# 価値創造を通じて私たちが目指すこと。それは、「世の中を前へ、そして人々を幸せに。」

この使命を実現する価値創造の起点は、社会やお客様の「困りごと」です。
ものづくりを核として事業活動を行い、確かな製品・サービスとして価値を届け、生み出した成果を次の成長へ。
ニッタグループはこうした循環によって持続的に価値を創造していきます。

## 価値創造の起点
何を解決するのか

社会のさまざまな課題
顧客のさまざまな課題
「困りごと」

## 投入する経営資本
何を使って解決するのか

**財務資本**

総資産 1,924億円

**人的資本**

連結従業員数 2,993名

**知的資本**

研究開発費 22.8億円

**自然資本**

社有林 約6,700ha
$CO_2$固定量 1,503,710t-$CO_2$

**製造資本**

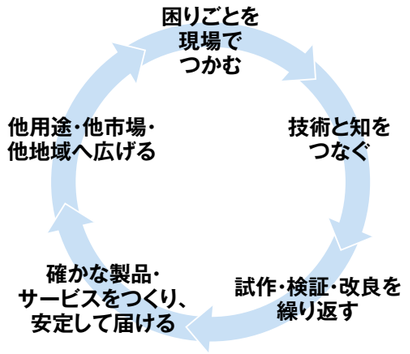
国内製造拠点 7拠点
海外製造・加工拠点 16拠点
設備投資額 44.5億円

**社会・関係資本**

幅広い産業分野に広がる顧客基盤
顧客・サプライヤー・地域社会との信頼関係

## 事業活動
どのように価値へ変えるか

困りごとから始まる
ものづくりを核とした事業活動




**事業活動の方向を定める成長戦略**

『SHIFT2030』

**事業活動を動かす価値観**

「熱意・進取・誠実・敬意」

**事業活動を支える基盤**

サステナビリティ経営

環境への取り組み　社会への取り組み　ガバナンス

## アウトプット
どんな製品・サービスを生み出し、届けるのか

- ベルト・ゴム製品
- ホース・チューブ製品
- 化工品
- その他産業用製品・サービス
- その他事業による製品・サービス
- 新たな製品・サービス

**製品・サービスが貢献する分野**

- 物流・輸送
- 半導体・液晶・電子部品
- 環境・エネルギー
- 自動車
- 産業機械・建設機械
- 食品・医療・ヘルスケア
- 建築・土木

## アウトカム
どのような価値・変化をもたらすのか

**顧客価値**

- 困りごとを解決する
- 確かな品質で安定供給する
- 新用途、新市場をともに拓く

**社会価値**

- 目立たないところから社会を支える
- 環境負荷の少ない未来へ導く
- 産業と暮らしの安全と進歩を支える

**経済価値**

- 価値を市場へ広げ持続的成長と企業価値向上につなげる
- 新製品・新事業を育て次の成長の柱をつくる
- 人・技術・設備へ再投資し次の製品・事業を生む

**事業ROIC※**

| 6.1% | 6.5% | 9.0% |
|---|---|---|
| 2025年3月期実績 | 2026年3月期実績 | 2030年度目標 |

※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）

創造した価値を評価し、重点課題（マテリアリティ）を確認・更新

創造した価値を経営資本として蓄積、再投資

社会の変化から、新たな課題・困りごとを発見する

# 強い財務基盤と稼ぐ力を、いかにして次の成長へつなげるか。

## 規律ある経営を土台に、成長投資を実行。

ニッタグループは、健全な財務基盤を維持する一方、持続的な企業価値を向上させるために資本効率を高め、創出したキャッシュを将来の成長へつなげることが重要と捉えています。中長期経営計画『SHIFT2030』フェーズ2から事業ROICを新たな定量目標に設定しました。営業利益率の改善、CCCの短縮、資本コストを意識した投資判断を通じて資本効率を高めるとともに、事業・製品ポートフォリオを継続的に見直し、成長市場、グローバル展開、生産性向上などの重点領域へ経営資源を配分します。資本効率の改善と成長投資をつなぎ循環させることが、これからの財務資本戦略の軸になります。

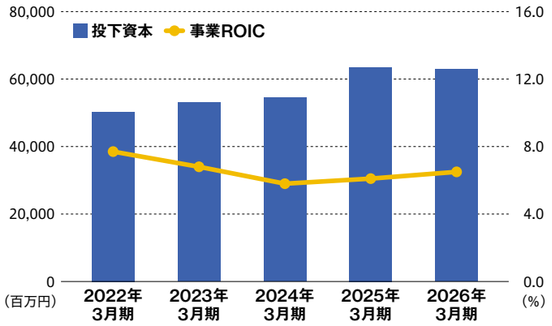


執行役員
コーポレートセンター
経営管理担当
**藤井 充**

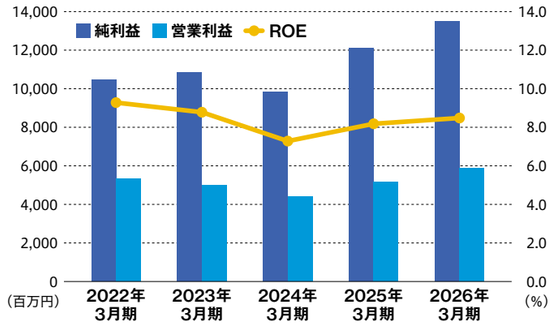
## ROIC／ROE ｜ 資本効率を、経営の共通言語にする。

フェーズ2から、資本効率の指標として事業ROICを定量目標に加え、2027年度7%、2030年度9%を掲げています。事業ROICは、税引後営業利益を、運転資本と有形・無形固定資産からなる事業資産で除して算出しています。売上や利益だけでは見えにくい「どの事業に、どれだけの資本を投じ、どの程度の収益を生み出しているか」を可視化し、投資判断や資源配分の共通基盤とします。営業利益率の改善やCCCの短縮も組み合わせ、各事業部が日々の改善と将来の成長を考えるための共通言語として定着させていきます。またROEについても、収益力と資本構成の両面を捉える指標として、推移と要因を継続的に検証します。

**事業ROIC（投下資本利益率）の推移**




**ROE（資本収益性）の推移**

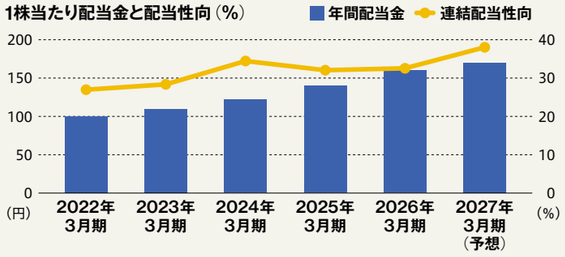



事業ROIC＝税引後営業利益÷事業資産（運転資本＋有形・無形固定資産）

COLUMN ／ **企業価値向上を支える株主還元**

フェーズ2終了まで（2028年3月期まで）は、連結配当性向30%以上、DOE2.5%以上を目安に、毎年1株当たり10円以上の増配を継続する累進配当を基本方針としています。自己株式の取得は機動的に実施し、必要以上に保有する自己株式は消却します。株主還元を、重要な経営課題の一つと位置づけ、企業体質の強化・充実を図りつつ、業績に応じた適正な利益配分を行っていきます。

**1株当たり配当金と配当性向（%）**



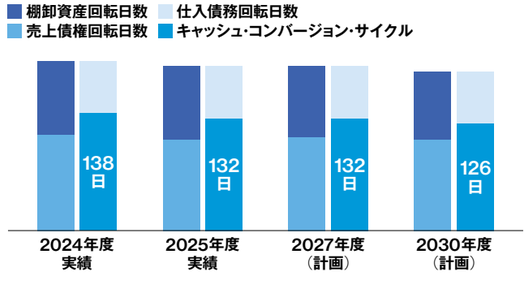

2025年3月期は創業140周年記念配当5円を含む。

## 事業・製品ポートフォリオの見直しとCCC短縮で好循環を生む。

事業ROICの分析を起点に、事業・製品ポートフォリオの見直しを進めています。そこで生まれた人材、時間、資金を、収益性や成長性が見込める領域へ配分し直すことが重要だと考えています。事業部の枠を越えて経営資源を有効に活用し、既存事業の収益力向上と新たな成長機会の創出につなげます。

同時に、売上債権の回収期間短縮や棚卸資産の適正化を通じてCCCの改善を進めます。2030年度までに2024年度比で12日短縮を目標としています。こうして創出したキャッシュを成長投資へ再配分し、資本効率と収益力の向上を循環させていきます。

**CCC短縮により資本効率改善を目指す**
**目標：2030年度までに2024年度比で12日を短縮**

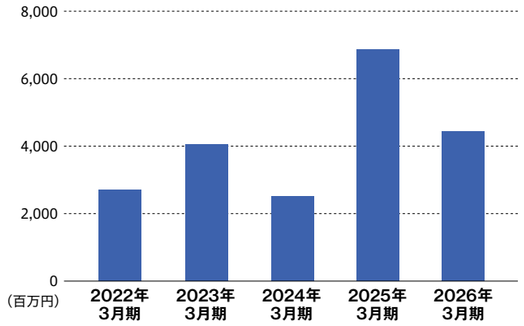



## 更新から成長へ。投資の「質」を高める。

フェーズ2では3年間で170億円の設備投資を計画しています。既存設備の維持・更新を着実に進めながら、成長市場やグローバル展開、将来の供給能力・品質・生産性の向上につながる投資の比重を高めます。人手不足を前提とした生産体制構築に向け、自動化・省人化も重要なテーマです。

投資判断では、設備の取得額に加え、導入までの期間、社内工数、運用人員、品質、安全性なども含めて投資効果を捉え、資本コストとの比較を行います。必要な投資を着実に実行し、持続的な成長を支える事業基盤を整えていきます。

**設備投資額の推移**



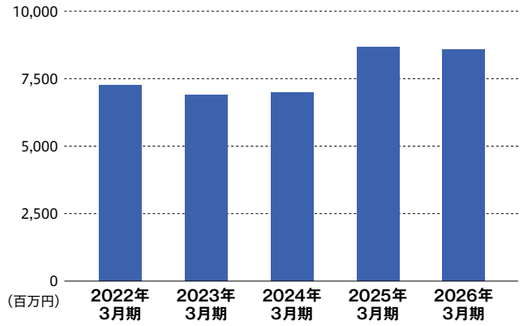


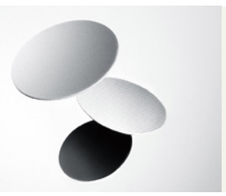

2024年には韓国で、半導体など次世代成長産業に対応した新工場への拡張移転。2026年にはインドで、成長市場に向けた新工場を開設。成長市場・産業へ向けた大型投資を行っている。（写真は、韓国ニッタムアー）

## もう一つの「稼ぐ力」を、ともに育てる。

ニッタグループの収益構造において持分法適用会社からの投資利益は重要な要素です。半導体向け研磨パッド・スラリーで高いシェアを持つニッタ・デュポン（NDIグループ）は、半導体市場の伸びを受けて業績が好調に推移しています。自動車・一般産業向けタイミングベルトのゲイツ・ユニッタ・アジア（GUAグループ）も、半導体製造装置向けが堅調です。当社では、持分法適用会社との関係を重要な経営課題の一つと位置づけ、連携を深めることで、ニッタグループの資本収益性向上につなげていきます。

**持分法投資利益の推移**



ニッタ・デュポンは、半導体デバイスのCMP（化学的機械研磨）用パッドで高いシェアを持つ。今後のさらなる微細化・多層化においても必要不可欠となる製品を提供し続けている。

# 人を大切にする文化が、社員を支え、事業の力になる。

## 「円満」を礎とする環境・多様性・育成で、企業価値向上へ。

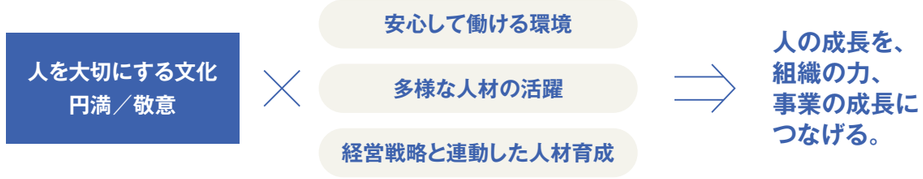
人的資本への投資は、中長期経営計画『SHIFT2030』が掲げる既存事業の深化、新規事業の創出を実現するための重要な経営施策です。ニッタグループでは、2024年度の新人事制度導入に続き、2025年度に人材育成体系を企業理念・経営戦略・新人事制度と連動する形へ再構築しました。

新たな体系では、経営戦略の実現に必要な人材を明確にし、研修などの教育施策を、新人事制度やキャリアパスと一体化した「人材開発の仕組み」へと再設計しました。多様な人材が安心して能力を発揮できる組織基盤の整備と併せ、事業の変革と競争力の強化へ、さらには企業価値の向上へとつなげていきます。

### 人的資本戦略の基本 ｜ 「円満」を、組織の力、事業の成長につなげる。

創業者は「円満な人間関係なくして優れた製品は生み出せない」と繰り返し説きました。ものづくりは一人で完結するものではなく、異なる知識や経験を持つ社員が意見を交わし協力することで、顧客の課題に応える製品や技術が生まれる――。そうした思想は、現在のニッタにも脈々と受け継がれています。

その上に、今の時代に合った施策や将来を見据えた戦略を掛け合わせることで、社員が成長し、組織の力が生まれ、事業の成長につながると考えています。




### 人材育成 ｜ 経営戦略と連動した明快な人材育成へ。

『SHIFT2030』の実現に向け、ニッタグループでは2025年度、人材育成体系を企業理念・経営戦略・新人事制度と連動する体系として再構築しました。

必要な人材・育成する人材を明確化し、求める人物像は、「自ら考え、行動・挑戦し、仲間とともに未来を切り拓く人」としました。そうした人材を育成するために、人材育成を教育施策にとどめず、人材開発の仕組みとして再設計し、社員と組織がともに成長する仕組みの構築を図っています。

**【イノベーション人材】**
NI研修やNIフォーラム※、部門・職種を超えた活動を通じて、新事業の探索や新製品開発に挑む人材を育成。

**【デジタル人材】**
データやデジタル技術を活用し、ものづくりや業務プロセスの変革を推進する人材を育成。

**【グローバル人材】**
海外トレーニー派遣制度や、語学研修や海外での実務経験を通じて、世界の顧客や海外拠点と協働できる人材を育成。

**【次世代経営人材】**
ビジネスリーダー研修やアセスメント、サクセッションプランを通じて、将来の事業と組織を担う人材を育成。

※NI（Nitta Innovation）：社会にある困りごとの解決を目指し、ニッタの持つ技術を生かして新しい技術や製品を生み出そうとする取り組み

### 多様性 ｜ 多様な経験と視点を、イノベーションの源泉に。

新事業の創出やグローバル展開を進めるには、異なる経験や価値観を持つ人材が力を発揮できる組織づくりが欠かせません。ニッタグループでは、性別、国籍、入社形態などにかかわらず、能力と経験に基づいて採用・育成・登用し、一人ひとりの強みを事業に生かすことを目指しています。

| | |
|---|---|
| キャリア採用 | 新卒採用に加えてキャリア採用を継続し、2025年度の正規雇用労働者の採用に占める中途採用比率は68.9%になっています。 |
| 外国人材 | 国籍を判断基準とせず、採用や評価をしています。さらなるグローバル化に向けて、国や地域の違いを越えて協働できる組織づくりを進めます。 |
| 女性の活躍 | 女性の柔軟なキャリアパスや働き方を整備。2025年度の女性管理職比率は7.9%となり、新卒入社の女性社員から初めて執行役員が誕生しました。 |

### 仕事環境 ｜ 安心して働ける環境が、挑戦や成長を支える。

社員が能力を発揮し、長く挑戦を続けるためには、心身の健康と、生活の変化に応じて柔軟に働ける環境が欠かせません。ニッタグループでは、健康経営、育児・介護支援、働き方改革を通じて、社員とその家族を支えるとともに、職場全体で互いを支え合える環境づくりを進めています。

**健康経営銘柄2026**
3度目の選定

**健康経営優良法人 ホワイト500**
8年連続認定

**子育てサポート企業 くるみん**
2025年認定

**育児休業取得率**
女性 100%
男性 121.4%※

**年次有給休暇取得率**
78.7%

※男性の育児休業取得率は、厚生労働省の算出基準に基づくものです。前年度に配偶者が出産し、当年度に育児休業を開始した社員が含まれるため、取得率が100%を超えています。



TOPIC ／

**育休を取得する社員だけでなく、周りの社員も対象とする新制度。**

2026年4月、育児休業を取得する社員の業務を代替・支援する社員を対象とした「育休フォロー手当」を導入しました。育休を取得しやすい環境づくりに加え、その業務を支える職場のメンバーにも目を向けることで、チーム全体で仕事と育児の両立を支えていきます。

VOICE ［海外トレーニー派遣制度］経験者の声

### 「海外の現場で得た視点を、次の開発に生かしています」

約半年間の海外トレーニーでは、前半はアイルランドで語学研修、後半は海外グループ会社で業務体験をしました。まずドイツのNITTA INDUSTRIES EUROPEを拠点に欧州各国の顧客を訪問。さらにアメリカのNITTA CORPORATION OF AMERICAへ行き、営業同行や工場見学に加え、ミーティングで英語による技術プレゼンテーションも経験しました。

特に印象に残るのは、欧米各国でベルト製品が実際に使われている現場を見たこと。資料で知っていた用途でも、ベルトが実際に機械に付けられて動く様子や、その際の課題を目の前で見ることで、製品開発に対する理解が深まりました。

帰国後は、ベルト事業の技術部門でさまざまな開発に取り組んでいます。海外拠点へ技術サポートに訪れた際には、海外の工場や製品使用現場の様子を知っていることが、状況の把握や対話の大きな助けになりました。

語学だけでなく、現場を知り、人との関係を築く研修は、現在の仕事につながっています。



工業資材事業部 技術部
**辻 暁人**





海外拠点ではメンバーと交流し、技術プレゼンテーションも行った。

# 知と技術をつなぎ、価値創造の力へ。

## 研究開発・NI活動・知財活用で、深化と探索を進める。

ニッタグループの知的資本は、社会やお客様が抱える課題の解決のために存在しています。

各事業部門の日々の活動から生み出され、蓄積される「事業部知」。グループ内の技術がつながり、相互に補完し合うことで生まれる「グループ知」。これらを基盤として、社員一人ひとりがお客様に寄り添い、困難なニーズにも決してあきらめることなく向き合うことで、新たな価値を共に創り出す「共創知」が生まれます。

私たちは、仲間やお客様とともに培ってきたそれぞれの知を結集し、研究開発、NI（Nitta Innovation）活動、知的財産活動を通じて技術のつながりを深化させています。また、知識と技術の交流を促進することで、新たな発想や革新を生み出し、「世の中を前へ、そして人々を幸せに」を実現する技術・製品の創出を目指しています。これらの取り組みを通じて、さらなる企業価値の向上と持続的成長を実現していきます。



執行役員
テクニカルセンター長
**平田圭司**



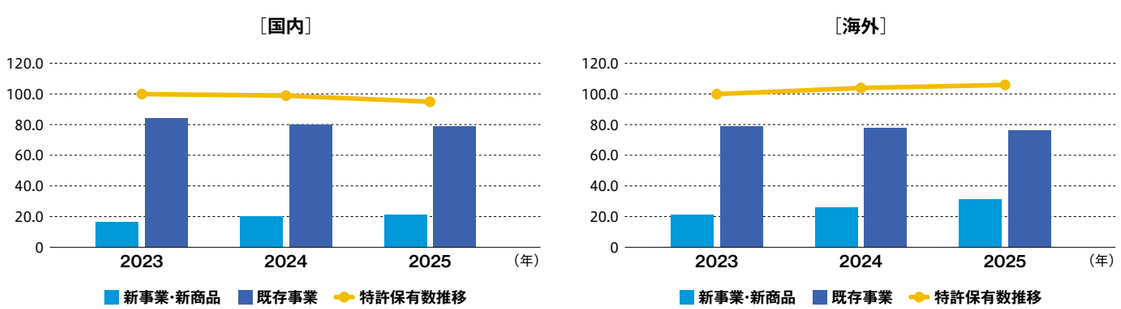

## 研究開発投資と知的財産活動を、深化と探索の推進力に。

ニッタグループは2026年3月期、研究開発費22.8億円（売上高研究開発費比率2.5%）を投じました。既存技術の深化と用途拡大に加え、新製品・新規事業の創出に向けた研究開発を継続的に推進しています。

知財情報の活用も重要視しています。国内では、既存事業に関する特許を事業への貢献や将来の活用可能性から見極めて最適化する一方、新事業・新製品に関する特許の割合は上昇しています。海外でも新事業・新製品に関する権利化を進め、事業のグローバル展開を支える知的財産網を構築しています。

さらに、知財情報を研究開発と事業をつなぐ判断材料として活用しています。自社技術の状況、競合を含めた立ち位置、市場などの非知財情報を段階的に可視化し、研究開発組織と事業部技術組織が共通認識のもとで検討。参入領域や研究開発の方向を見極め、既存事業の深化と新事業の探索を支えています。

**特許保有件数の推移および新規事業と既存事業における割合の推移**（特許保有数推移は、2023年の特許保有数を100%とした際の割合）



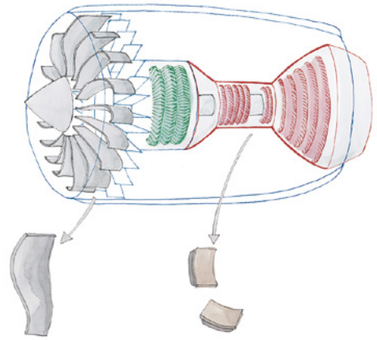

## Namd™の可能性を、航空・宇宙分野へ広げる。

Namd™（エヌアムド）とは、CNT（カーボンナノチューブ）を炭素繊維表面へ均一に複合化し、CFRP（炭素繊維強化プラスチック）の強度や信頼性を高めるニッタ独自の技術です。

Namd™製品は、まず人々がそのポテンシャルを実感し、体験しやすいスポーツ分野から製品化を開始しました。今後は、その真価をさらに発揮できる産業用途として、航空・宇宙分野へと展開を進めていきます。そのため、2025年10月には、航空宇宙品質マネジメント規格AS9100の認証を取得。研究開発の成果を航空宇宙品質のものづくりへと確実につなげる体制を構築し、航空・宇宙分野への本格参入を加速しています。Namd™を用いたCFRPは、従来のCFRPでは両立が難しかった軽量化・高強度化・高信頼性を同時に実現します。特に疲労耐久性に優れ、航空・宇宙分野における厳しい品質要求に対応可能な材料として注目されています。

さらに、Namd™のカーボンナノチューブコーティング技術をセラミックスの領域に応用するCMC（セラミックス基複合材料）の研究開発を進めています。セラミックスは、熱に強い反面、割れやすいという弱点がありますが、Namd™を適用したCMCは、超高耐熱性を持ちながら割れに強い材料特性を発揮できるため、次世代航空機エンジン材料として大きな可能性をもっています。

**Namd™が活用される可能性のある航空エンジン部品（例）**



**ファンブレード**
回転によって推進力を発生させると同時に、空気の取り込みを行う。Namd™を用いたCFRP（炭素繊維複合材料）によって、より軽く、より疲労耐久性を持った部品となる。

**シュラウド**
1300℃もの超高温になるため現在使われている耐熱金属では冷却が必要。Namd™を用いたCMCでは冷却が不要になり、エンジンの大幅な軽量化と燃費向上が期待される。

VOICE AS9100認証取得担当者の声

### 「“技術”を、“航空宇宙品質の製品”へ。事業化して形にしていきたい」

AS9100は、品質規格の国際標準であるISO 9001に、安全性や機能・性能の確保といった航空宇宙分野特有の厳しい要求事項を追加したものです。

Namd™がAS9100の認証を取得するためには、品質管理の仕組みが必要でしたが、まだ開発段階の製品だけに、量産品質の規定をつくりながら運用していくのは簡単ではありませんでした。

私たち自身、これまで設計・開発、品質保証といった業務を担当してきたものの、開発段階の製品を量産品質の仕組みに載せることは初体験。今回、認証を取得する過程で、新製品・新技術を市場に送り出すまでの全体を捉える視点を獲得することができました。

認証取得はゴールではありません。今回の経験を生かして、Namd™を用いた製品の事業化に貢献し、近い将来の量産に備えたいと考えています。



工業資材事業部
品質保証部
**土谷裕美**

テクニカルセンター
CNT応用開発グループ
**中崎 翔**

## 医療・ライフサイエンス分野で新事業創出を目指す。

ニッタグループが培ってきた医療用送液技術、滅菌・無菌環境機材、機械装置の設計開発技術を最適に組み合わせることで、医療・ライフサイエンス分野における新価値・新事業の創出に取り組んでいます。他の企業や研究機関などとも共同し、バイオ除染システムや再生医療用製品の開発に取り組んでいます。

TOPIC ／
### 細胞シート製造用機器や資材を共同開発

ファーマバイオ株式会社が開発する「細胞シート」は、主に眼科疾患の再生医療用製品として高い治療効果が期待されています。一方で、その細胞シートを量産化し安定して届けるための製造工程には、まだ課題があります。そこでニッタは、同社と共同して移植治療用細胞シートの製造用機器と消耗資材の開発に取り組んでいます。