

中期経営計画

「**CREATION 2026**」を確実に進展させ、
新たな事業構造と価値を創出していきます。

代表取締役社長

高津敏明

中期経営計画「CREATION 2026」の2年目にあたる2025年度は、「事業ポートフォリオの再構築」「グローバル企業化」「人的資本経営」をさらに推進させ、具体的な成果へとつなげてまいります。

中期経営計画1年目の振り返りをお願いします

計画通りに進捗し、テープ事業の収益改善をはじめ多くの成果が得られました

中長期ビジョン『NICHIBAN GROUP 2030 VISION』で掲げる「イノベーション創出」と「グローバル貢献」の実現に向け、中期経営計画「CREATION 2026」では、「事業ポートフォリオの再構築」「グローバル企業化」「人的資本経営」の3つを重点テーマに掲げ、新たな事業構造の創出に取り組んでいます。

計画初年度となる2024年度は、おおむね計画通りに進捗し、2025年3月期の売上高は、過去最高の494億5,700万円（前期比5.5%増）を達成しました。営業利益は25億8,600万円で、前期比24.8%増であるものの、上期の好調を受けて期中に上方修正した業績予想に対しては、利益面では修正後の目標に届きませんでした。その要因としては、ロイヒTMシリーズにおける価格改定に伴う値引き対応の集中、テープ事業における期末在庫評価の影響、ならびに産官学連携プロジェクトスタートに伴う先行的なイノベーション投資などが挙げられます。修正後の利益目標を下回った点については、率直に反省すべき点として受け止めています。

一方で、多くの成果も得られました。

「事業ポートフォリオの再構築」では、テープ事業において価格改定の浸透、品種の集約、安城工場から埼玉工場への生産移管による生産性の向上に取り組んだ結果、収益性が大幅に改善しました。また、成長分野であるコンシューマー分野では、

ケアリーヴTMなどの主力製品において、「いつでも、どこでも買える」環境の整備を目的としたデジタルマーケティング戦略が奏功し、販売が拡大しました。さらに、新規事業領域では、東京大学や東北大学との産官学連携プロジェクトが始動し、イノベーション創出に向けた取り組みが本格的に動き出しました。

「グローバル企業化」においては、2024年7月に中国・上海に駐在事務所を開設し、現地市場でのニチバン製品の可能性を探るマーケティング活動を開始。現地の法規制やパートナー候補に関する情報を、駐在事務所を通じて実地で収集を進めています。日本製の品質に興味を持たれて、絆創膏やマスキングテープに関する問い合わせが増加しており、これらの製品を中心にマーケティング活動を進めてまいります。

「人的資本経営」では、「企業は人なり」の言葉通り、社員の成長が会社の成長につながるという考えのもと、人材育成に積極的に取り組みました。次世代経営層の育成を目的に、「経営塾」「部長経営塾」を開講し、グローバル人材の育成に向けた海外派遣制度「グローバルチャレンジプログラム」や「グローバルレーニー制度」を展開しています。参加者の多くが、会社全体やグローバルな視点を身に付け、意識の変化が生まれたと感じています。

中期経営計画2年目の取り組みについて教えてください

3つの重点テーマを着実に推進し、次期中期経営計画の策定に着手します

中期経営計画「CREATION 2026」の2年目となる2025年度は、初年度の歩みを止めることなく、3つの重点テーマの施策を着実に推進することが第一義です。そして、下期からは次期中期経営計画の策定にも着手する予定です。したがって、本年度は新しい価値を創出する成果を明確に示すことで、次期中期経営計画へとつなげる大事な一年と位置づけています。

各重点テーマにおける主な取り組みは次の通りです。

① 事業ポートフォリオの再構築

テープ事業では、安城工場から埼玉工場への生産移管が完結し、ローコストオペレーションのさらなる推進と生産性の向上に注力してまいります。同時に、新たな価値と収益を生み出す製品の開発にも積極的に取り組んでおり、研究・設計・技術・営業の部門を横断した連携により、お客さまが求める価値を的確に捉えた製品開発を進めます。

高津社長が描くニチバンのありたい姿についてお聞かせください

「ニチバンに入社してよかった」と社員が誇れる会社へ

私が何よりも実現したいと願っているのは、ニチバンで働くすべての社員が、「ニチバンに入社してよかった」と心から思えるような会社になることです。これは、当社が将来どのような新しい価値を創出し、どのような事業を展開していくにしても、常に変わらず根幹に据えるべきものであると考えています。

私自身は、入社から35年が経ちました。そのなかで、何度も「ニチバンに入社してよかった」と思う瞬間がありました。特に、自分が技術職の出身であることから、自ら手がけた製品が店頭に並び、お客さまのお役に立っていると実感できた時は、やはり何よりの喜びを感じました。そして今は、若い社員から「自分たちの製品が店頭に並んでいるのを見ると、我が子のように愛おしい」というような声を聞いた時などは、その人のやりがいを感じられて、嬉しく思います。一人でも多くの社員が「ニチバンに入ってよかった」と思えるような喜びを味わい、そんな瞬間が増えていくことを願っています。

こうした社員の想いを測る一つの指標として、エンゲージメントスコアを重視しています。2024年度、そのスコアが目標としていた50ポイントを超えたことは、私にとって非常に嬉しいことでした。生産移管などの大きな変化のなかで、工場部門のエンゲージメントが低い状

況が続いていましたが、現場のマネジメント層が中心となって課題を明確にし、解決に向けた具体的な取り組みを実行してくれました。例えば、「自分たちが生産している製品が実際にどう評価されているのかを知りたい」という工場の若手社員の声を受け、工場に勤務する社員たちが東京オフィスに赴き、営業部署やお客様相談室メンバーの声を聞く機会を設けるという活動が行われました。こうした取り組みによって、工場におけるエンゲージメントは着実に向上しました。セロテープ®の生産を埼玉工場に移管した安城工場でも、「新しい製品を作ろう」という前向きな空気が生まれています。何よりも印象的だったのは、これらが上司から指示されたものではなく、すべてが現場の自発的な取り組みだったという点です。この主体性こそが、エンゲージメントの向上に大きく寄与したと確信しています。

私は、社員一人ひとりが「自分のやりたいこと」を主張し、挑戦できる環境を整えることが、企業としての持続的な成長につながると信じています。そして新たな価値を創出し続けるニチバンであり続けることによって、「ニチバンに入社してよかった」という想いが、社員だけでなく、社会からも共感されるような企業を目指してまいります。

最後に、ステークホルダーへのメッセージをお願いします

「人」と「モノ」に貼るニチバンの粘着技術で社会に貢献していきます

ニチバンは、「人に貼る技術」と「モノに貼る技術」の両面を持ち合わせた、独自の粘着技術によって社会に貢献しています。

「人に貼る技術」では、個々人で異なる皮膚の状態や、治療段階によって変化する繊細な肌にも対応できる粘着性能が求められます。ニチバンはこの分野において、医療現場から家庭でのケアまで、安心・安全な製品の提供を通じて、多くの人々の健康と暮らしを支えてきました。

一方の「モノに貼る技術」では、貼る対象の材質や形状、表面の状態などが実に多様であるなか、ニチバンはそのすべてにしっかりと対応できる高い技術力を有しています。近年では、濡れた面にも貼ることができるテープを開発・上市し、市場から高い評価を得ています。

こうした技術の根幹には、長年にわたり培ってきた高度な粘着技術があります。そして、「人に貼る技術」を担う医療事業と、「モノに貼る技術」を担うテープ事業の両輪がバランスよく機能していることが、ニチバンの大きな強みとなっています。

もちろん、それぞれの市場には競争がありますが、ニチバンはセロテープ®やケアリーヴ™といったブランドを有しており、高品質と

誠実なもののづくりによって確かな優位性を築いてきました。これからも、これらのブランドを守り続け、「貼る技術」の可能性を広げ、社会課題の解決に貢献してまいります。

現在推進中の中期経営計画「CREATION 2026」を通じて、ニチバンでは新たな価値、新たな人財、新たな事業構造が着実に生まれつつあります。私たちはこれからも、ステークホルダーの皆さまとの対話を重ねながら、持続可能な成長を目指して歩みを進めてまいります。



CREATION
2026
中期経営計画

イノベーション創出と
グローバル貢献を
果たすための事業構造

- 企業価値拡大に向けた新しい事業ポートフォリオ
 - グローバル企業化に向けたマネジメント・生産・SCM機能
 - 人的資本経営に基づく人財基盤
- を創造する3ヵ年とする

地で生産しオンタイムで供給するサプライチェーンの構築が急務と捉えています。M&Aを含む多様な手法を積極的に検討しながら早期に体制整備を進め、2030年度グローバル比率30%の達成を目指します。

③ 人的資本経営

2025年11月には、本社と東京オフィスの移転・統合を計画しています。経営効率の向上や迅速な意思決定の促進に加え、社内コミュニケーションの円滑化や採用力の強化による社員のエンゲージメント向上を目的としています。あわせて、2025年4月には新たな人事制度を導入しました。初任給の引き上げや若手社員のマネジメント登用、継続雇用の方の活躍を可能にする制度であり、年齢を問わずチャンスが与えられる制度設計としています。新しい価値を創出するために、社員一人ひとりが挑戦できる環境を整えてまいります。

これらの重点テーマの施策を着実に実行し、売上高500億円は通過点と捉え、中期経営計画で掲げた業績目標の達成を目指します。そして、下期からの次期中期経営計画の策定を通じて、新たなニチバンの未来像を描いてまいります。

※過去の中長期経営計画で、連結売上高500億円を至上目標としていた時期がありましたが、それを超過する予測をしており、次期中期経営計画ではその数値を公表する予定です。

- 01 事業ポートフォリオの再構築
- ① テープ事業セグメントの抜本的収益改善
 - ② 成長事業と新領域へ経営資源を重点配分

- 02 グローバル企業化
- ① 販売3拠点の成長追求
 - ② 2030年度グローバル比率30%実現に向けた機能拡充
 - ③ グループ全体のグローバル企業化の推進

- 03 人的資本経営
- ① ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進
 - ② 自己変革し成長する自律的人財の育成
 - ③ 従業員の健康とエンゲージメントの向上
 - ④ 新人事制度の導入