

CFOが語る財務戦略



ダブル認定製品・サービスの創出および拡大による事業ポートフォリオ変革の実現に向け、規律あるキャッシュフローとバランスシートマネジメントのもと、成長投資と株主還元を高い水準で両立させていきます。

取締役 専務執行役員 CFO
経理財務本部長

伊勢山 恭弘

2030年目指す姿に向けて、

利益成長と資本効率を重視した柔軟な財務運営で

成長戦略を力強く推進し、企業価値向上を目指します

前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の最終年度となる2025年度は、売上収益は1兆282億円、営業利益は1,836億円（営業利益率：17.9%）となり、財務目標のうち、営業利益（1,700億円）および営業利益率（17%）は2024年度に引き続き、達成することができました。

業績をセグメント別に見ると、オプトロニクスにおいては、ハイエ

ンドノートパソコンやタブレット端末の生産台数が好調に推移し、光学フィルムの需要が増加しました。加えて、ハイエンドスマートフォンの生産拡大を背景に、高精度基板の需要が堅調に推移するとともに、生成AIの普及により、データセンター向けの高容量ハードディスクドライブ（HDD）の需要も旺盛で「CISFLEX™」も業績に寄与しました。インダストリアルテープでは、バッテリー固定用電気剥離テープの採用機種が拡大したほか、半導体メモリやセラミックコンデンサーなどの生産工程で使用する工程用材料の需要が増

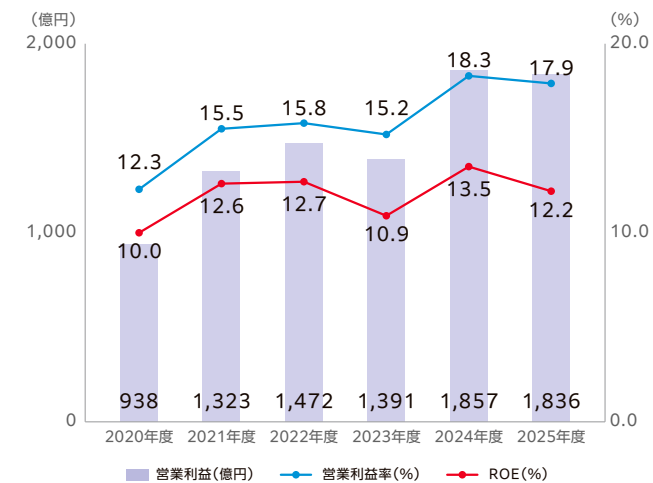
加しました。ヒューマンライフにおいては、核酸受託製造およびその製造に使用される核酸材料の販売が伸長し、第2四半期からは商用化が見込まれる大型案件の生産を開始しました。

好調な業績は、当社の技術優位性や顧客との強固な関係性をもとにシェアNo.1を狙うニッチトップ戦略が大きく寄与しており、キャッシュ創出力も高まりました。

前中期経営計画における3年累計の営業キャッシュフローは当初計画の5,000億円を上回る5,656億円となり、2,633億円の設備投資を実施する一方で、株主還元についても、安定配当に加え、3年累計で1,420億円の自己株式取得を行うことができました。

一方、ROEに関しては、好業績に伴い株主資本の蓄積が進んだこともあり、一定の株主還元は行ったものの、2025年度の実績は12.2%となり、目標としていた15%には届きませんでした。また、事業ポートフォリオについては、オプトロニクスの比率が高い状況は変わらず、新中期経営計画でも引き続き、ポートフォリオの変革に向けた取組みが必要だと考えています。

業績の推移



INDEX

Introduction

Vision

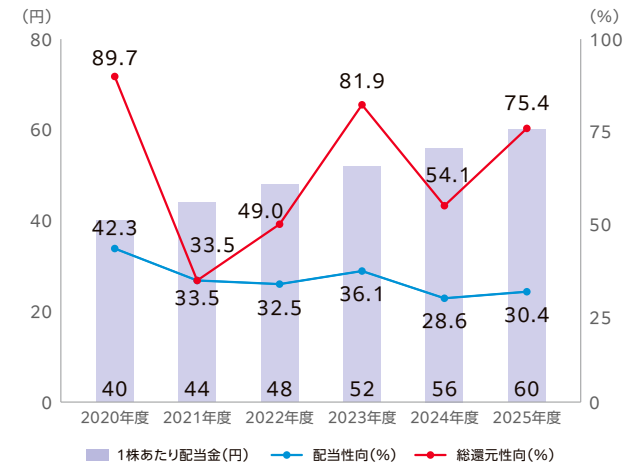
▶ Strategy & Performance

- ▶ 18 CFOが語る財務戦略
- 21 CTOが語るR&D戦略
- 25 知財戦略
- 26 前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括
- 27 2030年目指す姿に向けて
- 28 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」
- 29 **新中計** ダブル認定による新しい成長の実現
- 30 ダブル認定製品の事例
- 31 座談会(ダブル認定が生む、新たな成長ステージ)
- 33 CHROが語る人財戦略
- 36 **新中計** 人的資本経営
- 39 **新中計** デジタル利活用
- 40 座談会(価値創造を加速するデジタル利活用)
- 42 **新中計** 脱炭素経営
- 46 気候変動課題への対応
- 47 自然関連課題への対応
- 48 セグメントの業績概況
- 49 セグメント別戦略
- 55 安全なモノづくり
- 57 人権の支持と尊重
- 58 サプライチェーンの強靱化

Governance

Data Section

株主還元の推移



新中期経営計画における財務の取組み

新中期経営計画「Nitto RISE 2028」の3年間は、戦略面では、2030年に向けて成長の確度を高めるため、ダブル認定製品・サービスの創出および拡大によるポートフォリオ変革に取り組みます。また、2028年度の財務目標には営業利益(2,200億円)、営業利益率(20%)、ROE(14%)を掲げており、特に、前中期経営計画で未達となったROEについては、CFOとして、改めて達成にこだわりたいと考えています。そのためには、利益成長と資本効率を重視した柔軟な財務運営が重要であると考えており、規律あるキャッシュアロケーションとバランスシートマネジメントを推進していきます。

■ キャッシュアロケーション

キャッシュアロケーションにおける資金使途の優先順位は、従来と変わらず、設備投資、配当、M&A、自己株式取得の順番です。基本的に、キャッシュの配分である設備投資と株主還元は営業キャッ

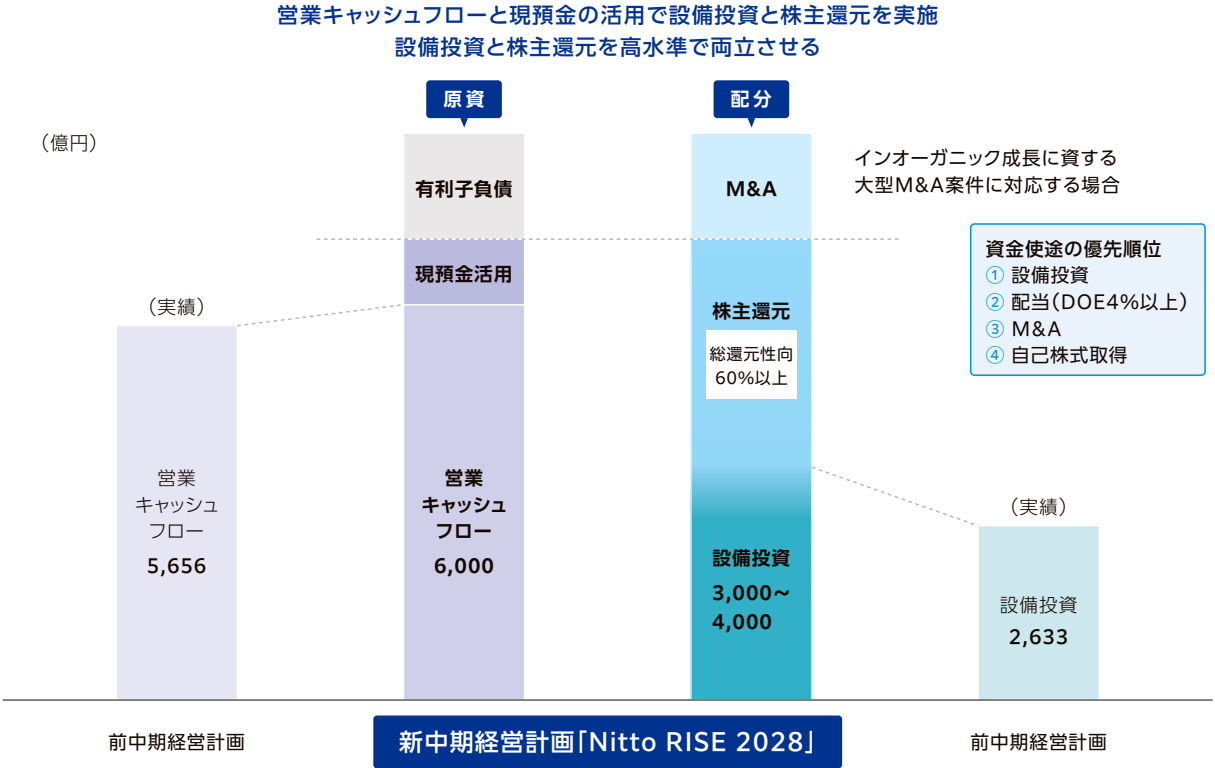
シュフローと現預金を原資とする方針です。また、ポートフォリオ変革に資する大型M&A案件に対応する場合は、タイミングを逃すことのないよう、機動的な有利子負債の活用を想定しています。設備投資は、ダブル認定製品・サービスの創出および拡大に向けて、主に、電気剥離テープ、情報テープ、「CISFLEX™」に加えて、中長期的な成長を見据えて、半導体関連事業にも投資を計画しており、総額では、前中期経営計画以上の3,000億円から4,000億円となる想定です。

株主還元の方針は、従来通り、安定配当を基本とし、DOE4%以

上、総還元性向60%以上を目指します。一方で、足元では株主資本の蓄積が進んでいるため、資本効率の観点から、設備投資とのバランスを考慮しながら、株主還元も高い水準を目指したいと考えます。

キャッシュの原資となる営業キャッシュフローは、前中期経営計画の実績を上回る6,000億円を計画しています。なお、設備投資と株主還元を高いレベルで両立させるためには、計画上の営業キャッシュフロー創出にとどまらず、余剰な現預金の活用も計画しています。

キャッシュアロケーション



INDEX

Introduction

Vision

▶ Strategy & Performance

- > 18 CFOが語る財務戦略
 - 21 CTOが語るR&D戦略
 - 25 知財戦略
 - 26 前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括
 - 27 2030年目指す姿に向けて
 - 28 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」
 - 29 **新中計** ダブル認定による新しい成長の実現
 - 30 ダブル認定製品の事例
 - 31 座談会(ダブル認定が生む、新たな成長ステージ)
 - 33 CHROが語る人財戦略
 - 36 **新中計** 人的資本経営
 - 39 **新中計** デジタル利活用
 - 40 座談会(価値創造を加速するデジタル利活用)
 - 42 **新中計** 脱炭素経営
 - 46 気候変動課題への対応
 - 47 自然関連課題への対応
 - 48 セグメントの業績概況
 - 49 セグメント別戦略
 - 55 安全なモノづくり
 - 57 人権の支持と尊重
 - 58 サプライチェーンの強靱化

Governance

Data Section

■ バランスシートマネジメント

2025年度末における当社の株主資本比率は約80%に達しています。過去からの純利益の積み上げにより、高い財務の安定性を維持していますが、資本効率とのバランスを考え、今後は資本効率をより意識したバランスシートマネジメントに注力します。新中期経営計画で目指すポートフォリオ変革を実現するため、利益成長につながる設備投資やM&A案件があれば、積極的に投資を行い、その分はバランスシートも拡大しますが、一方で、バランスシート上で規律をもってコントロールする必要がある部分は、それぞれ適正水準を設定し、適正化を図ることによってトータルでは筋肉質なバランスシートを目指します。バランスシートの借方側では、主に事

業部門に対してROICによる規律を効かせ、貸方側の財務戦略・資本政策においても規律をもって財務運営を行います。

従来から全社にROIC経営を推進していますが、さらなる資本効率向上を目指し、現在取り組んでいるデータドリブン経営を通じて、得られたデータや知見を活かして課題を可視化し、在庫削減などの運転資金改善を事業部門に促すとともに、事業部門での改善事例などを社内で横展開していきます。また、投資判断や低収益事業の方向づけなどは、ROICと事業部別に設定したWACCのスプレッドを重視し、今後の市場成長性や競争環境なども見極めたうえで総合的に判断を行います。新中期経営計画において、設備投資の計画金額を固定せずに、3,000億円から4,000億円

のレンジに設定した背景は、設備投資の予算ありきではなく、投資にも規律をもたせるためです。投資予算に幅をもたせることで、柔軟な資金配分をしやすいし、必要に応じて、M&Aや株主還元への配分も検討します。

財務戦略・資本政策においても規律ある財務運営を行います。全社の現預金保有は、改めて精査した結果、平均月商の3カ月分を上限の目安と考えています。有事の場合はこの限りではありませんが、現預金の保有は最低限にとどめ、余剰資金は有効活用します。株主資本比率は、現在の水準でも十分に財務の安全性は担保できていることから、80%程度を上限の目安に考え、今後は、適切な株主還元を通じて、株主資本の蓄積を極力抑制していきたいと思っています。

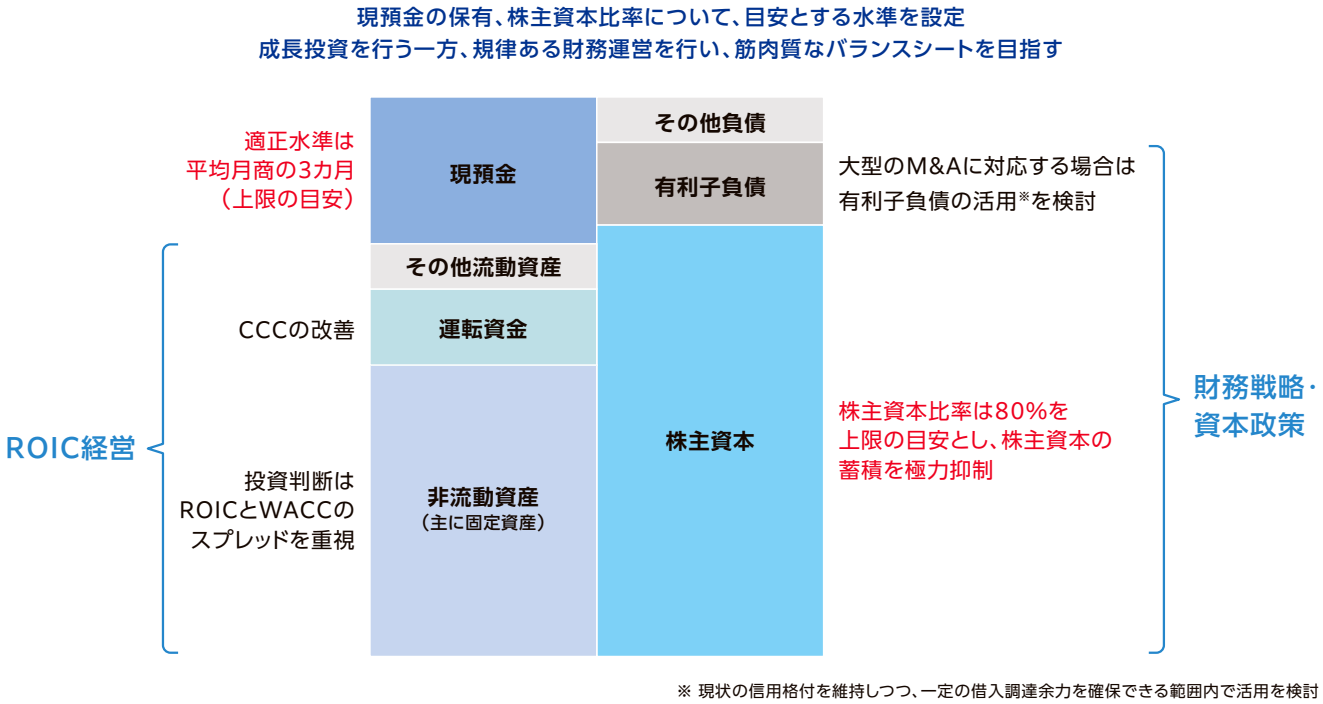
また、有利子負債は、主に、大型のM&Aを資金使途に想定していますが、現状の信用格付維持と将来的な借入調達余力を確保できる範囲内で活用する方針です。なお、適度な範囲内での有利子負債活用はWACC低減や資本効率改善に寄与するため、必要性が出てきた際は、戦略的に活用を検討します。

最後に

新中期経営計画の初年度となる2026年度は、地政学リスクの高まりなどを背景に世界経済および金融環境が不透明感を増す中でのスタートとなりました。今後も不確実性の高い状況が続くことが想定されますが、当社の高いキャッシュ創出力と強固な財務基盤を土台として、新中期経営計画の成長戦略を着実に実行し、利益成長と資本収益性向上に努めていきます。

Nittoグループは、2030年目指す姿として「なくてはならないESGニッチトップ企業」を掲げており、今後も株主・投資家をはじめとする多様なステークホルダーの皆様との建設的な対話を重視しながら、事業活動を通じた社会課題の解決と企業価値向上を両立するよう取り組んでいきます。

バランスシートマネジメントの考え方



INDEX

Introduction

Vision

▶ Strategy & Performance

- 18 CFOが語る財務戦略
 - 21 CTOが語るR&D戦略
 - 25 知財戦略
 - 26 前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括
 - 27 2030年目指す姿に向けて
 - 28 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」
 - 29 **新中計** ダブル認定による新しい成長の実現
 - 30 ダブル認定製品の事例
 - 31 座談会(ダブル認定が生む、新たな成長ステージ)
 - 33 CHROが語る人財戦略
 - 36 **新中計** 人的資本経営
 - 39 **新中計** デジタル利活用
 - 40 座談会(価値創造を加速するデジタル利活用)
 - 42 **新中計** 脱炭素経営
 - 46 気候変動課題への対応
 - 47 自然関連課題への対応
 - 48 セグメントの業績概況
 - 49 セグメント別戦略
 - 55 安全なモノづくり
 - 57 人権の支持と尊重
 - 58 サプライチェーンの強靱化

Governance

Data Section



お客様のニーズ先取りと、未来社会からの
バックキャストの両方の視点で将来の基幹技術を
定め、これを「Best-in-Class」に高めます

「なくてはならないESGニッチトップ企業」を実現し、持続的な成長を続けるための鍵の1つは、グループ全体でナレッジを共有・蓄積し、基幹技術を領域最高の「Best-in-Class」へと高めることです。技術、事業、現場をつなぎあわせ、環境や社会に貢献する製品やサービスを次々と生み出していきます。

取締役 上席執行役員 CTO
全社技術部門長

片山 博之

アカデミア発の経験を結集し “技術”、“事業”、“現場”をつなぐ

■ CTO(最高技術責任者)就任にあたって
2026年4月、グループ最高技術責任者に就任しました。私がこれから果たすべきCTOの責務は、「“技術”、“事業”、“現場”をつなぎ、会社の未来の競争力を高める」ことだと捉えています。この考えは、私が歩んできたキャリアと密接に関わっています。

博士号を取得後、国内外の大学で8年間研究・教育職に従事し、当社に入社したのは35歳のときでした。「知の創造」を使命とするアカデミアに身を置き、純粋に科学を探究して人類の繁栄や発展に貢献することに誇りを感じていた当時の私は、どこかで産業界の技術水準を過小評価していました。

しかし、その考えはすぐに改められます。Nittoが科学に立脚した高水準の技術力を基盤に、社会に数々のイノベーションを提供していることを肌で感じたからです。卓越した技術を駆使して人々

の健康や利便性、快適な暮らしに欠かせない数々の製品を生み出し、100年にわたる成長を通じて確立された開発環境を目の当たりにし、大変な感動を覚えました。今では、この素晴らしい環境で、技術経営という仕事に携われていることが私の誇りとなっています。

大学での科学研究が入口となった私のキャリアですが、当社へ入社した後は、新製品開発と新事業の立ち上げを現場で経験し、そして研究開発マネジメント、さらに事業経営にも携わってきました。科学から始まるモノづくりの流れにさまざまな立場関わってきた経験から、“技術”、“事業”、“現場”のいずれが欠けても会社は機能しないということを肌で感じました。

技術開発の一边倒となり、その水準を高めることができても、事業としての成果が伴わなければ、技術開発を継続することはできません。また、目先の事業収益を追求するあまり、技術を高めることを怠れば、競争力を維持できず、持続的な成長は得られません。そして、技術開発と事業戦略が整合したとしても、それを動かす現場が機能しなければ、お客様に届けられる価値は生まれません。“技術”、“事業”、“現場”が1本の線でつながることが、Nittoの未来の競争力に不可欠だと考えています。そして、この三者をつなぐキーパーソンになることが、CTOとしての私の使命です。本ミッションを完遂するために、これまでの経験で培った経営者リーダーシップを全力で発揮していきます。

ニーズの一步先を進む Nittoの強みを最大化する

■ 引き継いでいくべきNittoの強み
Nittoの技術力の高さについてはすでにお話した通りですが、技術力が高い企業はほかにも数多くあります。その中でNittoの優位性を支えてきたのは、お客様を起点とした価値創造プロセスにあります。

INDEX

Introduction

Vision

▶ Strategy & Performance

- 18 CFOが語る財務戦略
- ▶ 21 CTOが語るR&D戦略
- 25 知財戦略
- 26 前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括
- 27 2030年目指す姿に向けて
- 28 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」
- 29 **新中計** ダブル認定による新しい成長の実現
- 30 ダブル認定製品の事例
- 31 座談会(ダブル認定が生む、新たな成長ステージ)
- 33 CHROが語る人財戦略
- 36 **新中計** 人的資本経営
- 39 **新中計** デジタル利活用
- 40 座談会(価値創造を加速するデジタル利活用)
- 42 **新中計** 脱炭素経営
- 46 気候変動課題への対応
- 47 自然関連課題への対応
- 48 セグメントの業績概況
- 49 セグメント別戦略
- 55 安全なモノづくり
- 57 人権の支持と尊重
- 58 サプライチェーンの強靱化

Governance

Data Section

Nittoは、ニッチトップ戦略のもとでお客様との緊密な関係を築き、その接点から企業や社会の課題をいち早く感知してきました。そして、固有の技術とナレッジを掛け合わせ、新製品・新用途・新需要の創出、すなわち三新活動を通じてイノベーションを生み出し、ニッチ領域において優位性を確立してきました。現行事業を出発点にして新たな需要を創出し続ける——これがNittoの成長の源泉です。

こうした一連の価値創造を加速するために、近年はR&DにM（マーケティング）を融合した「R&D+M」の取組みも強化しています。R&D+Mの代表的な事例が電気剥離テープです。粘接着技術の進化の中から生まれたこのテープは、通常は強固に接着しながらも、通電すれば容易に剥がすことができるという特長を有しています。Nittoは長年、接着と剥離の相反する機能を追求し、オン



デマンド接着/剥離技術を進化させてきました。熱や紫外線による剥離技術を経て、現在の電気剥離機能に至っています。

注目すべきは、この技術が単なる技術進化の一里塚ではなく、顧客のニーズと結びつくことで社会価値化された点にあります。近年、「Right to Repair（修理する権利）」の考え方が広がる中で、製品の分解や再利用のしやすさが求められるようになりました。この兆しを、技術開発と連携したマーケティング活動の中で早くから捉えていたことが、価値創出につながったと考えています。電気剥離という技術シーズは、このようなニーズと結びつくことで用途が具体化し、大きな価値へと昇華しました。

現行事業を起点に「R&D+M」を実行し、次の成長機会を生み出す。これを繰り返すサイクルこそがNittoの競争力の源泉であり、今後も引き継いでいくべき大切な強みだと考えています。

果たしていきたい社会的責任を、Nittoの意志として基幹技術に込める

■ 新CTOとして変革する方針

現行事業から出発する、これまでNittoが強みとしてきた事業化プロセスは、お客様の需要に基づくフォーキャストの視点に立つものと表せます。しかし、当社事業を取り巻く環境は、激しい変化に晒されています。地政学リスクや気候変動、物価高騰、技術革新から個人の嗜好まで、誰も未来を予測できない現代においては、より本質的かつ長期目線の企業行動、すなわち「Nittoの意志をもってどんな世界を作るか、どんな社会的責任を果たすか」というビジョンに基づき、バックキャストの視点に立つことがますます重要になると考えます。

これは、今までと全く別のイノベーションに取り組むということではありません。三新活動を基盤にしてきたNittoグループの強みを発揮して、将来に社会的責任として果たすテーマを具現化する試みです。ここで成功し、スケールアップしていくための鍵の1つ

は、資源や環境の持続性など、人類の本質的な価値に資する普遍的な基幹技術が握っています。「なくてはならないESGニッチトップ企業」の実現も、この領域でこそ達成されるでしょう。

新中期経営計画「Nitto RISE 2028」では、「ダブル認定売上収益比率50%以上」を2030年度目標として取り組みます。重点分野は「人類の本質的な価値」につながる3つの切り口で捉えました。具体的には、従来の情報端末の進化に加えて、AIや半導体などの市場の大きな変化に対応し、情報化社会のさらなる発展に貢献する「デジタルインターフェース」、脱炭素や資源循環などのサステナブル事業を強化する「グリーンテック」、ライフサイエンス分野など人類社会に貢献する製品・サービスの創出を目指す「ヒューマンライフ」です。これらは、人類や社会において重要なテーマであるだけでなく、高収益を見込める既存事業の領域と戦略投資の対象となる成長領域をバランスよくカバーしていることも特徴です。

Nittoグループがこの3つの分野で圧倒的なパフォーマンスを発揮し、成長のスピードを速めるための基幹技術としては、「粘接着」「光学設計」「回路形成」「薄膜形成」「多孔」「分離」「核酸合成」「DDS」の8つがすでに定められています。CTOとして、この基幹技術を、競合の追従を許さない長期的な競争力の源泉となる水準へと高めていきます。そのキーワードとして、「Best-in-Class」を選びました。

技術がどれほどの付加価値を提供できるかについては、性能・機能、コスト競争力、独自性などさまざまな指標がありますが、全ての指標において万能な技術をもつことは現実的ではありません。普遍的な価値創造につながる切り口を見極めて、その領域において最高の「Best-in-Class」を有することが、一流の技術の条件だと私は考えます。

目指すのは、競合他社から模倣困難な地位を築き、社会から認められる存在となることです。果たしていきたい社会的責任に対して新たに取り組むべき技術は何かということも含めて、バックキャストの視点を取り入れて、基幹技術を強化していきます。

INDEX

Introduction

Vision

▶ Strategy & Performance

- 18 CFOが語る財務戦略
- ▶ 21 CTOが語るR&D戦略
- 25 知財戦略
- 26 前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括
- 27 2030年目指す姿に向けて
- 28 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」
- 29 **新中計** ダブル認定による新しい成長の実現
- 30 ダブル認定製品の事例
- 31 座談会(ダブル認定が生む、新たな成長ステージ)
- 33 CHROが語る人財戦略
- 36 **新中計** 人的資本経営
- 39 **新中計** デジタル利活用
- 40 座談会(価値創造を加速するデジタル利活用)
- 42 **新中計** 脱炭素経営
- 46 気候変動課題への対応
- 47 自然関連課題への対応
- 48 セグメントの業績概況
- 49 セグメント別戦略
- 55 安全なモノづくり
- 57 人権の支持と尊重
- 58 サプライチェーンの強靱化

Governance

Data Section

先鋭的な挑戦者の熱意を 次世代にも受け継いでいく

■ 「Best-in-Class」を実現する具体的戦略

基幹技術を磨いていくにあたり、目標領域は明確にしました。Nittoが強みとしてきたフォーキャストの視点と、これから強化していくバックキャストの視点が重なり合う領域です。この領域での強い基幹技術は、現行の技術や事業、目の前の需要による確固とした地盤に根差しながらも、Nittoとしてこれからの社会にどのように貢献していきたいかという意志のこもった「将来の基幹技術」

と呼べるでしょう。

一方で、各技術を具体的にどのように磨き上げるかというロードマップはグループ全体のコンセンサスに至っておらず、目下の課題です。競合に対して圧倒的な優位に立ち、基幹技術を中心にして長期的な成長を実現するためには、「Best-in-Class」の水準を築かなければなりません。CTOとして、どの基幹技術を、どのように高めていくのかを明確にし、全社的な技術開発を加速していきます。

ここで1つ注意しなければならないのが、フォーキャスト型の技術開発と、バックキャスト型の技術開発とは、性格が大きく異

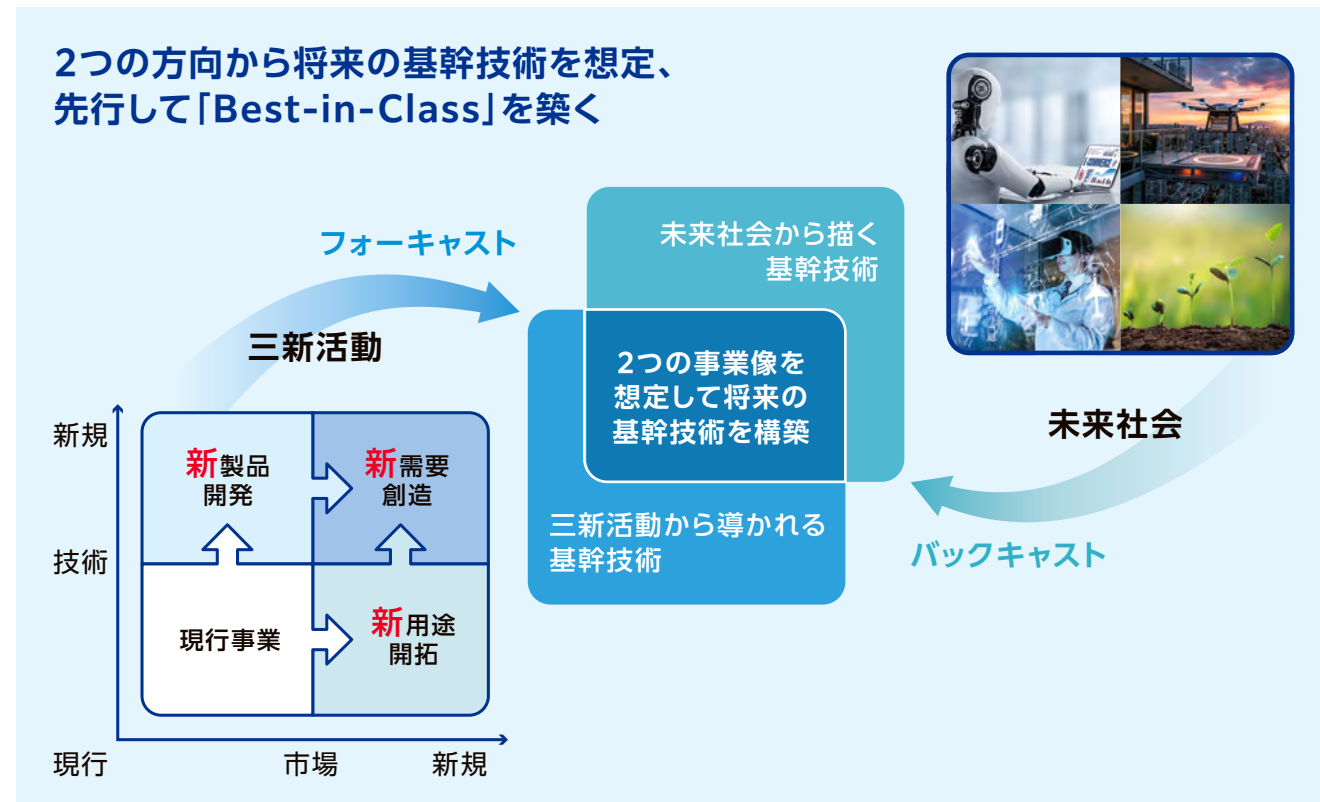
なっているということです。重なり合う地点は模索しつつも、それぞれのマネジメント手法は切り離して考えていく必要があります。

フォーキャスト型の技術開発では、顧客ニーズへの適合性、実現可能性、競争優位性、投資回収の確度などを指標とし、オープンかつ公正に、テーマを継続すべきか否かをタイムリーに判断することが求められます。一方で、バックキャスト型の技術開発では、成功の確度を予測することは困難です。前者と同じ基準だけで判断すれば、革新の芽を摘み取ることもなってしまいます。先鋭的なリーダーに対して、長い目で不確実性の伴う挑戦を後押ししていく姿勢が必要です。

基幹技術を構築するうえでもう1つ重要な課題と認識しているのが、失敗したテーマも含めて技術をどう蓄積し、どう継承していくかという点です。

私は、技術の本質は、継続と蓄積にあると考えています。先にご紹介した電気剥離テープも、粘接着技術の進化の軌跡を遡っていけば、紀元前のアスファルトにまで行き着きます。実用化でたとえ失敗したとしても、そこで得た経験を蓄積し技術開発を継続することで、いずれ新製品や新用途、新需要につながる可能性が生まれます。粘接着の技術開発にしても、電気剥離に至る過程でたくさんの失敗がありました。ノウハウを継承して次のイノベーションを生み出していく、人類の発展にも通ずるこのサイクルを、社内へも落とし込まなければなりません。特定の人や設備に閉ざされてしまっている技術では、持続性がなく、グローバルに活用していくことも難しくなってしまいます。

そのため、技術の継続と蓄積も、これからCTOとして注力していくテーマの1つに決めました。今後の技術開発やマネジメントの進捗を記録していくだけでなく、過去のイノベーション創出のプロセスの棚卸しを実行します。R&DにおけるNittoグループ独自の成功の本質と、失敗の本質を見極め、マネジメントにおける意思決定の精度やスピードを高めていくことで、基幹技術を「Best-in-Class」へと底上げしていきます。



INDEX

Introduction

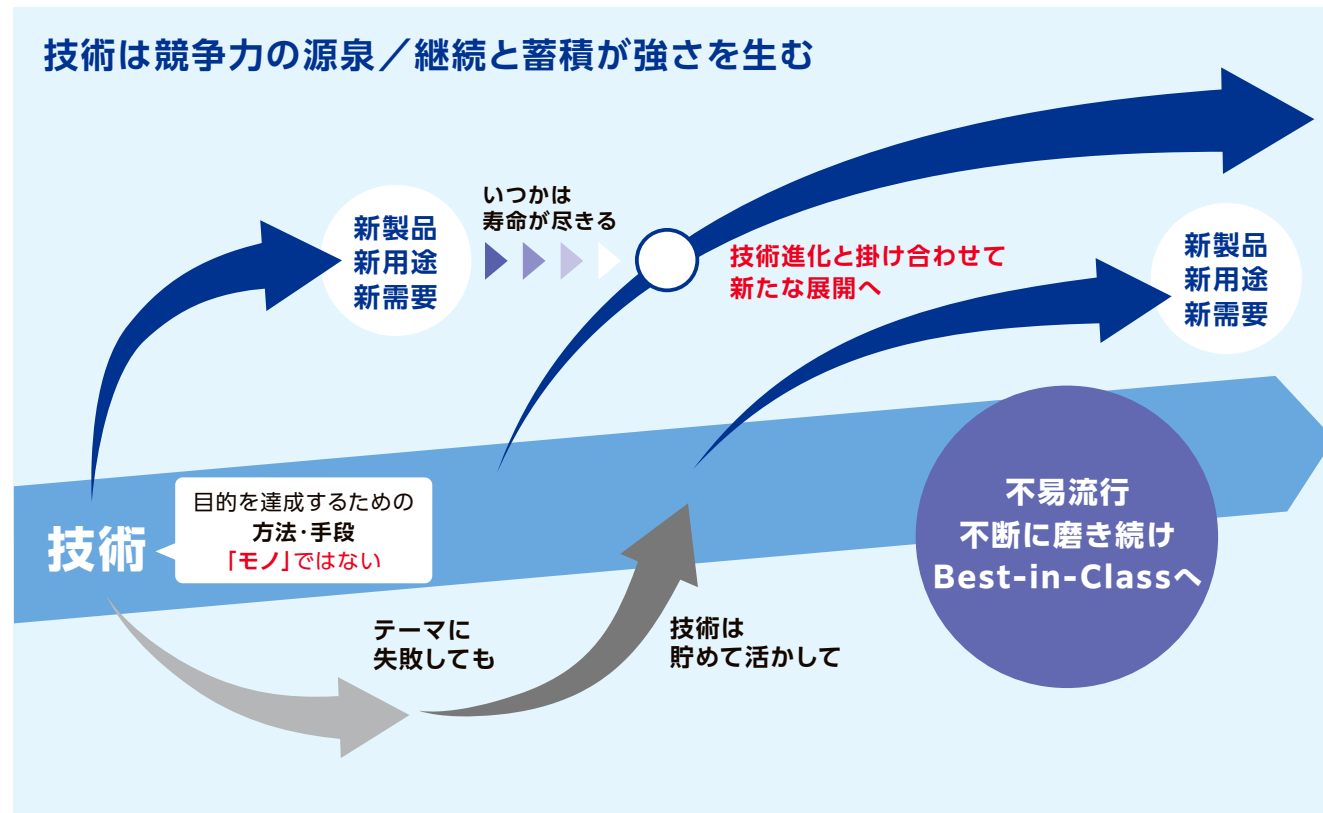
Vision

▶ Strategy & Performance

- 18 CFOが語る財務戦略
- ▶ 21 CTOが語るR&D戦略
- 25 知財戦略
- 26 前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括
- 27 2030年目指す姿に向けて
- 28 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」
- 29 **新中計** ダブル認定による新しい成長の実現
- 30 ダブル認定製品の事例
- 31 座談会(ダブル認定が生む、新たな成長ステージ)
- 33 CHROが語る人財戦略
- 36 **新中計** 人的資本経営
- 39 **新中計** デジタル利活用
- 40 座談会(価値創造を加速するデジタル利活用)
- 42 **新中計** 脱炭素経営
- 46 気候変動課題への対応
- 47 自然関連課題への対応
- 48 セグメントの業績概況
- 49 セグメント別戦略
- 55 安全なモノづくり
- 57 人権の支持と尊重
- 58 サプライチェーンの強靱化

Governance

Data Section



R&D活動の推進と技術の蓄積と継承に
先端AI技術を活用していく

■ AI活用とDX推進

R&Dを加速させていくうえでは、AI活用やDX推進も欠かせません。Nittoでは2017年から取り組み始め、2019年には私自身が起案してデータサイエンス専門のグループを発足しました。

きっかけは、私が米国の研究拠点に駐在していたときでした。2014年から2015年のことですが、米国は当時のオバマ政権のもとで、データサイエンスとマテリアルサイエンスの融合領域で新

たな材料を開発する国家プロジェクトを推進していました。近年注目が集まるマテリアルズ・インフォマティクス※の先駆けと言えるでしょう。私が強烈な刺激を受けたのは、素材の発見から製品化まで10年から20年の期間が必要とされる材料の開発期間を、半分に短縮するという目標でした。AIをR&Dに活用する手法は、当時は米国でも模索段階にありましたが、日本の一部のアカデミアでも機運が高まりつつあったことから、私はNittoがこの領域で先頭に立てるチャンスだと考えました。その後、AI技術が驚異的な速度で発展と普及を遂げたことは言うまでもありません。

そして現在、AIの活用によってNittoのR&Dの精度やスピード

は格段に向上しています。直近の例でいえば、核酸合成用ポリマービーズの開発において、AIを駆使してポリマーの組成を最適化することで、開発期間を実際に半分ほどに短縮するという成果がありました。幸いにして、データサイエンスを得意とするアカデミアとは早くから関係性を築くことができています。今後も進化する技術をタイムリーに取り込み、NittoのR&Dへの本格的応用を加速させていきます。

また、技術の継続と蓄積にもAI技術は欠かせません。多くの事業と、それを支える技術をもつNittoにおいては、技術情報量が膨大となります。単に蓄積するだけでは意味がなく、継承していくためには情報を効果的に活用することが必須です。現在、社内に残る膨大な技術報告書や三新活動の記録を活用するAI開発を進めており、近いうちに全社で運用を始める計画です。

築き上げた資産を基盤に
「Best-in-Class」へと技術を高め、成果を示していく

Nittoは、ニーズに応える中で築いてきたお客様との信頼関係、価値を生み出す基幹技術、さらにはそれらを支える優秀な技術者など、多くの貴重な無形資産を有しています。これらを最大限に活かし、バックキャストの視点を加えた新たな次元に挑戦します。

目指すのは、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様、そして社会から、技術によって認められる会社です。卓越した競争力をもつ高品質な製品を開発する技術を磨き、長年にわたって培ってきた信頼を、さらに揺るぎないものにしていかなければなりません。

自らの意志であるべき未来社会を描き、基幹技術を「Best-in-Class」へと高めることで、環境・人類貢献とニッチトップを両立する製品・サービスを生み出していきます。技術・事業・現場をつなぎ、グループ全社に進むべき方向性を示すことで、社会課題の解決と経済価値の創造の両立に貢献していきます。

INDEX

Introduction

Vision

► Strategy & Performance

- 18 CFOが語る財務戦略
- > 21 CTOが語るR&D戦略
- 25 知財戦略
- 26 前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括
- 27 2030年目指す姿に向けて
- 28 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」
- 29 **新中計** ダブル認定による新しい成長の実現
- 30 ダブル認定製品の事例
- 31 座談会(ダブル認定が生む、新たな成長ステージ)
- 33 CHROが語る人材戦略
- 36 **新中計** 人的資本経営
- 39 **新中計** デジタル利活用
- 40 座談会(価値創造を加速するデジタル利活用)
- 42 **新中計** 脱炭素経営
- 46 気候変動課題への対応
- 47 自然関連課題への対応
- 48 セグメントの業績概況
- 49 セグメント別戦略
- 55 安全なモノづくり
- 57 人権の支持と尊重
- 58 サプライチェーンの強靭化

Governance

Data Section

■ 基本方針

Nittoグループは、三新活動による事業領域の拡大とニッチトップ戦略での差別化により成長してきました。その背景には知的財産の活用があり、事業戦略と連携することにより、知的財産は技術優位性を確立する重要な経営資源となってきました。そして、知的財産への投資を「未財務」の価値創造活動と捉え、営業利益率の向上と収益期間の長期化による持続的な企業価値の向上を目指しています。

これらの取組みが社外から高く評価され、2026年1月、当社はクラリベイト(Clarivate)社が選定する「Clarivate Top 100 Global Innovators」に選出されました(5年連続、通算13度目)。Nittoグループのニッチトップ戦略を磨き上げるうえで知的財産は重要であり、継続的な取組みにより今後も知財戦略を進化させていきます。

■ 知財戦略：
事業価値最大化のための知的財産網

事業ごとの知財戦略の構築では、市場の方向性や将来的な技術訴求点を予測し、事業の競争力を左右して将来にわたり差別化の源泉となる技術を見極めます。そして、差別化技術を守るために必要な知的財産を検討し、創出・活用して競争優位を支える知的財産網を構築することをNittoグループの知財戦略としています。

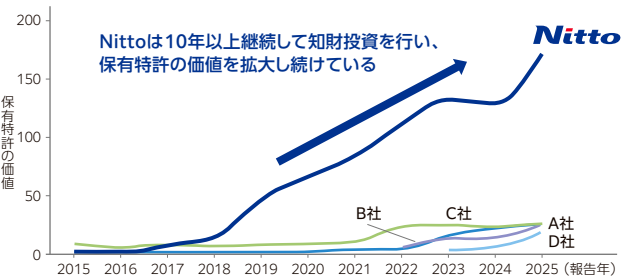
具体例として電気剥離テープ事業の知財戦略を説明します。近年、製品の購入者がメーカーに依存せずにその製品を修理できる権利(Right to Repair)が注目され、欧州や米国の一部州(例：ニューヨーク州、カリフォルニア州)で法制化されたほか、インドやオーストラリアなどでも議論が進んでいます。当社はこの動向を将来の循環型社会にとって「なくてはならない要素」と捉えており、これに応えるために基幹技術の1つである剥離技術を磨いてきました。その1つが電気剥離技術であり、近年ハイエンドスマートフォンのバッテリー固定用の電気剥離テープとして採用され、売上を

伸ばしています。

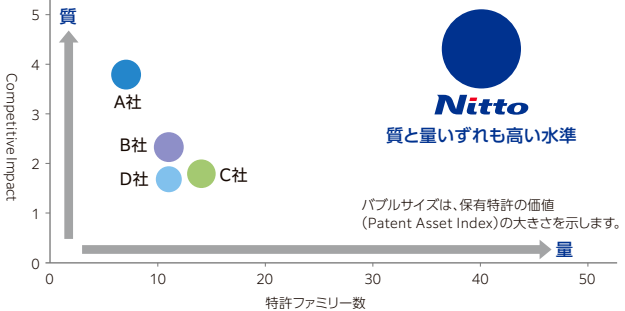
開発段階では、電気剥離技術を修理できる権利に関する差別化技術との位置づけで特許出願し、知的財産網を構築することで競合他社に対する優位性を獲得しています。グラフ1では長年の投資により当社が知財価値を大きく積み上げてきたこと、グラフ2では当社の知的財産網が質・量の両面でバランスよく構築されていることが確認できます。

電気剥離粘着剤(感圧性接着剤)に関する特許分析

グラフ1:保有特許の価値の推移



グラフ2:特許ファミリー数とCompetitive Impact値の対比 (2025年12月31日時点)



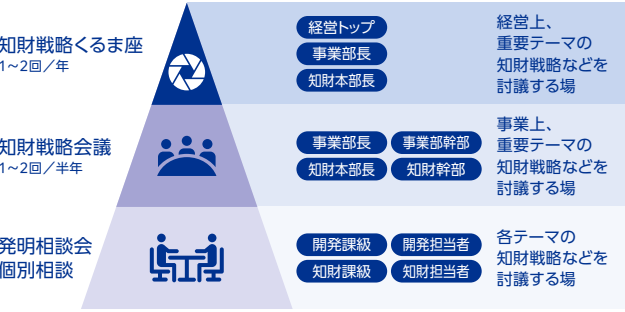
(注)
1. 保有特許の価値、「Competitive Impact」と特許ファミリー数はLexisNexis社が提供する特許データベース「PatentSight+」で提供される指標です。
2. 保有特許の価値は「PatentSight+」の知財価値指標(Patent Asset Index)で、競争力・質を表す指標である「Competitive Impact」の各有効特許ファミリーの合計値です。
3. グラフ1の報告年は各年の12月31日時点でのスコアです。
4. 「PatentSight」はPatentSight GmbHの登録商標です。

なお、修理できる権利への対応は他分野にも広がると見込まれるため、新たな分野でも競争優位性を確保し収益性を維持するべく、知的財産網を拡充しています。

■ 事業と知財の協働体制：
経営層から開発担当者に至る幅広い層による
事業戦略と知財戦略の一体的な推進

Nittoグループでは知的財産を、ニッチトップ戦略を磨き上げるための重要な経営資源と位置づけています。その考えのもと、各種知的財産教育制度により従業員の知識向上を図るとともに、知的財産への意識醸成を目的に、経営層から開発担当者まで幅広い層を対象とする階層型の会議体を設けて実践的に取り組んでいます。

特長的なのが、事業部長、企画・開発部長、知財部長が参加して事業視点から知財戦略を討議する「知財戦略会議」と、経営トップ、事業部長、知財本部長などが参加して重要テーマの知財戦略を議論する「知財戦略くるま座」です。経営層から開発担当者まで幅広い層が知財戦略に関与することで、テーマの目指すべき方向や知財活動に対する意識を共有しながら、事業戦略と知財戦略を一体的に推進しています。



INDEX

Introduction

Vision

▶ Strategy & Performance

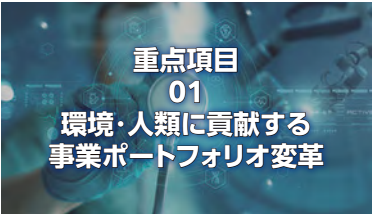
- 18 CFOが語る財務戦略
- 21 CTOが語るR&D戦略
- ▶ 25 知財戦略
 - 26 前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括
 - 27 2030年目指す姿に向けて
 - 28 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」
 - 29 **新中計** ダブル認定による新しい成長の実現
 - 30 ダブル認定製品の事例
 - 31 座談会(ダブル認定が生む、新たな成長ステージ)
 - 33 CHROが語る人財戦略
 - 36 **新中計** 人的資本経営
 - 39 **新中計** デジタル利活用
 - 40 座談会(価値創造を加速するデジタル利活用)
 - 42 **新中計** 脱炭素経営
 - 46 気候変動課題への対応
 - 47 自然関連課題への対応
 - 48 セグメントの業績概況
 - 49 セグメント別戦略
 - 55 安全なモノづくり
 - 57 人権の支持と尊重
 - 58 サプライチェーンの強靱化

Governance

Data Section

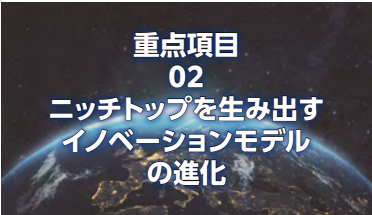
前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括

Nittoグループは、2023年度から2025年度を対象期間とする中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」を策定し、「ニッチトップ戦略×Nitto流ESG戦略」の実践をスローガンに掲げ、4つの重点項目に取り組んできました。これらの取組みの結果、社会課題の解決と経済価値の創造の両立が一段と進展しました。



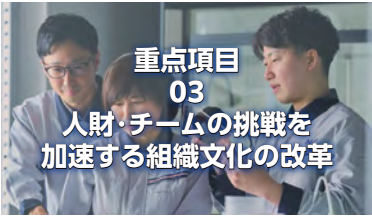
◆環境・人類に貢献する事業ポートフォリオへの転換に向けて 社会課題を捉えた事業の創出・拡大が進展

- ・さらなる事業拡大に向けた新工場を豊橋事業所に建設することを決定、電気剥離テープや光学用透明粘着シート、部品固定用テープの生産を予定
- ・2025年度にPlanetFlags™/HumanFlags™として新たに4製品（累計38製品）を認定
- ・新規領域では、事業創出に向けパートナー様との共同開発契約を締結



◆Nitto流イノベーションモデルを進化させ、 「なくてはならない」ニッチトップソリューションを創出

- ・2025年度、バッテリー固定用電気剥離テープは、製造時のロス削減やライフサイクルCO₂の排出量を50%以上削減するとともに、消費者の修理する権利(Right to Repair)にも貢献し、シェアNo.1を獲得。PlanetFlags™/HumanFlags™とGlobal Niche Top™双方に認定される「ダブル認定」を取得



◆イノベーション創出に向け、多様な人財・チームが挑戦できる人的資本経営を推進

- ・エンゲージメントスコアは、国内外の各拠点で従業員エンゲージメントを高める独自の取組みが進展し、グループ全体で2025年度目標を上回る81へ向上
- ・「チャレンジを楽しむ」文化の醸成に向けた取組みである新規事業創出大会「NIC」のエントリー数が、過去最高となった前年度の約1.7倍となる2,683件に増加



◆安全をすべてに優先し、外部環境の変化を受けにくい強靱な経営インフラを構築

- ・資本効率性が高い強靱な財務体質の維持・向上を目指し、自己株式取得を実施
- ・ESG経営の推進が評価され、S&P Global社が発行する「The Sustainability Yearbook 2026」において、「Sustainability Yearbook Member」に2年連続で選出
- ・2025年8月に自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)の提言に賛同し、TNFD Adopterに登録

財務指標		
	2025年度目標	2025年度実績
営業利益	1,700億円	1,836億円
営業利益率	17%	17.9%
ROE	15%	12.2%

未財務指標			
		2025年度目標	2025年度実績
製品系	ニッチトップ売上収益比率	50%	49.7%*
	PlanetFlags™/HumanFlags™ カテゴリ売上収益比率	40%	46%
	新製品比率	35%以上	40%
環境系	廃プラスチックリサイクル率	50%	54%
	サステナブル材料使用率	20%	24%
	CO ₂ 排出量(Scope1+2)	470kton	361kton
人財系	エンゲージメントスコア	78	81
	チャレンジ比率	70%	58%
	女性リーダー比率	24%	22%

※実績値は従来、小数点以下を四捨五入して表示していますが、当該項目は、目標値（50%）に対する達成状況をより明確に示すため、例外的に小数点以下第1位まで表示しています。

INDEX

Introduction

Vision

▶ Strategy & Performance

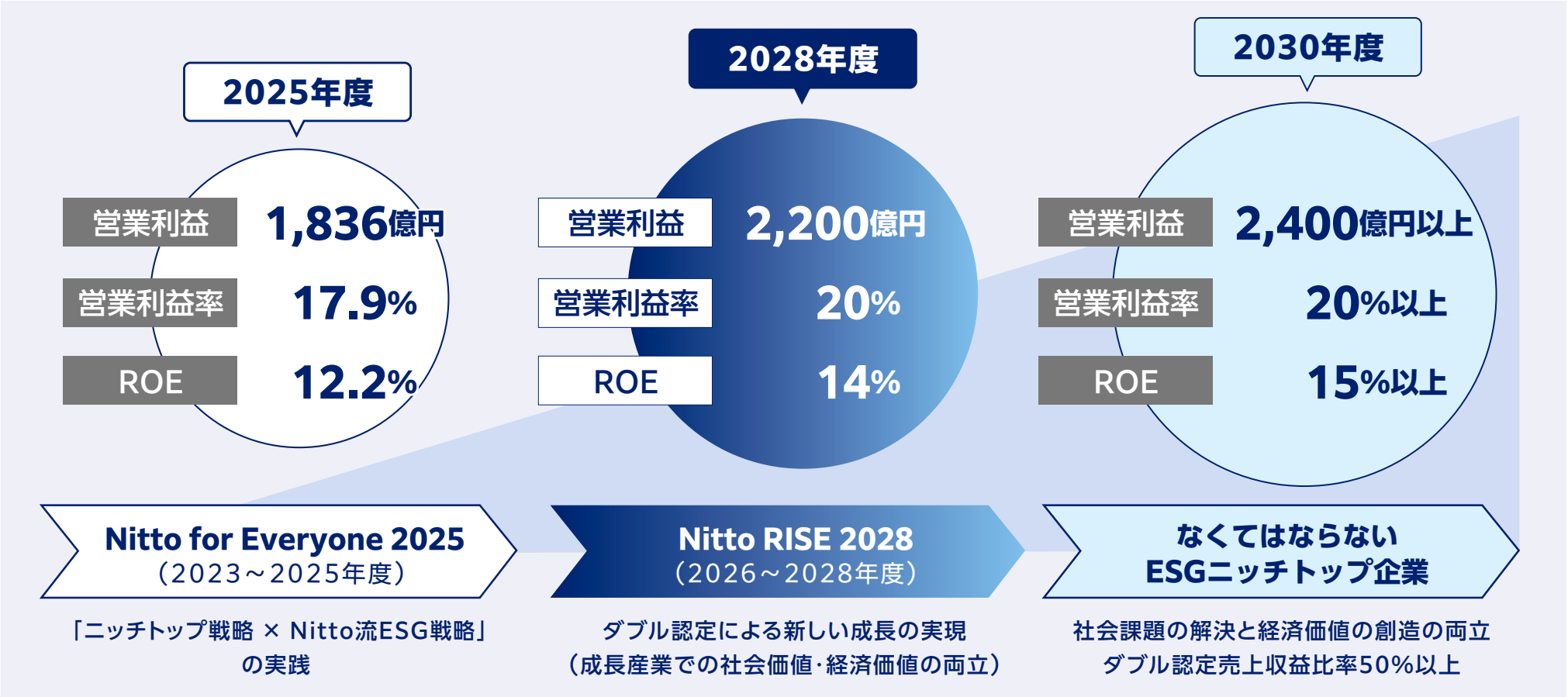
- 18 CFOが語る財務戦略
- 21 CTOが語るR&D戦略
- 25 知財戦略
- ▶ 26 前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括
- 27 2030年目指す姿に向けて
- 28 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」
- 29 **新中計** ダブル認定による新しい成長の実現
- 30 ダブル認定製品の事例
- 31 座談会(ダブル認定が生む、新たな成長ステージ)
- 33 CHROが語る人財戦略
- 36 **新中計** 人的資本経営
- 39 **新中計** デジタル利活用
- 40 座談会(価値創造を加速するデジタル利活用)
- 42 **新中計** 脱炭素経営
- 46 気候変動課題への対応
- 47 自然関連課題への対応
- 48 セグメントの業績概況
- 49 セグメント別戦略
- 55 安全なモノづくり
- 57 人権の支持と尊重
- 58 サプライチェーンの強靱化

Governance

Data Section

2030年目指す姿に向けて

新中期経営計画「Nitto RISE 2028」は、2026年度から2028年度までの3年間を対象期間としています。
前中期経営計画は2030年目指す姿の実現に向けたファーストステップであり、当計画はそれに続くセカンドステップと位置づけています。
事業の稼ぐ力と収益性を重視した経営指標として「営業利益」および「営業利益率」を、資本コストを意識した企業価値向上の達成度を計る指標として「ROE」を、
また、未財務指標として8つの指標を掲げ、それらの目標を達成することで企業価値の向上を目指します。
Nittoグループは、「Nitto RISE 2028」の推進を通じて、お客様やパートナー様との共創イノベーションにより新たな価値を創出し、
持続可能な地球環境・人類社会に「なくてはならない」存在として、ステークホルダーの皆様からの信頼と期待に応えていきます。



INDEX

Introduction

Vision

▶ Strategy & Performance

- 18 CFOが語る財務戦略
- 21 CTOが語るR&D戦略
- 25 知財戦略
- 26 前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括
- ▶ 27 2030年目指す姿に向けて
 - 28 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」
 - 29 **新中計** ダブル認定による新しい成長の実現
 - 30 ダブル認定製品の事例
 - 31 座談会(ダブル認定が生む、新たな成長ステージ)
 - 33 CHROが語る人財戦略
 - 36 **新中計** 人的資本経営
 - 39 **新中計** デジタル利活用
 - 40 座談会(価値創造を加速するデジタル利活用)
 - 42 **新中計** 脱炭素経営
 - 46 気候変動課題への対応
 - 47 自然関連課題への対応
 - 48 セグメントの業績概況
 - 49 セグメント別戦略
 - 55 安全なモノづくり
 - 57 人権の支持と尊重
 - 58 サプライチェーンの強靱化

Governance

Data Section

新中期経営計画「Nitto RISE 2028」

新中期経営計画「Nitto RISE 2028」では、「ダブル認定による新しい成長の実現」を重点取り組みとしています。そして、社会課題の解決と経済価値の創造の両立を実現するため PlanetFlags™/HumanFlags™とGlobal Niche Top™/Area Niche Top™双方の認定基準を満たす「ダブル認定」製品・サービスの創出および拡大を推進していきます。この重点取り組みを支える施策として、「人的資本経営」「デジタル利活用」「脱炭素経営」に取り組むことで成長を確かなものとしていきます。



重点分野

「デジタルインターフェース」「グリーンテック」「ヒューマンライフ」を重点分野として設定し、Nittoグループの基幹技術や三新活動といった強みを市場成長が見込まれるデジタル・次世代情報通信、半導体、環境・再生可能エネルギー、ライフサイエンス領域で展開し、経営資源を重点的に配分することで事業ポートフォリオの変革を進めます。



経営目標

2030年目指す姿「なくてはならないESGニッチトップ企業」の実現に向けて、2028年度および2030年度の目標を設定しました。

財務目標は、2028年度に営業利益2,200億円、営業利益率20%、ROE14%を目指します。また、ESG経営を加速するため、未財務目標として「製品系」「環境系」「人財系」あわせて8指標を設定しました。これらを達成するために、Nittoグループ一丸となって取り組み、さらなる企業価値の向上につなげます。

財務指標	2028年度目標	2030年度目標
営業利益	2,200億円	2,400億円以上
営業利益率	20%	20%以上
ROE	14%	15%以上

未財務指標			2028年度目標	2030年度目標
製品系	ダブル認定売上収益比率※1		40%	50%以上
	ニッチトップ売上収益比率※2		50%	50%以上
	Flags売上収益比率※3		50%	50%以上
環境系	GHG排出量※4 (kton)	Scope1	300	330以下
		Scope2	100	70以下
		Scope3※5	1,520	1,460以下
人財系	エンゲージメントスコア※6		84	85以上
	チャレンジ比率※7		70%	85%以上

※1 社会課題の解決と経済価値の創造を実現した製品・サービスの創出および拡大を計る指標

※2 ニッチな領域でシェアNo.1を獲得した「なくてはならない」Nitto製品の創出および拡大を計る指標

※3 社会課題の解決に「なくてはならない」製品・サービスの創出および拡大を計る指標

※4 Greenhouse Gas(温室効果ガス)の排出量を指し、気候変動に対する取組みの進捗を計る指標

※5 対象カテゴリー: 1. 原材料の調達、3. 燃料・電力の製造、4. 輸送(調達・出荷物流)、5. 廃棄物処理、12. 製品廃棄

※6 組織の活性化を示す3要素(従業員の「帰属意識・貢献意欲」「生産的な職場環境」「心身の健康・活力」)を計る指標

※7 新たな価値創造に向けて自分の経験や可能性を広げるチャレンジをした従業員の割合を計る指標

INDEX

Introduction

Vision

▶ Strategy & Performance

- 18 CFOが語る財務戦略
- 21 CTOが語るR&D戦略
- 25 知財戦略
- 26 前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括
- 27 2030年目指す姿に向けて
- ▶ 28 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」
- 29 新中計 ダブル認定による新しい成長の実現
- 30 ダブル認定製品の事例
- 31 座談会(ダブル認定が生む、新たな成長ステージ)
- 33 CHROが語る人財戦略
- 36 新中計 人的資本経営
- 39 新中計 デジタル利活用
- 40 座談会(価値創造を加速するデジタル利活用)
- 42 新中計 脱炭素経営
- 46 気候変動課題への対応
- 47 自然関連課題への対応
- 48 セグメントの業績概況
- 49 セグメント別戦略
- 55 安全なモノづくり
- 57 人権の支持と尊重
- 58 サプライチェーンの強靱化

Governance

Data Section

重点取り組み「ダブル認定による新しい成長の実現」

新中期経営計画「Nitto RISE 2028」では、社会課題の解決に「なくてはならない」製品・サービスである PlanetFlags™/HumanFlags™と、成長・変化する市場の中でニッチな領域でシェアNo.1を獲得したGlobal Niche Top™/Area Niche Top™、その双方の認定基準を満たす「ダブル認定」製品・サービスの創出および拡大を推進します。ダブル認定を通じて、高い社会貢献と収益性を実現し、企業価値を向上させていきます。

社会課題の解決と経済価値の創造の両立



2030年 目指す姿

ダブル認定が
Nitto売上収益の
半分以上を
占めている状態

=

より持続的な
成長が
期待できる状態

「ダブル認定売上収益比率」

2025年度

40%

2030年度

50%以上

2,000億円以上の売上拡大

2030年目指す姿「なくてはならないESGニッチトップ企業」の実現に向けて、ダブル認定製品・サービスの創出および拡大を推進することで、事業の収益性ととも持続性の向上を図ります。

その達成度合いを示す指標として、2030年度にダブル認定売上収益比率50%以上を掲げ、2025年度を基準に2,000億円以上のダブル認定売上収益の拡大を目指します。

INDEX

Introduction

Vision

▶ Strategy & Performance

- 18 CFOが語る財務戦略
- 21 CTOが語るR&D戦略
- 25 知財戦略
- 26 前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括
- 27 2030年目指す姿に向けて
- 28 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」
- > 29 **新中計** ダブル認定による新しい成長の実現
- 30 ダブル認定製品の事例
- 31 座談会(ダブル認定が生む、新たな成長ステージ)
- 33 CHROが語る人財戦略
- 36 **新中計** 人的資本経営
- 39 **新中計** デジタル利活用
- 40 座談会(価値創造を加速するデジタル利活用)
- 42 **新中計** 脱炭素経営
- 46 気候変動課題への対応
- 47 自然関連課題への対応
- 48 セグメントの業績概況
- 49 セグメント別戦略
- 55 安全なモノづくり
- 57 人権の支持と尊重
- 58 サプライチェーンの強靱化

Governance

Data Section

ダブル認定製品の事例



バッテリー固定用電気剥離テープ

社会・環境へのインパクト

スマートフォンなどのRight to Repair(修理する権利)に対応

- バッテリーの容易な取り外しに貢献
- スマートフォンなどの個人による修理を後押し
- ライフサイクルCO₂排出量: -50%以上

快適で安心な生活に
つながる製品の提供

デジタル社会を
促進する製品の提供

脱炭素/資源循環
ソリューションの提供

ダブル認定

Global Niche Top™



バッテリー固定用電気剥離テープは、スマートフォンなどに搭載されるバッテリーを、電圧をかけることで取り外しやすくする固定用テープです。従来の機械的な剥離方法と異なり、バッテリーや筐体を損傷することなく分解できるため、修理やリサイクルを前提とした製品設計を支えます。欧州を中心に進む「Right to Repair(修理する権利)」やバッテリー規制への対応を通じて、製品の長寿命化と資源循環に貢献します。新たな剥離手法を確立した材料技術として評価され、社会課題の解決と経済価値の創造の両立を体現する製品です。



車載用高耐久偏光板

社会へのインパクト

安全性と快適性を高めるスマート・カーライフを実現

- 車内の過酷な環境に耐える、高い信頼性をもつ画像表示性能

快適で安心な生活に
つながる製品の提供

デジタル社会を
促進する製品の提供

ダブル認定

Global Niche Top™



車載用高耐久偏光板は、直射日光や高温など車内の過酷な環境下でも表示性能を維持できるディスプレイ用部材です。とりわけ耐久性に優れており、この点が認定においても高く評価されました。さらに広視野角・低反射といった機能付与により、高い視認性を担保することができ、安心・安全なカーライフに貢献します。



核酸合成用ポリマービーズ NittoPhase™

社会へのインパクト

核酸医薬品の合成材料として、人々の健康で豊かな生活に貢献

- 多種多様な核酸種に対応でき、新規核酸医薬の創出に貢献
- 高収量・高純度による効率的な核酸合成を実現

健やかな暮らしを
支える製品の提供

ダブル認定

Global Niche Top™



核酸合成用ポリマービーズ「NittoPhase™」は、精密粒子合成技術を使った、核酸合成の土台となるポリマービーズで、主に3つの特徴を備えています。1つ目は高純度かつ多量の核酸合成ができることです。2つ目はロット間のばらつきが少なく品質が安定していることです。そして、3つ目はお客様のご要望に幅広く対応できる豊富な品揃えを擁していることです。これらの強みから核酸医薬品の製造・開発プロセスに欠かせない材料となっています。

INDEX

Introduction

Vision

▶ Strategy & Performance

- 18 CFOが語る財務戦略
- 21 CTOが語るR&D戦略
- 25 知財戦略
- 26 前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括
- 27 2030年目指す姿に向けて
- 28 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」
- 29 **新中計** ダブル認定による新しい成長の実現
- > 30 **ダブル認定製品の事例**
 - 31 座談会(ダブル認定が生む、新たな成長ステージ)
 - 33 CHROが語る人財戦略
 - 36 **新中計** 人的資本経営
 - 39 **新中計** デジタル利活用
 - 40 座談会(価値創造を加速するデジタル利活用)
 - 42 **新中計** 脱炭素経営
 - 46 気候変動課題への対応
 - 47 自然関連課題への対応
 - 48 セグメントの業績概況
 - 49 セグメント別戦略
 - 55 安全なモノづくり
 - 57 人権の支持と尊重
 - 58 サプライチェーンの強靱化

Governance

Data Section

地球のため、社会のために、なくてはならない製品で ESGニッチトップ企業の地位を確かなものに



Nittoグループの未来を創る「ダブル認定」

戸塚 ダブル認定とは、社内認定制度であるPlanetFlags™/HumanFlags™とGlobal Niche Top™/Area Niche Top™の双方に認定されることです。

Nittoグループでは、1990年代半ばから「ニッチトップ戦略」を推進し、事業成長の原動力としてきました。成長マーケットを見極め、

その中のニッチな領域でシェアNo.1を狙う戦略です。トップシェアを獲得することで、お客様から真っ先に新しい情報を入手できるポジションが得られます。当然、当社への期待値や求められる技術水準もさらに高いものとはなりますが、固有技術や知見を活かしてお客様のニーズにNittoグループの総力でお応えし、さらに信頼できるパートナーとしてお客様に認めていただくことがNittoの成長戦略です。こうした一連の循環があるからこそ、当社は高い収益

性を維持しながら成長を続けてこれました。

石川 もう一方のPlanetFlags™/HumanFlags™(以下「Flags」)は、2022年度に制定された認定スキームです。Nittoグループの製品の中で、社会課題の解決に貢献していないものはないと考えていますが、以前はその貢献や価値が十分には明確にされていませんでした。Flags認定スキームは製品やサービスが、いかに地球環境や人類社会へ貢献しているかを可視化するものです。審査基準は厳格で、その必要性や共感の声などを細かくスコア化しており、外部有識者の審査も踏まえて、社会課題の解決に対して特に高い貢献度が認められた製品・サービスのみをそれぞれ認定しています。

戸塚 ダブル認定は、世の中の潮流に対し、企業としての社会的責任を果たすという意志を社内外にはっきりと示し、より一層社会に求められる企業として成長することを目指して制定されたものです。社会のサステナビリティへの関心は年々高まっていますので、より高いレベルを追求していく必要があると認識しています。

石川 Nittoグループは、「ESGを経営の中心に置く」という方針を掲げ、会社として進む方向性をより明確にしています。Flags認定スキームはそれを推進するエンジンになっていると思います。もちろん、制度が開始されてから何の苦労もなく社内に浸透したわけではなく、その意義や考え方を理解してもらうフェーズはありましたが、Flagsの可能性のある開発テーマに集中するという方針のもと、現在では認定件数も増え、実例を通して説明できるようになったことで浸透度合いも高まっていると感じます。各事業部門においても、個別に認定制度の勉強会を実施するなどして、社会課題にどのように貢献しているのか、どう改良すればこの製品で認定を取れるかといった議論をよくしてくれています。

間瀬 取組みの浸透度には部門ごとの差が見られるものの、成長事業に携わるメンバーを中心に、Flags認定スキームへの理解が深まってきており、当事者意識も強くなっています。

INDEX

Introduction

Vision

▶ Strategy & Performance

- 18 CFOが語る財務戦略
- 21 CTOが語るR&D戦略
- 25 知財戦略
- 26 前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括
- 27 2030年目指す姿に向けて
- 28 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」
- 29 **新中計** ダブル認定による新しい成長の実現
- 30 ダブル認定製品の事例
- ▶ **31 座談会(ダブル認定が生む、新たな成長ステージ)**
- 33 CHROが語る人財戦略
- 36 **新中計** 人的資本経営
- 39 **新中計** デジタル利活用
- 40 座談会(価値創造を加速するデジタル利活用)
- 42 **新中計** 脱炭素経営
- 46 気候変動課題への対応
- 47 自然関連課題への対応
- 48 セグメントの業績概況
- 49 セグメント別戦略
- 55 安全なモノづくり
- 57 人権の支持と尊重
- 58 サプライチェーンの強靱化

Governance

Data Section

INDEX

Introduction

Vision

▶ Strategy & Performance

- 18 CFOが語る財務戦略
- 21 CTOが語るR&D戦略
- 25 知財戦略
- 26 前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括
- 27 2030年目指す姿に向けて
- 28 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」
- 29 **新中計** ダブル認定による新しい成長の実現
- 30 ダブル認定製品の事例
- ▶ **31 座談会(ダブル認定が生む、新たな成長ステージ)**
- 33 CHROが語る人財戦略
- 36 **新中計** 人的資本経営
- 39 **新中計** デジタル利活用
- 40 座談会(価値創造を加速するデジタル利活用)
- 42 **新中計** 脱炭素経営
- 46 気候変動課題への対応
- 47 自然関連課題への対応
- 48 セグメントの業績概況
- 49 セグメント別戦略
- 55 安全なモノづくり
- 57 人権の支持と尊重
- 58 サプライチェーンの強靱化

Governance

Data Section

加藤 私の所属する開発部のメンバーは意識が高まっていると感じます。開発テーマの立ち上げ段階からFlagsに該当するテーマであることを明確にしています。このような仕組みも、社内への浸透を促すことにつながっています。

苦労の先に実現した、ダブル認定を象徴する製品

石川 ダブル認定はまだ始まったばかりですが、すでに複数の製品が認定されています。代表的な例の1つが「バッテリー固定用電気剥離テープ」です。開発には多くの苦労があったと思います。

加藤 電気剥離テープは強固な接着性能を備えつつ、微弱な電圧をかけるだけで簡単に剥がすことができ、部材を傷めないという特徴をもつ製品です。電気剥離テープの開発を開始したのは2014年ですが、すぐにお客様のニーズとマッチしたわけではありません。お客様に技術デモンストレーションを行い潜在的なニーズを探る活動の中で、欧米を中心とした「Right to Repair(修理する権利)」という考えが隆盛し、市場のニーズと電気剥離テープのシーズがマッチした結果、上市を果たすことができました。

間瀬 社内においても、関係者をどのように巻き込んでいくかは大きな課題でした。大型案件であったため、事業部門全体で取り組むべきという意見もあれば、主軸となる開発部が中心となるべきだという意見もあり、議論を重ねながら役割分担を整理していきました。さらに製造段階では他部門の協力も不可欠であり、部門間・グループ間の連携強化が求められました。開発の最終局面では、お客様からなかなか承認を得られず、本当に採用に至るのかという不安もありましたが、採用決定後は、材料供給を切らさないよう調達部門とも連携し、まさに総力戦で対応しました。

加藤 電気剥離テープは貼って終わりの製品ではありません。実

装されるまでに多くの工程があり、使用条件によっては電気剥離の性能に影響が出る場合もあります。そのため、実用化に向けて営業・開発に加え、普段はお客様と接する機会が少ない品質・製造のメンバーも含め、何度もお客様と対話を重ねていきました。技・製・販・管が一体となって取り組んだことで、世界に先駆けて電気剥離テープを社会実装することができました。Nittoにはチャレンジを楽しむ企業文化があります。こうした企業文化こそ、今回のように困難を乗り越え、お客様のニーズに応えることができた大きな要因であると考えています。

石川 最終的に電気剥離テープは、ダブル認定に加えて、Nittoグループ内表彰の最高位である社長賞にも表彰されました。これがきっかけで各部門のモチベーションが上がり、社会や顧客への貢献という意識がより高まったように感じます。ニッチトップが次のニッチトップを生む芽となるということですね。

間瀬 認定を受けたことでお客様からの問い合わせも増え、結果としてほかの製品や技術を知っていただくきっかけにもなりました。

加藤 社内的にも認知度が上がったことで、コミュニケーションはより円滑になりました。

戸塚 諦めず、根気強く続けることで、社会のニーズが追いついてくることもあります。目先の利益を追うだけでなく、社会の変化を見据えて耐えつつもマーケティングを続けていく。そういった我慢強さも重要な要素だったのだと思います。

さらなる成長を目指して

間瀬 電気剥離テープや環境対策を軸にマーケティングを進める中で、企業によって重視するポイントが大きく2つに分かれると感じています。規制動向に敏感な企業と、経済合理性を重視する企業です。特に欧米は前者、アジア圏では後者の傾向が強い印象があります。ダブル認定は、こうした双方の価値観に対して、社会的



経営戦略と人財戦略を連動させる
Nitto流人的資本経営モデルを継続

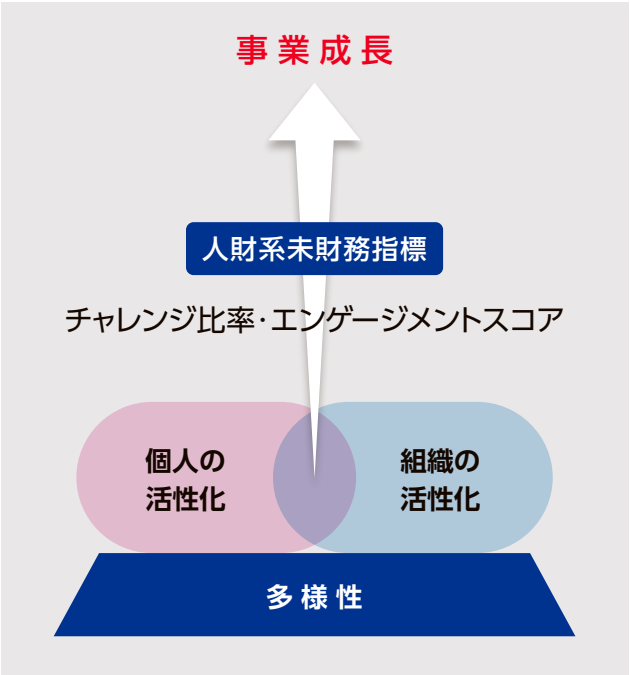
Nittoグループは、独自の「ニッチトップ戦略」と「Nitto流ESG戦略」の実践を軸に、事業の重心を柔軟に移しながら、成長が期待される市場を見極め、グローバルに新しい成長領域を切り拓いてきました。現在、海外売上収益は全体の約8割を占め、サプライチェーンも世界中につながっています。製品仕様の決定に影響

を与える最終顧客、われわれの生産拠点、直接販売する顧客は異なる国や地域に広がっており、各段階において価値をつなぎ、顧客の価値創造への貢献を最大化していく必要があります。

世界はこれまでにないスピードで変化を続けており、市場のニーズや企業に求められる能力も日々更新されています。そうした中で、今後もイノベーションを創出していくためには、グローバルにバリューチェーンをつなぎ、技・製・販・管をまとめ上げていくことが重要だと認識しています。Nittoグループは、人財戦略である

「誰もが生き活きとやりがいをもって活躍できる環境の構築」に基づき、グローバルでバリューチェーンをつなぐことができる人財を育成することで、新たな成長を実現していきます。「Nitto流人的資本経営モデル」とは、そうした人財戦略を人的資本の観点で分解・整理したものです。

Nittoグループは以前から、「人財は最も重要な財産」と位置付けています。Nittoグループの人財の特長は、「目標をやり遂げる達成意識の高さ」と「同じゴールに向けて、チーム一体となり、スピード感をもって取り組んでいける点」にあります。こうした人財の特長を磨き上げ、事業成長につなげていくためには、そのベースとなる「多様性」の意義と重要性をしっかりと理解し、「個人の活性化」と「組織の活性化」の両輪から取り組むことが必要不可欠です。この3要素はそれぞれ個別に存在するものではなく、相



INDEX

Introduction

Vision

▶ Strategy & Performance

- 18 CFOが語る財務戦略
- 21 CTOが語るR&D戦略
- 25 知財戦略
- 26 前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括
- 27 2030年目指す姿に向けて
- 28 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」
- 29 **新中計** ダブル認定による新しい成長の実現
- 30 ダブル認定製品の事例
- 31 座談会(ダブル認定が生む、新たな成長ステージ)
- ▶ 33 CHROが語る人財戦略
- 36 **新中計** 人的資本経営
- 39 **新中計** デジタル利活用
- 40 座談会(価値創造を加速するデジタル利活用)
- 42 **新中計** 脱炭素経営
- 46 気候変動課題への対応
- 47 自然関連課題への対応
- 48 セグメントの業績概況
- 49 セグメント別戦略
- 55 安全なモノづくり
- 57 人権の支持と尊重
- 58 サプライチェーンの強靱化

Governance

Data Section

互に影響し、支え合うものです。多様性への理解と尊重がなければ、個人も組織も活性化しないように、3要素のどれか1つが欠けても成立しません。多様性を尊重する企業文化が前提としてあり、個人が成長の実感を得ながら前向きにチャレンジし、組織が共通の目的に向かって協働して成果を上げられる状態となることが重要です。その中でイノベーションが生み出され、またグローバルでバリューチェーンをつなぐことができる人財の育成に結びつけられます。

前中期経営計画での成果をもとに活動を着実に持続させていく

前中期経営計画では、人財が成長できる環境づくりに重点を置き、Nitto流人的資本経営モデルの実践度を可視化することに取り組みました。具体的には「チャレンジ比率」「エンゲージメントスコア」「女性リーダー比率」の3指標を設定し、2030年度に向けた目標と併せて、2025年度の目標値も定めて取り組んできました。

■ チャレンジ比率

チャレンジ比率は、「個人の経験や可能性を広げ、かつ会社の成長、企業価値向上に貢献する取り組み」を行った従業員の割合を算出するものです。導入初年度の41%から年々上昇しており、チャレンジを「楽しむ」風土が着実に醸成されつつあります。

その一方で、2025年度実績は58%と、2025年度目標70%には残念ながら到達できませんでした。実際には数値以上のチャレンジがNittoグループ内で行われていると認識していますが、それらをきちんとカウントしきれていないところがありました。また、定量化には、企業価値向上に貢献するチャレンジに該当するかどうかの基準を設定し周知する必要がありますが、特に海外エリアを中心にそれらを伝えきれていないところもあったと感じています。

こうした課題を踏まえ、今後は、経営戦略と人財戦略との整合を取りながら、リーダーの率先垂範のもと、チャレンジを一層促進していきます。

新中期経営計画では、チャレンジ比率70%を2028年度目標として再設定し、2030年度目標である85%の実現に向けてチャレンジしていきます。チャレンジの定義はそのままに、カウントしきれていなかったものを測るためのインフラ整備を進めるとともに、グループ内の事例の共有を促進することで、チャレンジを「楽しむ」文化の醸成につなげていきます。

人財本部では従業員の成長と挑戦を後押しするために、チャレンジのベースとなるさまざまな施策を実施しています。全従業員を対象としたESG教育をグローバルに展開し、対応言語も段階的に拡大しています。また、選抜型の教育として、グローバルリーダー育成プログラム「Nitto Global Business Academy (NGBA)」を継続しています。経営幹部候補の人財プールの運用も開始しており、併せてグローバルタレントのサクセッションプラン(後継者育成計画)についても取り組みを開始しました。

■ エンゲージメントスコア

従業員の自発的な貢献意欲を測る「エンゲージメントスコア」は、2023年度の結果が81となり、2025年度目標である78を前倒しで達成しました。これは、グループ各社での地道な改善活動が積み重なった成果だと捉えており、活動に対する職場での理解や共感も、直近の3年間で大きく進んだと感じています。

その一方で、2025年度は81となり、初めて横ばいの結果となりました。事業所や現地法人を単位としたトップダウン型の取り組みは成熟してきましたが、個々の組織が抱える課題感とは必ずしも一致しない場合があることが分かってきました。組織によって異なる課題感にどのようにアプローチしていくか、また組織の一員である従業員一人ひとりにどう自分事化して取り組んでもらえるかという点には、まだまだ改善の余地があると感じています。

新中期経営計画では、2030年度目標の85を見据え、2028年度目標84の達成に向けて継続して取り組んでいきます。課題としていた組織による課題感の違い、従業員の自分事化という点を改善するため、各組織単位でサーベイ結果が見える仕組みに変更していきます。また、各組織で結果について話し合い、取組み方を決めていくボトムアップ型へとシフトさせます。実施頻度も、これまでの2年に1回から、2025年度以降は1年に1回に変更し、PDCAのサイクルをよりスピーディに回せるようにするなど、改善を進めていきます。

■ 女性リーダー比率

組織をけん引するリーダーのうち、女性の割合を示す「女性リーダー比率」についても、2025年度の目標値である24%に対して実績は22%と、一定の前進が見られました。しかし、結果としては未達となっています。日本国内では、女性係長を主な対象とした選抜型研修「FLOWERプログラム」を2022年度から継続しています。2025年度にはさらに、部下をもたない女性課長を対象に、社外の女性管理職によるメンタリングを中心とした「Next Female Leader (NFL) プロジェクト」と、女性従業員同士のネットワーキングを目的とした交流会「Empowerment Lab (Eラボ)」を実施しました。

女性リーダー育成に対して同様の課題感をもつ韓国とEMEAでも、女性活躍の取組みを継続して行っている反面、エリアによっては女性リーダーの比率が40%近くとなる場合もあります。こうした例から、Nittoグループがグローバルで多様性を測る指標として適切なものは何かという観点で再検討を行いました。新中期経営計画では、女性リーダー比率は実績をモニタリングする位置づけに改め、新たに「インクルージョンスコア」をマテリアリティKPIとして、組織のDE&Iの実践度を可視化していきます。

INDEX

Introduction

Vision

▶ Strategy & Performance

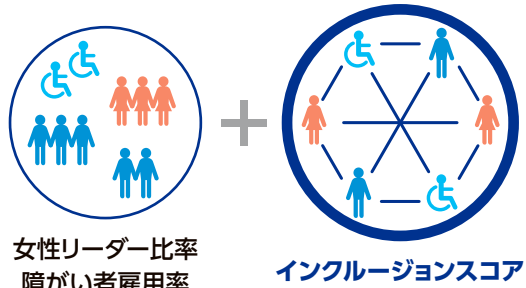
- 18 CFOが語る財務戦略
- 21 CTOが語るR&D戦略
- 25 知財戦略
- 26 前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括
- 27 2030年目指す姿に向けて
- 28 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」
- 29 **新中計** ダブル認定による新しい成長の実現
- 30 ダブル認定製品の事例
- 31 座談会(ダブル認定が生む、新たな成長ステージ)
- ▶ **33 CHROが語る人財戦略**
- 36 **新中計** 人的資本経営
- 39 **新中計** デジタル利活用
- 40 座談会(価値創造を加速するデジタル利活用)
- 42 **新中計** 脱炭素経営
- 46 気候変動課題への対応
- 47 自然関連課題への対応
- 48 セグメントの業績概況
- 49 セグメント別戦略
- 55 安全なモノづくり
- 57 人権の支持と尊重
- 58 サプライチェーンの強靱化

Governance

Data Section

インクルージョンスコア

多様性が組織に溶け込み、
活かされている度合いを測る指標



エンゲージメントサーベイの
関連する要素から導出

■ エンゲージメントサーベイ

エンゲージメントスコア

「目指すゴール」「誇り」「達成感」「会社の発展」など

インクルージョンスコア

「心理的安全性」「帰属意識」「違いの尊重」

新中期経営計画では 新たな成長につながる取組みへ注力

Nittoグループにとって、多様性の理解と尊重こそ事業成長に必要不可欠なものであるという考え方は、今後も変わることはありません。

また、Nittoグループの持続的成長のためには、イノベーション創出が欠かせません。イノベーションを起こすためには、DE&Iの中でも、特に包括性(インクルージョン)が重要になるため、2026年度から新たに「インクルージョンスコア」を導入します。これは、従業員のエンゲージメントサーベイの結果から、自身がどのようにインクルージョンの度合いを実感しているか、また各自がもつ「知と経験」が相乗効果を生み出せているかを、定量的に可視化するものです。

直近では、新たにDE&Iに関連する2つのグローバルなイニシアティブへ賛同し、署名しました。Nittoグループでは、「WEPs (Women's Empowerment Principles: 女性のエンパワーメント原則)」と、障がい者インクルージョンにおける「The Valuable 500」の考え方を活用しながら、多様性の理解と尊重を重視して事業活動に取り組んでいきます。

また、より直接的に事業成長に貢献できる人財戦略を構築するため、各事業に戦略人事パートナー(HRBP)を配置し、活動を本格化させています。各事業固有の人事や組織の課題特定と施策検討を行いながら、サクセッションプランに取り組み、持続的なリーダーシップパイプラインを構築していきます。

事業を変化させるためには、「誰がどこにいるか」だけでなく、「必要なスキルをもつ人財に過不足がないか」を可視化していく必要があります。スキルについて、まずは人事や経理などの管理系職種からスキルマップの整備を開始しました。これは従業員にとっても、自分の業務やキャリア開発にどのようなスキルが必要かが分かるようになり、チャレンジを後押しすることにつながります。また職種を問わず、デジタルリテラシーは今後の事業成長に必須となるスキルであり、企業の競争力に直結します。DX教育についても、デジタル推進本部と連携しながら、基礎や応用から、一歩進んだ実践レベルまで体系化を進め、全従業員のデジタルリテラシーを底上げしていきます。

2030年目指す姿 「なくてはならないESGニッチトップ企業」に向けて

「Nitto流人的資本経営モデル」の取組みが事業成長へとつながった象徴的な事例として、小集団活動「GATE」の参加者の増加が挙げられます。2025年度の参加者は約7,000名に上り、2024年度から大幅に増加しました。従来は製造部門の参加者が多かったのですが、近年は間接部門の参加者も急増しており、「チャレンジ」を実践するためのグローバルプラットフォームとして広がっています。

もちろん業務においても、グローバルでさまざまなチャレンジが行われており、ベストプラクティスがグローバルに横展開され、その結果が財務諸表にも結びついてきています。そしてこれらは、経営戦略から紐づく事業ポートフォリオ変革や、それに向けた構造改革や成長戦略の取組みにつながっているのです。

人財戦略である「誰もが活き活きとやりがいをもって活躍できる環境の構築」によって、グローバルにバリューチェーンをつなぐことができる人財をこれからも増やしていきます。しかし、その取組みはまだ十分とは言えません。Nittoグループには、高機能材料メーカーとして培われた「チャレンジを応援する」文化があり、今はそれを「チャレンジを楽しむ」企業文化へと昇華させようとしています。チャレンジの結果、成功することあれば、失敗することもあります。しかし、チャレンジから得られる経験によって、人財は磨かれ、成長していきます。すべて成功するに越したことはありませんが、失敗を恐れずにチャレンジを楽しむ企業文化を醸成することで、2030年目指す姿「なくてはならないESGニッチトップ企業」に向けて、新たな成長を実現していきます。

INDEX

Introduction

Vision

▶ Strategy & Performance

- 18 CFOが語る財務戦略
- 21 CTOが語るR&D戦略
- 25 知財戦略
- 26 前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括
- 27 2030年目指す姿に向けて
- 28 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」
- 29 **新中計** ダブル認定による新しい成長の実現
- 30 ダブル認定製品の事例
- 31 座談会(ダブル認定が生む、新たな成長ステージ)
- ▶ **33 CHROが語る人財戦略**
- 36 **新中計** 人的資本経営
- 39 **新中計** デジタル利活用
- 40 座談会(価値創造を加速するデジタル利活用)
- 42 **新中計** 脱炭素経営
- 46 気候変動課題への対応
- 47 自然関連課題への対応
- 48 セグメントの業績概況
- 49 セグメント別戦略
- 55 安全なモノづくり
- 57 人権の支持と尊重
- 58 サプライチェーンの強靱化

Governance

Data Section

人財戦略「誰もが生き活きとやりがいをもって活躍できる環境の構築」を人的資本の観点で分解・整理したものがNitto流人的資本経営モデルです。一人ひとりの成長がなければ事業の持続的成長は成り立たないとの考えのもと、経営を担う候補人財の育成、グローバルにバリューチェーンをつなぐ人財への成長を念頭においた経験の提供などに取り組んでいます。

■ 人財マネジメントの考え方と体制

取締役会の指示・監督のもと、経営戦略会議を中心としたサステナビリティガバナンス体制を構築し、人財を含む各課題について短中期および長期的な視点での戦略策定・推進を行っています。また、人財マネジメントに関する重要な方針・戦略・課題・施策などは内部基準に基づき各会議体で報告・決議しています。これらの定義および決定された活動の実効性の確保についてはコーポレート人財本部が各エリアと連携して展開し、日本国内については日本エリア人財・ガバナンス本部が中心となり、各事業部門や事業拠点、国内外のグループ会社と連携し取り組みを進めています。

また、前中期経営計画から進めてきた人財データ活用に関しては、意思決定を高度化するために、引き続き攻めの姿勢で投資を継続します。一方で守りとなる人事ガバナンスの観点からも、内部統制や責任者教育を充実させていきます。

■ 個人の活性化

■ グローバルリーダーの育成

グローバルで複雑化するバリューチェーンをつなぎ、新たな成長を実現するグローバルリーダーの育成を重要な経営テーマと位置づけています。その中核を担う施策が、グローバルリーダーシップパイプラインの構築と選抜教育プログラムです。グローバルリーダーシップパイプラインとして、重要なポジションを担う人財候補を管理するGKP(グローバルキーポジションプール)と執行役員人財候補を管理するETP(エグゼクティブタレントプール)の2つの人財プールを設置しています。そして、対象者を計画的に育成していくため、経営陣と人事部門が議論を重ね、対象者の成長が最大化されるアサイン

メントや成長支援を戦略的に検討・実施しています。また、毎年プールメンバーから選抜された人に対しては選抜教育プログラムとしてNGBA(Nitto Global Business Academy)を実施しており、経営視点のインプットに加え、経営課題・事業課題をテーマにアクションラーニングを実施しています。役員や社外メンターの支援のもと、自ら課題を設定し、解決策を構想・提案するプロセスを通じて、グローバルな視点で事業を俯瞰し、意思決定できる力を磨いています。

■ 若手の段階から越境経験

グローバルに事業を展開する企業として、日本国内では特に、若手の早期段階から越境経験を積み、異文化の中で考え、行動できる人財の育成に取り組んでいます。その代表的な施策が、海外トレーニーおよび海外短期派遣研修の制度です。海外トレーニー制度では、一定の選抜を経た若手社員を海外の現地法人へ派遣し、現地業務を題材とした研修やOJT、現地メンバーとの協働を通じて、語学力だけでなく、価値観やビジネス慣行の違いを体感的に学びます。派遣前後には異文化理解研修や振り返りの機会を設け、経験を単なる体験で終わらせず、将来のキャリア形成につなげています。また、海外短期派遣研修では、多国籍メンバーとの協働によるフィールドワークを通じて、主体的にビジネス機会を捉え、考え、行動する視点を学びます。2022年度以降、累計で約70名がこれらの育成制度を活用しており、今後もグローバルに活躍できる人財の創出を進めていきます。

■ 人財の確保・育成・活躍

日本国内においては、新卒・キャリア採用を通じて多様なバックグラウンドをもつ人財を迎え入れ、人財基盤を強化しています。ま

た、労働人口が減少する環境下においても、採用ブランディングの強化により求職者にNittoの魅力・価値観を伝え、さらにAIを活用した採用選考の精度の向上に取り組んでいます。

育成・活躍の面では、全社共通の基礎教育に加え、階層別教育や選抜教育を体系的に整備し、個々の役割や成長段階に応じた能力開発を推進しています。特に2026年度は階層別教育を強化し、マネジメント力および専門性の底上げを図ることで、組織全体の生産性向上と価値創出力の強化につなげています。また、Nittoでは業務内容やロケーションの変化が個人の成長につながると考えており、新たなチャレンジにつなげるための人事制度の見直しや転勤による成長を支援する手当の導入を実施しています。

■ 人財のスキルを可視化

環境が急速に変化する中、事業競争力を発揮していくためには「どのようなスキルをもち、どのスキルを伸ばすべきか」を可視化することが重要です。そこで2026年度から導入したのが、「職種別スキルマップ」です。職種ごとに求められるスキルや知識を整理し、従業員一人ひとりが自身の現在地と目指す姿を把握できるようデータ化しています。これにより、その人にとって必要な学習や経験がデータドリブンで明確になり、自律的なキャリア形成やスキルアップ、チャレンジを後押しするとともに、スキルの可視化が戦略的な人財配置や育成投資の最適化、タレントマネジメントの高度化にもつながります。

現在は16職種に展開しており、今後はスキルに基づく学習コンテンツの提供やグローバル展開も見据えることで、事業競争力の強化につなげていきます。

INDEX

Introduction

Vision

▶ Strategy & Performance

- 18 CFOが語る財務戦略
- 21 CTOが語るR&D戦略
- 25 知財戦略
- 26 前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括
- 27 2030年目指す姿に向けて
- 28 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」
- 29 **新中計** ダブル認定による新しい成長の実現
- 30 ダブル認定製品の事例
- 31 座談会(ダブル認定が生む、新たな成長ステージ)
- 33 CHROが語る人財戦略
- > 36 **新中計** 人的資本経営
- 39 **新中計** デジタル利活用
- 40 座談会(価値創造を加速するデジタル利活用)
- 42 **新中計** 脱炭素経営
- 46 気候変動課題への対応
- 47 自然関連課題への対応
- 48 セグメントの業績概況
- 49 セグメント別戦略
- 55 安全なモノづくり
- 57 人権の支持と尊重
- 58 サプライチェーンの強靱化

Governance

Data Section

■ チャレンジを楽しむ文化を醸成するための取組み

【「Nittoらしいチャレンジ」の広がり】

「個人の活性化」を象徴するのが、従業員一人ひとりのチャレンジです。前中期経営計画から「チャレンジ比率」を末財務指標として設定しています。これまでは、特に小集団活動「GATE」や新規事業創出大会「NIC」といったグローバル共通の活動と連動し、それらへの参画を後押ししてきました。

これに加え2025年度からは、Nittoグループとして目指す「チャレンジ」を、いくつかの類型にまとめて判断基準を明記したガイドラインとして整理し、各エリアへの展開を進めています。その結果、拠点ごとの環境や従業員のニーズに適したさまざまな「独自プログラム」が企画・設計され、延べ約7,000名の従業員がチャレンジしました。デジタル利活用による業務改善、企業価値の向上につながる社会貢献活動の実施、専門性を高めるための資格取得など、「独自プログラム」の内容は多様ですが、共通するのは個人の経験や可能性を広げるとともに、会社の成長に貢献する活動である点です。新中期経営計画においてもこの軸をぶれさせることなく、「Nittoらしいチャレンジ」を追求していきます。

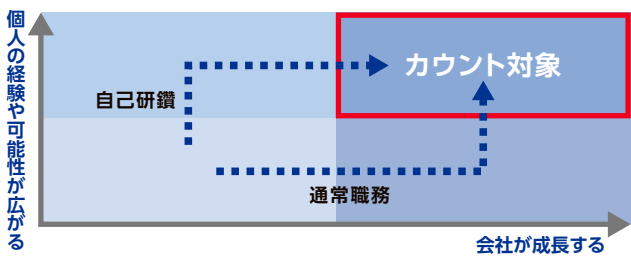
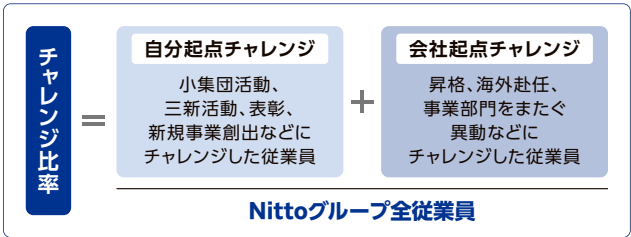
チャレンジ比率にカウントされる「独自プログラム」の事例

公募による人事担当者のスキルアップの取組み

人財本部では知識向上やネットワーク強化を目的に、2023年度から人事担当者向けのEラーニングを独自に導入しています。単にEラーニングを受講するだけでなく、従業員自身が講師を務める勉強会を定期的開催し、受講期間の最後にはCHROへの提言会も設けることで、事業部門へ還元可能な体系的な学びとスキルアップにつなげています。



チャレンジ比率の定義と考え方



【チャレンジ意欲を引き出すための環境整備】

チャレンジの考え方を現場まで浸透させるため、環境整備にも努めています。決して目新しかったり、目立つ行いだけがチャレンジではなく、日々着実にお客様の期待に応えたり、ミスを未然に防止し、生産性の向上に貢献したりすることもチャレンジです。このような現場で行われているチャレンジを十分に把握しきれていないことが1つの課題となっていました。

2026年度はこの課題に対応するため、各グループ会社の表彰制度を整備し、日々の業務でのチャレンジを顕在化させていきます。これにより、従業員の日頃の努力を認め称える環境が整い、表彰された達成感がまた新たなチャレンジを生み出し、結果としてチャレンジ比率にも反映される好循環の創出を目指します。

【グループ内でのチャレンジ事例の共有と分析】

チャレンジを個人の経験にとどめず、組織の学びとして蓄積する

ことも重要です。2026年度は、Nittoグループ内で生まれたチャレンジ事例をグローバルに共有し、チャレンジを楽しむ文化の醸成につなげます。これにより、当事者以外の組織やエリアでの新たなチャレンジを後押しするとともに、事業成長への貢献度やエンゲージメントとのつながりなどの分析を深め、人的資本の最大化につなげることを目指します。

■ 組織の活性化

■ エンゲージメント向上の取組み

2030年度目標の達成に向けて、エンゲージメント向上の取組みの質とスピードをさらに高めていく必要があるとの認識から、以下の取組みを推進しています。

■ 質を高めるための推進体制への転換（ボトムアップ×エリア軸）

前中期経営計画では、主に各拠点・現地法人の責任者や人事担当部署がサーベイ結果を分析して活動を企画・実行するトップダウン中心の体制としていました。一方で、個々の職場で生じる課題は多様であり、画一的な施策では十分な効果を発揮しにくいという状況が見られました。このような背景を踏まえ、2025年度からはサーベイ結果を各組織の責任者が自ら確認できるようシステムを刷新し、職場単位での主体的な改善活動を中心としたボトムアップ型の体制へと転換しています。これにより職場ごとに、結果のフィードバックや対話、自職場に適した取組みの決定・実行までを一貫して進められるようにしています。併せて、組織責任者に限らず、メンバー一人ひとりが「活動に参画する」役割を担う当事者であること、人事部門は取組みの意義を浸透させたり専門的な知見に基づき各職場を支援する位置づけであることなど、それぞれの役割を明確化しています。

また上記の変更と併せて、活動主体を「事業軸」から「エリア軸」に切り替えています。これは、エンゲージメントスコアは、地域ごと

INDEX

Introduction

Vision

▶ Strategy & Performance

- 18 CFOが語る財務戦略
- 21 CTOが語るR&D戦略
- 25 知財戦略
- 26 前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括
- 27 2030年目指す姿に向けて
- 28 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」
- 29 **新中計** ダブル認定による新しい成長の実現
- 30 ダブル認定製品の事例
- 31 座談会(ダブル認定が生む、新たな成長ステージ)
- 33 CHROが語る人財戦略
- ▶ 36 **新中計** **人的資本経営**
- 39 **新中計** デジタル利活用
- 40 座談会(価値創造を加速するデジタル利活用)
- 42 **新中計** 脱炭素経営
- 46 気候変動課題への対応
- 47 自然関連課題への対応
- 48 セグメントの業績概況
- 49 セグメント別戦略
- 55 安全なモノづくり
- 57 人権の支持と尊重
- 58 サプライチェーンの強靱化

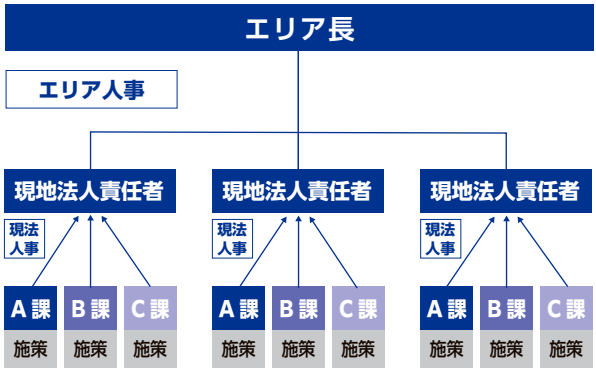
Governance

Data Section

の文化や就労意識との関係性が強く、エリア特性を織り込んだ取組みが必要と考えているためです。エリア責任者および各拠点・現地法人の責任者を具体的施策のオーナーとし、モニタリングまで一貫性をもって進めることが可能になりました。またエリア共通の改善施策の推進についても、これまで以上に連携しながら取り組むことができるようになっていきます。

このように、実際の課題設定や取組みは部・課単位で現場が主体的に進め、エリアや各現地法人責任者はその目標達成をサポートするという、トップダウンとボトムアップを融合した体制へと進化させることで、エンゲージメント向上の取組みをより高い次元へと引き上げていきます。

エリア軸の体制イメージ



■ PDCAサイクルのスピードアップと目標達成確度の向上への取組み

着実な改善を促進・継続するため、PDCAサイクルのスピードアップにも取り組んでいます。従来2年ごとに実施していたエンゲージメントサーベイを、2025年度からは毎年実施に変更するとともに、半年後に5問ほどのフォローアップアンケートを実施し、各職場での取組み状況を定期的に確認する仕組みを導入しました。

人財本部は、組織開発の手法に基づいた「サーベイ結果を共有し、対話を通じて改善に取り組むプロセス」自体がエンゲージメント向上に寄与すると考えています。フォローアップアンケートを通じて、このPDCAサイクルが健全に回っているかを確認し、必要に応じて支援や運用の見直しを行うことで、エンゲージメントスコア目標達成への確度を高めていくことを目指します。

エンゲージメント向上に向けたPDCAサイクル



■ 多様性

Nittoグループは、多様な人財がもつ知識や経験を掛け合わせること(インクルージョン)が、イノベーション創出と持続的成長に不可欠であると考えています。その実現に向け、新たなKPIの導入と国際的なフレームワークに基づく取組みを推進します。

■ インクルージョンスコアによる可視化

新たに導入する「インクルージョンスコア」は、「心理的安全性」「会社に対する帰属意識」「違いの尊重」の3要素に対する従業員の意識を可視化したもので、エンゲージメントサーベイ内の関連設問を用い算出しています。マテリアリティKPIとして、2025年度のスコア73を2030年度には75まで高めることを目標に各種取組みを進めていきます。前中期経営計画で未財務指標に設定していた「女性リーダー比率」は高い水準にあっても、「インクルージョ

ンスコア」で見ると外部ベンチマークを下回るエリアも存在していることから、エリアによっては深層での課題の特定と継続的な取組みが必要と認識しています。

日本国内においては、女性活躍および障がい者雇用を引き続き重点テーマとしています。「女性リーダー比率」は、国内の継続管理指標としており、これまでと同様に、将来のリーダー候補層を対象とした育成施策や、社外の知見を活用したメンタリング、ネットワーキングの機会を通じて、キャリア形成と役割拡大を支援しています。

■ 国際的イニシアティブとの連動と今後の方向性

こうした取組みを国際基準に則って推進するため、2025年度には、国際的なイニシアティブでありジェンダー平等の指針であるWEPS(Women's Empowerment Principles)と、障がい者のインクルージョンの指針である「The Valuable 500」に賛同しました。それぞれのイニシアティブが定める原則を順守するとともに、国際的なフレームワークに基づく課題特定・改善と、インクルージョンスコアによるモニタリングを連動させていきます。また日本国内では、7拠点に広がる特例子会社(ひまわりグループ)とともに、それぞれの地域に根差した障がい者雇用と職域の拡大を引き続き推進していきます。

Nitto流人的資本経営では「多様性」を土台としており、インクルージョンがエンゲージメントやチャレンジ意欲に良い影響を与えることが、社内のデータ分析からも明らかになっています。課題を特定し、それに応じた従業員教育などの施策を行うことで、「インクルージョンスコア」を向上させ、「チャレンジ比率」「エンゲージメントスコア」の目標達成にもつなげていきます。



2025年度から開始した女性管理職育成のプログラム(NFL)

INDEX

Introduction

Vision

▶ Strategy & Performance

- 18 CFOが語る財務戦略
- 21 CTOが語るR&D戦略
- 25 知財戦略
- 26 前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括
- 27 2030年目指す姿に向けて
- 28 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」
- 29 **新中計** ダブル認定による新しい成長の実現
- 30 ダブル認定製品の事例
- 31 座談会(ダブル認定が生む、新たな成長ステージ)
- 33 CHROが語る人財戦略
- > 36 **新中計** **人的資本経営**
- 39 **新中計** デジタル利活用
- 40 座談会(価値創造を加速するデジタル利活用)
- 42 **新中計** 脱炭素経営
- 46 気候変動課題への対応
- 47 自然関連課題への対応
- 48 セグメントの業績概況
- 49 セグメント別戦略
- 55 安全なモノづくり
- 57 人権の支持と尊重
- 58 サプライチェーンの強靱化

Governance

Data Section

Nittoグループは、2030年の目指す姿である「なくてはならないESGニッチトップ企業」の実現に向け、全社的なデジタル利活用を推進しています。

データやAI、それらを活用する人財を中核に据え、競争力強化と持続的成長につながる価値創造を加速するとともに、土台となる基盤整備や情報セキュリティ強化を進めていきます。

Nittoグループでは、急速に進展するデジタル技術を、業務効率化にとどまらず、事業競争力の強化や持続的な価値創造を実現するための重要な経営資本の1つと位置づけています。これまでは、全社共通のコミュニケーション基盤の展開やパブリッククラウドの積極的な活用を進め、変化に強く、柔軟かつ持続可能なIT基盤と体制の整備を進めてきました。また、基幹システムの刷新や、データ活用基盤の構築などにより、グループ全体でデジタル活用を進めるための土台づくりに取り組んできました。

新中期経営計画「Nitto RISE 2028」では、フェーズを「基盤整備」から「利活用による価値創造」へと移行し、AIとデータ、そ

してそれらを利活用するデジタル人財を戦略の中核に据えて取組みをさらに発展させ、価値創造を一段と加速・進化させていきます。

一例として、Nittoグループの中核的なマーケティング活動である三新活動にAIエージェントの技術を組み合わせ、新たなニーズの発掘や創出スピードの向上につなげる取組みに着手しています。

また、既存事業の競争力強化を図るべく、生産活動やバックオフィス業務にとどまらず、従業員一人ひとりの働き方においてもデジタル利活用による効率化と高度化を進めていきます。同時に、こ

れらの取組みを支える土台として、高い信頼性と安全性を備えたAI基盤の整備およびデータ基盤のさらなる高度化を進めるほか、情報セキュリティをより一層強化し、デジタル技術の活用と実行力の向上を図っていきます。

人財面においては、全従業員のデジタル活用力の底上げと、デジタルを活用して経営課題の解決や事業の変革をけん引できるイノベーター人財の育成を両輪で推進し、デジタルを当たり前に使

いこなし成果を創出できる組織へと成長していきます。

情報セキュリティの取組み

Nittoグループでは、情報セキュリティ基本方針のもと、高度化・巧妙化するサイバー攻撃への対策を経営の重要課題として位置づけ、事業継続と企業価値を支える基盤として強化しています。

取締役会による指示・監督のもと、グループ全体の情報セキュリティの管理状況・リスクを継続的にモニタリングするとともに、脅威動向を踏まえた適切な対策を機動的に講じることで、事業活動の安全性と信頼性の向上を図っています。

技術面では、多層防御や早期検知・迅速対応のための体制整備など、包括的なセキュリティ対策を実施しています。また、情報システムに対する脆弱性診断を定期的の実施し、検出された問題を継続して改善することで、セキュリティ水準の維持・向上に努めています。

人的対策としては、役員を含む全アカウント保持者を対象に、情報セキュリティ教育や職場でのトレーニングおよび標的型攻撃メール訓練を定期的の実施し、従業員一人ひとりのリテラシーと意識の向上を図っています。さらに、事業継続マネジメント(BCM)の一環として情報セキュリティに関する事業継続計画(BCP)を策定し、定期的な訓練を通じてその実効性を確保しています。



INDEX

Introduction

Vision

▶ Strategy & Performance

- 18 CFOが語る財務戦略
- 21 CTOが語るR&D戦略
- 25 知財戦略
- 26 前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括
- 27 2030年目指す姿に向けて
- 28 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」
- 29 **新中計** ダブル認定による新しい成長の実現
- 30 ダブル認定製品の事例
- 31 座談会(ダブル認定が生む、新たな成長ステージ)
- 33 CHROが語る人財戦略
- 36 **新中計** 人的資本経営
- > 39 **新中計** デジタル利活用
- 40 座談会(価値創造を加速するデジタル利活用)
- 42 **新中計** 脱炭素経営
- 46 気候変動課題への対応
- 47 自然関連課題への対応
- 48 セグメントの業績概況
- 49 セグメント別戦略
- 55 安全なモノづくり
- 57 人権の支持と尊重
- 58 サプライチェーンの強靱化

Governance

Data Section

「攻め」「守り」「土台」で進化するNittoのデジタル利活用 デジタルを当たり前、価値創造を加速する



研究開発本部 基盤技術研究センター* データサイエンスグループ長 中村 伸	デジタル推進本部 DX推進部 第2グループ長 藤原 薫	執行役員 デジタル推進本部長 全社技術部門研究開発本部長 中村 圭	ICT事業部門 製造統括部 製造技術部製造戦略課 伊藤 沙織理	生産本部 プロセス技術開発統括部 第3プロセス技術開発部 第2グループ長 木川 洋一
---	---	---	---	--

※取材時、基幹技術研究センター

「攻め」と「守り」で進むNittoのデジタル利活用

中村圭 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」では、重要な施策として、「デジタル利活用」を掲げています。軸となるのは、新たな価値を迅速に市場へ届けるという「攻め」の視点と、サプライチェーン管理や在庫の最適化を通じて供給の安定性を確保し、事業の安定性と収益性を向上させる「守り」の視点です。

中村伸 主に「攻め」の領域を担う全社技術部門では、アイデアをテーマ化していく「0→1」とそれを製品化する「1→10」を担っています。最近では、AIの活用によって開発のプロセスが変わり始めていると感じます。「0→1」の過程では、デジタル推進本部と連携しながら、AI活用によるテーマ創出の質とスピードを高め、三新活動の加速に寄与することを目指しています。

藤原 Nittoグループには、研究者の長年に渡る取組みにより多

くの技術報告書が蓄積され、基幹技術や知識・ノウハウを支える礎となっています。現在、これらの技術資産と社会課題や市場ニーズをAIで結びつけることにより、新たな技術開発や用途開拓につながるアイデアを生み出す仕組みづくりを進めています。

中村伸 こうしたAI活用は、アイデア創出だけではありません。「1→10」の製品化の段階でも、変化の兆しが出てきています。Nittoグループがもつさまざまな要素技術をもとに、試作と評価を繰り返しながら最適な条件を見つける必要があり、時間や手間がかかります。そこで、従来のシミュレーションとAIによる機械学習を組み合わせることで、短時間で効率よく製品化につなげられるようになりました。その一例が「バッテリー固定用電気剥離テープ」の開発です。また、ほかの製品でもAIで特性のトレードオフを解析し条件を絞り込むことで、開発期間を半分程度まで短縮できるケースも増えています。

中村圭 「0→1」と「1→10」、その両方のプロセスの変化は、「Nitto RISE 2028」が目指すダブル認定製品・サービス創出の大きな原動力になります。生産の現場でもAIの活用が進んでいますよね。

木川 生産現場では、AI解析基盤の導入により、品質データとプロセスデータを紐づけて解析し、品質・コスト・納期(QCD)の改善に取り組んでいます。こうした「守り」のデジタル利活用により、特に生産の安定化や効率化といった領域では、短期的にも大きな成果が見え始めています。とりわけ、画像解析技術は高いレベルにあり、Nittoグループの大きな強みとなっています。例えばこれまで、不具合が発生した際に経験や勘など「人」に頼る部分もありましたが、今はデータをもとに原因を特定し、その場で判断できるケースが増えてきました。現場で意思決定を完結できるようになってきたのは大きな変化です。

伊藤 生産のデジタル化は、事業側から見ても非常に重要だと感じています。現場の情報がリアルタイムに見えるようになることで、経営や事業判断の精度やスピードが上がり、データドリブン経営の高度化につながっていくと思います。

木川 ただ、生産側としては、まだ改善の余地も大きいと感じてい

INDEX

Introduction

Vision

▶ Strategy & Performance

- 18 CFOが語る財務戦略
- 21 CTOが語るR&D戦略
- 25 知財戦略
- 26 前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括
- 27 2030年目指す姿に向けて
- 28 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」
- 29 **新中計** ダブル認定による新しい成長の実現
- 30 ダブル認定製品の事例
- 31 座談会(ダブル認定が生む、新たな成長ステージ)
- 33 CHROが語る人財戦略
- 36 **新中計** 人的資本経営
- 39 **新中計** デジタル利活用
- ▶ 40 座談会(価値創造を加速するデジタル利活用)
- 42 **新中計** 脱炭素経営
- 46 気候変動課題への対応
- 47 自然関連課題への対応
- 48 セグメントの業績概況
- 49 セグメント別戦略
- 55 安全なモノづくり
- 57 人権の支持と尊重
- 58 サプライチェーンの強靱化

Governance

Data Section

ます。これまでは、生産側でも効率化を主眼とした取組みが中心でしたが、今後は製造のプロセス全体を見直し、構造的な変革へとつなげていきたいと考えています。

中村圭 今の話を聞いていると、研究開発も生産も、それぞれ違うようできて、根底には共通するものがありますね。AIによる価値創出の土台には、これまでNittoグループが大切にしてきた「モノづくり」へのこだわりがあるということです。AIをはじめとしたデジタル技術はあくまで手段であり、それ自体が目的ではありません。これらを上手に活用し、当社の価値をより早く、より安全にお客様へお届けすることが私たちの目指す姿です。そして、その中心にいるのは一人ひとりのNitto Personであることを忘れてはいけません。

土台づくりの先に見据える相乗作用

中村圭 こうした取組みを一部で終わらせないためには、誰もが利用できる基盤づくりが欠かせません。

藤原 Nittoグループでは2万人を超える従業員が多様な業務でデジタルデバイスを活用しています。共通のプラットフォームによる情報共有基盤はすでに整備されているので、今後はすべての従業員が平等かつ自律的に活用できる状態を目指し、AIの活用も含めてその価値をさらに高めていくことが重要であると考えています。

伊藤 事業側でも、さまざまなデータを同じシステム上に集約するなど、「見える化」を着実に進めてきました。ただ、現場での日常的な活用には、十分に到達していないのが実情です。

今後は、これまでデータを見て人が判断してきたサイクルそのものをAIに学習させ、より迅速で高度な意思決定につなげる取組みにも挑戦していきたいです。そのためにも、経営と現場の双方で使えるデータの整備と、見方の共通化が重要だと感じています。

中村圭 事業環境が複雑かつ予測困難になる中、データをもとにいち早くリスクや状況を把握するデータドリブン経営の重要性は増しています。顧客に安定的に製品を届けるという社会的な使命を果たすうえで不可欠になってくるでしょう。

伊藤 現状では、営業と生産管理、経理では、それぞれ見ているデータの粒度や定義が異なります。例えば、同じ「売上」でも、数字を記録するタイミングや単位、使用しているExcel形式などが部署ごとに異なります。そのため、同じデータを何度も加工する、いわゆる「バケツリレー」が起きているんです。最終的に人が調整せざるを得ず、意思決定の遅れにつながっています。

木川 製造でも同様の課題があります。活用できるデータそのものは確実に増えていますが、取得できる範囲も広がっています。ただ、何を見てどう使うかという点においてはまだ個人に依存している部分が大きく、結果として、データはあるが活かされていないという状況が生まれています。加えて、経営と現場あるいは製造工程でデータを一貫させることも今後の課題だと思います。

中村伸 製品設計においても、共通の要素技術に関するデータ共有が十分ではない課題があり、検討の重複が発生することがあります。開発の現場では、日々の研究開発で生まれる実験データを蓄積・活用し、お客様の要望に対しタイムリーに製品を提案できる体制を目指しています。

藤原 Nittoグループのデジタル利活用の特徴は、データとAIの活用をセットで考えることです。データ整備は大きな労力が必要ですが、何を目的としてどのように活用するかにこだわっています。技術報告書以外にも、日頃の業務進捗をまとめた週報に含まれる試行錯誤の過程や見解・判断といった洞察的な情報とAIによる分析力が組み合わせることで、Nittoグループにしか生み出せない価値提供へつながると考えています。

人とデジタルが「当たり前」に共創する未来へ

中村圭 先ほどデータの整備に関する話題が出ましたが、その鍵となるのは一人ひとりのデジタルリテラシーです。デジタルインフラとそれを扱う人材の双方が揃うことによって、デジタル利活用は本当の意味で進んでいきます。

中村伸 開発の現場でも、AIそのものよりも、どんなデータを持ち、それをどう使うかが競争力の差になると感じています。そのた

めにも、研究開発本部では、人材育成に力を入れており、新入社員全員を対象としてAIに関する基礎知識や考え方について研修を実施するなど体系的な教育計画を進めています。最近では、自然とデータやAIを活用する人も増えてきました。

木川 生産の現場でも教育は進んでいます。ただ、手元にあるデータを「とりあえずインプットしてみる」という段階の人もいるため、より体系的なシステムを構築していく必要があります。

伊藤 デジタル利活用の重要性を理解しているものの、業務に追われる中でなかなかキャッチアップできていない人も多いと思います。特に事業側では、「使いたいけど、どこから手をつけていいかわからない」という声を聞くことも少なくありません。そうした現場の実情に寄り添いながら、段階的に学び、使えるようになるためのサポートが、今後ますます重要になると感じています。

藤原 デジタル推進本部では活用方法の説明会、社内外の活用事例の発信によるきっかけづくり、活動の支援・促進を通じた活用サポートの強化を図っています。デジタル利活用により業務効率化や自動化を進め、そこで生じるリソースを戦略的な役割へ転換していくことで、競争力を向上できると考えます。

伊藤 デジタル利活用というと、「人を減らす」などネガティブな捉え方をする人も少なくありません。しかし、私たちが減らしたいのは、「人」ではなく「無駄な業務」です。AIやデータの活用によって生まれた時間を、Nittoグループの従業員だからこそ生み出せる、より創造的で付加価値の高い仕事に使っていける。その状態を目指すことが、本来のデジタル利活用だと考えています。

中村圭 まさにそこが本質だと思います。その視点が非常に重要であり、「社会により良い価値を提供したい」という思いは、私たち全員が共有しています。そのうえで、デジタルをどのように活用するかを考えることで、部門を越えた取組みは確実に進んでいきます。さらに、2030年には「デジタルを活用している」とあえて言わなくても良いほど、開発・製造・事業の各現場でデータやAIが自然に活用されている状態を実現したいと考えています。その実現に向けて、何ができるかを示しながら、皆さん一人ひとりが取組みをリードしていくことを期待しています。

INDEX

Introduction

Vision

▶ Strategy & Performance

- 18 CFOが語る財務戦略
- 21 CTOが語るR&D戦略
- 25 知財戦略
- 26 前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括
- 27 2030年目指す姿に向けて
- 28 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」
- 29 **新中計** ダブル認定による新しい成長の実現
- 30 ダブル認定製品の事例
- 31 座談会(ダブル認定が生む、新たな成長ステージ)
- 33 CHROが語る人財戦略
- 36 **新中計** 人的資本経営
- 39 **新中計** デジタル利活用
- ▶ 40 座談会(価値創造を加速するデジタル利活用)
- 42 **新中計** 脱炭素経営
- 46 気候変動課題への対応
- 47 自然関連課題への対応
- 48 セグメントの業績概況
- 49 セグメント別戦略
- 55 安全なモノづくり
- 57 人権の支持と尊重
- 58 サプライチェーンの強靱化

Governance

Data Section

Nittoグループでは、新中期経営計画における重要な施策の1つに脱炭素経営を位置づけ、GHG排出量削減に向けた取組みを加速しています。

省エネルギーの推進や再生可能エネルギーの導入に加え、計画的な脱炭素投資を通じて、2050年度におけるカーボンニュートラルの実現と持続的な企業価値の向上を目指しています。

■ 脱炭素イニシアチブへの賛同と削減目標

2030年に向けた温室効果ガス排出目標が科学的根拠に基づいた目標であるとして、Nittoグループは2024年8月に国際的イニシアチブ「Science Based Targets(SBT)」認定を取得しています。気候変動への対応を一層加速させるとともに、SBTルール改訂にも対応するため、新中期経営計画における2028年度、2030年度目標を下表のとおり設定しました。なお、2028年度から2030年度にかけてScope1排出量が増加する見込みとなっているのは、将来的な事業拡大を想定しているためです。これらの目標の達成に向け、サプライチェーン全体での排出量削減を推進していきます。

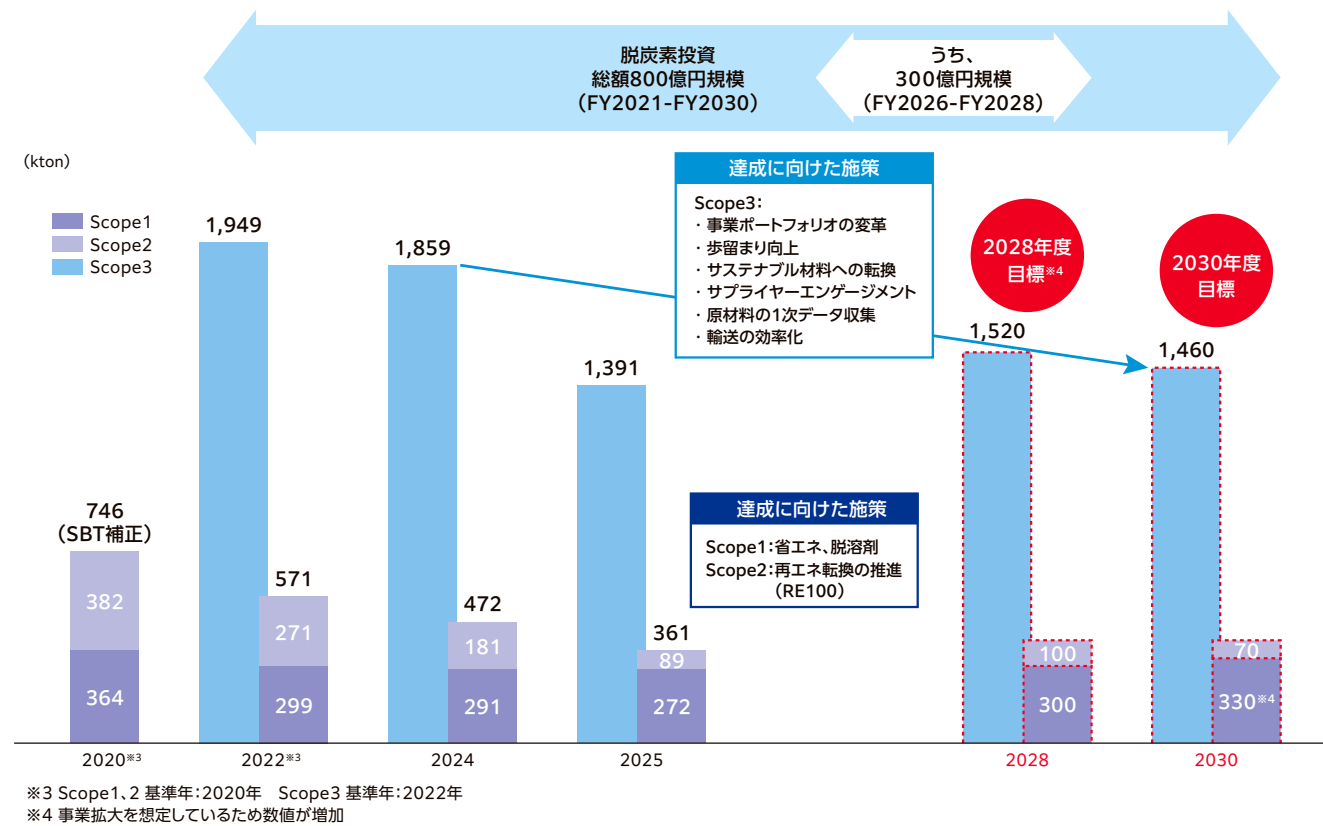
GHG排出量目標 (kton)			
	Scope1	Scope2 ^{※1}	Scope3 ^{※2}
2028年度	300	100	1,520
2030年度	330	70	1,460

※1 Scope2はマーケット基準 ※2 Scope3の対象カテゴリーは1、3、4、5、12

加えて「Renewable Energy 100%(RE100)」にも加盟しており、2035年までにグローバルで達成することを目標としています。社会全体の再生可能エネルギー実装に貢献するとともに、事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーに転換することで、NittoグループのGHG排出量削減へとつなげていきます。

■ 脱炭素に向けた投資計画

Nittoグループでは、2050年度のカーボンニュートラル(GHG排出量(Scope1+2)実質ゼロ)の実現に向け、2030年度のGHG排出量の中間目標(Scope1:330千ton、Scope2:70千ton)を



掲げ、2021年度から2030年度の10年間で800億円規模の脱炭素投資を計画しています。

2025年度までの5年間の実績として、372億円の脱炭素関連投資を実施しました。これらは主に、設備運用の改善や高効率設備への更新による省エネ化や、太陽光発電設備の新規導入・増設

による再生可能エネルギーの利用増加などに使用されています。その結果、GHG排出量は2025年度までに359千ton(2020年度比)削減され、2030年度目標に対する必要削減量の約95%に達しています。2030年度目標の達成に向け、順調に進捗しています。

INDEX

Introduction

Vision

▶ Strategy & Performance

- 18 CFOが語る財務戦略
- 21 CTOが語るR&D戦略
- 25 知財戦略
- 26 前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括
- 27 2030年目指す姿に向けて
- 28 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」
- 29 **新中計** ダブル認定による新しい成長の実現
- 30 ダブル認定製品の事例
- 31 座談会(ダブル認定が生む、新たな成長ステージ)
- 33 CHROが語る人財戦略
- 36 **新中計** 人的資本経営
- 39 **新中計** デジタル利活用
- 40 座談会(価値創造を加速するデジタル利活用)
- > 42 **新中計** 脱炭素経営
- 46 気候変動課題への対応
- 47 自然関連課題への対応
- 48 セグメントの業績概況
- 49 セグメント別戦略
- 55 安全なモノづくり
- 57 人権の支持と尊重
- 58 サプライチェーンの強靱化

Governance

Data Section

■ 環境マネジメント

■ 基本的な考え方

2025年は世界の平均気温が産業革命前に比べて1.47℃高くなり、2023年から2025年の上昇幅は平均で1.5℃を超えました。3年間平均の上昇幅が1.5℃を超えるのは初めてのことであり、さらなる気候変動への対応が重要な社会課題となっています。エネルギーや資源の有効活用、GHGや廃棄物の排出量削減など、環境負荷低減に向けた取組みは企業の社会的使命であり、不断の努力と創意工夫が必要です。

Nittoグループでは「環境基本方針」のもと、これまで培ってきた独自の技術と知見を活かし、自社内のみならず、サプライチェーン全体で環境負荷の低減を推進していきます。

また、各国でサステナビリティ情報開示の制度化が進み、GHG排出量の国際的な算定ルールが見直されるなど、企業に求められる情報開示の水準は複雑化しています。Nittoグループは、こうした環境を取り巻く変化にも対応しながら、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

■ 推進体制

環境課題の解決に向け、取締役会の指示・監督のもと、経営戦略会議を中心とするサステナビリティガバナンス体制を構築して



います。加えて、環境担当役員を責任者に、取組みの実効性を高めることを目的に設置している「Global Green Committee」(以下、GGC)には、ESG経営全体を推進する部署や、調達担当部署をはじめ、さまざまな部門が参画しています。GGCは、戦略策定や施策の実行・推進を担っています。

■ 目標と実績

前中期経営計画では「CO₂排出量」「サステナブル材料使用率」「廃プラスチックリサイクル率」を環境系の未財務指標として設定し、活動を進めてきました。その結果、2025年度は全ての目標を達成しています。

[CO₂排出量(Scope1+2)]

2025年度の目標として470千tonを掲げ、取組みを進めてきました。その結果、2025年度の実績は361千tonとなりました。これは省エネルギーの活動推進のほか、特に再生可能エネルギー化の拡大により、Scope2の排出量が181千tonから89千tonと順調に低下したためです。今後はScope1の排出量(2025年度:272千ton)の削減に向け、新たな施策の検討を進めていきます。

[CO₂排出量(Scope3)]

2025年度の実績は1,391千tonとなりました。今後は、脱炭素化と事業成長の両立を目指して、事業ポートフォリオの変革やサステナブル材料への転換などの具体的な削減施策の計画立案に加え、サプライヤー様のご協力による1次データ収集などの算定精緻化の検討を進めていきます。

[サステナブル材料使用率]

2025年度実績は24%となり、2025年度目標である20%を上回りました。引き続き、サステナブル材料への転換を推進していきます。

[廃プラスチックリサイクル率]

2025年度実績は54%となりました。今後プラスチック以外の資源循環も進めるため、新たに資源活用率目標を設定しました。

■ 自社GHG排出量(Scope1+2)削減の取組み

■ 再生可能エネルギーの活用

電力の再生可能エネルギー比率は、2024年度の62%から79%へ向上しました。その結果、GHG排出量は361千ton(Scope 1+2)となりました。

再生可能エネルギーの導入を促進するため、昨年度に引き続きPower Purchase Agreement (PPA)を活用した中長期での調達を行っています。Nittoグループでは、地域社会や自然環境への影響に十分配慮されていることを確認したうえで再生可能エネルギーを調達することを基本方針としています。Nitto単体では、コーポレートPPAにより、追加性のある再生可能エネルギーを2030年度までに200,000MWh調達することを目標としており、2025年度は37,301MWh相当を調達し、16.4千tonのGHGの排出削減へとつなげました。

海外拠点においても、アジア・欧州を中心に再生可能エネルギーの調達を拡大し、2024年度比1.8倍の調達を実施しました。これにより、180千tonのGHG排出量削減を実現しています。

拠点の活動

再生可能エネルギー

PPAによる再生可能エネルギー電力の調達

2025年度は青山高原(三重県)での陸上風力発電プロジェクトと契約を締結しました。本契約により、2027年3月より年間27GWhの再生可能エネルギーを調達する計画です。



INDEX

Introduction

Vision

▶ Strategy & Performance

- 18 CFOが語る財務戦略
- 21 CTOが語るR&D戦略
- 25 知財戦略
- 26 前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括
- 27 2030年目指す姿に向けて
- 28 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」
- 29 **新中計** ダブル認定による新しい成長の実現
- 30 ダブル認定製品の事例
- 31 座談会(ダブル認定が生む、新たな成長ステージ)
- 33 CHROが語る人財戦略
- 36 **新中計** 人的資本経営
- 39 **新中計** デジタル利活用
- 40 座談会(価値創造を加速するデジタル利活用)
- > 42 **新中計** 脱炭素経営
- 46 気候変動課題への対応
- 47 自然関連課題への対応
- 48 セグメントの業績概況
- 49 セグメント別戦略
- 55 安全なモノづくり
- 57 人権の支持と尊重
- 58 サプライチェーンの強靱化

Governance

Data Section

■ 省エネルギーの推進

乾燥工程や溶剤回収処理など、多くのエネルギーを必要とする工程において、引き続き省エネルギー化に取り組んでいます。製造工程の改善を進めるとともに、エネルギー使用量の多い設備を更新することで、使用するエネルギー量の削減を図っています。

具体的には、製品の無溶剤化や排熱の有効活用、高効率機器の導入などです。これらの施策を通じて、さらなる省エネルギー施策を推進し、GHG排出量の削減を進めていきます。

■ サプライチェーンのGHG排出量(Scope3)削減の取り組み

社会全体でカーボンニュートラルを達成するためには、サプライチェーン全体でのGHG排出量の管理・削減が不可欠です。Nittoグループでは、2030年度目標の達成に向けてScope3排出量削減の取り組みを進めています。

その具体的な施策として、事業ポートフォリオの変革、歩留まり向上、サステナブル材料への転換の推進に加え、原材料の1次データ(サプライヤーから直接取得する排出量データ)収集や製品廃棄処理の詳細確認などの算定精緻化を進めています。また、削減効果を可視化するため、利益と炭素効率の観点からの製品評価や、各取組みによるGHG削減量の算定を行っています。

原材料の1次データ収集や輸送の効率化では、サプライヤー様の協力も不可欠であることから、サプライヤーエンゲージメントも強化しています。

■ サーキュラーエコノミーの実現

Nittoグループでは、環境負荷の少ない原材料の調達を進めるとともに、それらが無駄なく活かすモノづくりへの転換に取り組んでいます。製造工程の最適化により歩留まりを向上させ、廃棄物の発生そのものを抑え、資源の有効活用を進めています。さらに、廃

棄物も未活用の資源と捉え、分別・再資源化を徹底し循環利用を推進しています。

これまでは、廃棄物のうち約半分を占めるプラスチックに重点を置き、廃プラスチックのリサイクル率向上に取り組んできました。その結果、2025年度の廃プラスチックリサイクル率は54%となり、取組みは着実に進展しています。

今後は、プラスチックに限らずさまざまな資源についても循環利用を拡大するため、新たに「資源活用率」の目標を設定しました。これは、原材料の調達から製造、再資源化に至るまで資源の効率的利用を高めるものです。資源の「入口」から「出口」まで一貫した取組みを進めることで、サーキュラーエコノミーの実現と企業価値の持続的な向上につなげていきます。

■ サステナブル材料の調達

Nittoグループの多くの製品は、化石燃料由来の原材料を使用しています。お客様に地球にやさしい製品を使用いただくために、リサイクル材やバイオマス材の使用率を向上させています。2025年度のサステナブル材料使用率の実績は24%となり、目標としていた20%を上回りました。前年度からの主な増加要因としては、集計範囲のグローバル拡大により、パルプなどのバイオマス由来原材料の調達比率の高い欧州エリアの実績が反映されたことが挙げられます。加えて、原材料のサステナブル材料への転換として、ポリスルホンや酢酸エチルについて、マスバランス方式^{*}の認証原材料の調達を開始しました。さらには欧州エリアの一部拠点で、酢酸エチルを100%バイオマス原材料由来へと切り替えています。引き続き、原材料戦略の高度化とサプライヤー様との協働を通じて、サステナブル材料への転換を推進し、資源循環や再生可能資源の活用拡大に資する取組みを進めていきます。

^{*}マスバランス方式:ある特性をもった原料(例:バイオマス由来原料)が、そうでない原料(例:石油由来原料)と混合される場合、原料の投入量に応じて製品の一部にその特性の割当を行う手法

拠点の活動

省エネルギー

溶剤廃液リサイクル工程の省エネルギー化(滋賀事業所)

滋賀事業所では、製品洗浄工程で使用する高沸点溶剤を含む廃液のリサイクル工程において、設備メーカーの協力のもとエネルギー使用量の大きい濃縮工程の省エネルギー化に取り組んでいます。これまでに自社製RO膜による高効率濃縮工程を確立しており、2026年度には本工程にMVR(自己蒸気機械圧縮)を組み合わせた溶剤回収装置が完成し、本格運用を開始します。これにより、対象工程におけるCO₂排出量を従来方式に比べ大幅に削減し、年間約2千tonの削減を見込んでいます。本取組みは、一般財団法人省エネルギーセンター主催の2025年度「省エネ大賞」において、最高位となる経済産業大臣賞を受賞しました。Nittoグループは本技術を、脱炭素と資源循環を両立する代表的なモデルと位置づけ、他事業所への展開に加え、同様の工程



を有する産業における脱炭素化への貢献可能性も視野に取り組んでいきます。

脱臭炉排熱回収による天然ガス使用量削減

日東電工(上海松江)有限公司では、GHG排出量のうち約4割を天然ガスの使用が占めており、その使用量削減に取り組んでいます。脱臭炉から排出される排熱を最大限に活用することで、天然ガスの使用量削減につなげています。2025年度には蒸気発生器を通して排熱を回収する設備を追加導入しました。これにより、年間約2,350tonのGHG排出量の削減を実現しています。



INDEX

Introduction

Vision

▶ Strategy & Performance

- 18 CFOが語る財務戦略
- 21 CTOが語るR&D戦略
- 25 知財戦略
- 26 前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括
- 27 2030年目指す姿に向けて
- 28 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」
- 29 **新中計** ダブル認定による新しい成長の実現
- 30 ダブル認定製品の事例
- 31 座談会(ダブル認定が生む、新たな成長ステージ)
- 33 CHROが語る人財戦略
- 36 **新中計** 人的資本経営
- 39 **新中計** デジタル利活用
- 40 座談会(価値創造を加速するデジタル利活用)
- > 42 **新中計** 脱炭素経営
- 46 気候変動課題への対応
- 47 自然関連課題への対応
- 48 セグメントの業績概況
- 49 セグメント別戦略
- 55 安全なモノづくり
- 57 人権の支持と尊重
- 58 サプライチェーンの強靱化

Governance

Data Section

■ 廃プラスチックのリサイクル

Nittoグループの廃棄物の約半分は、石油由来資源であるプラスチックであり、これまで廃棄物削減とリサイクルに取り組んできました。

当社製品の多くは、プラスチックフィルムに粘着剤や光学特性をもつ材料を貼り合わせた複合素材となっています。これらの製品は高度な機能性を実現する一方で、複合素材であるためリサイクルが難しく長年の課題となっていました。

この課題を解決するため、素材単位(モノマテリアル)に分離することは不可欠であり、特に、品質低下や用途制限につながる、粘着剤の分離技術は、サーキュラーエコノミー実現に向けた重要技術と位置づけています。このような背景から、Nittoグループでは



2021年度より、糊の分離技術の開発を進め、2025年度、豊橋事業所に実証実験機を導入し量産に向けての試験を開始しました。2030年度の廃プラスチックリサイクル率60%、資源活用率69%以上という目標達成に向け取組みを加速していきます。

また、廃プラスチックの付加価値を高めるための取組みも行っています。2025年度には、分別回収した廃フィルムを原料としたプラスチックトレーを製作し、大阪・関西万博で活用いただきました。会期後は、地域の学校などへトレーを寄贈したり、ブランドなどの水はけを良くするための集水管などへのリサイクルを実施しました。

また、100%Nittoグループの廃プラスチックを原料とした素材を制服のプラスチック部分に用い、一部拠点で着用を開始しました。今後活用を広げていく予定です。

Nittoグループは、「Nittoグループカーボンニュートラル2050」宣言で掲げる「製品やソリューションを通じてお客様のCO₂排出量削減に貢献する」という方針のもと、これまで培ってきた資源循環技術を活かし、サプライチェーンや社会全体の課題解決に貢献していきます。

■ 水資源の保全

事業活動における水の有効利用を通じて、限りある水資源を保全するとともに、サプライヤーとしての供給責任を果たすため、災害や異常気象によって生じ得る給水制限下でも、事業を継続できる体制づくりを進めています。

滋賀事業所および尾道事業所では、水以外の不純物を透過しないNittoグループの逆浸透(RO)膜を活用した水処理技術によって、事業所から生じる排水・廃液の再利用を進めています。両拠点ではこの水処理技術により、排水の約90%が再利用可能になっています。

また、TNFD開示を通じて、水ストレスや渇水リスクなどの観点から、優先地域の特特定・評価を行いました。その評価や、渇水時の財務リスク評価なども考慮し、取水量削減や水リサイクルに優先的に取り組むべき重点拠点を特定しています。そして、新たな

2030年度目標として、重点拠点(亀山事業所)の水リサイクル量420千ton/年、重点拠点(滋賀事業所)の製造工程再利用水利用率100%を設定しました。

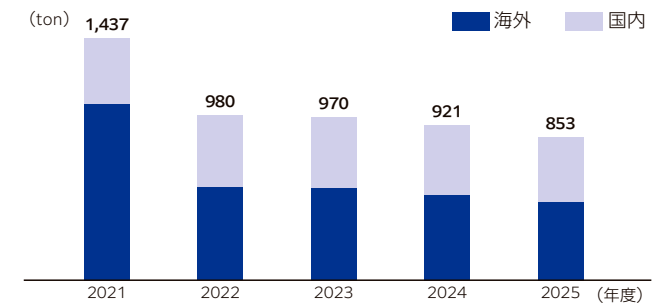
■ 大気汚染防止

大気中で気体となる揮発性有機化合物(VOC)は、PM2.5や光化学スモッグの原因となる可能性があり、その排出抑制は重要な課題です。Nittoグループでは、事業所周辺の環境や従業員の健康への影響を最小化するため、VOCの削減活動に国内外で取り組んでおり、その結果、2025年度のVOC排出量は前年度比で68tonの削減となりました。

またTNFD開示基準に従い、自然への依存・影響の特定と評価を行いました。その評価や、VOCの排出量実績も踏まえて、VOC削減に取り組むべき重点拠点を特定し、新たな2030年度目標として、重点拠点(日東ベント)のVOC排出量70%減(2018年度比)を設定しました。

引き続き、溶剤を使用しない紫外線硬化型粘着剤や、水系粘着剤の活用による脱溶剤化を推進するとともに、自主管理基準に基づく有害物質の使用抑制を進めることで、さらなるVOC排出量の削減に努めていきます。

VOC排出量



(注) 2022年度より、集計対象となる有機溶剤を主要6種類から、その他の使用溶剤を含めた24種類まで拡大しています。

INDEX

Introduction

Vision

▶ Strategy & Performance

- 18 CFOが語る財務戦略
- 21 CTOが語るR&D戦略
- 25 知財戦略
- 26 前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括
- 27 2030年目指す姿に向けて
- 28 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」
- 29 **新中計** ダブル認定による新しい成長の実現
- 30 ダブル認定製品の事例
- 31 座談会(ダブル認定が生む、新たな成長ステージ)
- 33 CHROが語る人財戦略
- 36 **新中計** 人的資本経営
- 39 **新中計** デジタル利活用
- 40 座談会(価値創造を加速するデジタル利活用)
- > 42 **新中計** 脱炭素経営
- 46 気候変動課題への対応
- 47 自然関連課題への対応
- 48 セグメントの業績概況
- 49 セグメント別戦略
- 55 安全なモノづくり
- 57 人権の支持と尊重
- 58 サプライチェーンの強靱化

Governance

Data Section

気候変動課題への対応

Nittoグループは、気候変動への対応を経営上の重要課題と認識し、戦略的に経営への組み込みを図っています。2022年5月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言に賛同し、気候変動関連のリスク・機会によってもたらされる事業への影響の評価・見直しを毎年実施しています。

2025年度および2026年度においては、気候変動への対応を一層加速させるとともに、その実効性を高めるために新たな指標・目標やScope別GHG排出量目標を設定しました。

■ ガバナンス

取締役会の指示・監督のもと、経営戦略会議を中心としたサステナビリティガバナンス体制を構築し、環境を含む各課題について短中期および長期的な視点での戦略策定・推進を行っています。

また、気候変動を含む環境課題への取り組みの実行性を高めるために、気候変動関連課題を推進する担当役員を責任者とする、Global Green Committeeを設置し、組織横断的な連携を強化するとともに、戦略検討や課題への対応策の実行・推進を行っています。

Nittoグループは、ESG(環境・社会・ガバナンス)を経営の中心に置き、経営を推進しています。そのため、一般的なサステナビリティ委

員会やESG委員会を設置せず、取締役社長兼COOを責任者としてすべての執行役員を構成員とする経営戦略会議を、ESG経営推進の議論の場としています。これにより、ESGを迅速かつ適正に経営へ組み込むことが可能となり、企業の持続可能性と成長戦略が一体化することでより高い実行性を確保するガバナンスを実現しています。

■ リスク・機会の管理

事業活動における気候変動に関する主要なリスク・機会については、社内外環境変化に伴う自社への影響を把握し、インシデントが発生した場合の事業への「影響度」、実際に発生する「発生可能

性」から相対的な重要度評価・特定(選定)を行うとともに、リスク・機会の優先順位を決定しています。

リスク・機会は、事業執行部署、エリア統括が連携してモニタリングを行うとともに、その管理責任を環境担当部署が負います。モニタリングしたリスクに関する情報は、その他専門機能部署で管理されている情報とともに取締役、執行役員によって構成される経営戦略会議にて毎月報告・審議されます。審議結果は直ちに各責任部署に展開され、対策の実施、統制の強化を速やかに実行し、実行内容、改善状況は再び経営戦略会議に報告されることでグループのリスクマネジメントの実効性を高めています。

また、事業活動に重要な影響を与えるそのほかの主要なリスクと統合させることで、グループ全体としても包括的に管理しています。

■ 戦略

気候変動により想定される移行および物理的なリスク・機会について、シナリオ分析を行いました。このシナリオ分析結果は、「Nittoグループカーボンニュートラル2050」を含め2030年経営目標や新中期経営計画「Nitto RISE 2028」に組み込まれており、脱溶剤化や省エネルギー化、再生可能エネルギーの利用、環境貢献製品の創出などの取り組みは、リスクの最小化および機会の最大化を可能とし、戦略の有用性を確認しています。

■ 指標と目標

リスクの最小化や機会の最大化を図るべく、対応策を確実に実行するとともに、2030年指標・目標を設定し、その進捗状況を定期的に把握・管理しています。2025年度および2026年度においては、気候変動への対応を一層加速させ、その実効性を高めるために新たな指標・目標やScope別GHG排出量目標を設定しました。

INDEX

Introduction

Vision

▶ Strategy & Performance

- 18 CFOが語る財務戦略
- 21 CTOが語るR&D戦略
- 25 知財戦略
- 26 前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括
- 27 2030年目指す姿に向けて
- 28 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」
- 29 **新中計** ダブル認定による新しい成長の実現
- 30 ダブル認定製品の事例
- 31 座談会(ダブル認定が生む、新たな成長ステージ)
- 33 CHROが語る人財戦略
- 36 **新中計** 人的資本経営
- 39 **新中計** デジタル利活用
- 40 座談会(価値創造を加速するデジタル利活用)
- 42 **新中計** 脱炭素経営
- ▶ 46 気候変動課題への対応
- 47 自然関連課題への対応
- 48 セグメントの業績概況
- 49 セグメント別戦略
- 55 安全なモノづくり
- 57 人権の支持と尊重
- 58 サプライチェーンの強靱化

Governance

Data Section

気候変動開示に関する詳細および2025年度実績  <https://www.nitto.com/jp/ja/sustainability/environment/TCFD/>

自然関連課題への対応

Nittoグループは、自然関連課題にかかる対応を経営上の重要課題と認識し、自然への依存・影響およびリスク・機会によってもたらされる事業への影響について毎年評価・見直しを行い、対応を進めています。また、2025年8月に自然関連財務情報開示タスクフォース(以下、TNFD)の提言に賛同し、TNFD Adopterに登録しました。

■ ガバナンス

取締役会の指示・監督のもと、経営戦略会議を中心としたサステナビリティガバナンス体制を構築し、環境を含む各課題について短期および長期的な視点での戦略策定・推進を行っています。

また、自然を含む環境課題への取組みの実行性を高めるために、責任者として推進担当役員を任命しています。

■ リスク・機会の管理

事業活動における自然への依存・影響およびリスク・機会の重要度評価・特定(選定)を行うとともに、優先順位を決定しています。評価・特定にはLEAPアプローチを活用し、現時点での評価対象はNittoグループの製造拠点および自然への依存・影響が相対的に高いと判断

した一部製品におけるバリューチェーンの上流としています。

特に、製造拠点については、「生物多様性の重要性」「生態系の十全性」「生態系サービスにおける重要性」などの観点から要注意地域を特定し、また事業活動と自然もしくは地域コミュニティとの関連性が高い拠点をマテリアルな地域として特定しました。そして、要注意地域とマテリアルな地域が重なる場所を特に重要な優先地域とし、依存・影響およびリスク・機会について評価を行いました。

自然関連課題に係るリスク・機会については、「気候変動課題への対応」と同様の管理を行っています。

■ 戦略

2050年を見据え、自然への優先度が高く(政策・法規制の強化

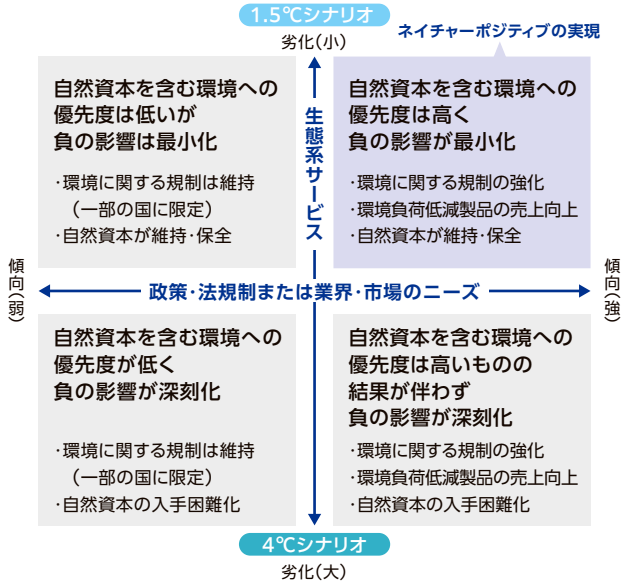
または業界・市場ニーズの高まり)かつ生態系サービスの劣化が最小化している状態および自然への優先度が低く(政策・法規制の緩和または業界・市場ニーズの低下)かつ生態系サービスの劣化が大きい状態について検討しています(下図参照)。

Nittoグループは、ネイチャーポジティブの実現を目指し、自然を含む環境に関する主要なリスク・機会から生じる事業への影響だけでなく、事業活動における自然への依存・影響についても把握し、対策を講じています。

■ 指標と目標

リスクの最小化や機会の最大化を図るべく、対応策を確実に実行するとともに、2030年指標・目標を設定し、その進捗状況を定期的に把握・管理しています。

想定される世界観(シナリオ)



自然関連開示に関する詳細および2025年度実績 <https://www.nitto.com/jp/ja/sustainability/environment/TNFD/>

INDEX

Introduction

Vision

▶ Strategy & Performance

- 18 CFOが語る財務戦略
- 21 CTOが語るR&D戦略
- 25 知財戦略
- 26 前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括
- 27 2030年目指す姿に向けて
- 28 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」
- 29 **新中計** ダブル認定による新しい成長の実現
- 30 ダブル認定製品の事例
- 31 座談会(ダブル認定が生む、新たな成長ステージ)
- 33 CHROが語る人財戦略
- 36 **新中計** 人的資本経営
- 39 **新中計** デジタル利活用
- 40 座談会(価値創造を加速するデジタル利活用)
- 42 **新中計** 脱炭素経営
- 46 気候変動課題への対応
- ▶ 47 自然関連課題への対応
- 48 セグメントの業績概況
- 49 セグメント別戦略
- 55 安全なモノづくり
- 57 人権の支持と尊重
- 58 サプライチェーンの強靱化

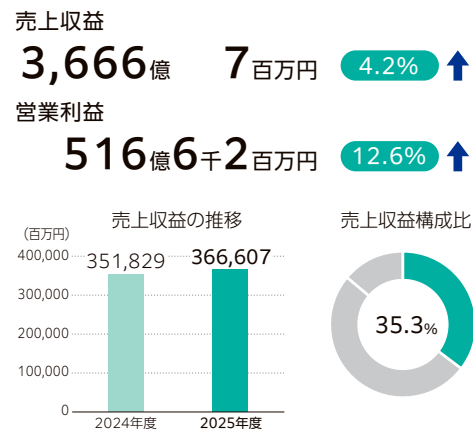
Governance

Data Section

セグメントの業績概況

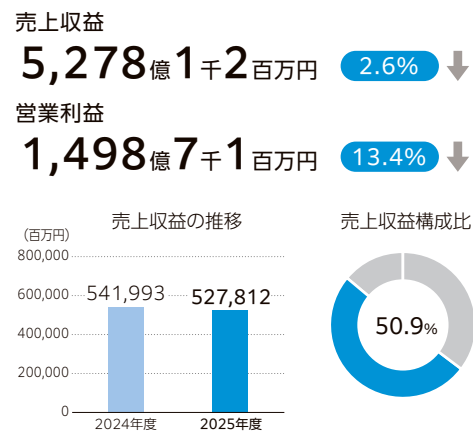
インダストリアルテープ

基盤機能材料は、2024年度に対して売上収益が伸長しました。ハイエンドスマートフォン向け組み立て用部材は、バッテリー固定用電気剥離テープの採用モデル拡大などにより需要が増加しました。また、半導体メモリやセラミックコンデンサーなどの生産に使用される工程用材料の需要が増加しました。自動車材料は、中国における日系メーカーの自動車生産台数の減少により減収となりました。



オプトロニクス

情報機能材料は、売上収益が2024年度に及びませんでした。ハイエンドノートパソコンやタブレット端末の生産台数が好調に推移し、光学フィルムの需要が増加しました。一方で、LCD(Liquid Crystal Display)スマートフォン向け光学フィルムの戦略的撤退を進めたことや、工程保護フィルムの材料合理化による値下げを実施したことで売上収益が減少しました。



回路材料は、2024年度に対して売上収益が伸長しました。ハイエンドスマートフォンの生産拡大に伴い、高精度基板の需要が増加しました。また、CIS(Circuit Integrated Suspension)は、生成AIの普及によるデータセンター向けの高容量

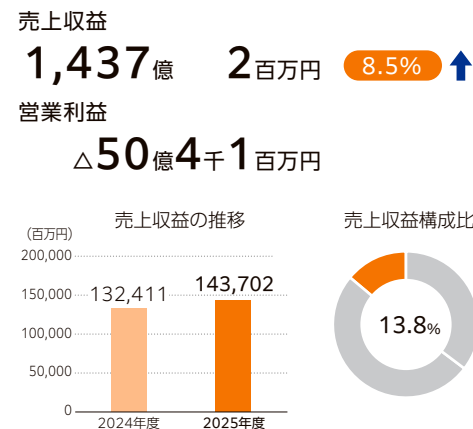
ハードディスクドライブ(HDD)の需要が増加し、堅調に推移しました。

ヒューマンライフ

ライフサイエンスは、2024年度に対して売上収益が伸長しました。核酸受託製造とその製造に使用される核酸材料「NittoPhase™」の需要が増加しました。また、第2四半期より将来商用化が見込まれる大型案件の生産を開始しました。核酸医薬の創薬においては、難治性癌治療薬のライセンスアウトに向けた活動を継続しています。

メンブレン(高分子分離膜)は、売上収益が2024年度に及びませんでした。排水規制強化に伴い、中国において排水・廃液のゼロ化に貢献するZLD(Zero Liquid Discharge)の需要が堅調に推移した一方で、各種産業用途向けの高分子分離膜の需要が減少しました。

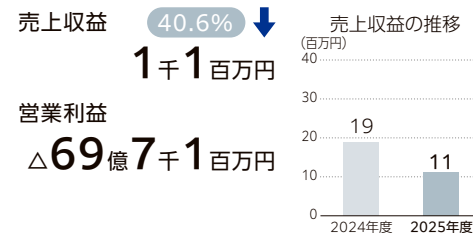
パーソナルケア材料は、2024年度に対して売上収益が伸長しました。おむつ向け衛生材料の



新製品と生分解性技術を用いた環境貢献型製品の拡販を進めました。なお、第3四半期において、固定資産の減損損失14億5千2百万円を計上しました。

その他

当セグメントには未だ十分な売上収益を伴っていないその他製品が含まれています。次世代半導体、環境ソリューション、デジタルヘルスの分野でPlanetFlags™/HumanFlags™の候補となるテーマに経営資源を集中的に投入し、早期の事業化を目指しています。



※未だ十分な売上収益を伴っていない事業が中心であり、構成比率としては僅少なため売上収益構成比を表記していません。

INDEX

Introduction

Vision

▶ Strategy & Performance

- 18 CFOが語る財務戦略
- 21 CTOが語るR&D戦略
- 25 知財戦略
- 26 前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括
- 27 2030年目指す姿に向けて
- 28 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」
- 29 **新中計** ダブル認定による新しい成長の実現
- 30 ダブル認定製品の事例
- 31 座談会(ダブル認定が生む、新たな成長ステージ)
- 33 CHROが語る人財戦略
- 36 **新中計** 人的資本経営
- 39 **新中計** デジタル利活用
- 40 座談会(価値創造を加速するデジタル利活用)
- 42 **新中計** 脱炭素経営
- 46 気候変動課題への対応
- 47 自然関連課題への対応
- > 48 **セグメントの業績概況**
- 49 セグメント別戦略
- 55 安全なモノづくり
- 57 人権の支持と尊重
- 58 サプライチェーンの強靱化

Governance

Data Section

インダストリアルテープ

独自の技術でお客様の製品やプロセスの
環境負荷低減と新たな価値創出に貢献

事業概要

セグメント内容

構造材料・プロセス材料・多孔質材料・絶縁放熱材料をはじめ、「粘接着」や「多孔」などのNittoのコア技術を用いた高性能かつ高品質な部材を、幅広い市場に提供しています。近年ニーズが高まっている「ストレスなく剥がせる」技術をベースに、お客様の製造プロセスや製品要求に応じたさまざまな特性を付与することで、「情報デバイス・ディスプレイ用途」「半導体・電子部品用途」を中心に新たな価値を創出しています。

また、資源循環（サーキュラーエコノミー）に対しても、剥離技術を活用した製品開発や環境負荷の少ない材料の活用などに積極的に取り組み、マテリアルライフサイクルにおけるCO₂排出量削減に貢献し、循環型社会への変化に対応しています。



事業の強み

- 「粘接着」「多孔」「剥離」技術を応用し、お客様にとってなくてはならない製品を提供
- 独自技術によって生み出した製品をグローバルに展開できる生産拠点、R&D拠点、販路ネットワーク
- 汎用製品から最先端機能材料までを網羅する豊富な製品ラインアップ
- お客様からの多種多様なご要望を実現する開発力・提案力

製品

情報デバイス・ディスプレイ用途

強い接着特性を維持しながら必要な場面ではストレスなく簡単に剥がすことができる剥離技術が強みに、情報デバイスやウェアラブルデバイス、AR／VRデバイスに使用される両面テープなどを提供しています。独自技術の1つである電気剥離テープは、電圧をかけると粘着力を低下させることができ、デバイスに負荷をかけずに修理や交換が可能となり、デバイスの再利用やリペア性を高めます。また、環境対応テープは、リサイクル由来の原材料を使用しながら、デバイスの部材などの固定に求められる耐反発性や接着性などのテープ要求特性を高次元で両立しています。サプライチェーン全体でのトレーサビリティの確保にも取り組んでおり、ISCC PLUSをはじめとする第三者認証にも対応します。



電気剥離テープ

半導体・電子部品用途

「削る」「切る」など、半導体・電子部品分野の製造プロセスにおいて、お客様の製品である「半導体ウェハ／チップ」の仮固定に使用する粘着テープを提供しています。固定する際には強い粘着力を発揮し、作業終了後には加熱やUV照射によってストレスなく剥がせることを特徴としています。耐熱性や耐薬品性、チップの積層といった半導体特有の要求に応えつつ、ダイシングやバックグラインド、チップ移載といった多様なプロセスで、テープ材料と貼り合わせ装置を総合的に提案します。



薄膜チップを薬品処理し、ピックアップできるダイシングテープ

モビリティ用途

自動車および航空業界向けに、安全な運航や快適性にはなくてはならない高機能シーリング材料や絶縁材料などを提供しています。通気性と耐水性を兼ね備えた内圧調整材は、空気を循環させつつ異物の侵入を防ぐ必要がある自動車の電装部品に幅広く採用されています。自動車の電動化が進む中で、バッテリーやインバータ向けなど、その採用点数も増加しています。またハーネス外装保護PVCテープは、従来のハーネス保護部品と同等の性能をもち、ハーネス保護部品置換による重量削減とCO₂排出削減に貢献しています。



保護・結束用テープ



内圧調整材

工業用途

Nittoグループの強みである「粘接着」「多孔」技術を用い、再剥離性、強接着の特徴をもつ両面テープや、金属・樹脂の表面を保護するフィルム、耐熱性、絶縁性、低摩擦などの特徴をもつ耐熱シートなどを提供しています。水は通さず空気のみを通す「TEMISH™」は、医療、自動車、電子機器の分野で高いシェアを誇ります。また、製品ライフサイクルにおけるCO₂排出量やVOC排出量を削減する低VOC両面テープをはじめ、環境負荷低減に資する製品も多数ラインアップしています。



低VOC両面テープ

INDEX

Introduction

Vision

▶ Strategy & Performance

- 18 CFOが語る財務戦略
- 21 CTOが語るR&D戦略
- 25 知財戦略
- 26 前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括
- 27 2030年目指す姿に向けて
- 28 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」
- 29 **新中計** ダブル認定による新しい成長の実現
- 30 ダブル認定製品の事例
- 31 座談会(ダブル認定が生む、新たな成長ステージ)
- 33 CHROが語る人財戦略
- 36 **新中計** 人的資本経営
- 39 **新中計** デジタル利活用
- 40 座談会(価値創造を加速するデジタル利活用)
- 42 **新中計** 脱炭素経営
- 46 気候変動課題への対応
- 47 自然関連課題への対応
- 48 セグメントの業績概況
- > 49 **セグメント別戦略**
- 55 安全なモノづくり
- 57 人権の支持と尊重
- 58 サプライチェーンの強靱化

Governance

Data Section

インダストリアルテープ

中長期戦略 幅広く市場の変化を捉え、差別化した製品の展開により、持続的な事業成長につなげる

■ 情報デバイス・ディスプレイ用途

欧米を中心に、電子機器や家電のリサイクル・リユースに関する法制化が進み、対象となる機器が拡大しています。それにより、お客様の製品や生産プロセスでのリワーク、リペア、リサイクル、リユースの需要の高まりが見込まれます。Nittoグループでは、電気をはじめとする剥離技術や多彩な粘着特性など、製品や技術を拡充し、それらを融合させたソリューションを提案することで市場での差別化を図ります。また、折り畳み式スマートフォンなど、ディスプレイ市場における高機能化やフレキシブル化が加速する中、通常のデバイスとは異なる要求特性に適合した製品の開発に注力しています。加えて、環境負荷低減などに寄与する設備投資も進めています。

電気剥離テープの活用事例



携帯電話のバッテリー固定に使用され、電気を流すことで簡単にバッテリー交換が可能

■ 半導体・電子部品用途

プロセス材を中心に、AI向けの先端半導体や電子部品製造における需要が拡大しており、引き続きこれらの市場をターゲットに成長投資を実行します。短時間で膨大な情報処理を行うAIの台頭により、半導体市場は大きく変化しています。半導体の微細化や高機能化が加速する中、配線加工のデザインルールも進化しています。従来重視されていたウェハをパターニングする前工程だけでなく、チップに切り出してパッケージ化する後工程においても配線加工が施されるようになり、より高度なクリーン環境や耐薬品性が求められるようになりました。ミクロン単位の異物すらも許されない厳密な品質管理を支えるために、新たな製品開発のための人財投入や設備投資を計画的に実行していきます。

加えて、先端半導体分野においても、サプライチェーン全体でのCO₂排出量削減やリサイクルへのニーズの顕在化を受け、部材の回収・リサイクルや脱溶剤化に継続して取り組んでいきます。

■ モビリティ用途

モビリティの安全性・快適性の向上に引き続き注力しつつ、次世代のモビリティ社会の実現に向け、電気自動車の動力をつかさどるパワートレイン領域全体への新規提案を強化していきます。市場が成熟しつつあるリチウムイオンバッテリーに代わり、日本が開発をリードしている全固体電池向けのスペックインに注力していきます。また、内圧調整材は、従来から高いシェアを誇っていた自動車ランプ周りに加え、電子デバイス市場でのシェアを獲得すべく、さまざまな付加価値を備えた製品の開発

を進めています。ワイヤーハーネス保護・結束用PVCテープでは、2026年5月に台湾にて新工場を竣工しました。さらなる薄層化を目指すなど、お客様のニーズをくみ取った製品を開発していきます。

加えて、欧州ELV規制の影響で再生プラスチックの使用義務化が進んでいます。お客様のリサイクルニーズの高まりを受けて、易剥離テープの開発を進めるなど、サーキュラーエコノミーに貢献する製品の検討を開始しています。

■ 工業用途

工業材製品は、家電・医療・ヘルスケア、住宅・建築など、幅広い市場に顧客をもち、Nittoグループのほかの事業の成長にも貢献する分野です。変化の激しい各市場の動向や、アップデートされたNittoグループの戦略を踏まえた事業ポートフォリオの変革を遂行していきます。例えば、金属加工用に使用されていた表面保護フィルムを応用し、電子部品の製造工程向けに展開しています。また、家電・自動車部品に使用されていた両面テープの技術を応用して、モバイル機器やディスプレイ部品への用途拡大を進めています。ESGへの関心や規制強化の動きが各国で活発化していることを受け、PlanetFlags™/HumanFlags™をより一層浸透させ、Area Niche Top™、さらにはGlobal Niche Top™のポジション獲得を進めていきます。また、安全と環境に配慮して老朽化した設備を更新することにより、効率化やCO₂排出量削減にも取り組んでいきます。工業材製品は汎用性の高い製品を扱っており、これまで培ってきた多種多様な技術、経験を活かし、素材の変化や要求される環境性能にスピーディーに対応していきます。

INDEX

Introduction

Vision

▶ Strategy & Performance

- 18 CFOが語る財務戦略
- 21 CTOが語るR&D戦略
- 25 知財戦略
- 26 前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括
- 27 2030年目指す姿に向けて
- 28 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」
- 29 **新中計** ダブル認定による新しい成長の実現
- 30 ダブル認定製品の事例
- 31 座談会(ダブル認定が生む、新たな成長ステージ)
- 33 CHROが語る人財戦略
- 36 **新中計** 人的資本経営
- 39 **新中計** デジタル利活用
- 40 座談会(価値創造を加速するデジタル利活用)
- 42 **新中計** 脱炭素経営
- 46 気候変動課題への対応
- 47 自然関連課題への対応
- 48 セグメントの業績概況
- > 49 **セグメント別戦略**
- 55 安全なモノづくり
- 57 人権の支持と尊重
- 58 サプライチェーンの強靱化

Governance

Data Section

オプトロニクス

安心で利便性の高い生活と持続可能な循環型社会への貢献(情報機能材料)

What's new? 世界に誇れる何かを、
私たちの力で(回路材料)

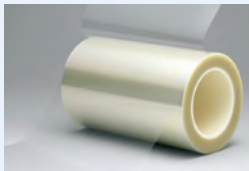
事業概要

セグメント内容

「オプトロニクス」は、高い光学特性を有するOLED用保護フィルムや偏光板、透過性・視認性に優れた粘着シートを代表とする情報機能材料と、「CISFLEX™」や高精度基板などの回路材料を扱うセグメントです。

情報機能材料は、光学設計、粘着、スパッタ技術をベースにさまざまな材料や機能フィルムを光学製品化し、顧客の製品設計段階から提案を行っています。

回路材料は、ハードディスクドライブ(HDD)やスマートフォンに求められる電気特性・機械特性を発揮する微細配線と高精度を併せもつ回路基板形成技術によって、顧客の事業に不可欠な部材を供給しています。



事業の強み

- 情報機能材料：技術差別化が求められるハイエンド市場で、最先端の顧客ニーズを他社に先駆けて掴み先行提案できるNo.1シェアのポジションと、ディスプレイ以外の分野にも応用可能な優れた光学・スパッタ技術
- 回路材料：「CISFLEX™」や高精度基板において、圧倒的なポジションを構築しており、顧客の新たなニーズを優位な立場で獲得し、新製品開発や上市へとつなげることが可能

■ 製品

情報機能材料

光学設計技術と粘着技術のトータルソリューションにより、偏光板やOLED用保護フィルム、光学透明粘着シート、反射防止フィルムなど、ディスプレイに搭載される幅広い製品を提供しています。各分野での高シェアポジションを活かして市場の潜在ニーズを把握し、競合に先駆けて新製品を開発し続けています。その一例として、UV照射により粘着力を変化させることで工程用フィルムを構造材として使用可能にし、お客様の工程数および材料削減に貢献する製品があります。車載ディスプレイ用途では、OLED化や大型化などの技術トレンドに対して、高耐久性や広視野角技術に優れた偏光板の展開に加え、反射防止フィルムや光学透明粘着シートなどさまざまな商材も扱っており、強固な市場優位性を確立しています。

また、ディスプレイ以外の市場に向けた高機能製品も展開しています。Nitto独自のスパッタ技術により高い透明性と優れた表面導電性や密着性を発揮する透明導電性フィルムは、タッチパネル用途としてはもちろん、自動車用調光サンルーフなどにも活用されています。



回路材料

HDDに不可欠な部材として、市場でのシェアNo.1を誇る精密回路付き薄膜金属ベース基板「CISFLEX™」や、フレキシブル回路基板(FPC)を供給しています。スマートフォン向けには、高精度基板を展開しています。

Nittoグループの高分子設計技術を活かし、他社の追随を許さない「微細化」「薄膜化」「機械特性」を実現しています。自社開発のポリイミドを用い、さまざまな金属支持体上に微細回路を形成する技術など、自社の構成材料を用いるからこそ、日々高度化する要求特性や機能を満たす微細なコントロールが可能になります。また、Roll to Rollの生産方式により、コストを抑えながら生産性を向上させ、市場や顧客ニーズの変化に柔軟かつスピーディーに対応しています。



INDEX

Introduction

Vision

▶ Strategy & Performance

- 18 CFOが語る財務戦略
- 21 CTOが語るR&D戦略
- 25 知財戦略
- 26 前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括
- 27 2030年目指す姿に向けて
- 28 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」
- 29 **新中計** ダブル認定による新しい成長の実現
- 30 ダブル認定製品の事例
- 31 座談会(ダブル認定が生む、新たな成長ステージ)
- 33 CHROが語る人財戦略
- 36 **新中計** 人的資本経営
- 39 **新中計** デジタル利活用
- 40 座談会(価値創造を加速するデジタル利活用)
- 42 **新中計** 脱炭素経営
- 46 気候変動課題への対応
- 47 自然関連課題への対応
- 48 セグメントの業績概況
- > 49 **セグメント別戦略**
- 55 安全なモノづくり
- 57 人権の支持と尊重
- 58 サプライチェーンの強靱化

Governance

Data Section

オプトロニクス

中長期戦略

製品ポートフォリオを変革し、高収益事業体質を強化（情報機能材料）
チャレンジを楽しむ文化の醸成と人財育成の進化で、What's new?を創出し、次世代へつなぐ（回路材料）

■ 情報機能材料

成長市場であるOLEDや車載分野に対して、顧客価値の最大化に向けた戦略的投資と製品展開を実行していきます。

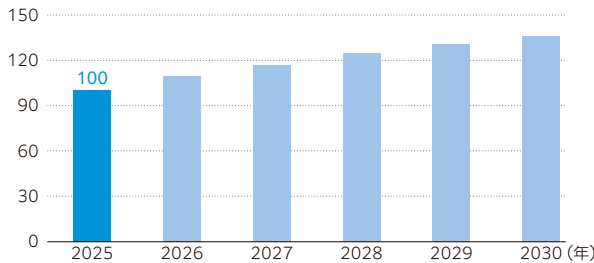
スマートフォンやタブレット用偏光板については、生産性を高めるための新しいプロセス技術構築に取り組み、競争力を強化していきます。

また、粘着技術をベースとした光学透明粘着シートや保護フィルムなど、ディスプレイに必要となる部材を複数組み合わせることによるトータルソリューションの提供を推進していきます。このような新技術とお客様との持続的な関係性の構築を通じて、フォルダブルOLED市場で採用部材点数を増やし事業成長を図ります。光学透明粘着シートは将来的に需要増加が見込まれていることから、さらなる事業拡大に向けて、豊橋事業所に新工場を建設します。

車載市場は、自動運転技術の進化・デザイン性の向上を背景に、OLED化・大型化へのニーズの高まりを見込んでいます。これに対し、高耐久・高機能によるハイエンド向けを中心に幅広い製品対応で高シェアを維持し、市場優位性をさらに向上させていきます。

加えて、ディスプレイ以外の市場においては、光学・スパッタ技術を応用し、新事業・新用途の確立に向けた取組みを行っています。

車載パネル市場の面積推移見通し（各種調査を踏まえたNitto予測）
※2025年=100とした時の指数



その一例として、高い透明性と表面導電性に優れた透明導電性フィルムは、自動車用調光サンルーフだけでなく、将来的に需要増加が見込まれる太陽電池分野においても活用が期待されています。

また今後は、Global Niche Top™/Area Niche Top™とPlanetFlags™/HumanFlags™のダブル認定取得に注力した製品づくりを加速していきます。ESGニッチトップ企業として、成長市場であるOLEDや車載に加え、太陽電池などの新分野においても社会課題の解決と経済価値の創造に資するダブル認定製品を創出し、競争優位性を維持していきます。

さらに、データドリブン経営を基盤に、徹底した業務標準化と組織最適化を実現します。客観的なデータに基づく迅速な意思決定により、事業体質の強靭化を図ります。また、新製品開発にリソースを集中させることで、今後も市場のニーズに応じながら、常に高い技術力をもって顧客に新たな価値を提供していきます。

■ 回路材料

データストレージ市場は、従来のクラウドサービスによるものに加え、生成AIの進化に伴う新たな需要を背景に継続して伸びることが見込まれています。そのような需要に対し、HDDは、ほかの記録方式と比べ、圧倒的な供給量とコストの両面で強みがあります。HDDメーカー各社は、積極的な生産能力の増強投資と、HDD1台あたりの記録容量の向上を図る新製品を開発し、すでにデータセンター向けに供給が開始されました。Nittoグループでは、このような市場の変化を機会と捉え、市場・顧客のニーズに応じた新たな機能を付加することで、顧客満足度の向上を図りながら事業を成長させていきます。

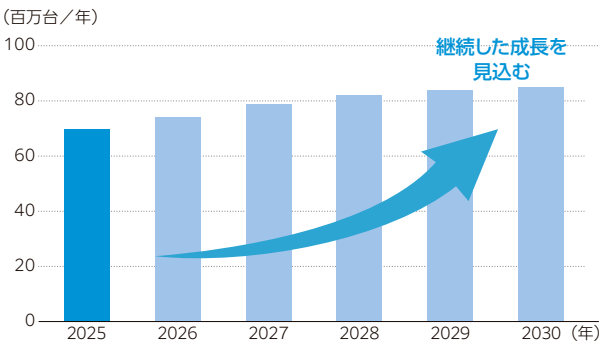
また、「CISFLEX™」や高精度基板に続く次の成長事業として、新たにXRデバイス市場や半導体基板市場を見据えた開発を進めています。自社の強みである「微細化」「薄膜化」「機械特性」という基幹技術を活かせる新製品や新市場への展開を図り、事業ポートフォリオの拡充を実現します。そして、要素技術の複合によりイノベー

ションを起こすオンリーワンの技術開発に取り組み、センシング市場のような新規領域にも焦点をあて、人類社会に貢献するHumanFlags™を創出し続けることで、人々の安心で快適な生活や、デジタル社会の発展に貢献していきます。

高シェア製品を数多く有し、市場への供給責任が大きい事業セグメントの特性を踏まえ、既存事業はベトナム工場を主要生産拠点と位置づけ、継続的な生産能力の増強と、日本からの機能移管を進めることで、事業運営の強化を図ります。2027年度の実現を目指してグローバルなバーチャル・ワンファクトリー化を推進するとともに、機能移管により生み出した日本国内のリソースを新規テーマの開発や投資に充てることで、将来の事業成長へとつなげていきます。また、環境負荷低減に向けた投資も継続していきます。特に、回路基板を生産するうえでは大量の水処理が必要なことから、水資源の保全に関する投資に優先的に取り組んでいきます。

新たに掲げた「What's new?」というスローガンのもと、新製品の開発にとどまらず、生産プロセスや業務プロセス、仕組みなど、多岐にわたる範囲で次々に新しいものを創出する組織へと変革することを目指していきます。

高容量HDD台数見通し（各種調査を踏まえたNitto予測）



INDEX

Introduction

Vision

▶ Strategy & Performance

- 18 CFOが語る財務戦略
- 21 CTOが語るR&D戦略
- 25 知財戦略
- 26 前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括
- 27 2030年目指す姿に向けて
- 28 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」
- 29 **新中計** ダブル認定による新しい成長の実現
- 30 ダブル認定製品の事例
- 31 座談会(ダブル認定が生む、新たな成長ステージ)
- 33 CHROが語る人財戦略
- 36 **新中計** 人的資本経営
- 39 **新中計** デジタル利活用
- 40 座談会(価値創造を加速するデジタル利活用)
- 42 **新中計** 脱炭素経営
- 46 気候変動課題への対応
- 47 自然関連課題への対応
- 48 セグメントの業績概況
- > 49 **セグメント別戦略**
- 55 安全なモノづくり
- 57 人権の支持と尊重
- 58 サプライチェーンの強靭化

Governance

Data Section

ヒューマンライフ

地球環境との共生、
人々の暮らしや生命に貢献する

事業概要

セグメント内容

「ヒューマンライフ」は、「ヒトにやさしい医療」「誰もが活躍できる社会」「安心・安全な未来」の実現に貢献できる製品およびサービスの開発・製造を行うセグメントです。

「ライフサイエンス」では、Nittoグループが培ってきたポリマー合成技術を活かし、核酸医薬合成用ポリマービーズ「NittoPhase™」の製造、核酸医薬受託製造、創薬開発を行っています。また、核酸を体内の狙った箇所に的確に届けられることができるドラッグデリバリーシステム(DDS)の開発も進めています。

「メンブレン」では、排水処理に使用される高分子分離膜の製造・販売を通じて、水資源の保全や水質汚染防止に貢献しています。

「パーソナルケア材料」では、おむつやウェットティッシュの材料となる伸縮性フィルム、不織布、および機能性フィルムなどの製造・販売を行っています。



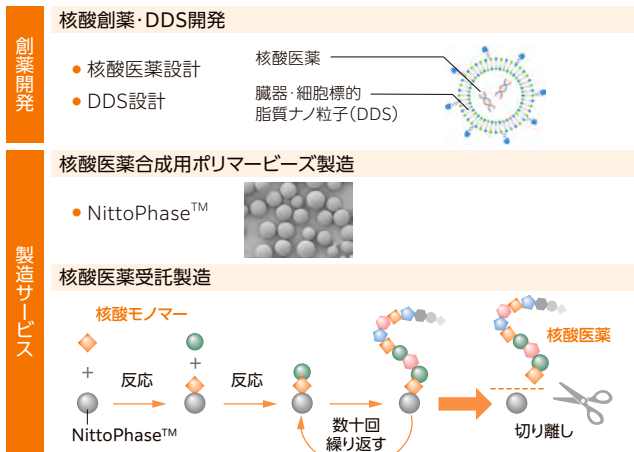
事業の強み

- ライフサイエンス : 核酸医薬に対する「NittoPhase™」の価値提供
開発初期案件から商用薬まで幅広く対応可能な核酸医薬の受託製造プロセス
臨床品質レベルの核酸DDS治療薬を自社開発したことで培った、高機能で安全なDDS開発技術
- メンブレン : グローバルな販売体制を活かし、30年以上市場をけん引してきたブランド力
- パーソナルケア材料 : 伸縮性フィルム、不織布、衛生用粘着テープなど幅広い製品ラインアップで、衛生市場を中心にグローバルなビジネスを展開

■ 製品

ライフサイエンス

Nittoグループの基幹技術と製造技術を活かした「NittoPhase™」は、高純度・高収量・汎用性という3つの特徴で、研究開発から臨床・商用生産までをサポートしています。核酸医薬受託製造では、豊富な核酸合成実績を礎に、顧客の要望に応じた製造プロセス開発と高い製造技術を通じて、顧客の価値創造に貢献しています。また、B型肝炎薬など新薬の商用化に向けた原薬製造を担っており、生産性向上や次世代核酸医薬に対する新技術開発も進めています。さらに、環境対応の一環として溶剤リサイクルにも取り組んでいます。核酸創薬技術の分野では、核酸医薬を用いた治療薬の開発とともに、細胞レベルで標的部位に正確に送達可能なDDSの技術ライセンスを展開しています。



メンブレン

独自の薄膜技術を活かし、幅広い水処理用途に用いられる分離膜の製造・販売を行っています。Nittoグループならではの膜の汚れにくさを強みに、製品の長寿命化によって顧客の省エネ・省資源化に貢献しています。各国で強化が進む排水規制に対応するZLD*関連製品や、エレクトロニクス産業の成長を支える超純水用途製品、海上油田向け製品など、多様なラインアップを展開しています。さらに、逆浸透(RO)膜を中心に培ってきた高い専門性と独自のシミュレーション技術を活かし、顧客が求める水質に応じた最適な製品提案・設計を行えることも当社の強みです。

※ZLD(Zero Liquid Discharge):複数の処理技術
を組み合わせ、排水を再利用水として回収すること
で、液体排水の外部排出を抑制するシステム



パーソナルケア材料

おむつ部材(エラストックフィルム)、ボトルラベルやテープ素材に用いられるテクニカルフィルム、ウェットティッシュなどの拭き取り製品となる不織布(ワイプ)、パウチフィルム(フェミケア)の設計・開発・製造・販売を行っています。フィルム、不織布、衛生用粘着テープ製品とそれらを複合させた製品に加え、伸縮性、通気性、吸収性に優れた製品やサステナブル製品など、多様なフィルム設計技術と製造プロセス技術を活かした高機能製品を開発しています。



INDEX

Introduction

Vision

▶ Strategy & Performance

- 18 CFOが語る財務戦略
- 21 CTOが語るR&D戦略
- 25 知財戦略
- 26 前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括
- 27 2030年目指す姿に向けて
- 28 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」
- 29 **新中計** ダブル認定による新しい成長の実現
- 30 ダブル認定製品の事例
- 31 座談会(ダブル認定が生む、新たな成長ステージ)
- 33 CHROが語る人財戦略
- 36 **新中計** 人的資本経営
- 39 **新中計** デジタル利活用
- 40 座談会(価値創造を加速するデジタル利活用)
- 42 **新中計** 脱炭素経営
- 46 気候変動課題への対応
- 47 自然関連課題への対応
- 48 セグメントの業績概況
- > 49 **セグメント別戦略**
- 55 安全なモノづくり
- 57 人権の支持と尊重
- 58 サプライチェーンの強靱化

Governance

Data Section

ヒューマンライフ

中長期戦略 事業ポートフォリオの転換により、さらなる成長で業績へ貢献

■ ライフサイエンス

核酸医薬受託製造市場は、臨床件数の増加や大型疾患向け商用薬の拡大により、2030年まで年率20%で成長していくことが予測されています。これに対しNittoグループでは、生産性向上を通じて供給力を高めるとともに、市場の成長によって起こりうる価格競争を見据え、新たなプロセス技術の開発に向けた投資を行いコスト競争力の強化を図ります。また、多様化・高度化する顧客ニーズに対応するため、核酸医薬受託製造と核酸合成用ポリマービーズ「NittoPhase™」のさらなる事業連携強化により新たな価値創造を加速していきます。

「NittoPhase™」を加工するKinovate Life Sciencesでは、供

給力の増強に向けて2026年度にサンディエゴ新工場の本格稼働を開始しました。さらに電子化推進により業務プロセスの効率化と生産性向上にも取り組んでいます。

Nitto Denko Aveciaでは核酸医薬の製造工程に連続精製技術を実装し、量産工程で実績化しました。この連続精製技術は精製カラム*を連結し、精製を繰り返すことで核酸医薬の収量向上を可能にします。これにより核酸医薬の製造コストが抑制され、医療費の軽減が期待できます。加えて、環境負荷低減の取組みとして溶剤リサイクルなどを通じて核酸医薬受託製造時のCO₂排出量削減に貢献していきます。

核酸創薬は、細胞・遺伝子編集治療などの先端医療分野を中心に、より精密化したDDS設計技術のライセンスビジネスの事業展

開を加速していきます。その原動力として、スタートアップやアカデミアとの連携による新規技術の早期開発、およびその担い手となる専門人財の育成強化を図ります。

※精製カラム：混合物から目的化合物を取り出すための充填材が詰められた筒状の容器

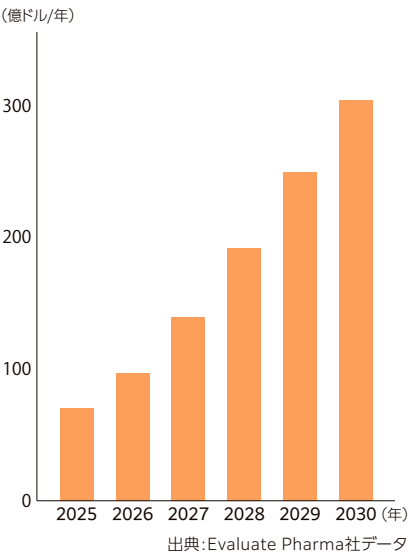
■ メンブレン

欧米、中国、インド、東アジアを主要市場と位置づけ、排水処理、半導体向け超純水、食品プロセスといった成長領域に注力していきます。量から質へのポートフォリオ変革を進めるとともに、高付加価値製品へのシフトによる収益性の向上を目指します。足元では、複雑化する顧客ニーズに対応するZLD関連製品の開発促進や、運転コストのさらなる低減に貢献する新製品開発に向けて、設備投資や人員増強を進めています。こうした取組みを通じて、顧客の環境負荷低減ニーズと収益向上の両立に貢献していきます。さらに、製品の製造時・使用時におけるエネルギー消費および廃棄物の大幅な削減を重要目標の1つとして掲げ、その実現に向けた各種施策を推進しています。

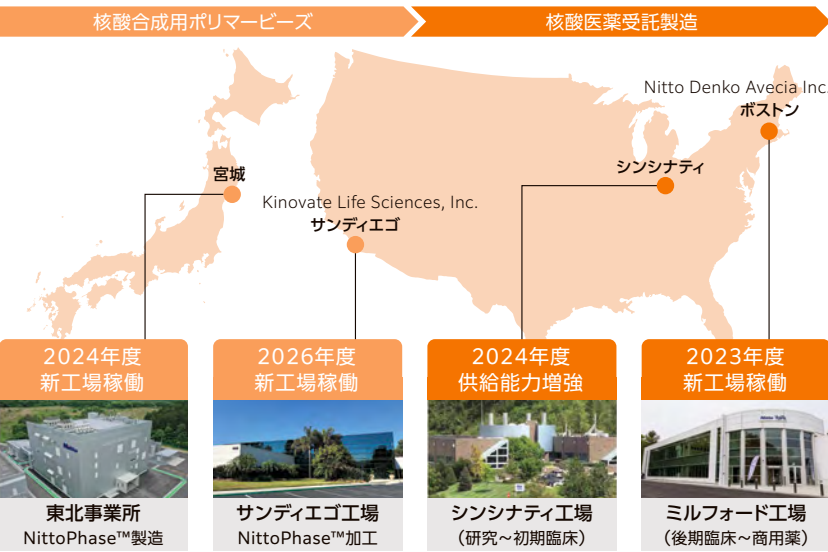
■ パーソナルケア材料

衛生材料については、大人用・女性用製品をターゲット市場として、販売エリアの拡充とトータルソリューション提供による市場拡大を目指します。テクニカルフィルムでは、「半導体」「モバイル」「モビリティ」などの新たな成長市場に向け、差別化製品を開発して、新規顧客を開拓します。顧客ポートフォリオの変革と併せ、売上全体における製品ポートフォリオも変革させながら、事業成長を目指します。加えて、新製品開発と新規需要に対応できる生産体制を確保するために、設備投資をはじめ、さらなる生産性向上と堅牢な製造プロセスの構築、デジタル化の推進にも注力していきます。

核酸医薬市場規模(商用)の見通し



核酸事業の供給能力増強の進捗



INDEX

Introduction

Vision

▶ Strategy & Performance

- 18 CFOが語る財務戦略
- 21 CTOが語るR&D戦略
- 25 知財戦略
- 26 前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括
- 27 2030年目指す姿に向けて
- 28 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」
- 29 **新中計** ダブル認定による新しい成長の実現
- 30 ダブル認定製品の事例
- 31 座談会(ダブル認定が生む、新たな成長ステージ)
- 33 CHROが語る人財戦略
- 36 **新中計** 人的資本経営
- 39 **新中計** デジタル利活用
- 40 座談会(価値創造を加速するデジタル利活用)
- 42 **新中計** 脱炭素経営
- 46 気候変動課題への対応
- 47 自然関連課題への対応
- 48 セグメントの業績概況
- > 49 **セグメント別戦略**
- 55 安全なモノづくり
- 57 人権の支持と尊重
- 58 サプライチェーンの強靱化

Governance

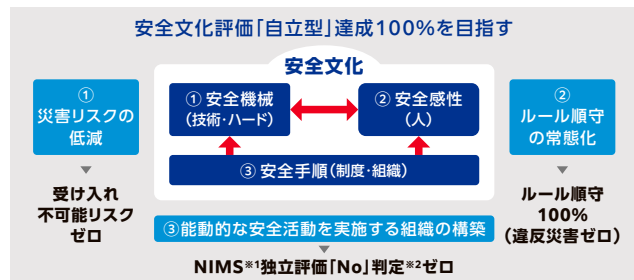
Data Section

安全なモノづくり

■ 安全文化の醸成

Nittoグループは、労働安全衛生基本方針として「あらゆる事故・災害をゼロにします」を掲げ、従業員が安心して働ける職場の実現に向け、安全文化の醸成に取り組んでいます。

安全文化は、設備・機械などのハード面から災害リスクの低減を図る「安全機械(技術・ハード)」、作業者の行動心理に着目してルール順守を促す「安全感性(人)」、それらを支える制度・組織としての「安全手順(制度・組織)」の3つの要素で構成されています。指標を設けて安全活動の状況を把握し、各取組みを継続して改善することで、能動的に安全活動を実施する管理体制の構築を目指しています。さらに、将来的な製造現場の無人化も視野に入れ、人と機械の分離を進める安全技術の開発にも取り組んでおり、技術・人・制度が一体となった安全文化を構築し、より高いレベルで安全確保を図っていきます。



※1 Nitto Minimum Standard:Nittoグループが守るべき最低限の基準
※2 NIMSの基準を満たしていないと判定されるケース

■ 安全機械(技術・ハード)

設備や機械に起因する災害リスクの低減に向け、リスクアセスメントを基盤とした安全対策を推進中です。設備や作業に潜む危険源を特定し、そのリスクの大きさを評価したうえで適切な対策を講じるとともに、AIなどの新技術の活用により安全対策の高度化を図っていく計画です。

その一環として、2026年度からの社内展開を目指して開発を進めているのが、設備や作業現場の画像データをAIで解析し、危険源の抽出やリスクアセスメントの実施を支援する安全診断シス

テム「Dr. Safety」です。本システムは、従来担当者の経験や知識に依存する部分が大きかったリスク抽出をAIが補完することで、危険源の見落としを防ぎ、より網羅的なリスク把握を可能とするもので、リスクアセスメントの質の向上と安全対策の精度向上につながると期待されています。

また、化学物質を取り扱う作業においては、「ケミカルリスクアセスメント(CRA)」を実施しています。2025年度には社内ガイドラインを改定し、作業者の眼や皮膚への影響などを評価する際に、化学物質の危険性に加え、作業条件や付着面積なども考慮して評価手法を見直しました。これにより、実際の作業環境に即したリスク評価と対策の優先順位づけが可能となり、より実効性の高い安全対策につながったことから、現在はこの評価手法のグローバル拠点への展開を進めています。

さらに、設備や作業現場における火災事故の未然防止に向け、可燃物・酸素・着火源の3要素に着目した「火災リスクアセスメント」手法も構築しました。3要素の重なりを管理する観点から対策状況を確認しながらリスクを評価する仕組みを整備し、防火管理体制のもとで継続的に運用しています。本手法はすでに国内拠点で運用を開始しており、今後はグローバル拠点への展開を進めていく計画です。

■ 安全感性(人)

現場ではすべての危険源にハード対策を施すことが難しい場合もあることから、作業者が自ら安全行動を選択し、ルールを能動的に順守できる状態の実現を目指す「人の行動心理に着目した安全活動」も重要な柱としています。

その具体策として、安全に作業できている状態に着目する「Safety II」の考え方を取り入れ、現場で実際に行われている安全行動を見つけ出して共有するAHT(安全発見トレーニング)を実施しています。安全に作業できている要因を可視化することで、安全行動の再現性向上につながっています。また、管理者が作業者の安全行動を積極的に称賛・感謝する「ポジティブフィードバック」や、作業者自身がルールの妥当性を確認しながら見直す活動、多国籍の従業員が働く現場で意思疎通を円滑にする「コミュニケーション

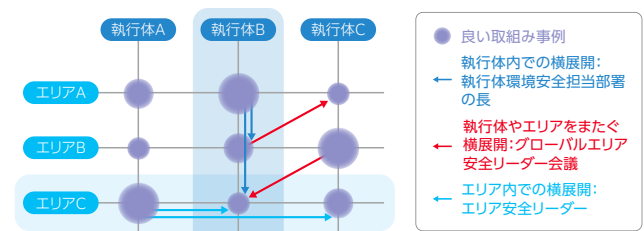
カード」の活用など、人の行動心理や職場環境に配慮した施策も組み合わせることで、コミュニケーションの活性化や、安全行動を取りやすい職場環境づくりに努めています。

これらの活動はNittoの一部の製造現場を対象に実証を進めてきました。効果が確認されたことから、2026年度はほかの現場・拠点への展開を図ります。

■ 安全手順(制度・組織)

「安全機械(技術・ハード)」と「安全感性(人)」の取組みを継続的に機能させるため、安全手順の整備を進め、グループ共通のルールのもとで安全活動を推進するとともに、拠点間で知見を共有して安全レベルの底上げを図っています。

その基盤となるのがグローバル安全管理体制です。各エリアの安全リーダーが参画する「グローバルエリア安全リーダー会議」を定期的に開催し、全社安全施策の検討・周知に加え、各地域での取り組み状況や好事例を共有しています。各エリアの安全リーダーは、自エリア内の拠点への施策展開や支援、パトロールや監査によるモニタリングを担うほか、事故・災害発生時の調査や対策の横展開にも関与しています。安全活動の好事例は、エリアを通じて共有され、グローバル全体へと展開される仕組みとなっています。このように、拠点・エリア・グローバルの各レベルで情報共有と連携を図ることで、安全活動の継続的な改善につながっています。制度・組織の仕組みを通じて安全文化の定着を支え、事故・災害ゼロの維持を目指します。



グローバル安全管理体制における好事例の横展開イメージ
各エリアの安全活動で得られた知見をエリア内で横展開し、グローバルエリア安全リーダー会議を通じて全社へ共有することで、安全文化のグローバルな定着につなげる。

INDEX

Introduction

Vision

▶ Strategy & Performance

- 18 CFOが語る財務戦略
- 21 CTOが語るR&D戦略
- 25 知財戦略
- 26 前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括
- 27 2030年目指す姿に向けて
- 28 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」
- 29 **新中計** ダブル認定による新しい成長の実現
- 30 ダブル認定製品の事例
- 31 座談会(ダブル認定が生む、新たな成長ステージ)
- 33 CHROが語る人財戦略
- 36 **新中計** 人的資本経営
- 39 **新中計** デジタル利活用
- 40 座談会(価値創造を加速するデジタル利活用)
- 42 **新中計** 脱炭素経営
- 46 気候変動課題への対応
- 47 自然関連課題への対応
- 48 セグメントの業績概況
- 49 セグメント別戦略
- ▶ 55 安全なモノづくり
- 57 人権の支持と尊重
- 58 サプライチェーンの強靱化

Governance

Data Section

■ 化学物質管理

製品の安全性と品質を確保するうえで、化学物質の適切な管理は極めて重要です。Nittoグループでは、化学物質管理基本方針として「ステークホルダーに安心と信頼を」を掲げ、化学物質のリスクを十分に理解したうえで、災害や事故の未然防止、生態系および環境の保全に取り組んでいます。

近年ではPFAS(有機フッ素化合物)やPOPs(残留性有機汚染物質)などに関する国際的な規制が急速に強化されており、企業に求められる化学物質管理の水準は一段と高まっています。約4,000種に及ぶ化学物質を取り扱うNittoグループでは、原材料の選定・調達から開発、製造、販売に至るまで、サプライチェーン全体を対象とした化学物質管理を実施しています。原材料の採用時には含有化学物質の確認と法規制チェックを行い、開発・製造工程では化学物質のリスク評価や作業環境管理を実施しています。さらに製品販売の段階ではSDS(安全データシート)の提供や表示対応を行うなど、製品含有化学物質を適切に管理することで、各工程におけるリスクの早期把握と安全性・法令適合性の確保につなげています。

こうした管理を支える基盤として、グループ共通の「化学物質組成管理システム」を活用しています。本システムでは、原材料および製品の組成情報と各国の化学物質関連法規制情報を一元管理しており、各事業部門が開発・調達・製造・販売の各段階で必要な情報を参照しながら化学物質管理を行うことが可能となります。これにより自主管理物質の該非判定や法規制対応の確実性を高めるとともにグローバルで統一された化学物質管理体制を実現しています。

また、法規制への対応については、欧州をはじめ各国で進む法改正や新規制の動向を継続的に把握し、事業への影響を評価しています。特に欧州REACH規則や米国TSCAなど、グローバルに影響の大きい規制については審議段階から関連情報を収集し、規制化を見据えた事業影響の早期把握に努めています。こうした情報をグループ内で共有することで、各事業部門が将来的な規制リスクを踏まえた材料選定や製品設計を行える体制を整えています。必要に応じて代替材料の検討やパブリックコメントの提出も行い、法規制への確実な適合と製品安全の確保につなげています。

PFASに関する規制動向については、顧客からの問い合わせや要請にも対応しながら代替材料の検討を進めています。規制の適用時期や用途ごとの猶予期間などを踏まえ、市場への安定供給を維持しつつ段階的に対応を進めることで、今後想定される規制強化にも確実に対応していきます。

■ 品質意識の向上

品質不正の未然防止およびグローバルな品質コンプライアンス文化の定着に向け、Nittoグループでは、従業員一人ひとりの品質意識向上を図っています。具体的な取組みとして、過去の品質事案を教訓に、再発防止を目的とした教育・対話を中心とする意識啓発活動を、全従業員を対象に継続的に実施しています。

その中心となるのが、品質不正の発生メカニズムを理解するための教育コンテンツの整備です。2025年度には、実際の業務で起こり得る判断や思い込みを題材とした4コマ漫画形式の教材を制作しました。「何が品質不正に当たるのか」「なぜ不正が起きるのか」をストーリーとして示すことで、業務の中で起こり得る判断の

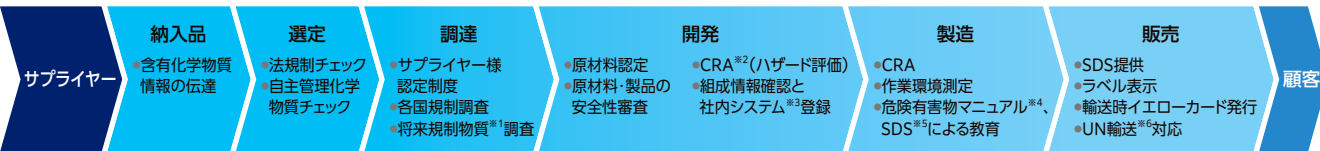
積み重ねがどのように不正につながるのかを直感的に理解できるよう工夫しています。教材は日本語や英語を含め18言語で展開し、各従業員が自身の言語で理解できる環境を整えています。また、11月の品質月間には、品質不正をテーマとしたアニメーション教材を制作し、各職場で対話型の「くるま座」を実施しました。実際に起こり得る事例をもとに議論を行うことで、品質問題を自分事として捉えながら、不正を未然に防ぐための行動について意見交換を行っています。こうした対話を通じて、品質に関する心理的安全性の高い職場環境の形成と、オープンなコミュニケーションの促進につなげています。

これらの取組みの定着度を把握するため、年に1回、グループ全従業員を対象とした品質意識調査を実施しています。調査結果を通じて、品質に対する意識や関心の変化、現場での課題を把握し、教育内容や施策の改善に反映しています。教育・対話・調査を組み合わせた取組みを継続することで、品質コンプライアンス文化の浸透を図っています。

製品の安全性と品質を支える取組みは、制度や施策を個別に整備するだけで成り立つものではありません。化学物質管理や品質意識向上の取組みを相互に連動させながら、グローバルで共通の価値観として定着させていくことが重要です。Nittoグループはこれからも、従業員一人ひとりが品質に責任をもち、品質不正を起こさない・起こさせない企業文化の醸成に取り組んでいきます。



4コマ漫画形式の教材をマレーシアで活用している様子



※1 将来規制物質:法規制化に向けて審議されている化学物質(報告対象物質) ※2 CRA(Chemical Risk Assessment):化学物質リスクアセスメント ※3 社内システム:Nitto独自の製品含有化学物質管理システム ※4 危険有害物マニュアル:Nitto独自の化学物質教育ツール ※5 SDS(Safety Data Sheet):安全データシート ※6 UN輸送:国連輸送

INDEX

Introduction

Vision

▶ Strategy & Performance

- 18 CFOが語る財務戦略
- 21 CTOが語るR&D戦略
- 25 知財戦略
- 26 前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括
- 27 2030年目指す姿に向けて
- 28 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」
- 29 **新中計** ダブル認定による新しい成長の実現
- 30 ダブル認定製品の事例
- 31 座談会(ダブル認定が生む、新たな成長ステージ)
- 33 CHROが語る人財戦略
- 36 **新中計** 人的資本経営
- 39 **新中計** デジタル利活用
- 40 座談会(価値創造を加速するデジタル利活用)
- 42 **新中計** 脱炭素経営
- 46 気候変動課題への対応
- 47 自然関連課題への対応
- 48 セグメントの業績概況
- 49 セグメント別戦略
- ▶ 55 安全なモノづくり
- 57 人権の支持と尊重
- 58 サプライチェーンの強靱化

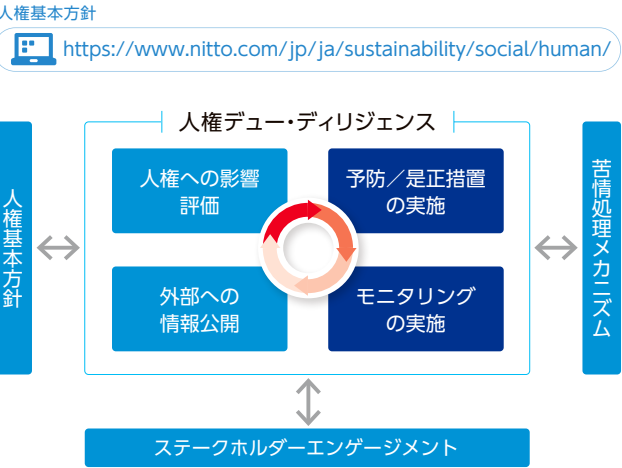
Governance

Data Section

人権の支持と尊重

■ 人権に対する考え方

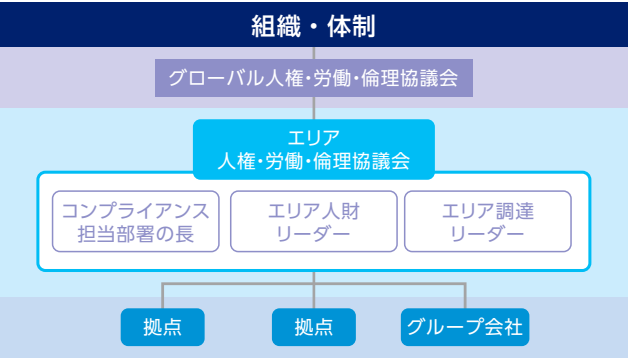
Nittoグループでは、人権基本方針に基づき、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則った人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築しています。私たちの事業活動が人権に与える負の影響を防止もしくは低減することを目指します。



■ 人権・労働・倫理協議会と連携した人権取組みの推進

各グループ会社および拠点の責任者をメンバーとする人権・労働・倫理協議会を設置し、それぞれで特定した人権・労働に関する課題および、その対策の計画・実行・評価・改善（PDCA）をモニタリングしています。また、各社・各拠点の人権・労働・倫理協議会で特定された課題は、エリアごとの協議会、またグローバル協議会にて共有し、グループ一丸での取組みを進めています。

また、2025年度にはグループ人権・労働管理規程およびリスクアセスメントガイダンスを制定し、人権を継続的に擁護するための管理プロセスと人権デュー・ディリジェンスの方法を明確化しています。



■ 予防／是正措置の実施

2024年度に人権への影響評価を実施し、優先的に取り組む人権課題を特定しました。

その結果を踏まえ、2025年度からはステークホルダーのうち人権侵害を受けやすい属性の特定を進めるとともに、以下の取組みを中心に予防措置を実施しています。

優先的に取り組む人権課題の詳細

<https://www.nitto.com/jp/ja/sustainability/social/human/>

■ 人権に関する教育・啓発

「ESGを経営の中心に置く」という方針のもと、ESGやサステナビリティの概念への理解を深めるため、Nittoグループの全従業員を対象としたサステナビリティ教育を2024年度から実施しています。このサステナビリティ教育の中で、人権・労働に関しても国際的な人権規範や社内方針に基づき、従業員が順守すべき基本事項を体系的に解説しています。

■ 差別とハラスメントを含む非人道的な扱いの撲滅

差別とハラスメントを含む非人道的な扱いの撲滅のために、全社共通の教育に加え、各事業所やグループ会社それぞれの実情を

踏まえたハラスメント教育、コンプライアンス教育、ラインケア研修なども実施しています。また、一部の事業所においては、定期的なパルスサーベイにより組織風土やハラスメントに関する従業員の意識調査も行っています。

■ 働く人々への適切な労働条件の提供

労働時間に関するEラーニングを全従業員に展開し、労働時間・勤怠管理に対する理解促進に取り組んでいます。また、複数拠点を対象に、適切な労働時間管理を目的として入退室およびPCのログ管理を導入しています。2024年度にはNitto単体を対象に、休日増に伴う所定内労働時間の短縮を実施しました。

■ 働く人々の健康と安全な職場づくり

全ての人々が安心して働けるように、事故や災害の発生を予防し安全で衛生的な労働環境を確保し、また、働く人々の心身の健康が保たれるよう努めています。その一環として、健康管理システムを活用し、従業員の健康診断結果や医療記録などの健康情報を産業保健スタッフが一元管理しています。このシステムを通じて、健康診断結果の返却やストレスチェックも行っており、従業員のセルフアセスメント促進とヘルスリテラシー向上に努めています。また、一定の労働時間を超過した従業員に対しては、疲労度チェックアンケートの実施による健康管理も行っています。

■ モニタリングの実施

コンプライアンスやESG経営の推進を確実にするために、Nittoグループ独自で内部統制の観点で守るべき最低の基準「Nitto Minimum Standard(NIMS)」を設け、それに沿った内部統制の状況をモニタリングしてきました。2024年度からは人権・労働関連の基準もNIMSへ統合し、拠点・グループ会社単位でモニタリングしています。このモニタリング結果は毎年、経営戦略会議で経営層に報告し、翌年度の活動に反映しています。

INDEX

Introduction

Vision

▶ Strategy & Performance

- 18 CFOが語る財務戦略
- 21 CTOが語るR&D戦略
- 25 知財戦略
- 26 前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括
- 27 2030年目指す姿に向けて
- 28 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」
- 29 **新中計** ダブル認定による新しい成長の実現
- 30 ダブル認定製品の事例
- 31 座談会(ダブル認定が生む、新たな成長ステージ)
- 33 CHROが語る人財戦略
- 36 **新中計** 人的資本経営
- 39 **新中計** デジタル利活用
- 40 座談会(価値創造を加速するデジタル利活用)
- 42 **新中計** 脱炭素経営
- 46 気候変動課題への対応
- 47 自然関連課題への対応
- 48 セグメントの業績概況
- 49 セグメント別戦略
- 55 安全なモノづくり
- ▶ 57 **人権の支持と尊重**
- 58 サプライチェーンの強靱化

Governance

Data Section

サプライチェーンの強靱化

■ Nittoグループのサステナブル調達

サプライチェーン全体で社会的責任を果たすべく、「Nittoグループのサステナブル調達」を定義し、「リスクマネジメント」「CSR調達」「グリーン調達」の3つの観点を軸に活動しています。事業を取り巻く環境やリスクが変化する中、一歩先を見据えた対応を進めることで、調達基盤の強化に取り組んでいます。

■ 重要原材料におけるリスク低減・安定調達の強化

調達リスクの低減に向けて、量産製品に使用される潜在的な高リスク材料の可視化と対策を行っています。

高リスク材料の調査・選定基準においては、実態に即した精度の高い可視化を目指し、供給トラブルやサプライヤー様との協議事例を踏まえ、基準の定期的な見直しを図っています。特にシングルソース材料については、重点的に評価を進めており、課題がある場合はサプライヤー様との関係構築や代替品の調査を進め、リスク低減を図っています。

また化学分野における法規制の改正など、外部環境の変化についても継続的かつ迅速に情報収集を行い、多様な観点から可視化と対策を行っていきます。

■ 責任ある調達のグローバル展開と定着

Nittoグループでは、持続可能なサプライチェーンの構築を目的として、責任ある調達マネジメントを推進しています。2024年度に改定した調達基本方針について、グローバル全体で教育活動を展開し、Eラーニング受講率は90%以上に達しました。また、サプライヤー様からの同意書の取得範囲を、2025年度にグローバル全体へ広げ、責任ある調達やコンプライアンスへの意識強化を着実に進めています。

さらに、Nitto独自のCSR調達アンケートに加え、第三者評価機関であるEcoVadis社の提供するプラットフォームを通じたCSRアセスメントをグローバルで実施しており、2025年度には2年目

の評価が完了しました。フォローアップ面談を実施し、方針の共有やレビューを行い、対話を通じたリスク低減の取組みを進めています。

■ 環境配慮型調達の推進

原材料に起因するGHG排出量の削減に向け、サプライヤー様から直接取得した原材料別の排出量データ(1次データ)の収集と対応を進めています。マテリアリティKPIであるサステナブル材料使用率については、サプライヤー様と協議しながら向上に取り組んでいます。また、欧州を筆頭に日々規制が進む化学物質についても、事前の含有調査体制を構築し、早期の対応に努めています。

■ サプライヤーエンゲージメントの向上

「リスクマネジメント」「CSR調達」「グリーン調達」の各施策に加え、Nittoグループをサプライヤー様にご理解いただくために、パートナーシップミーティングを開催しています。2025年度は日本、欧州に加えて中国でも実施しました。すべてのミーティングでNittoグループとしての一貫したメッセージを発信し、当社の目指す姿をサプライヤー様へ共有しました。また、Voice of Supplierも実施し、ESGに関する意見交換会など双方向のコミュニケーションを重視した活動を通じて、サプライヤーエンゲージメントの向上を図っています。

■ 調達に関する法改正への対応

日本において2026年1月に「下請代金支払遅延等防止法(下請法)」が「中小受託取引適正化法」へ改正されたことを受け、国内取引先の総点検や従業員数区分などの管理情報の更新を実施し、新制度への適切な対応を進めました。また、毎年順法教育を行い、法知識だけでなく、取引内容の透明性を高める活動を実施しています。

■ ロジスティクスの効率化

Nittoグループでは、サプライチェーンにおけるロジスティクス(物流)の改善を重要な経営課題の1つと捉えています。

「物流の2024年問題」に対し、トラックが待機する出荷場への完成品移動の迅速化を図り、出荷が遅れる場合は物流会社へ事前に連絡するなど、改善を継続しています。国内8拠点内におけるドライバー平均待機時間は約2分となり、目標値を上回る成果を上げています。

物流におけるGHG排出量削減においても、積載率向上や輸送ルートの見直しなどを進めています。物流に紐づく2025年度の国内GHG排出量は、59.3tonを削減し、KPIとしている前年度比1%削減を上回る1.2%削減となりました。国際物流においてもGHG排出量の可視化と、海上輸送・鉄道輸送の活用比率を高める輸送モードの変更、積載効率の向上などを進めており、国内外問わずサプライチェーン全体で取組みを加速させています。

2025年度からは産官学参画のフィジカルインターネット実現会議の一環である化学品ワーキンググループに参画し、業界全体での法令順守、輸送効率化とDX推進に取り組んでいます。



INDEX

Introduction

Vision

▶ Strategy & Performance

- 18 CFOが語る財務戦略
- 21 CTOが語るR&D戦略
- 25 知財戦略
- 26 前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の総括
- 27 2030年目指す姿に向けて
- 28 新中期経営計画「Nitto RISE 2028」
- 29 **新中計** ダブル認定による新しい成長の実現
- 30 ダブル認定製品の事例
- 31 座談会(ダブル認定が生む、新たな成長ステージ)
- 33 CHROが語る人財戦略
- 36 **新中計** 人的資本経営
- 39 **新中計** デジタル利活用
- 40 座談会(価値創造を加速するデジタル利活用)
- 42 **新中計** 脱炭素経営
- 46 気候変動課題への対応
- 47 自然関連課題への対応
- 48 セグメントの業績概況
- 49 セグメント別戦略
- 55 安全なモノづくり
- 57 人権の支持と尊重
- ▶ 58 サプライチェーンの強靱化

Governance

Data Section