

02 成長戦略 ウェルビーイング担当執行役員メッセージ

Message from the Well-being Strategy Officer

従業員一人ひとり、組織・企業のウェルビーイングを実現することで、社会全体のウェルビーイングに貢献し、選ばれる企業へ

執行役員
グローバル戦略本部ウェルビーイング戦略グループ
人事戦略室・サステナビリティ戦略室・コーポレートコミュニケーション室担当
北河 広視



ウェルビーイング戦略グループ発足の狙いとウェルビーイングに込めた想い

2025年4月、新たに発足したウェルビーイング戦略グループ内の人事戦略室、サステナビリティ戦略室、コーポレートコミュニケーション室を担当しています。当社グループの非財務価値の向上に深く関わる重要な役割を担っている3部門が同じグループに属することにより部門間の壁が低くなり、情報共有や連携がスムーズとし、経営戦略との整合性の強化を図ります。また同じ役員が担当することにより、意思決定が早くなります。結果として、透明性のある情報開示に繋がり、一貫

した説明責任も果たせると考えています。この新体制で、非財務情報に関し、投資家を含めたステークホルダーの皆さまへより充実した説明をしていくことに努めます。例えば、経営戦略を進める上で人事施策（人事戦略室）が連動し、それが企業の社会的課題の解決を通じた貢献（サステナビリティ戦略室）として対外的に発信され、それが良き企業市民として役割を果たしていることをきちんとお伝えする（コーポレートコミュニケーション室）という連携や相乗効果を生み出していきます。

グループ名に冠した「ウェルビーイング」ですが、一般的に「精神的・肉体的、そして社会的な健康を意味する概念」、簡単にまとめると「良い状態」と捉えられており、そして、そのアプローチには、2つの考え方

があるといわれています。一つは社会全体のウェルビーイングを追求することが一人ひとりのウェルビーイングに繋がるという考え方、もう一つは、一人ひとりのウェルビーイングを追求することが社会全体のウェルビーイングの実現に繋がるという考え方です。当社グループでは、後者の考え方で取り組もうとしています。持続的な企業活動のためには、まず従業員がウェルビーイングな状態でないと始まりません。安全・安心な職場環境で、自分の能力をいかんなく発揮し、仕事を通じて成長を感じながら企業・社会に貢献することに喜びを感じてもらいたいです。

安全・安心な職場環境を提供し、従業員の能力を引き出し、機会を提供すること、そして総力を結集し、社会的課題の解決と経済効率を

ウェルビーイング戦略グループ

人事戦略室

サステナビリティ
戦略室

コーポレート
コミュニケーション室

Niterraグループの「ウェルビーイング」

従業員

- 安全・健康で職務に専念できる
- 自身の能力や経験が向上し成長を感じる
- 自身が社業を通じて社会に貢献していると感じる

組織・企業

- 安全・安心な職場環境を提供している
- 従業員の能力を引き出す機会を提供している
- 総力を結集して社会的課題の解決と経済合理性を両立している

社会

- 事業を通じて社会に新たな価値を提供している
- 社会から選ばれる企業グループとなっている



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

> 02 成長戦略

成長戦略の変遷

2040 ありたい姿、使命

優先的に取り組む経営課題

優先的に取り組む経営課題の活動レビュー

優先的に取り組む経営課題に関する特集

ウェルビーイング担当執行役員メッセージ

サステナビリティ推進体制

経営戦略担当役員メッセージ

中期経営計画2025振り返り

中期経営計画2030

DX戦略

事業戦略 自動車関連

事業戦略 コンポーネント・ソリューション

03 企業価値を向上させる資本

04 コーポレート・ガバナンス

05 データ



両立する。その結果、社会のウェルビーイングに貢献していく。これが当社グループのウェルビーイングの捉え方であり、これを推進することで、事業を通じて社会に新たな価値を提供し、社会から選ばれる企業になれると考えています。

マテリアリティの再整理と

直面するサステナビリティ課題および今後の対応

当社グループが「『地球を輝かせる企業』となる」上で、地球のウェルビーイングを考えることは不可欠であり、自社と社会双方へのインパクトを見ていくダブルマテリアリティの考え方で、従来のマテリアリティを再整理しました。社会的課題はより複合的・統合的な考慮が必要であり、生物多様性、気候変動、人権などは一連の課題であると認識しています。例えば、当社グループのセンシング技術を利用した陸上養殖

支援事業に関係したエビの養殖では、現在の主流な方法では、エビの病気の発生を防ぐために薬剤が使用されたり、強制労働や児童労働がおこなわれていたり、環境問題だけでなく人権問題にも結びつくことがあります。そこで、これらも含めて社会が被るインパクトを連関する全体で見ていくことが重要であり、そこに我々の事業を重ね合わせて検討しました。

手法としては、最新の外部環境認識としてEUが定めた企業サステナビリティ報告指令(CSRD)の要求事項をベースに、当社グループの事業の現在・将来を鑑みて関連性の高い項目を絞り込み想定シナリオを作成、各機能を担当する執行役員との集中討議を実施しました。その上で自社と社会の双方へのインパクトをスコアリングし、マッピングをおこないCSR・サステナビリティ委員会での議論、取締役会の承認を経て「優先的に取り組む経営課題」を制定しました。従前から執行役員レベルでのマテリアリティの浸透に課題があったことから、戦略的な巻き込みとして、過程に集中討議を取り入れましたが、執行役員クラスの役員とサステナビリティの外部環境アップデートとともに深い議論ができたことは非常に有益でした。また、今回再整理したマテリアリティは、「社会的課題の解決と経済合理性の両立」を掲げる中期経営計画2030(以下、中計2030)のサステナビリティ方針ともスムーズに連動できました。中期経営計画2025(以下、中計2025)の期間中では、進捗の遅い項目への働きかけが少なかったことが反省として残りましたので、経営側であるCSR・サステナビリティ委員会の進捗確認を得ながら、執行側で働きかけを強化し改善を図っていく所存です。

直面するサステナビリティに関する重要課題としては、やはり気候変動対応です。「エコビジョン2030」では、2050年のカーボンニュートラルを見据え、2030年までの「ありたい姿」(目標)と、2040年までの目指す姿を示しています。CO₂削減施策としては、当社グループでは4つのプラン(プランA:省エネの推進、プランB:ものづくり・働き方改善への取り組み、プランC:創エネの展開、プランD:調達・証書の活用)を進めています。

当社グループとしては、カーボンニュートラル対応を創意工夫、技術

開発の機会として捉えて、プランA、Bを中心とした技術と工夫を駆使した本質的なCO₂排出削減に向けた取り組みをおこなっていくことを重視しています。CO₂削減の取り組みは計画通りおこなわれている一方で、米中貿易摩擦などの影響、さらにコロナ禍の影響、再生エネルギーの導入進捗もあり、結果として削減が先行しているように見えますが、今後、計画通りの増産に伴うCO₂排出量の増加が予想されますので、2030年度までは、目標通りの着地を見越しています。2030年以降の目標値の設定をおこなうため、この春には、カーボンニュートラルに向けた新たな中間目標として2035年度CO₂排出削減率71%(2018年度比)という野心的な目標を立てており、そこに向けて準備も始めました。さまざまな新技術と工夫を取り入れて一層ハードルの高い領域に挑戦していくつもりです。

人権につきましてもグローバルのサプライチェーンにおいて、各種法令遵守は当然として、各国の文化、働き方の違いなどのギャップをうまく考慮していく事が必要と認識しています。

▶ P.63 人権の尊重

▶ P.68 自然資本

人的資本の強化に関するこれまでの成果と課題、今後の取り組み

当社グループは、人材を価値創造の源泉である「人的資本」と捉えています。その充実に向けた取り組みとして、これまで多くの施策を積み重ねてきました。「自律創造人材の育成」は、2024年度に終えた4年間の中計2025のテーマでもありました。自律創造人材とは、直面するさまざまな課題に対し、それぞれが最適解を自ら考えて自律的に行動できる人材を指します。そして、それらの人材が活躍することにより、当社グループの発展に繋がる、つまり目指す姿の実現に向け「志を持った多様な人材とともに共生する企業になる」ことを人材方針のベースに据えています。施策の大きな柱としては、「現有人材の一層の活躍」「経営人材の育成・管理」「外部専門人材の獲得」を掲げ、これらに取り



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

> 02 成長戦略

成長戦略の変遷

2040 ありたい姿、使命

優先的に取り組む経営課題

優先的に取り組む経営課題の活動レビュー

優先的に取り組む経営課題に関する特集

ウェルビーイング担当執行役員メッセージ

サステナビリティ推進体制

経営戦略担当役員メッセージ

中期経営計画2025振り返り

中期経営計画2030

DX戦略

事業戦略 自動車関連

事業戦略 コンポーネント・ソリューション

03 企業価値を向上させる資本

04 コーポレート・ガバナンス

05 データ

02 成長戦略

ウェルビーイング担当執行役員メッセージ

組んできました。それぞれで一定の成果を上げることができ、特に外部専門人材の獲得によって、キャリア採用の従業員が増え、各部門で活躍していることを実感しています。

しかし、これまで進めてきた個々の施策を束ね、経営戦略に則した人材戦略、ポートフォリオ最適化を支える人材育成・適所適材の配置・人材プールをつくる「グローバル人材マネジメント」、人的資本経営の観点においては道半ばです。これまで進めてきた諸施策自体は充実しつつありましたが、それが経営戦略と連動し、従業員の日々の活躍を評価するための評価制度にまで組み込めていたかといえ、そこまではたどり着いていなかったと思います。こうした反省点も踏まえ、優先的に取り組む経営課題でも人的資本を一つの大きなテーマとしました。個々の施策に横串を通し、全体戦略としての成果を上げていくことが、本年度から始動している中計2030で掲げる人材戦略でも重要なポイントとなります。あるべき姿としては「地球を輝かせることができる人材と職場」と置き、強い意志と行動力を兼ね備えた人材を育てることをめざします。その個々の判断基準の根底となるのが、私たちの理念体系「Niterra ウェイ」です。中でも共有価値観である「独立自営」「素志貫徹」「至誠信実」「四海兄弟」の4つの言葉を根底に持ち体現し、それを判断基準として行動できる人材を育成すべく、あらためて取り組みを見直しています。また、その達成に向けて役員報酬評価制度とエンゲージメントスコアを紐づけました。これは、前述したように前提となる人的資本投資をおこない、ウェルビーイングを実現してこそ気候変動対応を含めてほかの指標の実現に繋がると捉えたからです。

以上のことから、中計2030の人事戦略として特に進めていきたいのが、企業における持続可能性「サステナビリティ」と良い状態「ウェルビーイング」の両立を目指すグローバルでのタレントマネジメントです。経営戦略の達成のため、必要な人材の把握、最適配置をおこない、さらに人材の育成、能力開発を実施して、個人のパフォーマンスを向上させ、組織力を高めていきます。この戦略のもとで、具体的には「Niterra ウェイ」の浸透施策を打つこと、国内外のどこで働くことになってもよいよう、キーポジションのランクをグローバルで統一す

るグローバル・グレーディングを導入すること、各職場において必要なジョブ要件や、そのジョブに就くためのスキルを明確化するグローバル・ジョブ・ポスティングの制度を構築すること、キーポジションや今後の経営を担う人材を育成し人材プールを作っていくこと、に取り組めます。そして、当社グループで働くすべての人たちが「Niterra ウェイ」を体現し、それができているかを、例えば人事制度の評価や教育制度にしっかりと紐づけていくことや、良い行動を表彰などで承認し、グローバルで求められる行動のお手本をつくり続け共有することで、Niterra ウェイの判断基準に昇華させていきます。その旗振りをおこなう上でコーポレートコミュニケーションの役割は非常に大きく、ウェルビーイング戦略グループ全体で実行していかなければなりません。関係部門と協働しながら、推進していきたいと考えています。

▶ P.56 人的資本

ウェルビーイング担当執行役員としての想い

私が当社グループのサステナビリティ部門に異動してから4年が経過しました。4年前と比べると、経営層の意識も、また従業員の受け取り方も大きく変わったと感じています。すでに申し上げた通り、自分の能力や経験が向上することに成長の喜びを感じ、会社を通じて社会に貢献する人材を増やしていくことが、企業成長において重要です。その意味で、私自身もウェルビーイング戦略グループが有機的に機能し社内外に良い状態をつくっていくことを通じて経験を積み、自身も成長し続けたいと思っています。ウェルビーイング戦略グループは、PBRを上げていく上で、特に資本コスト低減に繋がる部門と認識しています。当社グループの「非財務の価値」を把握し、いつか財務価値に繋がる時に向け、その価値を最大化することが求められ、当社グループの持続的成長や未来の価値創出に関わる部門であり、身の引き締まる思いです。さらに重要なことは、こうした非財務の価値を事業活動の充実結びつけ、企業価値の向上に繋げることだと認識しています。そのために非財務情報のインパクトを定量化することに



ついて、一定のロジックモデルや計算式を検討していますが、どこまで実用化していくのかは今後の課題として残っています。例えば、新規事業を進めていくケースなどでは、経済効果がなかなか測りづらい領域のインパクトを計算し、開発の判断軸にできると考えます。

足元では、近年の急進的なESG推進に対する揺り戻しの動きも見られますが、気候変動は長期的に取り組まなければならない課題であり続けるでしょう。現に、毎年「今年が一番暑い夏」を感じている方も多いと思います。何も手を打たずに長期的な社会的課題が解決されることはなく、私たちはそれらに取り組むことを重要な経営課題と事業機会として捉えています。課題は山積していますが、今後も当社グループでどう対応するか自分たちで考えて行動していく所存です。私自身、担当執行役員として尽力し、その課題解決に真摯に取り組んでいきます。



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

> 02 成長戦略

成長戦略の変遷

2040 ありたい姿、使命

優先的に取り組む経営課題

優先的に取り組む経営課題の活動レビュー

優先的に取り組む経営課題に関する特集

ウェルビーイング担当執行役員メッセージ

サステナビリティ推進体制

経営戦略担当役員メッセージ

中期経営計画2025振り返り

中期経営計画2030

DX戦略

事業戦略 自動車関連

事業戦略 コンポーネント・ソリューション

03 企業価値を向上させる資本

04 コーポレート・ガバナンス

05 データ