

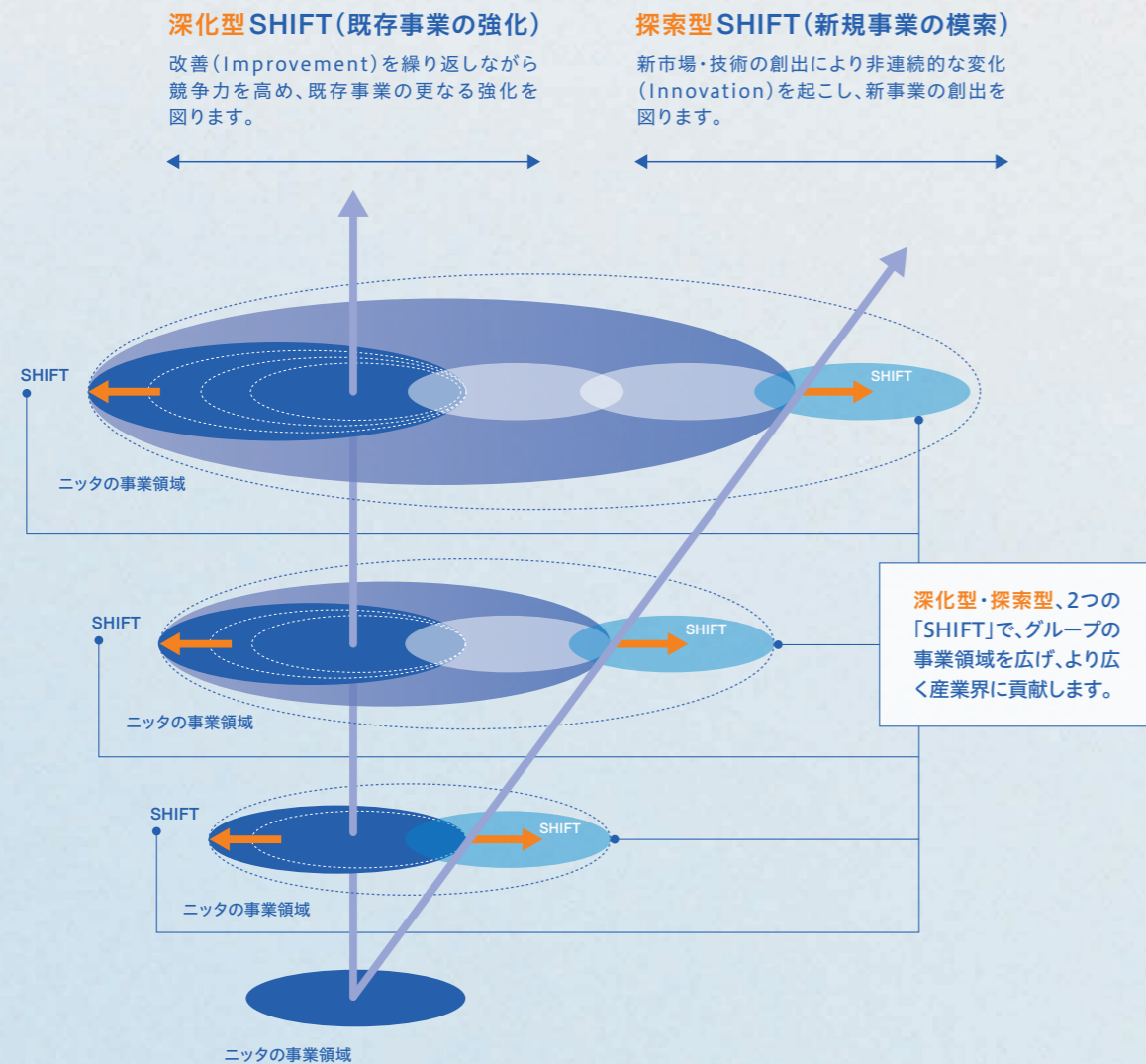
# SHIFTは 次のフェーズへ



2030年のありたい姿として掲げた「ものづくりを核としたシフトイノベーター」の実現に向け、私たちは中長期経営計画「SHIFT2030」のもとで変革を進めています。2025年度からは、計画の中盤戦となるフェーズ2へと移行。既存事業の深化とともに、新規領域への挑戦を加速させる段階に入りました。社会課題や顧客ニーズが複雑化する中で、「SHIFT」を繰り返しながら柔軟かつ果敢に進化を続け、より大きなイノベーションを創出していきます。

## あるべき姿

### SHIFT2030 ものづくりを核としたシフトイノベーター



## 「SHIFT2030」の進捗

※事業ROIC計算式：税引後営業利益／期首期末平均事業資産（運転資本＋有形・無形固定資産）

フェーズ1 2021～2024年度	フェーズ2 2025～2027年度	フェーズ3 2028～2030年度
2020年に、ものづくりを核としながらもSHIFTを繰り返し、前進を続けることで持続的な成長を実現するという想いを共有して、取り組みを開始しました。	フェーズ3を見据えて売上高1,050億円を目標としています。グローバル事業の更なる推進を含む、より大きなフィールドでの事業展開を図ります。	あるべき姿の実現に向けて3大SHIFTを推進し、2030年に掲げる目標を達成します。
2024年度 実績（決算説明資料参照）	2027年度 目標	2030年度 目標
売上高 : 902億円	売上高 : 1,050億円	売上高 : 1,200億円
営業利益率 : 5.7%	営業利益率 : 7.0%	営業利益率 : 8.0%
新製品売上比率 : 7.1%	事業ROIC※ : 7.0%	事業ROIC※ : 9.0%
海外売上高増加率 : 143% (FY2020比)	新製品売上比率 : 10.0%	新製品売上比率 : 10.0%
設備投資額 : 187億円 (4年間)	海外売上高増加率 : 160% (FY2020比)	海外売上高増加率 : 180% (FY2020比)
	設備投資等 : 170億円 (3年間)	設備投資等 : 150億円 (3年間)

### 現在の進捗

フェーズ2では、「SHIFT2030」の成長戦略を着実に実行するとともに、資本効率や株主還元を重視した経営で企業価値最大化を図ります。資本効率の指標である事業ROICを新たな定量目標に設定するとともに、「更なるグローバル化」に力点を置くため、海外売上高増加率の目標を引き上げました。これからも当社は持続的な成長を追求します。

## あるべき姿への3大SHIFT

1

### 成長へのSHIFT

▶P19

既存事業を深化させることで持続的な成長を達成していく一方、新規事業については、10年後の社会課題やニーズを探索し、マーケットインによる技術革新や製品開発を進めています。

- ・既存事業の持続的な成長
- ・新事業の探索
- ・新製品開発の加速

2

### 企業価値向上へのSHIFT

▶P17,P25

コーポレート・ガバナンスやコンプライアンスの強化、また環境対策をはじめ人権・労働・環境・腐敗防止に関する10原則を遵守する「国連グローバル・コンパクト」への署名等、国際基準に合わせた取り組みを推進しています。

- ・品質およびトータルコスト競争力の向上
- ・コーポレート・ガバナンス、コンプライアンスの強化
- ・ESG推進とSDGsのGoal達成

3

### 更なるグローバル化へのSHIFT

▶P23

国内市場で成長している事業や製品の更なる拡販を目指し、海外シェアの拡大と製造・営業体制を再構築。また海外拠点で活躍するグローバル人材の育成を強化し、国際競争力の向上を目指しています。2024年には新たにグローバル推進室を設置しサポート強化を図っています。

- ・各事業の更なるグローバル展開
- ・コーポレート部門によるグローバルサポート強化

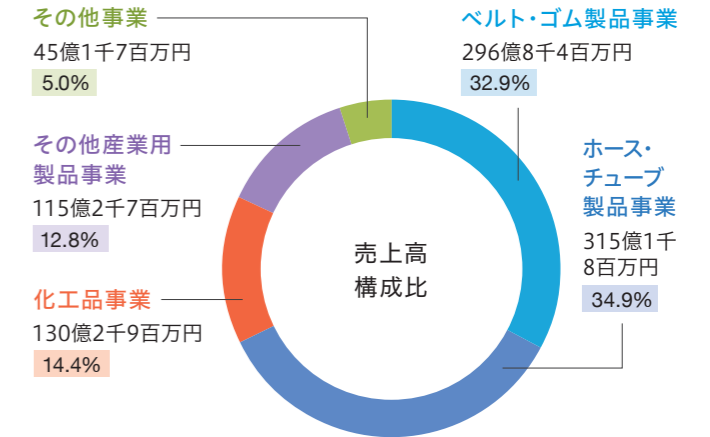
### 2030年度目標（財務目標）

売上高	営業利益率	事業ROIC	新製品売上比率	海外売上成長率	設備投資額
1,200億円	8.0%	9.0%	10.0%	180% ※2020年度比	400億円 ※2021～2030年度合計

目標の見直しについてはP17

# 事業紹介

創業以来「お客様と社会に役立つことをしよう」という想いを抱き、時代の変化に柔軟に対応し、現場でのものづくりの「願い」をカタチにしていくことで産業界に貢献してきました。これからも人々の幸せにつながる「未来へ導く製品」で、広く社会に貢献していきます。



セグメント	製品および用途	2025年3月期セグメント別売上高・利益	2025年3月期の振り返り	ビジョン	取り組む注力分野	貢献するSDGs
ベルト・ゴム製品事業	<p><b>ベルト製品</b>：繊維機械、郵便機械、金融機械、物流機械</p> <p><b>搬送用製品</b>：食品搬送、物流センター</p> <p><b>ゴム製品</b>：工作機械摺動用ワイパ、橋梁用伸縮装置等</p> <p><b>感温性粘着テープ</b>：電子部品製造装置</p> <p><b>RFID製品</b>：リネン対応、金属対応</p>	<p>売上高：29,684百万円</p> <p>セグメント利益：3,473百万円</p> <p>32.9%</p>	国内では、電子部品向けの感温性粘着テープの需要が堅調でしたが、前年度のリネン業界向けのRFID製品の特需が収束しました。海外では、北米で物流業界向けのベルト製品の需要が好転し、また、アジア地域で電子部品向け等のベルト製品の需要が堅調でした。以上の結果、売上高は296億8千4百万円と前連結会計年度比1億4千8百万円の増加(0.5%増)となりました。セグメント利益は、34億7千3百万円と前連結会計年度比3千4百万円の増加(1.0%増)となりました。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新製品・新事業の創出</li> <li>●既存事業の更なる深化と成長</li> <li>●新市場・新顧客の獲得</li> <li>●コスト競争力の強化</li> <li>●新用途の開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●グローバル企業の獲得</li> <li>●省エネ対応製品の開発</li> <li>●軽搬送領域へのリソース投入</li> <li>●ゴムおよび鋼製ジョイントのラインナップ拡充</li> <li>●感温性粘着テープの新規市場開拓</li> </ul>	<p>8 質実剛健な企業文化</p> <p>12 持続可能な消費</p>
ホース・チューブ製品事業	<p><b>樹脂ホース製品</b>：建設機械、商用車、工作機械</p> <p><b>チューブ製品</b>：半導体製造装置、乗用車、商用車</p> <p><b>メカトロ製品</b>：産業用ロボット</p>	<p>売上高：31,518百万円</p> <p>セグメント利益：147百万円</p> <p>34.9%</p>	国内では、半導体製造装置向け製品が回復傾向となり、また、自動車製造ライン向けのメカトロ製品が堅調に推移しましたが、自動車業界や建設機械向け製品が低調でした。利益面では原材料価格上昇の販売価格への転嫁が進みました。海外ではアジア圏、特に中国で自動車業界や建設機械向け製品が低調でした。以上の結果、売上高は315億1千8百万円と前連結会計年度比1億7千9百万円の減少(0.6%減)となりました。セグメント利益は、1億4千7百万円と前連結会計年度比1億3千9百万円の増加となりました。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●既存事業の持続的成長</li> <li>●成長分野への製品用途拡大</li> <li>●製品開発の加速および海外新規顧客開拓</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●グローバルの成長市場のアプリケーション開拓</li> <li>●脱炭素社会に向けた成長産業への参入</li> <li>●最適地での生産・調達による更なるグローバル化</li> </ul>	<p>8 質実剛健な企業文化</p> <p>12 持続可能な消費</p>
化工品事業	<p><b>ゴム製品</b>：鉄道車両、トラック・バス、船舶、生コン打設車両(空気ばね、防振ゴム等)</p> <p><b>エラストマー製品</b>：OA機器(クリーニングブレード)</p> <p><b>樹脂製品</b>：衛生車両、建築・土木施設</p> <p><b>引布製品</b>：ガスメーター、大型貯留設備</p> <p><b>建築・土木製品</b>：マンション等建造物屋上、最終処分場、貯水池(防水・遮水シート)、陸上競技場・多目的コート(弾性舗装材)</p>	<p>売上高：13,029百万円</p> <p>セグメント利益：1,015百万円</p> <p>14.4%</p>	国内では、鉄道向けゴム製品が堅調に推移しました。海外では、OA機器向けエラストマー製品や鉄道向けゴム製品が堅調に推移しました。以上の結果、売上高は130億2千9百万円と前連結会計年度比12億6百万円の増加(10.2%増)となりました。セグメント利益は、10億1千5百万円と前連結会計年度比前連結会計年度比5億6千万円の増加(123.3%増)となりました。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●既存事業の更なる深化</li> <li>●新市場・新顧客の獲得</li> <li>●コスト競争力の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●品質強化</li> <li>●コスト競争力強化</li> <li>●海外成長市場への挑戦および海外生産の拡充</li> </ul>	<p>8 質実剛健な企業文化</p> <p>12 持続可能な消費</p>
その他産業用製品事業	<p><b>空調製品(フィルタ)、測定器</b>：クリーンルーム(半導体製造会社、製薬会社、病院等)</p> <p><b>医療用ゴム製品、プラスチック製医療機器</b>：血液回路</p>	<p>売上高：11,527百万円</p> <p>セグメント利益：261百万円</p> <p>12.8%</p>	空調製品は、半導体業界や製薬業界、病院向け等のフィルタ製品の需要が堅調に推移しましたが、測定器等の需要が低調でした。以上の結果、売上高は115億2千7百万円と前連結会計年度比5千2百万円の増加(0.5%増)となりました。セグメント利益は、2億6千1百万円と前連結会計年度比1億7千7百万円の減少(40.4%減)となりました。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●省エネ、省資源、省コスト貢献製品の拡販推進</li> <li>●既存事業の持続的成長</li> <li>●バイオ除染システムビジネスの拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●成長新分野向け新製品開発の加速</li> <li>●環境配慮型製品の拡販</li> <li>●原価低減によるコスト競争力強化</li> <li>●ライフサイエンス分野への事業展開</li> </ul>	<p>7 気候変動に配慮した持続可能な成長</p> <p>15 持続可能な消費</p>
その他事業	<p><b>不動産事業</b>：土地および建物の賃貸</p> <p><b>経営指導事業</b>：関係会社に対する経営指導</p> <p><b>自動車運転免許教習事業、森林事業</b>等：自動車運転免許教習事業、森林事業、畜産事業、業務受託</p>	<p>売上高：4,517百万円</p> <p>セグメント利益：2,218百万円</p> <p>5.0%</p>	不動産事業、経営指導事業、自動車運転免許教習事業、森林事業を含む、その他事業の売上高は45億1千7百万円と前連結会計年度比4億3千9百万円の増加(10.8%増)となりました。セグメント利益は22億1千8百万円と前連結会計年度比3億8千8百万円の増加(21.2%増)となりました。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自動車運転免許教習事業での指導技術向上による自動車事故と交通違反のない社会</li> <li>●次世代に森林資産を引き継ぐ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●お客様満足度向上活動</li> <li>●木材由来成分の活用</li> <li>●苗木供給数の安定化</li> <li>●持続可能な森林経営の確立と蓄財積の増加</li> </ul> <p>※蓄材積：保有する社有林における立木材積(単位は立方メートル)の総和</p>	<p>8 質実剛健な企業文化</p> <p>15 持続可能な消費</p>

特集 01 企業価値向上へのSHIFT 財務資本戦略

# 資本効率の向上を目指し 持続的成長に向けた投資を推進

## 中長期の成長を見据えた資本戦略

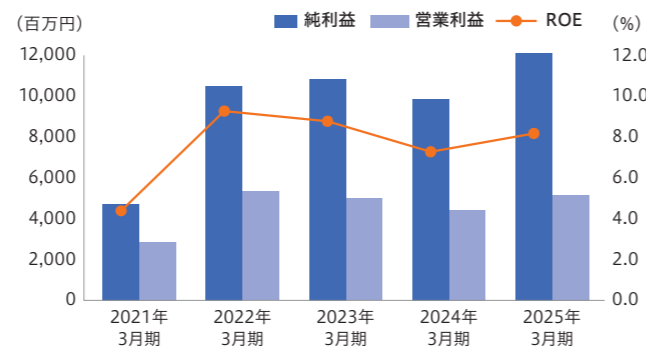
中長期経営計画「SHIFT2030」フェーズ1は、COVID-19の影響やロシアのウクライナ侵攻、中東紛争等、不透明な環境下でも、業績は堅調に推移しました。加えて円安の追い風もあり、主要目標である売上高や営業利益率は達成することができました。一方、原材料価格高騰や人件費上昇は当社グループだけでなく、仕入れ先や協力会社の経営も圧迫し、事業継続を困難にする可能性も出てきています。当社グループはサプライチェーン全体の持続的な付加価値向上や共存共栄の観点から、仕入れ価格の値上げを受け入れており、その影響で営業利益率が低下傾向となっています。

フェーズ2における財務戦略は、フェーズ1と同様に、「既存事業の深化」と「新規事業の探索」の両輪で成長を目指します。フェーズ2（最終年度2027年度）の目標である売上高1,050億円の達成には、グローバル展開のさらなる強化が不可欠です。そこで、2024年4月1日付でコーポレートセンター内に新しくグローバル推進室を設置し、グループ各社や事業部連携によりグローバル市場

の開拓を推進しています。

さらに中長期経営計画「SHIFT2030」最終年度に売上1,200億円を達成するには、自社資源だけの成長では難しいと考えます。売上達成のためにはM&Aや資本提携も視野に入れた投資による迅速かつダイナミックな成長を図るとともに、営業利益率の改善も急務であり、資本効率を重視した財形・資本戦略を推進していく計画です。

▼ROE(資本収益性)の推移

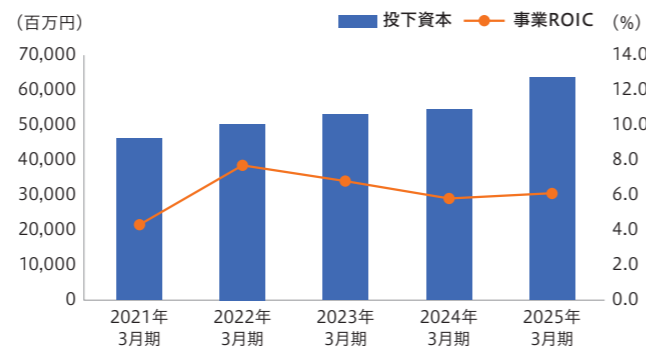


## ROIC経営の推進と成長への投資計画

持続的な企業価値向上を果すためには、中長期的な成長戦略と資本効率の改善が必要であり、そのための投資は今後も積極的に実施する計画です。但し、投資リターンだけではなく、投下資本の圧縮も重要な課題と捉え、売上債権回収期間の短縮や適正な在庫水準の見直しを含む、「事業ROIC(投下資本利益率)」を導入しています。事業別にROICを分析し、各事業部への設備投資や事業の運転資本、営業利益率等の財務指標に基づき資本効率の改善を図ります。また、設備投資は2025年3月期が約69億円であったのに対し、今期は約40億円を見込んでいます。グローバル強化に向けては、グローバル推進室が中心となりフェーズ2の目標を引き上げ、その達成に向けた投資計画も見直しています。特にインドについては成長市場でもあり、当社グループ全体でのさらなる投資を計画して

います。さらにM&Aや資本提携等、成長分野への投資も積極的に進める方針です。

▼事業ROIC(投下資本利益率)の推移



※事業ROIC計算式: 税引後営業利益/期首期末平均事業資産 (運転資本+有形・無形固定資産)

当社グループは、中長期経営計画「SHIFT2030」の達成に向け、資本効率の改善と持続的成長に資する投資を両立させる財務戦略を推進しています。既存事業の深化と新規事業の探索を両輪とし、グローバル展開や成長分野への投資を加速するとともに、ROIC経営を導入し資本効率の徹底を図ります。営業利益率の改善やCCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の短縮により健全な財務体質を強化し、株主還元についても安定的かつ継続的な増配を基本方針として取り組んでいきます。

## 財務の健全性確保に向けた取り組み

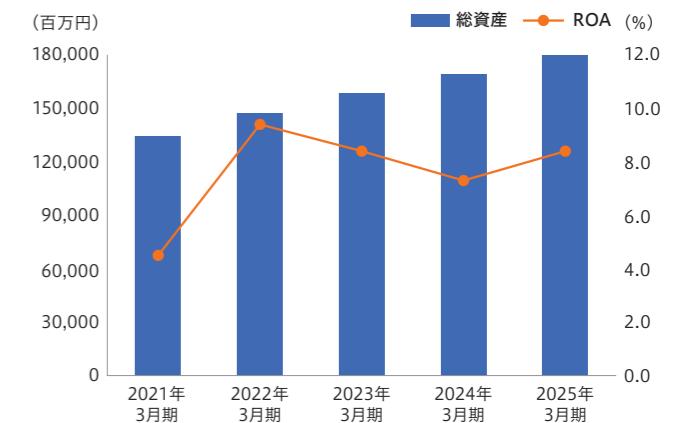
### ●営業利益率の改善

当社グループにおいては、自己資本比率80%超と安定性は高いものの、本業のもうけを表す営業利益率は5%台と決して高いとは言えない水準であり、その改善が喫緊の課題となっています。営業利益率の改善に向けた取り組みとしては生産性向上のための設備投資や、資本コストを上回る効率性の高い投資を実施していく必要があります。また一方で、適正な利益水準を確保するためには、原材料高騰や人件費上昇の影響を販売価格に反映させることも重要で、お客様に対して、値上げに向けた丁寧な説明や理解を得るための活動を進めていく必要があります。

### ●ROA(総資産利益率)

優良な持分法適用会社2社が経常利益に貢献していることでROAは8%台を保っていますが、さらなる向上が必要で、総資産を圧縮させつつ、創出したキャッシュを効率的に運用することが重要となります。また持分法投資利益については投下資本に対し、応分のリターンを得ていると評価しています。今後さらに関係性を強化すべく、当社グループのリソースを活用し、グローバルでの展開や工場設備の効率的な運用等の支援を行っていく方針です。

▼ROA(総資産利益率)の推移



### ●キャッシュフローマネジメント

CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の改善により、キャッシュフロー安定化や財務体質の強化を図っていく方針です。買入債務のサイトが否応なく短縮されていく中、それに応じて売上債権のサイトの短縮化と適正な在庫の確保が必要となります。手形の取り扱いが減少していく状況においては、回転期間の短縮は自然の流れとして、粘り強く取引先と交渉していくことが重要となります。

## 株主還元方針について

フェーズ2終了までの期間(～2028年3月期)においては、連結配当性向30%以上かつDOE2.5%以上を目安に、安定的かつ着実な増配(期間中毎年1株当たり10円以上の増配)を継続的に実施する方針です。自己株式の購入については機動的に実施し、必要以上の自己株式は消却する方針としています。

特集 02 成長へのSHIFT 事業部長による座談会

ニッタのさらなる成長の礎となる各事業における戦略  
そして、事業横断による新たなる価値創造



執行役員  
工業資材事業部長  
黒川 健正

取締役 執行役員  
ニッタ・ムアー事業部長  
泉 敦

ニッタ化工品株式会社  
代表取締役 社長  
藤田 泰徳

常務執行役員  
クリーンエンジニアリング事業部長  
鈴木 弘樹

各事業で成長が期待される市場や製品について

**黒川:** ベルト・ゴム製品事業では、インド、アセアン諸国、中東等、いわゆる「グローバルサウス」へのリソース投入を強化し、成長余地の大きい新興市場への展開を加速しています。加えて、半導体分野等の成長領域にも注力し、事業ポートフォリオの高度化を図っています。ベルト製品事業においては、既存市場では製品が成熟しており大きな成長は見込みにくい状況ですが、市場の転換によって新たな成長が期待できます。そのため、成熟市場から成長市場へのシフトが重要なテーマとなっています。一方、グローバル展開が進むベルト製品事業に対し、化成品事業は海外売上比率が低く、今後はその拡大にも取り組んでいきます。

**泉:** なるほど、まさに「成長市場へのシフト」ですね。ホース・チューブ製品事業においても、グローバル戦略をさらに推進する計画です。既に海外市場への展開は進んでいますが、現状では日系顧客を中心とした市場が主体となっています。フェーズ2では現地の海外資本顧客への販売強化を目指していきます。半導体やデータセンター分野では海外装置メーカーを攻略する等、特に北米や中国の現地資本顧客への販売を積極的に行い、新たな顧客を開拓することでトップラインの拡大を図ります。深化と探索の両軸による、グローバル化を目指します。

**藤田:** お二人の話聞いていても、やはり「エリアとターゲットの

最適化」が鍵ですね。化工品事業でもグローバル展開を進めていますが、製品群ごとに戦略のターゲットは異なります。鉄道関連製品は欧州やインド、中国、東南アジアをターゲットにしており、各エリアに合った製品ラインナップを深掘りしていきます。OA部品は主に東南アジアや中国で生産していますが、顧客に業界再編の動きがあり、それに応じた戦略の見直しが求められています。一方、グローバル戦略とは対照的に、ニッチ市場で利益重視の製品展開も行っています。例えば「引布製品」等、国内で製造している企業がほとんど存在しない希少な製品は、安定した利益を確保できる分野となっています。

**鈴木:** 空調製品事業は事業規模の拡大を重要視して推進しており、海外展開では、特にインド市場に注力しています。当事業では台湾に既に工場を構えており、当初は日本市場への補完工場としての位置づけが強かったのですが、今はインドとともにグローバル展開の拠点として計画を推進しています。また、ライフサイエンス分野では、まずニッタブランドの認知向上に注力し、アカデミアや産業界での実績づくりを行っています。大学や研究機関での実績を積み重ね、学会や展示会で製品を紹介し、顧客に提案・導入を繰り返しています。2024年に大阪・中之島の未来医療国際拠点中之島クロスにも出店し、大学や研究機関との連携を通じて、ブランド浸透を図っています。

「SHIFT2030」フェーズ2の売上高目標1,050億円達成に向け、グローバル戦略を主軸とした、より大きなフィールドでの事業展開が重要となります。ニッタは創業140周年を迎えた大きな節目。これまで長きにわたり成長を続けてきた当社を、より高く、より大きな飛躍のステージへと導くために、今、何をなすべきか。さらなる成長を目指し、未来を見据える中で、成長の原動力となる当社の強さ、また課題となるものは何か。ベルト・ゴム製品事業、ホース・チューブ製品事業、化工品事業、空調製品事業におけるそれぞれの成長戦略について、そして事業部を横断する新たな取り組みについて意見を交わしました。

成長戦略を具現化するための課題について

**鈴木:** 新市場や新製品の開拓においては、既存技術だけでなく、新たな分野に対応できる人材の育成と体制構築が不可欠です。またフィルタ事業等の既存製品の深掘りや、グローバル展開でも人材育成は欠かせません。一方で、限られた人材を効率的に活用し体制を強化するため、DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進による人材の有効活用も目指しています。

**藤田:** 鈴木さんの話にもありましたが、化工品事業でもグローバル化に伴い人材確保が大きな課題となっています。設備の老朽化も課題の一つであり、生産性の向上や少人化の推進が求められています。加えて、既存ラインの効率的な運用や管理にも人材が必要になります。現在、採用活動の間口を広げていますが、思うような成果には至っていない状況です。人材教育の面では、一昨年から階層別・ポジション別教育を実施しているところで、成果が顕れるまでには一定の時間を要すると見込んでいます。

**泉:** 今のお二人のご指摘と通じるところですが、グローバル化に向けては、現地法人のリーダーを現地で採用することが重要です。ホース・チューブ製品事業においては、韓国の事業所以外では日本人に依存しています。韓国は30年以上の歴史があり、現地人材が上層部にいますが、他国は会社設立から15~20年程度のため、現地で責任者やリーダーが育っていません。各国、現地人材の採用競争も激しく、まだ実現できていない状況です。

**黒川:** 成長を実現するためには、営業力の源泉となる「品質・コスト・納期」の強化が不可欠です。その鍵を握るのがDXの推進



です。例えば、生産管理の自動化やAI検査の導入により、人件費の削減と品質向上の両立が可能となります。また、海外市場への展開においては、特にカスタマイズ製品等を顧客の近くで製造し、ニーズを直接把握することで、タイムリーな提供を実現することが重要です。人材面では、女性が働きやすい職場づくりやシニア人材の再雇用等、多様な人材が活躍できる環境整備にも力を入れています。全ての社員が、経験を積みながら活躍できる職場づくりが進んでいます。

**泉:** 人材の確保は本当に重要な課題だと思います。日本においては従業員の採用も厳しい状況です。人材確保が厳しい中で、シニアや女性の採用、活躍が進んでいますし、その中には優秀な方も多く、これまで以上に女性スタッフがリーダーになる事例が増えています。そういった方々が活躍できる職場環境づくりや体制を整備することが、グループ全体の成長につながると思います。

成長戦略の鍵となる事業部間連携について

**黒川:** ベルト・ゴム製品事業には、複数のSBU（戦略事業単位）が混在しており、事業戦略の違いから連携が難しく、シナジー効果が得られにくいという課題がありました。この課題に対応するため、2025年春にグローバルマーケティング部を事業部直轄の組織としました。これにより、両事業グループ間の連携を強化し、



特に化成品事業グループの製品におけるグローバル展開の加速を図っています。インド市場では、ベルト製品事業、ホース・チューブ製品事業、空調製品事業の3事業が連携し、「NCI（ニッタ・コーポレーション・インド）」の成長戦略を推進。工場の移転・拡張を進め、従来のベルト製品やホース・チューブ製品に加え、空調製品（エアフィルタ等）の製造も計画しています。

**鈴木:** 空調製品事業でも、インド市場向けのフィルタ製品の製造販売を、グローバル推進室との連携によって効率的かつ迅速に推進しています。また、インド市場での事業部間の連携強化や、事業部内での営業情報の共有や技術開発など、日々の業務で協力体制を築く等の取り組みをしています。さらに、テクニカルセンターとも連携し、基礎技術の開発を進めています。

**藤田**：化工品事業でも、近年ますます他の事業部門との連携が盛んになっています。ニッタグループの販売会社である株式会社パワーテクノやニッタテクノソリューションズ株式会社と協働した販促活動をはじめ、ニッタのテクニカルセンターと環境配慮型製品の開発を推進する他、トラック・バス用空気ばね事業の損益改善のため、コストダウン施策を推進しています。

**泉**：ホース・チューブ製品事業では情報共有や海外展開で事業部門連携を進めています。例えば、アメリカ市場ではベルト・ゴム製品事業が構築した代理店網を活用し、ホース・チューブの拡販を実施しています。ただ、海外では事業ごとに会社に分かれている

ため、連携強化が今後の課題です。各事業がバラバラに海外進出し、それぞれ管理部門を持つことになっては非効率です。例えば中国には多数の子会社がありますが、さらなる効率化のため、事業体制の効率化を検討していきたいです。

**黒川**：2030年度には、2020年度比で海外売上比率180%の達成を目指しており、インド市場はその中核拠点として位置づけています。現在は新工場の建設段階にあり、空調製品への期待やホース・チューブ製品事業のオートビジネスでの成功等、3事業間のシナジー創出が事業成否の鍵を握ります。主管事業部として、まさに今が正念場と捉えています。

## 140年の歴史を支えるニッタの強さ そして、新たなる課題や取り組みについて

**泉**：当社の強さは顧客の要望に真面目に対応し、信頼を構築してきたところにあります。その一方で、相手に寄り添うだけでなく、自分の考えや意見を積極的に打ち出すことも、自身や会社の成長のためには大切です。その点で今は少し、チャレンジ精神やスピード感が不足しているように感じます。

**黒川**：私も同感です。当社に限らず、日本社会全体が保守的な傾向にあり、当社でも海外赴任への意欲が低下しています。失敗に対する減点評価的な風土に陥ってしまうとチャレンジ精神を阻害する恐れがあります。だからこそ、「失敗も加点する」くらいの評価制度改革があっても良いのではないのでしょうか。

**鈴木**：当事業では皆に夢や未来を語ることで、前向きなマインドに変えることに注力してきました。ワクワク感がある事業が今後伸びていく、そんな空気を社内につくることが大切だと。そして、少しずつ結果も出てきています。一人ひとりが前向きに動くことで、効率的な動きになり、少人数でも大きな力になります。事業部内で「会社では一つの歯車ではあるが、ただの歯車ではなく、自分で動ける、周りを動かす歯車になれ」と伝えています。

**藤田**：化工品事業では、新製品や新事業のアイデアを出させるような機会をつくっていきたくて考えています。いきなり新製品のアイデアと言っても知見やノウハウがないので、まずは発想を少し転換したり、応用させたりするアイデアです。化工品事業は



成熟した製品が多いですが、市場が変わることでまだまだ伸ばすことができます。そういう活動を繰り返す中で、自分たちのビジネス、会社、そして未来を、自分たちでつくる、そういう機運を育てたいと考えています。

**黒川**：当社では、140年にわたり創業者・新田長次郎の「発明・改良・円満」の精神を受け継いできました。「人々を幸せにしたい」「世の中を良くしたい」という価値観が企業文化の根底にあり、私は「オープン&フェア」を自身のミッションとしています。誰もが対等に意見を出し合える社風が一体感を生み、未来に向けたベクトルを揃えることで、企業は大きく成長できると信じています。

## さらなる未来の成長を見据える中 次代に求められるニッタのあるべき姿

**泉**：当社は「熱意・進取・誠実・敬意」の精神を受け継いできましたが、成長スピードには課題を感じています。ニッタ・ムアー事業部やゲイツ・ユニッタ・アジア株式会社、ニッタ・デュポン株式会社等、40~50年前に取得した事業が今、大きく成長して会社の柱となっていることを考えると、当時の挑戦意欲やスピード感を今一度取り戻す必要があります。そのためにも、自分の意見を言う強さや風通しの良い職場環境が重要です。私自身、社内外で対等な関係を重視し、お客様にも敬意を持って率直に提言すること

で信頼が深まり、開発案件にもつながっています。黒川さんの言う「オープン」な姿勢は、社内外問わず不可欠です。

**藤田**：化工品事業がニッタグループに加わって約8年になりますが、「発明・改良・円満」の理念のうち、「円満」という言葉に強く惹かれました。他の会社ではあまり見られない発想であり、ニッタには人を大切にすることがあると感じたからです。社内や代理店、またお客様を大切にすることで、良い製品を生み出し続け、


固定のファンを得て、安定した成長につながっています。しかし、今後はグローバル市場での戦いです。スピード感や厳しさも必要です。仲間やお客様を大事にすること、自分の考えを貫くことを両立させていくことも必要です。

**鈴木**：新田長次郎の理念や現在のグループ理念で示すように、お客様の信頼を得るための努力や姿勢、真摯な仕事への取り組みは変えてはならないことだと思います。お客様や仲間のいろいろな想いやニーズをくみ取り、意見を取り入れながらお客様と一緒に進むということは簡単ではありませんが、今後もニッタにあるべき姿だと思います。

**黒川**：これまで当社は、各事業が独立採算制で運営されてきたため、製品群が多岐にわたり、事業間のシナジーが生まれにくい状況にありました。今後は、事業単位での最適化から、当社グループ全体としての最適化へとシフトする必要があります。多角化にはリスク分散という利点がありますが、全ての分野に均等に注力す




るのは現実的ではありません。ポートフォリオの再構築によって経営資源の効率化を図り、成長が見込まれる分野に集中投資することで、当社はさらに力強く成長できると確信しています。そのためにも、事業間が「円満」で「オープン&フェア」な関係性を築き、未来に向かってともに挑戦していく姿勢が不可欠です。



**ベルト・ゴム製品事業**

事業のシナジーが重要  
今が、成長に向けた正念場です


グローバル戦略に向けてインド市場はとても重要な拠点です。工場が新設されることで、エアフィルタ等の空調製品や、ホース・チューブ製品事業のオートビジネス等、3つの事業のシナジー効果によって、新市場の開拓を目指します。主管事業部としては、このフェーズ2が正念場だと感じています。



**ホース・チューブ製品事業**

成長を支える人材の確保と  
皆が活躍できる体制整備が重要


当社の成長戦略にとって人材の確保は最も重要な課題の一つ。グローバル拠点においては現地人材のリーダー獲得や育成が急務です。またシニアや女性の採用、活躍が進む中、女性リーダーも育てています。皆が活躍できる職場環境づくりや体制の整備によって、グループ全体の成長につなげていきたいです。



**化工品事業**

柔軟な発想とアイデアで  
新たな市場開拓に挑みます

未来の成長には新市場や新事業の開拓が必須です。既存製品においても市場が変わることでまだまだ売上高を伸ばすことができます。新しいアイデアや柔軟な発想を皆が出し合い、新たなビジネスの開拓に挑戦していくことも大切です。自分たちのビジネス、会社、そして未来を、自分たちでつくる、そういう機運を育てていきたいです。



**空調製品事業**

ワクワクを感じる事業が  
未来に大きく伸びていく

ともに働く仲間が、夢や未来を語ることも大切です。ワクワクを感じる事業が未来に伸びていく、そういう空気が社内に溢れることで、一人ひとりが前向きに行動し、少人数の組織でも大きな力となります。社員には「自分で動ける歯車になれ、周りを動かす歯車になれ」と伝えています。

特集 03 更なるグローバル化へのSHIFT グローバル市場戦略

# 「SHIFT2030 フェーズ2」において 売上高1,050億円達成に向けたグローバル市場戦略

## 大きなフィールドでの事業展開こそがニッタの歴史

中長期経営計画「SHIFT2030」フェーズ2の目標である売上高1,050億円達成には、グローバル市場の開拓は必要不可欠な経営戦略となります。当社グループは創業以来、事業の多角化によって業績を拡大し、さらにはベルト・ゴム製品事業やホース・チューブ製品事業等、さまざまな事業を海外展開することで、成長を続けてきました。事業の多角化、海外市場の開拓等、より大きなフィールドでの事業展開こそが当社グループの成長の歴史であり、原動力となるものです。

とりわけ創業製品であるベルト・ゴム製品事業においては、いち早く海外事業が進展し、現在では13の国と地域で展開されています。グローバル推進室では、これら先行するグローバル販売網の有効活用を行い、空調製品およびライフサイエンス分野等の産業用製品を海外展開することを計画しています。



## 事業間・グループ全体を横断するグローバル推進室

グローバル推進室は、事業部ではなくコーポレートセンターに設置されています。それは、従来の事業部主導のグローバル化から、当社グループとしてのグローバル化、つまり当社グループ全体の加速度的なグローバル化を目的としています。海外展開を進めているホースチューブ事業、ベルト事業、空調事業を含め、当社グループ製品のグローバル展開を推進していく役割を担っています。

当社グループ製品のグローバル展開をリードすることに加え、並行してグローバル戦略委員会の事務局を担っています。

活動にあたり、まずは将来の「ありたい姿」を明確に設定する中で、当社グループ全体の計画となるマイルストーンを策定し、具体的施策に落とし込んでいきます。



### グローバル市場戦略がもたらす可能性

グローバル市場戦略は「SHIFT2030」達成およびさらにその先の未来（2050年）の当社グループの成長にとって重要なファクターです。

既存製品・新製品を問わず、未開拓の地域への進出がグループの成長の鍵となります。グローバル推進室が事業部と海外市場の橋渡し役を担い、新たな市場開拓のきっかけづくりを進めています。

**「SHIFT2030」における海外売上比率2020年比で180%を目標としています。**

当社グループのさらなる成長に向けては、グローバル市場における売上拡大がより重要な取り組みとなります。当社グループではグローバル市場での競争力を強化するために、海外拠点での現地生産や販売網の構築を推進する中、2024年4月に「グローバル推進室」を設立し、海外事業の販売拡大および新市場開拓をさらに加速させていく方針です。アメリカやヨーロッパ、中国等、既に市場開拓が進む地域に加え、アジア、アフリカ、中南米地域等のグローバルサウスへの展開も視野に入れ、全世界、全事業を対象として、スピーディーかつダイナミックに展開する計画です。

## 販売店との強固なパートナーシップで、ともに成長を目指す

当社の事業スタイルは、製品力だけでなく、関係会社とのパートナーシップを重視することにあります。これまで構築した販売店との信頼関係は、当社からの売り手発想ではなく、販売店やその地域社会が求めるニーズに、一つひとつ応え続けてきた長年の蓄積によって構築されたものです。そのような、当社が創業以来大切に続けた、関係会社とのパートナーシップによる事業展開は、日本国内だけでなく、アメリカやヨーロッパでも通用します。当社のグローバル戦略は、当社グループと販売店やその地域社会の双方に有意義な成長戦略の一環であり、販売店も当社の新たな製品の市場投入を待ち望んでいます。

一方、既に進出を果たしているアメリカやヨーロッパ、中国等

の主要な海外市場は、時として経済摩擦や政治問題等もはらみ、近年さまざまなリスクと直面しています。今後も社会情勢や経済問題、環境課題等、先行きが不透明かつ常に激しく変化し続ける経営環境が予測されます。そのため、グローバル展開のもう一つの重要な課題は、主要拠点に集中せずに拠点を多極化し、リスク分散することで経営の安定化を図ることです。そのため、これから伸びるとされているアジア、アフリカ、中南米といったグローバルサウスにおけるマーケットの精査を行い、販売店網の構築を推進していきます。また、戦略的に拠点を設置することも視野に入れ、特に近年インフラ整備が急速に発展するインド市場での事業拡大を先行して推進しています。

## グローバルサウスを牽引するインド市場への戦略

これまで経済発展が期待され続けてきたインドは、近年、いよいよ本格的な高度経済成長期を迎えようとしています。道路等のインフラ整備が進捗するとともに、都市には新たな高層ビルの建設ラッシュが起き、街には数多くの新車が往来しています。当社グループにおいては、既にインド市場へ進出し、着実に販売網も形成されつつあります。オフィスビルや工場には空調製品の需要が見込まれ、また自動車関連としては、EV車よりも内燃機関の自動車が主流のため、当社のホース・チューブ製品事業の拡大が期待できる市場となっています。

一方、インドにおいては隣国との紛争のリスクもある等、社会状況を注視することは重要で、リスク分散のためには、インド市

場での拠点分散をはじめ、グローバルサウスの市場を広く見極めながら、多極的にグローバル展開を推進していく考えです。



## VOICE

### ニッタグループ140年の歩みと未来への挑戦

当社グループは創業以来140年にわたり、時代の変化に柔軟に対応しながら、技術革新と人材の力によって成長を続けてきました。創業者が海外技術を日本に持ち込み、それを改良・発展させてきた歴史は、まさにグローバル視点と挑戦の精神の象徴です。

現在、日本を取り巻く環境は大きく変化しており、グローバル市場への挑戦は避けて通れない重要な局面を迎えています。このような時代において、当社グループの未来を担う責任の重さを感じながらも、従業員一人ひとりが一枚岩となって進むことが、さらなる成長の鍵となります。

そのためには、ゴールを明確に設定し、シンプルかつ分かりやすい指針を共有することが重要です。具体的な施策とマイルストーンを設け、全員が同じ方向を向いて進むことで、140年の歴史を支えてきたステークホルダーの思いを未来へとつなげていきます。

当社グループは、これからも創業の精神とグループ理念を胸に、世界に向けて新たな価値を創造し続けます。



執行役員 グローバル推進担当  
和氣 厚仁

特集 04 企業価値向上へのSHIFT 社内ベンチャーの取り組み

# 社内ベンチャーとして事業化した新事業探索チーム 発案「国産メープルシロップ」の生産販売

新事業の開発は、当社グループの新たな価値創出に向けた取り組みとして、中長期経営計画「SHIFT2030」においても重要テーマとして掲げられています。その使命を受け、2022年4月「新事業探索チーム」が発足。チームに与えられた課題の一つは、北海道に所有する森林資源を有効活用した新たな事業の創出です。そして今回、事業化へ向けて始動したプロジェクトが、メープルシロップの生産販売。事業アイデアの発案、初期仮説の検証、市場調査、試作品の作成等を経て、今年度、量産体制を整備し販売開始に至りました。チーム発足から約3年、テーマ着想から約1年半で成し得た事業化までの道程、そして今後の展望についてご紹介します。



## 背景・構想フェーズ



### 北海道の社有林に、群生する楓を発見。

きっかけは飛行機で見た航路図。北海道とメープルシロップ産地は緯度が近いので、当社の所有林でも製造できるのではないかと着想を得ました。「新事業探索チーム」では、日頃から活発な議論と仮説検証を繰り返しており、「メープルシロップの生産販売」についても一つのテーマとして検証していくことになりました。当初は、当社が保有・管理する北海道の森林に楓が存在しないという報告を受けたため、あらためて楓を植林し20年後に事業を開始することや、帯広等の近隣地域の街路樹を利用する案も検討。しかし、天然林も含め、あらためて調査を行ったところ、膨大な楓が存在することが明らかになりました。



## 試作フェーズ



### 初めはバケツと小型濃縮器を用いた完全手作業による試作。

日本では大規模なメープルシロップの生産が行われておらず、製造ノウハウや設備情報も乏しいため、本場の産地であるカナダをはじめ海外の文献や現地大学の資料、ネットメディア、小規模国内事業者からの情報収集を重ね、法規や資格も学びながら知識を蓄積しました。「カナダの産地と十勝地方はロケーションが似ており生産可能では」という仮説のもと、資源・技術・市場の調査を実施。さらにカナダ訪問も行い、2024年1月、カナダ製試作機を輸入し、その翌月からは試作を開始しました。社内においては、事業の構想段階から経営陣に随時プレゼンを行い、同年7月には市場調査を基にした事業計画が正式に承認されました。



## 事業化フェーズ



### 国産ブランドへの期待、海外展開も視野に。

事業化へ向けたフェーズが進む過程で、必要となるリソースも増加。限られたメンバーで全ての業務をこなす中、設備導入作業も含めてスタッフが連携し、業務を遂行しました。2024年初夏には楓林の整備を開始し、カナダ製量産設備を導入。2025年2月には量産を開始し、4月に発売しました。販売開始早々1週間で完売する等、消費者や小売店からの評価も上々です。国内市場ではカナダ・アメリカ産がほぼ独占しており、国産シェアは0.1%未満ですが、「国産志向層」約10%に向けた約40億円規模の需要に対し、当社製品は優位性を持ちます。加えて日本ブランドを打ち出した、海外展開も視野に入れています。大規模生産による効率化・省力化で早期の黒字化を目指しています。

## ニッタブランドを革新する新会社「わくっとニッタ」

メープルシロップ事業は、社内ベンチャーとして誕生した新会社「わくっとニッタ」が担います。

社名は、グループ企業「北海道ニッタ」が行ってきた森林保護や地域貢献活動のプロジェクト名を引き継いだもので、親しみやすさと事業の方向性を踏まえて採用されました。従来の「ものづくり企業」やBtoB事業とは異なるブランド展開で、「新しい何か」を生み出し続け、グループ全体に良い刺激を与える存在を目指しています。

「わくっとニッタ」はメープルシロップ事業の早期黒字化を目指す一方で、他の新事業の開発にも取り組む方針です。この度のメープルシロップ事業は、海外で実証済みの技術を日本で事業化したものですが、これは創業時の革ベルトや、ホース・チューブ、タイミングベルト、半導体関連製品にも共通する、当社ならではの成功パターンです。



## 創業者から受け継ぐ自然環境への想い

メープルシロップ事業は、樹齢20年以上の楓類から成長に影響のない樹液全体の5%だけを採取し、100年以上同じ樹から毎年収益が得られます。寿命を迎えた楓は最終的には伐採し、高級家具材としても活用可能です。楓が成長する間はCO<sub>2</sub>削減効果が続き、環境負荷の少ない事業モデルとなっています。加えて、シロップ濃縮工程のエネルギーには、林業残渣を薪として利用する等、本事業は経済性と社会性を両立する、SDGsの考えにも沿った持続可能な事業です。

「山の恵みで利益を得ることで、山を守る」という、経済活動と社会活動をつなげる発想は、創業者の自然への想いを継承するものです。「わくっとニッタ」は、メープルシロップの北海道の特産品としての定着を目指しつつ、今後も社会性と経済性の両立を追求していきます。



「MOMIJI SYRUP」が2025年のモンドセレクションで優秀品質賞を受賞しました。

## VOICE

### 事業によって自然や地域、人々を豊かにする そんな未来に向かって挑戦します！

これまで3年間、良い環境で自由な発想を試すことができ、とても楽しく、実に有意義な経験だったと感じています。ゼロから新事業を立ち上げることには恐怖もあり、困難を乗り越えるためには創意工夫の連続でしたが、それもまたワクワクする挑戦でした。これからも、北海道の自然資源を活用した事業を通じ、かかわる全ての人々が「わくっ」とする新事業の創出に挑戦します。事業拡大が自然を豊かにする仕組みをつくり、そこに暮らす人も豊かになる、そんな未来へ向けて邁進します！



わくっとニッタ株式会社  
代表取締役社長  
山口 聡士  
コーポレートセンター  
経営戦略室 上席部長兼  
MSプロジェクトリーダー  
松田 茂樹