

# 中長期経営計画『SHIFT2030』 フェーズ2 (2025-27)



## 中長期経営計画

『SHIFT2030』 フェーズ1（2021-24） 振り返り …… P. 3

『SHIFT2030』 フェーズ2（2025-27）

1． 企業価値最大化を図るための基本的な戦略 …… P. 4

2． 定性目標： 3大SHIFT …… P. 5

3． 定量目標 …… P. 6

4． 成長戦略 …… P. 8

5． 新事業創出の取組み …… P.12

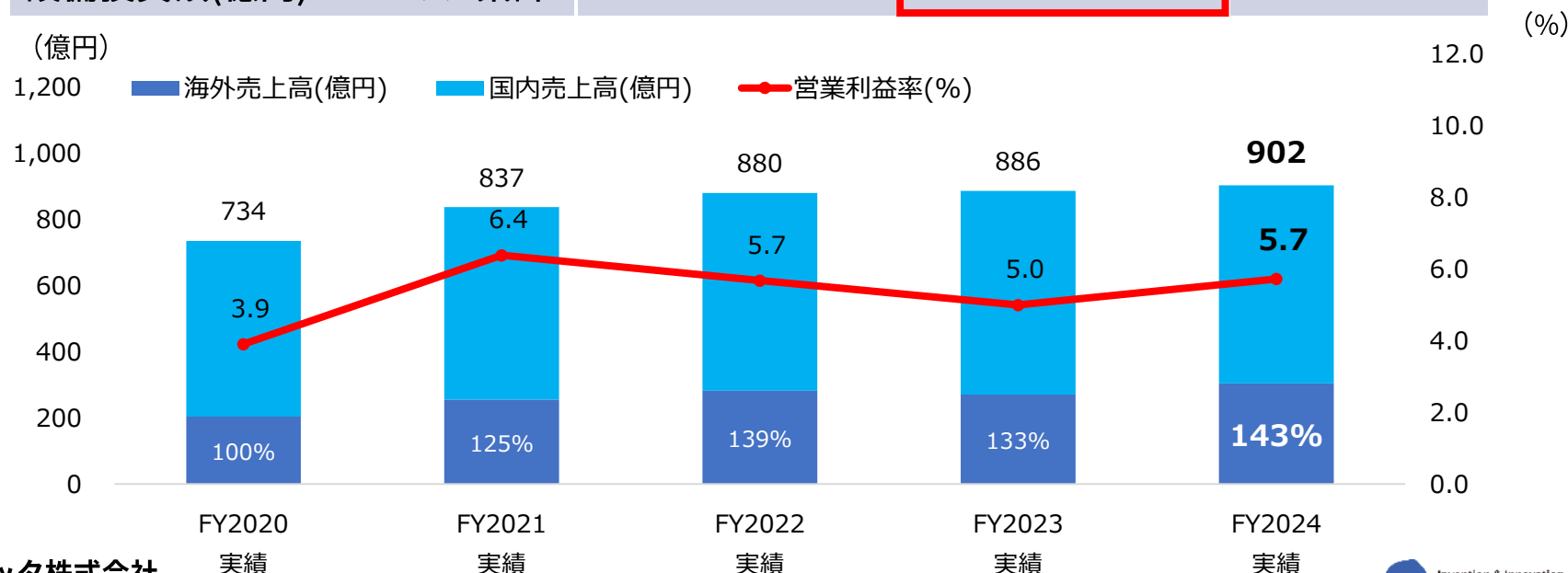
6． 資本効率改善の取組み …… P.13

7． 株主還元方針 …… P.16

8． ESGへの取組み …… P.17

フェーズ1の期間は新型コロナウイルス禍やロシアのウクライナ侵攻、中東紛争など、不透明な環境下であったものの、業績は順調に推移し、円安の追い風もあり、主要な目標値である売上高、営業利益率は達成

|                     | フェーズ1最終年度<br>FY2024目標 | FY2024実績 | 差異   |
|---------------------|-----------------------|----------|------|
| 売上高(億円)             | 900                   | 902      | +2   |
| 営業利益率(%)            | 5.0                   | 5.7      | +0.7 |
| 新製品売上比率(%)          | 10.0                  | 7.1      | -2.9 |
| 海外売上高増加率(%)※FY2020比 | 130                   | 143      | +13  |
| 設備投資額(億円)フェーズ1累計    | 218                   | 187      | -31  |



## 1. 企業価値最大化を図るための基本的な戦略

『SHIFT2030』で掲げた成長戦略の着実な実行と  
資本効率・株主還元を重視した経営により、企業価値最大化を図ります。

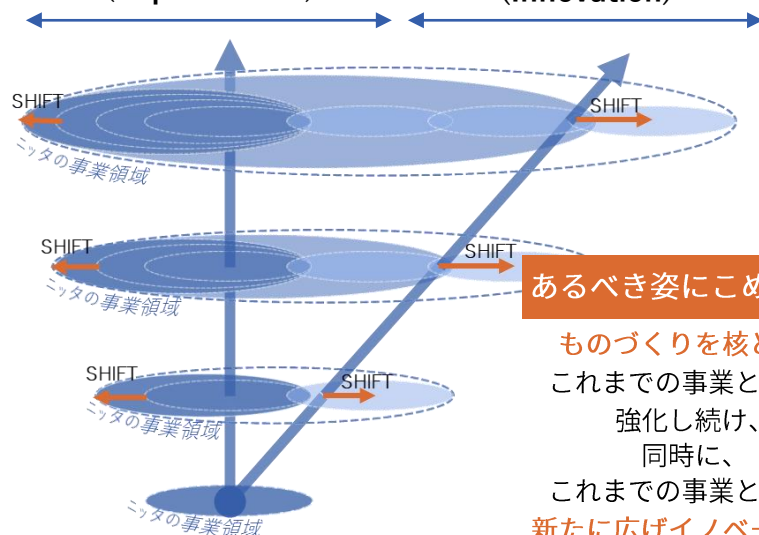
## 企業価値最大化

## 成長戦略

ものづくりを核としたシフトイノベーター

**深化型SHIFT**  
(既存事業の強化)  
(Improvement)

**探索型SHIFT**  
(新規事業の模索)  
(Innovation)



あるべき姿にこめた想い

ものづくりを核として  
これまでの事業と技術を  
強化し続け、  
同時に、  
これまでの事業と技術を  
新たに広げイノベーション  
を模索する



## 資本効率

- ROIC経営の推進
- 事業、製品ポートフォリオの最適化による資源配分
- 政策保有株式の縮減



## 株主還元

フェーズ2の期間中 ～ 2028年3月期

- 毎年着実な増配（10円以上の増配）
- 配当性向30%以上、DOE2.5%以上
- 機動的な自社株買いの実施

## 2. 定性目標：3大SHIFT

『SHIFT2030』策定時の定性目標を継続

①成長への**SHIFT**

SHIFT for Growth

- ・既存事業の持続的成長
- ・新事業の探索
- ・新製品開発の加速

②企業価値向上への**SHIFT**

SHIFT for Corporate Value Enhancement

- ・品質及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**

SHIFT for Further Globalization

- ・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

## 3-1. 定量目標

- フェーズ2最終年度である2027年度の定量目標を以下の通り設定
- 定量目標に資本効率の指標である事業R O I C<sup>※</sup>を追加
- フェーズ2において「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値を引上げ

| SHIFT2030 フェーズ1<br>2024年度 実績        | SHIFT2030 フェーズ2<br>2027年度 目標               | SHIFT2030 フェーズ3<br>2030年度 目標               |
|-------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|
| 売上高 : <b>902億円</b>                  | 売上高 : <b><u>1,050億円</u></b>                | 売上高 : <b><u>1,200億円</u></b>                |
| 営業利益率 : <b>5.7%</b>                 | 営業利益率 : <b><u>7%</u></b>                   | 営業利益率 : <b>8%</b>                          |
|                                     | 事業R O I C <sup>※</sup> : <b><u>7%</u></b>  | 事業R O I C <sup>※</sup> : <b><u>9%</u></b>  |
| 新製品売上比率 : <b>7.1%</b>               | 新製品売上比率 : <b><u>10%</u></b>                | 新製品売上比率 : <b>10%</b>                       |
| 海外売上高増加率 : <b>143%</b><br>(FY2020比) | 海外売上高増加率 : <b><u>160%</u></b><br>(FY2020比) | 海外売上高増加率 : <b><u>180%</u></b><br>(FY2020比) |
| 設備投資額 : <b>187億円</b><br>(4年間)       | 設備投資等 : <b><u>170億円</u></b><br>(3年間)       | 設備投資等 : <b><u>150億円</u></b><br>(3年間)       |

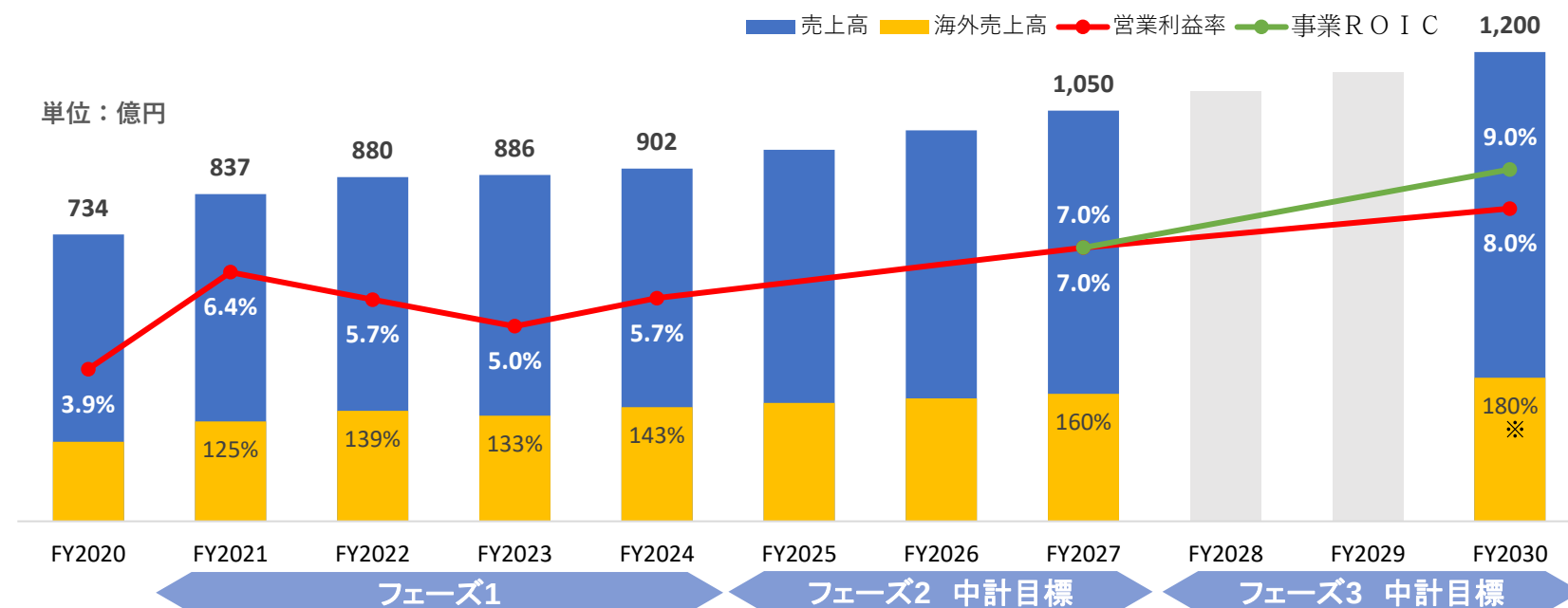
※ 事業R O I C計算式：税引後営業利益 / 期首期末平均事業資産（運転資本 + 有形・無形固定資産）

※ 表内下線の目標値は、当初計画から変更した項目

## 3-2. 定量目標

|                   |      | 当初中計SHIFT2030 |       |                 | 実績    | 見直後中計目標 |       |
|-------------------|------|---------------|-------|-----------------|-------|---------|-------|
|                   |      | フェーズ1         | フェーズ2 | フェーズ3           | フェーズ1 | フェーズ2   | フェーズ3 |
|                   |      | 2024          | 2027  | 2030            | 2024  | 2027    | 2030  |
| 売上高(億円)           | (億円) | 900           | -     | 1,150+ $\alpha$ | 902   | 1,050   | 1,200 |
| 営業利益率             | (%)  | 5.0%          | -     | 8.0%            | 5.7%  | 7.0%    | 8.0%  |
| 事業ROIC※           | (%)  | -             | -     | -               | -     | 7.0%    | 9.0%  |
| 新製品売上高比率          | (%)  | 10%           | -     | 10%             | 7.1%  | 10%     | 10%   |
| 海外売上高増加率(FY2020比) | (%)  | 130%          | -     | 170%            | 143%  | 160%    | 180%  |
| 設備投資等(億円)         | (億円) | 218           | 94    | 88              | 187   | 170     | 150   |

※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)



## 4-1. 成長戦略 ベルト・ゴム製品セグメント

## 次世代へつなぐ「伝える・運ぶ」を Breakthrough

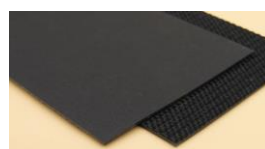
ベルト製品：既存市場への深耕  
搬送ビジネスにリソース集中  
「伝動」から「搬送」へのウェイトシフト

省人化が進む物流市場でのシェア拡大  
→ソリューション営業の強化  
多様化する食品市場でのシェア拡大  
→高機能製品・差別化製品の投入

NLG™



ポリスプリント™



デバイス製品：電子部品・新市場での拡大  
高機能製品開発による新たな基盤事業の創出

感温性粘着テープ（インテリマー™）  
電子部品製造工程での採用  
→周辺市場への水平展開

RFIDタグ

洗浄を要するリネンサプライ業界での採用  
→ユニホームなど新用途への展開

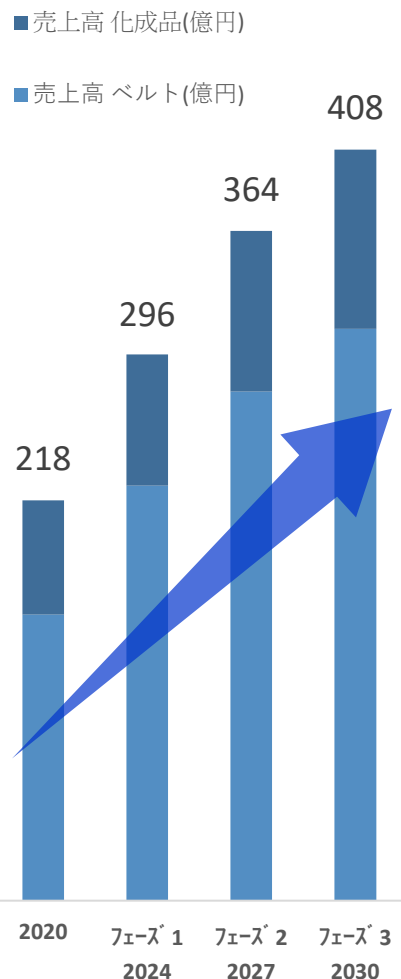
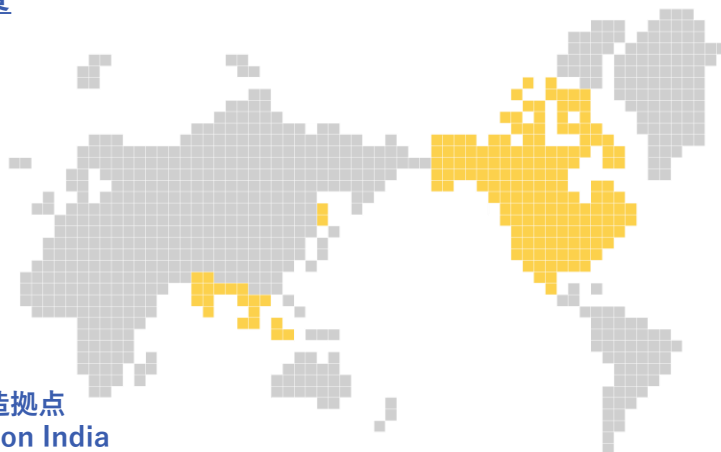


グローバル展開の更なる加速、積極投資  
(北米・インド・アセアン地域)

- 北米物流市場でのシェア拡大
- インド市場売上拡大のための新工場建設
- アセアン地域への深耕
- インテリマー™、RFIDタグの拡販



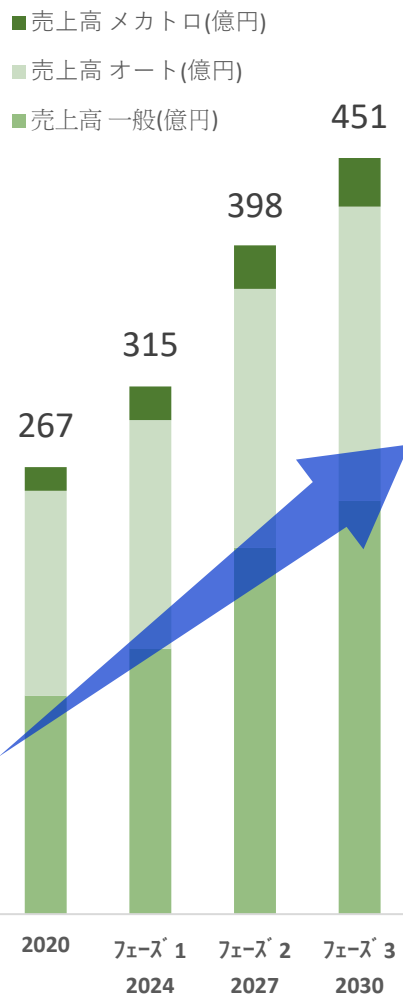
インドの製造拠点  
Nitta Corporation India





## 4-2. 成長戦略 ホース・チューブ製品セグメント

## ニッチ市場でのグローバルNO.1を目指す

成長市場への積極投資

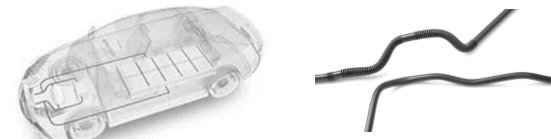
- 半導体製造装置向け拡大
- データセンター等冷却製品開発推進
- 今後半導体関連の拡大が予想される中国、台湾など海外にも拡大推進

洗浄機など半導体製造装置に多く実績  
クリーンチューブ、ケミフィット

自動車・電力・エレクトロニクス分野向け  
サーマルマネージメント

- 熱管理に適した製品の開発推進

電気自動車バッテリー冷却配管



データセンター向け冷却配管・継手

グローバル展開と積極的なアライアンス

<北中米、インド、アセアン>

- ネットワークを強化し北中米における「油圧市場への拡販」「半導体市場への拡販」遂行
- インドの製造拠点機能を拡大、日系中心からローカル企業とのビジネスにシフト
- タイ工場拡張・機能強化によるアセアンビジネスの展開加速



インドでのホース・チューブ製造拠点  
Nitta Corporation India

韓国工場移転・拡張  
Korea Nitta Moore



タイ第2工場棟建設  
Nitta Corporation Thailand

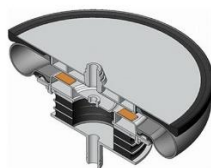


## 4-3. 成長戦略 化工品セグメント

## 「選択と集中」による収益基盤確立とグローバル推進

## 鉄道車両部品の強化

- ・国内：広域市場への参入及び拡販推進
- ・海外：更なるグローバル化の推進
- ・グローバル供給体制の確立
- ・コスト優位性の確保
- ・海外規格、顧客要求を満足する製品開発



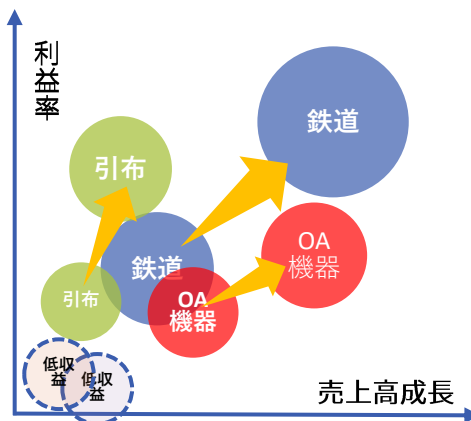
## グローバル化の推進

- ・鉄道車両部品  
欧州・インド・アジア市場で売上拡大
- ・OA機器部品はメーカーの業界再編／アセアンシフトに追随して事業強化



## 選択と集中による事業構造改革

- ・低収益製品からの撤退・資源再配分

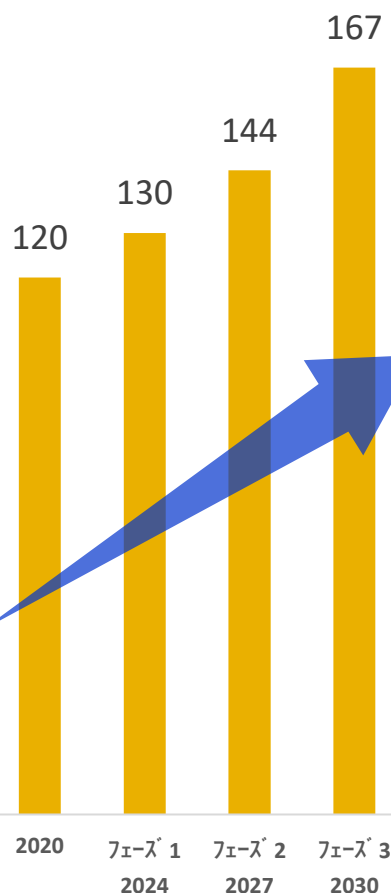


## 引布・樹脂製品の拡大

- ・「ニッチトップ」の優位性を活かした引布加工品の国内市場攻略
- ・薄膜技術と加工技術の融合
- ・樹脂製品の工場移管完遂と拡販



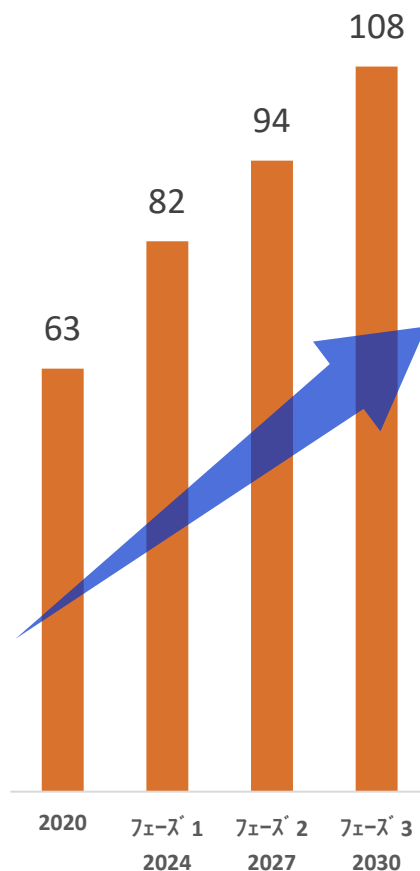
■売上高 化工品(億円)



## 4-4. 成長戦略 その他産業用製品セグメント(クリーンエンジニアリング製品)

## 空間をきれいに、空気洗浄・測定・除染

■売上高 クリーン(億円)

半導体・製薬市場への拡販

- 半導体や製薬など成長市場のクリーンルーム用にフィルタ製品拡販
- 半導体・液晶製造向けに、高付加価値なケミカルフィルタ製品の拡販

SDGsに対応する環境製品の販売拡大

環境配慮型製品として、エミレントフィルタ、新型の低圧損フィルタの開発による販売拡大

ライフサイエンス分野への販売推進

- BCLEEN\*として、空気清浄、環境モニタリング、除染の技術でライフサイエンス分野に無菌環境提供サービス推進

※BCLEEN : Biological Clean Engineering

海外市場への展開

インド、アジアにおける市場開拓および販売拡大

- 半導体や製薬を中心とした工場空調をターゲットとするHEPA、ULPAフィルタの販売推進
- SDGs提案を展開し、エミレントフィルタによる空調機用フィルタの販売推進

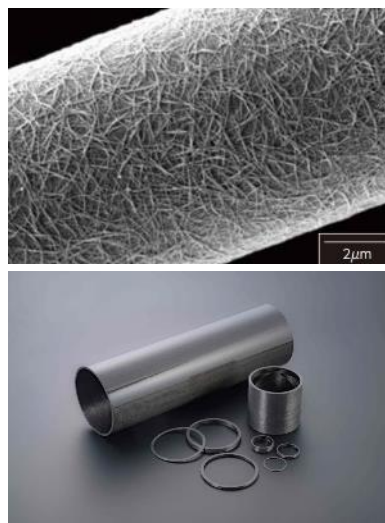


## 5. 新事業創出の取組み

## Namd™の高付加価値産業分野向け展開

- 航空宇宙品質マネジメント(AS9100)認証を2025年度末までに取得
- 2G-Namdが持つ特徴は、航空宇宙関連材料に求められる軽量・高強度・高信頼性の向上に寄与が可能

適用を積極的に進める



## 北海道の自然資源の有効活用

- 2025年1月わくっとニッタ(株)設立  
⇒北海道の自然資源を有効活用する新事業の企画・提案・運営を推進
- 樹木から採取できる木質由来成分の研究開発



かけがえのない森林資源を育て維持しながら持続可能な未来を実現する



## 医療・ライフサイエンス分野の拡充

- 作業室内及び装置の清浄化・除染・監視を含むトータルでの無菌製造環境システムの開発と展開
- 眼科疾患の移植治療用細胞シート製造機器・資材類の共同開発の推進



## VCとの取組みや各種提携・M&amp;Aの推進

- 社外から新技術・新事業を獲得する取組みの強化
- 各種提携やM&A先の探索
- 第1フェーズで投資したベンチャーキャピタルとの対話活動継続およびスタートアップ探索
- 今後の成長が見込まれる市場(8分野)を中心



ロボット



スマートファクトリー



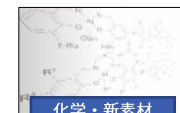
モビリティ



新エネルギー・電池



バイオテクノロジー



化学・新素材



5G



AI



## 6-1. 資本効率改善の取組み

当社グループの利益構成は、各事業セグメントから得られる収益である営業利益だけでなく、持分法適用会社から得られる持分法投資利益が収益の柱となっていることが特徴。それぞれの投下資産に応じた収益性の把握・改善に取組み、資本効率の改善を図る。

## 2025年3月末連結貸借対照表

事業資産  
運転資本  
(売上債権 + 棚卸資産 - 仕入債務)  
有形・無形固定資産

634億円

## 財務資産

現預金  
有価証券  
投資有価証券 (債券等)

426億円

投資有価証券 (政策保有株式)

135億円

投資有価証券 (持分法適用会社)

424億円

## 損益上の年間効果

営業利益 (税引前)

51億円

キャッシュ・アロケーション

配当収入 + キャピタルゲイン

持分法投資利益

持分法適用会社  
から一部配当

86億円

## 対応方針

資本効率 ROIC改善

事業ROICを新たな指標として導入。各事業に資本コスト7%を上回る事業ROICの実現を求めることで資本効率改善を図る

事業ROIC\* (フェーズ2目標値) 7%

※事業ROIC = 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)

株主還元

累進配当、機動的な自社株取得

成長投資資金

事業投資、成長投資 (M&amp;A)

運転資金

売上高月商の4カ月程度を保持

政策保有株式の縮小

純資産の8%を目標

関連会社支援強化

GUAグループ、NDIグループ

継続した収益性確保のための支援

JVパートナーとの協力関係の持続的強化

## 6-2. 資本効率改善の取組み（事業ROI Cの改善）

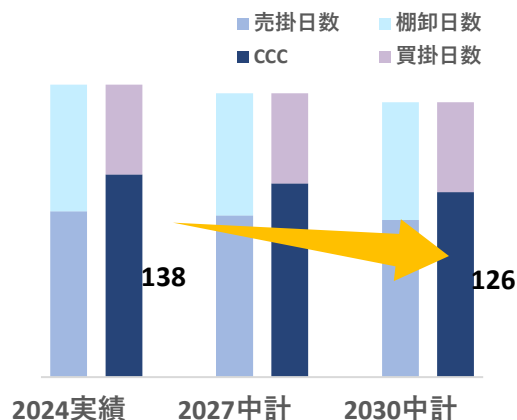
事業資産に対する収益率 事業ROI C<sup>※</sup>の改善目標値： フェーズ2 7% フェーズ3 9%

※事業ROI C = 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）

## 営業利益率改善

売上高UP、原価低減  
ポートフォリオマネジメント  
等による営業利益率改善フェーズ2 目標 7%フェーズ3 目標 8%

## CCC改善

売上債権や棚卸資産の適正化に  
より、CCC（キャッシュコンバージョン  
サイクル）を短縮、資本効率改善2030年改善目標 12日  
<24年度 → 30年度>約30億円改善目標

## 投資判断

成長投資実行時における  
資本コストを意識した  
投資判断投資効果 > 資本コスト<sup>※</sup>

※資本コスト 7%

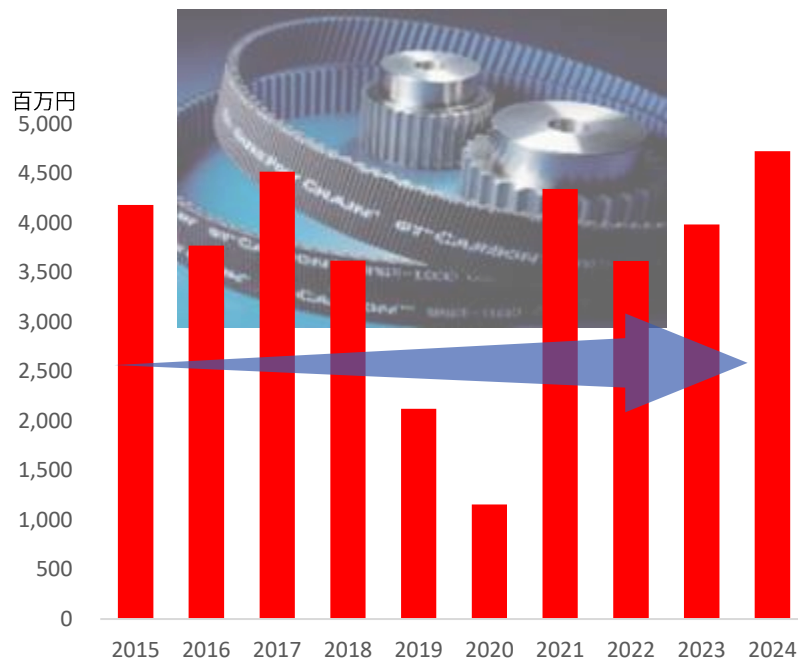
## 6-3. 資本効率改善の取組み（関連会社支援強化）

当社グループにとって持分法適用会社の重要度は高く、当社グループ損益に占める持分法投資利益は重要な構成要素です。当社は持分法適用会社との関係を最重要課題のひとつと位置づけ、持分法適用会社の発展を支援していきます。

## G U A グループ

【自動車・一般産業向けタイミングベルト・プリー製造販売】

自動車業界のEV化の影響を受けるが  
半導体製造装置向け等もあり業績は堅調に推移  
自動車用タイミングベルトのトップシェア  
半導体業界等の精密駆動用ベルト高シェア

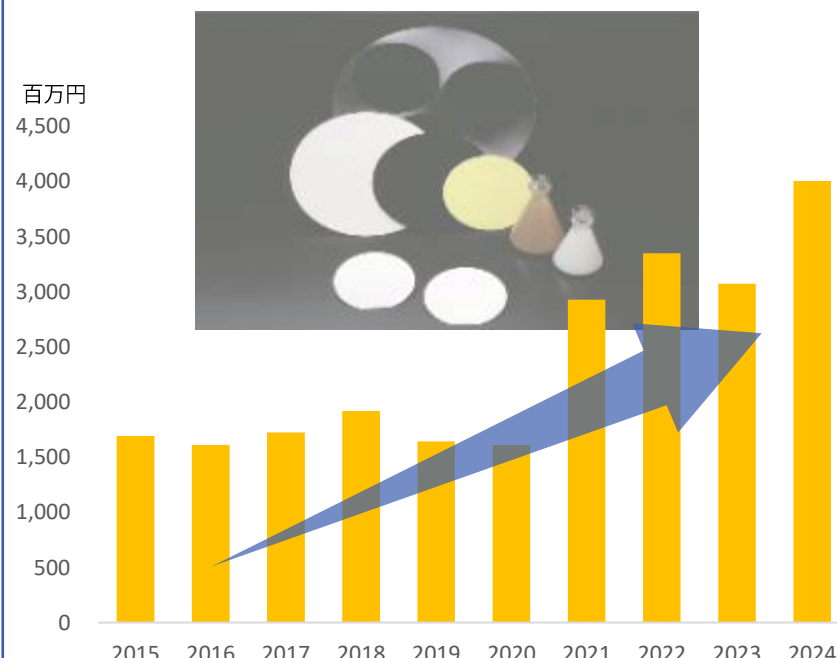


G U A グループ持分法投資利益推移

## N D I グループ

【半導体向け研磨パッド・スラリー製造販売】

需要は100%半導体業界  
昨今の半導体業界好景気を受け好調  
国内CMP研磨パッドでトップシェア



N D I グループ持分法投資利益推移

## 7. 株主還元方針

当社では、株主の皆様に対する利益還元を重要な経営課題の一つとして位置づけ、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うことを「基本方針」としております。

中長期経営計画『SHIFT2030』フェーズ2終了までの期間（～2028年3月期）においては、この基本方針を維持しつつ、連結配当性向30%以上かつDOE（株主資本配当率）2.5%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ことで、株主の皆様のご期待にお応えしてまいります。

**着実な増配：**

毎年10円以上の増配

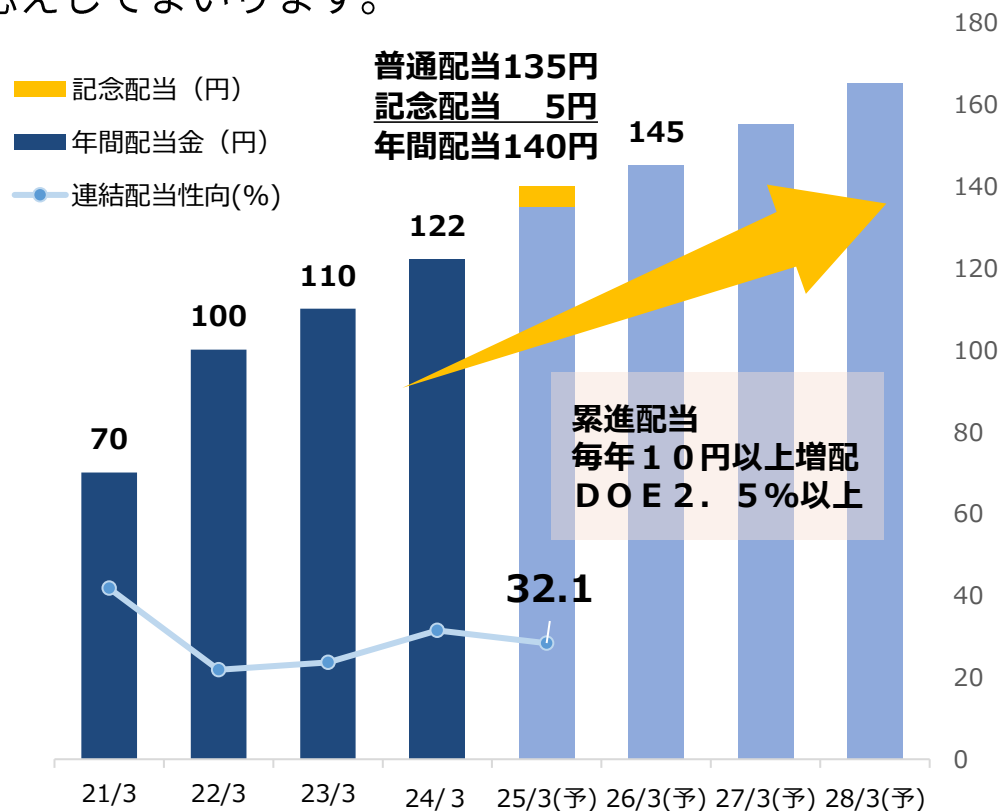
**安定的：**配当性向30%以上  
DOE※ 2.5%以上

※支払配当金÷株主資本（純資産よりその他の資本構成（為替換算調整勘定、その他有価証券評価差額金等）を除く）

**継続的：**SHIFT2030フェーズ2  
～2028年3月期まで

**自己株式購入：**

- ・株主還元の一環として機動的な自社株買い
- ・必要以上保有の自己株式の消却





## 8-1. ESGへの取組み (Environment)

## Environment

## 環境への取組み

環境配慮型製品の  
開発

- ・地球温暖化防止、環境保護、二酸化炭素排出削減に資する省エネ貢献製品の拡充
- ・機能発現と石油由来原料の削減を両立した新製品の開発

## 気候変動への対応

- ・GHG排出量の削減目標(2013年度比)；  
2027年度 38%以上削減、2030年度 46%削減

## 環境負荷の低減

- ・3R (Reduce(リデュース)、Reuse(リユース)、Recycle(リサイクル))の推進
- ・プラスチック廃棄物、電気・水使用量の削減活動の継続的な推進

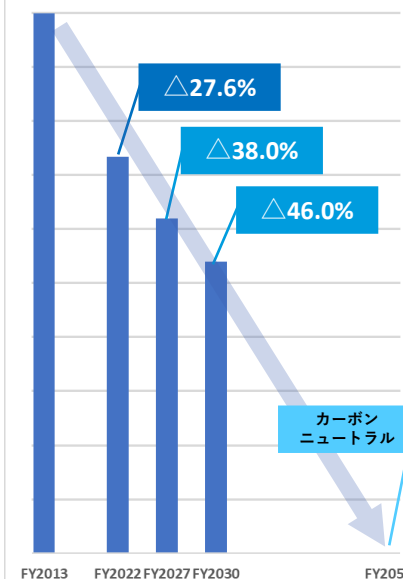
省エネルギー対応  
設備への改良・  
切り替え

- ・設備更新時の高効率仕様の設備導入、蒸気レス化によるエネルギーロスの低減
- ・エネルギー使用量削減；前年度実績比減(毎年)

地球温暖化対策・  
生物多様性保全に  
貢献する森林経営

- ・CO2固定化量の維持増進に向けた「持続的な森林経営」の実践
- ・森や木々を通じた体験、学びのイベント等の開催による社会貢献
- ・社有林における生物多様性調査の実施

温室効果ガス排出量削減目標



TCFD TASK FORCE ON  
CLIMATE-RELATED  
FINANCIAL  
DISCLOSURES

自然共生サイト認定  
30by30

## 8-2. ESGへの取組み (Social)

| Social                  | 社会課題に対応する取組み                                                                                                                                                                                            | 8 働きがいの<br>経済成長も | 12 つくる責任<br>つかう責任 |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|
| サプライヤーへのCSR調達活動の推進      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 主要サプライヤーに対するCSR推進支援；支援サプライヤー社数 10社以上(毎年)</li> </ul>                                                                                                            |                  |                   |
| ダイバーシティおよび働き方改革の推進      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新人事制度の運用と更なる改善</li> <li>・ 女性管理職比率；2027年度10.5%以上、2030年度12%以上</li> <li>・ 有給休暇取得率；2027年度78%以上、2030年度80%以上</li> <li>・ 男性育児休業取得率；2027年度75%以上、2030年度85%以上</li> </ul> |                  |                   |
| 健康経営の推進、エンゲージメントの向上     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 健康経営優良法人（大規模法人部門）【ホワイト500】の認定継続</li> <li>・ メタボリックシンドローム該当者率を低減する取組の継続的な推進</li> <li>・ ワーク・エンゲージメントの向上、プレゼンティーズムを解消する取組の推進</li> </ul>                            |                  |                   |
| DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ デジタルの活用による業務効率化と課題の解決</li> <li>・ デジタル技術の活用促進とデジタル人財の育成</li> </ul>                                                                                              |                  |                   |
| 品質向上への取組み               | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 生産性向上と付加価値を創出する設備導入（生産性改善、不良・ロス率低減）</li> <li>・ IOTデータを活用した設備連携化による生産業務の効率化</li> </ul>                                                                          |                  |                   |



## 8-3. ESGへの取組み (Governance)

| Governance    | ガバナンスの強化                                                                                                                                                                                   | 8 働きがいの<br>経済成長も                                                                    | 9 産業と技術革新の<br>基盤をつくろう | 12 つくる責任<br>つかう責任 |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------|
| グローバルガバナンスの強化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>海外子会社のガバナンス体制の強化</li> <li>国内外グループ会社を含めた内部統制監査の実施</li> </ul>                                                                                         |  |                       |                   |
| コンプライアンスの推進   | <ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス教育の実施；開催回数 7回以上(毎年)</li> <li>重大なコンプライアンス違反件数；0件(毎年)</li> </ul>                                                                              |                                                                                     |                       |                   |
| リスクマネジメントの強化  | <ul style="list-style-type: none"> <li>リスクマネジメントの推進、安全活動の仕組みづくりと推進、安全文化の醸成</li> <li>サイバー攻撃への耐性強化、情報資産の確実な保護</li> <li>情報セキュリティ教育受講率；100%(毎年)</li> <li>重大なセキュリティインシデント発生件数 0件(毎年)</li> </ul> |                                                                                     |                       |                   |



# THANK YOU

本資料に記載されている業績予想等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

<IR問合せ先：経営管理グループ 06-6563-1217>