

Nittoグループ
統合報告書
2026





Mission

新しい発想でお客様の価値創造に貢献します。

Nittoグループは、お客様のお役に立つ製品・システム・アイデアを、徹底して追求する姿勢を常に忘れずにいたいと考えています。直接関わるお客様はもちろんのこと、その先にあるすべてのステークホルダーの方々に、安全と繁栄、快適さ、そして豊かさをお届けすることが、私たちの使命(Mission)です。

Vision

Creating Wonders

「Mission:新しい発想でお客様の価値創造に貢献します。」を実現するため、全世界のNittoグループ役職員が持つべき考え方が、「Creating Wonders」です。

一人ひとりが驚きと感動を生み出すことに果敢に挑戦する、すなわち、「Creating Wonders」を日々実践し、さまざまな分野で世界を変える原動力を生み出し続けていく、これが私たちのビジョン(Vision)です。

The Nitto Way

「The Nitto Way」はNittoグループが目指す未来の姿を実現するために、Nittoグループの従業員が大切にすべきもの・判断基準を示した価値観を明文化したものです。

Nittoグループの全従業員が「The Nitto Way」を理解し、安心・安全に生き活きと働くことで、「Mission:新しい発想でお客様の価値創造に貢献します。」および「Vision:Creating Wonders」の実現を目指します。

安全

安全をすべてに優先します。

持続可能性

社会や自然との調和に努め、持続可能な未来を切り拓きます。

多様性と人権

誠実さと謙虚さを大切に、すべての人々の多様性と権利を尊重します。

お客様

地球環境、人類、社会もお客様と捉え、驚きと感動を提供します。

変化の先取り

現場に身を置き、変化を先取る力を磨きます。

チャレンジ

失敗を恐れず、チャレンジし続けます。

三新活動

三新活動を通じ、イノベーションを起こします。

ニッチトップ

ニッチトップ製品をOne-Nittoで創出します。

スピードと完成度

スピーディーに動き、チームワークでやり遂げます。

組織風土

オープン・フェア・ベストで行動します。

自己変革

一人ひとりの成長がチームの成長につながると信じ、自己変革に努めます。

当事者意識

一人称で考え、主体的に行動します。

CONTENTS

Introduction

- 1 経営理念
- 2 CONTENTS
- 3 Nittoグループの歩み

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

- 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

- 59 社外取締役座談会
- 63 取締役・監査役紹介
- 67 指名・報酬諮問委員会 議長メッセージ
- 68 コーポレートガバナンス
- 74 コンプライアンスの向上
- 75 リスクマネジメント

Data Section

- 77 10年間の業績概要
- 79 株主・株式情報
- 80 社会貢献活動

編集方針

Nittoグループはステークホルダーの皆様に「社会課題の解決と経済価値の創造の両立」に向けた取り組みをお伝えべく統合報告書を発行しています。

Nittoグループの全体像をご理解いただけるよう、本報告書では成長の軌跡と現在の姿、将来に向けてどのように価値を共創するかについてまとめています。詳細・関連情報につきましては、ウェブサイトで開示していますので併せてご参照ください。

本報告書は日本語および英語で発行しており、ウェブサイトからも閲覧いただけます。

対象範囲

Nittoおよび子会社87社、関連会社1社を含む89社
(2026年3月31日時点)

対象期間

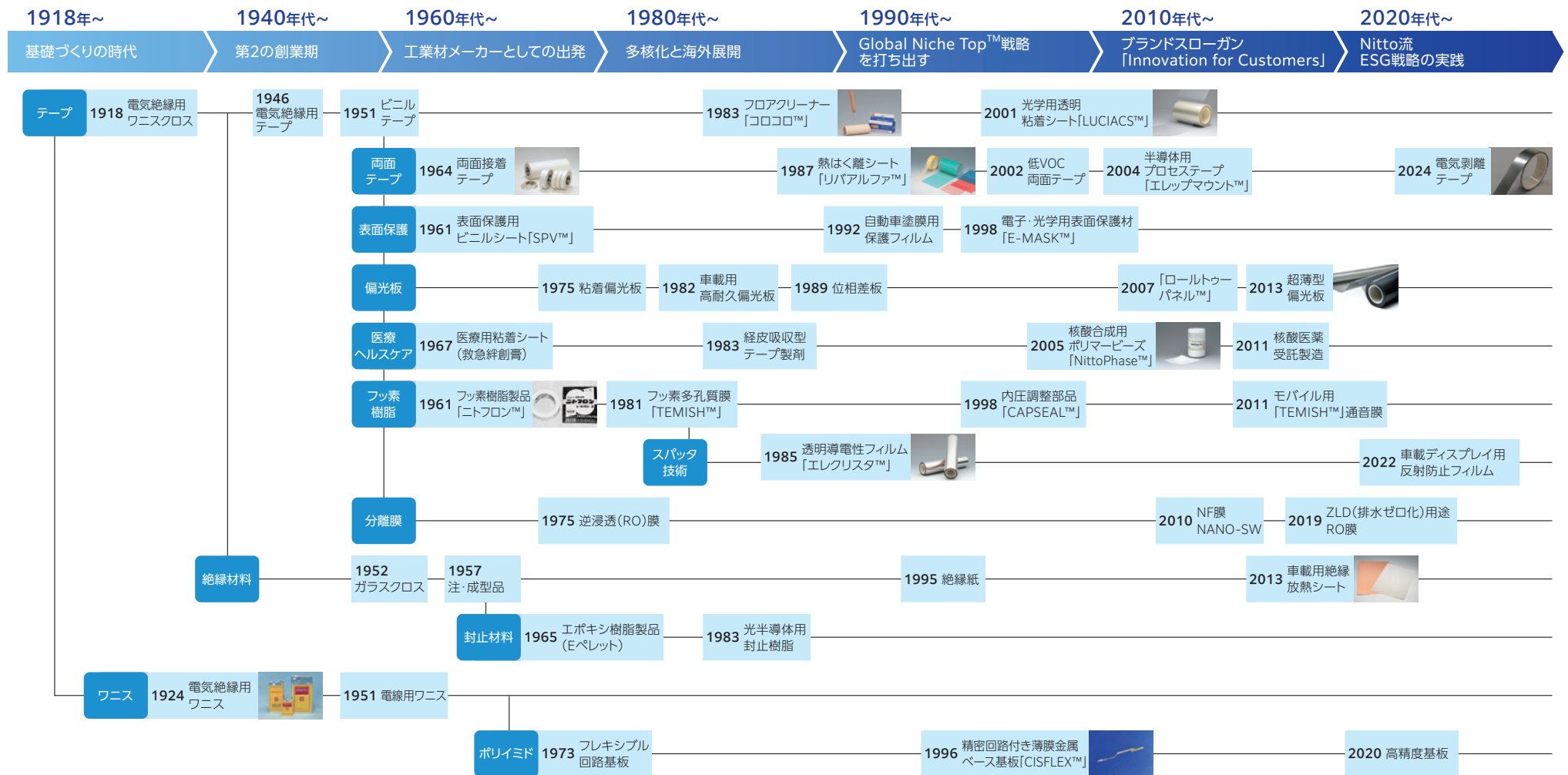
2025年度(2025年4月1日~2026年3月31日)
一部、同期間以外の実績も含まれます。

参考ガイドライン

本報告書は、以下のガイドラインを参照しています。

- ・「Global Reporting Initiative(GRI)スタンダード」
GRI対照表 <https://www.nitto.com/jp/ja/sustainability/index/gri/>
- ・IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- ・「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス 2.0」

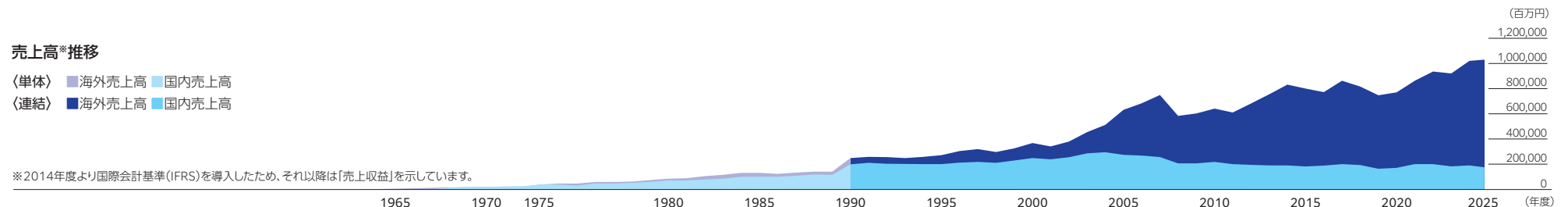
Nittoグループの歩み



売上高*推移

〈単体〉 ■ 海外売上高 ■ 国内売上高
 〈連結〉 ■ 海外売上高 ■ 国内売上高

※2014年度より国際会計基準(IFRS)を導入したため、それ以降は「売上収益」を示しています。



CEOメッセージ

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



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

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、人材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。





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

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。

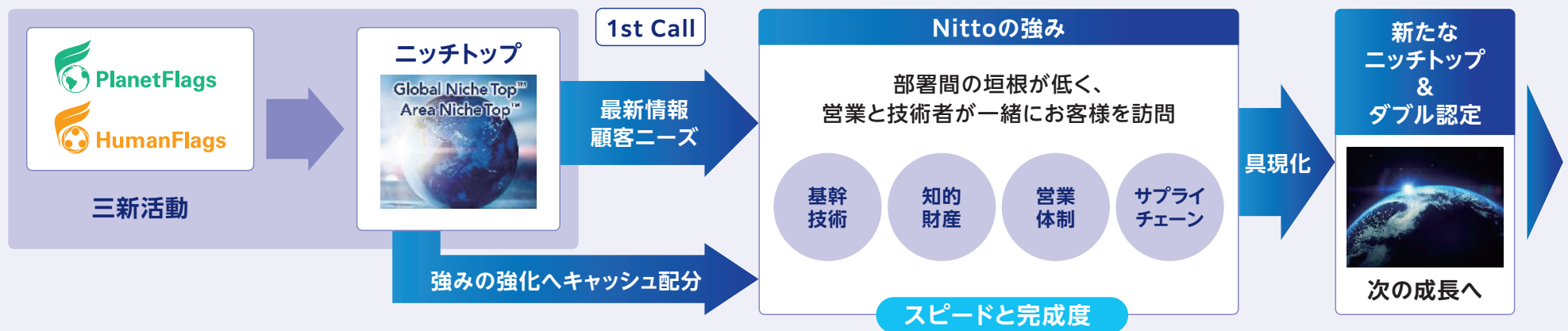
「Nitto RISE 2028」で成長の確度を高める

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



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。

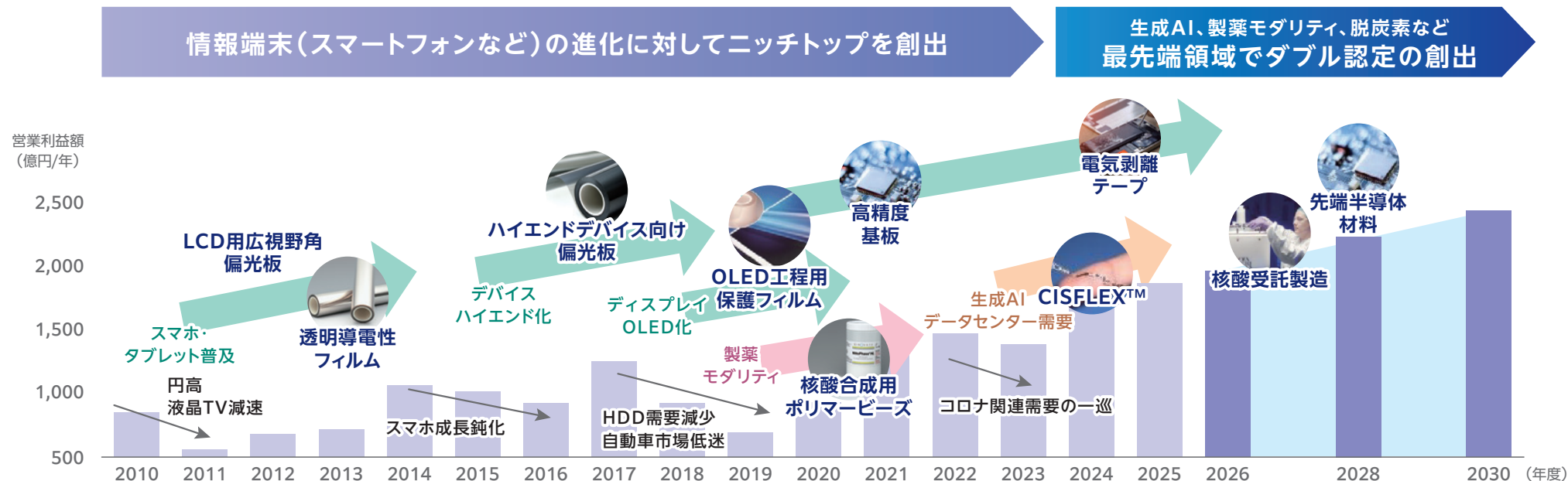
こうした変化を成長機会に変えるためには、お客様やサプライチェーンとの対話を通じて、現場で生まれているニーズをいち早く、深く捉えることが重要です。私自身も現場に足を運び、お客様

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



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活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。



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。



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。

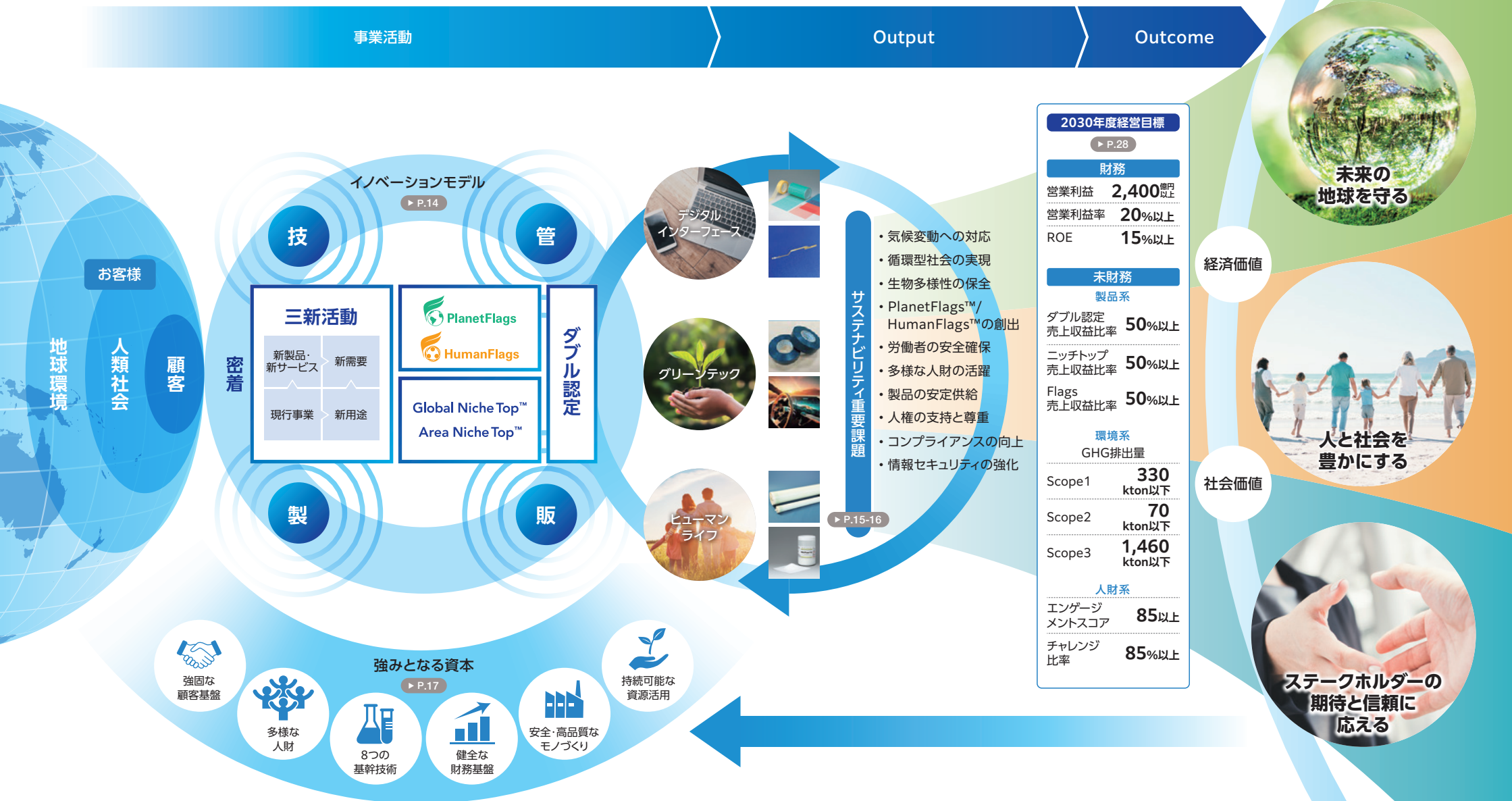
なかでもFlagsとニッチトップ双方の認定基準を満たす「ダブル認定」は、社会課題を事業機会として捉え、ニッチな領域で高い収益を確保する新たな成長戦略です。新中期経営計画「Nitto RISE 2028」では「ダブル認定による新しい成長の実現」を重点取組みに掲げ、成長産業においてダブル認定製品・サービスの創出および拡大を加速させることで、事業ポートフォリオの変革を進め、社会課題の解決と経済価値の創造の両立の実現を目指します。

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。

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。

2030年目指す姿
なくてはならない
ESGニッチトップ企業



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
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
- 1 ▶ 10 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
- 10 ▶ 100 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

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

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

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、CO₂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

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ケーション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「Nitro 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

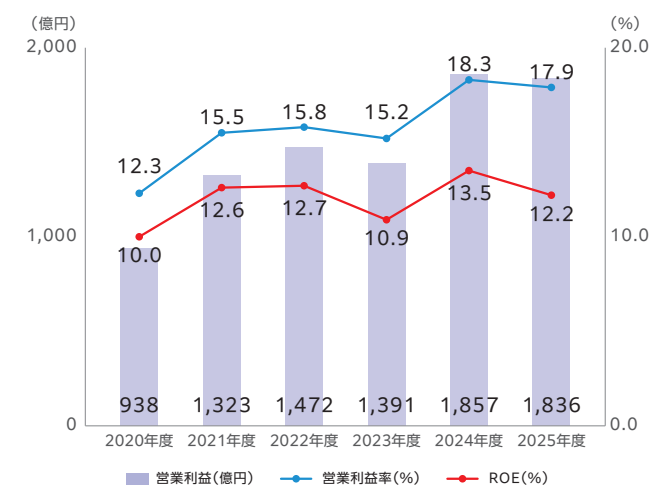
加しました。ヒューマンライフにおいては、核酸受託製造およびその製造に使用される核酸材料の販売が伸長し、第2四半期からは商用化が見込まれる大型案件の生産を開始しました。

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。

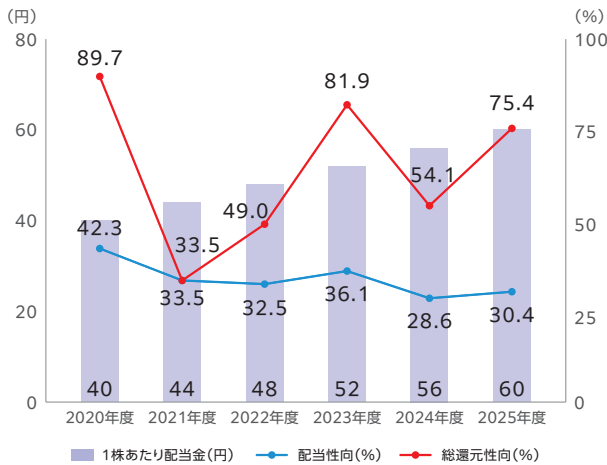
前中期経営計画における3年累計の営業キャッシュフローは当初計画の5,000億円を上回る5,656億円となり、2,633億円の設備投資を実施する一方で、株主還元についても、安定配当に加え、3年累計で1,420億円の自己株式取得を行うことができました。

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



株主還元の推移



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。

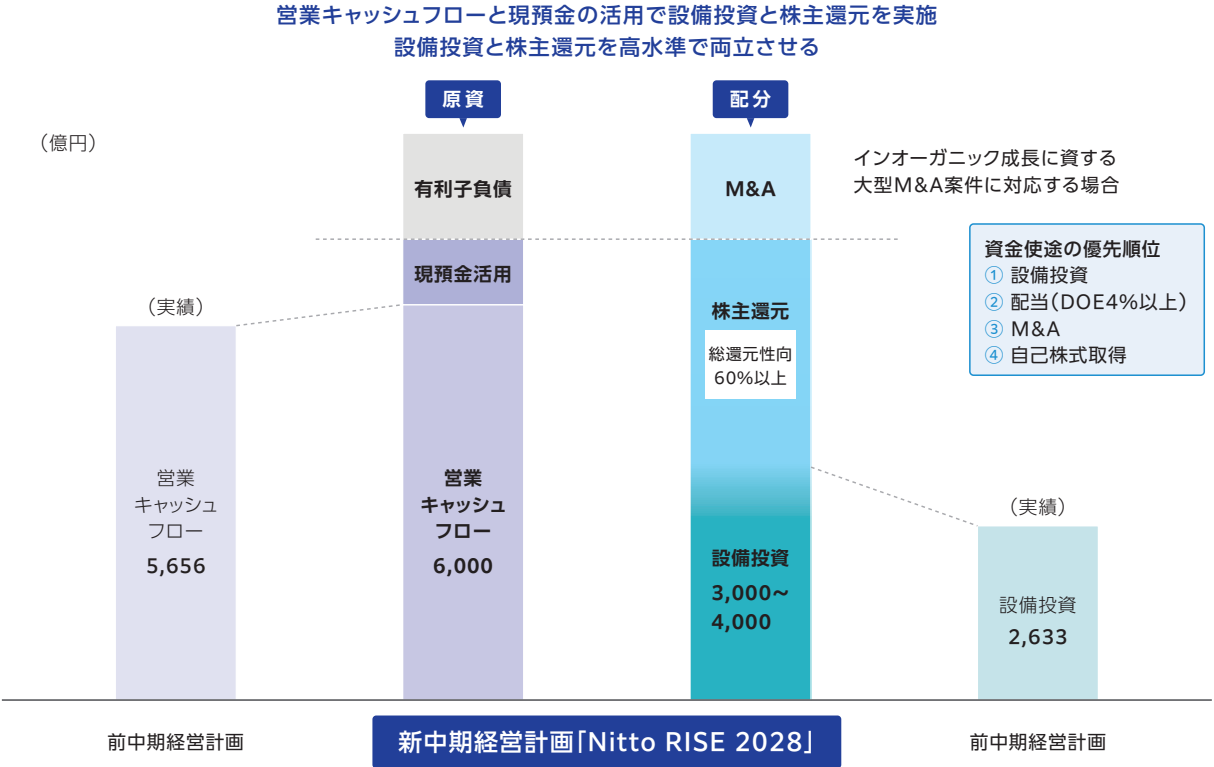
キャッシュアロケーション

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



■ 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。

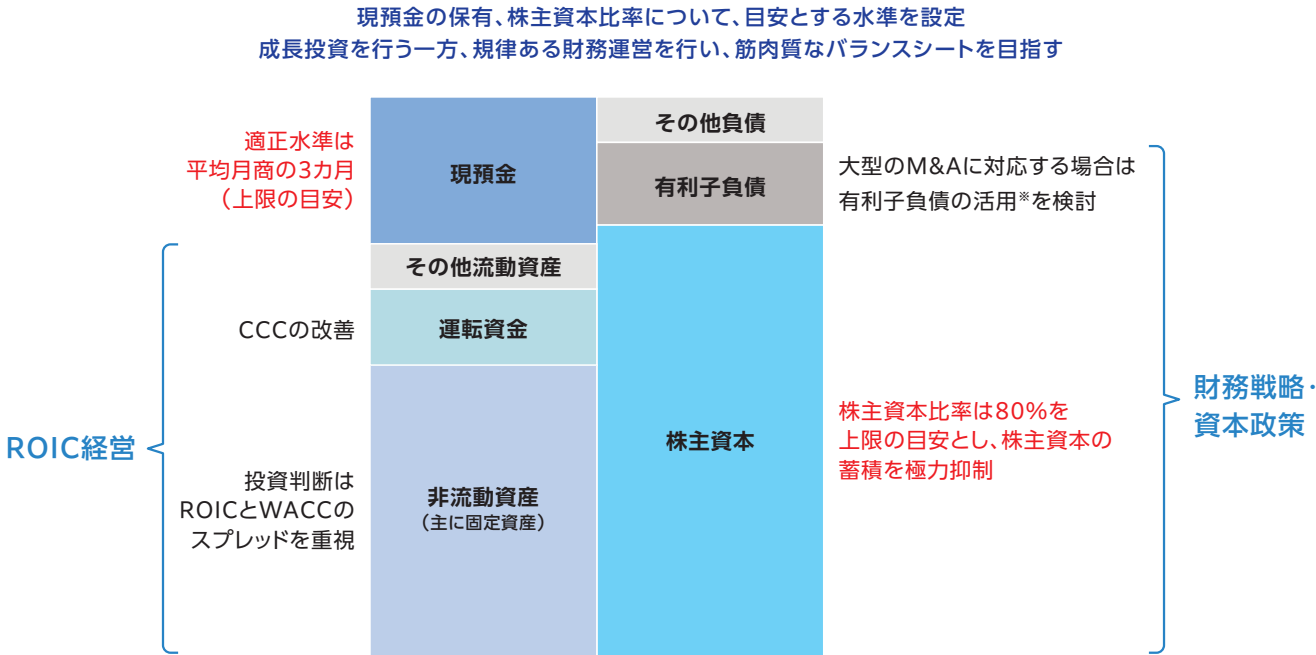
従来から全社にROIC経営を推進していますが、さらなる資本効率向上を目指し、現在取り組んでいるデータドリブン経営を通じて、得られたデータや知見を活かして課題を可視化し、在庫削減などの運転資金改善を事業部門に促すとともに、事業部門での改善事例などを社内でも横展開していきます。また、投資判断や低収益事業の方向づけなどは、ROICと事業部別に設定したWACCのスプレッドを重視し、今後の市場成長性や競争環境なども見極めたうえで総合的に判断を行います。新中期経営計画において、設備投資の計画金額を固定せずに、3,000億円から4,000億円

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。

バランスシートマネジメントの考え方



※ 現状の信用格付を維持しつつ、一定の借入調達余力を確保できる範囲内で活用を検討

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。

CTOが語るR&D戦略



「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

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

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本の線につながることが、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。

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。三新活動を基盤としてきた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。



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

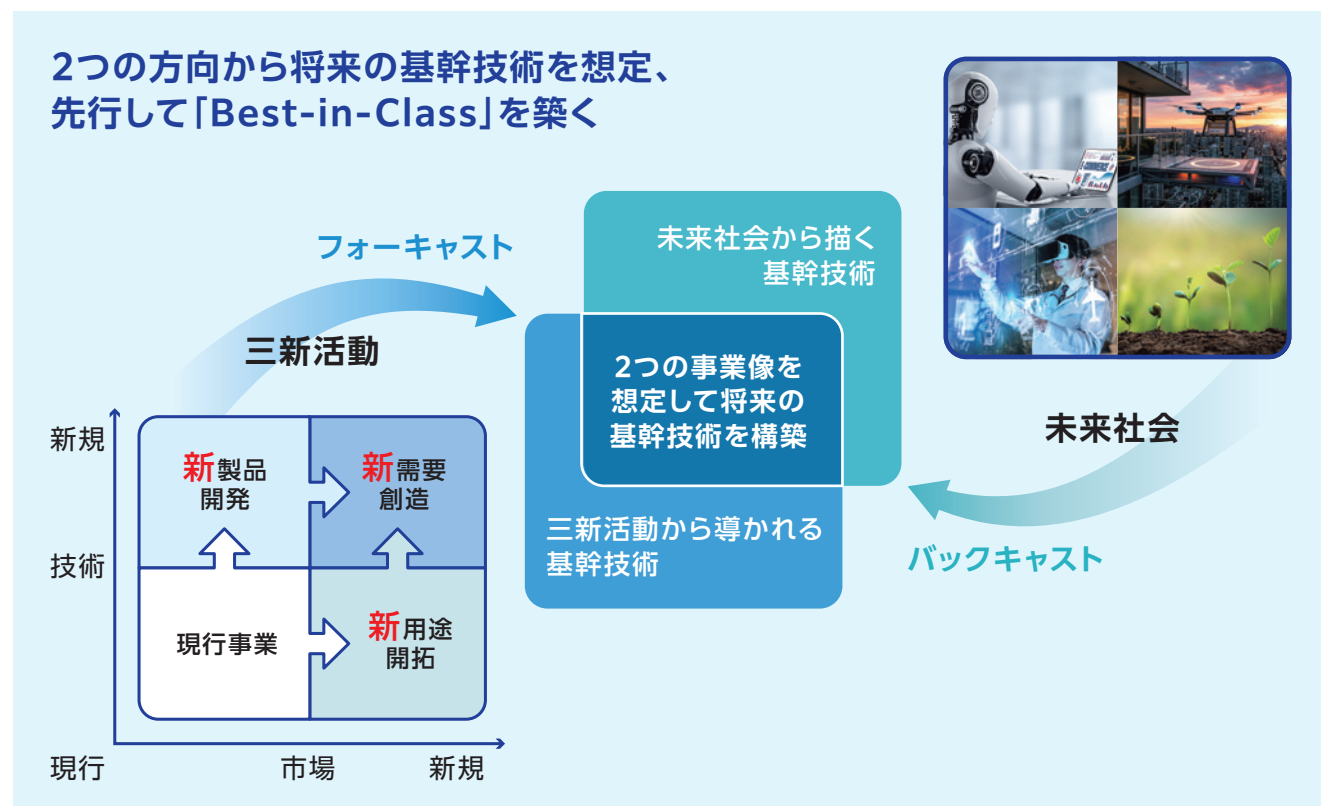
なっているということです。重なり合う地点は模索しつつも、それぞれのマネジメント手法は切り離して考えていく必要があります。

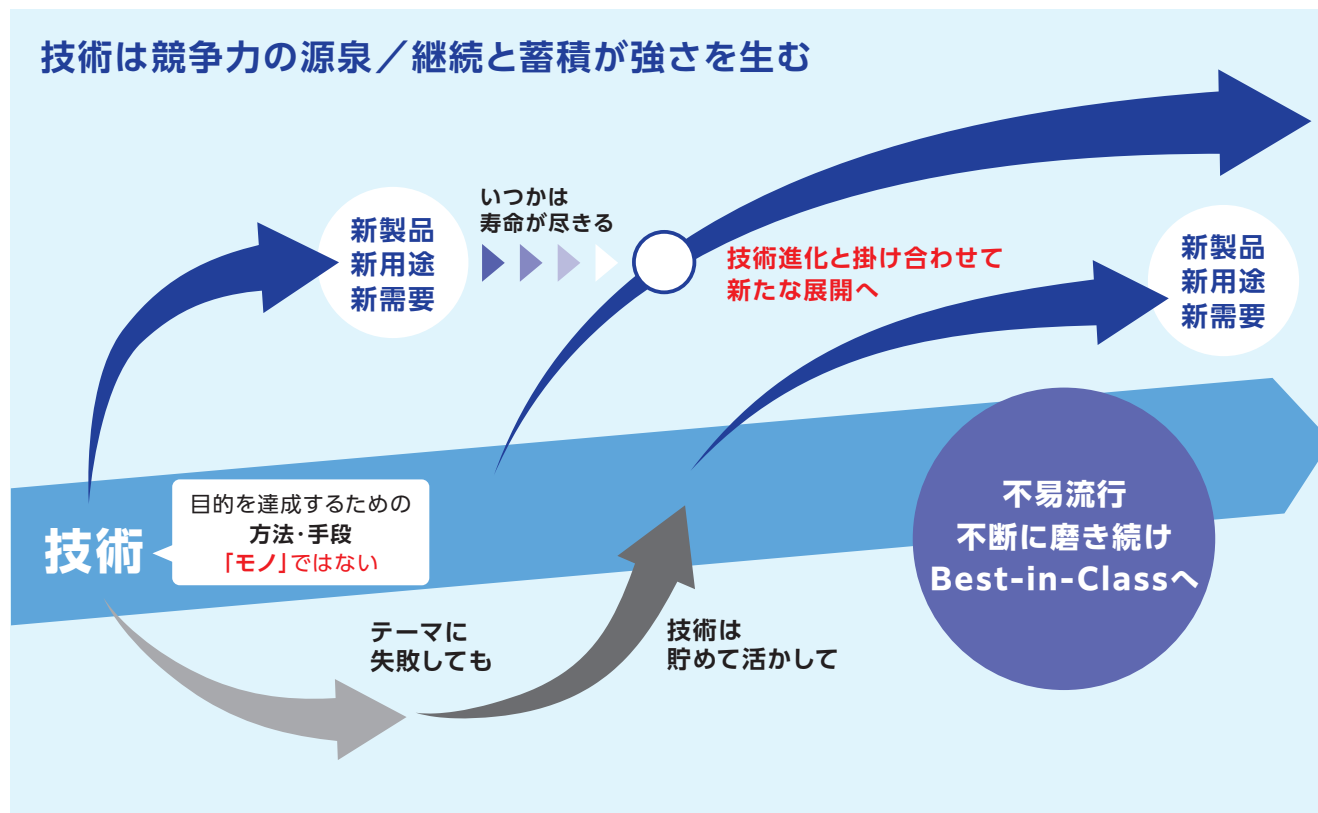
フォーキャスト型の技術開発では、顧客ニーズへの適合性、実現可能性、競争優位性、投資回収の確度などを指標とし、オープンかつ公正に、テーマを継続すべきか否かをタイムリーに判断することが求められます。一方で、バックキャスト型の技術開発では、成功の確度を予測することは困難です。前者と同じ基準だけで判断すれば、革新の芽を摘み取ることもなってしまいます。先鋭的なリーダーに対して、長い目で不確実性の伴う挑戦を後押ししていく姿勢が必要です。

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。





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。

知財戦略

■ 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「末財務」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。

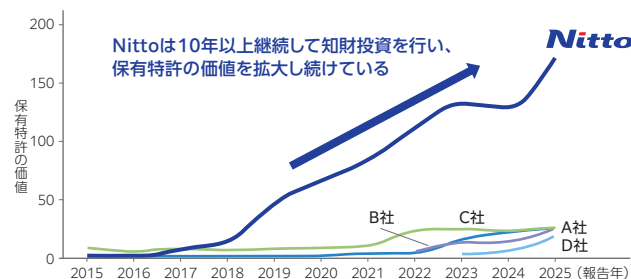
具体例として電気剥離テープ事業の知財戦略を説明します。近年、製品の購入者がメーカーに依存せずにその製品を修理できる権利(Right to Repair)が注目され、欧州や米国の一部州(例：ニューヨーク州、カリフォルニア州)で法制化されたほか、インドやオーストラリアなどでも議論が進んでいます。当社はこの動向を将来の循環型社会にとって「なくてはならない要素」と捉えており、これに応えるために基幹技術の1つである剥離技術を磨いてきました。その1つが電気剥離技術であり、近年ハイエンドスマートフォンのバッテリー固定用の電気剥離テープとして採用され、売上を

伸ばしています。

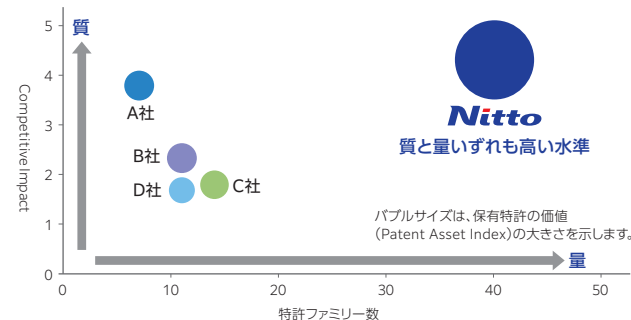
開発段階では、電気剥離技術を修理できる権利に関する差別化技術との位置づけで特許出願し、知的財産網を構築することで競合他社に対する優位性を獲得しています。グラフ1では長年の投資により当社が知財価値を大きく積み上げてきたこと、グラフ2では当社の知的財産網が質・量の両面でバランスよく構築されていることが確認できます。

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)

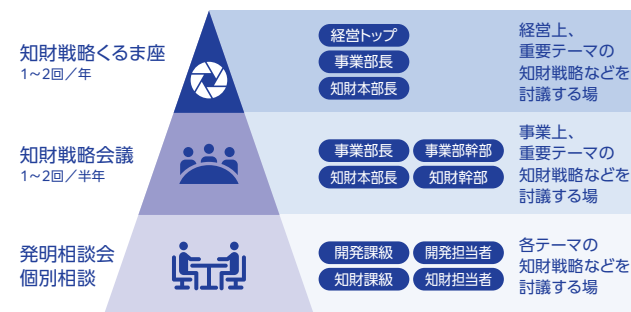
1. 保有特許の価値、「Competitive Impact」と特許ファミリー数はLexisNexis社が提供する特許データベース「PatentSight+」で提供される指標です。
2. 保有特許の価値は「PatentSight+」の知財価値指標(Patent Asset Index)で、競争力・質を表す指標である「Competitive Impact」の各有効特許ファミリーの合計値です。
3. グラフ1の報告年は各年の12月31日時点でのスコアです。
4. 「PatentSight」はPatentSight GmbHの登録商標です。

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

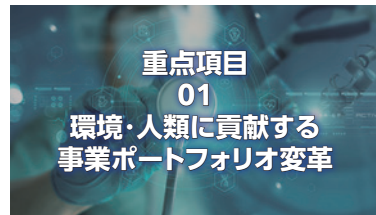
Nittoグループでは知的財産を、ニッチトップ戦略を磨き上げるための重要な経営資源と位置づけています。その考えのもと、各種知的財産教育制度により従業員の知識向上を図るとともに、知的財産への意識醸成を目的に、経営層から開発担当者まで幅広い層を対象とする階層型の会議体を設けて実践的に取り組んでいます。

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。



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。



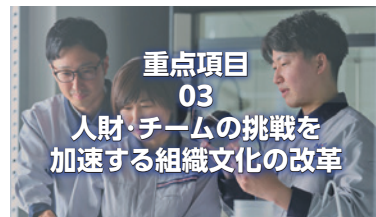
◆環境・人類に貢献する事業ポートフォリオへの転換に向けて 社会課題を捉えた事業の創出・拡大が進展

- ・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。

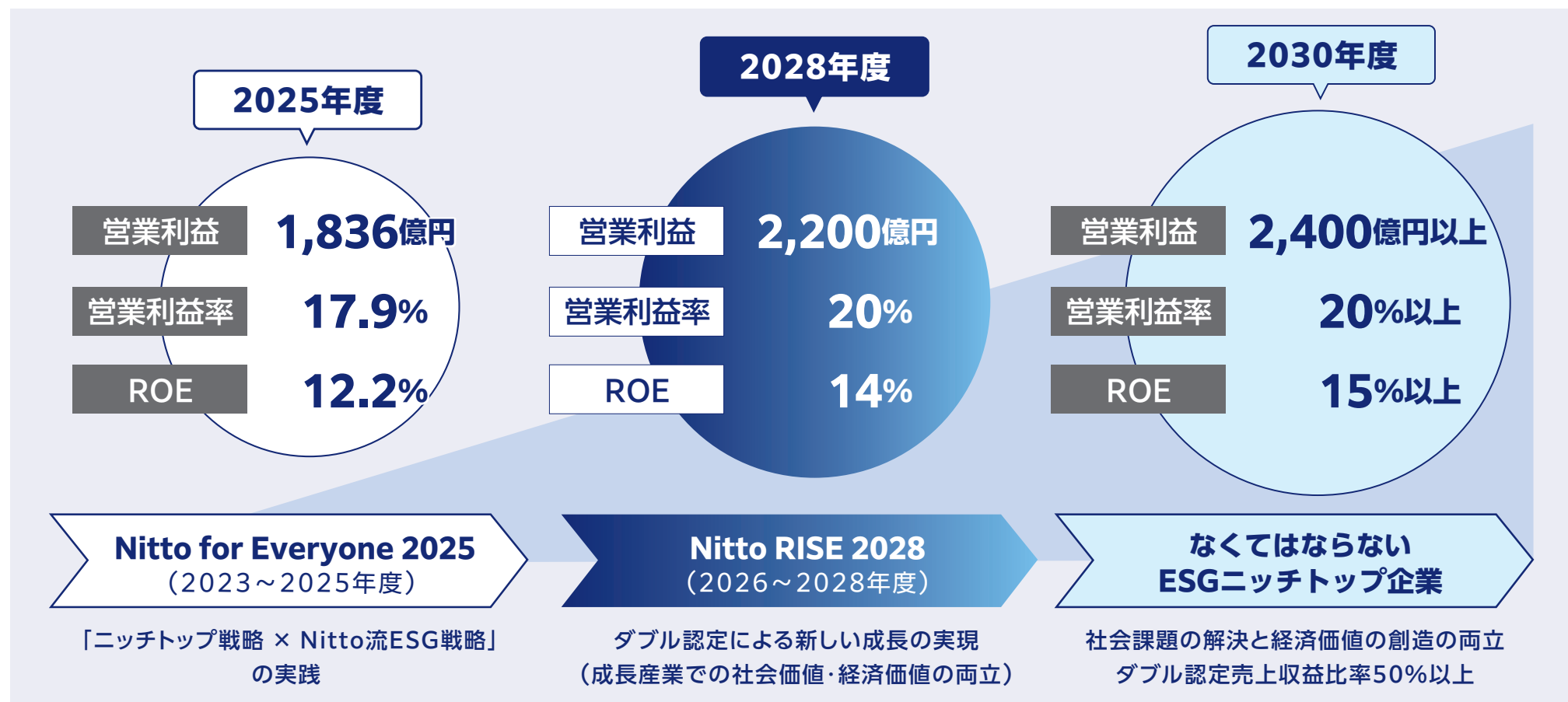
2030年目指す姿に向けて

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。



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

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。

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。

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



基盤機能材料事業部門
モバイル材料事業部 開発部
第1グループ長
加藤 直宏

経営・ESG戦略本部
経営企画部
課長
石川 美恵子

執行役員
経営・ESG戦略本部長
戸塚 健之

基盤機能材料事業部門
モバイル材料事業部 企画部
第1グループ長
間瀬 拓也

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。

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。

苦勞の先に実現した、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。開発には多くの苦勞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

意義と経済性の両面から価値を訴求できる点が強みであり、今後も積極的に推進していきたいと考えています。

加藤 電気剥離テープの場合、社会実装するまでに多くのリソースがかかった印象があります。今後は、品質を追い求めるのと同時に、いかに短期間で社会実装のハードルを下げるができるかという課題にも取り組んでいきます。

石川 ダブル認定に関しても、当事者意識をもちやすい部門とそうではない部門があり、全部署に深く浸透できているわけではありません。しかし、必ずしも環境のためと意識して始めたわけではない取組みが、結果として大きな環境貢献をしているケースも少なくありません。その意義をしっかりと伝えていきながら、ダブル認定をより隅々まで浸透させ、企業価値向上へとつなげられたら嬉しいですし、このような考え方がもっと広がっていけば、社会を変えていく力になるのではないかと信じています。

戸塚 新たな中期経営計画「Nitto RISE 2028」では「なくてはならないESGニッチトップ企業」を「2030年目指す姿」とし、ダブル認定売上収益比率を2030年度に50%以上にするという定量的な目標も掲げています。ニッチトップ製品・サービスは、シェアNo.1であるからこそ、収益性が相対的に高く、その数が増えるほど、グループ全体の収益性向上につながります。そこに地球環境・人類社会への高い貢献を果たすという条件を加えることで社会課題の解決と経済価値の創造を両立できると考えています。

Nittoグループは、これまでたくさんのニッチトップ製品を生み出し、社会の皆様の期待に応えてきた実績があります。そして、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様のご期待に、チーム一丸となって応えていくという文化も定着しています。そうした独自の強みを今後も活かしつつ、「困ったことがあったらまずはNittoさんに聞いてみよう」と思ってもらえるような信頼されるパートナーとなり、「なくてはならないESGニッチトップ企業」を実現していきましょう。

CHROが語る人財戦略



NittoグループのDNAである「チャレンジ」を通じて人財を磨き上げ、グローバルにバリューチェーンをつなげる人財の拡充を図ります。また、戦略人事パートナー(HRBP)の配置を通じて、人財本部としてより直接的な事業貢献にチャレンジしていきます。

取締役 専務執行役員 CSO、CHRO
コーポレート人財本部長

大脇 泰人

グローバルにバリューチェーンを
つなぐ人財を育成し、
新たな成長を実現します

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

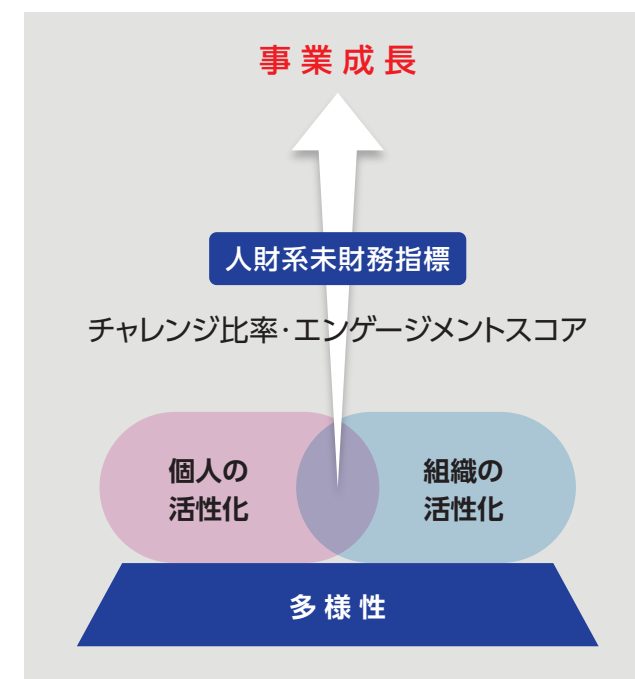
Nittoグループは、独自の「ニッチトップ戦略」と「Nitto流ESG戦略」の実践を軸に、事業の重心を柔軟に移しながら、成長が期待される市場を見極め、グローバルに新しい成長領域を切り拓いてきました。現在、海外売上収益は全体の約8割を占め、サプライチェーンも世界中につながっています。製品仕様の決定に影響

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、グローバルに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」と位置づけています。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



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。

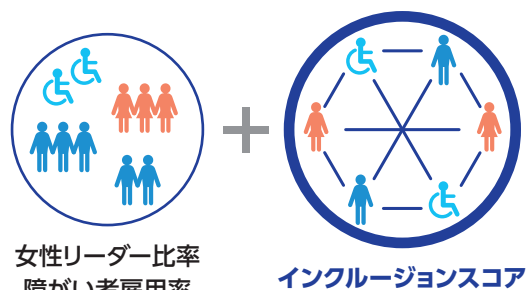
■ 女性リーダー比率

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、女性活躍の取り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。

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しているかを、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。

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、海外トレーニングおよび海外短期派遣研修の制度です。海外トレーニング制度では、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。

■ 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。

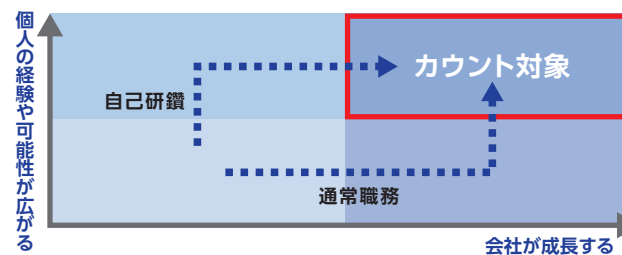
チャレンジ比率にカウントされる「独自プログラム」の事例

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)

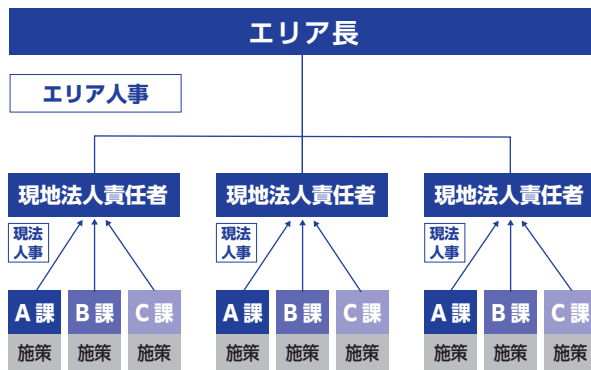
前中期経営計画では、主に各拠点・現地法人の責任者や人事担当部署がサーベイ結果を分析して活動を企画・実行するトップダウン中心の体制としていました。一方で、個々の職場で生じる課題は多様であり、画一的な施策では十分な効果を発揮しにくいという状況が見られました。このような背景を踏まえ、2025年度からはサーベイ結果を各組織の責任者が自ら確認できるようシステムを刷新し、職場単位での主体的な改善活動を中心としたボトムアップ型の体制へと転換しています。これにより職場ごとに、結果のフィードバックや対話、自職場に適した取組みの決定・実行までを一貫して進められるようにしています。併せて、組織責任者に限らず、メンバー一人ひとりが「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

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り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り組みは部・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り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り組み

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、各職場での取り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り組みを推進します。

■ 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り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り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

こうした取り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WEPPs (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)

デジタル利活用

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出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出」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。

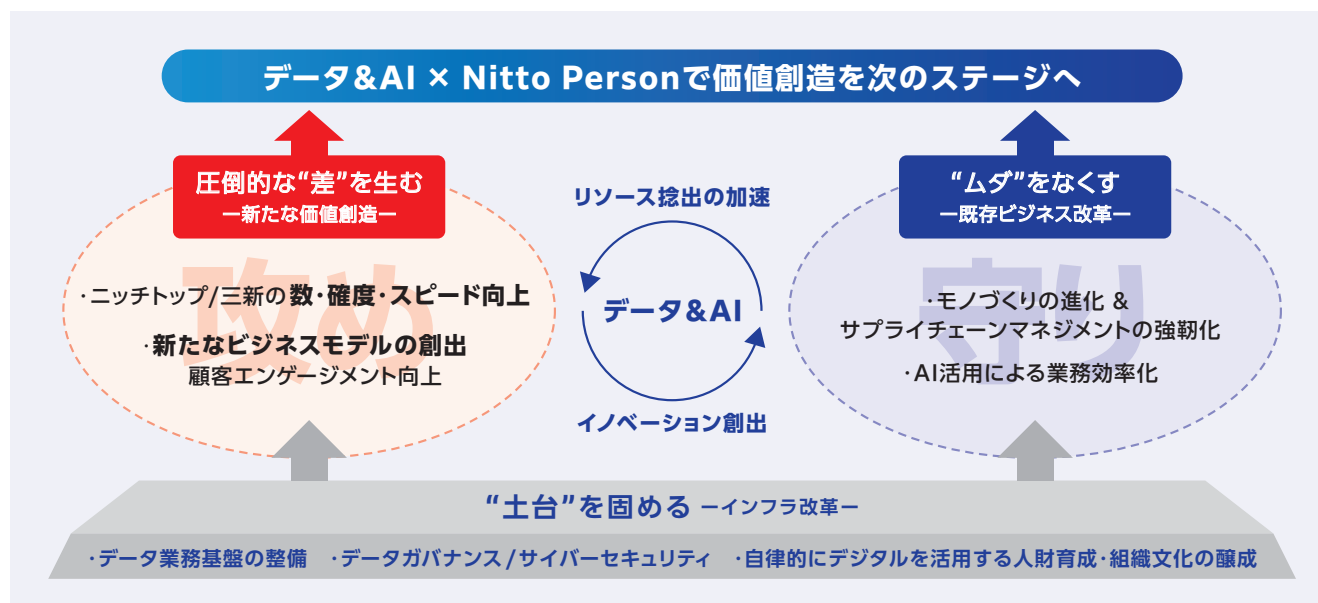
情報セキュリティの取組み

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。



「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

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きける。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。

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)

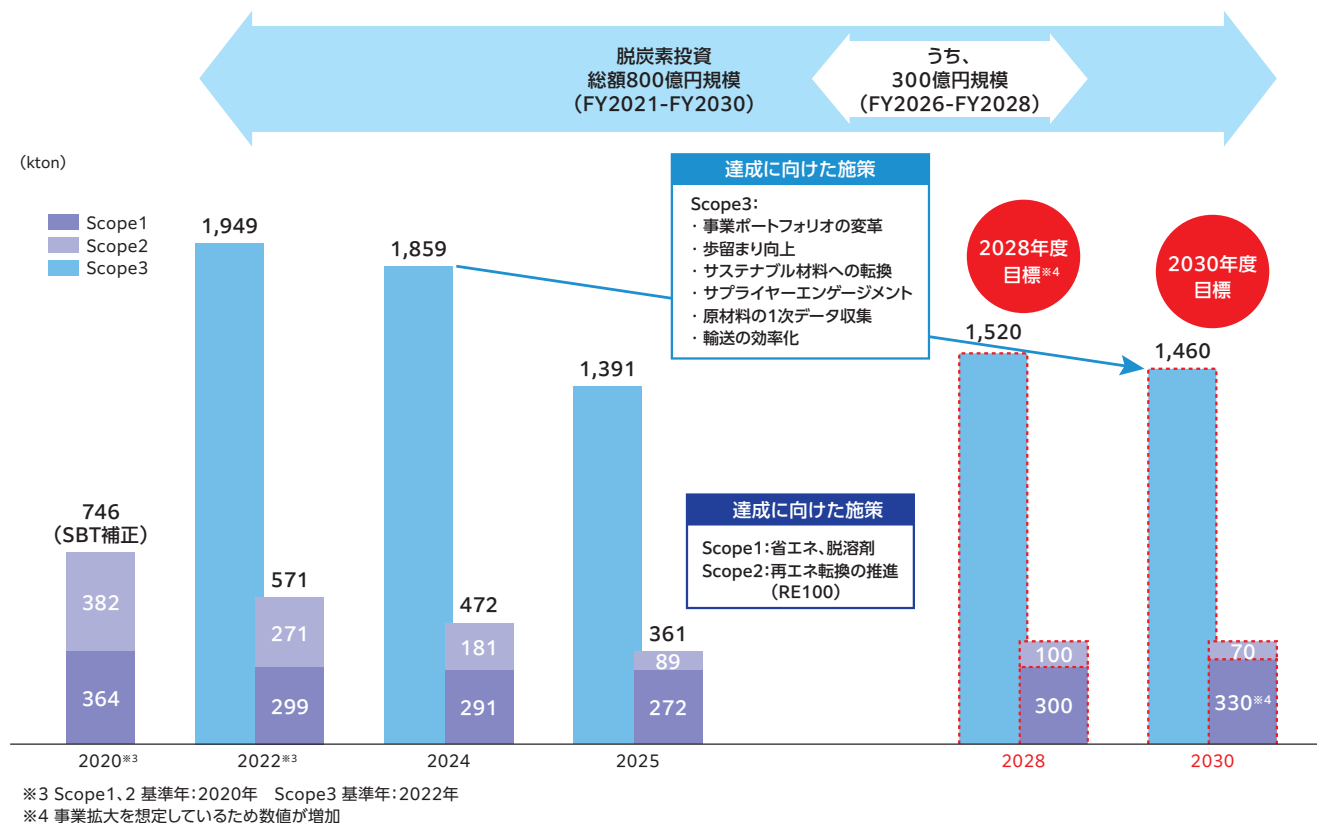
	Scope1	Scope2 ^{※1}	Scope3 ^{※2}
2028年度	300	100	1,520
2030年度	330	70	1,460

※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。

■ 環境マネジメント

■ 基本的な考え方

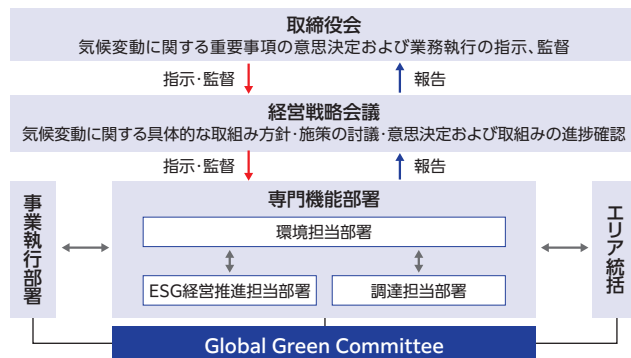
2025年は世界の平均気温が産業革命前に比べて1.47℃高くなり、2023年から2025年の上昇幅は平均で1.5℃を超えました。3年間平均の上昇幅が1.5℃を超えるのは初めてのことであり、さらなる気候変動への対応が重要な社会課題となっています。エネルギーや資源の有効活用、GHGや廃棄物の排出量削減など、環境負荷低減に向けた取組みは企業の社会的使命であり、不断の努力と創意工夫が必要です。

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。



■ 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され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。



■ 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イを製作し、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イを寄贈したり、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。

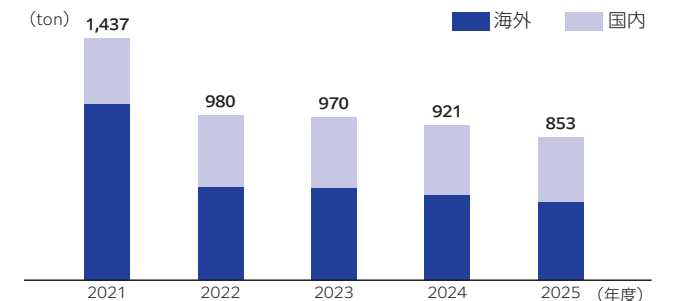
■ 大気汚染防止

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。

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。

リスク・機会の種類		事象	想定されるリスク・機会	対応策	指標	目標(2030年度)
移行 リスク	政策 および 法規制	低炭素規制強化	低GHG排出原材料への切り替えコストの上昇	原材料の代替材料への転換、製品の軽量化 サプライヤーとの協働によるリサイクル材料開発 の推進	原材料使用量の削減 GHG排出量(Scope3)	— 1,460kton以下
			再生可能エネルギーの普及による再生可能 エネルギー調達費の高騰	国内再生エネ調達マスタープランの実行 PPA調達の推進	再生可能エネルギー比率	100% (2030年:国内) (2035年:グローバル)
			再生可能エネルギーの普及による設備投資費の増加	敷地内への太陽光設備導入設置		
	技術	GHG排出価格の上昇	炭素税、GHG排出炭素賦課金の導入拡大による 税制コストの上昇	再エネ、脱溶剤化、インフラ・ユーティリティ 高効率化の推進	GHG排出量(Scope1) GHG排出量(Scope2)	330kton以下 70kton以下
		新規技術投資による 低炭素製品への移行	エネルギー効率の高い技術の開発や導入による 設備投資費の高騰	脱溶剤化技術の推進 インフラ・ユーティリティの高効率化の推進		
	業界／ 市場	原材料価格の高騰	化石燃料の高騰による石油由来原材料調達コストの 上昇	資源の有効利用	原材料使用量の削減 GHG排出量(Scope3)	— 1,460kton以下
			バリューチェーンの上流における炭素税などの 課税による石油由来原材料コストの上昇	資源の有効利用(製品設計、リユース、リサイクルなど) 石油由来原材料からサステナブル材料への転換	サステナブル材料利用率 資源活用率 GHG排出量(Scope3)	30%以上 69%以上 1,460kton以下
			化石燃料の高騰によるエネルギー価格の上昇	省エネ、脱溶剤化、電化の推進	GHG排出量(Scope1) GHG排出量(Scope2)	330kton以下 70kton以下
物理的 リスク	急性的	異常気象や自然災害 の発生	洪水や高潮などによる自社工場の建屋・設備・ インフラなどの損傷や工場停止、および機会の損失	Nittoグループ拠点の事業継続マネジメント推進	全社BCMおよびグループ 拠点BCMの継続実施	—
			洪水や高潮などで主要サプライヤーが被災する ことによる自社工場の稼働停止、および機会の損失	サステナブル調達の推進	パートナー様におけるBCP立案 システムを用いたパートナー様 の安否・影響確認の実施	—
機会	製品／ サービス	低炭素製品の 需要増加	リサイクル製品の需要増加による環境貢献製品の 売上増加	PlanetFlags™認定製品の拡充	Flags売上収益比率	50%以上
		医療関連製品の 需要増加	平均気温上昇に伴う感染症などの健康被害増加に よる医療関連製品の売上増加	HumanFlags™認定製品の拡充		

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」「生態系の健全性」「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

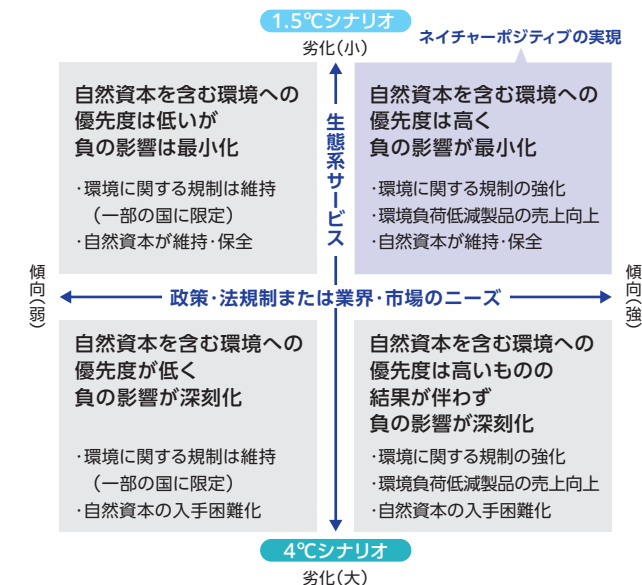
または業界・市場ニーズの高まり)かつ生態系サービスの劣化が最小化している状態および自然への優先度が低く(政策・法規制の緩和または業界・市場ニーズの低下)かつ生態系サービスの劣化が大きい状態について検討しています(下図参照)。

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)



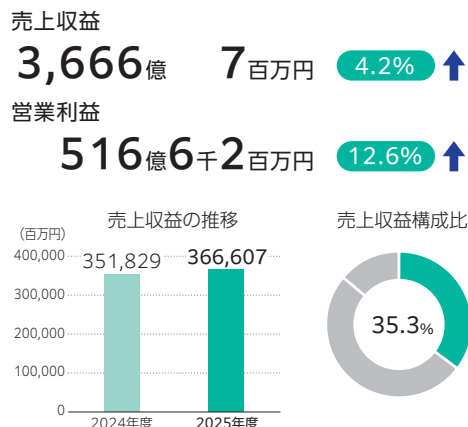
自然関連開示に関する詳細および2025年度実績

<https://www.nitto.com/jp/ja/sustainability/environment/TNFD/>

セグメントの業績概況

インダストリアルテープ

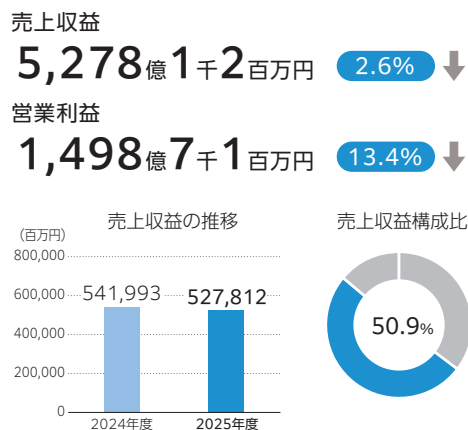
基盤機能材料は、2024年度に対して売上収益が伸長しました。ハイエンドスマートフォン向け組み立て用部材は、バッテリー固定用電気剥離テープの採用モデル拡大などにより需要が増加しました。また、半導体メモリやセラミックコンデンサーなどの生産に使用される工程用材料の需要が増加しました。自動車材料は、中国における日系メーカーの自動車生産台数の減少により減収となりました。



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



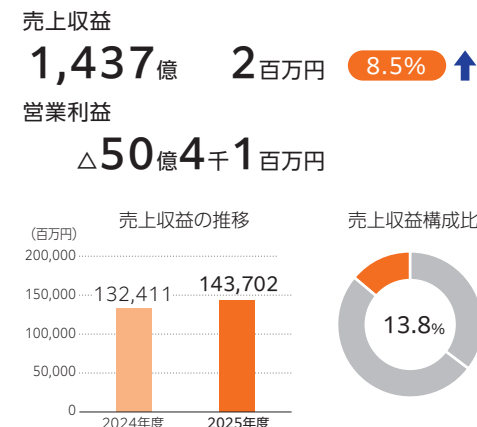
ハードディスクドライブ(HDD)の需要が増加し、堅調に推移しました。

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。

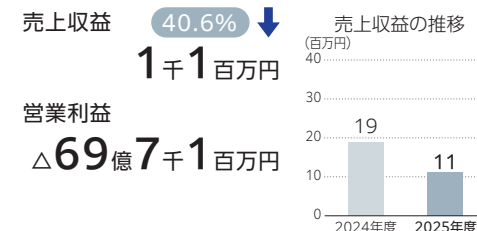
パーソナルケア材料は、2024年度に対して売上収益が伸長しました。おむつ向け衛生材料の



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。

セグメント別戦略

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。



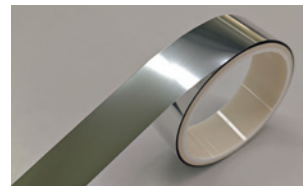
事業の強み

- 「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

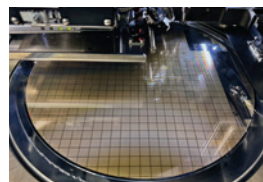
強い接着特性を維持しながら必要な場面ではストレスなく簡単に剥がすことができる剥離技術が強みに、情報デバイスやウェアラブルデバイス、AR/VRデバイスに使用される両面テープなどを提供しています。独自技術の1つである電気剥離テープは、電圧をかけると粘着力を低下させることができ、デバイスに負荷をかけずに修理や交換が可能となり、デバイスの再利用やリペア性を高めます。また、環境対応テープは、リサイクル由来の原材料を使用しながら、デバイスの部材などの固定に求められる耐反発性や接着性などのテープ要求特性を高次元で両立しています。サプライチェーン全体でのトレーサビリティの確保にも取り組んでおり、ISCC PLUS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



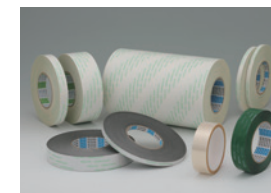
保護・結束用テープ



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

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材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。

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掘み先行提案できる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。



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。

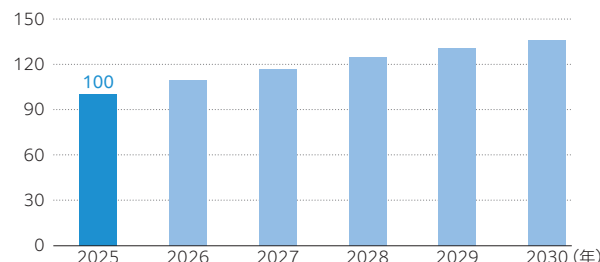
また、粘着技術をベースとした光学透明粘着シートや保護フィルムなど、ディスプレイに必要となる部材を複数組み合わせることによるトータルソリューションの提供を推進していきます。このような新技術とお客様との持続的な関係性の構築を通じて、フォルダブルOLED市場で採用部材点数を増やし事業成長を図ります。光学透明粘着シートは将来的に需要増加が見込まれていることから、さらなる事業拡大に向けて、豊橋事業所に新工場を建設します。

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・高性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Nitro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、事業体質の強靱化を図ります。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。Nitro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

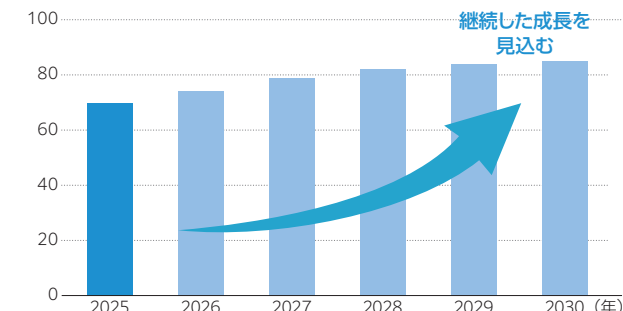
ションを起こすオンリーワンの技術開発に取り組み、センシング市場のような新規領域にも焦点をあて、人類社会に貢献するHumanFlags™を創出し続けることで、人々の安心で快適な生活や、デジタル社会の発展に貢献していきます。

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Nitro予測)

(百万台/年)



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。



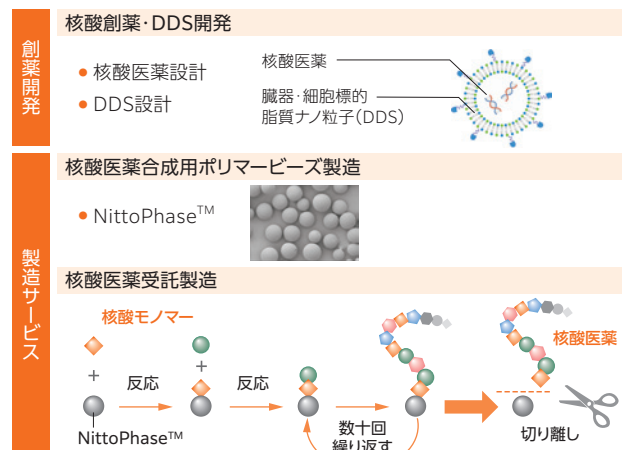
事業の強み

- **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て、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。



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

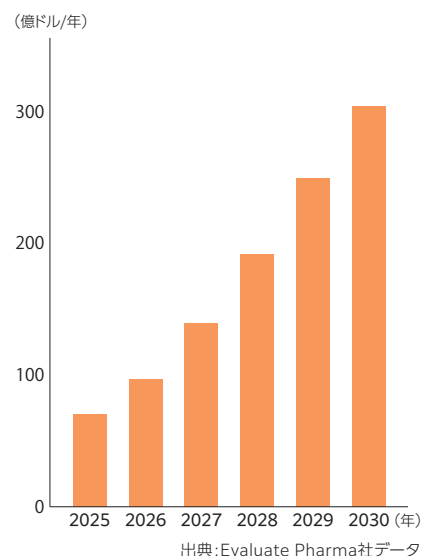
■ メンブレン

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。

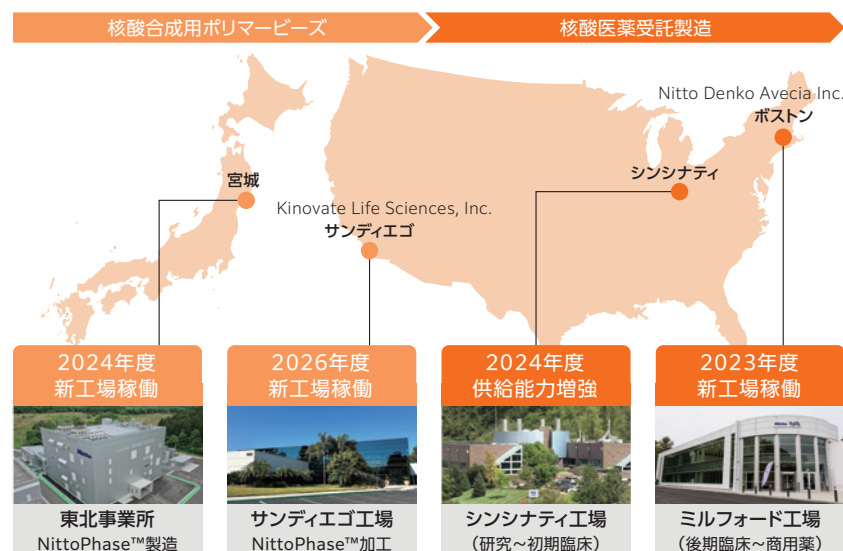
■ パーソナルケア材料

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

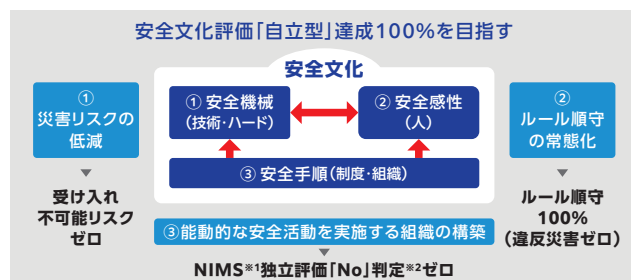


安全なモノづくり

■ 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

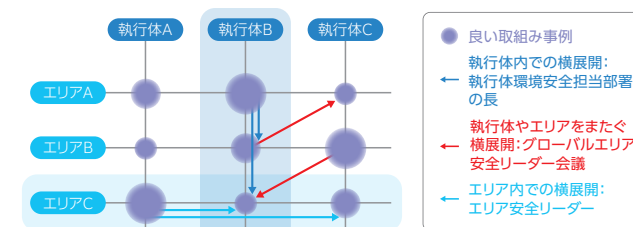
カード」の活用など、人の行動心理や職場環境に配慮した施策も組み合わせることで、コミュニケーションの活性化や、安全行動を取りやすい職場環境づくりに努めています。

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。

■ 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

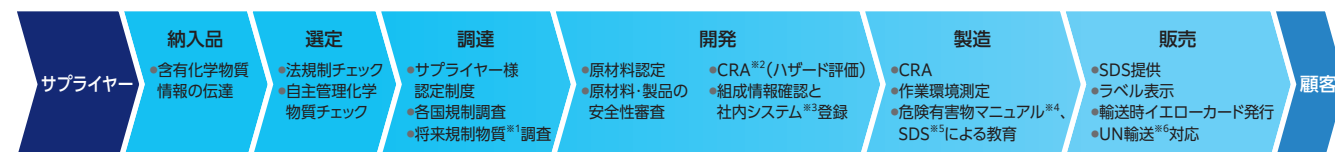
積み重ねがどのように不正につながるのかを直感的に理解できるよう工夫しています。教材は日本語や英語を含め18言語で展開し、各従業員が自身の言語で理解できる環境を整えています。また、11月の品質月間には、品質不正をテーマとしたアニメーション教材を制作し、各職場で対話型の「くるま座」を実施しました。実際に起こり得る事例をもとに議論を行うことで、品質問題を自分事として捉えながら、不正を未然に防ぐための行動について意見交換を行っています。こうした対話を通じて、品質に関する心理的安全性の高い職場環境の形成と、オープンなコミュニケーションの促進につなげています。

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

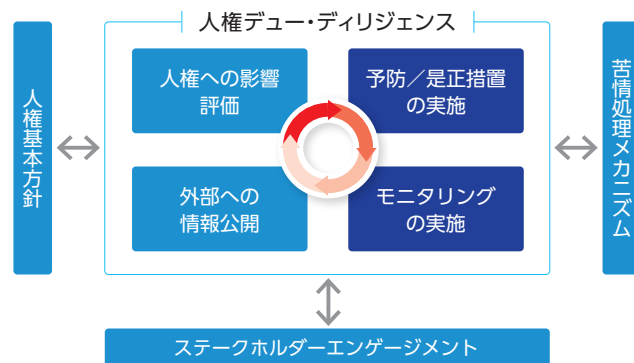
人権の支持と尊重

■ 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。

人権基本方針

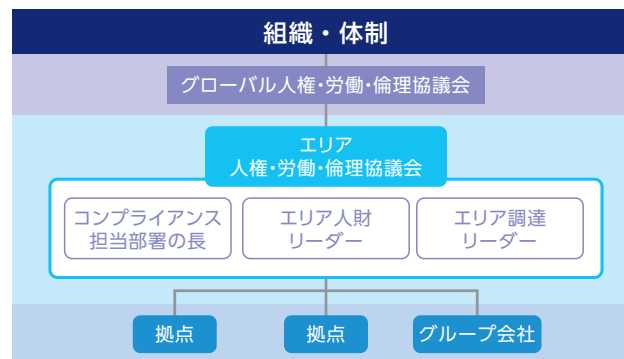
<https://www.nitto.com/jp/ja/sustainability/social/human/>



■ 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。

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つの観点を中心に活動しています。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。





社外取締役
山田 泰弘



社外取締役
ウォン ライヨン



社外取締役
澤田 道隆



社外取締役
江藤 真理子

次なる3年の挑戦と成長を「変化」と「継続」の視点で着実なものに

不確実な経営環境を乗り越え、新中期経営計画「Nitto RISE 2028」の目標を確実に達成するためには、取締役会の実効性をはじめとするガバナンスのさらなる高度化が必要不可欠です。Nittoグループでは、独自の専門性を有する4名の社外取締役とともに、これまでの成果を振り返りながら、多様な視点から持続的な企業価値向上に向けた議論を行いました。

激動の情勢の中でも、 一貫した姿勢が結果につながった2025年度

——2025年度を振り返り、どのような1年だったとお考えですか。

澤田 世界全体の動きで見れば、2025年度は非常に目まぐるしい1年だったと思います。世界では新たに紛争が起こったり、日本国内においても政権が変わったりするなど、大きな変化が多い年

でした。そうした中で、確固たるリーダーシップのもとで目標として掲げた事業計画を達成していくこと、そしてわれわれも社外取締役としてそれを後押ししていくことは、決して簡単なことではなかったと感じています。

山田 金融経済・財務の分野においても、為替、金利、さらにはAI投資の加速など不確実性に満ちた状況が続き、Nittoグループの製品の需要にも影響を及ぼしました。しかし、当社の経営状況を見ると、そうした変化の中でも、成長領域へのシフトや多様なポートフォリオ経営などの強みは機能していました。一貫した経営の軸が

成果に結びついていたことは、評価に値すると感じています。

ウォン Nittoグループ自身の変化という面では、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。PlanetFlags™/HumanFlags™の徹底やTNFD賛同、WEPSや「The Value 500」への署名など、NittoグループとしてESGを経営の中心に置くという姿勢をぶれさせることなく貫くことができた点を高く評価しています。

澤田 経営体制の面では指名・報酬諮問委員会が新設され、私が委員長となって新たな取締役社長の選任について議論しました。委員会では取締役報酬改定についても議論がなされるなど、緊張感があった1年間でした。

江藤 新たなトップ人事の選任プロセスは印象深い出来事でした。会社としても大きな節目だったと思います。また、個人的には社外取締役として3年目を迎え、会社への理解とともにほかのメンバーとの関係性もぐっと深まったと感じています。社外取締役のチームワークが向上し、議論が深まった有意義な1年でした。

着実に高まっている取締役会の実効性の、さらなる深化を目指す

——Nittoグループの取締役会の実効性やガバナンスについて、どのように評価されていますか。

澤田 実効性については、私なりの定義をもっています。1つ目は、ガバナンスが正しく機能しているか。2つ目は、ガバナンスが機能した結果として業績が上がっているか。3つ目は、業績が上がった結果が株価に反映されているか。この3つがつながっていることが重要です。例えば、業績や株価が上昇していたとしても、ガバナンスが機能していないのであれば、実効性があるとはいえません。反対に、いくらガバナンスが機能していたとしても、最終的に業績や株価に結びついていないのであれば、やはり実効性がある

とは評価できないのです。

そして、「ガバナンスが機能している」中には、さらに攻めと守りの2種類があると思っています。攻めのガバナンスとは、執行のメンバーが積極的にチャレンジし、それを取締役会がサポートすることです。一方で、執行のメンバーが道を誤らないようにサポートすることが守りのガバナンスです。

この建てつけで考えると、Nittoの取締役会は、チャレンジを後押ししつつも無謀なことはしないようサポートするという攻めと守りのバランスがとれていると感じます。この厳しい世界情勢の中でも業績を保つことができたのは、ガバナンスが機能し、実効性が確保された結果といえます。

山田 澤田さんが指摘されたように、取締役会の実効性は着実に高まってきています。特に、重要テーマに対するアジェンダ設定や情報開示の透明性、監督機能の基盤については相当整ってきているのではないのでしょうか。

今後、さらに実効性を向上させていくためのポイントは、大きく2つあります。1つ目はアジェンダ設定についてです。オペレーション報告と戦略論にメリハリをつけて、重要な戦略テーマにどれだけ時間をかけられるか、換言すれば「何をしないか」まで含めた設定が重要になってきます。

2つ目は、報告内容の在り方についてです。単なる事実の共有にとどまらず、なぜそうなっているのか、次に打つべき手は何なのかまで含めてインサイト報告につながる形に進化すれば、さらに議論が深まっていくことが期待できます。取締役会の取組みをいかに企業価値の向上に結びつけていくか、今後ますます問われていくはずです。

ウォン 海外エリアからの報告に関しては、執行役員に加えて現地の外国人社員に話してもらっても良いのではないのでしょうか。Nittoグループの素晴らしい点として、管理職ではない社員も積極的に意見を発信し、報告する場を提供するという文化があります。現地にルーツをもつ方ならではの、文化的背景や現地の肌感覚を捉えた報告がもらえそうです。

——取締役会の構成や議論の在り方について、印象や考えをお聞かせください。

ウォン 取締役会における審議内容はほとんど過不足なく、適当な時間をかけて議論ができています。また、Nittoグループの取締役会はやや多い15人で構成されていますが、議題へ踏み込みづらくなることもなく審議しやすい雰囲気が確保されています。

江藤 取締役会のメンバーはそれぞれ異なるバックグラウンドや専門性をもっており、独自の視点からの気づきを率直に発言しているのも、多様な角度で議論できています。私自身も気兼ねなく発言ができ、とても良いチームになれている実感があります。

澤田 多様性という面では、もう少し社外取締役がいてもいいかもしれませんが、これまでの方とは異なるスキルをもった方を呼ぶことができれば、より多角的で深い議論ができそうです。

江藤 社外取締役に加えて、多様性を備える生え抜きのメンバーが取締役会に入ってくるようになると、より議論の精度も高まっていくのではないかと期待しています。

ウォン 議論の場という意味では、取締役会とは別に、ゼロベースで社員と取締役が議論できる機会があると嬉しいですね。われわれ社外取締役が正しくモニタリングをしていくためには、その背後の情報が必要不可欠です。例えば、ESGを経営の中心に置くという意識がどれぐらい浸透しているのか、課題はどこにあるのかなど、現場のリアルな声を直接聞くことができれば大いに参考になります。

「Nitto RISE 2028」達成の要諦は、不測の事態を乗り切る対応力を磨くこと

——2025年度は「Nitto for Everyone 2025」の最終年度でした。これまでの取組みを振り返り、その評価をお聞かせください。

山田 「Nitto for Everyone 2025」の方向性は非常に適切だったのではないのでしょうか。特に、ニッチトップ戦略とESG戦略の統合という軸が、環境変化の中でぶれていないのが印象的でした。

ウオン 未財務目標のような難易度の高い指標も、しっかりと数値目標として掲げたことには注目したいです。一部未達に終わった部分もありましたが、何より挑戦をし、相応の結果も出しながら企業価値を向上できたことは大きな成果です。

澤田 「Nitto for Everyone 2025」では、営業利益率など前倒しで達成した数字もあり、財務面でも大きな進捗がありました。経営陣だけでなく、従業員一人ひとりの多大なる努力もあったでしょう。また、重点項目として掲げた4項目および「ニッチトップ戦略×Nitto流ESG戦略」を全従業員が意識できていたことも、大きな要因だと考えています。数字が先にあるのではなく、目指すべき姿を追いかけることに数字がついて来る。これこそ、Nittoグループの強さが表れた結果といえます。

江藤 私は「Nitto for Everyone 2025」が動き出していた2023年度に社外取締役に就任しました。その時にニッチトップ戦略の話の伺い、「これは誰しもがやってみたい戦略だ」と感じました。それと同時にNittoグループが何年にもわたって取り組んでいる目標だということに驚いたのを覚えています。これだけ成果につなげてきたのは、ニッチトップ戦略やESGという理念が、従業員一人ひとりに腹落ちしていることにあるのではないのでしょうか。

——「Nitto RISE 2028」に対する評価や見通しを教えてください。

ウオン 「Nitto RISE 2028」が策定されるまでのプロセスについては、議論を尽くすのに十分な報告とインプットを経たうえで、適切な議論が行えたと考えています。

澤田 特に、目標設定の精度の高さは、注目に値しますね。数字だけが独り歩きしてしまう企業も少なくない中で、Nittoグループで

は高いハードルではありつつも実現不可能なものではない、地に足のついた目標の策定ができています。

山田 社外取締役からの助言についても、ポートフォリオや成長領域に関する点を中心に、十分に反映していただいたのではないのでしょうか。このように練り上げられた「Nitto RISE 2028」だからこそ、しっかりとNittoグループが進んでいく方向性を示すことができています。

ウオン 目標達成に向けては、ポートフォリオが大きな鍵を握っています。「Nitto for Everyone 2025」においても重点的に取り組まれていた分野ですが、世界情勢も大きく変化している今、現状維持で目標を達成することは難しいでしょう。今後のモニタリングについては、緊張感をもって取り組んでいきたいと思っています。

山田 今後、モニタリングとフォローを継続するうえで想定するシナリオの幅を広げていくことも有効でしょう。また、ポートフォリオ戦略において重要となるのは、第1に資源配分のメリハリ、第2に成長領域への人財のシフト、第3にM&Aやパートナーシップを含めた外部との連携だと考えます。やるべきことをやりきるだけでなく、やめるべきことはやめるという判断のバランスが、「Nitto RISE 2028」の成否を左右するはずです。

江藤 異例づくしの社会や世界の中でも通用し続けられるように、世間が驚くような大きなチャレンジと、想定外の事態にしっかりと対応するレジリエンスの両面を兼ね備えて成長していったほうがいいですね。

新たな視点を組み込み、従来の強みに磨きをかける

——Nittoグループのさらなる成長に向けて、今後どのようなことに取り組むべきだと考えていますか。

澤田 今後のNittoグループに求められているのは、既存事業の

深耕と、さらなる収益の柱の構築です。これを達成し、持続的な成長や企業価値向上につなげるための鍵は4つあります。

1つ目は、変化力です。Nittoグループは、それが良いものであると判断すれば、即座に動きを変えられる変化力をもっています。その変化力は、今後の成長に大いに役立ってくれるでしょう。

2つ目は、顧客密着による技術開発です。既に実行されていますが、顧客視点はまだまだ強化できます。人のつながりが信頼を生み、その信頼から技術が生まれ、社会にイノベーションを起こす。この一連の流れをぶれさせることなく取り組んでほしいですね。

3つ目は、ESGをより積極的に打ち出すことです。後づけのESGにビジネスは追いつきません。NittoグループはもともとESGを前面に出してビジネスに組み込んでいますが、そうした姿勢を「ESG ニッチトップ企業」として積極的にアピールしていくことも、企業価値を高めていくために重要だと思います。

最後が、リーダー層の感覚をさらに研ぎ澄ますことです。特にコロナ禍以降、常識が覆る「常識の反転」は珍しいことではなくなりました。従来のやり方を続けているだけでは、いずれ通用しなくなります。時代の変化に素早く対応し、持続的な成長に導くために、リーダー層の感覚が研ぎ澄まされていくことに期待しています。

山田 ESGニッチトップ企業を目指すために「ダブル認定売上収益比率」の目標を掲げたのは、非常にユニークで理解しやすいと思います。その実現にあたっては、①認定の客観性や明確性、一貫性の確保と、②KPIとの連動などを通じた現場への落とし込み、そして③企業価値との関係を投資家に対して分かりやすく示すことの3点が重要です。経済的価値と社会的価値、現在価値と将来価値、それぞれの交点を可視化する、非常に意欲的な試みとなります。これを社内外に対していかに分かりやすく伝えていくかも大切なテーマですね。

また、企業価値向上に欠かせないのが、市場起点の視点を補完していくことです。Nittoの強みが技術とニッチトップ戦略にあることは明確ですが、今後はそれに加えて、成長市場との接続の早さと

強さが大切になります。もともと備わっている技術起点を強みに、AIや半導体、次世代エネルギー、医療といった成長分野との結びつきをより速く、強くすることができれば、Nittoグループはさらに成長できるはずです。

ウオン 戦略の観点では、ニッチトップを追求していくことに賛同しています。そのうえで、ダブル認定に関しては「インパクトからの逆算」という視点があっていいのではないのでしょうか。ESGについても言葉だけではなく、実態としてNittoグループの製品や技術が社会にどのような影響を与えるのかというインパクトが、重要度を増していくと思います。

また、グローバル企業として執行役員の外国人比率をもう少し高める余地はあるかもしれません。デジタルへの知見やスタートアップの視点も含めて、新しい発想や観点を社内に取り込んでいくことは重要だと考えます。

江藤 成長のために変えない方がいいものもあります。Nittoグループにおいては、「三新活動」と「技・製・販・管一体」が該当すると思います。技術と市場を結びつけるNittoグループの成長エンジンですから、変えてほしくない部分です。

ただ、成長のために必要な変化として、次の成長の柱を見つけるためのチャレンジは続けてほしいです。具体的な技術や分野について、現状で私自身がすべて見えているわけではありませんが、今までにないようなチャレンジで驚かせてほしいと期待しています。

全体を俯瞰する視点から、企業価値向上を目指して

——最後に、社外取締役の役割として心がけている点や、今後の抱負について教えてください。

ウオン 社外取締役の役割を一言で申し上げると、企業価値向上だと思います。今、このタイミングで企業価値を上げるにはどうするのが最善かを考え、監督、助言していくことが、社外取締役の役

割であり、使命でもあるのではないのでしょうか。そのためにも、私自身のアップデートを欠かさず、セミナーへの参加や他社の取組み、海外の動向のチェックなど、幅広い視野で情報をキャッチアップするように意識しています。

澤田 私は社外取締役として、2つのことを大切にしています。1つは、執行を「子」として考えた時に、「親」としての役割をしっかりと果たすことです。消極的になっていけば、もっとチャレンジを促し、間違った方向に進もうとしていけば、しっかりと道を正す。攻めと守りに通じますが、両方のガバナンスをしっかりと効かせることが必要です。

もう1つは、変えてはいけないことを常に意識しながら変わり続けるよう導くことです。変化なくして成長はありませんが、その一方では江藤さんが指摘していたように、変えてはいけないこともあるものです。この見極めこそが持続的成長に欠かせない要素であり、社外取締役としての使命だと考えています。

山田 社外取締役の役割は、経営を代替することではなく、「監督」と「助言」の双方を意識しながら、経営の執行に向き合っていくことだと認識しています。そのためにも、執行の現場よりも少し広い観点から全体を俯瞰し、論点を整理して議論を深めていく必要があります。そのうえで初めて、適切なタイミングで経営判断を後押しすることができるのです。

重要な論点ではしっかり発言し、執行の判断や現場感覚を踏まえながら、外部の視点を活かして議論の質を高めていくことを意識し、今後も取締役会の議論に参加していきます。

江藤 社外取締役の役目は、究極的には「これが会社の経営を左右する」という議題の時に、一員として議論に参加してあり得べき判断をすることだと考えています。私はいつも学ばせてもらっている立場ではありますが、いずれ訪れるNittoの重要な局面にも耐え得る社外取締役であり続けられるよう、私自身も汗をかきながら邁進していきたいと思っています。



取締役・監査役紹介



常勤監査役
高柳 敏彦

社外監査役
小橋川 保子

取締役 専務執行役員
大脇 泰人

社外取締役
山田 泰弘

取締役 上席執行役員
片山 博之

社外取締役
江藤 真理子

取締役 専務執行役員
伊勢山 恭弘

常勤監査役
徳安 晋

社外監査役
服部 剛

社外取締役
ウォン ライヨン

代表取締役 取締役社長
赤木 達哉

代表取締役 取締役会長
高崎 秀雄

社外取締役
澤田 道隆

社外監査役
園 潔

■ 取締役

高崎 秀雄

代表取締役 取締役会長 CEO

1978年 4月 当社に入社
 2008年 6月 当社取締役 執行役員
 2010年 6月 当社取締役 上席執行役員
 2011年 6月 当社取締役 常務執行役員
 2013年 6月 当社取締役 専務執行役員
 2014年 4月 当社代表取締役 取締役社長
 CEO、COO
 2026年 4月 当社代表取締役 取締役会長
 CEO (現任)

赤木 達哉

代表取締役 取締役社長 COO

1993年 4月 当社に入社
 2019年 6月 当社執行役員
 情報機能材料事業部門長
 2022年 6月 当社上席執行役員
 情報機能材料事業部門長
 2024年 6月 当社取締役 常務執行役員
 情報機能材料事業部門長
 2026年 4月 当社代表取締役 取締役社長
 COO (現任)

伊勢山 恭弘

取締役 専務執行役員 CFO
経理財務本部長、輸出管理センター長

1991年 6月 当社に入社
 2017年 6月 当社執行役員 経理財務統括部長
 2020年 6月 当社取締役 上席執行役員 CFO
 2021年 6月 当社取締役 常務執行役員 CFO
 2023年 6月 当社取締役 専務執行役員 CFO
 (現任)

大脇 泰人

取締役 専務執行役員 CSO、CHRO
コーポレート人財本部長

1984年 4月 当社に入社
 2012年 6月 当社執行役員
 基盤機能材料事業部門長
 2013年 10月 当社執行役員
 自動車材料事業部門長
 2015年 4月 当社執行役員
 品質・環境・安全統括部門長
 2017年 4月 当社執行役員
 Nitto Denko India Private
 Limited取締役
 2017年 6月 当社上席執行役員
 2018年 10月 当社上席執行役員 CPO
 2019年 10月 当社上席執行役員 CIO、CPO
 2020年 6月 当社常務執行役員 CIO
 サステナビリティ本部長
 2021年 6月 当社専務執行役員
 2022年 4月 当社専務執行役員 人財本部長
 2023年 6月 当社取締役 専務執行役員
 人財本部長
 2024年 6月 当社取締役 専務執行役員 CHRO
 2026年 4月 当社取締役 専務執行役員 CSO、
 CHRO (現任)

片山 博之

取締役 上席執行役員 CTO
全社技術部門長

2006年 11月 当社に入社
 2015年 12月 全社技術部門研究開発本部環境ソ
 リューション研究センター長
 2021年 10月 メンブレン事業部副事業部長
 2022年 1月 メンブレン事業部長
 2023年 6月 当社執行役員 ヒューマンライフソ
 リューション事業部門メンブレン事
 業部長
 2025年 6月 当社執行役員 ヒューマンライフソ
 リューション事業部門長
 2026年 4月 当社執行役員 CTO
 2026年 6月 当社取締役 上席執行役員 CTO
 (現任)

ウォン ライオン

社外取締役(独立役員)

2013年 9月 First Penguin Sdn.Bhd.
 Founder, Principal Trainer and
 Consultant (現任)
 2018年 7月 Penang Women's Development
 Corporation Director
 (2023年9月退任)
 2019年 10月 大学院大学至善館特任准教授
 (現任)
 2020年 6月 当社社外取締役(現任)
 2022年 11月 (株)ファームノートホールディングス
 社外取締役 (2026年4月退任)
 2024年 6月 (株)三井E&S社外取締役
 2025年 6月 (株)三井E&S社外取締役
 (監査等委員) (現任)

澤田 道隆

社外取締役(独立役員)

1981年 4月 花王石鹼(株)に入社
 2008年 6月 花王(株)取締役 執行役員
 2012年 6月 花王(株)代表取締役 社長執行役員
 2020年 6月 パナソニック(株) (現パナソニック
 ホールディングス(株))社外取締役
 (現任)
 2021年 1月 花王(株)取締役会長
 2021年 6月 当社社外取締役 (現任)
 2022年 6月 (株)小松製作所社外取締役 (現任)
 2024年 3月 花王(株)特別顧問 (現任)

山田 泰弘

社外取締役(独立役員)

1987年 4月 日本銀行に入行
 2018年 5月 日本銀行理事(2022年5月退任)
 2022年 6月 当社社外取締役 (現任)
 2022年 9月 サスメド(株)社外取締役
 (2024年9月退任)
 2024年 6月 (株)日本カストディ銀行取締役会長
 (現任)

江藤 真理子

社外取締役(独立役員)

1994年 4月 三井物産(株)に入社
 2003年 10月 第二東京弁護士会登録
 2015年 4月 TMI総合法律事務所入所
 2017年 1月 TMI総合法律事務所パートナー弁護
 士(現任)
 2019年 3月 (株)大塚家具社外監査役
 (2021年8月退任)
 2020年 6月 スターゼン(株)社外監査役
 (2022年6月退任)
 2022年 6月 スターゼン(株)社外取締役(現任)
 2023年 6月 当社社外取締役(現任)
 2024年 3月 (株)アシックス社外取締役
 (監査等委員)(現任)

※CEO:グループ最高経営責任者 COO:グループ最高執行責任者 CFO:グループ最高財務責任者 CSO:グループ最高戦略責任者 CHRO:グループ最高人事責任者 CTO:グループ最高技術責任者 CPO:グループ最高調達責任者 CIO:グループ最高情報責任者

■ 監査役

徳安 晋 常勤監査役 1985年 4月 当社に入社 2017年 6月 当社執行役員 Nitto Automotive, Inc.代表取締役 2018年 7月 当社執行役員 コンプライアンス統括部長 2019年 4月 当社執行役員 サステナビリティ統括部長 2019年 6月 当社常勤監査役(現任)	高柳 敏彦 常勤監査役 1981年 4月 当社に入社 2009年 6月 日東シンコー(株)代表取締役 2014年 8月 当社執行役員 Nitto Denko (China) Investment Co., Ltd. 理事長 2018年 4月 当社執行役員 営業統括部門長・東京支店長 2018年 6月 当社上席執行役員 2020年 6月 当社常務執行役員 営業統括部門長・台湾エリア長 2023年 6月 当社常勤監査役(現任)	小橋川 保子 社外監査役(独立役員) 2001年 2月 公認会計士登録 2006年 6月 みかさ監査法人設立(2019年8月退任) 2015年 6月 (株)アートネイチャー社外取締役(2022年6月退任) 2017年12月 JK&CREW税理士法人設立(現任) 2023年 6月 当社社外監査役(現任) 2024年 6月 (株)JVCケンウッド社外監査役 2025年 6月 (株)JVCケンウッド社外取締役(監査等委員)(現任)	園 潔 社外監査役(独立役員) 1976年 4月 (株)三和銀行に入行 2014年 5月 (株)三菱東京UFJ銀行取締役副会長 2015年 6月 (株)三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役代表執行役会長 2017年 5月 公益社団法人関西経済連合会副会長(2026年5月退任) 2017年 6月 南海電気鉄道(株)社外取締役(2024年6月退任) 2019年 4月 (株)三菱UFJ銀行取締役会長 2019年 6月 (株)三菱UFJフィナンシャル・グループ常務執行役員(2021年4月退任) 2019年 6月 三菱自動車工業(株)社外取締役(2022年6月退任) 2021年 4月 (株)三菱UFJ銀行特別顧問(現任) 2021年 5月 讀賣テレビ放送(株)社外取締役(現任) 2022年 6月 損害保険ジャパン(株)社外監査役 2024年 4月 損害保険ジャパン(株)社外取締役(監査等委員)(現任) 2024年 6月 当社社外監査役(現任) 2024年 6月 関西電力(株)社外取締役(指名委員、監査委員)(現任)	服部 剛 社外監査役(独立役員) 1979年 4月 東京海上火災保険(株)に入社 2012年 5月 (株)松屋社外取締役(2017年5月退任) 2013年 6月 東京海上日動火災保険(株)常務取締役 2015年 4月 東京海上日動火災保険(株)専務執行役員(2017年3月退任) 2017年 6月 輸出入・港湾関連情報処理センター(株)代表取締役社長(2021年6月退任) 2024年 6月 当社社外監査役(現任)
---	--	---	--	--

スキル・マトリックス

氏名	役職	性別	在籍年数	リーダーシップ	テクノロジー	ファイナンス	ガバナンス	サステナビリティ
高崎 秀雄	取締役会長	男	18	●				
赤木 達哉	取締役社長	男	2	●				
伊勢山 恭弘	取締役	男	6			●	●	
大脇 泰人	取締役	男	3	●			●	●
片山 博之	取締役	男	—		●			●
ウォン ライヨン	社外取締役	女	6				●	●
澤田 道隆	社外取締役	男	5	●	●			●
山田 泰弘	社外取締役	男	4		●	●	●	
江藤 真理子	社外取締役	女	3				●	●
徳安 晋	常勤監査役	男	7			●	●	●
高柳 敏彦	常勤監査役	男	3	●			●	
小橋川 保子	社外監査役	女	3			●	●	
園 潔	社外監査役	男	2	●		●	●	
服部 剛	社外監査役	男	2				●	●

(注) 1.上記表は、特に期待するスキルを示したものであり、すべてのスキルを表すものではありません。
2.高崎秀雄取締役は、取締役会長として経営を統括することが最も重要であるとの観点からリーダーシップのみとしております。
3.赤木達哉取締役は、取締役社長として事業執行のリーダーシップを発揮することが最も重要であるとの観点からリーダーシップのみとしております。

取締役・監査役の選解任にあたっての方針と 手続について

取締役会・監査役会の適切な構成について

当社は、現在の会社規模、取締役会・監査役会での実質的な議論の促進、社外取締役の適切な人数の確保等の観点から、取締役会においては10名以下(うち、独立社外取締役は1／3以上)とするのが、適切な構成と考えており、定款においても上限を10名と定めております。また、監査役会においては5名以下(うち、独立社外監査役は半数以上)とし、適切な経験・能力および必要な財務・会計・法務に関する知識を有するものを選任し、特に、財務・会計に関する十分な知見を有しているものを1名以上選任することが、適切な構成と考えており、定款においても上限を5名と定めております。さらに、変化し続ける経営環境において重要な方針を決定していくとともに、持続的に監督機能を発揮するため、取締役会・監査役会において「リーダーシップ」「テクノロジー」「ファイナンス」「ガバナンス」「サステナビリティ」の5項目の資質・学識・経験等(以下、総称して「スキル」という)を特定し、当該スキルがバランス良く網羅されるような構成が経営に資すると考えております。

取締役・監査役の選解任について

取締役・監査役の選解任に当たっては、右記の役員選任基準および役員解任基準を定め、当該基準に沿って運用しております。さらに、取締役の選解任については、より透明性・公正性を高めるために、指名・報酬諮問委員会において審議を行い、取締役会では当該諮問委員会の答申を尊重して最終的な決定を行います。

<役員選任基準>

1. The Nitto Way[※]を実践する者であること
2. 当社の特定する5項目のスキルにより会社への貢献が期待される者であること

※「安全」、「持続可能性」、「多様性と人権」、「お客様」、「変化の先取り」、「チャレンジ」、「三新活動」、「ニッチトップ」、「スピードと完成度」、「組織風土」、「自己変革」、「当事者意識」からなる当社独自の価値観

<役員解任基準>

1. 公序良俗に反する行為を行った場合
2. 法令または定款その他当社グループの規程に違反し、当社グループに多大な損失または業務上の支障を生じさせた場合
3. 職務執行に著しい支障が生じた場合
4. 役員選任基準に定める資質が認められない場合

当社の特定する5項目のスキル

スキル	選定理由
リーダーシップ	事業環境が大きく変化する中、持続的に成長するためには、果敢な経営判断が必要です。そのため、当社では、上場企業での経営者や大規模事業での責任者、ベンチャー経営者、政府の要職など、グローバルな組織におけるリーダーシップの資質、経験を役員のスキルとして選定しています。
テクノロジー	当社のMissionである「新しい発想でお客様の価値創造に貢献します。」を実現するためには、イノベーションへの投資が常に必要です。そのため、当社では、既存事業だけでなく、IT、DX、品質・環境・安全技術や新規領域を含めた科学技術の造詣を役員のスキルとして選定しています。
ファイナンス	企業を経営していくうえで、財務指標に基づいた科学的な投資施策が必要です。そのため、当社では、財務および会計に関する知識を役員のスキルとして選定しています。
ガバナンス	当社の「The Nitto Way」で掲げる「安全をすべてに優先します。」には「経営の安全」も含まれます。そのため、当社では、法務、リスクマネジメント、労務などの分野における学識や役員経験を役員のスキルとして選定しています。
サステナビリティ	持続的な成長のためには、自社の成長だけでなく、サステナブルな社会の実現に向けた貢献が求められます。そのため、当社では、多様性、環境貢献、ブランド価値などの分野に関するバックグラウンドを役員のスキルとして選定しています。

指名・報酬諮問委員会 議長メッセージ



経営陣の指名・報酬の在り方について 公正かつ客観的な立場から 新たなステージにふさわしい 提案をしてまいります

社外取締役
指名・報酬諮問委員会 議長
澤田 道隆

2025年6月に新たに設置された任意の指名・報酬諮問委員会について、同委員会の議長である社外取締役の澤田道隆氏に、委員会の役割や2025年度の取組みについて伺った。

—なぜ指名・報酬諮問委員会を設置したのでしょうか。
背景や目的をお聞かせください。

2024年度までは、代表取締役の諮問機関として、経営・指名・報酬諮問委員会を設置していました。2025年度からは、経営陣の指名・報酬等に関する手続きの公正性・透明性・客観性のさらなる強化のために、従来の委員会を改編し、任意の指名・報酬諮問委員会（以降、本委員会）を設置、私が委員長を務めることになりました。また、2026年6月に本委員会を取締役会の諮問機関とし、社外取締役全員と社外監査役1名および代表取締役から構成される体制へと改編しました。委員長は、委員の互選により社外取締役の中から選出しています。

本委員会は任意とはいえ、当社のガバナンスを支えるうえで、非常に大きな役割を担っています。指名においては、経営トップの選任が最重要事項であり、また、それを支える取締役体制の構築にも関与します。取締役に関しては、スキル・マトリックスや多様性を意識するとともに社外取締役の比率も考慮しなければなりません。役員報酬においては、業績連動性を高めること、未財務項目を組み込むこと、株主目線を意識し株式報酬比率を高めることなどをポイントに置き、当社に合った報酬制度を構築する必要があります。

—2026年4月から新たな経営体制がスタートしました。

新社長はどのようなプロセスを経て選出されたのでしょうか。
新体制に何を期待されていますか。

2025年6月に新しく本委員会が設置されましたので、諮問を受け、慎重かつ丁寧に新社長の選任について議論を行いました。

当社の持続的成長と企業価値向上に貢献できる人物像を深く

議論し、そのうえで候補者の多角的な評価を実施しました。その結果を取締役会に報告し、全員一致で決定した次第です。

新社長および新体制に期待することは、既存事業の深耕と次の利益の大きな柱の構築です。当社の大きな特徴は、顧客に密着したマーケティング・営業活動とそれに迅速に応えられる技術開発、そしてスピードであると思います。この特徴を最大限に活かした経営執行を行い、期待に応えてほしいと思っています。

それには、メンバーをけん引するリーダー層の役割が重要となることができます。ポイントは、可能性を引き出す人材マネジメントと、変化が大きく激しい時代を捉えるビジネス感覚です。これまでの常識が非常識化し、非常識が常識化してきている「常識の反転」を考えると、これまでのやり方は通用しなくなっていることを意識する必要があります。リーダー層にはその感覚を研ぎ澄ましてほしいと思います。変わり続けてこそ、持続的成長につながります。

—2026年6月には役員報酬制度が改定されました。

どのような点を重要視されたのでしょうか。

本委員会設置により、思い切って役員報酬制度を改定することにしました。これまでは、少し複雑で成果が反映されにくい設計でしたが、今回、新中期経営計画に沿った、よりシンプルでインセンティブ性を高めた設計にしました。具体的には、先に述べた、業績連動性を高めること、未財務項目を多く組み込むこと、株主目線を意識し株式報酬比率を高めることなどをポイントに置いた制度になっています。諮問に基づき、本委員会でもかなり多くの時間を費やして議論した結果です。取締役会に報告し、全員一致で決定しました。

報酬制度は、やる気を引き出し、かつメリハリのある制度にしないといけません。また、役員報酬制度は従業員の報酬制度とも連動しないといけません。これらのことをイメージしながら、今後も報酬制度の在り方を検討していくつもりです。

今後も、世界に誇れるESGニッチトップ企業に相応しい指名・報酬の在り方を提案できる委員会を目指してまいります。

コーポレートガバナンス

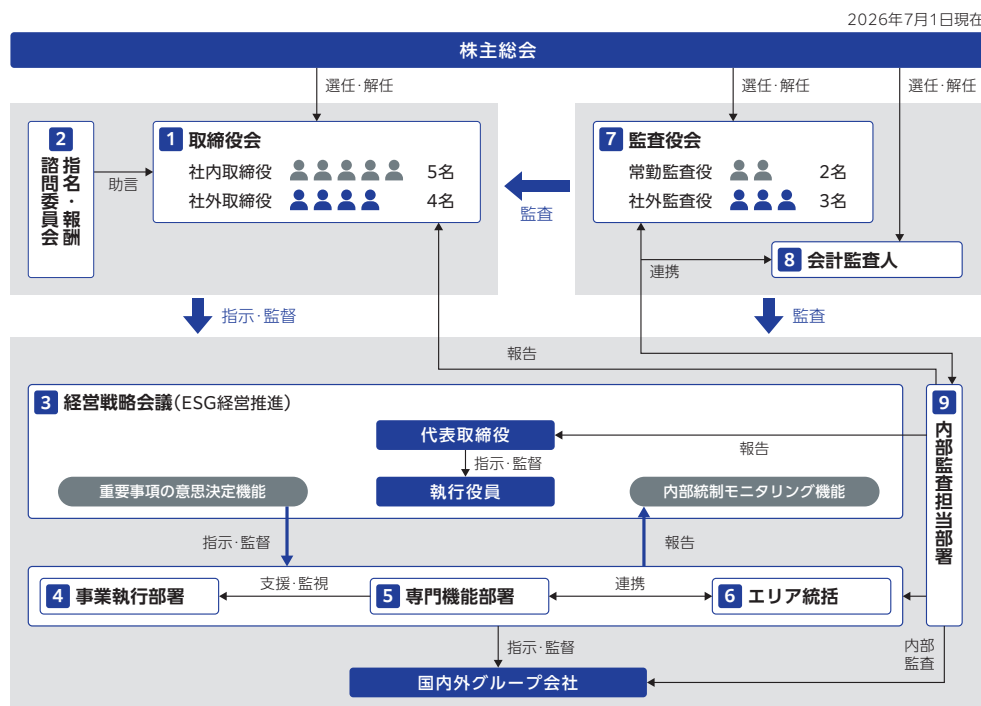
■ ガバナンス体制

事業活動を円滑に推進するうえで、どのような企業統治の枠組みを整備するかは、極めて重要なテーマであると認識しています。

遵法性に留意するのは言うに及ばず、社会課題の解決に積極的に貢献できる企業を目指す当社は、より良い経営体制の実現に向け、継続的にコーポレートガバナンスの改善に取り組んでいます。

このような取組みのもと、現在の当社コーポレートガバナンス体制は以下のとおりです。

コーポレートガバナンス体制図



各組織の概要と役割

機関	役割等
1 取締役会 【議長】高崎秀雄取締役会長	【構成】 社内取締役5名、社外取締役4名(全9名) ・ 経営方針・中期経営計画、ESG経営などの基本方針や戦略的経営判断等の重要事項の意思決定 ・ 代表取締役、執行役員等による業務執行の監督 ・ 内部統制の構築、運用状況の監督 ・ その他、法的決議事項の意思決定
2 指名・報酬諮問委員会 【議長】澤田道隆社外取締役	【構成】 代表取締役2名、社外取締役4名、社外監査役1名(全7名) ・ 取締役会の諮問機関としての任意の諮問委員会 ・ 委員の過半数を社外取締役とし、取締役会において重要事項につき審議される体制 ・ 経営陣の指名や役員報酬などの重要課題に関する助言
3 経営戦略会議 【議長】赤木達哉取締役社長	【構成】 取締役(取締役会長および非常勤取締役を除く)および執行役員(全27名) ※迅速性・専門性の高い案件は構成員を限定することがある ・ 経営に係る重要事項の意思決定 ・ ESG経営推進のための施策の討議・意思決定 ・ 内部統制モニタリング・是正策の意思決定
4 事業執行部署	・ 代表取締役から委任された事業の執行 ・ 重要な執行業務について、事業執行部署主催の会議(議長:事業執行部署の長)による意思決定
5 専門機能部署	・ 経営戦略、人財、経理財務など機能ごとに組織された専門機能部署による専門的観点からの事業執行部署支援 ・ 規程等の策定を通じた事業執行部署の統制、遵守状況の監視
6 エリア統括	・ 海外の主要地域(北・南米、EMEA、中国、韓国、台湾、南アジア・インド・オセアニアエリア)に設置 ・ 専門機能部署と連携して実施各地域の特性に基づいた支援、統制・監視
7 監査役会 【議長】徳安晋常勤監査役	【構成】 常勤監査役2名、社外監査役3名(全5名) ・ 取締役会の出席を通じての取締役業務執行の監視 ・ 重要会議への出席、取締役および使用人からの活動状況聴取、決裁書類その他の重要書類の閲覧、本社・技術・事業部門や事業所等ならびに国内外のグループ会社などの調査や会計監査人からの監査報告聴取および意見交換などを通じての監査
8 会計監査人	有限責任 あずさ監査法人 ・ 会計および会計に係る内部統制の適正および適法性の監査
9 内部監査担当部署	・ 執行から独立して、業務の改善、業績向上に資することを目的に、当社グループ各社における経営活動の正確性、正当性、および合理性の内部監査 ・ なお、内部監査としては、品質・環境・安全を対象としたQES監査や、外部評価を定期的実施

■ 当社のコーポレートガバナンス体制の特徴

当社は、執行から独立した独任制の監査がガバナンス強化に資するとの観点から、監査役会設置会社を選択しています。さらに、当社は執行役員制度を採用し、執行役員の職務権限を明確化することにより、迅速な意思決定を推進しています。また、独立社外役員を中心とした指名・報酬諮問委員会を設置して、中立的な意見を聴取する体制を構築しています。当社のコーポレートガバナンス体制として、次の特徴が挙げられます。

1. 多角的な意見を集約する取締役会・監査役会の多様性

当社の取締役会・監査役会は、十分に備えるべき専門分野等のバランス(スキル、専門分野、在任年数など)、性別、年齢、職歴、人種、民族性、又は文化的背景等の要素を含む多様性を総合的に勘案したうえで、当社グループの大切にすべきもの・判断基準を示した価値観である「The Nitto Way」を実践できる者を選任しています。

2. 取締役会の自由闊達な議論

毎年実施する「当社取締役会の実効性に関する評価」では、各経営課題に対し自由で活発な議論がなされていることが当社の取締役会の強みであることが確認されています。

3. 実効性を重視する指名・報酬諮問委員会

指名・報酬諮問委員会は、取締役会への諮問機関として構成員の過半数を社外取締役としています。当委員会は、議長を社外取締役が務め、代表取締役を含めた実質的な議論により、指名・報酬決定プロセス全体としての透明性・公平性・客観性の確保を図っています(案件により代表取締役が参加しない運営としています)。また、プロセス監査の観点から社外監査役1名が出席し、審議手続の適切性を担保しています。

4. 経営課題を適切に解決するための三軸経営

事業執行部署を中心とした事業軸、専門機能部署を中心とした機能軸、エリア統括を中心としたエリア軸の3つの軸が補完・協力しあうことにより、経営課題を適切に解決できる体制を構築しています。

5. 実効性確保のためのESG経営推進体制

当社は「ESGを経営の中心に置く」とのスローガンの下、ESG経営推進の担当役員を任命し、専門機能部署の中に担当部署を設置しています。当該担当部署が社会的重要な課題(マテリアリティ)の特

定など、サステナビリティに関する提案を行い、これに基づき取締役会・経営戦略会議が意思決定し、取締役会・経営戦略会議のメンバーである代表取締役及び執行役員が、それぞれ担当する事業執行部署及びエリア内のグループ会社に提案内容の実行を指示することにより、ESG経営推進の実効性を確保しています。

なお、当社では、一部のメンバーを構成員としたサステナビリティやESG委員会を設置せず、取締役社長を責任者として全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。

6. 主体的な活動につなげるコンプライアンス・リスクマネジメント推進体制

コンプライアンス及びリスクマネジメントの担当役員を任命し、専門機能部署の中に担当部署を設置しています。これらの体制によりコンプライアンスやリスクマネジメントを推進しています。さらに、当該担当部署がコンプライアンスやリスク状況(人権、人的資本、内部通報、環境、安全、情報セキュリティなど)を取り纏め、取締役会・経営戦略会議に定期的に報告し、取締役会・経営戦略会議のメンバーである代表取締役及び執行役員が、それぞれ担当する事業執行部署及びエリア内のグループ会社に改善を指示することにより、内部統制モニタリングの実効性を確保しています。

なお、当社では、一部のメンバーを構成員としたリスク委員会や対象リスクごとの委員会を最終モニタリングの場とせず、取締役社長を責任者として全ての執行役員を構成員とする経営戦略会議の場で自分事としてコンプライアンス・リスクモニタリング結果を受ける体制としています。

7. 確実な監査役監査のための連携体制

監査役監査の実効性を確保するため、監査役は当社の重要会議体に参加するとともに、内部監査担当部署や当社グループ監査役と強く連携していることが当社の特徴です。

■ 取締役会の実効性に関する評価の結果の概要について

当社は、2025年度の実効性に関する分析・評価を実施し、実効性が確保されていることを確認しました。プロセスおよび結果の概要は次のとおりです。

1. プロセスの概要

本評価は、第三者機関によるアンケートを実施し、その結果を踏まえて取締役会で討議し、結果の概要を開示するという、従来からの年次プロセスに基づいて運用しています。評価手法については、従来の5段階評価(取締役会の在り方、構成、運営、経営戦略・経営計画、内部統制・リスク管理、指

名・報酬、総括)に加え、自由記述(取締役会の権限移譲・監督機能強化、指名・報酬ガバナンス、ESG推進の監督、社外役員の役割)を主な討議材料として審議を行う方針を採用しています。

2. 分析・評価結果の概要

2024年度評価に引き続き、各経営課題について自由で活発な議論がなされていることが、当社取締役会の強みであることを確認しました。また、経営会議等との情報連携や社内行事への参画など、社外役員の関与拡大に向けた取組みを通じて審議の質が高まっていることを確認しました。

一方で、今後の論点として、以下の課題が示されました。

- ① 内部統制・リスク管理に関する取締役会の監督機能
—— より計画的かつ継続的に議論する必要性
- ② 機関設計・サクセッションに関する議論
—— 中長期的視点で検討を深めていく必要性
- ③ 社外役員の高い見識や経験の効果的な活用
—— 取締役会の在り方や運営方法などに関して議論を深める必要性

なお、2024年度評価での認識課題に対する取組みについては、任意の指名・報酬諮問委員会を設置し、経営陣の指名・報酬等に関する手続の公正性・透明性・客観性をさらに強化する枠組みを整えています。

3. 今後の取組み

当社取締役会は、上記の分析・評価の結果や、任意の指名・報酬諮問委員会での議論を踏まえ、取締役会全体の実効性の一層の向上に取り組んでまいります。

2025年度に取締役会で議論された主な審議内容

経営	・新中期経営計画の策定 ・経営陣のサクセッションプラン ・資金使途に関する議論
モニタリング	・内部統制の運用状況 ・エリア、専門機能部署の活動状況
その他	・投資家との対話状況

2025年度に指名・報酬諮問委員会で議論された主な諮問・審議内容

- ・経営陣のサクセッションプランについて
- ・役員報酬制度の見直しについて

■ 役員報酬

当社は、近年の上場企業において、取締役の報酬と業績および企業価値との連動性を一層明確化する制度設計が進展していることも踏まえ、中長期的な価値創造への動機付けを強化する観点から、従来の株式報酬の建付けを整理し一本化したうえで、中長期的業績連動報酬として、新たに「業績連動型譲渡制限付株式報酬」を加えた報酬構成としました。

■ 役員報酬方針

1.基本方針

- ・「Nitto Person」^{※1}を役員(取締役・監査役)として登用できる報酬内容とする。
- ・持続的な成長と中長期的な企業価値向上への貢献意欲を高める報酬体系とする。
- ・公正で透明性のある報酬決定プロセスとする。

※1 これまでの経験による深い見識や高い専門性を有することを基本として、それに加えて経営理念を理解し、実践し、結果を出し、新しいことにチャレンジし続けられる者

2.報酬構成

取締役(社外取締役を除く)の報酬構成は、(1)固定報酬としての基本報酬、(2)短期的業績連動報酬としての役員賞与、(3)中長期的業績連動報酬としての業績連動型譲渡制限付株式報酬とする。
社外取締役および監査役の報酬は、その役割と独立性の観点から、(1)基本報酬のみとする。

種類	項目	評価指標	報酬の概要	対象者
固定報酬	基本報酬 (金銭)	—	職位、職責等に応じた金額を毎月支給する。	全役員
短期的 業績連動報酬	役員賞与 (金銭)	営業利益 ROE 個人評価結果	年度ごとの当社グループの業績向上に対する意識を高めることを目的として、当該事業年度経過後に支給する。	取締役 ^{※2}
中長期的 業績連動報酬	業績連動型 譲渡制限付 株式報酬	営業利益 営業利益率 ROE ESG取組み結果	中期経営計画に関連した当社グループの目標達成および株価上昇の動機付けとして、中期経営計画の期間と一致した3事業年度経過後に支給する。	取締役 ^{※2}

※2 社外取締役を除く

3.報酬水準の設計の方針

業界水準に対して競争力のある水準とするため、同規模・同業種の主要企業群をベンチマークとして設定する。

4. 評価指標とその選定理由

報酬項目	評価指標	選定理由
役員賞与	営業利益 ^{※1}	当事業年度における、事業を通じた利益創出を動機づけるため
	ROE ^{※1}	「株主利益の創造」を動機づけるため
	個人評価結果	役員個人の職務遂行および成果創出を動機づけるため
株式報酬	営業利益 ^{※1} ・営業利益率	ニッチトップ戦略が目指す「質の伴った利益創出」を動機づけるため
	ROE ^{※1}	「株主利益の創造」を動機づけるため
	ESG取組み結果	「社会課題の解決」を動機づけるため

※1 営業利益およびROEは当社の最重要KPIと位置づけており、短期・中長期的成果創出を役員に動機づけるために、役員賞与・株式報酬の両方に反映している

5. 報酬割合に係る決定の方針

各役位における役割責任および業績責任を踏まえ、上位役位ほど、短期業績、中長期業績の連動性を高める設計とする。

<ご参考>取締役社長の報酬構成比率

業績				業績別の報酬構成割合		
営業利益	営業利益率	ROE	ESG取組みの達成率			
2,200億円	20%	14%	100%	20%	34%	46%
3,300億円	20%	21%	150%	14%	38%	48%

■基本報酬
■賞与
■株式報酬

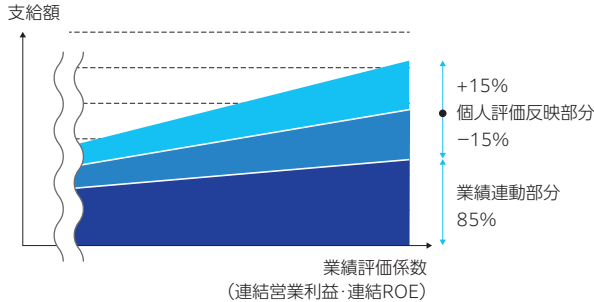
6. 決定プロセスに関する方針

取締役	全 股	当社の事業内容、経営環境等を総合的に勘案するとともに、指名・報酬諮問委員会に諮問し助言を得たうえで取締役会が決定する。
	基本報酬	固定報酬（基本報酬）は、毎月の支給日等の細部の取決めが必要なことから、取締役会の委任に基づき取締役社長が具体的な内容を決定する。ただし、各取締役への支給額は、あらかじめ定めた基準に従う。
	役員賞与	短期的業績連動報酬（役員賞与）は、取締役社長が取締役（社外取締役を除く）の目標達成の個人評価を行う地位にあることから、取締役会の委任に基づき取締役社長が具体的な内容を決定する。ただし、業績連動の大部分は定量的な結果を反映させ、取締役社長による個人評価はあらかじめ定めた範囲（-15%～15%）に限定する。
	株式報酬	中長期的業績連動報酬（株式報酬）は、指名・報酬諮問委員会に諮問し助言を得たうえで、取締役会が評価指標などの算定方法を決定する。なお、算定方法は、取締役会で決定後、速やかに開示する。各取締役への支給株式数は、あらかじめ定める基準株式数および上記算定方法での結果に基づき、取締役会が決定する。
監査役		監査役会において監査役の協議により決定する。

■ 役員賞与

取締役（社外取締役を除く）に対して、「役員報酬方針」に基づき支給する。

<ご参考>役員賞与構成比率



■ 業績連動型譲渡制限付株式報酬

1. 当業績評価期間における業績連動型譲渡制限付株式報酬制度（本制度）の概要

新中期経営計画「Nitto RISE 2028」に応じた業績評価期間（2026年4月1日から2029年3月31日まで）における業績目標の達成度合いに応じて、対象取締役に対して業績評価期間終了後に、業績連動型譲渡制限付株式報酬を付与するために金銭報酬債権を支給し、当該金銭報酬債権の全部を現物出資財産として払込みさせることで、対象役員に当社が発行または処分する当社の（譲渡制限付）普通株式（退任時解除型）を割り当てる。

対象取締役に対して支給されることとなる金銭報酬債権の額は、支給株式数に支給時株価^{※2}を乗じることにより算定する。

※2 その発行または処分に係る当社取締役会決議の日の前営業日の東京証券取引所における当社普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）

2. 対象取締役

取締役（社外取締役を除く） 5名

3. 支給時期

2029年7月予定

4.支給株式数の算定方法

(1) 当社は、業績評価期間中の定時株主総会の日において取締役役に就任した対象取締役役に対して(再任を含む)、取締役会で定める(役位、職責等に応じた)ポイント数を、就任時に付与する(定時株主総会の日以外での臨時就任の場合は、ポイントを付与しない)。なお、対象取締役役に付与するポイントは、「業績連動部分」、「固定部分」で構成される。

業績評価期間：2026年4月1日から2029年3月31日まで

(2) 付与されたポイント数は、業績評価期間終了時まで毎年累積し、業績評価期間終了時における業績評価を経て、最終ポイント数が確定する(具体的には、下記5.)。

(3) 最終ポイント数は1ポイントを当社株式1株として取扱い(100ポイント未満の端数は切り捨てる)、対象取締役役に対する支給株式数を決定する。

(4) 当社は、上記(3)で決定された支給株式数を基礎として、各対象取締役役に対し、現物出資に供するための金銭報酬債権^{※1}を支給する。なお、当該金銭報酬債権の額については、当社株式を引き受ける各対象取締役役に特に有利とならない範囲内で当社取締役会において決定する。

※1 その発行または処分に係る当社取締役会決議の日の前営業日の東京証券取引所における当社普通株式の終値(同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値)

(5) 各対象取締役役は、当社による新株発行または自己株式の処分に際して、上記(4)の現物出資に供するための上記金銭報酬債権を現物出資することにより、当社株式(譲渡制限付)を取得する。^{※2}

※2 対象取締役役に支給する条件は、次のとおりである。
・各対象者が譲渡制限付株式割当契約書を締結すること
・会社法第208条第2項の規定に従い、支給される金銭報酬債権全額を、現物出資の方法により譲渡制限付株式と引換えるために使用すること(現物出資の方法による)

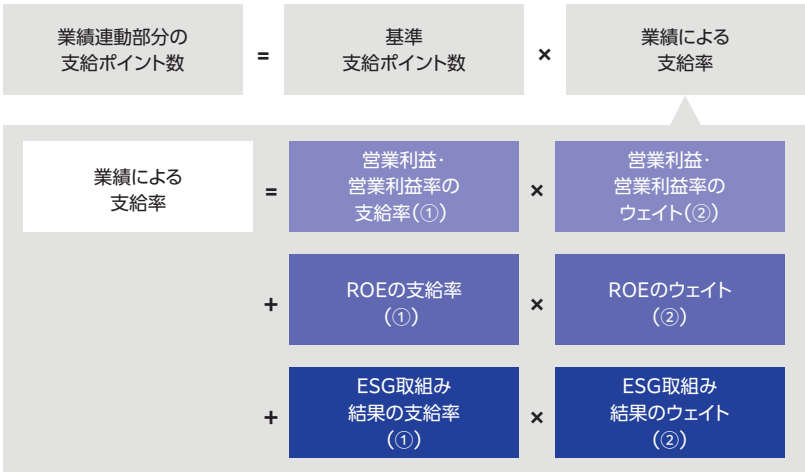
5.本制度に基づき交付する個別交付株式数の算定方法

(1) 基準支給ポイントは、次のとおり設定する。

基準支給ポイント数

役 位	業績連動部分	固定部分	役 位	業績連動部分	固定部分
取締役会長	53,100	12,200	取締役 常務執行役員	5,900	3,800
取締役社長	53,100	12,200	取締役 上席執行役員	5,400	2,700
取締役 専務執行役員	16,000	4,300	取締役 執行役員	4,300	2,400

(2) 業績連動部分の支給ポイント数は、業績評価期間中の各年度に支給された業績連動部分の基準ポイント数の累計に、業績評価期間の最終年度である2029年3月期の財務実績[連結営業利益(以下、「営業利益」という)、連結営業利益率(以下、「営業利益率」という)、連結ROE(以下、「ROE」という)]および末財務の実績(ESG取組み結果)に基づく支給率を掛け合わせることで算出する。業績連動部分の支給ポイント数の算定式は次のとおりである。



(3) 上記算定式における業績による支給率は、各評価指標の支給率にウェイトを掛け合わせることで算出する。各評価指標の選定理由および支給率の変動幅、ウェイトは次のとおり。

評価指標		選定理由	支給率の変動幅(①)	ウェイト(②)	業績連動部分全体における支給率の変動幅(①×②)
財務	営業利益・営業利益率	ニッチトップ戦略が目指す「質の伴った利益創出」を動機づけるため	0~150%	0.5	0~75%
	ROE	「株主利益の創造」を動機づけるため	0~150%	0.2	0~30%
末財務	ESG取組み結果 ^{※3}	「社会課題の解決」を動機づけるため	0~150%	0.3	0~45%

総計：0~150%

※3 ESG取組み結果は、新中期経営計画「Nitto RISE 2028」における末財務目標(製品系、環境系、人材系の各項目)の達成度を総合評価して決定

(4) 各評価指標における支給率の算定方法は次のとおり。

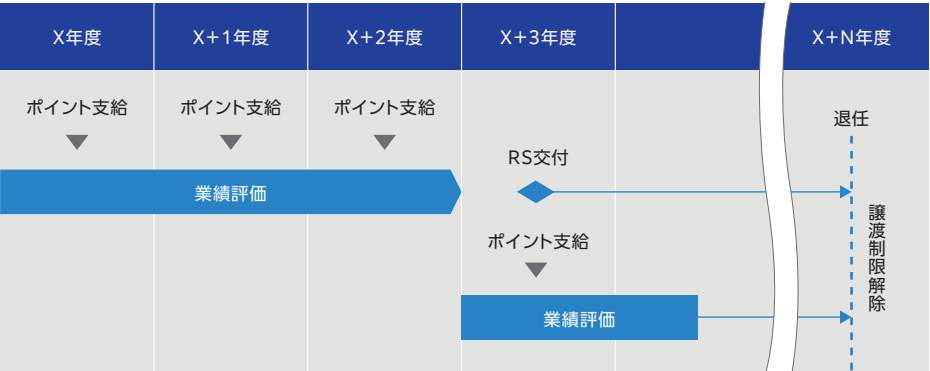
評価指標		支給率の算定方法		
財務	営業利益・ 営業利益率	営業利益	営業利益率	
			20%未満	20%以上
		2,200億円未満	0	50% × 達成率 ^{※1}
		2,200億円以上	50% × 達成率 ^{※1,2} ※2 最大75%	100% × 達成率 ^{※1,3} ※3 最大150%
財務	ROE	ROE	支給率	
		10%未満	0%	
		10%以上 14%未満	50% × 達成率 ^{※4}	
		14%以上	100% × 達成率 ^{※4,5} ※5 最大150%	
未財務	ESG 取組み 結果	ESG取組み結果	支給率	
		達成状況	0~150%	

※1 達成率は新中期経営計画「Nitto RISE 2028」の営業利益目標：2,200億円に対する2029年3月期の営業利益実績の割合を指しております

※4 達成率は新中期経営計画「Nitto RISE 2028」のROE目標：14%に対する2029年3月期のROE実績の割合を指しております

なお、本制度は執行役員にも適用する。

<ご参考>支給スケジュールのイメージ



当連結会計年度における役員報酬の額 (単位: 百万円)

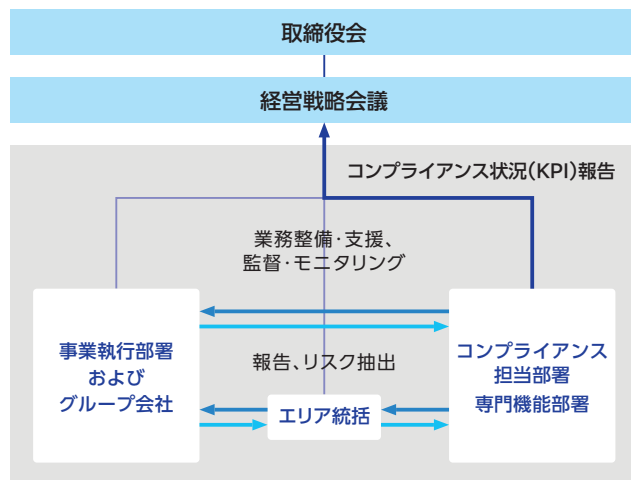
役員区分	報酬等の 総額	報酬等の種類別の総額				対象となる 役員の員数 (名)
		固定報酬 (金銭)	業績連動報酬			
			基本報酬 (金銭)	役員賞与 (金銭)	業績連動型 株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	979	297	500	68	113	6
社外取締役	78	78	－	－	－	4
監査役(社外監査役を除く)	88	88	－	－	－	2
社外監査役	51	51	－	－	－	3

- (注)
- 取締役の基本報酬および役員賞与の限度額は、2022年6月17日開催の第157回定時株主総会において、年額10億円以内(うち、社外取締役分1億2千万円以内)と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点での取締役の員数は10名(うち、社外取締役6名)です。また、監査役の基本報酬の限度額は、2021年6月18日開催の第156回定時株主総会において、年額1億4千4百万円以内と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点での監査役の員数は5名です。
 - 上記表の取締役(社外取締役を除く)の役員賞与は、注1.に記載の株主総会の決議に基づき、取締役会の決議により支払う予定の額です。なお、非常勤取締役に対する役員賞与の支払いはありません。
 - 取締役(社外取締役を除く)の業績連動型株式報酬の限度額および上限株式数は、2018年6月22日開催の第153回定時株主総会において、年額3億6千4百万円、242,000株と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点での取締役の員数は9名(うち、社外取締役3名)です。
 - 上記表の業績連動型株式報酬は、当事業年度において費用計上した金額であり、費用計上時点の株価を基礎として算定した支払予定額を記載しております。また、前事業年度分につき、費用計上時と株式交付時の株価の差異により5百万円の減少が生じておりますが、当該差額は上記表の金額には含まれておりません。
 - 取締役(社外取締役を除く)の譲渡制限付株式報酬の限度額および上限株式数は、2018年6月22日開催の第153回定時株主総会において、年額2億4千3百万円、160,000株と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点での取締役の員数は9名(うち、社外取締役3名)です。
 - 取締役の基本報酬については、決定プロセスに関する方針に従い、取締役会決議に基づき、高崎秀雄取締役社長にその具体的内容の決定を委任しております。また、取締役の役員賞与については、同方針に従い、取締役会決議に基づき、赤木達哉新取締役社長にその具体的内容の決定を委任する予定です。
 - 役員賞与および業績連動型株式報酬については、連結営業利益および連結ROEを業績指標としております。また、業績連動型株式報酬については、これらに加え、中期経営計画において計画されたESG項目の達成個数を業績指標としております。当事業年度における連結営業利益は1,836億1千5百万円、連結ROEは12.2%、ESG項目については6個を達成しました。なお、譲渡制限付株式報酬は市場価格と連動する報酬であり、業績連動報酬等には該当しないため、実績として開示すべき事項はありません。
 - 当事業年度に係る取締役等の個人別の報酬等に関しても、決定プロセスに関する方針に従って支給する(もしくは予定する)ものであり、取締役会はその内容が報酬方針に沿うものであると判断しております。
 - 使用人兼務取締役の使用人分給与(賞与を含む)は上記報酬等と別枠ですが、当事業年度は使用人分給与の支給はありません。
 - 当社は、2024年9月30日を基準日、2024年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っており、注3.ならびに注5.については、当該株式分割後の株式数を記載しております。

コンプライアンスの向上

■ コンプライアンス推進体制／行動規範

Nittoグループでは、役員・従業員が守らなければならない行動規範として「Nittoグループビジネス行動ガイドライン」(以下、BCG)を定め、グローバルで浸透活動を行うことでNittoグループ全体のコンプライアンス意識の向上を図っています。コンプライアンスの推進にあたっては、コンプライアンス担当役員・担当部署と国内外の拠点・グループ会社の責任者が連携する体制を構築しています。



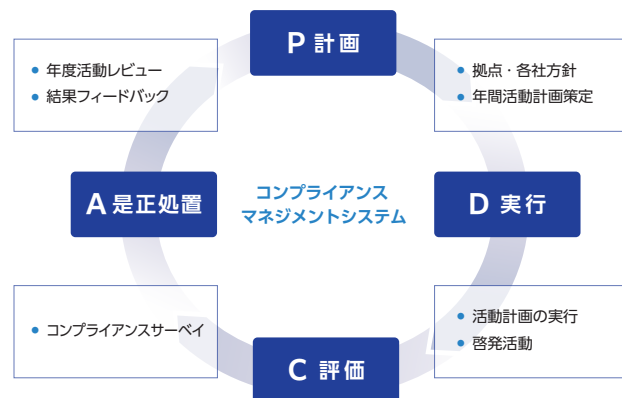
■ コンプライアンス・マネジメントシステム

Nittoグループでは、品質管理などに広く活用されている「マネジメントシステム」の考え方を参考に、Nitto独自のコンプライアンス・マネジメントシステムを構築・運用しています。グローバルに事業を展開するNittoグループの特性を踏まえ、コンプライアンス担当部署を中心とした運営事務局を設け、グローバル全体・エリ

ア・拠点の3階層で個別に協議会を設置し、年度単位でPDCAサイクルを実行することで、コンプライアンス水準の向上とリスクの低減に取り組んでいます。また、各階層の協議会間でも相互に情報を共有する仕組みを構築し、地域や個社の事情に合う自律的なマネジメントと、グローバル全体で統率のとれたマネジメントの両立を図っています。マネジメントシステムの運用に携わるメンバーが集うグローバル会議(年1回開催)では、今後の活動推進に向けたディスカッションを実施しています。2026年5月の開催時は、エリアごとの取組みの進捗や重点課題などを、各エリアから発表し、互いに意見交換を行いました。

加えて、グループ全従業員を対象とするコンプライアンスサーベイなどを通じたリスク抽出にも取り組んでいます。これらの結果とともに、社内外の環境変化など幅広い情報を踏まえながらPDCAを高度化することで、マネジメントシステムの実効性を担保しています。

今後も運用改善を着実に進めながら、各協議会の結びつきを強化することで、グループ全体でコンプライアンス水準を向上させていきます。



■ BCGの周知・啓発

従業員一人ひとりが、自らの業務において起こり得るコンプライアンス上の問題点をより確実に認知できるよう、BCGを18言語で展開するとともに、受講層別の教育カリキュラムを充実させています。

また、「BCG Day」(奇数月の25日)を日本のみならず、海外にも段階的に展開しており、BCGの読み合わせ、Nittoグループならではの「くま座」によるディスカッション、BCGに関連した社内ゲームの導入などを行っています。こうした職場ごとの継続的な浸透活動を通じて、日常業務における従業員のBCGを意識した行動を促すことで、Nittoグループ全体のコンプライアンス意識の向上、ひいてはコンプライアンスを重視する組織文化の醸成を着実に前進させています。



海外拠点におけるBCG Day活動

■ 内部通報制度

法令違反や倫理問題の早期発見・是正に向け、従業員からの内部通報窓口を設置しています。また、コンプライアンス違反・疑いに関するパートナー様からの相談を受け付ける外部機関窓口「パートナー・ホットライン」をグローバルに展開しており、パートナー様への周知活動を継続的に進めています。

リスクマネジメント

基本的な考え方

Nittoグループでは、事業活動に重要な影響を及ぼす可能性があると経営者が認識した主要なリスクに対し、リスクマネジメントの考え方を「内部統制基本方針」に定めています。

事業構成や海外での事業運営におけるリスク、為替変動や地政学など外部要因に基づくリスク、新技術開発力や知的財産権など技術競争力に関するリスクなど、事業に関わるリスクを「事業リスク」とし、事業執行部署が責任を負います。また、安全・環境・災害や製品の品質・欠陥に関するリスク、情報セキュリティや反社会的勢力への対応、独占禁止法・輸出管理法に関するリスクなど、グループに及ぼす業務全般に関するリスクを「業務リスク」とし、専門機能部署が責任を負います。主要なリスクはこの2つのリスクに大別し、適切にリスク管理をしています。

リスクマネジメント体制

リスクマネジメント体制については、事業執行部署を中心とした事業軸が「事業リスク」を、専門機能部署を中心とした機能軸が「業務リスク」を、それぞれ統制・管理します。また、海外主要地域に配置しているエリア統括を中心としたエリア軸が、エリア単位でのモニタリングを実施します。

これら3軸によって統制・管理・モニタリングされるリスクに関する情報については、リスクマネジメント担当役員および担当部署が集約し、取締役、執行役員によって構成される経営戦略会議に毎月報告され、審議されます。ここでの審議結果は直ちに各責任部署に指示され、統制の強化など、リスクを抑制するための対策を速やかに実行し、実行内容、改善状況は再び経営戦略会議において報告・確認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。

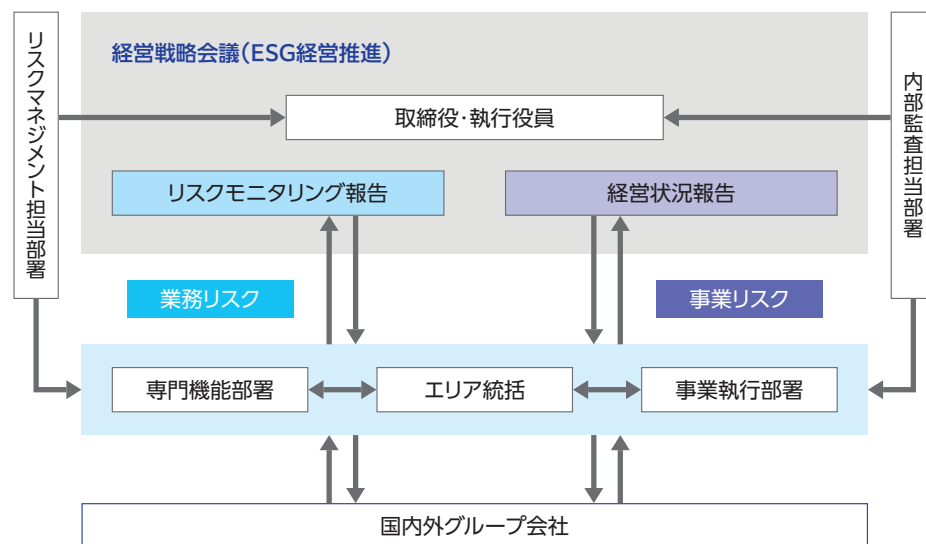
リスク管理状況

主要なリスクについては、リスクが顕在化し、インシデントなどが発生した場合の事業への「影響度」を縦軸に、実際に発生する「発生可能性」を横軸として、2軸で各リスクの重要性を以下のように分類し、リスクの相対的な重要性を認識、可視化しています。

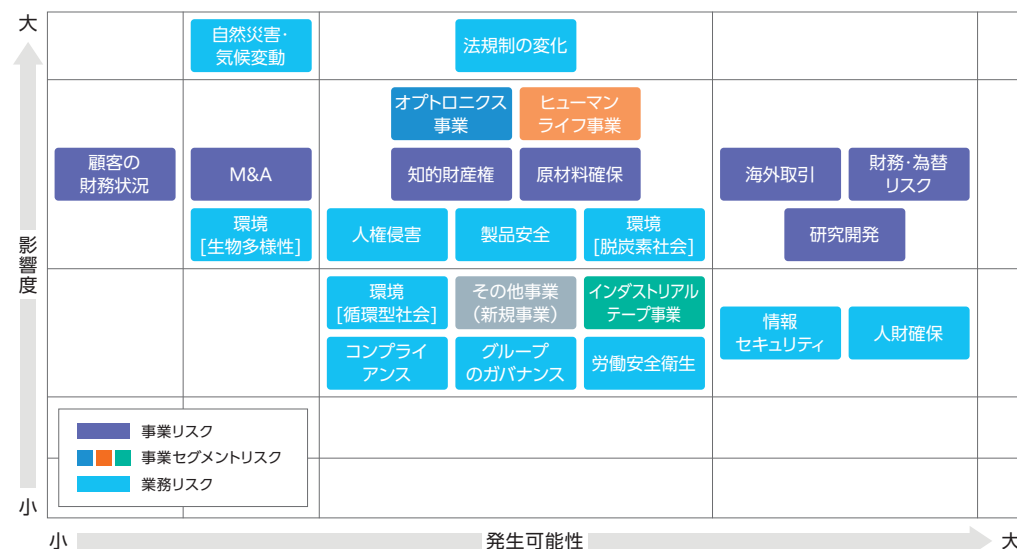
経営戦略会議にて報告・審議対象となったこれらの主要なリスク（事業リスク・業務リスク）については、年度末に、体制の整備、統制・対策の実行、インシデントの発生の有無とその対応などの評価基準に基づき、責任部署が自己評価します。さらに、リスクマネジメント担当役員および担当部署はこれを独立的に評価し、経営戦略会議および取締役会に報告します。

各リスクの評価結果および年度末の状況は次ページのとおりです。各リスクの年度末の評価は年初からリスクが増加したか否かで示しています。

リスクマネジメント体制図



2025年度のリスクマップ



主要なリスクの2025年度評価結果とその状況

事業等のリスク	年度評価	評価項目	リスク対策(FY2025)
財務・為替リスク	→	資金繰りの悪化 為替・金融市場の変動	・グループ内資金残高、資金繰り、通貨別資産負債などを適時把握 ・各エリア資金統括拠点への資金集約および為替予約によりリスク抑制
海外取引	↗	貿易規制、通関事故 紛争・地政学リスクによる影響 米関税政策による業績影響	・地政学リスクによる輸送コストの急騰、輸送能力の逼迫などへの影響を注視 ・物流の可視化やBCP(事業継続計画)などによる管理強化 ・輸出管理者教育と体制整備を推進
顧客の財務状況	→	貸倒・債権回収不能	・信用調査の強化、保険付保により不良債権の発生を抑止
原材料確保	↗	調達先(サプライチェーン)変化 調達困難・環境悪化	・地政学リスクや化学物質規制リスクなどの課題への対策・検討部署を設置し、サステナブルな調達へ向け、さらなる強化を推進
研究開発	→	研究開発の遅れ・技術の陳腐化	・「三新活動」を起点とした新技術・新製品の研究開発や設備投資を推進 ・PlanetFlags™/HumanFlags™のテーマにリソースを集中的投入
知的財産権	→	知的財産権の被侵害・侵害	・事業部門と一体で、当社知的財産への侵害を摘発する活動実施
インダストリアル テープ事業	→	エレクトロニクス市場の変化 自動車生産台数の変動 成長市場・領域への取組み遅れ など	・成長市場向けの付加価値の高い製品を重点的に創出 ・市場影響を受けにくい体制構築を継続 ・地政学リスクに備えた原材料調達先の多様化や販売価格の適切な見直し実施
オプトロニクス 事業	→	製品や技術の汎用化・陳腐化 市場成熟・縮小、競合参入 新製品開発・投入遅れなど	・顧客ニーズを早期に捉え、技術力を活かした新製品開発と市場拡大を推進 ・調達先確保、生産拠点分散およびデジタル技術を活用した生産性改革を実施し、安定した製品供給体制を構築
ヒューマンライフ 事業	→	顧客需要の変動・顧客の減少 競争優位性、提供価値の低下 原材料価格高騰・供給不足など	・顧客の研究開発活動の進捗把握と競争優位性のある技術の確保 ・調達先、生産拠点の分散や在庫管理など製品供給のリスクとコスト上昇に対応 ・設備投資とデジタル化推進による生産効率向上で、原価低減と安定収益を実現
その他事業・ M&A	→	新規事業の失敗 想定事業計画の誤り	・市場動向や顧客ニーズとの整合を取り、新規事業開発の推進継続

↗: リスク増加 →: リスク横ばい ↘: リスク減少

事業等のリスク	年度評価	評価項目	リスク対策(FY2025)
製品安全	→	製品欠陥 管理規制強化 品質コンプライアンス 課題対応	・国際的な品質マネジメントシステムの認証による継続的改善 ・品質コンプライアンス強化(教育・製造・検査環境におけるハード対策、3線ディフェンスを利用した監査など) ・PFAS規制強化を見据えた代替品検討など化学物質管理体制の強化と、業界団体を通じた規制情報の早期把握による順法対応の推進
環境(脱炭素 社会の実現)	→	管理規制強化 規制対応不備 再生可能エネルギー 調達高騰	・地政学リスクや世界的な環境規制によるカーボンプライシング相場高騰への対策 ・製造工程における省エネルギー化や再生可能エネルギー導入の推進継続 ・製品・ソリューションを通じた顧客のGHG排出削減を推進
環境(循環型 社会の実現)	→	排出権取引価格高騰 排出物処理価格高騰	・廃プラスチックリサイクル率、資源有効活利用率などの目標を定め、資源循環と資源有効活用を推進
環境(生物 多様性の保全)	↗		・自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)の提言に沿って、特定されたリスクの低減と機会の向上を推進
情報 セキュリティ	→	サイバー犯罪・攻撃 システム破壊・障害 内部情報漏洩・不正使用	・情報セキュリティ教育・訓練の実施、情報管理ルールの徹底 ・対応体制の整備に加え、BCP(事業継続計画)訓練の実施
法規制の変化	→	法令・税制・規制の改正強化	・事業に影響を与える法規制の動向を継続的に把握 ・規制変更による影響を事前に評価し、影響の回避・最小化に向け対応
コンプライ アンス	→	法令違反 コンプライアンス違反	・コンプライアンスサーベイ実施、ビジネス行動ガイドライン教育、内部通報制度拡充(いずれもグループ全従業員対象) ・パートナーホットラインのグローバル全エリアでの整備完了(サプライヤー様対象)
グループの ガバナンス	→	財務項目 (会計不正、会計処理誤り) サステナビリティ情報法定開 示への対応遅れ 調達不正 内部統制無効化・不備	・3軸経営の推進で網羅性の高いモニタリングを実施し、ガバナンス体制を強化
自然災害・ 気候変動	→	地震 豪雨、洪水、台風(温暖化)	・避難訓練や災害時の意思決定訓練の実施 ・BCP(事業継続計画)の策定・更新
人財確保	→	人財流出 獲得困難	・従業員のエンゲージメント向上策(チャレンジしやすい環境整備や働きやすい職場環境づくりなど)の実施 ・多様な人財の採用・育成・定着への取組み
労働安全衛生	→	事故・災害	・リスクの抽出と低減策、ルール順守などの対策実施
人権	→	人権侵害(グループ内) 人権侵害(サプライチェーン)	・人権・労働・倫理協議会によるグローバルでの人権課題への対応を強化 ・人権尊重を含めたサステナビリティ教育プログラムをグループ全従業員に展開 ・サプライヤー様に対しCSR調達アンケートや外部機関によるリスク評価を実施

主要なリスクの詳細

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

10年間の業績概要

(千米ドル)^(注1)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2025
損益計算書要約 (百万円)											
売上収益	767,710	857,376	806,495	741,018	761,321	853,448	929,036	915,139	1,013,878	1,028,171	6,847,170
営業利益 (対売上収益比)	92,589 (12.1%)	125,722 (14.7%)	92,777 (11.5%)	69,733 (9.4%)	93,809 (12.3%)	132,260 (15.5%)	147,173 (15.8%)	139,132 (15.2%)	185,667 (18.3%)	183,615 (17.9%)	1,222,796 (-)
税引前利益	91,791	126,168	91,910	69,013	93,320	132,378	146,840	138,901	185,329	184,976	1,231,859
当期利益	63,690	87,463	66,616	47,224	70,308	97,234	109,264	102,755	137,307	133,537	889,298
親会社の所有者に帰属する当期利益 (対売上収益比)	63,453 (8.3%)	87,377 (10.2%)	66,560 (8.3%)	47,156 (6.4%)	70,235 (9.2%)	97,132 (11.4%)	109,173 (11.8%)	102,679 (11.2%)	137,237 (13.5%)	133,498 (13.0%)	889,038 (-)
当期包括利益	63,344	83,907	62,060	35,359	89,796	136,323	137,177	164,910	132,869	203,629	1,356,080
営業活動によるキャッシュ・フロー	119,939	122,551	98,569	123,641	116,309	144,489	181,702	155,521	217,908	192,183	1,279,855
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 49,739	△ 50,215	△ 49,955	△ 59,991	△ 57,538	△ 57,594	△ 159,906	△ 67,927	△ 115,105	△ 107,436	△ 715,477
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 28,884	△ 44,919	△ 58,419	△ 51,637	△ 68,297	△ 36,639	△ 57,627	△ 90,784	△ 78,890	△ 106,597	△ 709,889
現金及び現金同等物の期末残高	280,343	304,709	297,682	304,922	300,888	362,046	329,966	342,269	363,344	359,805	2,396,144
所在地別セグメント (百万円)											
日本	売上収益	186,979	200,556	194,087	166,419	173,918	195,642	200,634	184,662	192,852	1,151,032
	営業利益	51,979	75,982	53,545	51,149	54,526	75,205	103,806	91,867	123,813	730,374
米州	売上収益	80,123	82,568	75,967	66,659	58,425	83,334	100,730	88,058	90,094	645,505
	営業利益	16,570	12,225	7,928	2,429	2,162	9,897	1,957	△ 6,419	△ 8,617	△ 7,579
欧州	売上収益	40,521	45,578	45,683	40,402	38,806	42,127	75,188	85,146	88,934	642,608
	営業利益	3,727	4,218	3,071	△ 1,460	3,580	3,064	△ 1,740	1,597	△ 1,244	32,319
アジア・オセアニア	売上収益	460,085	528,672	490,757	467,536	490,172	532,344	552,483	557,272	641,997	4,408,018
	営業利益	22,905	32,793	26,065	21,419	34,659	47,586	39,902	60,258	73,465	479,102

(注1) ミドル額は2026年3月31日現在の実勢レート(1ドル=150.16円)で換算したものです。

(注2) 2018年度より、連結損益計算書の「その他の収益」に計上していた「受取ロイヤリティ」を、「売上収益」に含めて計上することに変更したため、2017年度についても当該表示方法の変更を反映した組替後の数値を表示しています。

(注3) 10年間の業績概要については、国際会計基準(IFRS)による用語に基づいて表示しています。日本基準による用語では、「売上収益」は「売上高」、「親会社の所有者に帰属する当期利益」は「当期純利益」、「一株当たり親会社所有者帰属持分」は「一株当たり純資産」、「基本的一株当たり当期利益」は「一株当たり当期純利益」、「資産合計」は「総資産」、「親会社の所有者に帰属する持分」は「自己資本」、「資産合計親会社所有者帰属持分当期利益率」は「総資産当期利益率」、「親会社所有者帰属持分当期利益率」は「自己資本当期利益率」、「親会社所有者帰属持分比率」は「自己資本比率」となります。

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2025
一株当たり情報 (円)											(米ドル)
一株当たり親会社所有者帰属持分	805.5	865.7	893.1	895.9	967.6	1,109.6	1,236.6	1,391.4	1,502.4	1,704.2	11.35
基本的一株当たり当期利益	78.2	107.8	84.7	60.3	94.5	131.3	147.8	143.9	195.7	197.2	1.31
希薄化後一株当たり当期利益	78.1	107.7	84.6	60.2	94.5	131.2	147.7	143.9	195.7	197.1	1.31
株価収益率(PER)	22.0	14.8	13.7	16.0	20.0	13.4	11.6	19.2	14.0	15.5	－
一株当たり配当金 (連結配当性向)	30.0 (38.4)	32.0 (29.7)	36.0 (42.5)	40.0 (66.4)	40.0 (42.3)	44.0 (33.5)	48.0 (32.5)	52.0 (36.1)	56.0 (28.6)	60.0 (30.4)	0.40 －
期末発行株式数(単位:千株)	868,792	868,792	793,792	793,792	748,792	748,792	748,792	717,758	706,760	678,659	－
期末自己株式数(単位:千株)	57,170	67,962	9,543	24,198	8,963	8,723	19,202	10,521	11,826	4,999	－
期中平均株式数(単位:千株)	811,556	810,560	785,826	782,508	742,900	739,980	738,881	713,483	701,124	676,979	－
株主数(未満株主含む)(単位:名)	29,742	35,847	37,684	36,871	28,456	28,802	28,984	22,746	32,334	34,172	－
(百万円)											(千米ドル)
資産合計	879,899	937,796	913,418	921,900	965,901	1,094,469	1,153,647	1,251,087	1,321,920	1,441,757	9,601,472
親会社の所有者に帰属する持分	653,772	693,278	700,443	689,446	715,868	821,192	902,211	984,020	1,044,083	1,148,027	7,645,358
資産合計親会社所有者帰属持分当期利益率(ROA)	7.4%	9.6%	7.2%	5.1%	7.4%	9.4%	9.7%	8.5%	10.7%	9.7%	－
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)	10.0%	13.0%	9.6%	6.8%	10.0%	12.6%	12.7%	10.9%	13.5%	12.2%	－
親会社所有者帰属持分比率	74.3%	73.9%	76.7%	74.8%	74.1%	75.0%	78.2%	78.7%	79.0%	79.6%	－
設備投資	36,538	47,193	64,353	58,930	50,597	56,496	50,789	83,445	92,976	86,841	578,323
減価償却費	48,556	49,283	45,904	49,390	47,950	50,211	57,362	60,811	65,595	70,677	470,678
研究開発費	30,366	31,243	31,990	33,765	35,261	37,271	40,175	43,485	46,771	48,025	319,826
従業員数 ^(注4) (単位:名)	29,617	29,704	29,019	28,751	28,289	28,438	28,371	27,426	27,915	28,006	－

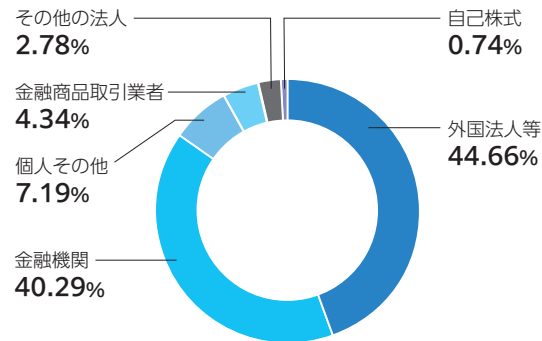
(注4) 従業員数にはパート従業員を含みます。

(注5) 当社は、2024年9月30日を基準日、2024年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っています。
上記の一株当たり情報については、2016年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して算定しています。

株主・株式情報 （2026年3月31日現在）

証券コード	6988
上場取引所	東京証券取引所 プライム市場
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
発行可能株式総数	2,000,000,000株
発行済株式の総数 (うち自己株式の数 4,999,950株)	678,659,700株
株主数	34,172名
単元株式数	100株

所有者別分布状況



大株主（上位10名）

株主名	持株数(千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	170,514	25.31
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	68,890	10.23
THE CHASE MANHATTAN BANK,N.A. LONDONSECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT	14,049	2.09
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	13,539	2.01
JPモルガン証券株式会社	13,128	1.95
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	12,620	1.87
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	12,039	1.79
HSBC HONG KONG-TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES	11,258	1.67
日本生命保険相互会社	10,410	1.55
JP MORGAN CHASE BANK 385781	9,961	1.48

※持株比率は発行済株式の総数から自己株式を除いた数に基づき算出しています。

IR活動実績

「株主との建設的な対話に関する方針」に従い、株主総会や会社説明会、IR活動などを通じて株主・投資家様からいただいた意見を経営に反映させています。

	第158回 (2023年6月23日)	第159回 (2024年6月21日)	第160回 (2025年6月20日)	第161回 (2026年6月19日)
株主総会への出席者数	128名	83名	114名	136名



イベント	対象	回数/年
会社説明会	国内・海外機関投資家	2回
決算説明会	国内機関投資家、アナリスト	4回
海外IR	北米・欧州の機関投資家	3回
証券会社主催カンファレンス	国内・海外機関投資家	5回
証券会社主催説明会	個人投資家	1回

※上記活動にはCEO、CFOによる面談を含んでいます。

社会貢献活動

Nitto ATPファイナルズにおける社会貢献活動

Nittoグループは男子プロテニスシーズンのクライマックスを飾るイベントである「Nitto ATPファイナルズ」のタイトルパートナーを2017年より務めています。協賛活動の一環として、社会貢献活動を実施しました。

● Nitto ATP Finals Torino Green Project

ATP(男子プロテニス協会)およびFITP(イタリアテニスパデル連盟)、開催地のトリノ市とともに、大会が環境に与える影響の抑制を目的として「Nitto ATP Finals Torino Green Project」を進めています。会場に隣接する公園での植樹活動や、トラム(路面電車)の駅の屋根緑化、大会会場に設置した植物の壁(The Green Wall)の市内小学校への移設実施など、トリノ市の緑地化を推進しています。2025年大会では、地元のアーティストと小児がん患者支援団体「U.G.I. ODV」の子どもたちが協力し、大気中のCO₂吸収を促進する塗料を使用した「Green Art Wall」を制作しました。また、大会会場内のフードコートなどにNittoのCAC不織布*を使用した堆肥化可能なナプキン40,320枚を寄贈しました。

※CAC不織布:プラスチックを含まない、生分解可能なサステナブル不織布



大気中のCO₂吸収を促進する塗料を使用した「Green Art Wall」

● 子供たちを観戦に招待

トリノを拠点とする「U.G.I. ODV」と協力し、同団体がサポートするお子様とご家族など84名を試合観戦にご招待しました。また、Nittoグループ従業員による募金活動を通して、世界中の子どもたちを支援する団体の活動に協力しています。



試合観戦にご招待したお子様とご家族

免責事項

本報告書には、日東電工株式会社(単体)および日東グループ(連結)の過去と現在の事実だけでなく、将来に関する予測・予想・計画なども記載しています。

これら予測・予想・計画は、作成時点の情報に基づくものであり、不確実性が含まれていますので、実際の事業活動の内容や結果は、これらと異なる可能性があることをご承知おきください。

商標について

本報告書で使用されているロゴ、製品名などは、当社または第三者が日本および、もしくはその他の国々で出願している商標または登録商標です。

Nittoグループ 統合報告書2026

URL : <https://www.nitto.com/jp/ja/>

発行日 2026年7月31日
発行所 日東電工株式会社
経営・ESG戦略本部
ESGエンゲージメント部
〒530-0011
大阪市北区大深町4番20号
グランフロント大阪タワーA 33階
TEL. 06(7632)2101
FAX. 06(7632)2102
発行責任者 執行役員 経営・ESG戦略本部長
戸塚健之
印刷・製本 日東電工ひまわり株式会社



日東電工株式会社

〒530-0011 大阪市北区大深町4番20号 グランフロント大阪タワーA 33階
TEL 06-7632-2101 FAX 06-7632-2102 <https://www.nitto.com/jp/ja/>
カタログコード:01400 2026年7月発行