



# ニッパツレポート 2022

ばねから広がるものづくり。  
——— 変える技術 変わらない安心

**NHKニッパツ**  
日本発条株式会社



# ニッパツは、ものづくりを通して持

## 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・社訓・企業理念・目次 4 トップメッセージ 6 ニッパツの歴史 8 対談 / 一橋大学大学院 経営管理研究科 教授 円谷 昭一氏 × 代表取締役社長 茅本 隆司 12 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	14 価値創造プロセス 16 バリューチェーンにおけるステークホルダーとの企業価値創造 18 事業を通じた社会課題の解決
成長戦略	20 電動車・自動運転車に対応するニッパツグループ製品 21 セグメント別の成長戦略
サステナビリティ を支える基盤	26 <b>特集</b> / 多様な人材の活躍を目指した取り組み
	28 当社グループの地球環境保全活動と「環境チャレンジ」 30 当社グループのCO <sub>2</sub> 削減活動 31 再生可能エネルギーの活用 32 CO <sub>2</sub> 削減技術の共有 (CO <sub>2</sub> 削減活動表彰) 33 事業活動とライフサイクルフロー
	34 研究開発・生産技術 36 品質保証
	38 CSR調達 40 社会貢献活動と地域のイベントなどへの協賛・協力
	42 人材の雇用と育成 43 働き方改革 / 労使関係 44 健康経営の推進
	46 コーポレート・ガバナンス 48 マネジメント体制 50 コンプライアンス 51 人権についての考え方 52 リスクマネジメント 53 株主・投資家とのコミュニケーション 54 グローバル・ネットワーク
財務資本	56 財務ハイライト2021

### 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。15年目となるこの「ニッパツレポート2022」は、価値創造の深堀とそれにとまない6つの資本を骨子とした構成にすることで、冊子全体のストーリー性を果たせることに努めました。

なお、最新のCSR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、合わせてご覧ください。

CSR情報 <https://www.nhkspg.co.jp/csr/index.html>  
株主・投資家情報 <https://www.nhkspg.co.jp/ir/index.html>

### 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

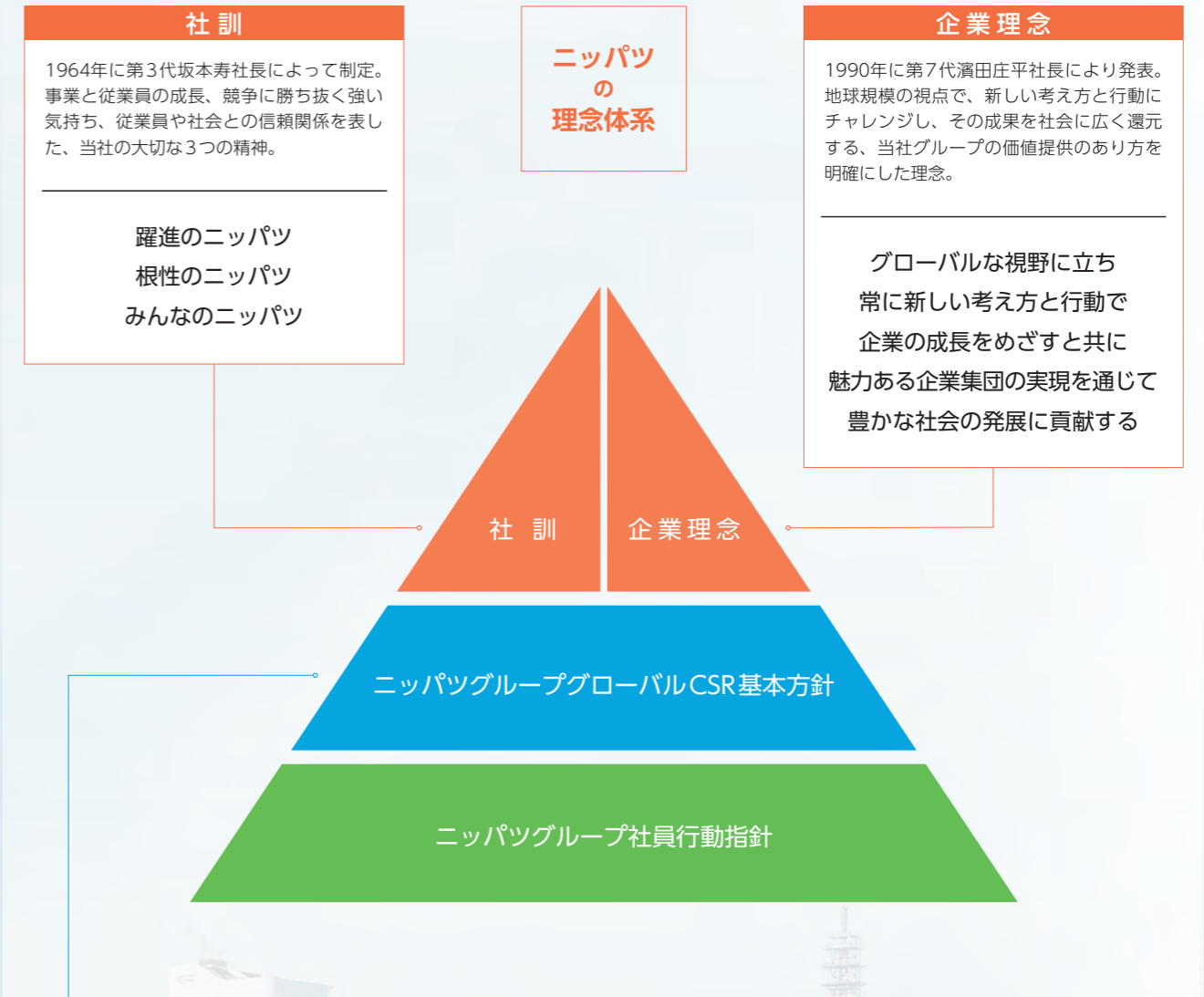
原則として2021年4月から2022年3月の事業活動を対象としています。なお、発行が9月のため、大きな動きについては2022年4月以降の活動も掲載しています。

### 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。

# 続可能な社会の実現に貢献します。

当社グループは、社訓・企業理念を軸に、ものづくりを通して様々な社会課題の解決への貢献へ取り組んでいます。経営方針の策定から従業員一人ひとりの行動に至るまで、私たちが大切にしている考え方ををご紹介します。



## ニッパツグループグローバルCSR基本方針

社訓・企業理念のもと、広く社会に存在する様々な社会課題の解決に挑戦するための当社グループの基本的な方針。

私たちは、持てる力を生かし、広く社会に存在する様々な社会課題の解決に挑戦します。そのための基本的な方針は次のとおりです。

1. 透明性を維持すること…私たちは、社会、環境、経済に影響を及ぼす企業活動について常に透明性を維持し、説明責任を果たします。
2. 倫理的に行動すること…私たちは、国際的規範および各国の法令を順守するだけでなく、倫理的に行動します。
3. 地球環境を保全すること…私たちは、地球環境を保全するために、あらゆる努力をします。
4. 人を育むこと…私たちは、人権を擁護し、人の多様性を重んじ、人に配慮し、人を育てていきます。
5. グループ・グローバルで取り組むこと…ニッパツグループすべてがこの基本方針を共有し、グローバルでCSR活動に取り組んでいきます。

# 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、お客様、株主・投資家の皆様、お取引先様、地域の皆様など、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。

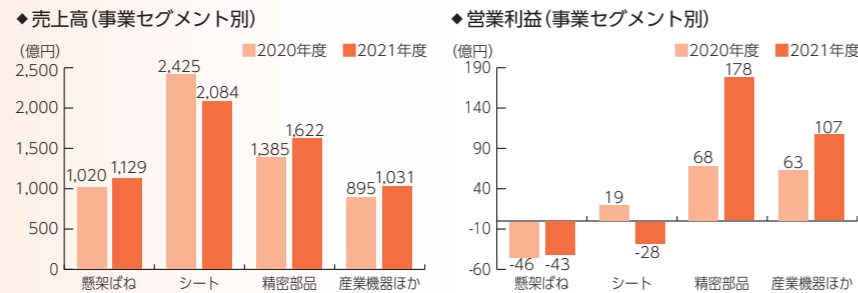
代表取締役社長  
茅本 隆司

## 2021年度の振り返り

2021年度は、収束の見通しの立たない世界的なコロナ禍において、流通の混乱や、半導体不足などによる自動車の減産、鋼材をはじめとする諸資材価格高騰といった、当社にとって大変厳しい環境にありました。

しかし、当社は、このような中でも国内・海外の全拠点を通して1件も大きな納入不具合を発生させることなく、結果としてお客様から一層の厚い信頼をいただくことができたことは、確かな誇りです。

また、厳しい環境の自動車部品とは対照的に、IoTやデジタル・トランスフォーメーション（DX）といった、近年の大容量かつ高速な情報通信社会の中では、当社の精密部品事業のHDD用サスペンションや、産業機器ほか事業の半導体プロセス部品で売り上げが伸び、活況となりました。



## 2023中期経営計画の進捗

2039年に創立100周年を迎える当社は、3カ年ごとに中期経営計画を策定し、激変する事業環境に対応しながら、将来にわたる収益基盤の強化に取り組んでいます。現在、2024年3月期を最終年度とする2023中期経営計画にもとづき、情報通信の高度化、クルマの電動化、自動運転などへの対応をスピーディーに進め、気候変動などの社会課題を踏まえた次世代基幹事業の創出にも取り組んでいます。

当社は、100年企業、さらにその先も、当社の強みをいかに発揮し続け、持続可能な社会へ向けて、本業を通して価値を創出し貢献していきます。

	2021年度実績	2022年度予想	2023年度目標
売上高	5,869	6,380	6,500
営業利益	213	380	400
営業利益率	3.6%	6.0%	6.2%
経常利益	306	400	420
経常利益率	5.2%	6.3%	6.5%
親会社株主に帰属する当期純利益	319	240	250
自己資本利益率(ROE)	10.5%	7.3%	8.0%

**2023中計** ～持続的な成長を目指す～  
～真摯く、自由闊達に～

- CSR活動の更なる推進**
  - ステークホルダーとの信頼関係の層の強化
  - 環境、社会課題への真摯な取り組み
  - 品質第一のものをづくりを徹底
- 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強化
  - 次世代基幹事業を創出
- 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

## 当社の強み

当社には様々な強みがあります。中でも「お客様やお取引先様との強い信頼関係」が一番の強みです。当社の製品は、独自技術と確かな品質をベースに、他社の追随を許さない製品が数多くあり、それらは各業界で高いシェアを有しています。多くのお客様から頼りにされ選ばれることで、様々な情報が当社に集まってきます。情報を見通し、個々のご期待に真摯に対応していくことで、強い信頼関係の構築につながっています。

高いシェア	当社のコア技術
世界のクルマの4台に1台に当社のばね 国内のクルマの5台に1台に当社のシート 世界の約半分のハードディスクドライブに当社のばね 国内の金属基板はシェア30%以上 日本の自動車メーカー11社と取引 欧州・北米の主要な大手自動車メーカーと取引 半導体製造装置メーカー世界トップ5のうち3社と取引	金属の熱処理・塑性加工技術 精密・微細加工技術 金属接合技術 製品特性や品質の評価・解析技術 卓越した生産技術による量産品の安定供給

現在自動車業界は電動化が進み、変革期のただ中にありますが、当社は、こうしたお客様やお取引先様との信頼関係があるからこそ、「ピンチである以上に大きなビジネスチャンス」ととらえています。

クルマの電動化によって将来なくなる製品	クルマの電動化による新たな製品
<p>将来予想される売上影響額は年間およそ300億円</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●なくなる製品           <ul style="list-style-type: none"> <li>エンジン周辺の弁ばね（世界20%のシェア）</li> <li>トランスミッション周辺の皿ばね・板ばね・コイルばね（多品種）</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●製品ニーズ           <ul style="list-style-type: none"> <li>大電流・高電圧化→放熱・冷却性能の改良</li> <li>車重の増加傾向→省エネ・軽量化ニーズ</li> </ul> </li> <li>●新たな製品           <ul style="list-style-type: none"> <li>モーター周辺…モーターコア</li> <li>バッテリー周辺…パワーコントロールユニット用金属基板・押さえばね・セパレーター用ばね</li> <li>ブレーキ周辺…油圧制御用ペローズ</li> </ul> </li> </ul>

当社は、このように独立系の強みも生かして幅広い取引関係を維持し、多くのお客様の事業活動に必要とされる会社であり続けます。

## 従業員の豊かな個性と能力

当社のオンリーワンの魅力を内側から支えているのは、従業員の力です。当社には、どんなものであれ、新しいことに取り組むことを応援する社風があります。

当社の職場のリーダーには、常にメンバーの持ち味を理解してそれぞれの働きがい・働きやすさに気を配るよう毎年基本的な方針に据え、当社グループに示しています。人材の活躍と成長こそ、当社の将来にわたる競争力の源泉であるとしてとらえています。

**出る杭をのばす**

- 誰かがやりたいと言いついたことはやらせてみる
- うまくいかなくても続ける意思があるなら止めない
- 挑戦して失敗した者に責任を負わせない

## 当社の志

当社はものづくりを通して、持続可能な社会の実現に向けて社会課題の解決に貢献しています。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、環境、人材、経営のガバナンスにおける重要課題に真摯に向き合い、短期的な収益目標の達成の積み重ねとともに中長期的な視点でも取り組んでいきます。

重要課題	社会に必要とされる会社であり続ける
<ul style="list-style-type: none"> <li>●2039年カーボンニュートラルと産業廃棄物ゼロの達成</li> <li>●社会課題の解決に寄与する製品の創出</li> <li>●「ものづくり力」の強化による経済的価値（稼働力・競争優位性）の創出</li> <li>●コンプライアンス、経営の透明性、真直ぐな姿勢の堅持</li> <li>●働きがいのある働きやすい職場づくりと多様な人材の活躍</li> </ul>	<p>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（企業理念より）</p>



## ご挨拶

ニッパツレポート2022では、当社の「環境チャレンジ」やダイバーシティへの取り組みなど、サステナビリティの各要素に対する取り組み状況に加え、財務・非財務情報の両面から当社の独自の強みを生かした「ものづくり力」の基盤、事業展開、今後の成長戦略などについてまとめました。

この報告書を通じ、持続可能な社会へ向けて当社グループが果たすべき社会的役割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。これからも永きにわたりご支援を賜りますようお願い申し上げます。

# ニッパツの歴史

当社のあゆみをご紹介します。  
これまで社訓の精神で躍進をしてきたように、今後もさらに成長を続けることで100年企業とその先も社会をキーパーツで支える企業であり続けます。

## ニッパツ創立、合併を経てばねのトップメーカーへ

当社は商社「鈴木商店」出身の事業家らが東京・芝浦の「芝浦スプリング」を買収したことに始まり、1939年に社名を「日本発条」としました。

1957年大同製鋼ばね部門が独立した大同発条との合併を経て、ばねのトップメーカーとしての地位を確立し、自動車の乗り心地向上に貢献しました。



自動車のサスペンション用コイルばね



スバル360で使用されたトーションバー



初代クラウンで使用された三枚ばね



## 初の海外拠点タイニッパツ設立

1963年、当社は自動車部品メーカーとしていち早くタイに進出しました。当時、早くも東南アジアや南米からの板ばねの引き合いが来ており、海外生産の足固めが始まっていました。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。



## 非自動車分野の開拓と事業の多角化

当社は1976年に「非自動車分野の売上を40%」の目標を掲げました。以降、当社にとって新分野であった産業機器製品や化成品に始まり、電子部品、ろう付製品、セキュリティ製品などを開発し、現在につながる非自動車分野が拡大しました。さらに、その過程で固有技術の幅も広がっていきました。

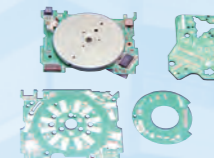
プラント用配管支持装置



ドットプリンタ用アマチュア



モーター用金属基板



## 次世代に向けた開発とサステナビリティの強化

2000年以降、次世代に向けた大容量HDD関連製品・半導体関連製品などの情報通信分野や、電動車分野などの開発が進みました。さらに、社会の持続可能性に関する企業への要求の高まりを背景に、当社でもコンプライアンスをはじめとした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、持続可能な企業であるための取り組みが進められています。

半導体プロセス部品



電動車用モーターコア



HDD用サスペンション



1939  
ニッパツ創立

1939~

1960~

1970~

1980~

2000~

2023  
中期経営計画

2039  
100周年企業  
その先へ

## シート事業に参入

当社は1949年から、進駐軍向けのシートスプリングを長野県で生産していましたが、事業拡大にともない、1960年代に豊田（愛知）と川崎（神奈川）に工場を新設しました。

さらに、米国ロックウェル社との技術提携により導入したシートスプリング技術を用いて1964年から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。



ウレタン一体発泡自動車用シート



## 精密ばね事業の強化

線ばねおよび薄板ばねは、両方とも1960年代から需要が拡大してきました。当社は精密ばね分野へ本格的に進出するため、伊那（長野）と川崎（神奈川）の2工場

体制を構築しました。競合他社との差別化のため、最新鋭の設備を導入するなど、先進的な生産技術を確立して、精密ばね事業は拡大を続けました。

自動車のエンジン用バルブスプリング

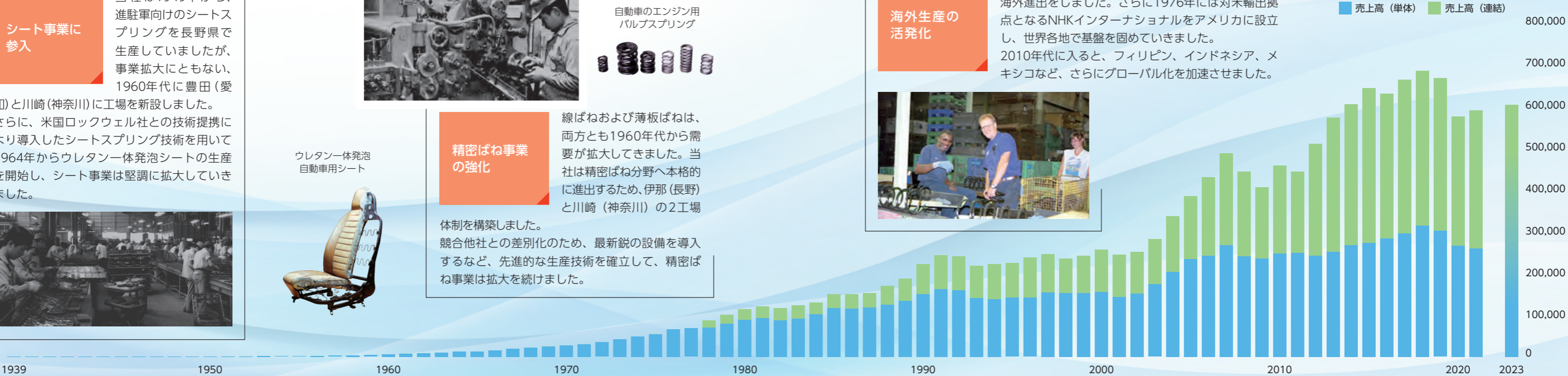


## 海外生産の活発化

1969年のタイニッパツ設立以降、台湾、ブラジルと海外進出をしました。さらに1976年には対米輸出拠点となるNHKインターナショナルをアメリカに設立し、世界各地で基盤を固めていきました。2010年代に入ると、フィリピン、インドネシア、メキシコなど、さらにグローバル化を加速させました。



売上高（単体） 売上高（連結）



## 経営基盤の強化

- 1939年 ニッパツ創立
- 1946年 日本発条労働組合結成
- 1953年 東京証券取引所に上場
- 1957年 大同製鋼ばね部門が独立した大同発条との合併を経て、ばねのトップメーカーとしての地位を確立し、自動車の乗り心地向上に貢献しました。
- 1959年 米国ロックウェル社との技術提携により導入したシートスプリング技術を用いて1964年から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。
- 1960年 豊田（愛知）と川崎（神奈川）に工場を新設しました。
- 1963年 初の海外拠点タイニッパツ設立
- 1964年 社訓制定
- 1969年 台湾、ブラジルと海外進出をしました。さらに1976年には対米輸出拠点となるNHKインターナショナルをアメリカに設立し、世界各地で基盤を固めていきました。2010年代に入ると、フィリピン、インドネシア、メキシコなど、さらにグローバル化を加速させました。
- 1969年 タイニッパツ設立以降、台湾、ブラジルと海外進出をしました。さらに1976年には対米輸出拠点となるNHKインターナショナルをアメリカに設立し、世界各地で基盤を固めていきました。2010年代に入ると、フィリピン、インドネシア、メキシコなど、さらにグローバル化を加速させました。
- 1970年 線ばねおよび薄板ばねは、両方とも1960年代から需要が拡大してきました。当社は精密ばね分野へ本格的に進出するため、伊那（長野）と川崎（神奈川）の2工場体制を構築しました。競合他社との差別化のため、最新鋭の設備を導入するなど、先進的な生産技術を確立して、精密ばね事業は拡大を続けました。
- 1976年 「非自動車分野の売上を40%」の目標を掲げました。以降、当社にとって新分野であった産業機器製品や化成品に始まり、電子部品、ろう付製品、セキュリティ製品などを開発し、現在につながる非自動車分野が拡大しました。さらに、その過程で固有技術の幅も広がっていきました。
- 1976年 NHKインターナショナルをアメリカに設立し、世界各地で基盤を固めていきました。2010年代に入ると、フィリピン、インドネシア、メキシコなど、さらにグローバル化を加速させました。
- 1990年 企業理念制定
- 1992年 地球環境対策委員会設立
- 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基本方針制定
- 2017年 社員行動指針・ニッパツウェイ制定
- 2020年 人権に関する考え方制定
- 2021年 指名報酬委員会設立
- 2021年 指名報酬委員会設立
- 2021年 カーボンニュートラル宣言
- 2021年 ダイバーシティプロジェクト発足
- 2022年 東証プライム市場へ上場

コアテクノロジーを支える  
ステークホルダーとの共創

価値創造ストーリー

成長戦略

人的資本①

自然資本

製造資本／知的資本

社会関係資本①

人的資本②

社会関係資本②

財務資本



一橋大学大学院  
経営管理研究科 教授  
**円谷 昭一 氏**

日本発条株式会社  
代表取締役社長  
**茅本 隆司**

## II 創業100周年とその先に向かって

**【円谷教授】** 御社は2039年に創業100周年を迎えるにあたってカーボンニュートラルと産業廃棄物ゼロという環境チャレンジの達成を掲げていますが、どのような会社の姿で創業100周年を通過したいとお考えでしょうか。長期的なスパンで、様々な要素が関係してくると思います。

**【茅本社長】** 創業100周年を迎える2039年は区切りではありませんが、通過点です。それまでにサステナビリティの分野で多くの試みを実現させていかなければ、その先の当社に関わる主要なステークホルダーを幸せにすることはできません。温室効果ガスの分野におけるカーボンニュートラルの実現や産業廃棄物ゼロなど環境面が目立ちますが、これら以外にも重要な項目があります。

**【円谷教授】** 創業100周年にあたる2039年までの長期の計画や目標は経営の実務においては掲げにくいと思いますが、環境側面で意欲的な内容を公表されていますが、いかがでしょうか。

**【茅本社長】** 部品メーカーは、生産技術の開発や製品開発を行って提案はしていきますが、お客様あっての存在なので長期の計画や目標を考案しにくいということはあります。しかし、17年先に迎える創業100周年の2039年にカーボンニュートラルを達成するという目標設定は、当社の数値目標として過去最長になる挑戦的な目標です。達成までには多くの課題がありますが、サステナビリティに関する課題の解決に向けて着実に取り組んでいきたいと考えています。

**【円谷教授】** 環境以外のサステナビリティに関する社会からの期待にも応えていらっしゃいます。実現に向けた課題は、どこにあるとお考えでしょうか。

**【茅本社長】** 環境以外にも、ダイバーシティ、人権、な

ど多岐にわたるサステナビリティ課題に取り組みながら、100周年を超えて持続可能な成長を永続させる基盤を構築することが、社長としての切なる思いです。この成長投資をするためには、現状の利益水準を超える状態を維持しつつ、サステナビリティ課題を実現させるコストを負担し得る状態にしなければなりません。向こう5年程度でこのような状態に移行し、いわゆる今までの価値観でよい会社から、サステナビリティの観点でもよい会社になっていきたいと考えます。そのためには恐らく今の利益率を3%ぐらいは上げないと、安定的に課題をクリアしていくことは厳しいと思っています。

## II 創業100周年に向けて

### 「変えること」と「変えないこと」

**【茅本社長】** 創業100周年にあたる2039年に向けてありたい姿を思い描くことはできますが、具体的なプロセスを設定し、なすべきこと、変えなければならないこと、ニッパツらしさとして変えてはいけないこと、守るべきこと、を2039年に現役であろう若手従業員のためにも実践していかなければなりません。

**【円谷教授】** 「変えなければならないこと」と「変えてはいけないこと(守るべきこと)」の辺をうまく切り分け、分かりやすく説明していかないと従業員の皆さんも、どういう方向で進んだ方がよいのか、なかなか軸も定まらないかと思っています。人材、技術力、地域との関係、社風、組織、いろいろと考えられますが、いかがでしょうか。

**【茅本社長】** 変えてはいけないことは、従業員を大切にすることです。赤字続きになると、会社として従業員を大切にできなくなってしまいます。従業員を大切にすることも、利益を確保しなければなりません。

加えて、従業員に対しては性善説で考えています。従業員は悪いことをするという性悪説を前提としたルールに縛られた経営でなく、性善説だからこそ誘惑に負けないという考えです。ただし、誘惑を起こさない程度にはルールを整備したほうがよいと考えています。性善説に基づいた経営という考え方は基本的に変えてはいけないことと考えています。

また、「出る杭」をみんなで押し上げようと呼びかけています。前向きにやったことの失敗をとがめないような社風です。損失を出した時に、もちろん悪いことをして損失を出してはいけませんが、良かれと思って挑んだことがうまくいかなかった時にはあまり責めません。このような考え方は社風として残したいです。実際に私も半導体分野での研究開発が成功する前にたくさんの失敗をしてきましたが、たまたま一つが成功し、それがインキュベーションだったということだと思います。

**【円谷教授】** 素晴らしいですね。そういった雰囲気は従業員の皆さんがお持ちで働いているということですか。

**【茅本社長】** そう思います。

**【円谷教授】** いいですね。このような性善説の会社に入りたいですね。変えてはいけない従業員に対する姿勢ですね。一方で、変えなきゃいけないこと、変えたいこと、とはどのような点でしょうか。

**【茅本社長】** 第一に、スピード感です。例えば、設備投資を検討・実施する投融資委員会のような、スピード感が重要な場面は、適切なプロセスを踏みつつ意思決定のスピードを上げていく必要性を感じています。

第二に、人事制度です。人事制度には、「変えてはいけないこと」と「変えなければならないこと」が混在し、適切に切り分ける必要がありますが、根本的に女性の活躍を支援するための人事制度に変えなくてはなりません。成文ルールだけでなく、「ガラスの天井」というような組織内に存在する意識も変える必要があります。加えて、総合職、一般職、という区分をどのようにするべきかという問題もあります。人材の活性化においては既存の処遇区分では制約が生じ、うまく機能しないかもしれません。これらの制約を如何に再整備するか、スピード感を持って取り組むべき課題です。先行して地域限定総合職を創設し、そう遠くない将来に、総合職、一般職、について抜本的な見直しを行うべきと考えています。

**【円谷教授】** それは企業さんだけの話じゃなくて、日本全体、大学も、官公庁でも同じですね。

**【茅本社長】** インセンティブを与えるような評価の仕方と、継続的に勤めてもらうための評価の仕方とで、いつも悩んでいます。拙速に制度を変える弊害とスピード感を失うことの弊害も勘案しなければなりません。

**【円谷教授】** 同じように世の中の組織は悩まれているの

で、人的資本に関するテーマの注目度が最近特に高まっています。

**【茅本社長】** ジョブ型やロール型といった類型に当てはめるのではなく、当社に合った形をつくらないといけないと考えています。また、世代によって働き方に関する考え方が変わっていることも加味しなければなりません。

**【円谷教授】** 今の変えなければいけないポイントは、どちらかという会社の中の変えなければならないことでしたが、外とのつながりで変えていきたいことはいかがでしょうか。

**【茅本社長】** 自動車部品は大きく2つに分けて、流行の自動車部品とトラディショナルな自動車部品に分類されます。当社が扱う自動車部品はトラディショナルな自動車部品の代表です。ある意味なくならないし安定感はあるのですが、運転支援システムなどのいわゆる流行の部品と比較すると、当社が扱う部品は売価が安過ぎると思っています。自動車業界のお客様との関係において信頼感を維持しつつ交渉に緊張感を持って臨むことが大事で、改善すべき部分があると考えています。

**【円谷教授】** 交渉力を上げるということでしょうか。

**【茅本社長】** はい。特に、鉄鋼材料の値上げやエネルギーコストの上昇を適切に反映した価格交渉を実現して欲しいと社内には伝えていますが、デフレ経済下で値上げが難しい状況が続きましたが、インフレ懸念が顕在化した以上は、適切な価格形成が取引関係の中で行われるべきと考えます。トラディショナルな自動車部品でも、品質を磨き続ければお客様にも価値に見合った価格で評価いただけるものと考えています。

## II ニッパツの価値創造ストーリー

**【円谷教授】** 今期、2022年のニッパツレポートで、「サステナビリティを支える基盤」という要素を新たに加えた意図をお聞かせください。

**【茅本社長】** 今年のニッパツレポートは何か所も昨年から見直しをかけていますが、中でも力を入れたのが価値創造ストーリーに関するページ (p.14 ~ p.19) です。それらのページを通して、当社の企業としての考え、資源、強み、そしてステークホルダーの皆様とどのように価値共創をしているかを整理し、皆様に伝えることを目的としています。その中でも「サステナビリティを支える基盤」はコーポレート・ガバナンスやリスクマネジメントだけではなく人材や環境、CSR調達などの取り組みも当社のものづくりを支え、当社が持続的な成長を可能にするための基盤であるとの考えから、今回このように変更しました。

**【円谷教授】** 価値創造図は、会社の全体像というように俯瞰で見ることができますね。

**【茅本社長】** 社外の方はもちろんですが、ぜひ従業員にも



ていく必要があると考えています。自動車産業では、ニッパツというブランドは一定以上の実績で扱われますが、新たな分野・領域では一から築いていく必要がありますが、そこを恐れてはいけません。

## II 事業間シナジーを生むための取り組み

【円谷教授】 統合報告書<sup>\*2</sup>の一般的な傾向としては、事業別の説明は丁寧に記載されているのですが事業間のシナジーについてはあまり記載されておりません。御社における各事業間のシナジーについて教えてください。

【茅本社長】 それぞれがまるで独立した会社のように事業計画を策定して事業展開していくことは望ましくないと考えています。当社も事業部門によって文化の違いが生じ、事業間のシナジーを問いかけています。具体的な取り組み例だと、生産性を高めていく技術に精通する執行役員や部長クラスの役職人材に事業間で異動してもらうことで、生産性向上のための技術やノウハウを別の事業部門にも根付かせることに成功しています。

【茅本社長】 諦めないで技術の可能性を貫きとおすという観点では、マイクロコンタクタという製品があげられます。髪の毛より細いばねなどを用いて半導体の導通チェックができるピンのことです。従来、精密ばね事業部門で扱うべきものとして捉えていましたが、5G通信技術や半導体といった高周波特性の要求が高まってきたため、この技術を有するHDD用サスペンション事業部門に移管しました。これによる技術や生産面でのシナジー効果が高く、一挙に花開こうとしています。

【円谷教授】 そういったシナジー効果の発揮も100周年に向けた一つの目標と言えますね。

【茅本社長】 そうですね。その一つの施策として、事業部門異動の公募制を取り入れようと計画しています。意欲のある従業員にはどんどん新たな可能性を求める機会を提供し、事業としての魅力や業績が振るわない事業は危機感を持って経営に当たることによってグループ全体の活性化を図れればと考えています。

【円谷教授】 御社の今後の取り組みに期待しています。

※1 ISS…Institutional Shareholder Servicesの略。投資家に対して、株主総会議案の賛否を助言する議決権行使助言会社。  
※2 統合報告書…財務情報と非財務情報から構成された、組織の長期的な価値創造を説明する報告書。

心構えが必要になってくるとお考えでしょうか。

【茅本社長】 時代によって大きく変わるものでもなく、いろいろな資質を持った人がいる。それこそ多様性が必要で、経営層こそ発想のベクトルが一方向的に同じになってはいけないと考えています。

【円谷教授】 素晴らしいです。

【茅本社長】 管理職研修や新任部門長研修などの場でベクトルを一致させないように指示しています。ベクトルはある程度バラバラでいい、完全にみんなが同じ考えしか持たないようになったら、それこそ会社が危ないと考えています。能力という側面でも、技術や経理、人事分野など、いろいろな専門知識が必要です。あえて共通項で欲しいとしたら、変化を恐れない、早く変化する、早く動く、という資質は益々必要になってくるでしょう。

【円谷教授】 取締役会では、いろいろな意見が発言しやすい雰囲気なのでしょうか。

【茅本社長】 取締役会は社外取締役が増えたこともあり、活発な議論がなされています。社外取締役には、事業をどうしていく、今後ニッパツは事業をどうしていきたいのか、という視点で多種多様な議論を展開してもらっています。また、社内の経営会議メンバーである執行役員とも活発に議論する場を設け、スピード感を持って課題に当たっています。会議の活性化により、最近では会議時間がオーバーすることもあり、会議時間の延長を検討しています。

## II 自動車・非自動車の考え方

【円谷教授】 御社の事業に関して自動車・非自動車という考え方を変える必要があるという問題意識があるということですが、読者にもわかりやすくこの問題意識についてご説明ください。

【茅本社長】 組織を概観すると、売上の約7割が自動車であるために、自動車部品の会社と認識される状態になっています。ですが、各事業部門は、必ずしも自動車部品だけを作っているわけではないのです。しかし、自動車・非自動車という視点で考えると、発想が自動車業界の範疇から出なくなってしまう。製品、生産技術、などニッパツブランドで外部に提供される価値が自動車業界なのか、それ以外なのか、という行動様式では発展性が制約されるのではないのでしょうか。例えば、産業機器ほか事業部門で扱う金属基板については、自動車かどうか関係なく、基板が必要だということお客様と仕事をし、そこで必要なスペックを具現化していくというスタンスです。自動車がEV化しつつあるために自動車用基板が増えていますが、フラットに製品や技術を捉えて、自動車産業に拘らない価値の提案を展開するべきだと考えています。自動車産業との関係はそのままに、製品、生産技術、シミュレーション能力などいろいろな可能性を求めて自動車産業の外にも仕事を広げ

これを見てもらい、自分たちの会社や製品、業務などがどう社会とつながっているのかを理解するきっかけにしてほしいですね。

## II ステークホルダーとのコミュニケーション

【円谷教授】 「サステナビリティを支える基盤」ではステークホルダーとして「お客様」「地域住民」「お取引先様」「株主・投資家」が掲げられていますが、ステークホルダーとどのような関係を構築していきたいと考えておられるのでしょうか。「サステナビリティを支える基盤」の中心には「従業員」が描かれております。2022年は人的資本が話題にもなっていますが、御社の従業員の皆様の強みと、経営陣が従業員に今後期待していることを教えてください。

【茅本社長】 強みはやはり性善説です。従業員の皆さんは基本、善人、真面目で、なんとかしようとする。そういう特質を社風として持ち続けて来ています。1964年に制定した社訓の最後に「みんなのニッパツ」という項目があり、当時の「みんな」は社内のステークホルダーである従業員のことでした。昔からの強みが引き継がれていると思います。

【円谷教授】 多様性というテーマの中には、いろんな考え方を許容するというポイントがあり、同じく社訓にある「根性のニッパツ」というところとどのようにバランスを取られていますか。

【茅本社長】 社訓にある「根性のニッパツ」という項目は、精神論の根性ではなく、「ネバーギブアップ」と捉えています。単純にできないというのではなく、できるまで諦めないでやり通す、というニュアンスで捉え、今も従業員のいい資質として引き継いで来ています。私は開業屋ですから、いろんなやり方をしてでも、それを「諦めない」で何とか作る。それが根性だと思っています。

【円谷教授】 社訓の根性は「諦めない」という意味合いですね。いろんなやり方があっていいから、ベースにあるのは「諦めない」という気持ちが肝心ということですね。

従業員さんをコアにして、その周りにいらっしゃる主要なステークホルダー、「お客様」「地域住民」「お取引先様」「株主・投資家」との関係について、今後どのようにされてい



きたいとお考えでしょうか。

【茅本社長】 お客様からは絶大な信頼を得ることが必要です。何かあればまずニッパツに頼む、というお客様からの信頼をしっかり獲得し続けることで、特定の自動車メー

カーに偏ることなく、サプライヤーとして信頼感を持ってもらえることが重要です。前提としての必要項目である日頃のデリバリー、品質、価格も含めて、一番がお客様との関係です。同じことが当社に協力してもらっているサプライヤーの皆様にも言えます。当社では、下請法の改正に合わせて、対象サプライヤーに対する納入時の支払いを、全て月末締め翌月末現金払いに変えます。納入会社の資金繰りに寄与する方策として改正法の施行に先行して、10月1日納入分から、グループ会社も含め一斉に開始します。

【円谷教授】 サプライヤーさんには朗報ですね。

【茅本社長】 材料値上げ、いろいろな値上げ分を価格に反映する要望をよく聞いて、妥当であれば対応していく方向で指示し、内部監査の項目にも工場の購買も含めて購買部門がキッチリ対応していくこととしています。サプライチェーンの中で売る立場と買う立場と、両方の立場があるのでお互いの関係性をよく考えて取引しています。

【円谷教授】 株主・投資家さんとの関係についても今後どのようにされていきたいとお考えでしょうか。

【茅本社長】 当社の強みや成長力を適切に説明し、期待してもらおうということが正しい姿勢だと考えます。機関投資家の合理的な要望に関しては対応し、社長としての直接対話にも対応するつもりです。決算説明会にも年2回出席していきます。

【円谷教授】 機関投資家に対して社長としてビジョンを語ることもあるかと思いますが、どのようなスタンスで臨まれますか。

【茅本社長】 決算説明会での業績の報告などとは違い、ビジョンについては社長でなければ語れない部分があると思います。こうしたい、こうなりたい、を機関投資家の皆様にご説明していくことは非常に重要だと考えています。

【円谷教授】 御社は外国人株主比率が比較的高いようですが、なにか海外機関投資家との対話で重視していることはありますか。

【茅本社長】 株主総会の議決権行使結果を分析し、反対行使の場合はその原因の改善に努めています。今後は対話もさらに強化していけたらと考えています。

【円谷教授】 海外の機関投資家は、日本の機関投資家よりも個別対応力が高く、対話を重視する傾向があります。ISS<sup>\*1</sup>などの一般的な議決権行使基準においては反対行使となりそうなものでも、御社の考え方や内部ルールなどを適切に説明することで、受け入れてもらえる可能性は十分にあると思います。社外取締役の口から説明してもらおうということも効果的です。

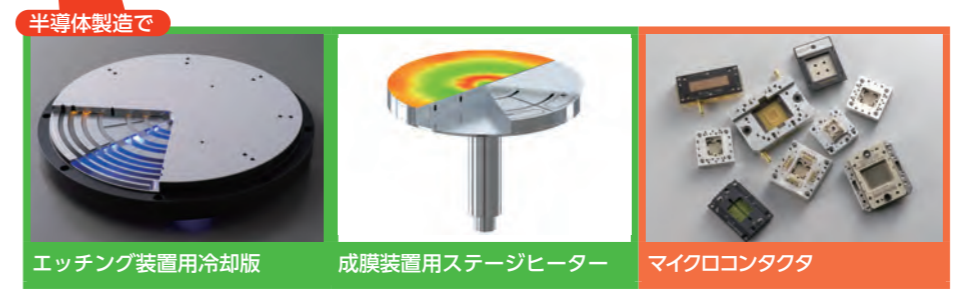
## II 経営層のあり方

【円谷教授】 企業価値の向上に向けては経営層が軸になるわけですが、今後経営層には、どのような資質やスキルや

# 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。

- 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支える  
ステークホルダーとの共創

価値創造ストーリー

成長戦略

人的資本①

自然資本

製造資本／知的資本

社会関係資本①

人的資本②

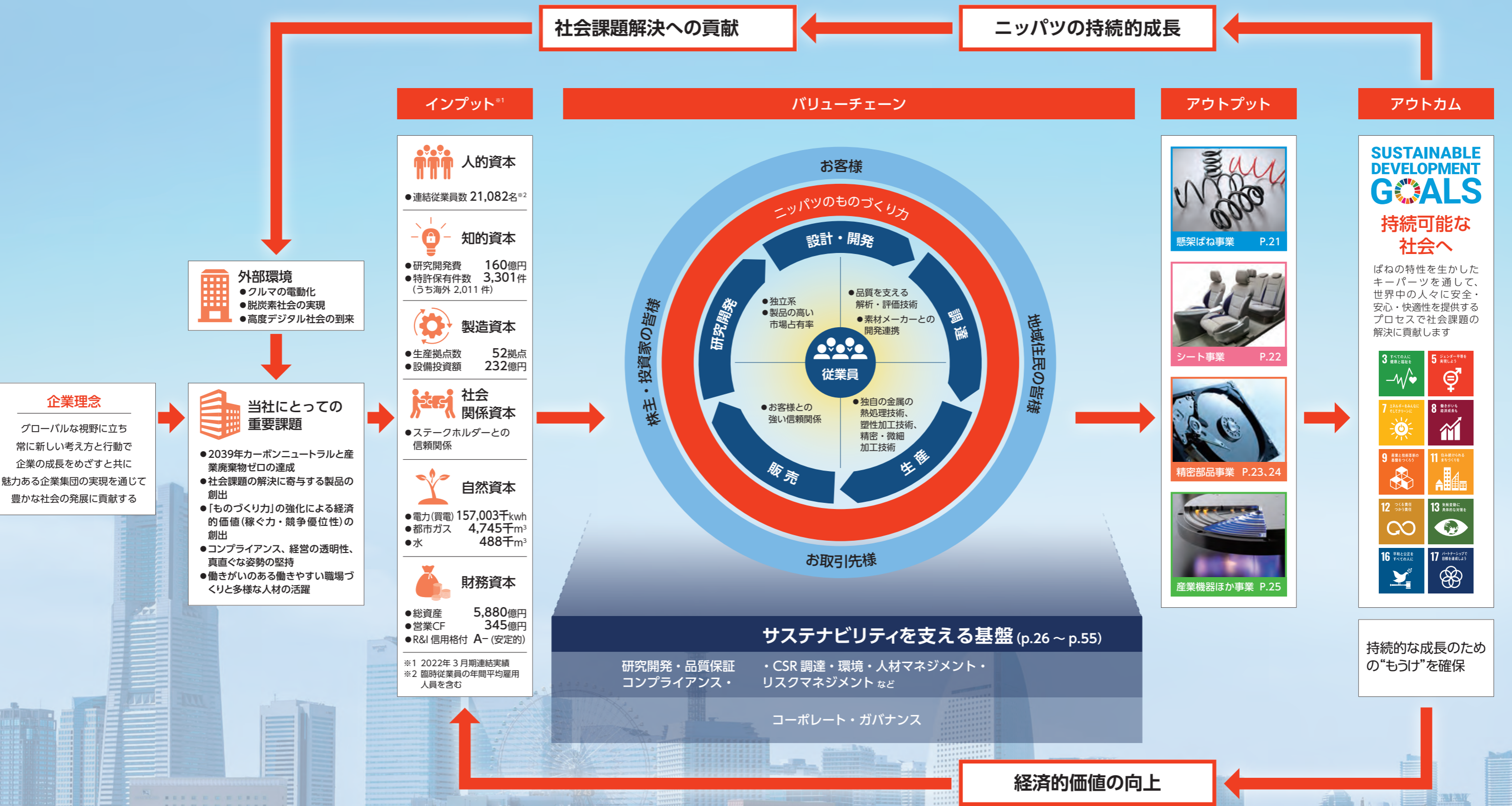
社会関係資本②

財務資本

# 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

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。



コアテクノロジーを支えるステークホルダーとの共創

価値創造ストーリー

成長戦略

人的資本①

自然資本

製造資本/知的資本

社会関係資本①

人的資本②

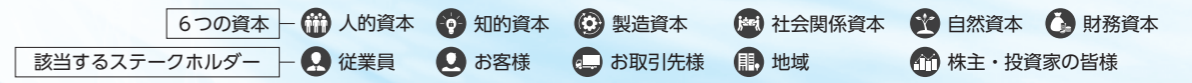
社会関係資本②

財務資本



# バリューチェーンにおけるステークホルダーとの企業価値創造

当社は、価値創造プロセスの中で示した、バリューチェーンにおける各事業活動ごとの取り組み課題に対し、諸資本を効率的に活用することで、当社ならではの強みを生かし、社会課題の解決へ貢献する価値を生み出しています。



## 研究・開発・設計

取り組み課題	6つの資本	該当ステークホルダー	ニッパツのサステナビリティを支える取り組み	アウトカム
コア技術、ノウハウの蓄積	知的資本	従業員・取引先	・コア技術（材料開発・金属加工・熱処理・接合・解析）の蓄積・活用	・コア技術によるイノベーションへの貢献
お客様、取引先、外部機関との共同研究	社会関係資本	お客様・取引先	・フロントローディングの推進による「品質優先・提案型」のものづくり	・産学官による共同研究の推進
ゼロエミッション、カーボンニュートラルの達成	自然資本	お客様・地域	・環境配慮設計（軽量化・省エネ設計など）の促進	・地球温暖化・環境汚染の緩和
成長のための技術関連投資	財務資本	お客様	・継続的な研究開発投資（新製品の開発・受注）の実行	・企業価値向上によるステークホルダーへの還元

## 販売

取り組み課題	6つの資本	該当ステークホルダー	ニッパツのサステナビリティを支える取り組み	アウトカム
お客様との信頼関係の構築	社会関係資本	お客様	・独立系ならではの業界ニーズ・動向の体系的な把握 ・高い市場シェアによる強固な顧客基盤の構築	・バリューチェーンの強化 ・社会課題の解決に寄与する製品の提案

## 調達

取り組み課題	6つの資本	該当ステークホルダー	ニッパツのサステナビリティを支える取り組み	アウトカム
お取引先様との信頼関係の構築	社会関係資本	取引先	・紛争鉱物対応の順守 ・下請法の順守 ・ガイドラインに基づくCSR調達の推進	・強固なサプライチェーンの構築
サプライチェーン全体での環境負荷低減	自然資本	取引先・地域	・環境チャレンジ（カーボンニュートラル宣言・産業廃棄物ゼロ）の計画的遂行 ・ガイドラインに基づくグリーン調達の推進	・地球温暖化・環境汚染の緩和

## 生産

取り組み課題	6つの資本	該当ステークホルダー	ニッパツのサステナビリティを支える取り組み	アウトカム
工場・設備の強化	製造資本	お客様・従業員・地域	・グローバル供給体制（国内拠点24箇所、海外拠点33箇所）の構築 ・継続的な設備投資（生産性向上・品質向上・生産能力増強）の実行	・安定供給によるお客様との信頼関係の構築 ・現地雇用による地域経済への貢献
お客様・お取引先様・地域との信頼関係の構築	社会関係資本	お客様・取引先・地域	・安定雇用の継続（連結従業員数 21,082名）※2022年3月末、臨時従業員の年間平均雇用数を含む ・継続的な地域貢献	・地球温暖化・環境汚染の緩和
ゼロエミッション、カーボンニュートラルの達成	自然資本	お客様・取引先・従業員・地域	・環境チャレンジ（カーボンニュートラル宣言・産業廃棄物ゼロ）の計画的遂行 ・太陽光発電設備の導入 ・省エネルギー診断・環境監査	・地球温暖化・環境汚染の緩和

## サステナビリティを支える基盤

取り組み課題	6つの資本	該当ステークホルダー	ニッパツのサステナビリティを支える取り組み	アウトカム
ガバナンスの強化	社会関係資本	お客様・取引先・株主投資家	・コーポレートガバナンス（取締役会の機能など）のさらなる強化 ・リスクマネジメントの強化 ・コンプライアンスの推進 ・株主・投資家とのコミュニケーションの推進	・健全な経営体制の構築
人的資本の活用	人的資本	従業員	・働き方改革によるダイバーシティ ・健康経営の推進	・安全かつ生産的な雇用
財務基盤の強化	財務資本	株主・投資家	・株主資本効率の向上によるかせぐ力の創出	・持続的な経済成長

# 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…	<p>高い製品性能</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>微細な位置決め精度</li> <li>共振を抑える特性</li> </ul>	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…	<p>高い製品性能 製品の信頼性</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>温度コントロール</li> <li>耐腐食性、耐久性</li> </ul>	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…	<p>製品の信頼性</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>高い加工精度</li> <li>高い生産効率</li> </ul>	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…	<p>製品の安全性 製品の快適性</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>疲労低減</li> <li>シートの軽量化</li> </ul>	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	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…	<p>高い製品性能と軽量化技術</p>	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・着ける  
安心・安全・快適

コアテクノロジーを支える  
ステークホルダーとの共創  
価値創造ストーリー  
成長戦略  
人的資本①  
自然資本  
製造資本/知的資本  
社会関係資本①  
人的資本②  
社会関係資本②  
財務資本

# 電動車・自動運転車に対応するニッパツグループ製品

当社グループの今後の事業において、電動化や自動運転化は欠かせないトピックの一つです。各セグメントにおいても様々な製品を提供することで、電動化・自動運転化対応を進めています。

- 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

### 懸架ばね

コイルばねや板ばね、スタビライザなど、自動車の足回りを支えることで走行安定性に寄与するばねです。軽量化を図ることで、自動車の燃費向上に貢献します。

### HEV ブレーキ用 アキュムレータ

HEVのブレーキに使われる部品です。蛇腹状の伸縮する管により蓄えた圧力でオイルを瞬時に吐出し、ブレーキに必要な圧力を即座に・簡単に提供します。

### 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、快適な操作を瞬時に吐出し、ブレーキに必要な圧力を即座に・簡単に提供します。

### EV 充電器つき立体駐車装置

グループ会社であるニッパツパーキングシステムズ(株)の既存の立体駐車装置に、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動力を生み出します。

### 押さえばね

モーターの電力を適切にコントロールするために使用されるPCU (パワーコントロールユニット) 作動時の発熱を効率よく放熱する目的で、冷却器へ押さえつけるために使用されます。

### 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る、製品のエレクトロニクス化をサポートする部品です。

◆ヒートシンク 一体型基板 (DB-iC) **開発品**

モーター周辺のDC-DCコンバーター (直流電圧を変換する装置) に使用されます。放熱部品であるヒートシンクと金属基板が一体となっているタイプの金属基板で、高放熱・大電流・高耐久という特長があります。

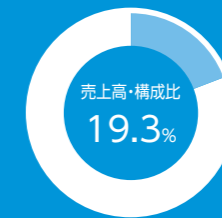
### バッテリークッション

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、筐体のつなぎ目への水の侵入を防ぐといった用途で使用されます。

# 懸架ばね事業

2021年度実績

売上高	1,129億円
営業損失	43億円



ばね生産本部本部長  
常務執行役員  
**梅野 純**

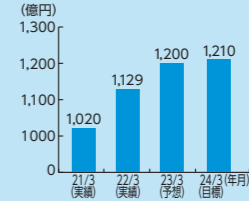
## 事業概要

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。

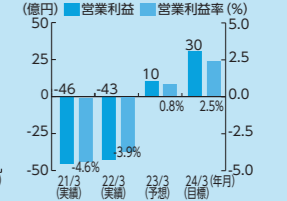
### ●主要製品

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

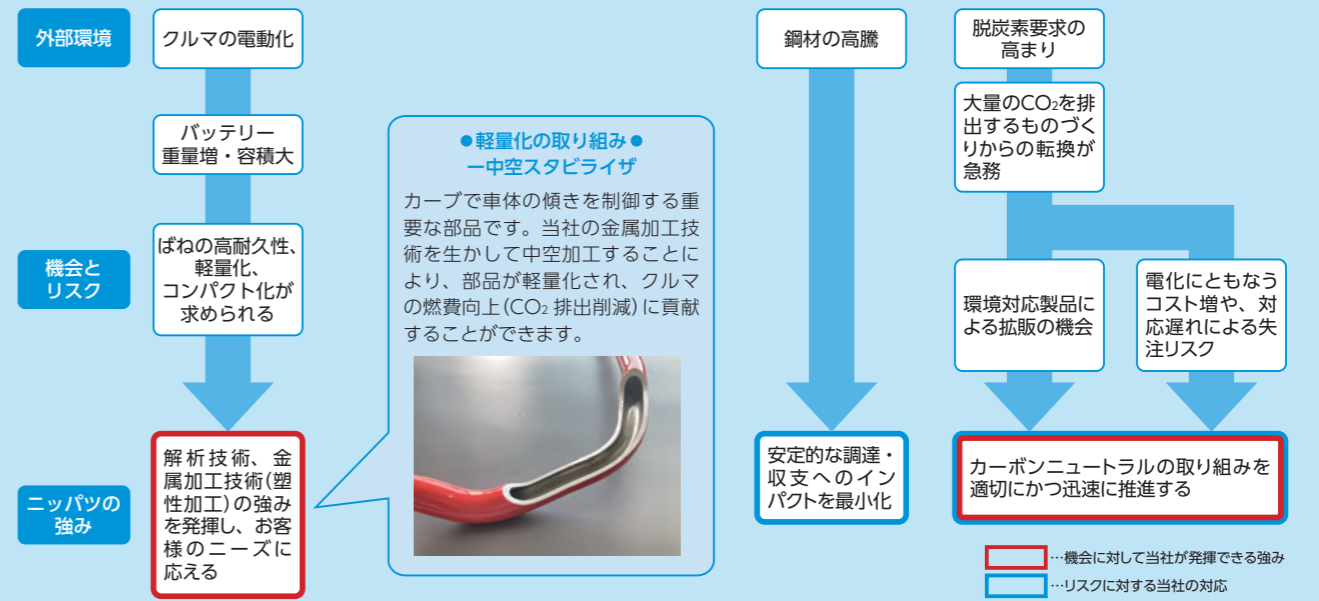


## カーボンニュートラル達成に向けた取り組み

2030年度CO<sub>2</sub>排出量30,228トン達成するため、灯油・プロパンからの燃料転換を推進中です。2023年度以降、  
 ・高効率加熱によるエネルギー削減  
 ・太陽光発電導入  
 などの施策を進め、2026年時点で8,993トンの削減を目標としています。



## 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、グローバルでの生産体制を再構築し、継続的な競争力を確保していきます。

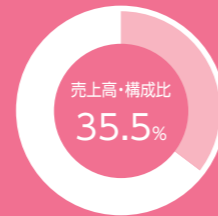
クルマの電動化に対応した次世代の商品の開発を進め、競合他社との差別化を図ります。軽量化、コンパクト化というニーズは益々高まり、加えてカーボンニュートラルをも達成可能な商品・工法の開発を加速させ、マーケットへの提供を目指します。

# シート事業

2021年度実績

売上高 2,084億円

営業損失 28億円



シート生産本部本部長  
専務執行役員  
小野 達朗

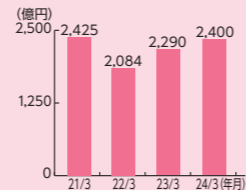
## 事業概要

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。

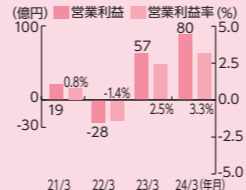
### ●主要製品

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



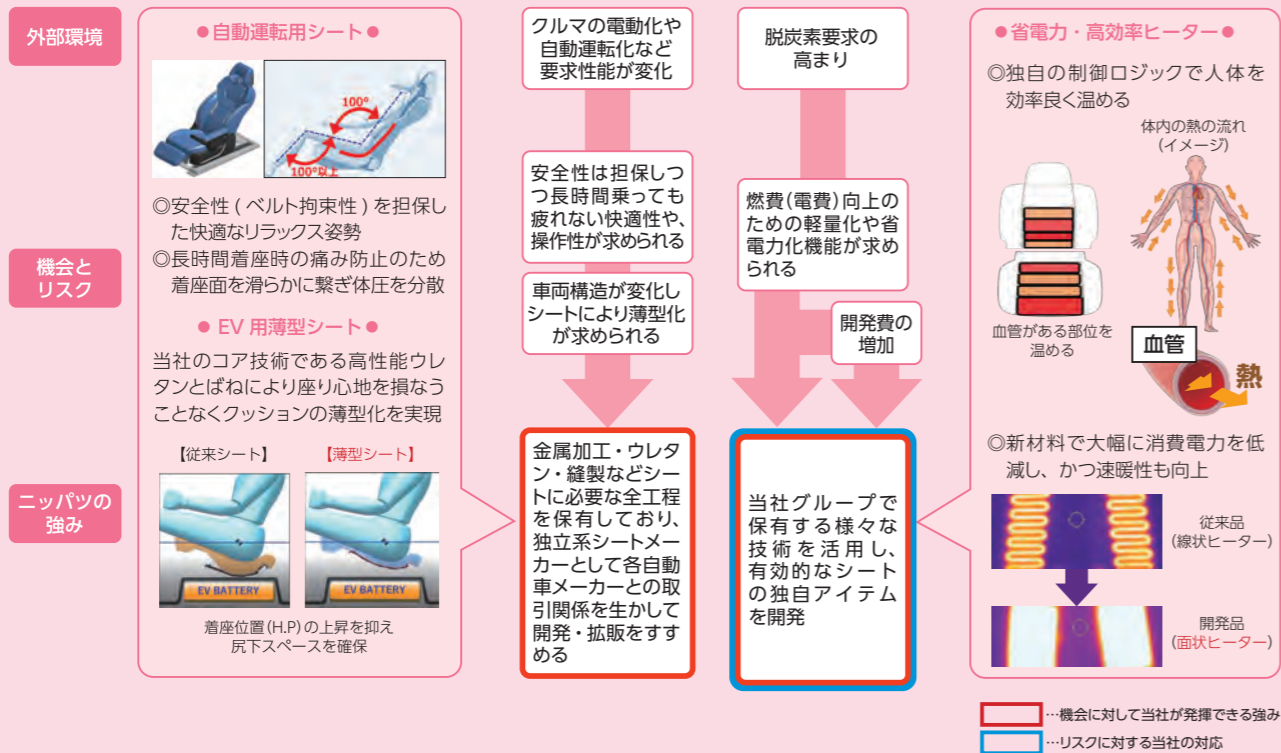
22/3期(予想)は2022年5月13日時点です。

## 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トン達成するため、従来から進めている省エネ・廃棄物量削減活動に加え

- ・ウレタン工程での金型温調の放熱ロスの徹底削減とさらなる高効率温調器の検討
- ・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)
- ・太陽光発電設備の導入や再生可能エネルギーの積極的な活用などの施策を進め、2026年で6,376トンの削減を目標としています。

## 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、お客様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・もの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、販売面で価格競争がより厳しくなることに加え、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、収益性の強化に繋げていくとともに、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。

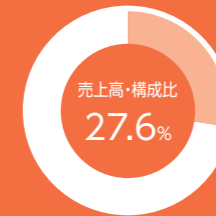
MaaS…「Mobility as a Service」の略で、様々な交通サービスを1つの移動サービスに統合すること。

# 精密部品事業 精密ばね事業

2021年度実績

売上高 1,622億円

営業利益 178億円



精密ばね生産本部本部長  
専務執行役員  
大竹 一彦

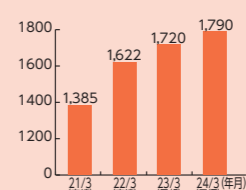
## 事業概要

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。

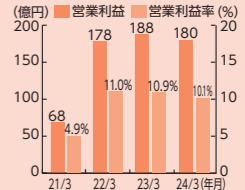
### ●主要製品

HDD用機構部品、線ばね、薄板ばね、モーターコア、マイクロコンタクタほか

### ◆売上高



### ◆営業利益・営業利益率



22/3期(予想)は2022年5月13日時点です。

## カーボンニュートラル達成に向けた取り組み

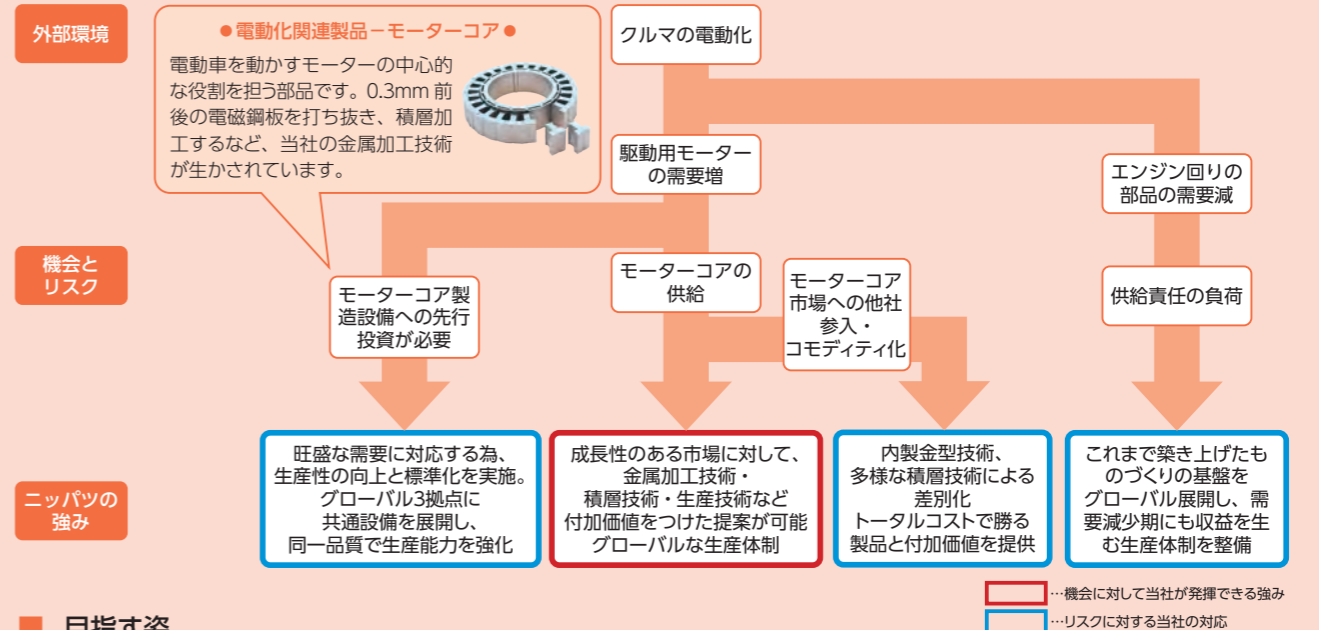
2030年度にはCO<sub>2</sub>排出量11,800トン達成を目指します。消費電力の可視化と全員参加の省エネを精密の環境保全の基盤とします。

- ・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年に33,308トンのCO<sub>2</sub>削減を目標とします。



## 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は需要減が見込まれる一方で、電動車向けのモーターコアを今後の成長分野と考えています。

世界的な脱炭素の流れを受け、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精度化を追求するとともに、製品組立過程の一部であるサブAssy工程の技術開発も並行して進め、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。

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ばね製品である、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

## ■ カーボンニュートラル達成に向けた取り組み

2030年度のCO<sub>2</sub>排出量4,252トンを実現するため、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、

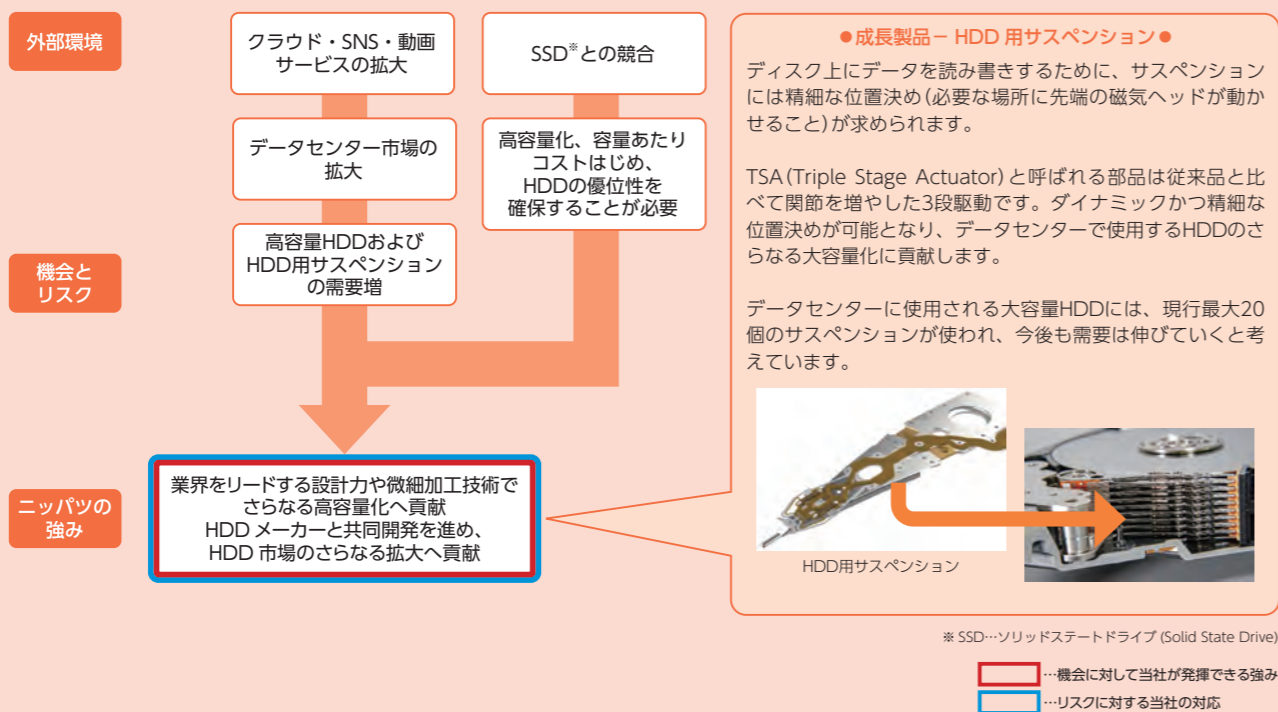
- ・エネルギー消費の少ないクリーンルーム運用
- ・高い生産能力と省エネを達成する次世代設備開発
- ・太陽光発電導入

などの施策を進め、2026年時点で2,411トンのCO<sub>2</sub>削減を目標としています。



駒ヶ根工場に設置された太陽光パネル

## ■ 主要な外部環境および機会とリスク



## ■ 目指す姿

2030年までにHDD出荷台数は徐々に減少するものの、データセンター向けのディスク枚数の多いHDDの需要は増加し、結果として、HDD用サスペンションの総需要は年率10%で増加するという傾向にあります。

ただし、モバイル・デスクトップ用でHDDからの置き換えが進むSSDに対し、さらなる高容量化により用途の差別化、1GBあたりの価格差を維持していくためには、以下の課題への対応が重要と考えています。

- ・お客様との協力体制を深め、さらに内蔵ディスク数を増やしたHDDを実現する薄型サスペンション開発の加速化
- ・生産設備のタクトアップ、稼働効率の最大化により、各生産拠点のアウトプットの拡大

HDD用サスペンション事業は技術革新と高精度な生産自動化を両立させ、今後もHDD用サスペンションのリーディングカンパニーとして、世界的なビッグデータ需要に対応し、豊かなICT社会の発展への貢献を目指します。

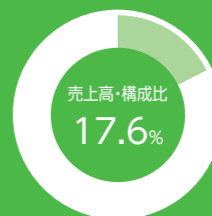
## ▶セグメント別の成長戦略

# 産業機器ほか事業

2021年度実績

売上高 1,031億円

営業利益 107億円



産機生産本部部長  
常務執行役員  
**堀江 雅之**

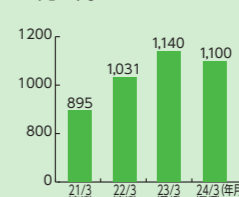
## ■ 事業概要

産業機器ほか事業では、自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。

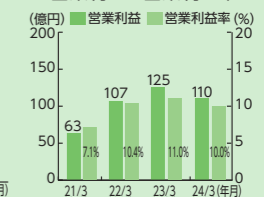
### ● 主要製品

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

### ◆ 売上高



### ◆ 営業利益・営業利益率



22/3期(予想)は2022年5月13日時点です。

## ■ カーボンニュートラル達成に向けた取り組み

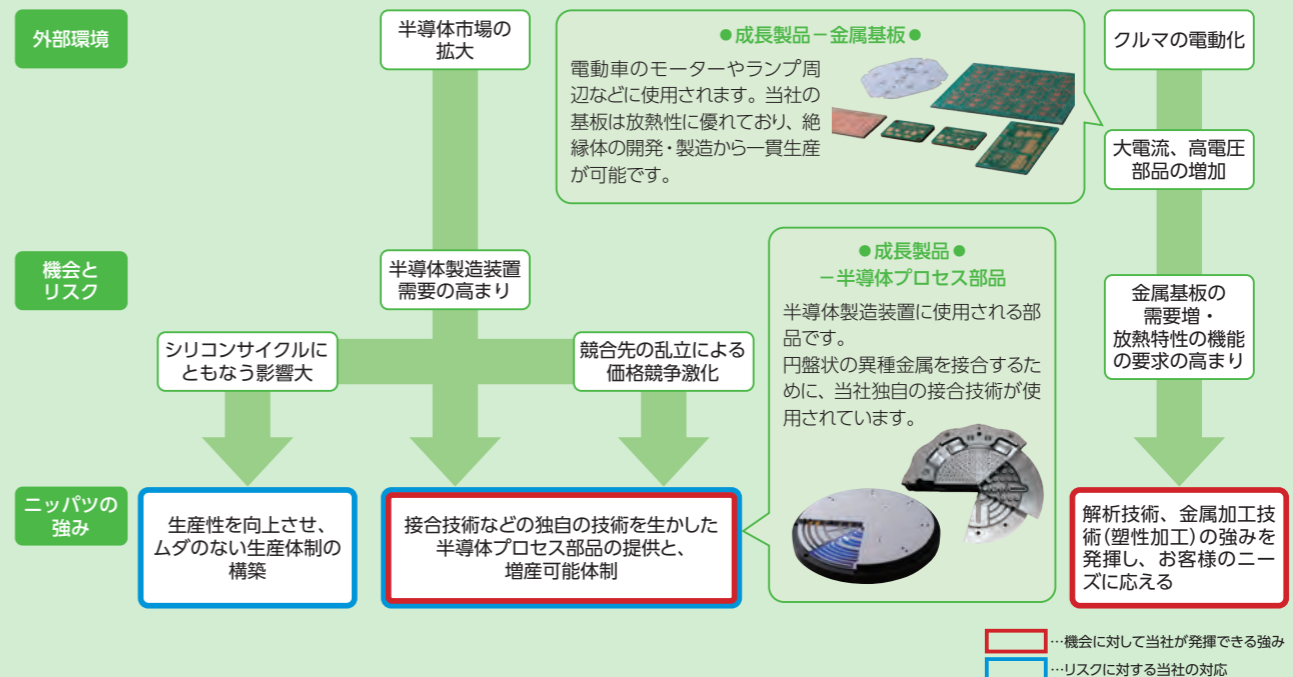
2030年度のCO<sub>2</sub>排出量3,698トンを実現するため、脱化石燃料や生産性を向上させ、省エネルギー体質への変換を推進中です。

2014年以降、売上高の上昇とともにCO<sub>2</sub>排出量も増加していますが、2023年以降に下記施策を進め、成行上昇曲線を下降曲線へ変換します。

- ・バイオマス燃料の採用
- ・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

などの施策を進め、2026年時点で14,010トンのCO<sub>2</sub>削減を目標とします。

## ■ 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。

# 特集 多様な人材の活躍を目指した取り組み



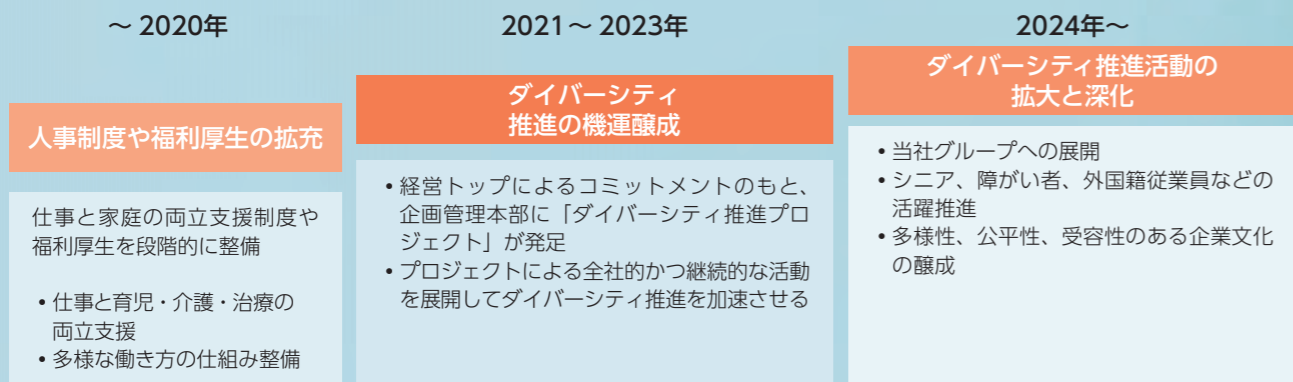
当社を取り巻く経営環境は近年大きく変わりつつあり、その変化のスピードはこれまで以上に増えています。

当社がこれからも変化し続ける社会とお客様の躍進を支え「世の中になくなくてはならない会社」であり続けるために、ダイバーシティ推進の取り組みに関してロードマップを定めて推進しています。

## 基本的な考え方

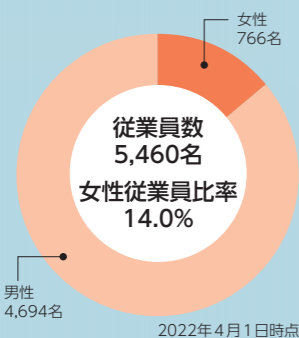
2021年度に「ダイバーシティ基本方針」を策定し、当社のダイバーシティ推進の指針や取り組み姿勢を当社ホームページなどで公開しています。性別、年齢、国籍、障がいの有無、性的指向の違いと多様な価値観をお互いに認め合い、従業員一人ひとりの多彩な個性と能力が最大限発揮できる働きがいのある職場づくりを目指しています。

## ロードマップ

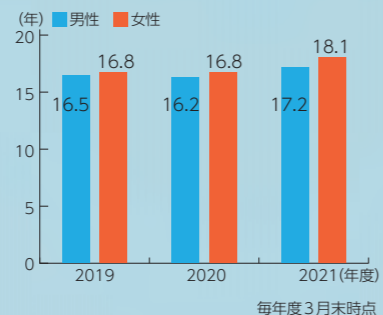


## 基本指標

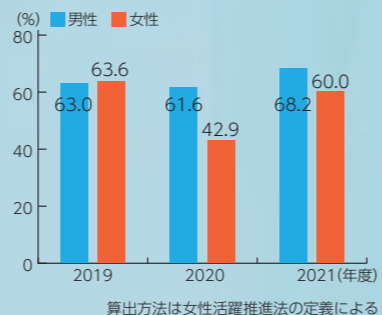
### ◆女性従業員比率



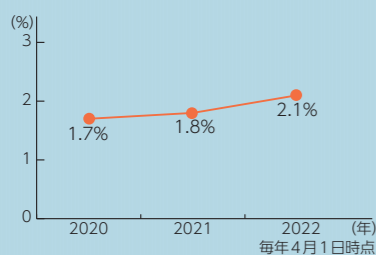
### ◆男女別平均勤続年数



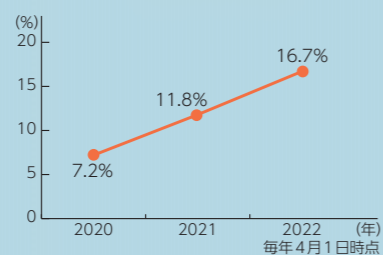
### ◆男女別採用10年後の継続雇用割合 (新卒採用総合職に限る)



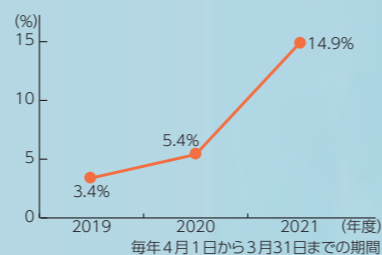
### ◆女性管理職比率



### ◆総合職新卒採用における女性採用比率

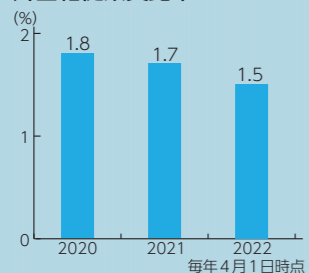


### ◆男性の育児休業取得率

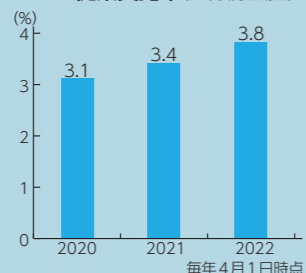


### ◆人材の多様性の状況

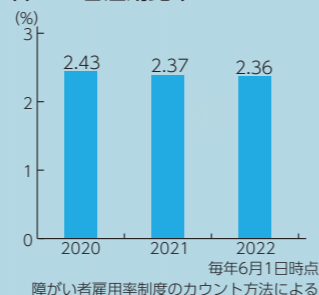
#### 外国籍従業員比率



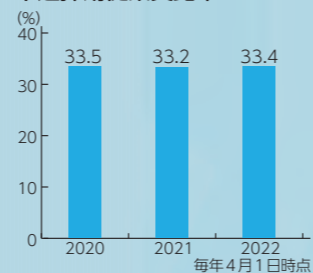
#### シニア従業員比率(定年後再雇用者)



#### 障がい者雇用比率



#### 中途採用従業員比率



## 2021～2023年ロードマップと重点課題

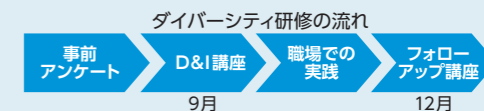
2021年度に「ダイバーシティ推進プロジェクト」を発足し、2022年度のグループ経営方針では多様な人材の活躍推進を掲げています。2023年中期経営計画に合わせ3カ年での活動計画を立て、当社におけるダイバーシティ推進の4つの課題に対する様々な取り組みを展開しています。

- | 課題1   | 課題2   | 課題3  | 課題4  |
|---|---|--|--|
| <b>ダイバーシティの理解促進</b><br>▶従業員一人ひとりの関心を高める情報発信<br>▶管理職・係長向け研修の実施<br>▶ホームページなどでの社内外への情報開示 | <b>仕事と家庭の両立支援</b><br>▶人事制度や福利厚生のさらなる拡充<br>▶制度が利用しやすい職場環境の整備 | <b>男性の育児休業取得促進</b><br>▶男性育児取得率向上に向けた取り組み<br>▶育児休業による欠員にも対応できる体制の整備や働き方の見直し | <b>女性活躍推進</b><br>▶女性リーダーの育成強化<br>▶女性従業員の採用数拡大<br>▶女性従業員の働きがい向上に向けた取り組み |

## 取り組み例

### 課題1 ダイバーシティ&インクルージョンの理解促進

当社では、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

2021年9月と12月に新任管理職を対象に研修を実施しました。この研修は講義で学んだ内容を職場で実践し振り返ることができるプログラムで、管理職として日々のマネジメントに活用できる実践的な内容になっています。研修参加者からは、色々な気づきにつながったなどの声があり、有益な研修であったと好評を博しました。今後は研修の対象範囲を拡大し内容のさらなる充実を図り、継続的に研修を実施していきます。

### 課題2 仕事と家庭の両立支援

当社では、充実した両立支援制度や福利厚生制度を設けています。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も継続的に実施しています。



#### くるみん認定の取得

2021年11月24日付で「子育てサポート企業」として、厚生労働大臣より「くるみん」の認定を受けました。

#### 不妊治療を受けながら働き続けられる職場づくりのためのマニュアル(厚生労働省)

2022年4月に改訂された厚生労働省が発行する不妊治療と仕事の両立に関する企業向けの制度導入マニュアルで、当社の事例が紹介され、制度や取り組みの導入経緯などが掲載されています。

### 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必要があります。「お互い様」の精神で男性が育児休業を当たり前に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。

#### 社長と男性育児取得者との座談会

2022年8月に社内報の企画で座談会を実施しました。読者に当社の男性育児休業に関する現状を把握してもらい、これから子育て期を迎える世代の取得を後押しする企画として実施し、当日の様子を社内報で紹介しました。



茅本社長(右)と男性育児取得者との座談会

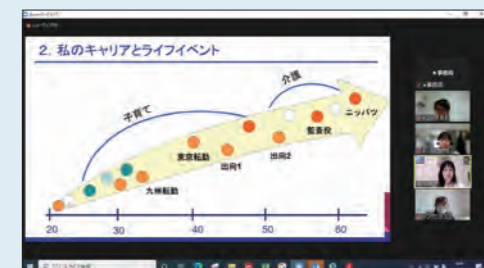
### 課題4 女性活躍推進

#### 女性リーダー研修の実施

当社の女性管理職比率は2%となっており、将来の管理職候補である女性総合職の育成強化は重要な課題です。2022年8月に女性主任を対象としたリーダー研修を行い、実践的なスキルの習得や普段は悩みを相談できる機会が少ない女性同士の意見交換などのプログラムを実施しました。研修には社長と女性社外監査役である古川監査役が登場し、当社の女性活躍推進に対する想いや経験談などを語ってもらい、参加者も熱心に耳を傾けていました。その後のグループワークでも活発な議論がされ盛り上がりを見せていました。

#### 「女性中核人材の活躍」の特設ページを新設

女性従業員の採用数拡大の取り組みの一つとして、当社のホームページに女性中核人材を紹介するコンテンツを新設しました。当社で働く女性従業員の事例を載せることで、学生や求職者に女性の活躍状況を認識してもらい、採用力の強化につなげていきます。



古川社外監査役による講話

経済活動拡大にともない、地球温暖化による気候変動、化学物質による環境資源の汚染や生物多様性の喪失など、地球全体で地球環境保全活動に取り組んできました。

持続可能な社会を目指し、当社グループは2021年9月に「ニッパツグループ 環境チャレンジ」を宣言しました。美しい地球を子どもたちに残すため、達成に向けてグループ一丸となって活動を進めていきます。

## 環境チャレンジ1. カーボンニュートラル宣言

2030年：CO<sub>2</sub>排出量を2013年度比50%減

2039年：カーボンニュートラル達成

### ■ カーボンニュートラル宣言

パリ協定を受け、各国や企業が次々とカーボンニュートラル宣言を打ち出しています。日本政府は2020年10月に「2030年までにCO<sub>2</sub>排出量を2013年度比46%減、2050年までにカーボンニュートラルを達成」を宣言しました。

当社グループでは、茅本社長が「2039年までにカーボンニュートラルを達成する。そのためにも2030年までにCO<sub>2</sub>排出量を2013年度比で50%削減する」と、2021年の当社創立記念日に全従業員に対して宣言しました。

現在はロードマップに基づき、2026年度までの具体的な施策を準備中で、一部施策は取り組みを開始しました。

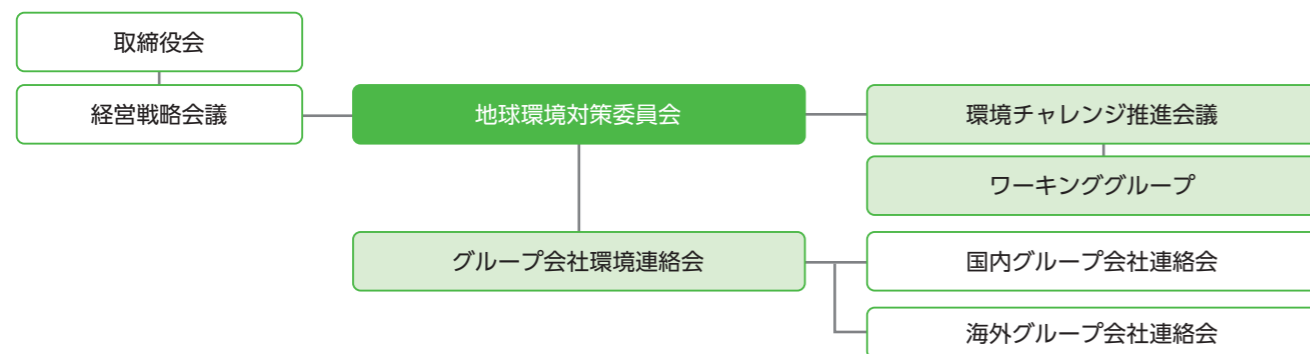
### ◆ カーボンニュートラル達成のための施策

手段	計画・検討中の施策(一例)	
エネルギー源を変える	生産活動関連設備の電化	ガス炉、ボイラー、フォークリフト、社有車、トラック
	建物設備の電化	給湯器や食堂設備の電化 自家発電機の燃料をバイオ燃料に変更
	太陽光発電設備の設置	自己投資型、PPA(電力購入契約)
	CO <sub>2</sub> フリー電力の購入	2022年度から当社および国内グループ会社で購入開始
エネルギーの消費を抑える	生産工程を省エネ	・コンプレッサーやモーターを更新 ・工程見直しによる設備の省機化 ・排熱利用
	効率が高い新技術や製品の開発	低温で発泡可能なウレタン処方の開発など
	建物設備の省エネ	照明、二重窓、空調機など省エネタイプのものに切り替えなど

### ■ トップダウンの活動体制

当社グループでは、従来から環境保全推進体制をつくり、活動を進めています。カーボンニュートラル目標や環境チャレンジの達成には、今まで以上に革新的な技術開発や大胆な施策に取り組む必要があります。実行力を強化するため、現在は社長、副社長のもとで地球環境対策委員会を開催し、トップダウンで活動を推進しています。地球環境対策委員会の取り組み内容は取締役会に報告、レビューが行われます。

### ◆ 地球環境保全活動体制図



### ■ 環境活動方針

毎年策定する「環境活動方針」に基づき、グループ・グローバルの視点で地球環境問題に取り組んでいます。2022年度の環境活動方針は従来と異なり、当社グループ環境チャレンジ宣言を受けて、この大きな目標を達成するための活動を方針としました。

### 【2022年度環境方針】

- CO<sub>2</sub>排出量削減活動
  - 2026年度までの中期活動計画の作成
  - 再生可能エネルギーや脱炭素電力の検討と利用
  - 地球環境対策委員会実務者レベルの「環境チャレンジ推進会議」の開催と情報共有
- 産業廃棄物削減活動
  - リサイクル業者の再検証
  - 有償リサイクルの無償化、有価物化の推進
  - サーマルリサイクル削減の検討

## 環境チャレンジ2. 産業廃棄物"0"を目指す

2030年：産業廃棄物量を2013年度比95%減

### ■ 再資源化率99%以上の維持

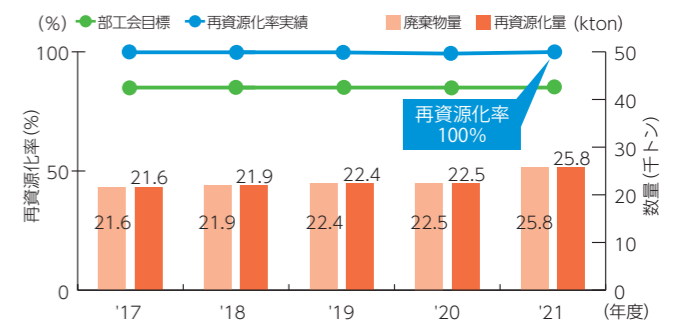
当社は自動車部品工業会(JAPIA)の再資源化目標85%より高い「再資源化率99%以上」の目標を立て、実績として再資源化率100%を達成しています。

再資源化率100%達成のためには、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。事業所毎に細かなルールを定め、環境道場を作って従業員に繰り返し教育を行い、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。

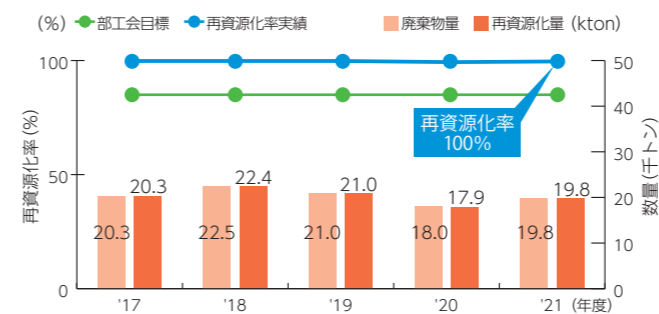
その結果、当社および国内グループ会社は再資源化率100%を達成し、現在まで維持しています。

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。

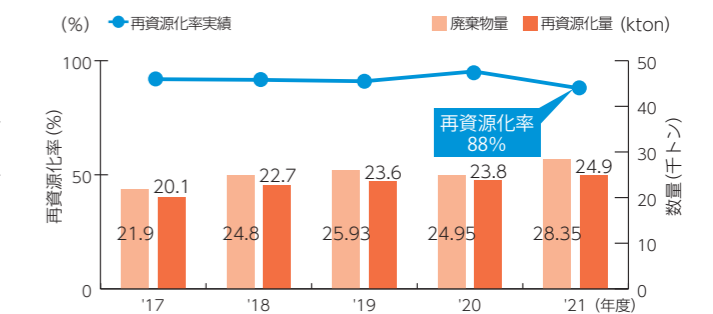
### ◆ 廃棄物の再資源化率推移(当社)



### ◆ 廃棄物の再資源化率推移(国内グループ会社)



### ◆ 廃棄物の再資源化率推移(海外グループ会社)



### ■ 廃プラスチックや生ごみの再資源化

軟質プラスチック類は、圧縮梱包機でコンパクトに保管・運搬し、適切な廃棄物処理業者で再資源化を行います。

また高品位なものは、プラスチック原料や高カロリー燃料に再生します。

生ごみ類は家畜の飼料に再利用したり、生ごみ処理機による発酵分解処理を行い、たい肥として再利用しています。



当社横浜事業所リサイクルセンター

### ■ 横浜市3R活動優良事業所認定

当社で取り組んでいる、廃棄物の再資源化や廃棄物業者の適正管理、事業所近隣清掃などの社会貢献活動が評価され、2012年度より10年連続で横浜事業所が横浜市3R\*活動優良事業所に認定されています。今後も認定継続に努めます。



横浜市3R活動優良事業所認定証

3R…リデュース、リユース、リサイクル

# 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。

## 2021年度のCO<sub>2</sub>削減活動

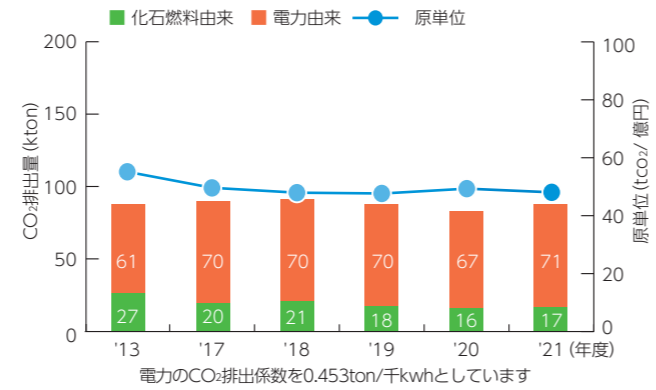
2021年度は当社、国内・海外グループ会社ともにCO<sub>2</sub>排出量が増加しました。生産量が回復傾向にあり、工場稼働時間が増加したためです。売上高原単位で見ると、当社は微減したものの、国内外グループ会社は増加しました。当社においては売上が増加しただけでなく、①コンプレッサーの更新による制御の最適化、②老朽化した空調機の更新、③化石燃料を使用するボイラーの電化、④設備の省機化および廃止などの対策の実施などを行いました。また、従来から取り組んでいるエア漏れ点検や、制御盤電源ブレーカー遮断などの活動も継続しています。

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。

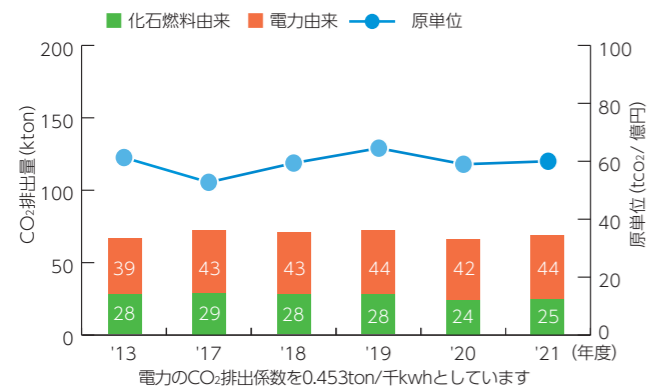
働き方改革の一環で、定時内業務やテレワークの推進にも取り組んでいることから、事務所の電力量も抑えられています。

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きます。

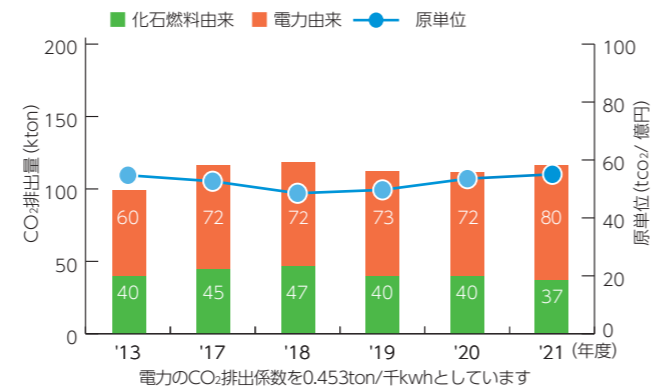
### ◆CO<sub>2</sub>排出量の推移(当社)



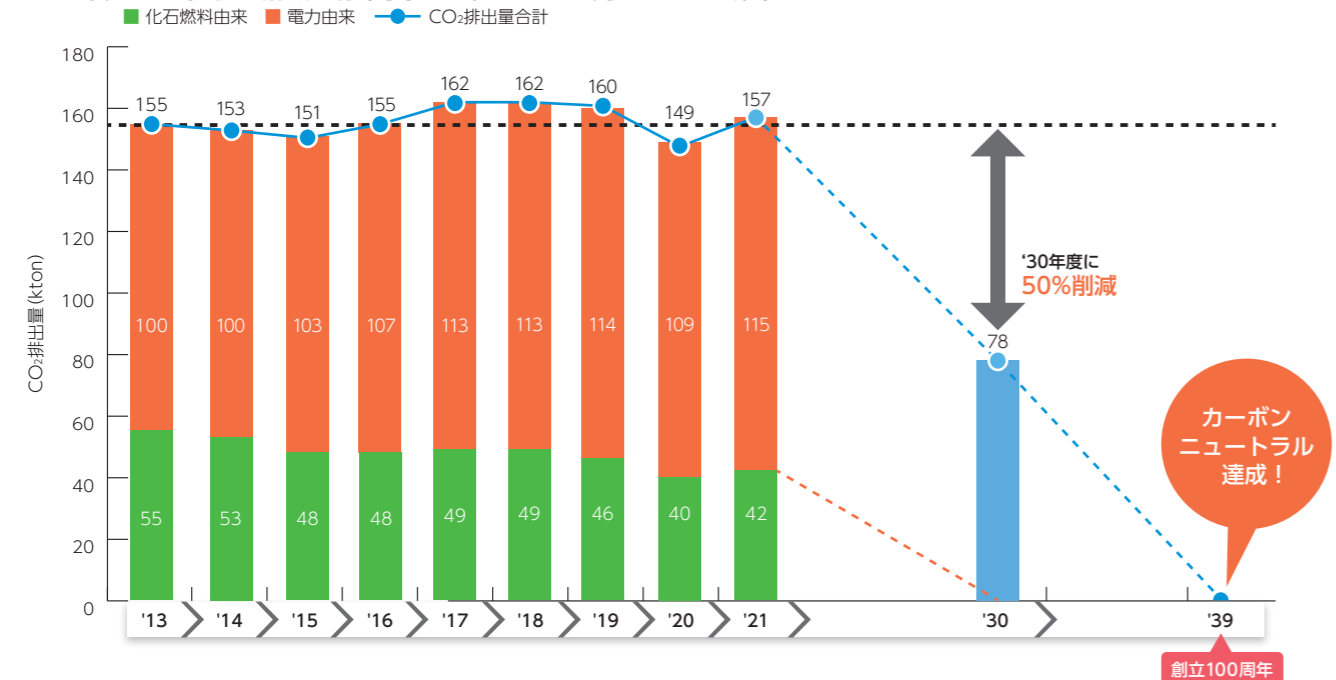
### ◆CO<sub>2</sub>排出量の推移(国内グループ会社)



### ◆CO<sub>2</sub>排出量の推移(海外グループ会社)



### ◆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駒ヶ根工場へ導入して以降、現在では当社の工場4事業所、国内グループ会社で14事業所、合計18事業所で導入されました。当社横浜事業所では、本社部門のOA機器相当分の電力を賄っています。

カーボンニュートラル達成のため、複数の事業所が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活用し、エネルギー使用量とCO<sub>2</sub>排出量の削減を進めます。

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 14 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)

## ハマウィングサポーター

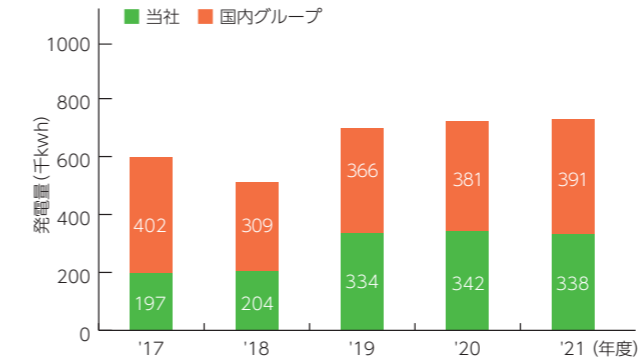
当社は2022年度から、横浜市が取り組む風力発電事業に協賛し、横浜市風力発電所(ハマウィング)のサポーターになりました。

ハマウィングの発電量は年間210万kWhで、一般家庭の年間消費電力量500世帯分に相当します。発電された電力は横浜市内の小売電気事業者を通して、横浜市内の飲食店や小売店に供給され、電気の地産地消に繋がっています。

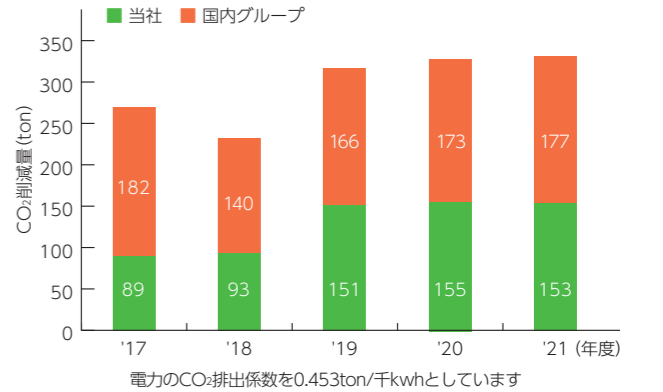


横浜市風力発電所(ハマウィング)

### ◆太陽光発電による発電量(国内合計)



### ◆太陽光発電によるCO<sub>2</sub>削減量(国内合計)



当社横浜事業所(100kW) 2009年度稼働開始



当社宮田工場(144kW) 2018年度稼働開始



## 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。

### 2021年度表彰結果

地球環境対策委員長賞：シート生産本部群馬工場「配管最適化による蒸気消費量削減」

ウレタン発泡型の清掃では離型剤を使用しますが、清掃時は金型内に蒸気を通して高温にすることで、離型剤を溶かして拭き取っています。配管構造の見直しを行って最適化した結果、蒸気消費量を削減することができました(114トン/年)。

今後も地球環境保全のために、当社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CO<sub>2</sub>削減効果 **4,312 ton**  
(2017～2021年度合計)



ウレタン発泡工程

### ◆直近5年間の表彰対象活動、技術

年度	表彰	事業所	内容
2017年度	社長賞	当社ばね生産本部	油圧疲労試験機の電動サーボ化によるCO <sub>2</sub> 削減
	委員長賞	ニッパツ機工	製造機開発と実用化
	委員長賞	当社シート横浜工場	不要蒸気配管断管によるCO <sub>2</sub> 削減
	委員長賞	特殊発條興業	太陽光発電システム導入と電力量見える化
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	油圧ポンプ吐出の最適化による電力量削減
	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 伊丹工場	排気ファンの回転数調整による省エネ化

## CO<sub>2</sub>削減のための省エネルギー診断

当社グループでは定期的に省エネルギー診断を実施しています。環境省のCO<sub>2</sub>削減ポテンシャル診断推進事業で認定された診断士が、訪問先の事業所で関係者のヒアリングと現場確認を行い、新たな省エネルギー施策を掘り起こし、資源の有効活用とCO<sub>2</sub>排出量削減の継続実施を目指します。

なお、コロナ禍のため、2020年度、2021年度は中止しました。削減施策はグループ内に横展開を図るとともに、計画的にグループ各工場の診断を行い、エネルギーの有効活用による環境パフォーマンス向上と、CO<sub>2</sub>排出量の削減を図ります。

## 環境監査

CO<sub>2</sub>削減活動やゼロエミッションの取り組みなど、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)に基づき管理を行っています。また環境監査や省エネルギー診断で現状把握を行い、環境パフォーマンスの向上とCO<sub>2</sub>排出量の削減に努めています。

### ISO14001と環境監査

当社グループでは環境監査を実施し、グループ各社のEMSがISO14001に従って適切に運用されているかを確認しています。また環境関連の法令順守、環境パフォーマンスの向上、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(内部審査)

内部監査は専門教育の修了者が担当します。2021年度はグループ各工場ISO14001(2015年版)の内部環境監査を実施しました。また外部講師による内部環境監査員養成講座を定期的開催

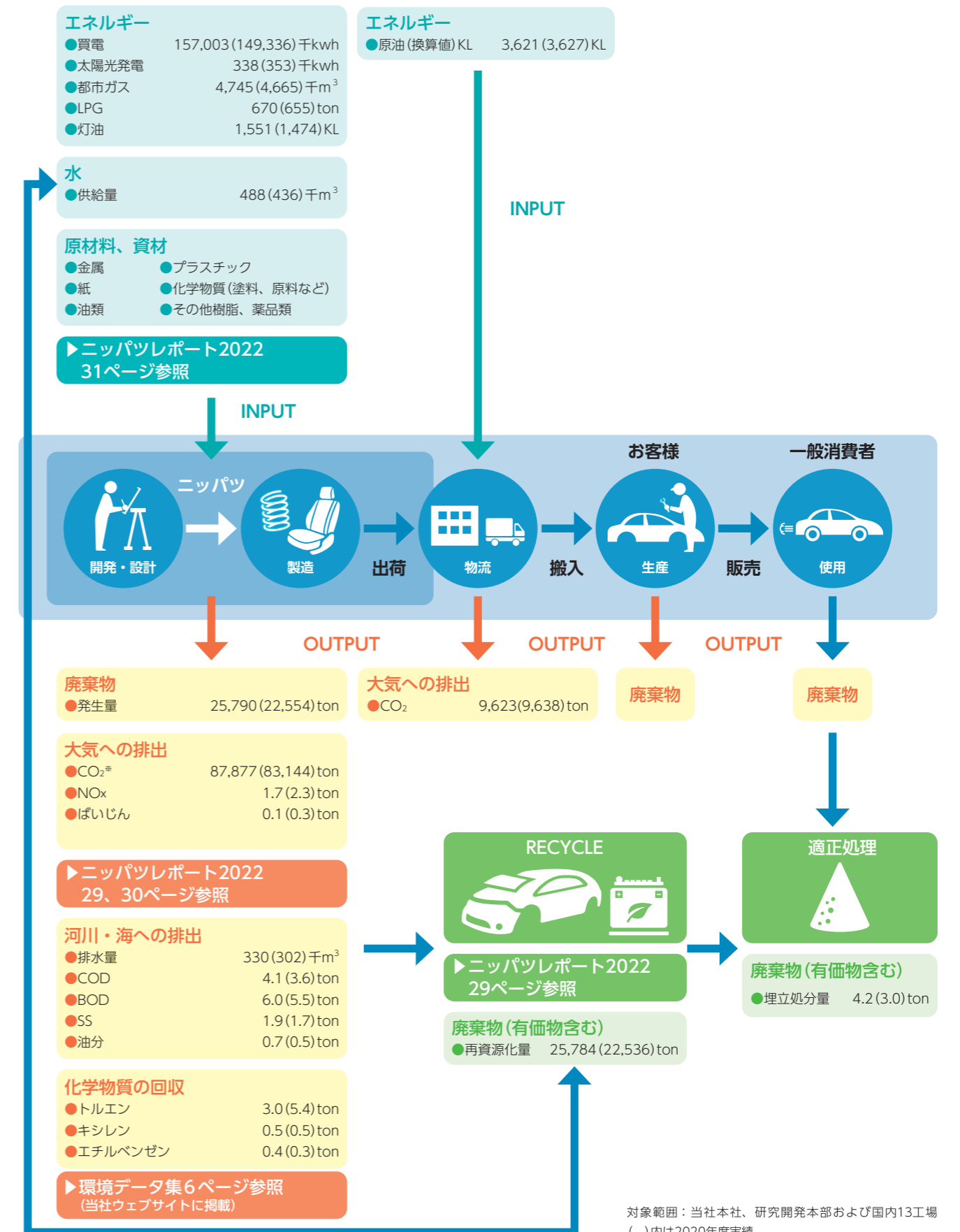
し、システムの適切な運用によるパフォーマンス向上が行われるよう、グループ内のISO14001(2015年版)監査員を育成しています。

#### ●環境監査(外部審査)

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。2021年度は全12工場外部審査が行われた結果、EMSが適切に運用され、汚染の予防と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、アウトプットをできる限り定量的に把握することで、環境負荷の低減に取り組んでいます。また、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。



# 研究開発・生産技術

## ■ 長年培った技を伝え、さらに先行く製品を送り出す

当社グループは、基礎研究・応用研究に加え、次世代の柱となる製品開発に力を入れています。一方で高品質の製品をお客様に提供できるよう様々な取り組みを行い、グループをあげて「ものづくり」に注力しています。

## ■ 研究開発と生産技術の両輪で、世界に通用する「ものづくり」を展開

当社は、金属加工をコア技術として、新製品開発に向けた実験や解析、応用製品の研究など、様々なテーマに対して研究開発を行っています。こうした中から生み出された知的財産は、グループ全体の権利として有効に活用されています。また生産技術においては、ものづくり革新に取り組むほか、品質、地球環境保全、生産設備などあらゆる視点から最適な「ものづくり」を進めています。このように、研究開発と生産技術の両輪により、社会が求めるニーズをいち早くキャッチし、最適な「ものづくり」ができるよう努めています。

## ■ 次世代技術、新製品の開発を加速

当社グループは、激変する社会環境への対応を加速しています。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、魅力ある新製品開発へつなげていきます。

## ■ 新テーマ探索活動をスタート

新規事業の創出を目指し、2021年度より役職や年齢に関わらず研究開発部門のメンバーが自由に参加して活動を進める『開発テーマの探索活動』をスタートしました。環境や小型モビリティ、医療機器など計7分野のワーキンググループで検討を進め、そのうち3アイテムに絞り具体化に向けた開発を始めました。2022年度は、新たに営業・生産部門との連携を強化し、お客様のニーズに沿ったテーマの探索に取り組んでいます。



有志による開発テーマ探索活動

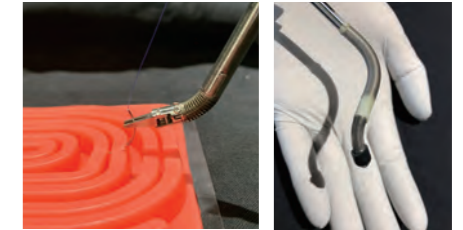
## ■ 医療分野への進出

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



医療ロボットの普及拡大が期待されている手術支援ロボット向け関節は、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。



手術支援医療ロボット用鉗子の柔軟関節

## ■ 生産技術開発

### 生産技術

高精度なプレス・型の設計技術による超ハイテン材シートフレームの生産や、自動化による生産性向上と省人化の実現など、生産技術に裏打ちされた製品で競争力を高めていきます。



ロボットによる自動搬送や通電式焼熱処理により省人・省エネを実現(懸架ばね事業)

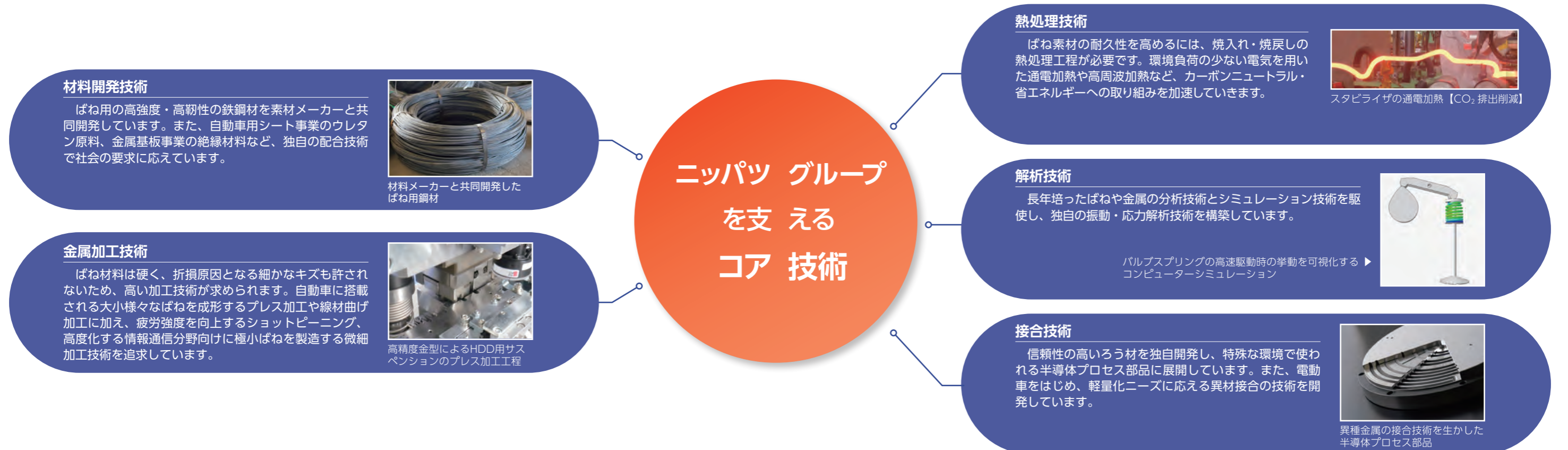


シート外観・形状検査へのAI技術導入による判定作業の自動化と省人化(シート事業)



型の高度な設計技術によるプレス加工(精密ばね事業)

## ■ ニッパツグループの技術



# 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非常に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。

#### 重点施策と新しい取り組み

- (1)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
  - ・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
  - ・課題の解決を通じた、揺るがない品質第一の原点に戻った風土の醸成
- (2)検証力向上による重要品質案件への対応
  - ・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
- (3)再発・未然防止活動による納入・社内不良の低減
  - ・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、生産拠点毎に品質保証体制を構築し、品質管理や監査、改善活動を積極的に進めています。また、当社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。2021年度は、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する、いわゆる「監査業務の監査」を行いました。

その中で従業員に品質コンプライアンスに関する教育も実施し、グループ全体の品質風土の醸成に向けた活動も行いました。当社グループでは、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つながるものづくりを行っています。

**監査実施40拠点** (国内グループ会社含む)

**研修受講人数 約3,600名**

## 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 ISO9001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。

**IATF16949:2016認証取得 43工場**  
(2022年5月現在)

## 品質風土の醸成

品質管理という「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、通常の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。新入社員向けには「品質＝お客様満足度」、「品質は全社員でつくりこむ」ことを浸透させ、中堅社員、管理・監督職と言った階層には、経験に応じて問題解決や仕事の進め方の改善に対する考え方に主眼を置いた内容となっています。

また、オンラインによる教育においても、一方通行の講義だけでなく、小グループでの会話が可能な仕組みを利用してグループ演習を行うことで、チームスキルの形成にも力を入れています。さらに、それらを実務で実践して定着させるためにQCサークル活動や業務プロセス改善活動にも取り組んでいます。

## お客様からの評価 (2021年度)

	企業名(敬称略)	表彰名
国内	SUBARU	品質生産協力賞
	マツダ	納入不良 連続ゼロ 努力賞
	日産車体	品質貢献感謝状
	ジャトロ	Regional 品質賞
海外	Subaru of Indiana Automotive	Special Recognition Award
	Toyota Kirloskar Motor Private Ltd.	品質賞、納入賞
	タイ日野(HMMT)	The Best Supplier of Quality Performance
	本田汽車零部件製造有限公司	品質優秀賞
	Mazda Powertrain Manufacturing Thai	Zero defect supplier award
	Western Digital	Best Overall Supplier

[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。

フロントローディング化を推進し、品質問題の未然防止につなげています。

- フロントローディングの推進：開発・設計、製造段階(上流)
  - お客様が要求仕様を満たした製品をつくるためには、開発・設計段階で早期に課題を把握し対策を織り込むことが重要です。当社では品質に関わる重要工程を開発前半に織り込むフ

- 最後の砦のさらなる強化：検査・測定の段階(下流)
  - 品質を確実に保証するための最後の砦が検査・測定工程です。お客様の製品の高性能化にともない、当社の製品も高精度、難形状化しています。たゆまぬ検査・測定技術の向上の取り組みこそ、こうした当社製品の信頼性を確かなものとしています。

### 解析技術を用いた自動車用シートの衝突試験

自動車用シートは、乗員を保持し、安全を確保する重要な製品です。シートは何百もの部品から構成され、使用している材料も金属、ウレタン、トリムカバーなど多岐にわたる構成であり、衝突・強度・耐久などの性能が要求されています。

当社では、シミュレーション解析技術を活用して、各部品の様々な条件を解析データに落とし込み、衝突試験のダミー挙動やシートの変形などを予測しています。そうして得られた解析結果と実際の試験結果との整合性を高めることで、開発の早い段階で性能品質を確保するようにしています。さらに予測技術を向上させ、試験そのものを減らせるように取り組んでいます。

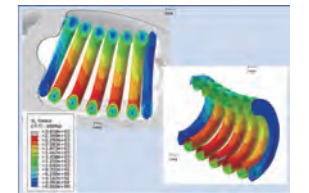


前方衝突 解析画像 前方衝突 実試験写真

### 独自開発の解析ソフトを使用した精密ばねの挙動可視化

パワートレイン系で用いられるバルブスプリング、ダンパー用スプリング、皿ばねなどは、ばね仕様決定に当たり、実車内での複雑な挙動を見越した検討が必要になります。

当社では、独自に開発した解析ソフトを使用し、開発段階で挙動の可視化、実使用環境下での発生応力を把握し、開発段階での製品品質のつくり込みを行っています。また、非接触測定器などを使用したプロファイル管理や統計的品質管理手法を駆使し、高精度、高品質なばねのものづくりを実現しています。



ダンパー用スプリングの解析

### 成形工程における自動車用スタビライザの形状計測

自動車用スタビライザは複雑な3次元形状であり、安定した品質を保つ必要のある成形工程においては、高度な加工技術を支える最適なツールの状態、設備剛性、材料状態にもとづいた熟練工の高度な技能が必要となります。当社では、複雑な形状を3次元で計測し、形状を補正するシステムを導入することで、熟練工のノウハウに頼らない工程を構築し、グローバルでの適正品質の確保を目指しています。また、得られたデータ群を蓄積、分析する事で、全工程の最適化を図るとともに、開発・設計段階へフィードバックし、上流工程からものづくりの品質向上を行う、フロントローディングに取り組んでいます。



スタビライザの形状計測装置

### 画像技術を活用した金属フレームの溶接外観検査

自動車用シートの生産工程には、金属フレームの溶接が不可欠です。近年、溶接技術は向上していますが、溶接品質を全数保証するために、外観検査を特定作業者の目視の官能評価に頼っている状況です。これを設備で定量的に検査するために、画像技術と評価ソフトを活用して「溶接状態外観のOK/NG」を判別するシステム構築を行っております。この設備化により、人が検査するのと同等のスピードで、かつ人の目では難しかった溶接の高さや、規格に対する長さの差までも正確に判定することができ、これまで以上に安定した溶接の品質保証とトレーサビリティのシステム構築に取り組んでいます。



アーク溶接外観検査の自動化

## VOICE

### 勝ち残るために一緒に課題を解決していきたい

日産自動車 アライアンス共同購買本部 サプライヤーアカウントマネージャー 辻賢さん



弊社は、ニッパツより、自動車用シートをグローバルに供給してもらうとともに新車のソーシング・立ち上げに向けた活動や現行量産車におけるQCT(Quality, Cost, Time)の改善にも共同で取り組んでいます。自動車業界は、引き続き熾烈な競争環境の下にあり、競合他社に負けないように、我々もサプライヤーの皆様と一緒に、継続的に取り組んでいく必要があります。ニッパツの営業の方々には、常に客先のニーズを把握し、社内関係部署との調整をしっかりとしてくれています。強い組織力と人を大切にす社風を生かしたもので、課題の解決への対応においても信頼できる提案をもらっています。これからも、お互いの信頼関係を軸に、長期的なパートナーシップを大切にしていきたいと考えています。厳しい目標にも一緒になって本気で取り組んでいくことを期待します。

# CSR調達

多くの材料や部品を必要とする当社グループのものづくりにおいて、調達活動は非常に重要な役割です。CSR調達の取り組みを通して、サプライチェーン全体で社会的責任を果たしていきます。

## ■ 調達基本方針

当社は購入品調達において「相互信頼に基づく長期的パートナーシップの構築」「公正かつオープンな調達」「コンプライアンスと機密保持」という3つの基本方針を制定しています。

コロナ禍におけるDX(デジタルトランスフォーメーション)推進により、お取引先様ともオンライン面談やWEB調達を進めていますが、3つの基本方針に変わりはありません。

### 【購入品調達の基本方針】

- **相互信頼に基づく長期的パートナーシップの構築**  
相互の努力と公正なお取引を通じて、ベストパートナーとしての長期的な信頼関係を構築し、お互いが発展することを目指しています。
- **公正かつオープンな調達**  
当社は、国籍、規模、系列等を問わず、オープンな参入機会を提供し、品質、価格、サービス、技術力、開発力を総合的に勘案してお取引先を選定しています。
- **コンプライアンスと機密保持**  
すべての調達活動においては、コンプライアンス（法令、就業規則、企業倫理・社会規範の遵守）を前提とします。また、お取引先を通じ知り得た機密情報は、ご承諾なしには第三者に開示いたしません。

## ■ ニッパツグループCSR調達ガイドライン

最近の社会動向として、企業不祥事、経済危機にともなう雇用・労働問題の顕在化や地球環境問題などを契機に、企業の社会的責任(CSR)に対する取り組みの強化が期待されています。その中で、お取引先様にも当社のCSR活動についてご理解をいただき、相互信頼のもとに、当社だけでなくサプライチェーン全体でCSRを果たすよう努めていきたいと考えており、その活動の一環として2014年に「ニッパツグループCSR調達ガイドライン」を制定し、当社ホームページには、日本語版、英語版、中国語版、タイ語版を掲載しています。

近年、さらに人権尊重・環境問題などの求められる項目が増えているため、具体的な内容入手し世界的な標準に見合うものに改定をしていきます\*1。

\*1 ニッパツグループ CSR 調達ガイドライン  
<https://www.nhkspg.co.jp/csr/stakeholder/pdf/guideline.pdf>



## ■ グリーン調達

当社は、購入品調達の基本方針に基づき「グリーン調達ガイドライン」を設定し、環境に配慮した企業からの環境負荷の少ない製品の調達に努めています。お取引先様との連携によって、製品の設計・生産・廃棄に至るすべての段階を通して環境負荷物質の管理を推進するとともに、廃棄物を含めて環境負荷の低減を図っています。

化学物質のサプライチェーン連絡および海外の法令対応がますます重要になってきたことから、2020年12月に内容を全面刷新しました。さらに2022年1月にカーボンニュートラルに関する下記を織り込みました\*2。

- ① 2039年までにカーボンニュートラル (CO<sub>2</sub>排出量実質ゼロ) を達成する。
  - ② 2030年までにCO<sub>2</sub>排出量の2013年度比50%削減を目指す。
- 当社グループをあげて、地球環境を守るグリーン調達の実現を目指していきます。

\*2 ニッパツグループグリーン調達ガイドライン  
[https://www.nhkspg.co.jp/csr/stakeholder/pdf/guideline\\_green20718.pdf](https://www.nhkspg.co.jp/csr/stakeholder/pdf/guideline_green20718.pdf)



## ■ 責任ある鉱物調達への対応

近年アフリカのコンゴ周辺地域で不正に採掘される鉱物が、人権侵害を引き起こしている反政府武装勢力の資金源となっていることが懸念されています。2010年に米国で成立した金融規制改革法では、タンタル、すず、金、タングステンを紛争鉱物と定義し、米国の証券取引所に上場している企業に対して、製品への紛争鉱物の使用に関する情報開示を義務付けています。また、2020年頃より企業のESGへの取り組みの期待から、対象鉱物やエリアは拡大する傾向にあり、2021年には対象地域にEUが定義する紛争地域および高リスク地域が加わりました。対象鉱物に関しても、コバルト、マイカが追加になっています。

当社はそれらの鉱物由来の原材料、部品の調達では、「サプライチェーンにおける人権問題への対応」の視点より、お客様やお取引先様および業界団体とも連携しながらサプライチェーンの特定、および精錬業者の素性確認などを進め、不正に採掘された鉱物の不使用に向けた取り組みを進めていきます。

## ■ 下請法順守に向けた取り組み

当社は自動車部品工業会(JAPIA)の会員会社として、経済産業省が自動車産業における公正な競争と競争力強化の一環として策定した自動車産業適正取引ガイドラインに基づき、経済産業省、日本自動車工業会とも連携し、適正取引に努めていきます。

### ● 下請代金の支払方法の変更

当社グループは、2022年2月に中小企業庁と公正取引委員会の連名により発表された「手形等のサイトの短縮化のさらなる促進に向けた要請」に基づき、下請法対象会社に対する支払方法の見直しを行っています。

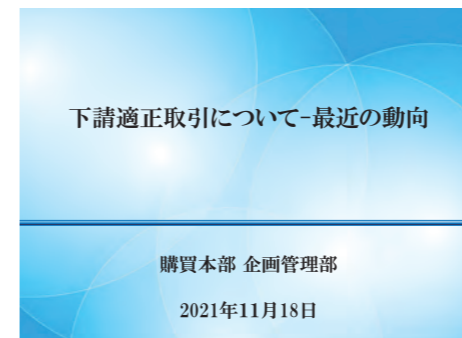
当社は従来同委員会の要請に準じた支払方法をとっており、手形等による支払は既に少量であります。より対応を強化するため、要請よりも1年半先行となる2022年10月度納品分より、手形等による支払を廃止し、当月末締め、翌月末現金払い(平均支払サイト45日)に変更することを予定しています。なお、当社だけでなく、当社グループも同様に支払方法の変更を予定しており、グループ全体で取引適正に向けた対応を一層強化します。

### ● グループ内体制の整備と仕組みづくり

内部監査部が実施している定期監査時に下請法などの監査を購買本部が実施しています。他の監査同様に指摘事項が完結するまでフォローしています。

### ● 購買会議の開催

2012年よりグループ購買力およびコミュニケーション強化を目的に「ニッパツグループ購買会議」を開催しています。その中で下請法、下請中小企業振興法についても毎回時間をもうけ、法律の変更内容や監査での指摘事項の横展開などをし、当社グループ全体で順守に努めています。



ニッパツグループ購買会議の資料

## ■ BCPの取り組み

災害時であってもいち早く復旧し安定供給を果たすことは、当社に課せられた社会的使命の一つであると考えています。しかし、そのためには当社だけではなく、お取引先様とも一体となった早期復旧が求められます。当社はセコムの安否確認サービスを導入して、大規模自然災害発生時におけるサプライチェーンへの影響の速やかな把握を進めており、災害からの早期復旧および安定供給の確保に役立っています。

## ■ DXの推進およびCSR活動強化について

当社では、モバイル端末でWEB会議システムなども活用し、居場所に拘束されないオンライン面談の実施や決済処理のワークフロー化、WEB調達などDXによる業務効率化を進め、ワークライフバランスの向上を実現していきます。

また、カーボンニュートラルに対応すべく、社有車の電動化、事務用品などのグリーン調達なども進めていきます。今後これらの取り組みでの組織的な対応と体制をさらに強化していきます。

## VOICE

### 特定分野のベスト・プレーヤーを目指す



鹿島建設株式会社  
代表取締役 副社長執行役 海外事業本部長 **越島 啓介**さん

私たちは、グローバル企業にグローバルにサービスを提供することを目標に「厚みのあるネットワークの構築」を目指しています。2016年にニッパツグループのインドネシアニッパツの工場を建設し、現在は隣地にグループ会社現地法人様の新工場を建設中です。この機会をバネに、国内におきましても、ニッパツの今後の新規事業展開に向けて、私たちの強みとする幅広いソリューション力に対応していきたいと思えます。

ニッパツは、金属熱処理・塑性加工、精密・微細加工における高いコア技術から生み出されるキーパーツで、世界中でビジネスを拡大しています。特定の分野のベスト・プレーヤーになることは弊社の海外事業でも目指しているところと同じですが、事業は異なるとはいえ、従業員を大切にすべし、プレーヤーとなる力にしようとしている同社には共感を覚えます。

またニッパツは、カーボンニュートラルといった社会課題をはじめ、ものづくり産業における生産性の向上の解決に正面から立ち向かっています。引き続きパートナーとしてお付き合いする中でともに学びながら取り組んでいければと思います。

# 社会貢献活動と地域のイベントなどへの協賛・協力

当社グループ会社の拠点は、国内・海外の様々な地域に広がっており、各拠点がそれぞれの地域に根差した活動を展開しています。そして、地域社会から世界へと共生の輪がさらに広がるよう、グループ総力をあげて取り組んでいます。

## ■ 地域のイベントなどへの協賛・協力

### ● 「ニッパツ三ツ沢球技場」を軸とした活動

2008年から継続している「ニッパツ三ツ沢球技場」のネーミングライツ（施設命名権）は、15年目を迎えました。新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、従来から継続してきたネーミングライツの特典である無償使用権の有効活用については機会が減りましたが、当社が本社を置く横浜を拠点とするスポーツチームへの協賛などを通して、地域を元気づける活動に取り組んでいます。



### ● ニッパツ横浜FCシーガルの協賛

女子サッカーなでしこリーグ1部ニッパツ横浜FCシーガルの冠スポンサーも8年目になっています。横浜を拠点とし、「ニッパツ三ツ沢球技場」をホームスタジアムとする同チームに協賛することにより、引き続きチームを通して地域の方々と交流を深めていきます。



ニッパツ横浜FCシーガルの選手、監督、コーチ。ユニフォームの胸には「ニッパツ」のロゴ。

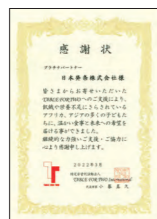
### ● TFTで世界の子どもたちに給食を

2014年から「TABLE FOR TWO」（略称TFT）を導入しています。TFTは、従業員が食堂で寄付金付きの喫食をすることで合わせて会社寄付を行うマッチングギフト方式により、世界の貧困地域に学校給食となる寄付金を届ける仕組みです。当社では、国内11工場および国内グループ会社への展開を実施し、2021年度は121,957食分（累計989,684食分）の学校給食を寄付できました。

当社の支援に対して、TFTより2016年から6年連続で「プラチナサポーター」に認定していただき、パートナーバッジと感謝状を受領しました。



パートナーバッジ



感謝状

TFT寄付金 **121,957** 食分

### ● ニッパツ・理工系サッカーリーグe-sportsの開催

ニッパツ三ツ沢球技場のネーミングライツ活用の一つとして、理工系学生が参加するサッカーリーグを開催し、決勝戦などを三ツ沢球技場のピッチで開催しています。2021年は新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から前年と同様にオンライン（e-sports）での開催となりましたが、優勝チームと準優勝チームの学生を横浜FCのホーム最終戦へ招待するとともに、ニッパツ三ツ沢球技場のピッチ上で表彰式を行いました。

### ● 企業版ふるさと納税の実施

企業版ふるさと納税（地方創生応援税制）は、国が認定した地方自治体の地方創生プロジェクトに対して企業が寄附を行うことにより、各自治体のプロジェクト推進を応援できる仕組みです。企業にとっては税額軽減効果により実質的な負担額は約1割まで圧縮されます。

地方創生に取り組む地方を応援するとともに、地方自治体に直接感謝の意を伝えていきたいという趣旨から、2021年度は当社グループの主要拠点が所在する17の自治体に寄附を行いました。



駒ヶ根市長（右）と歓談するDDS副部長の池知執行役員。寄付は「子育て支援事業」に活用される。

### ◆ 寄附先一覧（2021年度）

自治体	当社グループ主要拠点
秋田県横手市	日発精密工業株式会社（横手工場）
岩手県北上市	東北日発株式会社（本社・本社工場）
岩手県奥州市	東北日発株式会社（奥州工場）
茨城県桜川市	株式会社スミハツ（つくば事業所）
群馬県太田市	当社群馬工場
神奈川県伊勢原市	当社伊勢原第一・第二工場、ニッパツ機工株式会社、日発精密工業株式会社（本社・伊勢原工場）
神奈川県秦野市	株式会社トープラ（本社・秦野工場）
長野県伊那市	ニッパツフレックス株式会社
長野県上伊那郡宮田村	当社伊那工場、宮田工場
長野県駒ヶ根市	当社DDS駒ヶ根工場、産機駒ヶ根工場、ニッパツ・メック株式会社（駒ヶ根工場）、日本シャフト株式会社（駒ヶ根工場）
静岡県御前崎市	株式会社トープラ（東海工場）
愛知県豊田市	当社豊田工場
滋賀県甲賀市	当社滋賀工場
滋賀県野洲市	当社野洲工場
兵庫県伊丹市	特殊発條興業株式会社（本社・伊丹工場）
兵庫県三田市	特殊発條興業株式会社（三田工場）
岡山県倉敷市	ニッパツ水島株式会社

### ● 備蓄食料の有効活用へ協力

当社では、賞味期限が迫った防災用の備蓄食料を、企業や自治体と協力して有効活用しています。

横浜事業所では地元横浜市立大学の学生が起業した株式会社 Stock Baseと協力し、計720食分の備蓄食料を寄付しました。

また、長野県のDDS駒ヶ根工場でも同様に、2019年から計5回、賞味期限が迫った工場の備蓄食料を、駒ヶ根市社会福祉協議会へ寄付しています。

これらの活動により、廃棄せざるを得なかったものを企業や団体を通して必要な人へ寄付することができ、食品ロスの削減となります。今後も備蓄食料の有効活用のため、各自治体や企業と協力して取り組んでいきます。

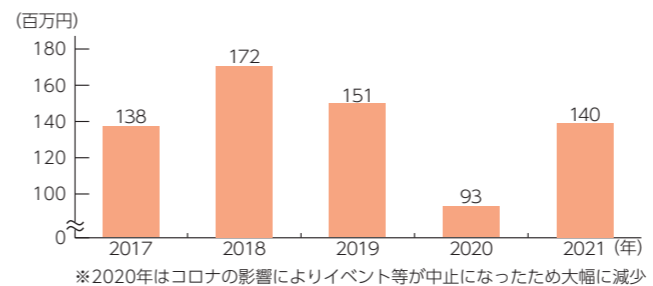


備蓄食料を届けた当社DDS駒ヶ根工場（左2名）とそれを受取る駒ヶ根市社会福祉協議会（右2名）

### ● ウクライナへの人道支援を実施

当社グループは、ウクライナの人々が一刻も早く平和で安全な生活に戻れることを願い、人道支援を行うとともに、国連難民高等弁務官事務局（UNHCR）を通して、当社および当社グループの全19社で総額600万円の寄付を行いました。

## ■ 社会貢献活動支出額推移



分野	主な事例
学術・研究・教育	大学への研究資金寄付、インターンシップ受け入れ、小学生工場見学
健康・医学・スポーツ	献血、病院に車いす寄贈、スポーツイベント協賛・ボランティア参加、「横浜FCシーガルス」スポンサーシップ契約
地域社会の活動	三ツ沢公園球技場ネーミングライツ、地域祭典などへ寄付、地域住民を納涼祭に招待
環境	近隣の清掃活動

### ● 献血協力で日本赤十字から感謝状

当社国内グループ会社のスミハツが、38年にわたる献血協力の功績で日本赤十字社から感謝状を贈呈され、桜川市の大塚市長から感謝状を受け取りました。

また、当社厚木工場（神奈川県）も10年にわたる献血協力の功績として、同様に日本赤十字社から表彰されました。今後もグループを通して積極的に協力していきます。



桜川市の大塚市長（左）とスミハツ増田社長（右）

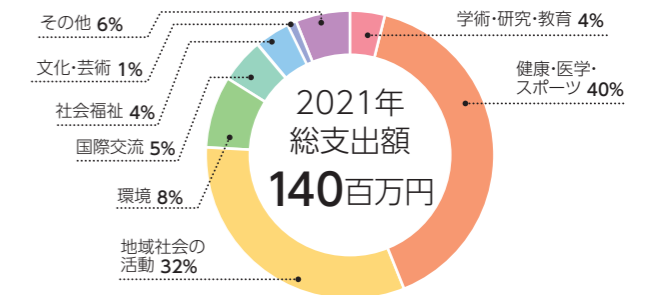
### ● グループ各社が体験授業やインターンシップを受け入れ

当社国内グループのスミハツは、2021年に地元高校工業科の生徒2名をインターンシップで受け入れ、品質保証部で確性試験を体験してもらいました。

また、日発運輸の中部配送センターでは地元の小学2年生約40名を、学校の生活科の体験授業で受け入れました。フォークリフトの見学や倉庫内の仕事について説明し、「モノが届く」流れを学んでもらいました。



「大型トラックはどのくらい荷物を運べるのか」を学ぶ子どもたち



分野	主な事例
国際交流	TABLE FOR TWO活動、エコキャップ活動
社会福祉	社会福祉施設への寄付
文化・芸術	芸術団体やイベントへの寄付
その他（災害被災地復興含む）	防犯・交通安全活動への参加、政治家・団体への寄付、被災地支援

# 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、女性や外国籍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みます。

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	188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107名（2004年～）

## ■ 採用活動

2022年4月入社を対象とした新卒採用活動においては、新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から採用募集企画をすべてWEBで対応すべくコンテンツの事前準備を進め、「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当社の働き方がわかる「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で実施しました。

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聞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。

その他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。

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

### ● パーチャル社内見学



本社PRセンターでは製造の様子や先輩従業員の声も見る事ができる

コロナ禍の採用活動において、「ものづくり」「ばね」「自分の働く会社」といった魅力や働くイメージを応募時や入社前に伝える目的で、バーチャル社内

見学ツールを作成し当社ホームページで公開しました。

画面上で敷地内を移動することや、展示物や人の写真をクリックすることで説明資料やインタビュー動画が閲覧できる仕組みとなっています。応募学生からは「具体的にイメージがわく」、「散策しているようで楽しい」との好意的な感想が採用担当に寄せられています。現在の見学対象範囲は横浜事業所の一部ですが、今後は他の事業所にもエリアを拡張していく予定です。

また、学生や新卒者だけでなく、コロナ禍における県外移動自粛に伴い他の事業所や工場に訪れる機会が減った従業員に対しても、自分の会社に対する理解を深めるツールとして今後さらに活用していきます。

### ■ 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（ニッパン）、日発運輸の2社を特例子会社のグループ適用会社として、障がい者雇用率向上を目指しています。

2022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、75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%（2022年）

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
雇用率	2.34%	2.29%	2.43%	2.37%	2.36%

# 働き方改革

## ■ ニッパツの働き方改革「Smart Work Project」

当社は「安全で安心な会社」「働きがいがあり、働きやすい会社」を第一に2018年度より、働き方改革「Smart Work Project」をスタートしました。

従業員の健康と心身の充実を第一に、業務の効率化を進め、多様な人材が活躍できる環境を整えることが、一人ひとりの成長と会社の発展を支えることにつながると当社は考えています。

2021年度は、労務コンプライアンスの徹底として、全社で、労働時間の適正な管理の徹底を図るとともに、業務効率化と職場環境改善の促進として、各部門の業務効率化事例の情報共有

および、取り組みの実感についての労働組合主催の座談会を行うなど、今後の課題について確認しました。

また柔軟で多様な働き方として、2021年4月に在宅勤務制度とコアなしフレックス制度を導入し、2022年4月に地域限定総合職制度を導入しました。

働きがいのある、働きやすい職場づくりに向け、多様な人材が活躍できる環境の整備や、一層の業務の効率化を引き続き取り組んでいきます。

## 労使関係

### ■ 活発な労使のコミュニケーション

当社は、労働組合と様々な案件の検討や情報共有を行うため、全社としては中央労使協議会、事業所ごとに支部労使協議会を毎月開催しています。

その他に、時間外労働に関する事前協議会、生産計画に関する協議会、安全衛生協議会などの定期的な協議会を設け、労使でタイムリーに議論を行えるようになっています。

また、当社と労働組合は、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しています。

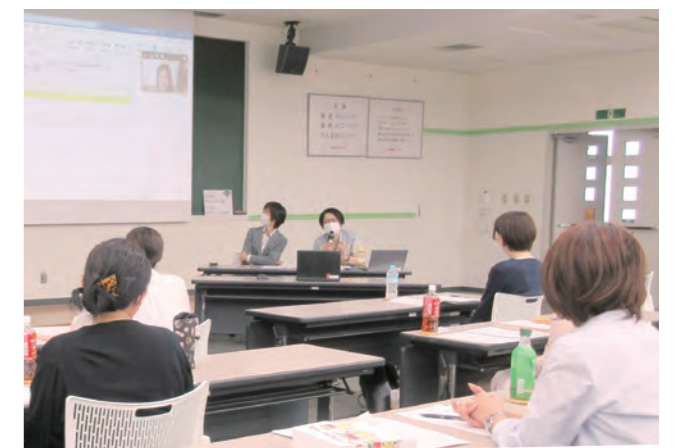
加えて昨今は、新型コロナウイルス感染拡大への対応として、職域接種や陽性判定・濃厚接触時の取り扱いなど、従業員の安全・安心を第一に労使でしっかりとコミュニケーションを図り対策を実施しています。

### ●労働組合主催の女性研修会の開催

2022年5月に女性組合員を対象にキャリア形成を目的とした研修会が労働組合主催で開催されました。各事業所からオンラインを含めて16名が参加し、外部の講師によるキャリアアデ

ザインセミナーや、女性従業員に対するアンケート回答結果に基づく意見交換会が行われました。

意見交換会には研修参加者のほかに会社側から人事部管理職や女性部門長が参加し、当社の人事制度や職場環境の整備、女性のキャリア形成に関する意識や疑問点について、それぞれの立場から活発な意見交換が行われました。今後も労使で協働し、女性活躍を推進していきます。



## VOICE

### 労働組合の立場からも、働きやすい職場の推進を

日本発条労働組合 事務局次長 大岡 麻理恵さん

私は労働組合横浜支部の方に声をかけていただいたのがきっかけで、ニッパツ労働組合として女性初の専任執行委員に就任しました。現在の私の業務は、会社側の窓口である人事部との制度面などに関する協議や、他の労働組合との調整・情報共有、組織の運営・企画立案など多岐にわたり、事務局内では主に財政面の管理運用を担当しています。

労働組合の立場から見て、現在のニッパツには様々な制度が整っており、女性従業員にとっても働きやすい制度が充実していますが、実態としては女性管理職がない職場もまだ多く、女性活躍推進では道半ばであると感じています。2022年4月から男性の育児休暇取得促進が義務化されたことなど社会的な流れも後押しし、今後さらに性別的な役割分担意識はなくなり、働く環境も変化が進むだろうと思います。

ニッパツの従業員にとって、男女がともに働きやすい職場にするために、現制度を使用しやすくする環境作りはもちろんのこと、必要な制度の導入や拡充など、労働組合側からも努めていきたいと思っています。



# 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。それにより、従業員が心身ともに健康でいきいきと働き続けられることがパフォーマンスの向上へとつながり、企業の持続的な成長を目指すため重要と考えます。そのため当社は、従業員の健康増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、当社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。



## 健康管理・健康増進方針

当社では、2つの方針を掲げて活動しています。

### ①身体的健康管理

「従業員の自己保健意識向上を支援し、いきいきと働き続けられるための健康施策を実施する」

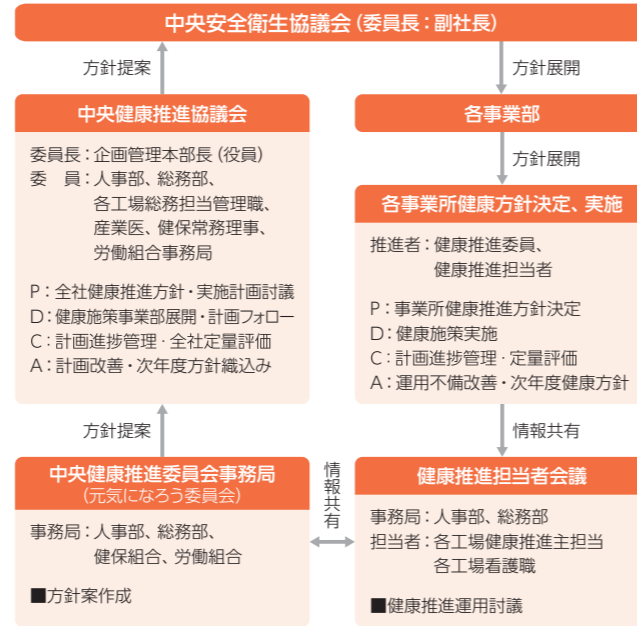
### ②メンタルヘルス

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



## 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、実施項目の検討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。



## 健康増進の課題と目標

### ①身体的健康管理

目標	2020年度目標達成	2021年度目標達成
肥満者の割合	×	○
血圧有所見率	×	○
喫煙率	×	×

- 当社の健康診断での有所見者グループは無所見者グループと比較して、BMI25以上の肥満者が多く、肥満者割合を減らしていくことで有所見者割合の減少が期待できます。また肥満に加え、高血圧や喫煙習慣についても、将来的な生活習慣病発症リスクの増加要因となります。
- 従業員の身体的健康度の増進により、プレゼンティーズム<sup>(注1)</sup>の悪化、さらには生産性が低下することへの防止を図りたく、肥満者割合、血圧有所見率、喫煙率、それぞれの低減について目標値を設定しました。

### ②メンタルヘルス

目標	2020年度目標達成	2021年度目標達成
休業率	×	×
休業日数	×	×

- メンタルヘルス不調者の休業率、休業日数を改善しアブセンティーズム<sup>(注2)</sup>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ました。メンタル不調者数の削減や休業期間を短期化していくためには、メンタル不調を未然に防止すること、また早期発見することが重要となります。

注1) プレゼンティーズム…体調不良・心身不調などを抱えながら働いている従業員がいる状態。  
注2) アブセンティーズム…体調不良・心身不調が原因で出勤に影響が出ている状態。

## 健康増進の施策と効果

### ①身体的健康管理

- 従業員への活動量計配布による運動機会の増加の意識づけ、体組成計や血圧計設置による健康度の見える化を実施。
- 各事業所の食堂を利用した食育活動などを実施。
- 健康診断有所見者には、医療職による面談などにて、改善に向けた指導を実施。
- 喫煙率低減の活動として、視覚教材を活用した禁煙教育や禁煙希望者への面談などサポートを実施。

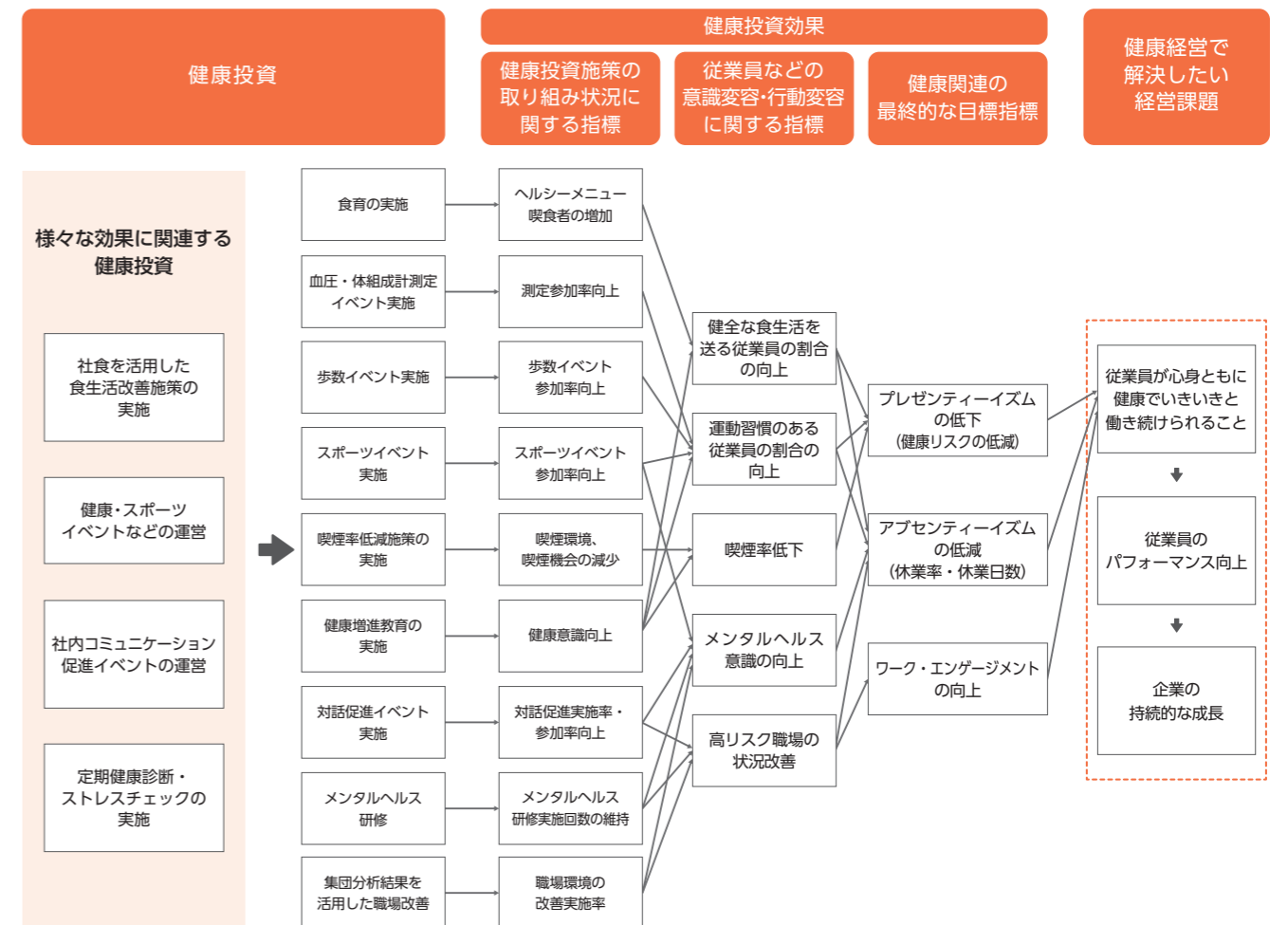
21年度は前年度と比較して肥満者の割合が1.3ポイント減少し、血圧および肝機能、脂質の有所見率についても、低減しています。

### ②メンタルヘルス

- 集合研修、朝礼、eラーニングを活用した「セルフケア」「ラインケア」の教育。
- ストレスチェックの集団分析を活用した職場の改善。
- ストレスチェックでの高ストレス者や、メンタルヘルス不調者には、医療職との面談を実施し、サポートを実施。

メンタル不調での休業者数は若干の増加傾向にありますが、平均休業日数は減少しており、早期復帰による職場パフォーマンスの維持向上に効果が認められます。

## 健康経営戦略マップ



# 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みます。
- 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。

## 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の役割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る目的で、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実施しています。

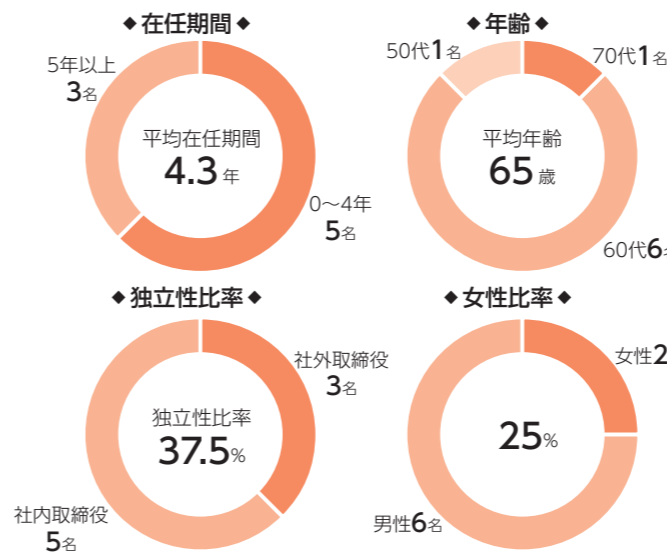
#### アンケート実施項目

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. 株主・投資家とのコミュニケーション、5. 取締役会における監査役会の役割・期待の発揮について（監査役のみ回答）、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。



## ■ 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作り 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 ※2022年度は2回開催を予定



2022年5月の取締役研修会

## 指名報酬委員会

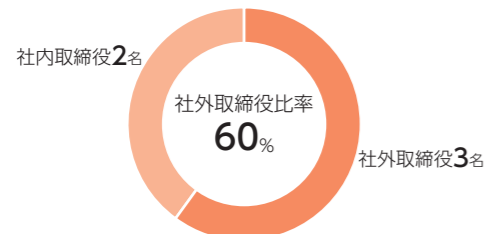
役員指名および報酬に関する事項の決定についての独立性・客観性を強化するため、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を過半数とする任意の指名報酬委員会を設置し、役員的人事案、取締役の報酬に関する事項につき、同委員会の助言を受けています。

### ◆ 指名報酬委員会の構成

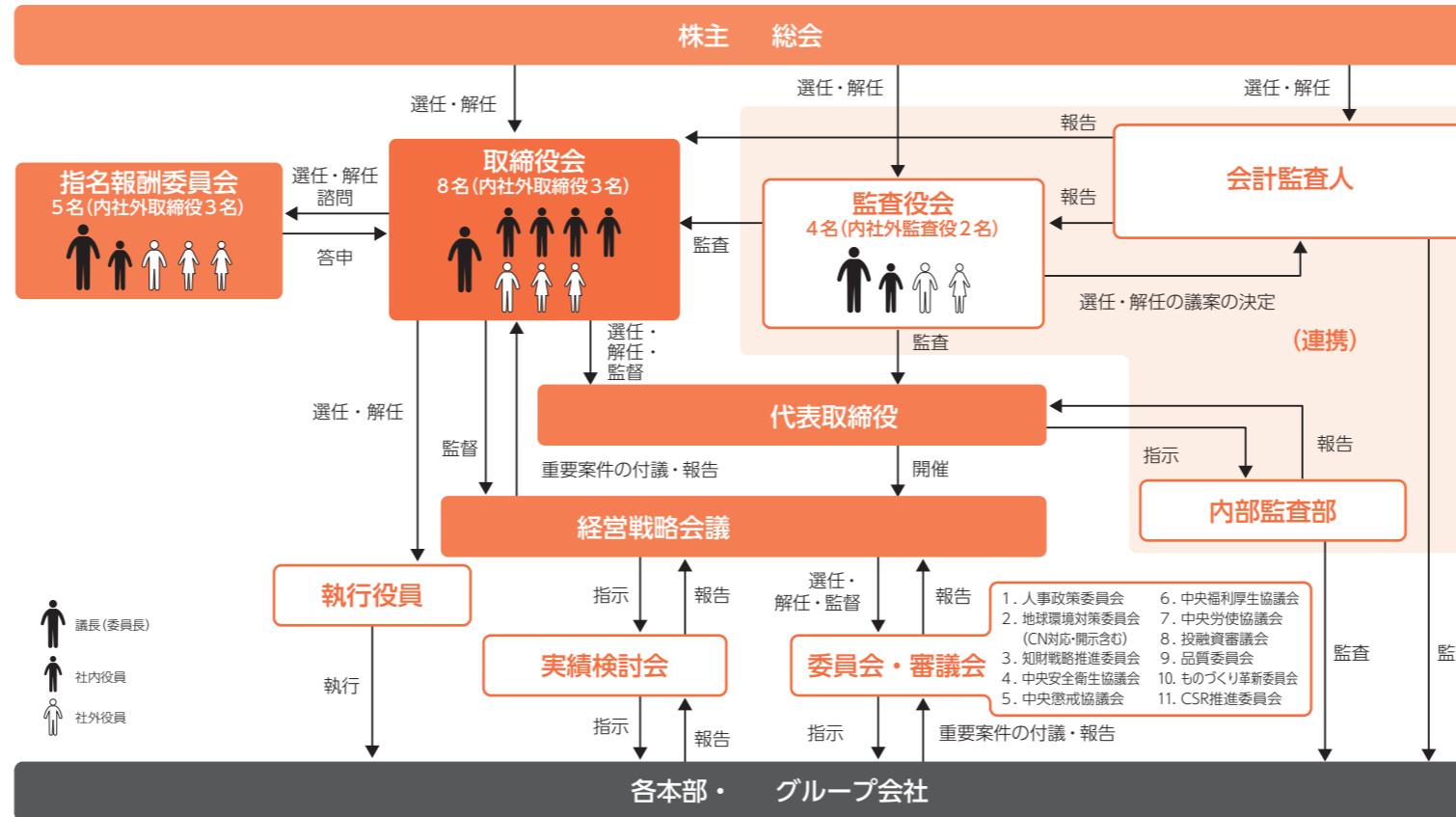
役職	氏名	指名報酬委員
代表取締役社長	茅本 隆司	◎
代表取締役副社長	杉山 徹	
代表取締役副社長	貫名 清彦	
取締役	吉村 秀文	○
取締役	上村 和久	
社外取締役	末 啓一郎	○
社外取締役	田中 克子	○
社外取締役	玉越 浩美	○

◎…議長

### ◆ 指名報酬委員会 ◆

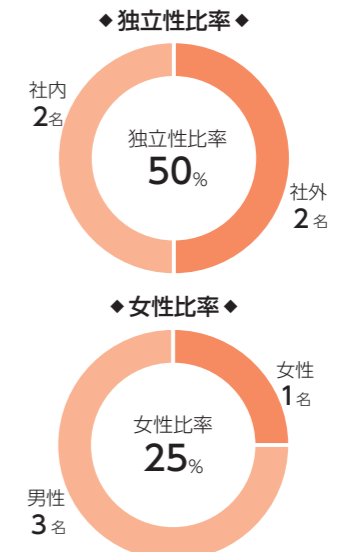


## ◆ ガバナンス体制図 (2022年6月28日現在)



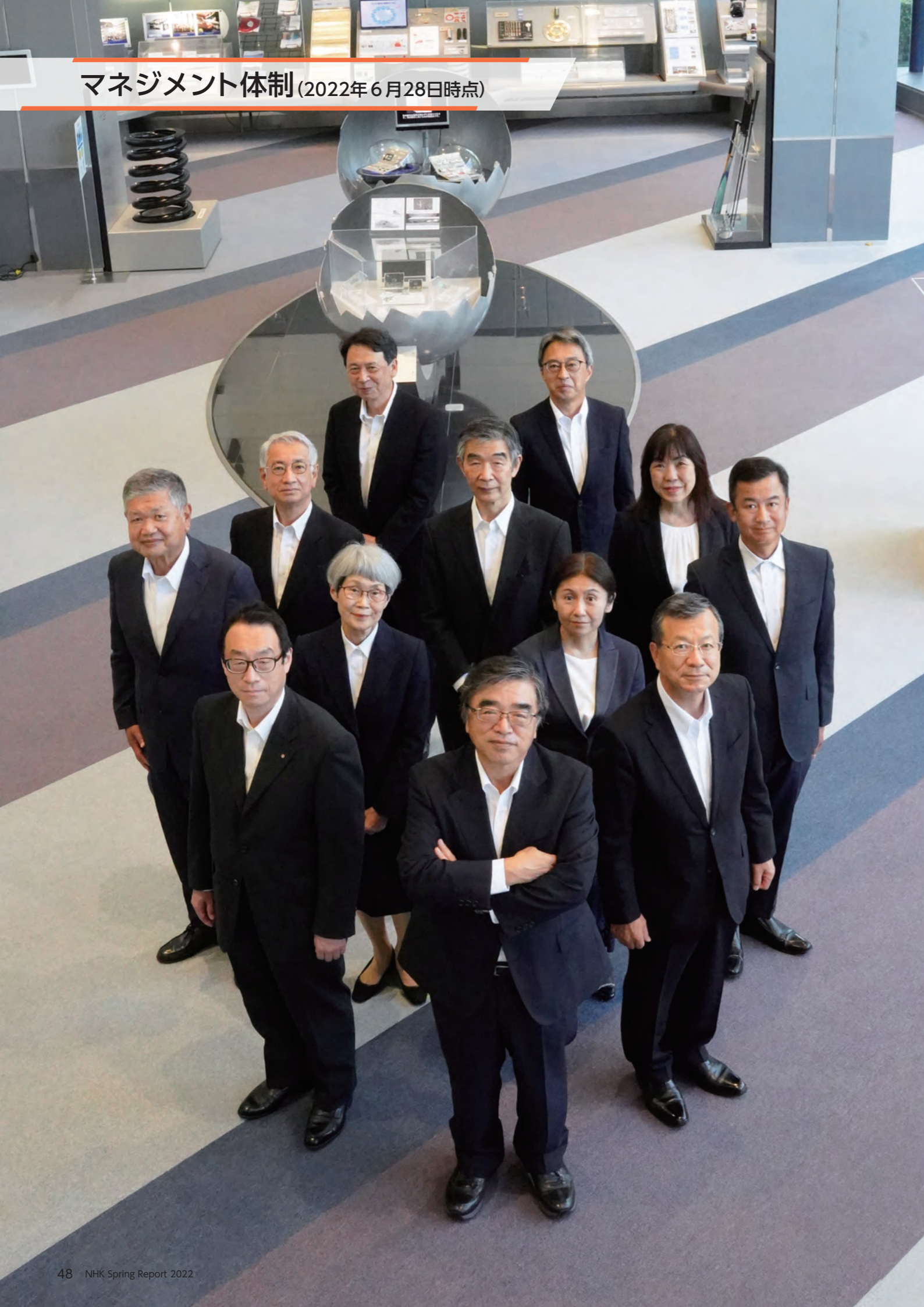
## 監査役会

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。





# マネジメント体制 (2022年6月28日時点)



## 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7年 取13 / 13回  
 1979年4月 当社入社  
 2010年6月 執行役員、研究開発本部副本部長 兼 開発部部長  
 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 貴名 清彦

代表取締役副社長執行役員、CQO、CTO  
 在任3年 取13 / 13回  
 1980年4月 当社入社  
 2011年6月 執行役員、シート生産本部副本部長 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)

#### 5 上村 和久

取締役専務執行役員、営業本部部長  
 在任4年 取13 / 13回  
 1983年4月 当社入社  
 2014年4月 執行役員、営業本部副本部長 兼 第二営業部部長  
 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(現職)

#### 7 田中 克子

社外取締役  
 在任6年 取13 / 13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 同市栄区長  
 2000年4月 同市福祉局長  
 2004年4月 同市市民局長  
 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  
 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10年 取12 / 13回 監12 / 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2年 取13 / 13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 執行役財務・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)

#### 2 杉山 徹

代表取締役副社長執行役員、CFO、CLO  
 在任4年 取13 / 13回  
 1980年12月 当社入社  
 2001年6月 NHKインターナショナル社 取締役社長  
 2010年6月 執行役員、ばね生産本部副本部長 兼 管理部長  
 2014年4月 常務執行役員、企画管理本部経営企画部部長  
 2017年4月 専務執行役員、購買本部部長  
 2018年6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  
 代表取締役副社長執行役員、購買本部部長  
 2019年4月 代表取締役副社長執行役員、企画管理本部部長 兼 購買本部部長  
 代表取締役副社長執行役員、購買本部部長  
 2020年4月 代表取締役副社長執行役員、購買本部部長  
 2021年6月 タカノ株式会社 取締役(非業務執行)(現職)  
 2022年4月 代表取締役副社長執行役員(現職)

#### 4 吉村 秀文

取締役専務執行役員、企画管理本部部長 兼 購買本部部長  
 在任1年 取10 / 10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オプティカサスペンションコンポーネンツ社 取締役社長 兼 ニューメーサーメタルス社 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、企画管理本部副本部長 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(現職)

#### 6 末 啓一郎

社外取締役  
 在任7年 取12 / 13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 ブレークモア法律事務所 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2年 取13 / 13回  
 1970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3年 取13 / 13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  
 新任  
 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 アウトソーシング 企画部長  
 同社品質保証部長  
 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)

# コンプライアンス

従業員一人ひとりがコンプライアンスに則って行動するよう努めています。

## ■ コンプライアンスの取り組み

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・投資家、お取引先様、地域住民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。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するとともに、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当社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の未然防止を図っております。なお、2021年度より、当社および国内グループ会社の従業員を対象に「コンプライアンス意識調査」を実施しています。コンプライアンス意識の浸透度合いなどを確認するとともに、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。なお、本調査は毎年実施していく予定です。

**2021年度コンプライアンス意識調査回答者数 7,953人**

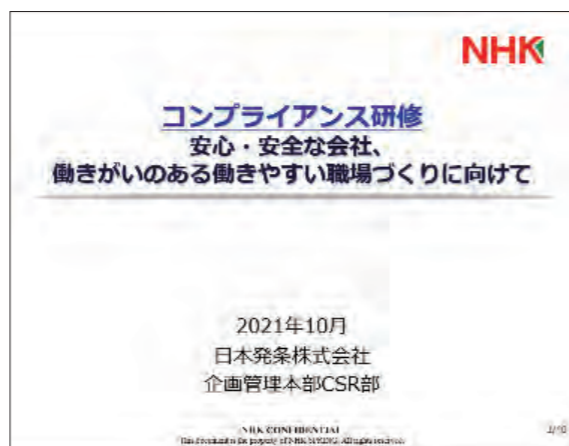
### ●独占禁止法に関する取り組み

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年度に当社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、社内報誌面で、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に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。



# 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、人を育てていく」ことを掲げて次のとおり取り組んでいます。

### 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。

## ■「Myじんけん宣言」プロジェクトへの参加

2021年7月、当社は、誰もが人権を尊重し合う社会の実現を目指す、法務省の取り組みとして、「Myじんけん宣言」プロジェクトに参加し、次のとおり宣言しました。

当社は、引き続き、事業活動に関わるすべての人々と社会に対し、人権を尊重していきます。



法務省「Myじんけん宣言」  
<https://www.jinken-library.jp/my-jinken/>

## ◆当社グループコンプライアンスホットライン通報件数の推移

	2019年度	2020年度	2021年度
通報	42件	57件	81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

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、細則の見直しを行うとともに、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。



# リスクマネジメント

## ■ 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。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

リスク発生時の対応を目的として、様々なリスクを想定したリスク管理マニュアルを策定するとともに、リスク発生時に速やかに経営トップに報告する体制を構築しています。万が一国内・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るとともに、本社に対策総本部を設置して、事態の早期収拾を図ります。

## ■ 事業継続マネジメント（BCM）

### ● BCM体制の構築

当社グループでは、「ニッパツグループBCP基本方針」および「ニッパツグループBCPガイドライン」を国内・海外のグループ全社に配布し、事業継続マネジメント（BCM）体制の構築を進めています。リスク発生時には対策本部を招集し、対策本部長の指揮のもとに所管部門および関係部門が一体となり、「人命最優先」、「お客様への供給責任」、「社会的責任の遂行」などを基本方針として、迅速な対応を行う体制となっています。

### ● 訓練などによるBCM体制の強化

本社および各工場、国内グループ会社では、まずは防災体制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。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替えて、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、防災体制の見直しやBCP、各種手順書などの改訂を行い、危機管理体制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体制に係わる自己評価を実施しており、防災、BCPおよび初動対応体制、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体制の向上を図っています。

## ■ 情報セキュリティの確保

企業のIT活用は、グローバルな競争をする上で必修条件となっています。一方で、サイバー攻撃などによる、情報セキュリティインシデントが発生すると、お客様をはじめとするステークホルダーに重大な影響を及ぼしてしまう可能性があります。

従来より当社グループでは、不正通信からの防御、ウイルス対策ソフトウェアの導入など、サイバー攻撃を防ぐためのセキュリティ対策を講じてきました。

昨今増加している高度標的型サイバー攻撃への対策として、EDR\*ソフトウェア導入、セキュリティインシデント専用の窓口の設立、事務・工場間のネットワークの分離、疑わしい通信・挙動の監視など多層防御の観点で対策を強化するとともに、サイバー攻撃の被害を受けた場合でも、短時間で復旧できるような体制、方法と対応マニュアルの充実にグループ全体で取り組み、セキュリティレベルの向上に日々努めています。

EDR…ウイルスが「侵入した後」の挙動を監視し、感染後の対応を行うことを目的としたソフトウェアツール



迅速な初動対応のために、障害シナリオを想定し、机上訓練を行っている

## VOICE

### ゆるぎない安全、安心、信頼を提供する

情報システム部 主任 泉 暁大

ITが確実に機能していることは、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様から信頼を得るための重要な品質案件と考えています。社会情勢の変化に伴ってリモートでの在宅勤務が広がり、システムの利用方法も日々変化していますが、その一方で変化点は新たなセキュリティ上のリスクを生み出します。

近年サイバー攻撃が激化し、サプライチェーン上の一部の企業がサイバー攻撃を受けるだけでも、サプライチェーン全体が操業停止に追い込まれてしまうようなケースも増えています。

そのため、情報システム部では情報セキュリティを最重要業務と位置づけ、公的団体や業界団体が規定するガイドラインを基準に、達成度を外部のセキュリティ評価機関とともに評価および施策の見直しを実施し、ステークホルダーの皆様安心してもらえるシステム基盤を提供できるようにグループ全体で施策の実施および人材の強化を進めています。



# 株主・投資家とのコミュニケーション

当社は株主・投資家との建設的な対話を通して、公平で正確な情報提供を適時に行い、株主・投資家の皆様からの理解が得られるように努めています。

## ■ 投資家との対話

当社は中間決算および本決算発表後、アナリスト・機関投資家向けに決算説明会を実施しています。2021年度は5月と11月に実施し、コロナ禍のためいずれもオンラインでの決算説明会となりました。オンラインにしたことで、例年現地でのご参加が難しかった海外機関投資家の方にもご参加いただけるようになりました。

今後も、アナリストや投資家への積極的な情報開示を推進していきます。



オンライン決算説明会を開催



## ■ IR情報の発信

株主・投資家の皆様に、当社を一層ご理解いただくため、事業報告書やニッパツレポートの発行のほか、プレスリリースやホームページで最新情報をお知らせしています。今後も迅速かつ充実した情報発信に努めていきます。

 **株主・投資家情報ページのアドレス**  
<https://www.nhkspg.co.jp/ir/index.html>

### ● 個人投資家の皆様に向けたページの新設

個人投資家の方に当社をよりよく知っていただくことを目的として、当社の製品や歴史、強みなどを要点に絞って分かりやすく伝える「個人投資家の皆様へ（ニッパツ早わかり）」というページを当社ホームページ内に新たに開設しました。



 **個人投資家の皆様へ（ニッパツ早わかり）**  
<https://www.nhkspg.co.jp/ir/investor/index.html>

## ■ 株主総会

当社は株主総会を株主の皆様との建設的な対話の場と認識しています。株主の皆様により多くの議決権を行使いただけるよう、招集通知を総会3週間前に発送するなど、早期発送・早期WEB開示をしています。さらに、昨年から招集通知をフルカラー印刷にし、ESGトピックスを盛り込むなど、より見やすく、充実した内容での発行に努めています。

2022年6月に第102期定時株主総会を開催し、いずれの議案も賛成多数により承認可決されました。本総会では2名の株主様から計3問のご質問をいただき、議長である茅本社長が回答しました。今後も株主総会の運営の充実に努めます。



新型コロナウイルス対策実施のもと株主総会を開催

## VOICE

### 外部環境の変化への対応に期待

大和証券株式会社 エクイティ調査部 担当部長 坂牧 史郎さん

私は、10年以上に渡り、セルサイドアナリストとして、ニッパツの担当をしています。年2回の決算説明会をはじめ、スモールミーティングにも参加しています。コロナ禍前には、製品・技術の強みを知る機会として工場見学ツアーにも足を運びました。

CASEなどの構造変化が指摘される自動車業界において、多くのサプライヤーが非自動車事業の進出・拡大を経営課題の一つとしてあげています。実際にその実績をしっかりと残している企業は、ニッパツを含め数社しかありません。リターンにすぐ直結しない事業でも粘り強く取り組む好事例と認識しています。

また決算説明会での茅本社長様からのわかり易い表現とユーモアを交えた回答は、その後の株価上昇につながるなど、多くの投資家に好感を持って受け止められました。ニッパツは手掛けている事業が多いため、各事業の位置づけをどのように捉えているのかなど、直接トップの話を聞いたことが納得感や安心感につながったかと思っています。

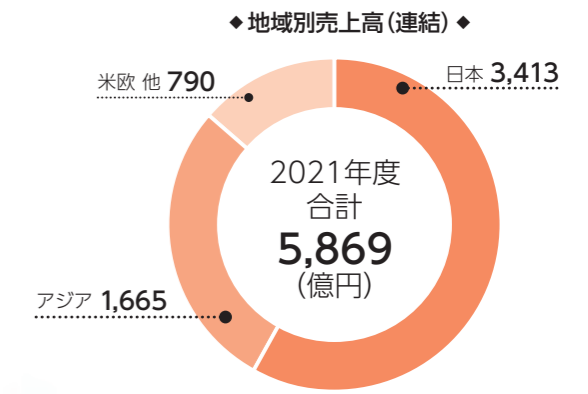
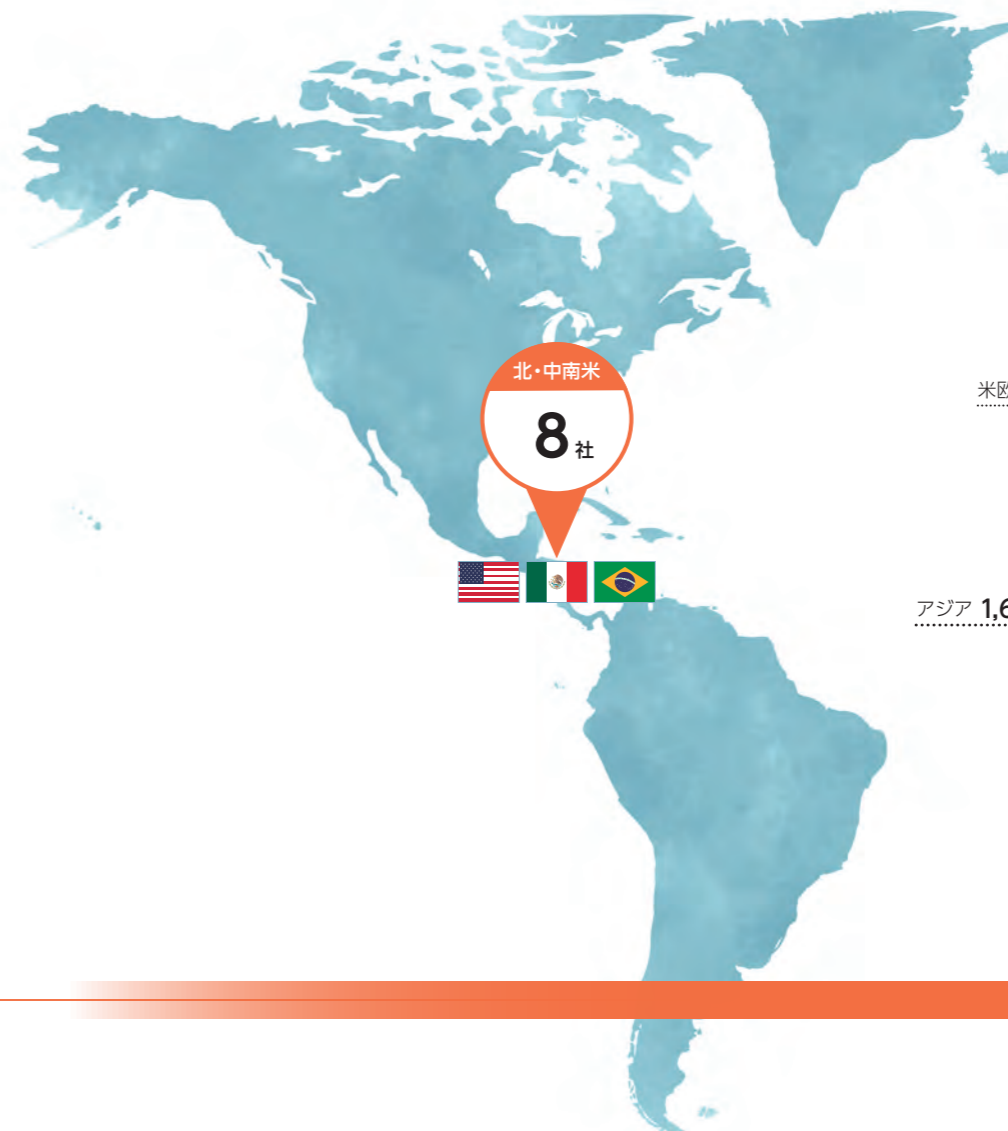
外部環境の変化が加速する中、事業ポートフォリオの転換加速に期待しています。「中長期的に内燃機関向け事業を、どのタイミングでどのように見直されていくのか」、「モーターコアなどの成長が期待される分野に対して、どこまで積極的に取り組むのか」など、ヒト、モノ、カネなどの経営資源をどのように再配置していくのか、スピード感も含め、注目したいと思います。



# 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57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。

## 地域別グループ会社数



## TOPICS

### 海外法人での社会貢献活動 ～日発投資有限公司～

#### 2013年から現地大学生のインターシップ活動を継続

当社海外グループ会社、中国の地域本社である日発投資有限公司（以下日発投資）は、2013年10月に広東外語外貿大学とインターンシップ（就業体験）協力協定を結びました。本協定締結により、学生を実習生として受け入れることで、広州市への地域貢献にもつながることを狙ったものです。学生が日系企業の職場を体験することで、社会人としての知識や常識を学んでもらい将来に役立てもらうことを期待した活動としてスタートしました。

2017年11月には、日発投資と広州ニッパン（当社国内グループ会社・日発販売株式会社の中国拠点）が協定内容の拡大にともない、同大学で調印式を行いました。2013年10月に協定を締結して以来、4年にわたって日発投資と広州ニッパンで2～3名の実習生を6カ月程度の期間受け入れており、そのうち2名が卒業後、両社それぞれに1名ずつ入社した実績もあります。今回の協定で日発投資と広州ニッパンでの実習に加えて、日本の本社での実習も実施することができました。日本企業や日本の文化をより深く体験できる機会を提供するものとなりました。



調印式に出席した参加者(2013年)



調印式に出席した参加者(2017年)

また、2018年、2019年、2021年には、実習成果発表会が開催されました。企業と学校がつながる貴重な機会となるとともに、日中友好交流の架け橋にもなっています。2020年度はコロナ禍の影響で日本への実習派遣が実施できませんでしたが、2021年からは日発投資・広州ニッパンのほか、広州市内の当社グループ製造拠点である広州日正弹簧、広州日弘機電の2社での工場実習を実施しています。当社グループでの現場体験を通して知識や経験の習得につなげることができました。今後も社会貢献活動の一環として、広東外語外貿大学からのインターンシップ活動を継続します。



実習成果報告会の様子と出席した参加者



実習に参加した学生たち



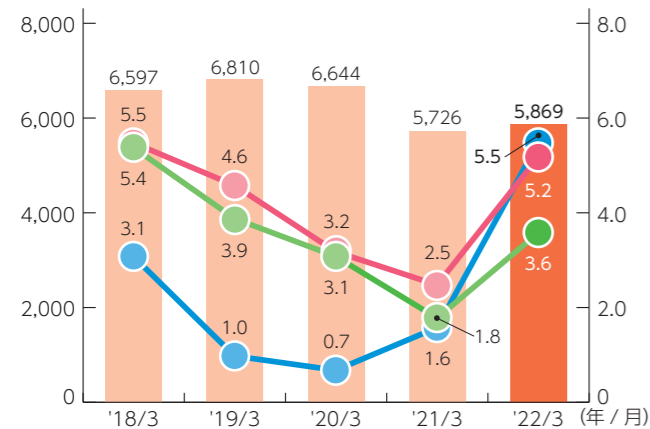
コアテクノロジーを支援する  
 ステークホルダーとの共創  
 価値創造ストーリー  
 成長戦略  
 人的資本①  
 自然資本  
 製造資本／知的資本  
 社会関係資本①  
 人的資本②  
 社会関係資本②  
 財務資本

# 財務ハイライト2021(5年間の連結財務指標)

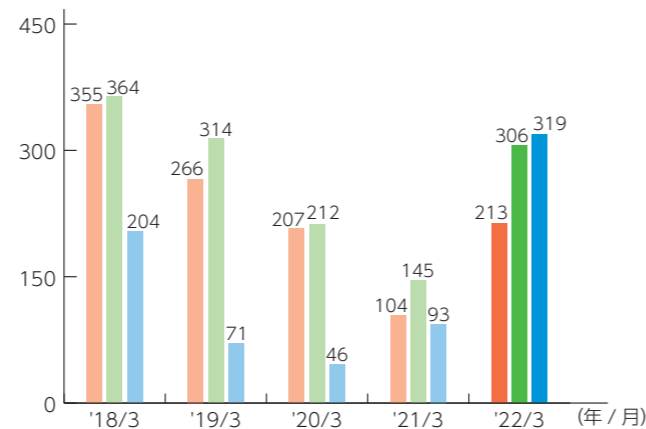
経営成績	決算期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
売上高	(億円)	6,597	6,810	6,644	5,726	5,869
営業利益	(億円)	355	266	207	104	213
売上高営業利益率	(%)	5.4	3.9	3.1	1.8	3.6
経常利益	(億円)	364	314	212	145	306
売上高経常利益率	(%)	5.5	4.6	3.2	2.5	5.2
親会社株主に帰属する当期純利益	(億円)	204	71	46	93	319
売上高当期純利益率	(%)	3.1	1.0	0.7	1.6	5.5
<b>収益性</b>						
ROE(自己資本利益率)	(%)	7.2	2.5	1.7	3.4	10.5
ROA(総資産経常利益率)	(%)	6.6	5.5	3.8	2.7	5.3
EPS(1株当たり当期純利益)	(円)	86.45	29.97	19.46	40.45	140.33
PER(株価利益率)	(倍)	13.01	33.17	36.38	20.52	6.31
PBR(株価純資産倍率)	(倍)	0.9	0.8	0.6	0.7	0.6
<b>財政状態</b>						
総資産	(億円)	5,683	5,731	5,326	5,607	5,880
自己資本	(億円)	2,928	2,811	2,709	2,839	3,226
自己資本比率	(%)	51.5	49.0	50.9	50.6	54.9
設備投資	(億円)	340	449	398	249	232
減価償却費	(億円)	241	250	264	274	283
研究開発費	(億円)	161	168	184	156	160
売上高比率	(%)	2.4	2.5	2.8	2.7	2.7
<b>株主還元</b>						
配当金(1株あたり年間配当金)	(円)	23	24	17	17	27
配当性向	(%)	26.6	80.1	87.4	42.0	19.2
自己株式の取得実績額	(億円)	—	—	13	40	—
<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)	498	367	366	296	345
投資活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	△329	△422	△458	△241	49
フリー・キャッシュ・フロー	(億円)	168	△55	△91	55	394
財務活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	△59	73	△169	27	△276
現金及び現金同等物の期末残高	(億円)	950	984	743	789	918

※「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月期の期首から適用しており、2022年3月期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。

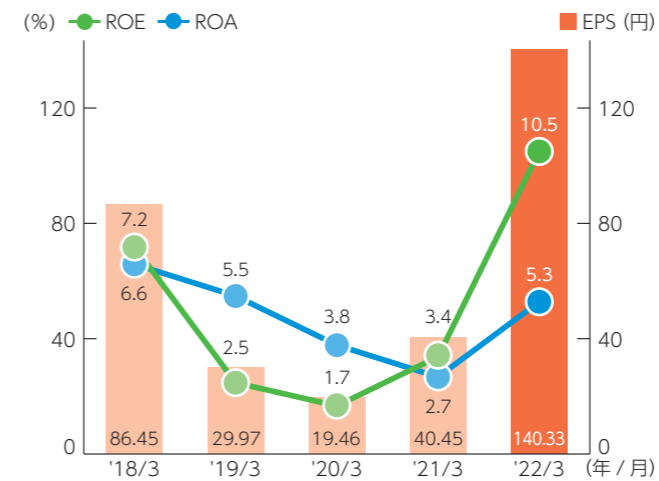
◆売上高  
(億円) ■売上高 ●営業利益率 ●経常利益率 ●当期純利益率(%)



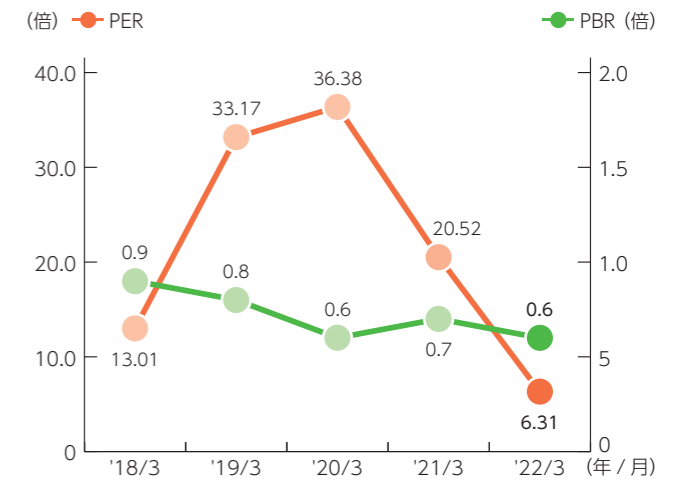
◆営業利益 / 経常利益 / 親会社株主に帰属する当期純利益  
(億円) ■営業利益 ■経常利益 ■当期純利益



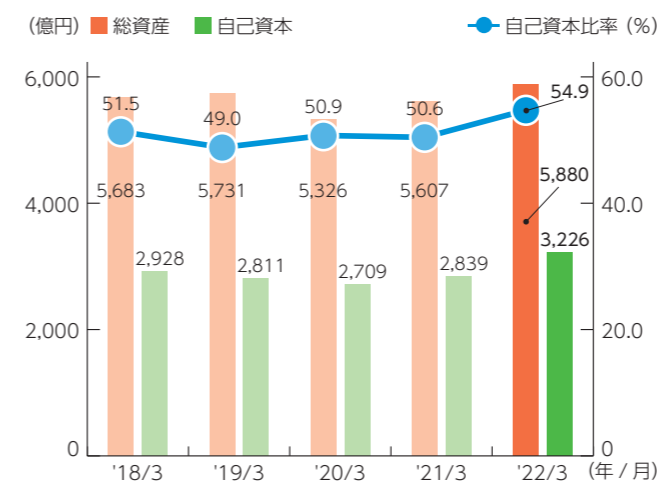
◆収益性 (ROE/ROA/EPS)



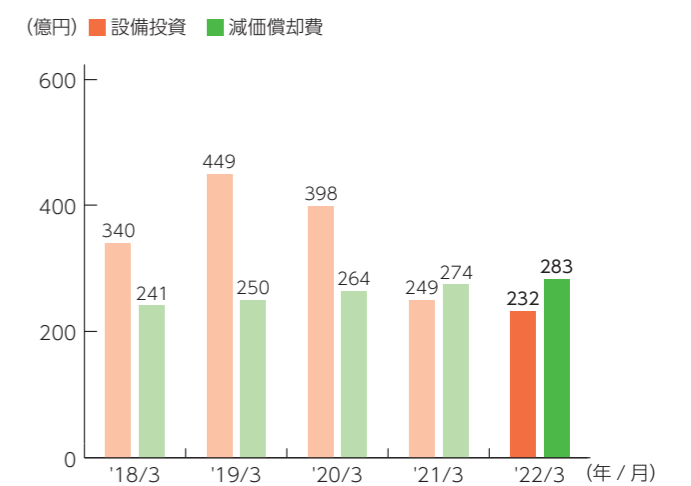
◆収益性 (PER/PBR)



◆財政状態



◆設備投資 / 減価償却費



# 財務ハイライト2021 (経営成績に関する分析)

## 2021年度の経営成績

当連結会計年度における世界経済は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大、半導体・各種資材の需給逼迫の影響により依然として厳しい状況にあるものの、日本、米国において、景気は持ち直しの動きが続いています。

中国では新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響からの回復が他の地域に比べて早くなっています。また、タイにおいても、厳しい状況にある中で、景気は持ち直しの動きが見られます。

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758万台で前期比2.0%の減少となりました。また、北米（米国・カナダ）においては1,077万台で前期比5.3%増加、中国では2,535万台で前期比1.2%の増加、タイでは167万台で前期比18.6%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）の世界生産台数は前期比で概ね横ばいにとどまりましたが、高容量のデータセンター向けが堅調に推移したことにより、当社の主力製品であるサスペンションの総需要は増加となりました。また、旺盛な半導体需要を受け、半導体プロセス部品の需要も高まりました。

このような経営環境のもと、当社グループは持続可能な成長に向けて「真直ぐ」な姿勢の堅持、ものづくり力の強化、収益力の向上、新技術・商品の加速度的開発、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グループの経営方針として掲げ、取り組みました。

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さを増しており、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おります。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5,869億円（前期は5,726億円）、営業利益は213億円（前期比104.1%増）、為替差益の増加などにより経常利益は306億円（前期比111.1%増）となりました。また、保有する不動産の売却による固定資産売却益を特別利益に計上したことなどにより、親会社株主に帰属する当期純利益は319億円（前期比240.5%増）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918億円で前期比16.3%の増加となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは、主に税金等調整前当期純利益や減価償却費の計上により、345億円の増加（前期は296億円の増加）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売却による収入により、49億円の増加（前期は241億円の減少）となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、主に短期借入金および長期借入金の返済により、276億円の減少（前期は27億円の増加）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394億円となりました。

以上の結果、当期における現金及び現金同等物は前期末に比べ129億円増加し、918億円となりました。また、有利子負債は497億円と前期末に比べて194億円減少しました。

## 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。

当社グループは、自己資本比率の水準を50%程度に保つことと、「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まいります。

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まいります。

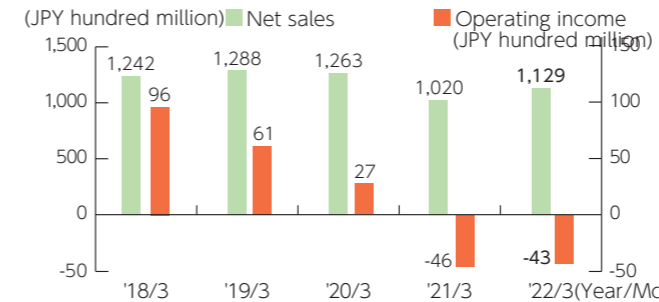
一方、株主還元については、株主の皆様への利益配当を最重要事項と認識しており、連結業績および配当性向などを総合的に勘案し、安定的な配当を継続することを基本としています。経営環境の変化に対応した機動的な資本政策を遂行し、資本効率を向上させ株主還元を資することを目的に、2019年度から2020年度にかけて取締役会決議に基づいた自己株式の取得を行いました。当連結会計年度末時点において保有する自己株式は発行済株式数の6.6%に相当する1,604万株となっています。

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まいります。

## 2021年度の事業別セグメント概況

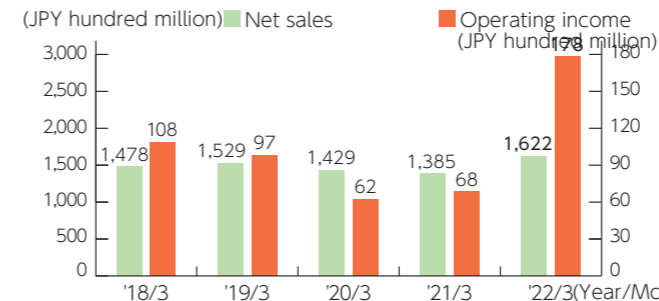
### ◆懸架ばね事業

懸架ばね事業は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響からの持ち直しの動きは見られているものの、半導体供給不足、東南アジア諸国などにおける新型コロナウイルス感染症拡大にともなう部材供給不足による自動車メーカーの生産調整の影響、および原材料価格や物流コストの高騰により、売上高は1,129億円（前期は1,020億円）、営業損失は43億円（前期は営業損失46億円）となりました。



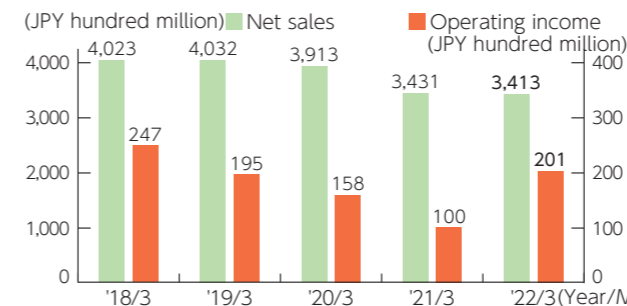
### ◆精密部品事業

精密部品事業は、自動車関連事業において、懸架ばね事業、シート事業と同じく半導体供給不足などによる影響、および原材料価格や物流コストの高騰を受けたものの、情報通信関連事業においては、HDD用サスペンションの需要が引き続き好調に推移しており、売上高は1,622億円（前期は1,385億円）、営業利益は178億円（前期比160.6%増）となりました。

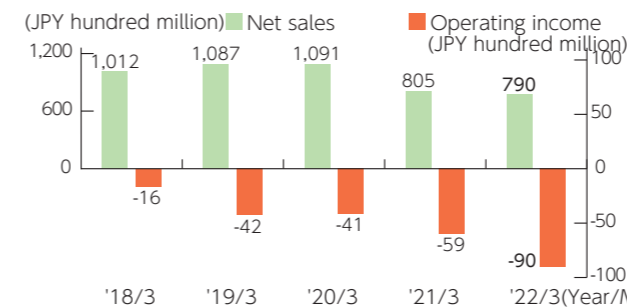


## （参考）所在地別セグメント状況

### ◆日本

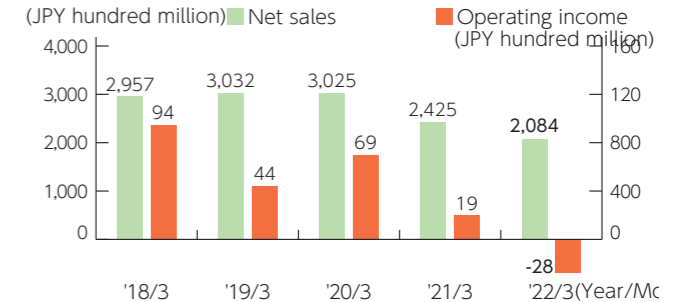


### ◆米欧ほか(2019年度3月期より変更)



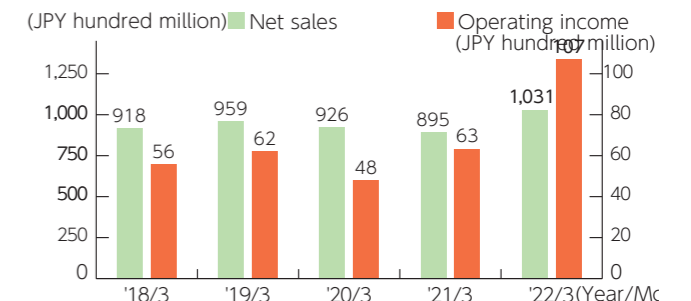
### ◆シート事業

シート事業は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響からの持ち直しの動きが見られたものの、半導体供給不足などによる自動車メーカーの生産調整の影響を特に大きく受け、さらに原材料価格や物流コストの高騰もあり、売上高は2,084億円（前期は2,425億円）、営業損失は28億円（前期は営業利益19億円）となりました。なお、売上高の前期差には、「収益認識に関する会計基準」などの適用にともなう影響（▲316億円）を含んでいます。

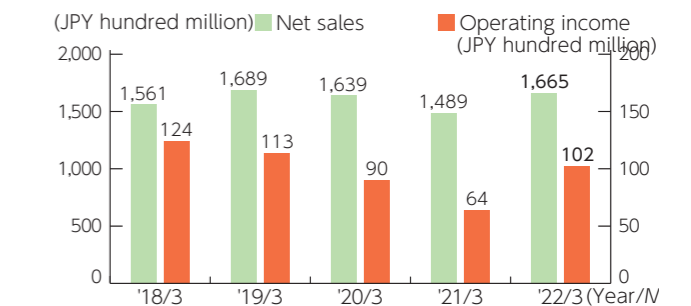


### ◆産業機器ほか事業

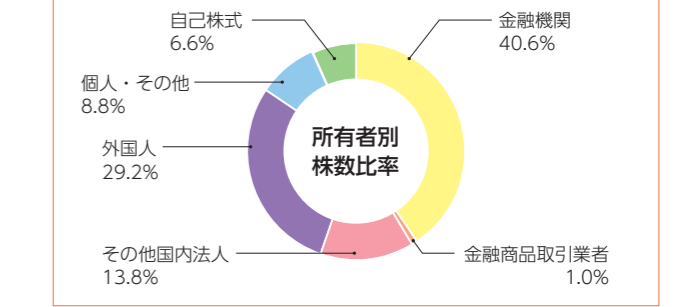
産業機器ほか事業は、自動車関連事業において新型コロナウイルス感染症拡大による影響から持ち直しの動きが見られていることや、半導体プロセス部品の受注が好調に推移したことにより、売上高は1,031億円（前期は895億円）、営業利益は107億円（前期比69.6%増）となりました。



### ◆アジア



### ◆株主の分布状況 (2022年3月31日現在)



## 会社概要(2022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 5,131名(単独)21,082名(連結)  
※臨時従業員の年間平均雇用人員を含む  
売上金 5,869億円(2021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24社、海外33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)



再生可能エネルギー100%で印刷工場が所有する施設や車両、購入した電力などエネルギーの製造時に排出されるCO<sub>2</sub>全量をカーボンオフセット(相殺)した「CO<sub>2</sub>ゼロ印刷」で印刷しています。また大気汚染の原因物質であるVOC(揮発性有機化合物)を削減したノンVOCインキを使用しています。