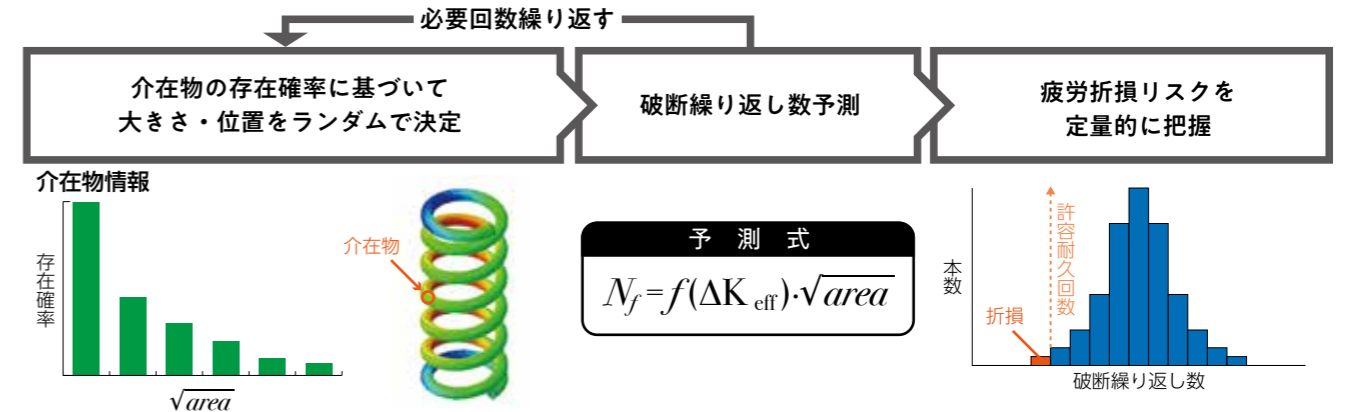


## 基盤技術の強靱化と専門人材の育成

当社グループを支える基盤技術をより強固なものとするため、ばね要素技術や解析技術の高度化ならびにAI、データサイエンスの活用を図るとともに、最先端の分析技術の活用による研究開発への貢献や品質問題ゼロに向けた取り組みを進めています。基盤技術の強靱化に不可欠な専門人材育成では社内留学制度により積極的に産学連携を通して博士号取得を進めています。

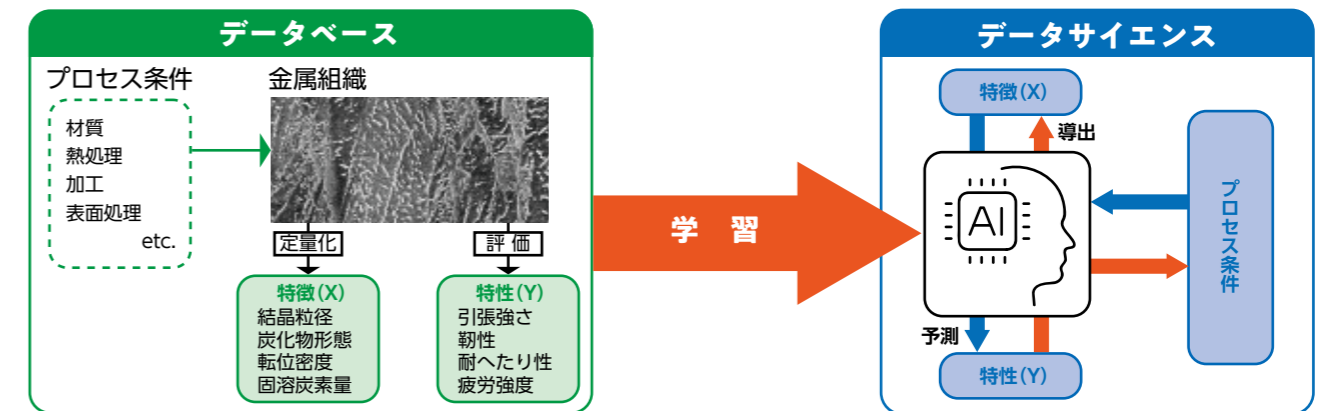
## 競争力向上に向けた新たな取り組み

### 確率論に基づくばねの疲労設計



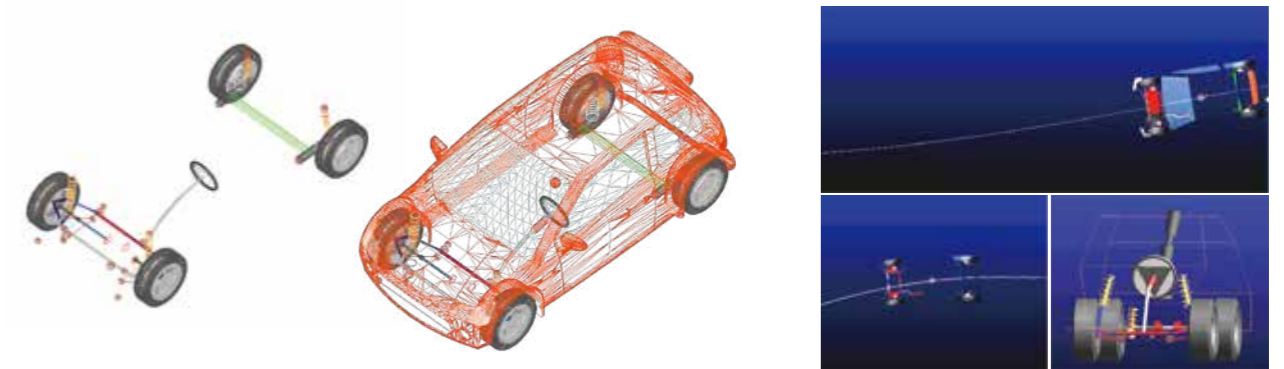
ばねにとって、軽量化と信頼性の両立は永遠のテーマです。その信頼性の確保には、過去の経験則に基づいた現品での疲労試験に頼っていました。現在はそこに、確率論といった数学的理論とシミュレーションを組み合わせ、より高い信頼性を目指した疲労設計技術の確立に取り組んでいます。

## AIを利用した材料特性予測



AIやデータサイエンスの利用領域を、生産技術から研究開発へも拡張していきます。試作レスや開発期間の大幅な短縮を目指し、例えば材料特性の予測、その逆解析によるプロセス条件の最適化などを進めています。これら取り組みは大学との共同研究も活用し、同分野の人材育成にもつなげています。

## 車両の挙動解析



今後進んでいく自動車の電動化や自動運転社会においては、車体構造や乗員姿勢の変化から、従来とは異なる乗り心地への対応が求められます。当社は乗り心地に重要な懸架ばねとシートの両製品を生産している唯一のメーカーであり、シミュレーションを活用しながらその組み合わせの最適化を目指します。

# 品質保証

品質保証は、当社グループのものづくりを支える重要な基盤となる取り組みです。お客様の視点に立った品質風土の醸成を通して、適正な品質の製品をお客様に提供するとともに、納期・コスト・安全・環境などの対応についても常にレベルアップを図り、グローバルで「お客様満足度」の継続的な向上を目指しています。

## 品質方針

### 【品質方針】

世界トップ水準の品質提供によりお客様満足度向上をグローバルで達成する。

#### 重点施策と実施項目

- ガバナンス強化を通じた品質風土の醸成と品質コンプライアンスの順守**
  - ①変化点管理と決めたルールに焦点を当てた自主点検と監査の継続
  - ②設計プロセスまで遡った品質を造り込む意識の浸透と体制の強化
  - ③困りごとの解決に正面から取り組み、揺るがない品質第一の原点に戻った風土の醸成
- 検証力向上による重要品質案件の撲滅**
  - ①前提条件や図面記載内容における保証範囲と設計根拠の明確化
  - ②重要品質案件発生時の迅速な初動対応と収束後の未然防止活動の実践
  - ③開発プロセスにおけるばらつきを含めた製品の実力値の明確化と第三者視点による検証
- 再発・未然防止活動による納入・社内不良の低減**
  - ①初期流動管理プロセスや工程変更プロセスなどの節目管理と変化点管理の確実な実施
  - ②開発段階の製品ばらつきの影響把握と設計製造へのフィードバック
  - ③組織横断的な品質情報の共有化促進とデータを分析する基盤技術の向上

## グループガバナンスの強化

当社グループは、生産拠点ごとに品質保証体制を構築し、品質管理や監査、改善活動を精力的に進めています。また、本品質管理部門が独自の監査を定期的に国内全生産拠点で行っています。これらの品質保証に関わる体制や活動が適正に実施されているかを確認、いわゆる「監査業務の監査」を実施し、不十分な場合は速やかに是正を行うように指導をしています。さらに品質管理部門とコンプライアンスを司るCSR部門が連携し、グループ全体の品質風土の醸成に向けた活動も継続的に行っています。ニッパツグループでは、こうした数々の取り組みを重ねて実施することで強固なグループガバナンスを形成し、すべての生産拠点で適正な品質へとつながるものづくりを行っています。

### VOICE

#### 高い技術力による安定した品質での部品供給とグローバルで確立された供給体制に強み

当社は、主に自動車の駆動系部品であるトルクコンバーターやダンパー製品を生産しています。ニッパツには当社製品の機能部品である精密ばねをグローバルで供給してもらっています。新製品立上げ時には当社の要求仕様に対し、ニッパツからのきめ細かい対応により最適な提案をもらっています。また、高い技術力による安定した品質での部品供給と、グローバルで確立された供給体制に強みがあると思います。当社の既存ビジネス領域は、自動車の電動化シフトにより減少が見込まれますが、電動化への対応や自動車以外の新しいビジネスにも取り組んでおり、生き残りをかけた活動を進めています。是非ニッパツとのコラボで、魅力的な商品を企画出来ればと思います。

株式会社エクセディ 調達本部 副本部長

すもと たつお  
数元 竜男さん

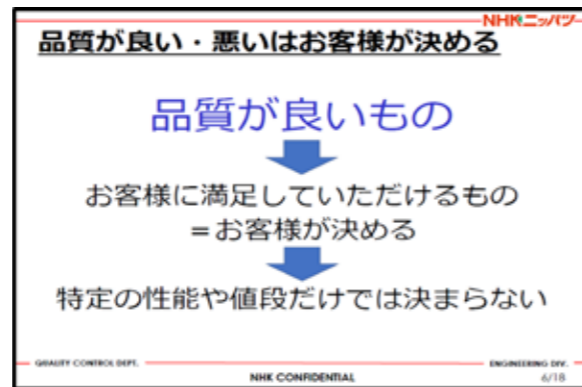


## 品質国際標準の認証取得

当社は、品質の国際標準であるISO9000シリーズの認証の全工場での取得を完了しました。また、自動車関連製品を生産する工場については、お客様からの要求事項でもあるIATF16949に切り替えた認証を取得、その他の工場についても9001の更新認証を取得しています。さらに、国内グループ会社各社でも積極的に認証取得を推進しているほか、海外グループ会社でも、お客様や地域に合わせた品質国際標準の認証取得を展開しています。

## 品質風土の醸成

品質管理というと「モノの品質管理技術」に偏りがちですが、「品質をつくりこむのは人」との考えから、一般的な品質管理技術の教育に加え、「品質風土の醸成に向けた意識高揚」を掲げた教育にも力を入れています。新入社員、中堅社員、管理・監督職といった階層別に教育を行う仕組みの中では、品質管理技術ではなく、それぞれの立場で「お客様の声を聞き、満足度の高い商品を提供する」と言った考え方に主眼を置いたものとしています。また、知識の裾野を広げるという観点から、集合教育だけでなく、いつでも、誰でも、どこでも視聴が可能なオンデマンドコンテンツにも力を入れています。



## お客様からの評価 (2021 ~ 2022)

受賞年	企業名 (敬称略)	表彰名	セグメント	
2021	SUBARU	品質生産協力賞	ばね	
2021	三菱自動車工業	品質優秀賞	シート	
2021	ジャトコ	Regional 品質賞	精密	
2021	三菱電機姫路	感謝状	産機	
国内	2022	日産自動車	優良品質 感謝状	ばね、精密
2022	本田技研工業	優良感謝賞 (品質部門)	ばね、精密	
2022	ダイハツ工業	品質優秀賞	ばね、精密	
2022	アイシン	品質優秀賞	精密	
2022	エクセディ	品質優良賞	精密	
海外	2021	J.D.Power	HIGHEST SEAT SATISFACTION (SUBARU FORESTER)	シート
2021	Toyota Motor North America	Quality Achievement (SEAT)	シート	
2021	Nissan North America	Regional Supplier Quality Award	ばね	
2021	本田汽車零部件製造有限公司	品質優秀賞	精密 (NSPG)	
2021	HINO Motors Thailand	Best Quality Performance, Bronze Award	ばね、シート、精密 (タイニッパツ)	
2021	Western Degital	Best Overall Supplier	精密 (タイニッパツ)	
2021	General Motors	Quality Award	精密 (NSPA)	
2022	TOYOTA Kiloska Motor	Zero PPM & Quality Certification	ばね (NSI)	
2022	HINO Motors Thailand	Best Supplier of Overall Performance, Gold Award	ばね、シート、精密 (タイニッパツ)	

【お客様からの受賞事例の一部】

## 「品質優先」のものづくり

品質優先のものづくりは、当社グループにとって最も重要な使命です。ものづくりのあらゆる段階で品質の管理を行い、お客様の満足度向上に努めています。

### ・画像処理技術を用いたアキュムレータ全数検査

アキュムレータは、電動車に活用されている高圧ガス部品です。溶接組立製品であるため、組立後に内側を確認することができません。そのため最新の自動組立ラインでは、組立直前に高い画像処理技術を用いた全数検査を行っており、信頼性の高いものづくりで、品質を保証しています。



アキュムレーター

### ・視線計測技術を活用した高精度の目視外観検査

昨今は製品の多様化、小型化により高難易度の目視検査が多く、検査員には非常に高度な技能が求められます。多数の検査員で技能のバラつきがないより高精度な目視外観検査を実現するため、視線計測技術を活用して検査員の熟練化を図っています。

具体的には検査員の技能（視線の軌跡・スピード・滞在時間）を可視化することで、検査手順の評価を図り、的確なトレーニングを実践します。高い要求品質を確実に担保するため、新しい技術を取り入れて、検査員の技能向上に取り組んでいます。



視線の滞在時間を調査する例



# コーポレート・ガバナンス

健全な事業活動を継続するため、ガバナンスのさらなる向上に向けた体制の整備を行っています。

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は経営上の組織体制や仕組みを整備し、必要な施策を実施することで、経営の健全性を維持するとともに、中長期的な観点で企業価値を高めていくことを目指しています。

そして、その実現に向けて、以下の5点を基本方針として掲げています。

### コーポレート・ガバナンスに関する基本方針

- 1 株主の権利およびその平等性を確保するとともに、適切な権利行使ができる環境の整備に努めます。
- 2 株主、顧客、取引先、地域社会、従業員等、当社を取り巻くステークホルダーに対して企業としての責任を果たすことにより、良好な関係の維持に努めます。
- 3 法令に基づく開示を適切に行うとともに、法令に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組めます。
- 4 取締役会では、取締役各人の事業に精通した知見と経験に基づき付議事項を集中的に審議して経営の最高方針を決め、事業経営動向について監督するほか、付議事項から派生する経営課題に対しても、積極的に議論を行い、取締役会としての適切な役割・責務の遂行に努めます。
- 5 株主とは建設的な対話に努め、また対話を通じて収集した株主の意見などは、経営陣・取締役へフィードバックすることで、情報の周知・共有に努めます。

## 指名報酬委員会

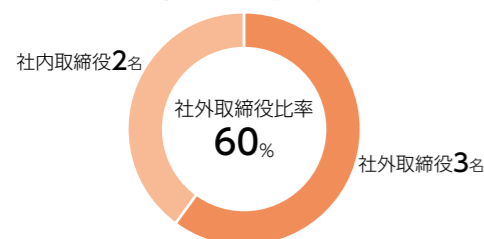
役員指名および報酬に関する事項の決定についての独立性・客観性を強化するため、取締役会の諮問機関として、独立した社外取締役を過半数とする任意の指名報酬委員会を設置し、役員的人事案、取締役の報酬に関する事項につき、同委員会の助言を受けています。

### ◆指名報酬委員会の構成

役職	氏名	指名報酬委員
代表取締役社長	茅本 隆司	◎
代表取締役副社長	貫名 清彦	
代表取締役	吉村 秀文	
取締役	上村 和久	○
取締役	佐々木 俊輔	
社外取締役	末 啓一郎	○
社外取締役	田中 克子	○
社外取締役	玉越 浩美	○

◎…委員長

### ◆指名報酬委員会◆



## 取締役会

当社では、企業の経営・監督に責任を負う取締役会と、業務執行を担当する執行役員を明確に区分しています。それにより、取締役会は、重要な経営判断について集中して議論し、経営の重要な意思決定を行うとともに、執行役員による業務執行を監督することで、コーポレート・ガバナンス体制上、経営効率の一層の維持・向上ならびに中長期的な企業価値の継続的向上を図ることが可能となります。

また、経営の方針や経営改善についてその知見に基づく助言を受けるとともに、取締役会の重要事項に関する意思決定を通して経営の監督への積極的な関与を求めているため、社外取締役を選任しています。

### ■ 社外取締役の独立性

当社は2021年12月に社外役員の独立性基準を制定しました。

### ■ 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会構成員である各取締役および監査役へのアンケート方式により、取締役会の自己評価を定期的に行っています。

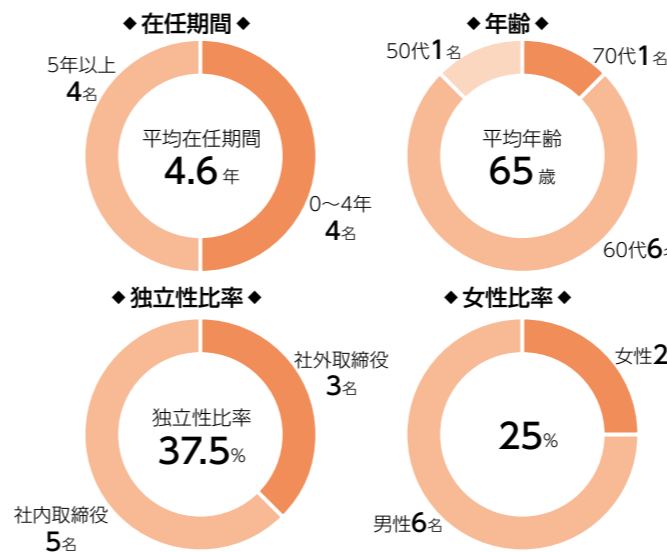
### アンケート実施項目

1. 取締役会の構成、2. 取締役会の運営、3. 取締役会審議の充実、4. 指名報酬委員会の運営、5. 株主・投資家とのコミュニケーション、6. 社外取締役への支援体制・情報提供について(社外取締役のみ回答)

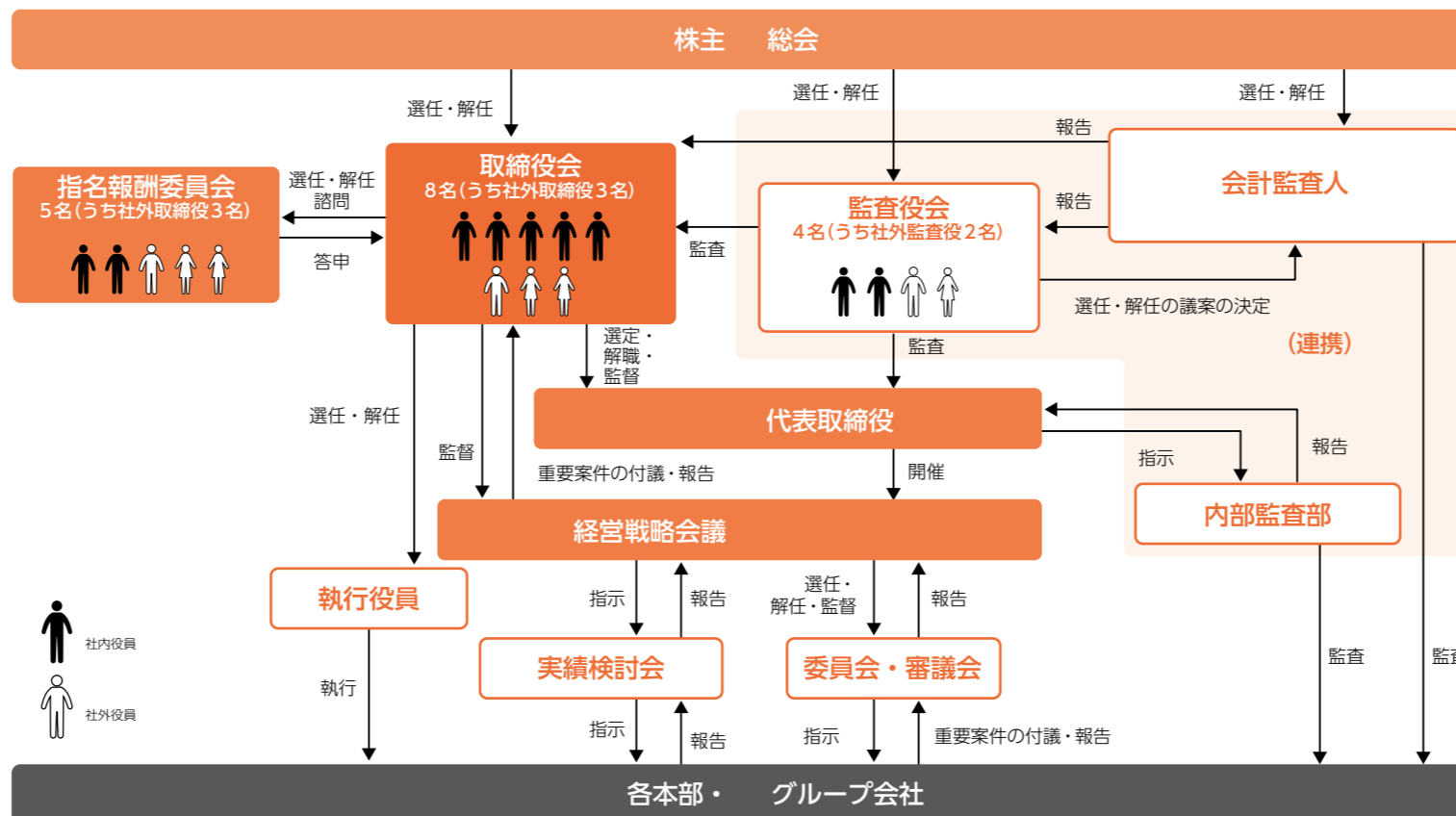
## 自己評価実施結果の概要

アンケートの結果、多様な知見を有する取締役会の活発な議論により、個々の議案は多角的な観点から議論・検討され、取締役会は全体として実効的にその役割・責務を果たしているものと判断しています。

指摘のあった改善事項については適宜改善を実施し、今後も継続して自己評価を実施していくとともに、取締役会の改善・実効性の向上に取り組んでいきます。



## ◆ガバナンス体制図(2023年6月28日現在)



## 取締役研修会の実施

当社では、法令順守と経営者として必要な最新知識の習得を目的として、取締役・監査役全員を対象とした外部講師による社内研修を年2回実施しています。出席対象の執行役員への拡大やタイムリーなテーマの選定により、内容の充実を図っています。

### ◆ 取締役研修会のテーマ

年	内容
2020年度	アフターコロナの中国自動車市場 働き方改革の動向について
2021年度	組織としてのリスク対応のための持続可能なシステムづくり 自動車産業の長期展望
2022年度	ガバナンス・コードと企業経営 DXの推進について

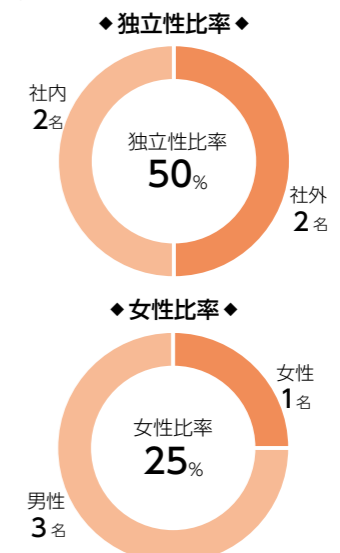


2023年1月の取締役研修会

## 監査役会

当社における経営執行上の監査責任は、取締役会から独立した監査役会が、その責務を負っています。

その他、当社では、監査役による経営のモニタリングを支えるための十分なサポート体制を確保し、また、独立性の高い社外監査役および財務・会計の知見を有する監査役を選任するなど、監査役の機能強化の観点で必要な措置を講じています。





## 役員一覧



### <取締役>

#### 1 茅本 隆司

代表取締役社長執行役員、CEO  
 在任 8年 取12 / 12回  
 1979年 4月 当社入社  
 2010年 6月 執行役員、研究開発本部副部長 兼 開発部長  
 2013年 4月 常務執行役員、ばね生産本部部長  
 2015年 6月 取締役常務執行役員、営業本部部長  
 2016年 4月 取締役専務執行役員、営業本部部長  
 2017年 4月 代表取締役社長執行役員(現職)

#### 3 吉村 秀文

代表取締役副社長執行役員、CFO、購買本部部長  
 在任 2年 取12 / 12回  
 1981年 4月 当社入社  
 2007年 6月 ばね生産本部管理部長  
 2014年 4月 執行役員、NHKオプティカスペンションコンポネンツ社 取締役社長 兼 ニューメーサーメタル社 取締役社長  
 2015年 4月 執行役員、企画管理本部人事部長  
 2017年 4月 常務執行役員、企画管理本部副部長 兼 人事部長  
 2020年 4月 常務執行役員、企画管理本部部長  
 2021年 4月 専務執行役員、企画管理本部部長  
 2021年 6月 取締役専務執行役員、企画管理本部部長  
 2022年 4月 取締役専務執行役員、企画管理本部部長 兼 購買本部部長  
 2023年 4月 代表取締役副社長執行役員、購買本部部長(現職)  
 2023年 6月 タカノ株式会社 取締役(非業務執行)(現職)

#### 5 佐々木 俊輔

取締役常務執行役員、営業本部部長  
 新任  
 1987年 4月 当社入社  
 2010年 4月 営業本部第一営業部長  
 2012年 4月 営業本部第一営業部長  
 2016年 4月 主管、NHKインターナショナル社  
 2018年 4月 執行役員、NHKインターナショナル社 取締役副社長  
 2019年 4月 執行役員、ばね生産本部副部長 兼 管理部長  
 2022年 4月 常務執行役員、ばね生産本部副部長 兼 管理部長  
 2023年 4月 常務執行役員、営業本部部長  
 2023年 6月 取締役常務執行役員、営業本部部長(現職)

#### 7 田中 克子

社外取締役  
 在任 7年 取12 / 12回  
 1970年 4月 岡山大学 医学部 衛生学教室 研究員(市中病院勤務)  
 1970年 7月 医師免許登録(第207731号)  
 1976年 5月 横浜市役所勤務  
 1998年 5月 同市東区長  
 2000年 4月 同市福祉局長  
 2004年 4月 同市民局長  
 2006年 4月 公立大学法人 横浜市立大学 理事 兼 事務局長  
 2013年 4月 同大学理事長  
 2016年 6月 当社社外取締役(現職)

### <監査役>

#### 9 清水 健二

常勤監査役  
 在任 11年 取12 / 12回 監13 / 13回  
 1979年 4月 当社入社  
 2005年 3月 精密ばね生産本部管理部長  
 2008年 6月 内部監査部長  
 2012年 6月 常勤監査役(現職)

#### 11 海老原 一郎

社外監査役  
 在任 3年 取12 / 12回 監13 / 13回  
 1985年 9月 等松・青木監査法人  
 (現有限責任監査法人トーマツ) 入社  
 1989年 4月 公認会計士登録  
 2013年 10月 執行役員、管理担当  
 2015年 11月 デロイトトーマツ合同会社グループCFO  
 2016年 8月 デロイトトーマツ サービス株式会社 代表取締役  
 2019年 6月 海老原一郎公認会計士事務所(現職)  
 2020年 6月 当社社外監査役(現職)

取 取締役会出席回数 監 監査役会出席回数  
 在任年数…取締役の場合は取締役在任年数、監査役の場合は監査役在任年数を指します。

#### 2 名目 清彦

代表取締役副社長執行役員、CQO、CTO  
 在任 4年 取12 / 12回  
 1980年 4月 当社入社  
 2011年 6月 執行役員、シート生産本部副部長 兼 グローバル事業推進部 部長  
 2015年 4月 常務執行役員、シート生産本部部長  
 2018年 4月 専務執行役員、技術本部部長  
 2019年 6月 取締役専務執行役員、技術本部部長  
 タカノ株式会社 取締役(非業務執行)  
 2020年 4月 代表取締役副社長執行役員(現職)

#### 4 上村 和久

取締役専務執行役員、企画管理本部部長  
 在任 5年 取12 / 12回  
 1983年 4月 当社入社  
 2014年 4月 執行役員、営業本部副部長 兼 第二営業部長  
 2018年 4月 常務執行役員、営業本部部長  
 2018年 6月 取締役常務執行役員、営業本部部長  
 2022年 4月 取締役専務執行役員、営業本部部長  
 2023年 4月 取締役専務執行役員、企画管理本部部長(現職)

#### 6 末 啓一郎

社外取締役  
 在任 8年 取11 / 12回  
 1984年 4月 弁護士登録(第一東京弁護士会)  
 高井伸夫法律事務所 入所  
 1989年 1月 松尾総合法律事務所 入所  
 1995年 10月 ニューヨーク州 弁護士登録  
 2009年 6月 フレックモア法律事務所 パートナー弁護士(現職)  
 2014年 6月 当社社外監査役  
 メタウォーター株式会社 社外取締役  
 2015年 6月 当社社外取締役(現職)

#### 8 玉越 浩美

社外取締役  
 在任 3年 取12 / 12回  
 1987年 10月 監査法人中央会計事務所 入所  
 1999年 4月 弁護士登録(神奈川県弁護士会)  
 木村良二法律事務所 入所  
 2017年 4月 公立大学法人 横浜市立大学 監事(現職)  
 2020年 6月 当社社外取締役(現職)  
 2021年 4月 横浜なごみ法律事務所 開所(現職)

#### 10 豊田 雅一

常勤監査役  
 在任 4年 取12 / 12回 監13 / 13回  
 1982年 4月 第一勧業銀行(現みずほ銀行) 入行  
 2013年 1月 当社入社  
 2013年 4月 NHKインターナショナル社 取締役副社長  
 2017年 5月 企画管理本部経営企画部 主管  
 2019年 6月 常勤監査役(現職)

#### 12 古川 玲子

社外監査役  
 在任 1年 取7 / 9回 監10 / 10回  
 1981年 4月 日本ユニバック株式会社(現BIPROGY株式会社) 入社  
 2005年 4月 日本ユニシス・エクセリョーションズ株式会社(現 UEL株式会社)  
 メカニカルソリューション事業部 サービス部長  
 2007年 4月 同社インダストリー開発部長  
 2009年 4月 同社執行役員  
 2011年 4月 ユニアデックス株式会社  
 MBKアウトソーシングセンター アウトソーシング 企画部長  
 2014年 4月 同社品質保証部長  
 2017年 7月 ユニアデックス株式会社 常勤監査役  
 2022年 6月 当社社外監査役(現職)  
 阪和興業株式会社 社外取締役(現職)

# 社外役員からのメッセージ

このたび、取締役会での議論を経て当社のマテリアリティ（重要課題）が特定されました。それに関連して、社外役員から当社のサステナビリティ実現に向けたコメントをご紹介します。



社外取締役  
末啓一郎

## 製造業の事業活動と調和したサステナビリティ経営に期待

サステナビリティへの取り組みは企業の利潤追求と必ずしも両立しない側面もありますが、事業活動との調和が非常に重要です。そのため、取締役会ではマテリアリティ（重要課題）実現のためには強靱なガバナンス体制の構築が必要であり、持続可能な社会の実現に「なくてはならないキーパーツ」を提供し続けるという製造業としてのスタンスを適切に反映させることが適当であるとの意見を述べました。

マテリアリティ（重要課題）実現に向けた課題としては、社会の変化の速度であると思われる。眼前の課題に取り組むだけでなく、急速に進む社会の変化を把握し、これに柔軟に対応し、事前に備えることが重要です。このことから、2026 中期経営計画でどのような定性的・定量的な目標を設定し、取り組みを深めていけるのかが課題です。

2021 年の指名報酬委員会新設以降、指名報酬に関する客観性・明確性・合理性をどのように担保していけるのかについて、継続的に議論をしています。今後委員会の組織・機能のあり方も含め、さらに制度を充実させていく必要があります。

今後も社外取締役として、引き続き情報を集め社外役員としての研鑽を重ねるとともに、取締役会や委員会が必要な意見を述べることで、当社のガバナンス向上に努めていきます。



社外取締役  
田中 克子

## サステナビリティの取り組みに当事者意識を

当社にとって人材は最も重要な要素と考えています。確保から定着・育成まで、一貫して目的意識的に取り組むことが必要です。今後も、取締役会での報告を通して進捗状況を注視していきます。

2026 年度中期経営計画では、「みんなのニッパツ」から、さらに「俺のニッパツ」「私のニッパツ」というように従業員一人ひとりが、サステナビリティの取り組みを自分事として捉えてもらえるよう、目標設定が必要と考えます。

私が社外取締役に就任した当初と比較して、当社を取り巻く環境も、社内の取り組みも大きく変化しています。この先の将来を見据えると、DX などのスキルも取締役会には必要です。中長期的なありたい姿・あるべき姿に向けて必要なスキルを補える人材を、取締役会に選任していくことが望ましいです。私自身もニッパツの社外取締役として、引き続き情報収集や学習を続けるとともに、自分の発言など、責任のとれる行動を心がけていきます。



社外取締役  
玉越 浩美

## 取締役会の専門性を強化してサステナビリティのテーマに対応を

当社のマテリアリティ（重要課題）において注目しているテーマは「人材価値の最大化」と「コンプライアンス」です。特に「人材価値の最大化」については、社会情勢も大きく変化中、各社が競うように人材への取り組みを推し進めています。当社としても遅れをとってはならないと感じています。そのためにも、この分野に精通したスキルを保有する役員が取締役会にも必要です。

また、マテリアリティ（重要課題）には入っていませんが、「リスクマネジメント」も重要と考えます。会社が直面する様々なリスクを未然に防止し、リスク発生後も被害を最小限にするための方策を講じておくことが必要です。

私が社外取締役に就任した当初と比較すると、取締役会の運営が大きく改善されました。事前の資料共有や事前説明の強化・徹底などのおかげで、事前にある程度理解した上で当日を迎えることができ、当日は議論のための時間をより確保できるようになりました。今後も社会情勢の変化に対応してサステナビリティに関する認識を高め、取締役会での議論に役立てていきます。



社外監査役  
海老原 一郎

## サステナビリティ・ESG戦略に関する取締役会の活発な議論を期待

マテリアリティ（重要課題）の特定に至るには、客観的なプロセスを踏んだ上で、かつ、判断軸を明確にして、当社のスタンスを明らかにしておくことが望ましいです。また ESG の「G」に相当するガバナンスの要素とともに、企業の戦略、リスク、資本配分を監督する取締役会の責任が今まで以上に重視されています。これらのことから、サステナビリティ・ESG 戦略をどのように取締役会に取り込んでいくかが今後の課題として挙げられます。まずは 2026 年度中期経営計画への落とし込みが出発点と考えます。

特に、カーボンニュートラルの達成目標である 2039 年に向けた長期的視野に立った計画など、その時点における「望ましい姿」を描き、現在との差分を整理し、期限までに何を行うべきかという計画を立てる必要があります。

私自身、社外監査役としては、コロナ禍と比較して対面での往査の機会も増え、社長や社外役員とのディスカッションも定期的に行われています。今後も「守り」と「攻め」の両面からガバナンスを意識し、第三者的立場で経営を監督することで、企業のガバナンス向上に貢献していきます。



社外監査役  
古川 玲子

## サステナビリティ・ESGの知見を反映したガバナンス体制を

当社のマテリアリティ（重要課題）の中で、「人材価値の最大化」、特にダイバーシティに注目しています。経営環境が大きく変化する現代において、発想と行動の多様性なくしては企業の発展は難しいためです。ダイバーシティは異なる属性の人々が存在するだけでなく、異なる価値観や行動様式の多様性自体を評価する視点転換が求められます。そのためにも、当事者の採用や育成だけでなく、管理職層の認識醸成がより大切です。

これを含むマテリアリティ（重要課題）に対しては、社外監査役として、定期的に進捗を確認し、関与していきます。「特に重視」と設定した 2 課題については、担当役員を定め、その責任下で適切な目標値を設定し、取締役会で定期的に状況を報告する体制が必要です。さらには、これらの課題と取り組みを客観的かつ継続的に確認できるという点から、サステナビリティ・ESG の知見者が社外役員にいたることが望ましいと考えます。

社外監査役として、「自然と正しいことができる」「経営と現場に一体感がある」「多様性と活気にあふれる」社内文化をつくる助力ができればと考えています。

# コンプライアンス

## コンプライアンスの取り組み

当社グループが、ものづくりを通じて持続可能な社会の実現に貢献する上で、コンプライアンスは重要な基盤、礎であると位置づけています。そこで、当社グループは、「『真直ぐ』な姿勢を堅持する」をグループ経営方針の冒頭に掲げています。そして、コンプライアンスを法令順守に加え、社員行動指針や会社の規則、社会規範（マナー・モラル）を順守し、お客様、株主、お取引先様、地域住民の皆様などのステークホルダーに対して社会的責任（CSR）を果たしていくことと捉え、経営の大きな柱の一つとしています。コンプライアンスの推進にあたり、具体的には、社長自ら、グループ各社トップおよび従業員とのあらゆる対話の場において、コンプライアンスや高い倫理性の重要性を直接呼びかけることで、意識の醸成を図っています。

また、当社は「社員行動指針」において、すべての役員、従業員が法令および企業倫理を順守することを定めています。その周知のために、独占禁止法順守、贈収賄防止などのトップメッセージの発信をはじめ、コンプライアンスを浸透させるために、全グループ会社の新入社員、昇格者を対象とした階層別コンプライアンス研修、独占禁止法順守、ハラスメントなどのテーマ別の各種研修を実施しています。さらには、毎月身近なコンプライアンステーマを選定し「コンプライアンス通信」の配信を行うなど、国内だけでなく海外も含むニッパツグループで働く一人ひとりが、法令および企業倫理を順守するための啓発に努めています。

## コンプライアンス推進体制

最高責任者である社長のもと、推進責任者を企画管理本部 CSR 部部長、責任指導者を各部門長、推進事務局を企画管理本部 CSR 部とした全社体制となっています。また、コンプライアンスについては計画的に教育・啓発活動を実施し、法令違反、反社会的行為の発生を未然防止を図っています。

### 各種研修一覧

研修種別	研修内容
全グループコンプライアンス研修	全グループコンプライアンス研修
階層別	新入社員コンプライアンス研修
	新入社員独占禁止法研修
	新任上級基幹職コンプライアンス研修
	新任基幹職コンプライアンス研修
	新任係長コンプライアンス研修
	新任主任コンプライアンス研修
	新任リードマンコンプライアンス研修
キャリア入社コンプライアンス研修	キャリア入社コンプライアンス研修
公益通報対応業務従事者	公益通報対応における注意点など
独占禁止法研修	独占禁止法におけるアップデートなど
海外赴任前研修	コンプライアンスの重要性、リスクなど

## 倫理強化月間、コンプライアンス意識調査

当社は毎年 11 月を「倫理強化月間」とし、ニッパツグループトップメッセージ発信、その他ポスター掲示などの施策を実施しています。その施策の中の一つとして、2021 年度より、当社および国内グループ会社の従業員などを対象に「コンプライアンス意識調査」を実施しています。意識調査の結果は、経営陣への報告に加え、各グループ会社・各部門へフィードバックを行うとともに、コンプライアンス意識の浸透度合いなどを確認し、これら結果を踏まえ、次年度のコンプライアンス活動計画を策定しています。（2022 年度コンプライアンス意識調査回答者数：8,421 人）

## 独占禁止法に関する取り組み

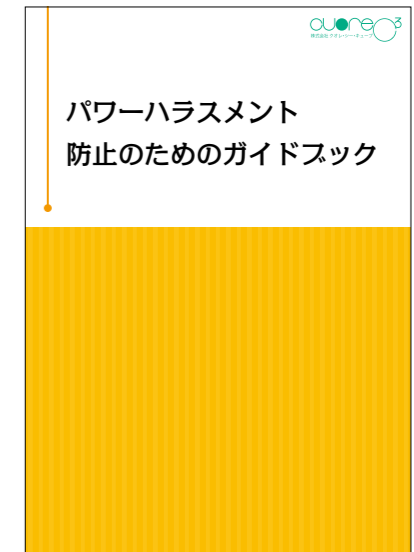
当社は 2016 年に独占禁止法に違反したとして公正取引委員会などの立ち入り検査を受けました。これを教訓として、グローバルで独占禁止法を順守していくため、営業部門の従業員を対象とした独占禁止法研修を毎年欠かさず実施しています。海外においても地域の活動に沿った内容で研修を実施しています。これらに加え、独占禁止法に関する e ラーニングの実施、競合他社と接触する場合の事前の届出をグループ全体で実施・チェックをするとともに、AI（人工知能）を使った e メール監査を実施し、問題行為を未然にチェックできる体制を取っています。

## ハラスメント対策

グループ経営方針において、「安心・安全な会社、働きがいのある働きやすい職場を作る」が掲げられており、これらの実現に向け、2021 年度に引き続き、2022 年度もニッパツグループ全社でハラスメント研修を実施しました。この研修は、ハラスメントに対して正しい理解を促し、コンプライアンス意識の醸成を図ることで、安心・安全な会社、働きがいのある働きやすい職場づくりを目指していくことを主眼として実施しました。



また、グループ全従業員へ配布している「パワーハラスメント防止のためのガイドブック」を用いたコンプライアンス研修や e ラーニングについても実施しています。さらに、コンプライアンス通信において、良好なコミュニケーションに関する発信を行うなど、ハラスメント防止に向けた啓発を実施しています。



## 内部通報制度(コンプライアンスホットライン)・お取引先様通報窓口

当社および国内子会社の従業員が疑問に思った時に相談や内部通報を行うことができる仕組みとして、匿名でも通報可能なコンプライアンスホットラインを、中立性、公平性の観点から、外部の第三者機関が運営する窓口を設置しています。また、コンプライアンスホットラインの連絡先を記載したコンプライアンスカードを全従業員に配布しているほか、各種コンプライアンス研修や毎月配信しているコンプライアンス通信、社内報において、内部通報受領からの一連の対応・運用フロー、匿名性の担保、通報者に対する不利益取扱いの禁止に関し周知を行うなど、制度の認知度向上、信頼性確保に努めています。

なお、内部通報があった場合、コンプライアンス推進責任者への報告および事実確認の調査を行い、これが確認された場合には、対象案件の是正を行うとともに、通報者よりフィードバックの要求がある場合は、対応状況の報告を行っています。

また、重大な案件については取締役会に対し、適切な報告を行う体制となっています。

海外においては、北米・中国・タイ・メキシコをはじめとした海外グループ会社と同様の制度が導入されています。

その他、当社との取引にあたりコンプライアンス違反などの事実があった場合に、お取引先様から通報していただけるよう、当社のホームページ上に「お取引先様通報窓口」を設置しています。これら窓口への通報に対して、適切に対処することで、問題の早期発見、是正につながる体制を構築しています。

### 当社グループコンプライアンスホットライン相談件数の推移

	2020 年度	2021 年度	2022 年度
通報件数	57 件	81 件	152 件

お取引先様通報窓口通報件数：0 件

## 贈収賄・腐敗防止に関する取り組み

当社グループでは、社員行動指針、コンプライアンス規程、贈収賄禁止規則のもと、贈収賄、腐敗行為、不適切な寄付行為などを禁止行為と定め、特に海外におけるリスクの高い地域を中心に贈収賄に関する各種ルールを定め、研修を実施しています。また、コンプライアンス通信においても、公務員への賄賂の禁止はもちろんのこと、民間企業同士であっても社会常識を超える過剰な接待や贈答を禁止する旨の発信を行い、啓発を実施しています。

## 安全保障輸出管理

世界的な輸出管理規制強化の流れを受け、当社グループにおける安全保障輸出管理に関する法規制を順守するため、安全保障輸出管理規程、細則の策定を行うとともに、各生産本部に輸出管理担当者を設置し、研修を行っています。また、輸出入取引については該非判定を実施し、適切な輸出入管理に向けた取り組みを行っています。



当社グループでは、「国連ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権に関する国際規範を支持し、当社グループの事業活動にかかわる全てのステークホルダーの人権尊重の取り組みを進めていきます。

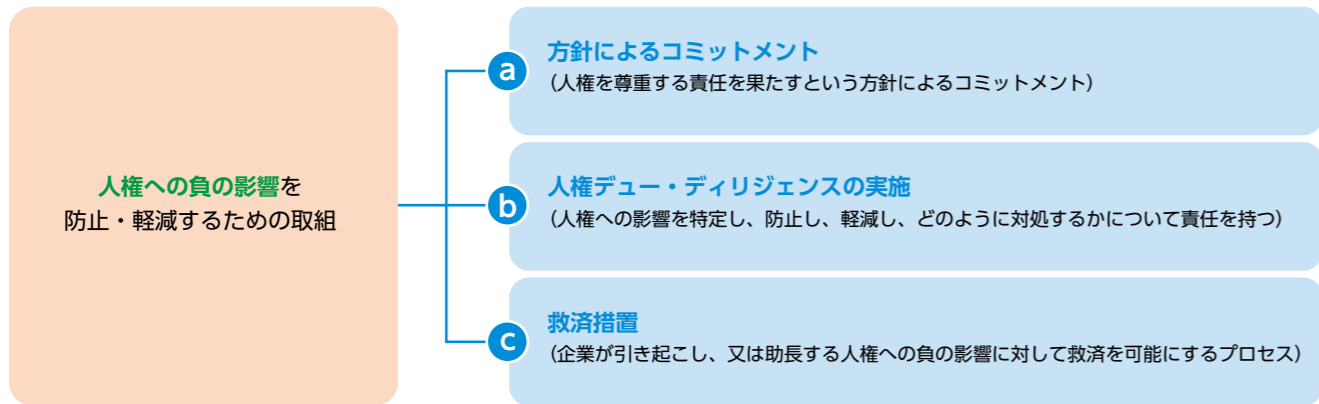
## 人権についての考え方

当社は、「ニッパツグループ・グローバル CSR 基本方針」の中で、「人権を擁護し、人の多様性を重んじ、人に配慮し、人を育んでいく」ことを掲げています。

- 1.人権の尊重** 私たちは、全ての事業活動において人権を尊重し、それぞれの価値観や信条を認め合い、決して人格や尊厳を傷つける行為はいたしません。
- 2.差別の禁止** 私たちは、国籍・人種・民族・信条・思想・性別・社会的身分・宗教・年齢・性的指向・性自認・心身の障がい・病気・出身地などに起因した差別を一切行いません。
- 3.児童労働・強制労働の禁止** 私たちは、いかなる種類の児童労働も認めず、また全ての事業活動において強制労働を認めません。

## 取り組み事項

当社グループの取り組みは、指導原則の枠組みに沿って進めています。具体的には、人権に関する対応方針の策定とコミットメントの表明、社内外での調査実施による人権への影響の把握と特定、人権に関するリスクに対しての予防策の実施と適切な救済の提供に関する取り組みを進めています。



(図表出典 法務省 HP: 今企業に求められる「ビジネスと人権」への対応)

分類	主な取り組み
<b>a</b> : 方針によるコミットメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓「ニッパツグループ・グローバル CSR 基本方針」の浸透</li> <li>✓法務省:「My じんけん宣言」プロジェクトに参加</li> </ul>
<b>b</b> : 人権デュー・ディリジェンスの実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓人権尊重・コンプライアンス意識醸成のための啓発</li> <li>✓推進体制の構築 (CSR 推進委員会)</li> <li>✓「ニッパツグループ調達ガイドライン」の策定</li> <li>✓人権尊重に関する取り組みの自主点検実施</li> <li>✓コンプライアンス意識調査の実施</li> <li>✓従業員意識調査 (エンゲージメント診断) の実施</li> </ul>
<b>c</b> : 救済措置	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓内部通報制度の設置、周知と浸透</li> <li>✓お取引様通報窓口の設置</li> </ul>

## 今後の課題

人権尊重に関する取り組みは多岐にわたりますが、当社グループにおける取り組み課題を右記の通り特定し、優先順位をつけ今後の活動も着実に進めていきます。

- ✓推進体制の強化、グループ全体での取り組み推進
- ✓人権に特化した方針の策定
- ✓人権への負の影響の特定・分析・評価の取り組み強化
- ✓外部への情報公開

## リスクマネジメント体制

企業の抱えるリスク (危機) は自然災害だけでなく、様々なリスクが発生する可能性があります。当社では企業としての社会的責任を果たすために、これらのリスクの未然防止を図り、被害を最小限にとどめるとともに、再発を防止するため、リスク管理規程を制定し、代表取締役社長を最高責任者、企画管理本部本部長を推進責任者とするリスク管理体制を構築しています。また、全社横断的な CSR 推進委員会を設置し、当社の各部門およびグループ会社はそれぞれ企業活動に関わるリスク (従業員の不正行為・不祥事、災害・事故リスクなど) についての洗い出しを行っています。

具体的な取り組みとしては、BCP (事業継続計画) や個人情報保護規程、インサイダー取引防止規程などの社内規程、およびリスク管理マニュアルなどを定めるとともに、教育・啓発活動の実施によりリスク発生の未然防止の推進を実施しています。

従業員一人ひとりが日頃からリスクに対して理解を深め、想定外のリスクが発生しても的確かつ迅速に対処し、早期に解決できるようさらなる改善を目指しています。

## リスク発生時の対応

リスクが顕在化した場合は、所管部門および関係部門が一体となって迅速な対応を行えるよう、国内・海外で緊急事態が発生した場合には、リスク発生地区で迅速に対策本部を立ち上げ、本社に対策総本部を設置し、早期に事態の収拾を図ります。

## BCM態勢の構築

本社および各工場、国内グループ会社では、まずは防災態勢の確立を土台として、その土台の上に様々なリスクに対応可能な BCP を策定するとともに、大規模地震を想定した初動対応訓練や、速やかに事業を復旧・継続するための BCP 訓練に毎年取り組むことにより、初動対応能力、事業継続能力の強化を図っています。一昨年から、新型コロナウイルス感染症の感染を防止するために、従来型の会議室に集まって実施する訓練に加えて、リモートによる訓練の実施にも取り組んでいます。また、これらの訓練での反省に基づき、より実践に即した危機対応ができるように、防災態勢の見直しや BCP、各種手順書などの改訂を行い、リスク発生時に対応する態勢のステップアップを目指しています。さらに近年では、海外グループ会社においても、それぞれの地域の状況に応じた、災害を想定した初動対応訓練や BCP 訓練への取り組みを徐々に進めています。

合わせて、各工場、国内グループ会社においては、年に 1 回 BCM 態勢に係わる自己評価を実施しており、防災、BCP および初動対応態勢、BCM の推進体制などの問題点を自ら抽出して改善することにより、BCM 態勢の向上を図っています。

## 情報セキュリティの確保

### 情報セキュリティと企業の継続性

当社グループでは、近年激化するサイバー攻撃や情報漏えいに代表されるような情報セキュリティ事故への対策を最優先事項と捉え、「情報セキュリティ専門チームの創設 / セキュリティソフト・機器の導入 / 従業員へのセキュリティ教育」などの各種セキュリティ施策に取り組んでいます。

対策の優先度をあげた背景としては、情報セキュリティの強化は企業の継続性にとって非常に重要な役割を果たすということが挙げられます。安心・安全な基盤の確保は、情報漏えいやサイバー攻撃などの事故による被害を防止・抑止し、結果として、お客様をはじめとするステークホルダーからの信頼の獲得および、ビジネスの拡大や競争力の強化にもつながると考えています。

また、当社グループだけではなくサプライチェーン全体のサイバー攻撃対策を意識することは、関連業界全体の損失を回避することができ、企業の継続性を確保および収益性を維持することにもつながることができます。

今後も当社グループでは、IT 利活用を推進しビジネスの成長や持続性の確保を目指しますが、利活用の表裏一体の関係としてセキュリティも大きな役割を担うという考えのもと、引き続きセキュリティ強化を図っていきます。

### レベルアップするセキュリティ施策

当社では、近年セキュリティ事故を想定したインシデント対応訓練を実施しています。

内容としては、「有事の際の手順は決められているのか、あるいは実際に行動できるのか」ということを中心とした確認作業であり、そこで明確となった課題に対する改善を行うことで体制のレベルアップを図っています。

直近では、従来の組織体制の対応速度に対して、まだ改善の余地があると判断し、迅速かつ統制の取れた全社横断的な組織として、CSIRT\* と呼ばれる組織を立ち上げることを計画しています。従来の縦割りの組織では難しかった部門横断的な各種対応 (社内、お客様、サプライチェーンとの調整や統制活動) を行うことで、有事対応の迅速化を目指しています。

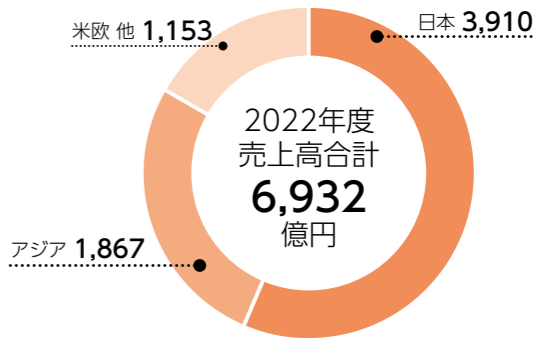
\* CSIRT (Computer Security Incident Response Team) とは、セキュリティ上の問題として捉えられる事象であるインシデントに対応する専門チームのこと



生産工場の被害を想定し、組織を跨った合同机上訓練状況

# グローバルネットワーク

当社グループは、グループ会社が55社と、グローバルに事業を展開しています。現地市場の成長とともに、現地法人とそこで働く従業員も一緒に成長していくことで、グローバル事業基盤のさらなる強化を目指します。



## TOPICS

### 海外法人での取り組み ~ NHK スプリングタイランド社 ~

当社海外グループ会社、タイのNHK スプリングタイランド社（以下タイニッパツ）は、2021年10月、同社の岡島創社長が2050年達成目標の「タイニッパツカーボンニュートラル（以下CN）」を宣言しました。岡島社長の「近い将来、CNに消極的な企業の製品は顧客に敬遠される時代が来るだろう。CNへの対応は事業存続のため必要不可欠。」との考えから、タイ日系企業の中でいち早く目標を打ち出し、全従業員へのCNの知識と重要性を広めるほか、地域社会への貢献など、積極的に推進しています。

#### • CN道場の新設

その一環で、2022年10月、同社の工場の研修施設「トレーニングビレッジ」に8つ目の道場として「CN道場」を新設しました。CN道場新設に先駆けて在タイ日本国大使館の書記官3名が視察され、アドバイスもいただきました。

従業員研修の中でも重要な位置づけとなるCN道場へは、2023年2月までにタイ国内で勤務する従業員の4割が参加、2023年秋までに全従業員約3,500人が参加する予定です。さらに、カンボジア、マレーシア、インドネシア、インド、フィリピンのニッパツグループ会社の従業員も研修の対象としており、タイニッパツ内に宿泊施設も用意しています。



CN道場



工場内のトレーニングビレッジ



在タイ日本国大使館の書記官視察の参加者

#### • 子ども向けCN道場の開催

2023年2月には子ども向けCN道場を開催し、地元バンポー地区のワットサナムチャン学校に通う100人が参加しました。岡島社長の「地域社会に対する貢献として、タイの将来を担う宝である小学生にも参加してもらい、環境意識を高めてもらう。」という提案から開催されたもので、子どもたちはごみの分別の大切さなどを楽しみながら学ぶことができました。今後も社会貢献活動の一環として子ども向けCN道場を継続していきます。



CN道場で説明を受ける子どもたち



## VOICE

### みんなに頼りにされる専門集団を目指す

タイニッパツ  
生産性品質向上本部  
(技術本部)・本部長  
いしい しんいち  
石井 慎一



タイニッパツは、60年の歴史を持ち、ニッパツグループ最大の生産拠点として、ばね、シート、精密ばね、DDSの4生産本部でグループの供給・収益を支えています。タイ人主体の運営ができることが強みで、多くの先人の努力によって客先から厚い信頼を得ており、タイの自動車業界・IT産業界において確固たる地位を築いています。社員は常に明るく前向きで、ニッパツの社訓にもある「みんなのニッパツ」を強く意識しています。そんなタイニッパツで、私は安全環境、品質、生産技術、製造技術の全体を管理する役割を担い、「みんなに頼りにされる専門集団を目指す」をスローガンに、タイグループの本社として生産部門をサポートしています。また、現在はCNの推進にも携わっています。

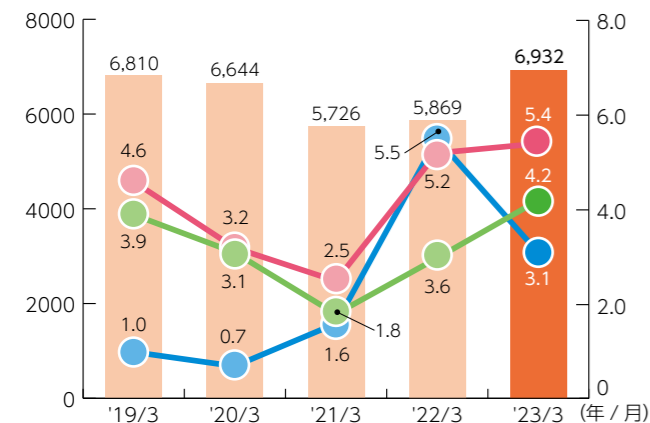
タイ国内では、CN宣言だけでなく、政府の「BCG政策」（経済、社会、環境のバランスを保ち、持続可能な開発につながる経済活動）においても再生可能エネルギー・分散電源の拡大が掲げられており、この分野への投資意欲は旺盛です。炭素税の導入については、検討段階ですが、導入されればさらにCN活動が加速されると感じています。当社では従業員への理解促進のためにCN道場を設置しました。蛍光灯とLEDで消費電力の比較を体験できる仕組みや、地球環境に対するCNの必要性、再生可能エネルギーの種類などが学べるようになっています。CNでの一番の課題は、脱化石燃料です。タイは、電気代が高く、直近2年で1.5倍の値上げをしているのも電化を妨げている要因の一つでもあります。生産現場の電化については、ニッパツと連携して取り組んでいきます。引き続き小学校への訪問と寄付・奨学金の提供、植林・学生イベントへの支援などの社会貢献にも積極的に取り組み、今後もよりよいタイ社会の実現のための取り組みを継続していきます。

# 財務ハイライト (5年間の連結財務指標)

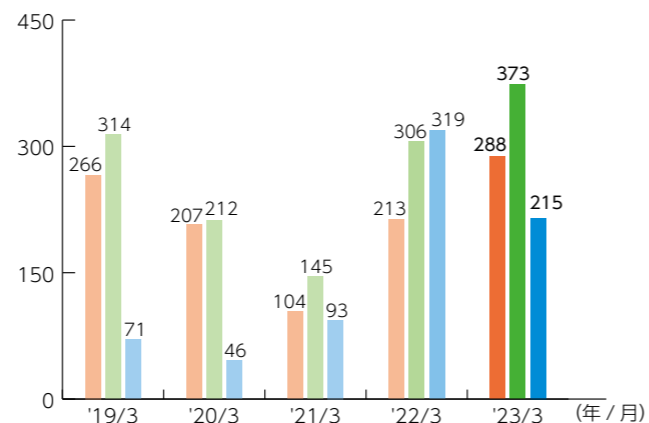
経営成績	決算期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
売上高	(億円)	6,810	6,644	5,726	5,869	6,932
営業利益	(億円)	266	207	104	213	288
売上高営業利益率	(%)	3.9	3.1	1.8	3.6	4.2
経常利益	(億円)	314	212	145	306	373
売上高経常利益率	(%)	4.6	3.2	2.5	5.2	5.4
親会社株主に帰属する当期純利益	(億円)	71	46	93	319	215
売上高当期純利益率	(%)	1.0	0.7	1.6	5.5	3.1
<b>収益性</b>						
ROE(自己資本利益率)	(%)	2.5	1.7	3.4	10.5	6.4
ROA(総資産経常利益率)	(%)	5.5	3.8	2.7	5.3	6.3
EPS(1株当たり当期純利益)	(円)	29.97	19.46	40.45	140.33	94.50
PER(株価利益率)	(倍)	33.2	36.4	20.5	6.3	10.0
PBR(株価純資産倍率)	(倍)	0.8	0.6	0.7	0.6	0.6
<b>財政状態</b>						
総資産	(億円)	5,731	5,326	5,607	5,880	6,060
自己資本	(億円)	2,811	2,709	2,839	3,226	3,492
自己資本比率	(%)	49.0	50.9	50.6	54.9	57.6
設備投資	(億円)	449	398	249	232	280
減価償却費	(億円)	250	264	274	283	288
研究開発費	(億円)	168	184	156	160	175
売上高比率	(%)	2.5	2.8	2.7	2.7	2.5
<b>株主還元</b>						
配当金(1株あたり年間配当金)	(円)	24	17	17	27	32
配当性向	(%)	80.1	87.4	42.0	19.2	33.9
自己株式の取得実績額	(億円)	—	13	40	—	14
<b>キャッシュ・フロー</b>						
営業活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	367	366	296	345	136
投資活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	△422	△458	△241	49	△417
フリー・キャッシュ・フロー	(億円)	△55	△91	55	394	△281
財務活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	73	△169	27	△276	△115
現金及び現金同等物の期末残高	(億円)	984	743	789	918	578

※「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2022年3月期の連結会計年度の期首から適用しており、2022年3月期以降に係る各数値については、当該会計基準等を適用した後の数値となっています。

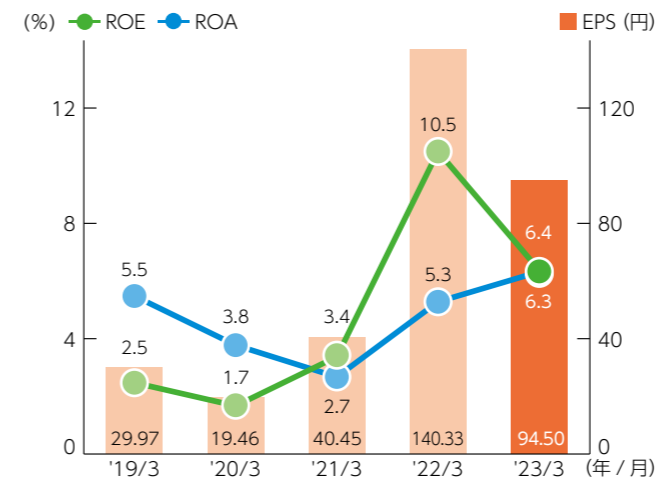
◆売上高  
(億円) ■売上高 ●営業利益率 ●経常利益率 ●当期純利益率(%)



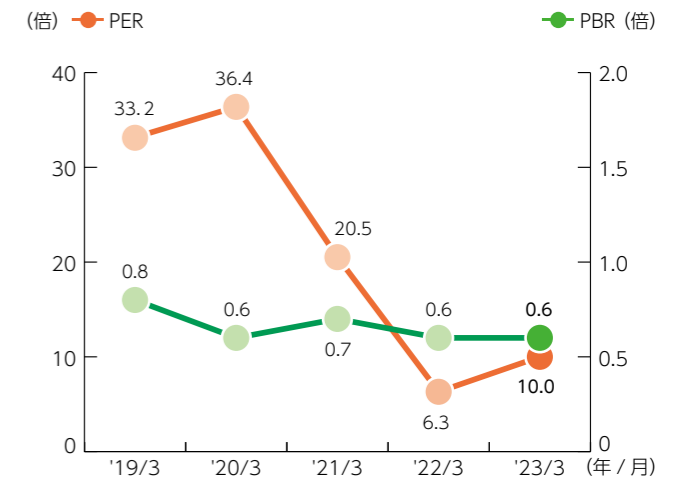
◆営業利益 / 経常利益 / 親会社株主に帰属する当期純利益  
(億円) ■営業利益 ■経常利益 ■当期純利益



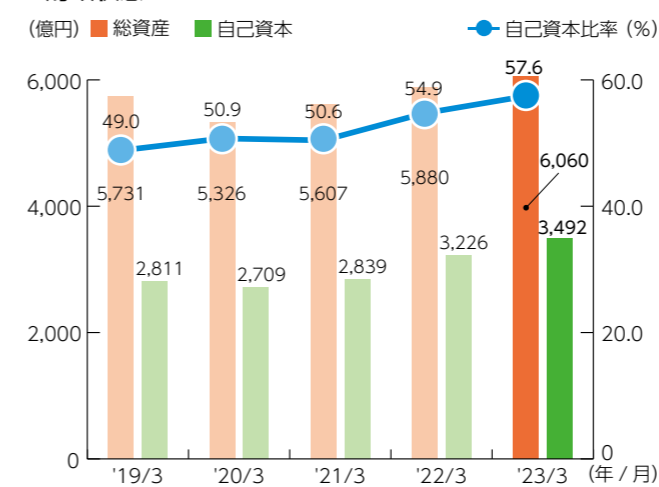
◆収益性 (ROE/ROA/EPS)



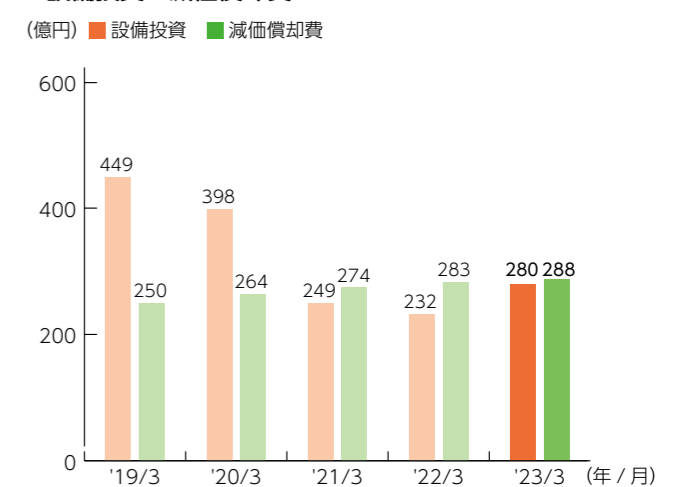
◆収益性 (PER/PBR)



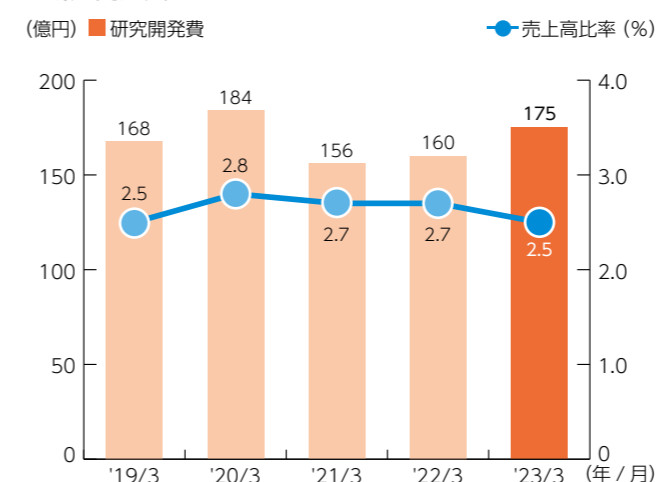
◆財政状態



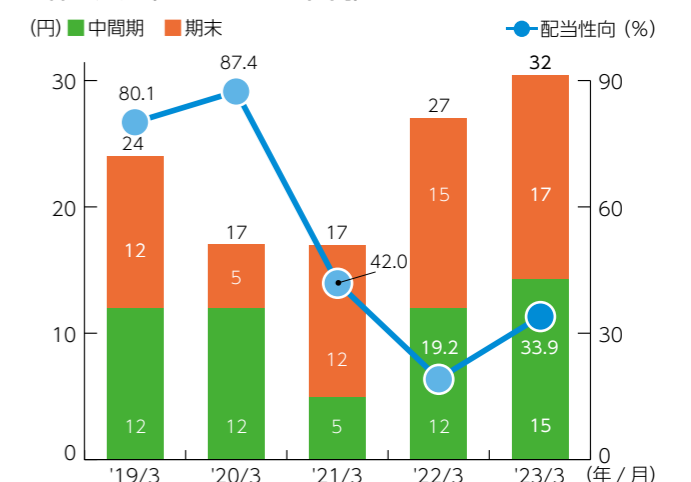
◆設備投資 / 減価償却費



◆研究開発費



◆株主還元(配当金 / 配当性向)



## 2022年度の経営成績

当連結会計年度における世界経済は、景気が持ち直し傾向にあるものの、新型コロナウイルス感染症、半導体の需給逼迫および各種資材の価格高騰や為替変動による影響、ロシアのウクライナ侵攻などにより、先行き不透明な状況が続いています。

当社グループの主要な事業分野であります自動車関連市場においては、国内の自動車生産台数は774万台で前期比2.1%の増加となりました。また、北米（米国・カナダ）においては1,166万台で前期比8.2%増加、中国では2,706万台で前期比6.7%の増加、タイでは186万台で前期比11.3%の増加となりました（いずれも台数は各拠点の決算期に応じた集計）。

もう一方の主要な事業分野であります情報通信関連市場につきましては、HDD（ハードディスクドライブ）の世界生産台数が前期比で減少し、当社の主力製品でありますサスペンションの総需要は減少となりました。

近年、自動車関連市場では、グローバルでの競合他社との競争が激しく、当社グループの収益性に影響を与える大きな要因となっています。また、各事業における原材料価格、物流コスト、エネルギーコスト等の高騰も顕著です。かかる状況下、収益力の回復と向上は当社グループの重要な課題と認識しており、生産部門・販売部門・本社部門が一体となり、課題解決に取り組んでいます。

以上のような経営環境のもと、売上高は6,932億円（前期比18.1%増）、営業利益は288億円（前期比35.0%増）、経常利益は373億円（前期比21.7%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は215億円（前期比32.7%減）となりました。

## キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度における現金及び現金同等物は前期末に比べ340億円減少し、578億円（前期比37.1%の減少）となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは、法人税等の支払があったものの、税金等調整前当期純利益などにより、136億円の増加（前期は345億円の増加）となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、主に有形固定資産の取得による支出により、417億円の減少（前期は49億円の増加）となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、主に配当金の支払により、115億円の減少（前期は276億円の減少）となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローに投資活動によるキャッシュ・フローを加算したフリー・キャッシュ・フローは281億円の減少となりました。

## 財務戦略の基本的な考え方

当社グループは、企業価値向上のために、適宜適切なタイミングで経営資源を配分することを財務戦略の基本としており、強固な財務体質および高い資本効率を兼ね備えることが重要であると考えています。

当社グループの自己資本比率は50%を超えており、引き続き「シングルA-」の信用格付（格付投資情報センター（R&I）による格付）を維持し、リスク耐性の強化を図っていきます。

また、営業キャッシュ・フローによる債務償還能力に留意しつつ、金融機関からの外部借入れや社債発行による市場からの調達など、資金調達の多様化を図りながら、資本コストの低減にも努めていきます。

一方、株主還元については、株主の皆様への利益配当を最重要事項と認識しており、連結業績および配当性向などを総合的に勘案し、安定的な配当を継続することを基本としています。経営環境の変化に対応した機動的な資本政策を遂行し、資本効率を向上させ株主還元を資することを目的に、2019年度から2022年度にかけて取締役会決議に基づいた自己株式の取得を行いました。当連結会計年度末時点において保有する自己株式は、発行済株式数の7.1%に相当する1,734万株となっています。

保有自己株式については、将来の株式交換などによる企業買収に備えて保有するものでもあることから、処分、消却などについては、財務状況や事業環境などを考慮しながら、株主資本効率の向上を目指して検討していきます。

## 資金調達の考え方

当社グループでは、製品製造のための材料及び部品、研究開発費等、事業活動に係る運転資金については、営業キャッシュ・フローで獲得した資金を主な財源としていますが、債権回収までに必要な資金については、コマーシャル・ペーパーや銀行借入によって、連結売上高の1.5～2ヶ月分を目安に流動性の保持を図ります。

設備投資資金については、カーボンニュートラル対応を含め、各事業の設備投資計画に基づき、国内外での資金調達について、市場金利動向や為替動向、あるいは既存借入金の返済時期等を総合的に勘案し、銀行借入および社債の発行等によって資金を賅っています。

当連結会計年度末時点における有利子負債残高は前期末に比べて4億円減少し、500億円となっています。

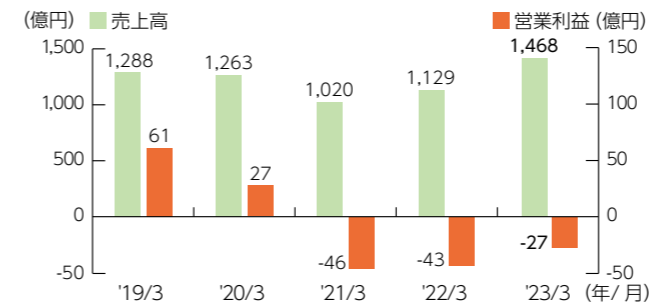
また、当社グループでは、グループ間融資によって資金融通を行う事で資金効率を高めています。一部の海外関係会社については、現地金融機関より各社の使用する現地通貨にて調達をしています。その際、当社が関係会社の借入に対し債務保証の差入れを行うことがあります。

なお、新型コロナウイルス感染症、半導体の需給逼迫、原材料やエネルギー価格の高騰、急激な為替変動、ロシアのウクライナ侵攻など、先行き不透明な状況が続いていますが、コミットメントライン契約および当座貸越枠により手元流動性を確保する体制を整えています。今後も、非常時に備えた資金調達枠の確保に努めていきます。

## 2022年度の事業別セグメント概況

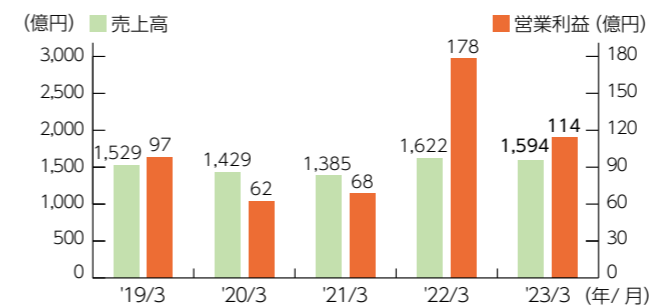
### ◆懸架ばね事業

懸架ばね事業は、半導体供給不足等による自動車メーカーの生産調整の影響を受けたものの、新型コロナウイルス感染症拡大の影響からの持ち直し、原材料価格高騰などの販売価格への反映および円安による在外子会社の円換算額の増加などにより、売上高は1,468億円（前期比30.0%増）となりました。一方で、物流コスト、動力光熱費、人件費等の高騰により、営業損失は27億円（前期は営業損失43億円）となりました。



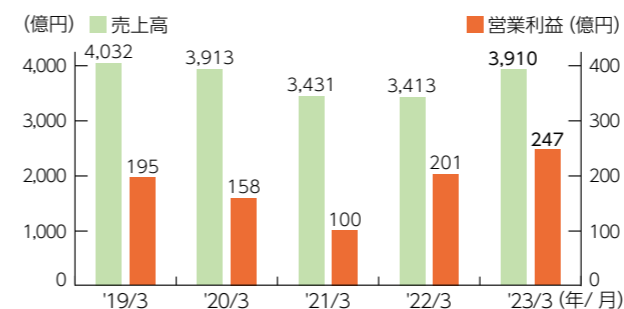
### ◆精密部品事業

精密部品事業は、自動車関連事業において、半導体供給不足などによる自動車メーカーの生産調整、原材料や物流、動力光熱費などの価格高騰の影響を受けました。また、情報通信関連事業においては、HDDメーカーの生産調整により数量が減少しました。売上高は1,594億円（前期比1.8%減）、営業利益は114億円（前期比35.6%減）となりました。

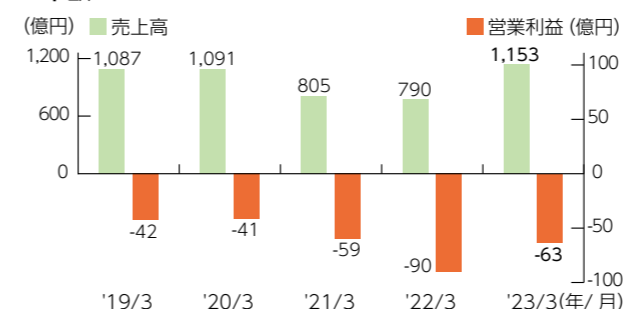


## （参考）所在地別セグメント状況

### ◆日本

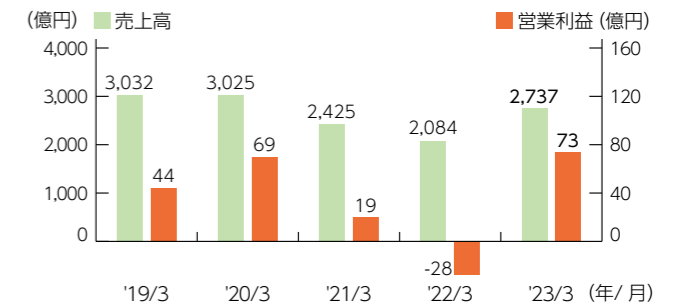


### ◆米欧ほか



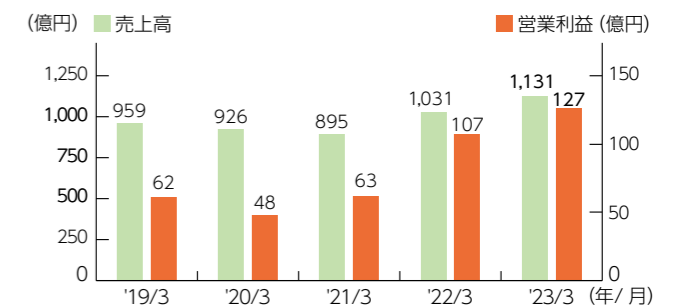
### ◆シート事業

シート事業は、半導体供給不足などによる自動車メーカーの生産調整、原材料や物流、動力光熱費などの価格高騰の影響を受けたものの、新型コロナウイルス感染症拡大の影響からの持ち直し、円安による在外子会社の円換算額の増加などにより、売上高は2,737億円（前期比31.4%増）、営業利益は73億円（前期は営業損失28億円）となりました。

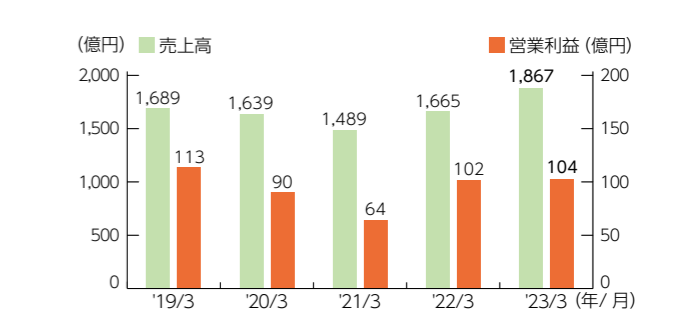


### ◆産業機器ほか事業

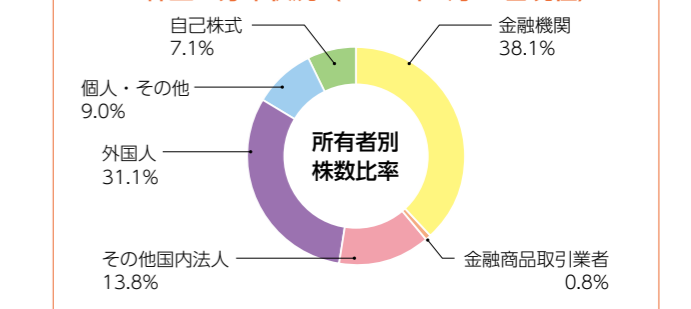
産業機器ほか事業は、自動車関連事業において新型コロナウイルス感染症拡大の影響から持ち直しの動きが見られていることや、半導体プロセス部品の受注が総じて好調に推移したこと、また為替が円安に推移した影響により、売上高は1,131億円（前期比9.7%増）、営業利益は127億円（前期比18.8%増）となりました。



### ◆アジア



### ◆株主の分布状況 (2023年3月31日現在)



## 会社概要(2023年3月31日現在)

商号 日本発条株式会社  
創立 1939年(昭和14年)9月8日  
資本金 170億956万6,312円  
従業員数 5,164名(単独) 20,600名(連結)  
※臨時従業員の年間平均雇用人員を含む  
売上金 6,932億円(2022年度、連結)  
本社 〒236-0004 横浜市金沢区福浦3-10  
事業部 ばね生産本部、シート生産本部、精密ばね生産本部、DDS生産本部、  
産機生産本部  
工場 横浜工場(ばね/シート)、滋賀工場、群馬工場、豊田工場、厚木工場、  
伊那工場、駒ヶ根工場(DDS/産機)、伊勢原第一・第二工場、  
宮田工場、野洲工場  
分館 横浜みなとみらい分館  
支店 北関東支店、浜松支店、名古屋支店、大阪支店、広島支店、福岡支店  
上場 東証プライム(コード5991)  
グループ会社 国内23社、海外32社



問い合わせ先：日本発条株式会社 企画管理本部 IR・広報部  
〒236-0004 横浜市金沢区福浦3-10  
TEL：045-786-7513 FAX：045-786-7598  
ホームページ：<https://www.nhkspg.co.jp/> Email：[b2101@nhkspg.co.jp](mailto:b2101@nhkspg.co.jp)