

ニッチトップで築いた経営基盤を 次の成長ステージへとつなぐため、 新CEO／COO体制への移行を決断しました

新中期経営計画「Nitto RISE 2028」のスタートにあたり、12年ぶりにトップマネジメント体制を刷新し、私が会長CEO、赤木が社長COOとしてリードする経営体制へ移行しました。さらなる企業価値の向上を目指すべく、経営と事業執行の責任を分け、成長力、資本効率、ガバナンスをより高い次元に引き上げ、社会課題の解決と経済価値の創造の両立を実現していきます。

代表取締役 取締役会長 CEO

高崎 秀雄

INDEX

Introduction

▶ Vision

- > 4 CEOメッセージ
- 7 COOメッセージ
- 12 Nittoグループの経営戦略
- 13 価値創造プロセス
- 14 イノベーションモデル
- 15 サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)
- 17 強みとなる資本

Strategy & Performance

Governance

Data Section

いかなる環境でもお客様に必要とされ続けるための「備え」が企業の成長につながった

私が社長CEO兼COOに就任した2014年度から12年が経過しました。振り返れば、将来を見据えた舵取りを意識しつつも、常に目の前の課題と向き合うことに必死でしたが、乗り越える楽しさの方が勝っていたと思います。

外部環境が大きく変動する局面を幾度となく迎えたものの、Nittoグループはいち早く次の変化を捉えて成長し、時価総額は私の就任直前の約8,600億円から2026年3月末には2.4倍となる約2兆800億円となりました。このことは、われわれの経営の方向性について、市場から一定の評価が得られた結果だと受け止めています。

Nittoグループが大きな成長を遂げることができた要因には、お客様に必要とされ続けるための「備え」を徹底してきたことが挙げられます。私は、連続的に進む構造変化と突発的に発生する事象とでは、経営としての向き合い方が本質的に異なると捉えています。2010年代初頭はスマートフォンを中心にデジタル機器市場が拡大する一方、製品のコモディティ化や価格競争が激化していました。規模の拡大が競争力の強化につながらない時代が到来することは、一定の確度をもって見通すことができていました。

一方、2018年以降の米中貿易摩擦やロシアのウクライナ侵攻といった地政学リスク、COVID-19の世界的流行など、企業活動に大きな影響を及ぼすリスクは発生しうると認識できたとしても、そのタイミングや規模まで見通すことは困難です。

そのような認識のもと、外部環境の影響を受けにくい競争優位の確立を追求しました。特定の領域において他社には代替されにくい価値を築き上げ、お客様から「Nittoでなければならない」と評価していただける状態をつくり出すことで、不確実性の高い環境下にあっても、事業の持続性と成長性を確保してきました。外部環

境の変化に受け身で対応するのではなく、変化の局面でこそ必要とされる存在であり続けるための「備え」を具現化したものこそ、私が12年間掲げ続けてきたニッチトップ戦略です。

現在も、脱炭素を軸とした環境規制の強化、デジタル・AI技術の急速な進展、経済安全保障の重要性の高まりなど、産業構造は不可逆的な変化が続いています。われわれが将来への「備え」を絶やすことはありません。

「伸ばす」と「残さない」の判断を積み上げ、ニッチトップ戦略はNittoのカルチャーとして浸透した

この12年間は、「外部環境の影響を受けにくい、強靱な企業体質」を築くことに注力してきました。その要は、「伸ばす」と「残さない」の判断を同時に積み上げていったことにあります。市場拡大などの変化を見込んだ半導体、自動車、ディスプレイ、HDD、核酸医薬、メンブレン、衛生材料といった「伸ばす」事業領域へは集中的に資源を配分した一方、市場の成熟などにより高い収益が見込めなくなった事業については「残さない」と決め、撤退・縮小や譲渡を進めました。この両面から事業ポートフォリオを大きく見直すことで収益構造を強化し、営業利益率は就任直前の9.6%(2013年度)から17.9%(2025年度)まで向上しました。

その過程では、オプトロニクスのような変化の激しい領域において、スピードと完成度といった相反する要素の両立を追求してきました。このような価値創造への取組みを積み重ねることによって、ナンバーワンの技術・製品・ソリューションが生まれ、ニッチトップにつながっています。従業員もこの方向性をよく理解し、実行してくれました。かつては言葉が先行していたニッチトップも、今では現場の意思決定にまで浸透し、カルチャーとなっています。ニッチトップはNittoグループの競争優位の源泉です。今後もお客様にとって「なくてはならない存在」であり続けるために、

この戦略を貫いていきます。

ESGを経営の中心に据え、社会価値と経済価値を両立する企業を目指す

ESGを経営の中心に置くとの強い意志のもと、社会課題の解決と経済価値の創造の両立を実現する経営を目指しています。そのために、PlanetFlags™/HumanFlags™(以下「Flags」)とニッチトップ双方の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さらに追求していきます。Nittoグループでは、地球環境へ貢献する「PlanetFlags™」、人類・社会へ貢献する「HumanFlags™」という独自の認定制度を設けています。私は、これらに該当しないテーマは新規開発しないという方針を明確に打ち出してきました。

こうしたESGに対する姿勢は、当初、社内にも懐疑的な見方がありましたが、方針を変えることなく推進し続けたことで、具体的な成果として表れています。その最たる例が電気剥離テープです。10年ほど前はまだお客様からの関心が高くありませんでしたが、いずれ必要とされる技術だと判断し、私が自ら旗振り役となって開発を続けてきました。現在では、欧州を中心に「Right to Repair(修理する権利)」の考え方が広がり、電気剥離テープは、バッテリーの取り外しを容易にする技術としてスマートフォンに採用され、バッテリーのリサイクルが可能になったことのみならず、製品ライフサイクル全体でのCO₂排出量削減によって社会・環境の双方に大きなインパクトを与える製品となっています。

電気剥離テープについてはスマートフォン以外への応用も進めており、その他のハイエンドデバイス向け部材の生産能力増強とあわせて、新工場建設に約390億円を投じるなどの大規模な投資を進めています。

近年、世界的にESGや環境問題をコストとして捉える見方も広がっています。こうした状況においても、NittoグループはESGを投

INDEX

Introduction

▶ Vision

- 4 CEOメッセージ
- 7 COOメッセージ
- 12 Nittoグループの経営戦略
- 13 価値創造プロセス
- 14 イノベーションモデル
- 15 サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)
- 17 強みとなる資本

Strategy & Performance

Governance

Data Section

資と捉え、社会課題に真正面から向き合い、その解決に資する技術を磨くことで、製品・サービスの競争優位の源泉としていきます。

不適切行為を契機にガバナンスを見直し、自律性と透明性を備えた経営を進化させる

2024年1月に公表した水道用膜モジュールの認定取得に関する不適切行為については、関係者の皆様に多大なるご心配とご迷惑をおかけしました。あらためて深くお詫び申し上げます。

本件は、ガバナンスの実効性を改めて見直す必要があると示すものであり、調査委員会からの客観的な指摘を受け止め、組織の在り方そのものを問い直す契機となりました。

単なる再発防止や是正対応にとどめるのではなく、事業活動の根幹を支える仕組みそのものを見直し、ガバナンスを構造的に強化していくことが重要だと考えています。コンプライアンス体制の強化についても、グループ会社を含めて実効性を伴う形で浸透させていくことを徹底していきます。

ガバナンスの実効性は、制度の整備だけでなく、人財や組織の運営を通じて担保すべきであると捉えています。今回の赤木COOの選任にあたっては、指名・報酬諮問委員会における十分な議論を踏まえ、決定しました。選任後は、すべての工場を訪問し、従業員に対しても背景や判断理由を直接説明するなど、理解の浸透に取り組んでいます。今後も、高い透明性のもとで自律性を備えた経営を徹底してまいります。

時代にあわせて事業ポートフォリオを進化させ、持続的な企業価値向上を実現するCEO／COO体制

CEO／COOによる新経営体制への移行は、これまで築いてきた経営基盤を次のステージへつなぐための決断です。事業の広が

りに加え、企業価値の向上により当社を取り巻く環境が大きく変化する中で、経営の方向づけと事業執行を分担する必要性がありました。新体制のもとで成長の確度を高め、実行力をさらに強化していきます。

産業構造の変化が一層速まる中、成長と資本の効率を高めながら、社会課題の解決と経済価値の創造をより高い次元で両立していかなければなりません。そのために必要なのは、外部環境の変化を的確に捉えた、事業ポートフォリオの絶え間ない変革です。赤木COOに最も期待するのは、まさにこの点です。

赤木は、ニッチトップ戦略を深く理解し、現場でその実行を担ってきた人財です。変化を先取りして成長と構造改革を同時に推し進める戦略的思考に加え、それを現場で実現する実行力を兼ね備えています。今後は赤木が事業執行の全責任を担い、ポートフォリオの変革と成長の加速をリードしていきます。

一方、経営戦略の策定と進捗の監督、ガバナンスの実効性確保、中長期的な価値創造の方向づけは、CEOとしての私のミッションです。CEOとCOOがそれぞれの役割を果たし、相互に補完し合うことで、意思決定の質とスピードを高め、変化を新たな成長へと着実につなげていきます。

ダブル認定製品・サービスを成長の柱に「なくてはならない存在」であり続ける

前中期経営計画の財務指標のうち、ROEは目標15%に対して12.2%と未達に終わりました。資本効率の向上は経営として真摯に取り組むべき課題であり、今後も重視していきます。

目標の達成に向けては、財務施策による一時的な数値改善に頼るのではなく、ニッチトップによる高収益体質の強化と事業ポートフォリオの変革を通じて、持続的に資本効率を高めていくことが重要であると捉えています。それは同時に、社会課題の解決や環境

負荷の低減といった価値創出に資するものでなければなりません。こうした事業活動の中心となるのが、Flagsおよびニッチトップ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であり、「Nitto RISE 2028」では、これを重点取組みに掲げて注力していきます。

Nittoグループの考え方と戦略を共有するうえで、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との対話は、CEOとして極めて重要な私の責務です。今後も、Nittoグループの成長戦略がどのように資本効率の改善や企業価値の向上につながっていくのかを、より分かりやすく、一貫性をもってお伝えしていきます。

Nittoグループはこれからも、お客様はもちろん、地球環境や人類社会にとって「なくてはならない存在」であり続けるために、あらゆる変化をチャンスと捉え、チャレンジし続けていきます。新経営体制は、その第一歩です。監督と執行を有機的に連動させて持続的な企業価値向上を実現し、引き続きステークホルダーの皆様の期待に応えていきます。



INDEX

Introduction

▶ Vision

- > 4 CEOメッセージ
- 7 COOメッセージ
- 12 Nittoグループの経営戦略
- 13 価値創造プロセス
- 14 イノベーションモデル
- 15 サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)
- 17 強みとなる資本

Strategy & Performance

Governance

Data Section



変化を成長につなげ、 資本効率を伴う持続的な 価値創造経営へ

前中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」では、「ニッチトップ戦略×Nitto流 ESG戦略」の実践を通じて、利益成長とともに収益性を強化することができました。一方、株主資本の効率性を示す指標であるROEについては、なお課題が残る結果となりました。新中期経営計画「Nitto RISE 2028」では、こうした認識を踏まえ、社会課題の解決と経済価値の創造の両立を実現する経営をさらに進化させ、「成長の確度」を高めることで、持続的な企業価値向上を目指します。

代表取締役 取締役社長 COO

赤木 達哉

INDEX

Introduction

▶ Vision

- 4 CEOメッセージ
- ▶ 7 COOメッセージ
- 12 Nittoグループの経営戦略
- 13 価値創造プロセス
- 14 イノベーションモデル
- 15 サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)
- 17 強みとなる資本

Strategy & Performance

Governance

Data Section

成長の成果を持続的な企業価値向上へつなげる

2025年度は、売上収益が1兆円を超え、営業利益や営業利益率も過去最高水準となるなど、着実な成果を積み上げることができました。これは、ニッチトップ戦略を軸とした事業運営と収益力強化に向けた取組みが実を結んだ結果であると考えています。

一方、ROEは目標水準に至らず、利益成長の成果をいかに企業価値向上に結びつけるかという点では、なお課題が残りました。これは、単なる数値上の問題ではなく、成長投資の在り方や資本の使い方、事業ポートフォリオの質を含め、経営として次の段階に進むべきことを示していると受け止めています。

セグメント別に事業を振り返ると、成長が見込まれる領域へ重点的に資源配分を進めた結果、インダストリアルテープやオプトロニクス事業では着実に収益を拡大することができました。一方、ヒューマンライフ事業は、2025年度も引き続き営業損失を計上しましたが、主力事業である核酸医薬の受託製造事業において商

用薬案件の受注が始まり、前年度に比べて営業損失幅が大きく縮小しました。

同事業の黒字化とさらなる収益拡大は、バランスの取れた事業ポートフォリオを構築していくうえで重要な課題です。今後も成長戦略上の重点事業として位置づけていきますが、さらなる投資判断にあたっては、事業成長の進捗や収益化までの時間軸、資本効率も踏まえながら、慎重に見極めていきます。

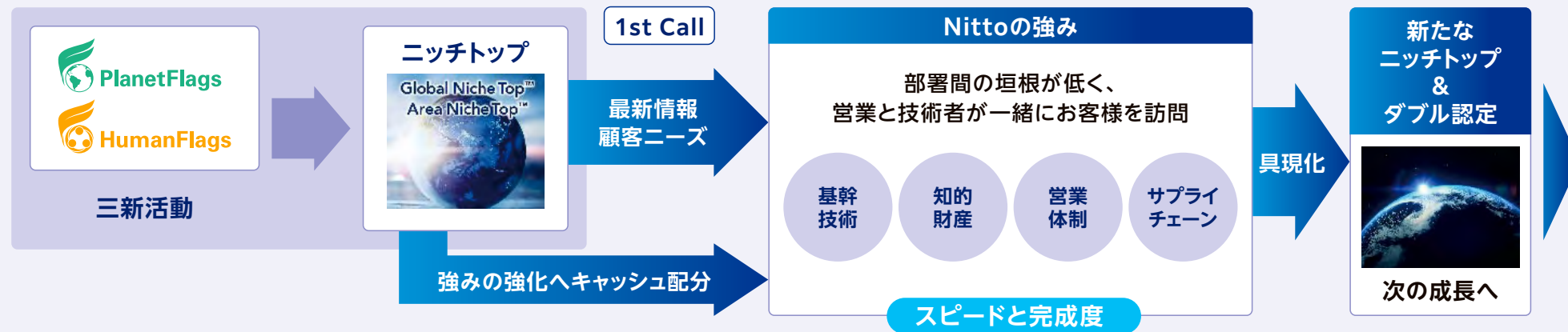
「Nitto RISE 2028」で成長の確度を高める

2026年度より新中期経営計画「Nitto RISE 2028」がスタートしました。本計画は、2030年目指す姿である「なくてはならないESGニッチトップ企業」の実現に向けた、前中期経営計画に続くセカンドステップと位置づけています。これまで取り組んできた社会課題の解決と経済価値の創造の両立をさらに進化させ、Nittoグループの企業価値向上につなげていくことが狙いです。

その重点取組みとして掲げているのが、「ダブル認定による新しい成長の実現」です。ダブル認定は、社会価値と経済価値の双方を生み出す考え方です。「Nitto RISE 2028」では、ダブル認定を受けた製品・サービスの売上収益比率を2028年度に40%まで高めることを目標に掲げています。さらに2030年度には50%以上を目指し、社会価値と経済価値を両立する事業の比率を高めることで、「なくてはならないESGニッチトップ企業」の実現に近づけていきます。

本計画で掲げる「成長の確度を高める」とは、既存事業の収益力を強化するとともに、新たな成長事業を創出し、ターゲットとする領域でニッチであってもシェアNo.1を維持・確立することです。Nittoグループでは、社会課題や顧客ニーズを捉え、現場で得た最新情報と、基幹技術、知的財産、営業体制、サプライチェーンといった強みを結びつけることで、新たなニッチトップの創出につなげていきます。このサイクルを回し続けることが、お客様の中でのプレゼンスを高め、新たなテーマ創出において

「ニッチトップが新たなニッチトップを生み出すサイクル」がシステムとして確立されている



INDEX

Introduction

▶ Vision

- 4 CEOメッセージ
- > 7 COOメッセージ
- 12 Nittoグループの経営戦略
- 13 価値創造プロセス
- 14 イノベーションモデル
- 15 サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)
- 17 強みとなる資本

Strategy & Performance

Governance

Data Section

もNittoグループへファーストコールをいただける関係づくりにつながります。

既存事業では、Nittoグループが優位性を発揮できる領域に経営資源を集中し、収益性と成長性の双方を高めることを追求していきます。一方、新たな成長事業については、デジタルや次世代情報通信、半導体、環境、再生可能エネルギー、ライフサイエンスといった領域を中心に、社内外の技術と顧客ニーズを結びつけ、将来の成長につなげていきます。

変化をチャンスと捉え

成長機会に変える現場起点の意思決定

Nittoグループは、1918年の創業以来、幾度もの危機や事業

環境の変化に直面してきました。そのたびに、一つひとつの製品にNittoグループの持てる力を注ぎ込み、顧客奉仕を追求することで、新たな成長の礎を築いてきました。

現在、Nittoグループを取り巻く事業環境は、個別の市場や製品分野ごとの変化にとどまらず、産業構造そのものが転換期を迎えています。脱炭素を背景とした環境規制の強化や各国の制度変更は、顧客の製品設計や求められる性能要件そのものを変えつつあります。軽量化や耐久性、信頼性への要求が高まる中で、従来の用途や市場においても、Nittoグループが提供すべき価値は変化しています。

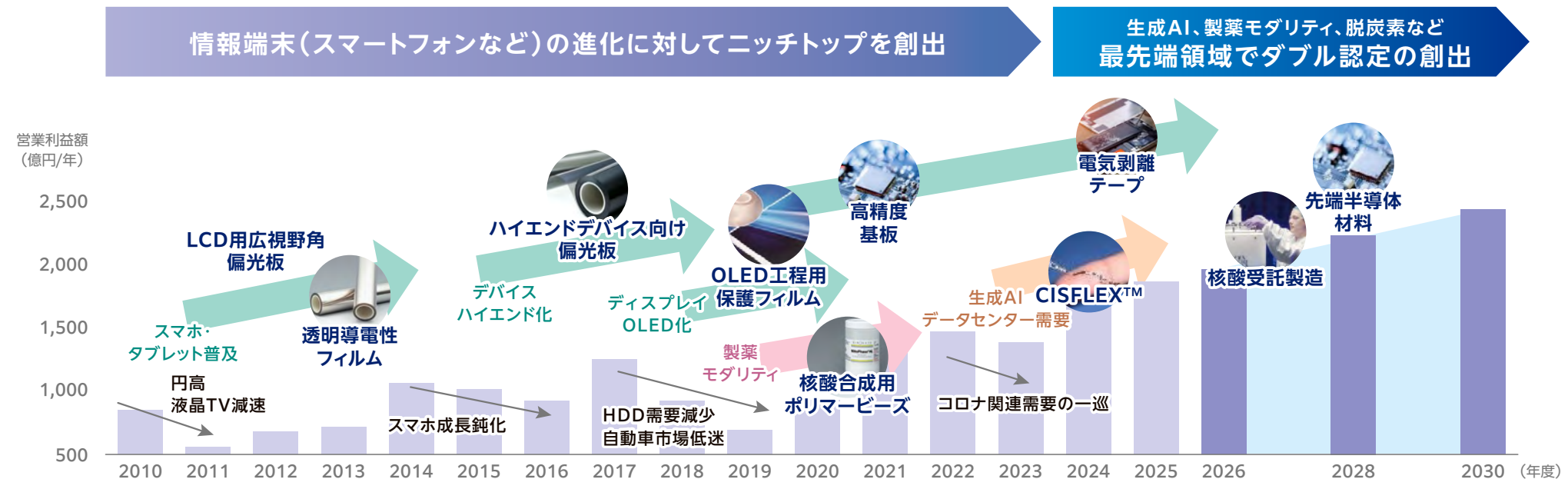
こうした変化を成長機会に変えるためには、お客様やサプライチェーンとの対話を通じて、現場で生まれているニーズをいち早く、深く捉えることが重要です。私自身も現場に足を運び、お客様

やパートナー様と直接対話する中で得られる情報を重視しています。そこで得た現場の声と、Nittoグループの技術、さらに社外の知見や技術を柔軟に組み合わせることで、新たな価値を生み出し、ニッチトップとしてのポジションを築いてきました。

また、判断と実行のスピードを高めることは、持続的な競争優位性の構築に欠かせません。私自身、高いシェアを築いていた光学フィルムにおいて、市場変化を踏まえ、中長期的な利益確保の観点から、短期的にはシェアを落とすという判断を上司に進達した経験があります。Nittoにとって何が最善かを考え抜き、必要な判断を迅速に行うことが、結果として事業の持続性を高めることにつながると実感しています。

「Nitto RISE 2028」では、こうした現場起点の意思決定をグループ全体でさらに徹底し、インダストリアルテープやオプトロ

Nittoグループの成長の軌跡



INDEX

Introduction

▶ Vision

- 4 CEOメッセージ
- ▶ 7 COOメッセージ
- 12 Nittoグループの経営戦略
- 13 価値創造プロセス
- 14 イノベーションモデル
- 15 サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)
- 17 強みとなる資本

Strategy & Performance

Governance

Data Section

ニックスの継続成長に加え、ヒューマンライフの伸長も実現すること、よりバランスの取れた事業ポートフォリオの構築を目指します。

オープン・フェア・ベストを徹底し、 持続的な価値創造の基盤を強化する

ダブル認定による新しい成長を実現していくためには、揺るがない経営基盤が不可欠です。2026年4月より社長COOに就任し、改めて強く認識しているのは、安全・品質・コンプライアンスに関するガバナンスが、経営における前提条件であるということです。これらがひとたび損なわれれば、社会やお客様からの信頼は一瞬で失われかねません。

私は、モノづくりに携わる中で、労働災害や不正、品質問題の多くは、特別な状況ではなく、日々の判断や組織風土の積み重ねの中から生じることを学んできました。不都合な事実を直視しない姿勢や、声を上げにくい雰囲気こそが、企業にとって最大のリスク



と考えています。

Nittoグループは、かねてから「オープン・フェア・ベスト」を価値観である「The Nitto Way」に掲げ、良いことも悪いこともすべてオープンにし、公正・公平に議論し、決まったことに全員がベストを尽くす風土の醸成に取り組んできました。これからも各職場におけるリーダー自らがこの姿勢を示し続けることで、健全な職場環境を育み、持続的な価値創造を支える土台を強化していきます。

このような経営基盤のもとで、Nittoグループが持続的な成長を実現していくために最も重要な財産が「人財」です。変化のスピードが加速し、将来の見通しが不確実な時代においても、新たな価値を生み出し続ける力は、失敗を恐れず、自ら考え、チャレンジする従業員一人ひとりの中にあります。

事業の成長局面において重要なのは「チャレンジの機会を提供すること」です。私自身、若手時代に重要顧客の担当を任せられ、チャレンジと失敗を重ねる中で成長してきました。その経験からも、人はチャレンジの中でこそ成長し、組織としての対応力も高まるものと認識しています。Nittoグループでは、ニッチトップ戦略を推進する多様な視点と高い専門性を備えた人財の育成に取り組むとともに、チャレンジを楽しみながら誰もが生き活きとやりがいをもって活躍できる環境の整備を進めています。これらは企業としての責任であると同時に、中長期的な企業価値の向上に直結する重要な投資であると考えています。

2026年3月に開催したグローバル会議では、Nittoグループ幹部が一堂に会し、「心理的安全性」をテーマに現状と課題について議論を行いました。

私は、これらの取り組みを通じて、従業員一人ひとりが自ら考え、チャレンジを重ねながら成長し続ける組織を構築していきます。今後も、未財務指標として掲げるエンゲージメントスコアやチャレンジ比率を継続的にモニタリングしながら、Nittoグループの人的資本経営をさらに進化させていきます。

気候変動への対応を、 競争力と企業価値向上につなげる

気候変動への対応は、事業戦略と切り離すことができない重要な経営課題です。対応が十分でなければ、競争力の低下や事業機会の逸失につながりかねません。一方、社会やお客様の脱炭素ニーズを的確に捉えることができれば、Nittoグループの技術を活かした新たな価値創出の機会にもなります。私は、経営トップとして、この認識を前提に経営判断を行っています。

Nittoグループは、さまざまな部材の提供を通じて、最終製品の性能やエネルギー効率を根幹から支える立場にあります。そのため、自らの事業活動におけるGHG排出量削減に責任をもつことはもちろん、Nittoグループの製品が社会全体の脱炭素にどのような価値を提供できるのかを、経営として常に問い続けています。

こうした考え方のもと、PlanetFlags™（環境貢献製品・サービス）の創出・拡大、省エネルギーの徹底、再生可能エネルギーの活用、製造プロセスの革新を進めています。また、原材料を供給いただくパートナー様や製品をご利用いただくお客様と協働し、サプライチェーン全体を視野に入れた環境負荷低減にも取り組んでいます。

これらの取り組みは、短期的にはコストの増加を伴う場合もあります。しかし、私はこの取り組みを、エネルギー価格変動や規制強化といった移行リスクへの耐性を高めるとともに、中長期的な競争力と事業基盤を強化するための重要な投資として位置づけています。

さらに、気候変動に伴う不確実性を踏まえ、将来の事業環境の変化を見据えた複数のシナリオのもとでリスクと機会を評価し、事業戦略や投資判断に反映しています。こうしたプロセスを通じて、気候変動が事業に与える影響を継続的に把握し、経営としての対応力を高めていきます。

INDEX

Introduction

▶ Vision

- 4 CEOメッセージ
- ▶ 7 COOメッセージ
- 12 Nittoグループの経営戦略
- 13 価値創造プロセス
- 14 イノベーションモデル
- 15 サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)
- 17 強みとなる資本

Strategy & Performance

Governance

Data Section

デジタル利活用を競争力へと転換し、 価値創造を加速する

AIをはじめとするデジタル技術が急速に進展する中で、それらを使いこなす力そのものが企業の競争力を左右する時代になっています。Nittoグループにとっても、デジタル利活用は単なる効率化の手段ではなく、成長の確度を高めるための重要なドライバーです。

市場や顧客ニーズの変化をいち早く捉え、迅速な意思決定と行動につなげていくためには、データとAIを活かした経営と現場の変革が不可欠です。現場で培われてきた人財・知見とデジタルを掛け合わせることで、ニッチトップや三新活動におけるテーマ創出の数、確度、スピードを高めていきます。

同時に、成長に向けたリソースを生み出すためには、業務の“ムダ”を排除し、経営資源を再配分していくことも重要です。モノづくりの進化やサプライチェーンの強靱化、AIを活用した業務効率化を進めることで、次の成長に振り向ける時間や人財、投資余力を捻出していきます。

こうした取組みを着実に進めるためには、データ業務基盤の整備、データガバナンス、情報セキュリティの強化といった基盤づくりが欠かせません。さらに重要なのは、デジタル利活用を一部の専門部署だけの取組みにとどめないことです。従業員一人ひとりが自らの業務に取り込み、改善や新たなチャレンジを自律的に生み出していく組織文化を育むことで、デジタル利活用を持続的な価値創造へとつなげていきます。

社会課題の解決を起点に、 価値創造の循環をさらに進化させる

「Nitto RISE 2028」は、Nittoグループにとって「成長の確度を

高める」だけでなく、2030年目指す姿である「なくてはならないESGニッチトップ企業」への進化を問われる3年間です。

私自身、経営の責任者として、社会課題の解決を起点に事業を成長させ、その成果を資本効率の向上やステークホルダーの皆様への還元につなげていくことが責務であると認識しています。「Nitto RISE 2028」では、この価値創造の循環を、確かな結果として示していきます。

変化の激しい時代だからこそ、過去の成功体験に安住することなく、現実を直視し、変化の中に新たなニーズを見出し続けることが重要です。そのニーズを起点に新たなダブル認定を生み出すことで、Nittoグループの持続的な成長を実現することができます。

その原動力となるのは、従業員一人ひとりのチャレンジと、それを支える健全な組織風土です。これからもステークホルダーの皆様との対話を重視し、いただいたご意見を経営に反映しながら、社会から信頼され、投資家の皆様から長期的に選ばれ続ける企業

を目指します。

持続的な企業価値向上に向けたチャレンジを続け、私自身が社長として先頭に立ち、その実現をリードしていきます。



INDEX

Introduction

▶ Vision

- 4 CEOメッセージ
- > 7 COOメッセージ
- 12 Nittoグループの経営戦略
- 13 価値創造プロセス
- 14 イノベーションモデル
- 15 サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)
- 17 強みとなる資本

Strategy & Performance

Governance

Data Section

Nittoグループの経営戦略



Nittoグループは、「新しい発想でお客様の価値創造に貢献します。」をMissionに掲げ、事業活動を通じて「社会課題の解決と経済価値の創造の両立」を実現することをサステナビリティ基本方針としています。

この基本方針のもと、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」を掲げました。社会課題の解決に貢献する製品・サービスを創出するとともに、ニッチな分野において圧倒的な競争優位性を確立し、社会からも市場からも選ばれ続ける企業を目指しています。その実現に向けて、ESG経営を推進するうえでのリスクと機会を見極め、自社および社会にとって優先度の高い課題をサステナビリティ重要課題（マテリアリティ）として特定し、独自のイノベーションモデルを通じてそれらの解決に取り組んでいます。Nittoグループが注力する重点分野「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」においては、PlanetFlags™／HumanFlags™（Flags）の創出を起点に、三新活動やニッチトップ戦略を組み合わせ、仮説検証を繰り返しながらアイデアを着実に事業化し、収益貢献へとつなげていきます。

なかでもFlagsとニッチトップ双方の認定基準を満たす「ダブル認定」は、社会課題を事業機会として捉え、ニッチな領域で高い収益を確保する新たな成長戦略です。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」を重点取組みに掲げ、成長産業においてダブル認定製品・サービスの創出および拡大を加速させることで、事業ポートフォリオの変革を進め、社会課題の解決と経済価値の創造の両立の実現を目指します。

Nittoグループは、世の中に「なくてはならない」価値を創出し、持続可能な地球環境と豊かな人類社会の実現に貢献していきます。

INDEX

Introduction

▶ Vision

- 4 CEOメッセージ
- 7 COOメッセージ
- ▶ 12 Nittoグループの経営戦略
- 13 価値創造プロセス
- 14 イノベーションモデル
- 15 サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）
- 17 強みとなる資本

Strategy & Performance

Governance

Data Section

価値創造プロセス

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、その実現に向けた取組みを進めています。
技(技術)・製(製造)・販(販売)・管(管理)一体となり、顧客密着と独自のビジネスモデルによって、常に革新的で幅広い価値を創造し続けます。



INDEX

Introduction

▶ Vision

- 4 CEOメッセージ
- 7 COOメッセージ
- 12 Nittoグループの経営戦略
- ▶ 13 価値創造プロセス
- 14 イノベーションモデル
- 15 サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)
- 17 強みとなる資本

Strategy & Performance

Governance

Data Section

イノベーションモデル

Nitto流のイノベーションモデルは、仮説検証を通じて勝ち筋を見極め、アイデアを着実に事業化することで、社会課題の解決と経済価値の創造を両立させていく成長モデルです。各ステージにおいては、多様な経営資本を活かした独自の取組みにより、イノベーションを継続的に創出しています。さらに、ダブル認定製品・サービスが生み出す安定的なキャッシュフローを、次なるFlags候補やニッチトップテーマへの投資に再配分することで、「ダブル認定が次の新事業を生み出す」好循環を実現し、持続的な価値創造と企業価値向上を支えています。



イノベーションを支える仕組み例

- 0 ▶ 1 Nitto Innovation Challenge (NIC)：全従業員から新規事業アイデアを募集し、有望なアイデアは会社がテーマ化を支援する制度
- 1 ▶ 10 技術くるま座：全社の技術開発幹部が集まり、中長期の視点で技術戦略や重点テーマを議論する場
- 10 ▶ 100 R&D Innovation Networking Conference (RINC)：研究開発テーマを初期段階で、トップ層から現場まで幅広く共有し、テーマの推進を加速する場
- 経営ファンド：事業機会を捉えた迅速な意思決定のもと、必要な経営資源を機動的に投入する仕組み
- 知財戦略：知的財産という無形資産を重視し、質の高い特許を通じて事業の競争力を高める戦略
- サプライチェーンマネジメント：事業戦略と連動した調達・生産・物流の強化により、イノベーションを安定的に社会実装するための基盤
- Group Activity Toward Excellence (GATE)：職場で働くメンバーのボトムアップ活動により、継続的な改善活動に取り組む小集団活動
- 三新世界大会：優れた三新活動事例を表彰し、営業人材が互いの取組みから学び合う機会



NIC最終選考会
2025年度は過去最高の
2,683件の新規アイデアの
応募がありました

INDEX

Introduction

▶ Vision

- 4 CEOメッセージ
- 7 COOメッセージ
- 12 Nittoグループの経営戦略
- 13 価値創造プロセス
- ▶ 14 イノベーションモデル
- 15 サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)
- 17 強みとなる資本

Strategy & Performance

Governance

Data Section

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

サステナビリティ重要課題の詳細

<https://www.nitto.com/jp/ja/sustainability/management/materiality/>

Nittoグループは、社内外の環境変化やステークホルダーの期待の高まりを踏まえ、2026年にサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)を見直しました。
これらの課題に取り組みながら、地球環境や人類・社会にとって「なくてはならないESGニッチトップ企業」を目指し、サステナビリティ経営をより実効性の高いものへと進化させていきます。

マテリアリティ	2030年目指す姿	インパクト
 気候変動への対応	脱炭素経営、多様な気候リスクに備えた基盤の構築、社会課題解決型イノベーションを推進し、サプライチェーン全体での環境負荷ゼロを目指し、脱炭素社会の実現に貢献している	● 気温の上昇による自然災害(台風、洪水、海面上昇等)の激甚化がもたらす人々の心身の健康状態の毀損、住居やインフラなどの破壊 ● 気候パターンの変化がもたらす、住環境および衣・食の質低下
 循環型社会の実現	資源効率、環境負荷低減、事業創出を推進し、サプライチェーン全体を通じて持続可能な循環型社会の実現に貢献している	● 原材料、資源の採取による天然資源量の減少がもたらす自然環境の喪失
 生物多様性の保全	すべてのステークホルダーと協働し、持続可能な社会の実現に向けて自然の回復と再生を目指すネイチャーポジティブに貢献している	● 大気中の汚染物質濃度の上昇による自然環境の喪失や生態系サービスの劣化 ● 水資源の減少による、土壌・水質浄化機能の低下、地域住民の水の可用性の低下
 PlanetFlags™ /HumanFlags™の創出	重点3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」において、地球環境・人類社会、さらにお客様・産業にとってなくてはならない価値を創造している	● PlanetFlags™による環境問題(気候変動、汚染、資源消費など)の防止・緩和や自然再興 ● HumanFlags™による社会課題(健康寿命延伸の支援、医療介護・介護サービスの提供、感染症の抑制、安心・安全な社会インフラの維持・構築など)の解決への貢献
 労働者の安全確保	あらゆる事故・災害ゼロを目指し、Nittoグループで働くすべての人々が安全で健康に働ける環境づくりに努めている	● 労働災害や火災の発生による労働者の人命の喪失、心身の健康の毀損 ● 化学物質等による従業員の健康被害
 多様な人財の活躍	さまざまな価値観・思考を有する多様な人財が尊重され活躍ができる環境の構築に取り組み、グローバルでの事業成長をけん引できる人財を育成している	● 能力開発、業務機会の提供などによる、個人の成長とチャレンジする意欲、やりがいおよびウェルビーイングの向上 ● 活躍の機会の創出がもたらす個人のやりがいの向上による、長期的かつ安定的な生活水準の維持・向上
 製品の安定供給	ステークホルダーから信頼され、選ばれる企業であり続けることを目指し、継続的改善による高品質なモノづくりやサプライチェーン全体での持続可能な協働に取り組んでいる	● サプライチェーンの寸断や調達リスクの高い原材料・資材の供給不足による製品供給の阻害 ● 化学物質規制などの安全基準を満たさない製品提供によるエンドユーザーの健康被害
 人権の支持と尊重	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により、人権を尊重する企業活動を通じて、すべての人が安心して働ける社会を実現している	● 労働権が尊重されないことによる自社従業員の心身健康状態の毀損、経済的損失・機会損失、ワークライフバランスの悪化 ● 強制労働、児童労働を原因とするバリューチェーン労働者の人命喪失、心身健康の毀損
 コンプライアンスの向上	従業員一人ひとりによる行動規範の理解と実践を促進するとともに、コンプライアンスリスクの低減や不正の早期発見・是正に関する体制を強化し未然防止を図り、持続的な成長と社会からの信頼獲得に貢献している	● コンプライアンス違反によるステークホルダーの経済的損失の発生、サプライチェーンの混乱
 情報セキュリティの強化	お客様の信頼を保つとともに社会の安定にも寄与し、情報セキュリティマネジメント活動を通じて社会に対する責任を果たしている	● サイバー攻撃による自社システムの停止に伴う製品供給の遅延 ● 機密情報流出によるステークホルダーへの経済的損失の発生

INDEX

Introduction

▶ Vision

- 4 CEOメッセージ
- 7 COOメッセージ
- 12 Nittoグループの経営戦略
- 13 価値創造プロセス
- 14 イノベーションモデル
- ▶ 15 サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)
- 17 強みとなる資本

Strategy & Performance

Governance

Data Section

見直しにあたり、事業活動における課題を抽出して「環境・社会」および「自社」への影響を評価し、うち重要性が高い項目をマテリアリティとして特定しました。
その妥当性などを社内外関係者と協議したのち、経営戦略会議での審議を経て取締役会で決議しました。新しいマテリアリティは中期経営計画を含む事業計画へ反映されています。

マテリアリティ	実行内容	マテリアリティKPI・2030年度目標	2025年度実績
 気候変動への対応	●GHG排出の削減 ●再生可能エネルギー比率の向上	●GHG排出量(Scope1)：330kton以下 ●GHG排出量(Scope2)：70kton以下 ●GHG排出量(Scope3)：1,460kton以下 ●再生可能エネルギー比率：100%(2035年)	272kton 89kton 1,391kton 79%
 循環型社会の実現	●資源の有効活用(製品設計(軽量化・歩留向上)、リユース、リサイクルなど) ●環境負荷の少ないバイオ材・リサイクル材の使用	●資源利用率：69%以上 ●サステナブル材料使用率：30%以上	72% 24%
 生物多様性の保全	●VOCやその他大気汚染物質排出量の適正管理・削減 ●水使用の効率化	●重点拠点(日東ベント)のVOC排出量：70%以上削減(FY2018比) ●重点拠点(亀山事業所)の水リサイクル量：420kton以上/年 ●重点拠点(滋賀事業所)の製造工程再利用水利用率：100%	74% 154kton 83%
 PlanetFlags™ /HumanFlags™の創出	●技・製・販・管一体での開発、なくてはならない製品・サービスの創出 ●PlanetFlags™/HumanFlags™を創出するイノベーションモデルの強化	●ダブル認定売上収益比率：50%以上 ●ニッチトップ売上収益比率：50%以上 ●Flags*売上収益比率：50%以上	40% 49.7% 46%
 労働者の安全確保	●労働災害の発生防止 ●火気および環境事故発生防止	●重大・重要災害件数：ゼロ ●プロセス安全事故「Tier1」評価件数(PSIC)：ゼロ	8件 来年度開示予定
 多様な人財の活躍	●チャレンジを後押しする人事施策の推進 ●各組織が自組織の課題に取り組むボトムアップでの組織開発の実施 ●各職場でのインクルージョンの実践	●エンゲージメントスコア：85以上 ●チャレンジ比率：85%以上 ●インクルージョンスコア：75以上	81 58% 73
 製品の安定供給	●原材料や資材の調達リスク評価の実施 ●グローバルでの適正な化学物質管理	●リスク評価の実施率：100% ●重大な化学物質規制違反件数：ゼロ	来年度開示予定 来年度開示予定
 人権の支持と尊重	●自社従業員およびバリューチェーン労働者、コミュニティの人権インシデント発生防止	●自社従業員の重大人権インシデント発生件数：ゼロ ●CSRアセスメントで労働/人権に関して負の影響を及ぼす可能性があるとして評価されたサプライヤー数：ゼロ	来年度開示予定 82件
 コンプライアンスの向上	●ビジネス行動ガイドライン(BCG)を軸としたコンプライアンス浸透活動・教育 ●コンプライアンス・マネジメントシステムの運用	●BCGの行動実践度：90%以上 ●コンプライアンス・マネジメントシステム運用率：100%	88% 100%
 情報セキュリティの強化	●情報セキュリティ管理の推進	●情報セキュリティ教育実施率：100%	98%

※Flags:PlanetFlags™/HumanFlags™の略称

INDEX

Introduction

▶ Vision

- 4 CEOメッセージ
- 7 COOメッセージ
- 12 Nittoグループの経営戦略
- 13 価値創造プロセス
- 14 イノベーションモデル
- > 15 サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)
- 17 強みとなる資本

Strategy & Performance

Governance

Data Section

強みとなる資本

新たな価値を創造するためにはさまざまな資本の投入が必要不可欠ですが、Nittoグループでは特に6つを「強みとなる資本」と位置づけています。これらは長い歴史の中で培われ、進化を繰り返して強固になった当社独自の資本で、Nittoグループのイノベーションを支え、他社との差別化に寄与しています。

	資本の詳細（重要性）	主な取組み例	関連するページ
強固な顧客基盤 	Nittoグループが事業変遷の中でさまざまな顧客と築いてきた信頼関係は重要な未財務の価値であり「顧客関係資産」と位置づけています。直接の顧客だけでなく、その先のお客様やパートナー様とも信頼関係を築いており、顧客関係資産はサプライチェーン全体に及びます。顧客に密着し、営業・マーケティング・技術の各担当者が一体となって三新活動とニッチトップ戦略を推進することがイノベーション創出につながります。	- Global Niche Top™/Area Niche Top™製品創出 - 三新世界大会 - 新規事業創出大会「NIC」 - 戦略的アライアンスの実行（M&A・出資、パートナーシップ）	▷ P.4-6 ▷ P.7-11
多様な人財 	Nittoグループは「人財は最も重要な財産」と位置づけ、人的資本経営の実践を通じて、多様な人財の確保・育成に努めています。従業員がチャレンジを楽しめる環境と能力を最大限発揮できる組織を実現し、The Nitto Wayを実践できるNitto Personをグローバルで育成するとともに活躍の場を提供します。人財が生み出す価値によって他社との差別化を図り、持続的な成長につなげます。	- エンゲージメントサーベイ - キャリア形成・自律のための支援策 - Nitto Global Business Academy(NGBA)などの人財育成プログラム - FLOWERプログラムなどによる女性活躍推進 - 人財の確保・定着	▷ P.33-38
8つの基幹技術 	Nittoグループは、創業以来培ってきた基幹技術を複合・発展させることで、多様な技術へと拡張し、幅広い製品・サービスを展開しています。 これらの技術や強みを活かせる3つの重点分野やそれぞれの交わる領域で、8つの基幹技術とその周辺技術を掛け合わせることで「なくてはならない」製品や技術の開発を可能にし、また、知財戦略により収益の最大化を図ります。	- ダブル認定製品・サービスの創出および拡大 - PlanetFlags™/HumanFlags™認定スキーム - R&D Innovation Networking Conference(RINC) - 新規事業創出大会「NIC」 - 戦略的アライアンスの実行（M&A・出資、パートナーシップ） - 知的財産の活用 - デジタル利活用	▷ P.21-25 ▷ P.29-30 ▷ P.31-32 ▷ P.39
健全な財務基盤 	Nittoグループでは、強固な自己資本と適切な手元流動性資金のバランスにより健全な財務基盤を維持しています。 これにより、外部環境に依存しない、リスクに耐えうる財務基盤を確保するだけでなく、成長機会を迅速に捉えて必要な際に機動的な資金調達を可能にし、さらなる成長につなげます。	- ROIC経営の推進、ROE向上 - 最適なキャッシュアロケーション、バランスシートマネジメント - 株主還元（安定配当、機動的な自己株式取得）	▷ P.18-20
安全・高品質なモノづくり 	Nittoグループでは「安全をすべてに優先する」考えのもと、安全文化を徹底しています。原材料の調達から製品の開発・製造・使用に関わる社内外すべてのステークホルダーの安心・安全を確保し、最高品質のモノづくりを追求して高い満足度を獲得します。また、サプライチェーン全体で人権に配慮した事業活動を遂行することで、ステークホルダーからの信頼を獲得し、事業の持続性を確保します。	- 安全文化の徹底「安全をすべてに優先する」 - 品質意識の向上 - サプライチェーンマネジメント - サステナブル調達 - 人権デュー・ディリジェンス - 小集団活動「GATE」 - デジタル利活用	▷ P.39 ▷ P.55-58
持続可能な資源活用 	モノづくりにおけるエネルギーや資源の利用、CO ₂ や廃棄物の排出などの環境への影響を重視し、事業執行部署と専門機能部署、エリア統括の3軸の有機的連携によって、それらの削減に取り組んでいます。事業や技術の変革とともに脱炭素、3R(Reduce/Reuse/Recycle)や汚染防止などの環境対策を推進することで、持続可能な社会の実現だけでなく、事業成長へと転換します。	「Nittoグループカーボンニュートラル 2050」宣言、SBT賛同、RE100加盟 - TCFD/TNFD提言に賛同 - Global Green Committee(GGC)	▷ P.42-47

INDEX

Introduction

▶ Vision

- 4 CEOメッセージ
- 7 COOメッセージ
- 12 Nittoグループの経営戦略
- 13 価値創造プロセス
- 14 イノベーションモデル
- 15 サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）

> 17 強みとなる資本

Strategy & Performance

Governance

Data Section