

地球の明るい未来に向け ニチアスグループが 果たすべき使命

代表取締役社長
亀津 克己

ニチアスグループの事業に影響を与える社会の変化を、 どのように捉えていますか？

当社グループは、1896年の創立以来、「断つ・保つ」®の技術を基軸に、さまざまな産業へ製品とサービスを提供してきました。

現在の社会環境は変革期を迎えており、その変化の影響力は非常に重大です。国内外で生じるさまざまな社会の変化は、当然当社グループの事業にも大きく影響します。リスクと機会を見極め、いかに変化に対応していくかが、経営に求められると考えています。

中長期の視点でもっとも注視すべきは、地球規模の気候変動です。温室効果ガスは各企業に突きつけられた課題であり、それにともない産業構造も大きく変化しています。当社グループにおいては、環境に配慮した製品や製造設備設計が急務となる一方で、当社グループの製品やサービスのソリューションにより、脱炭素をはじめとする気候変動問題の解決に貢献できる機会も増えてきています。

ここ数年の経済動向が与える影響ですが、エネルギー費、人件費、原材料費は高止まりしており、お客さまに適正な価格転嫁をご理解していただく必要があります。また、関税政策を中心とした米国の保護主義路線も無視できません。ただし、これら課題へのアプローチ方法は明確であり、当社グループの製品やサービスの付加価値を高めることに尽きると考えます。価格競争に陥らないためにも、お客さまが真に求める付加価値のある製品やサービスを、着実に提供していくことが重要です。

国内では生産年齢人口の減少も深刻化しています。当社事業の持続性を確保するためにも、デジタル技術を活用した自動化、システム化によるスマートファクトリーを推進しています。また、人財の確保に向けては、働きやすい環境づくりも欠かせません。ダイバーシティ・人権尊重、従業員の安全管理を強化しながら、社会に貢献しつづける組織を目指します。

2025年3月期の業績の振り返りと、次期に向けた展望をお聞かせください。

事業を取り巻く環境は激しく変化していますが、2025年3月期は、売上高2,565億円、営業利益397億円、経常利益417億円、純利益321億円となり、4期連続で過去最高の業績を更新しています。今回の決算は、プラント向け工事・販売事業の伸長による影響が大きいです。半導体分野の部分的な停滞、建材部門の低迷など、セグメントごとに個別の課題はありますが、概ね順調と考えます。

現在の中期経営計画で設定している2026年度の数値目標

は、売上高2,750億円、営業利益率17.3%、ROE15.0%以上、ROIC14.0%です。事業を取り巻く環境は不確実な要素もありますが、概ね達成可能と考えます。さらに長期的な成長を実現するため、10年先、20年先の未来に向けた投資も始動しています。次期中期経営計画に向けては、カーボンニュートラルの進展にともなう水素分野、AIの進展により需要増が見込まれる半導体分野などへの注力を継続し、成長の土台を築いていきます。

2025年4月に行われた理念体系の整備について、内容と意図を教えてください。

持続的な価値創造に向け、幅広いステークホルダーとビジョンを共有すべく、2025年4月に理念体系を再整備しました。“「断つ・保つ」®の技術で地球の明るい未来に貢献する」という従来の企業理念と、それを簡潔に示した“スローガン”、従業員としての心構えと行動の原則となる“私たちの約束”、今回制定した“サステナビリティ方針”をまとめ、一つの体系として整理しています。

詳細については本報告書の特集「ニチアスグループの持続的な価値創造に向けた取り組み」でご紹介しますが、今回の理念体系の再整備にあたって、理念体系を一つのイラストにしました。理念体系の全体像をビジュアル化し、ステークホルダーのみなさまにわかりやすくお伝えすることで、当社グループの事業活動をより深くご理解いただければと思います。

中期経営計画の2ndステージについて、進捗を教えてください。

現在の中期経営計画「しくみ・130」は、2022年4月よりスタートしました。「しくみ」とは、従業員とその家族を支える“幸せ”、課題解決に部門を越えて取り組む“工夫”、社会・環境の変化に適応しながら持続的な成長を目指す“未来”の頭文字を合わせたスローガンです。幸せを得るために、工夫を凝らし、未来をつくることで、さらに新たな幸せが生み出される。こうした好循環を念頭に置いています。

現中期経営計画は、前半3年を「1stステージ」、後半2年を

「2ndステージ」としています。当社グループが進めるべき特に重要な課題をNPI（ニチアス業績指数）として「収益性の向上」「事業の選択と集中」「効率的運営」「環境対応」「基盤強化」の5つの課題を掲げています。これらを実行に移すべく、1stステージでは、不採算事業からの撤退、中長期的な視点での成長投資、カーボンニュートラル達成に貢献するものづくりを進めました。2024年度のNPIでは、順調な結果を示すことができたと考えています。

● 中期経営計画スローガン

しくみ
130

中期経営計画
2022～2026年度 5ヵ年計画

変化に対応する「しくみ」づくり

し	しあわせ (幸せ)	従業員とその従業員を支える家族が幸福になる「しくみ」	「働きやすい明るい会社」
<	くふう (工夫)	現状に満足せず、課題解決のため部門を越えた工夫する「しくみ」	「前向きな思考・前向きな組織」
み	みらい (未来)	社会・環境の変化に適応しながら持続的な成長を目指す「しくみ」	「明るい未来を拓く」



2025年度は、これまでの取り組みの総仕上げとなる2ndステージの1年目です。2ndステージにおけるNPIは、従来の課題に加え、目標値や項目の見直しも行っています。主要な項目における新たなNPIに向け、人材やテクノロジーへの新たな投資を通じ、新基幹システムの導入、ROICを用いた事業別評価の推進、総実労働時間の順守、温室効果ガス排出の戦略的削減などを強化していきます。

昨年度の統合報告書で強調した「働きやすい明るい会社」に向けた取り組みも、着実に進めています。人事制度改革や生産性向上を目的とした組織体制の見直しにより、2024年度の「ニチアス幸せ価値指数」は75.9点でした。ただし、人材育成やキャリア設計などでは、経営層と従業員の考え方のギャップも見られます。これらの課題を解消しながら、2026年度目標の80点を実現していきます。

中期経営計画の目標設定年度は間近に迫っていますが、各施策の戦略的な遂行により、目に見える形での事業成長を継続させてまいります。

グループ課題



“ESGD's”で推進されるサステナビリティ経営について、注力する課題は何ですか？

事業成長とならび、長期的な企業価値向上において欠かせない要素は、当社グループおよび社会のサステナビリティです。2024年の「サステナビリティ元年」以来、私たちはサステナビリティ経営を本格化しています。

当社グループのサステナビリティは、「ESG(環境、社会、ガバナンス)」と、それらをつなぐDigital(デジタル)の「D」、全体を包括するStrategy(戦略)の「S」をから成る「ESGD's」を基本指針としています。現在、サステナビリティ推進委員会のもと、環境、社会・人事、ガバナンス、デジタル、ストラテジーの5つの専門部会が各種方針を設定し、活動を推進しています。

環境問題では近年、温室効果ガスの排出削減に加え、水資源や生態系の保護も重視されるようになりました。ニチアスのコーポレートマークに描かれているのは、勝利を呼ぶ虫といわれるトンボです。しかし近年、トンボの生息数が減少していることから、当社グループでは生物多様性の保全活動の一環として、「トンボを守るプロジェクト」に取り組んできました。トンボの生息できる環境づくりは、事業・社会貢献活動における一つのベンチマークともいえます。

この分野で強力なパートナーとなるのが、今年度より当社がダイヤモンドパートナーを務めるプロバスケットボールチーム「広島ドラゴンフライズ」です。チームの名称は広島県宮島に生息するミヤジマトンボに由来しており、チームロゴにもトンボが取り入れられています。パートナー契約の締結につながったのは、当社もロゴマークに使用しているトンボという共通点でした。今後は両者の思いを形にすべく、トンボが生息できる環境の保全プロジェクトに挑戦する予定です。従業員や地域、

世の中へと、生物多様性への理解が広がることを期待します。

人的資本の領域では、従業員の働きがいと働きやすさを重視し、エンゲージメントサーベイを導入しました。従業員への細やかな意見調査は勿論のこと、調査だけでは聞こえない現場の声に耳を傾けるべく、各事業所で懇談会を開催し、私も積極的に参加しています。従業員からの質問には原則すべて回答し、職場環境整備など具体化できる要望には応えていくしくみを構築することで、風通しの良い組織文化が育まれてきたと感じます。

ガバナンス面においては、外部取締役や女性役員を、各委員会にバランスよく配置するなど、体制強化に努めてきました。次世代経営幹部の育成、現経営陣の報酬体系の整備などが、多様な視点による監督のもとで進んでおり、意思決定の透明性、公正性が明確に向上しています。

企業価値の持続的な向上には、新たな課題への対応も欠かせません。顧客ニーズが高まる情報セキュリティの強化においては、サステナビリティ推進委員会デジタル部会の管轄のもと、「ニチアスグループ情報セキュリティ基本方針」の策定や「デジタル投資委員会」を発足させました。構築を進める新基幹システムも、生産性向上とともにセキュリティ強化が大きなテーマとなっています。また、災害への対策も重要です。これまでのBCP対策は主に震災への対策が中心でしたが、気候変動にともなう風水害への対策も、国内外の拠点で進めています。

これらのサステナビリティ経営と事業を通じた社会貢献が一体となることで、ニチアスの新たな価値創造の形が育まれることをご期待ください。

2026年度の先にある未来を見据え、トップとしての展望をお聞かせください。

現中期経営計画のもとで進めるさまざまな取り組みは、将来の事業環境の変化に備えるものです。「事業の選択と集中」を完遂し、ポートフォリオが最適化されれば、次のフェーズで成長が加速するでしょう。

ニチアス理念で掲げる「断つ・保つ」は、今後も企業価値の中核であり続けます。「断つ・保つ」の技術は、造船、電力、建築、自動車など、時代が求める産業に貢献してきました。それが今日、半導体や水素分野を支えており、未来の中心となる産業でも必要とされると確信しています。今後も社会に貢献しつづけるために、「断つ・保つ」を大切にしながら、トップとしての責務を果たしてまいります。

そして当社グループの事業活動には、ステークホルダーのみなさまのお力添えが欠かせません。地球の明るい未来に向け、一層のご支援をよろしくお願いいたします。

