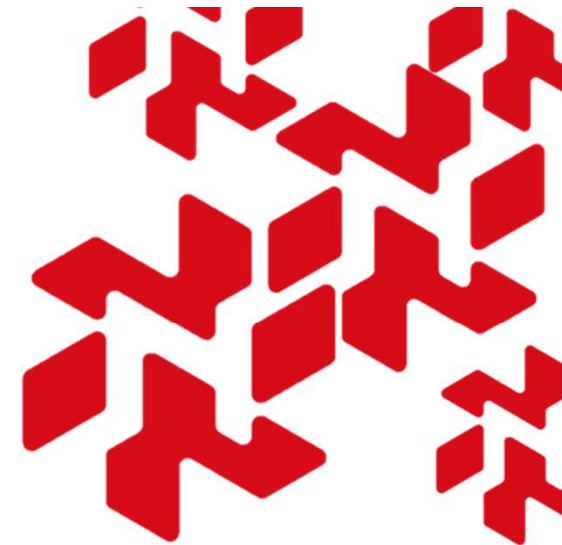




NICHIRIN Flow Engineering Challenge 2030

# 中期経営計画 2026 - 2028年

株式会社ニチリン  
2026年2月24日



# 中期経営計画 (2021 - 2025年) 振り返り

## NICHIRIN New Sustainable Development Plan – with New Value and Diversity –

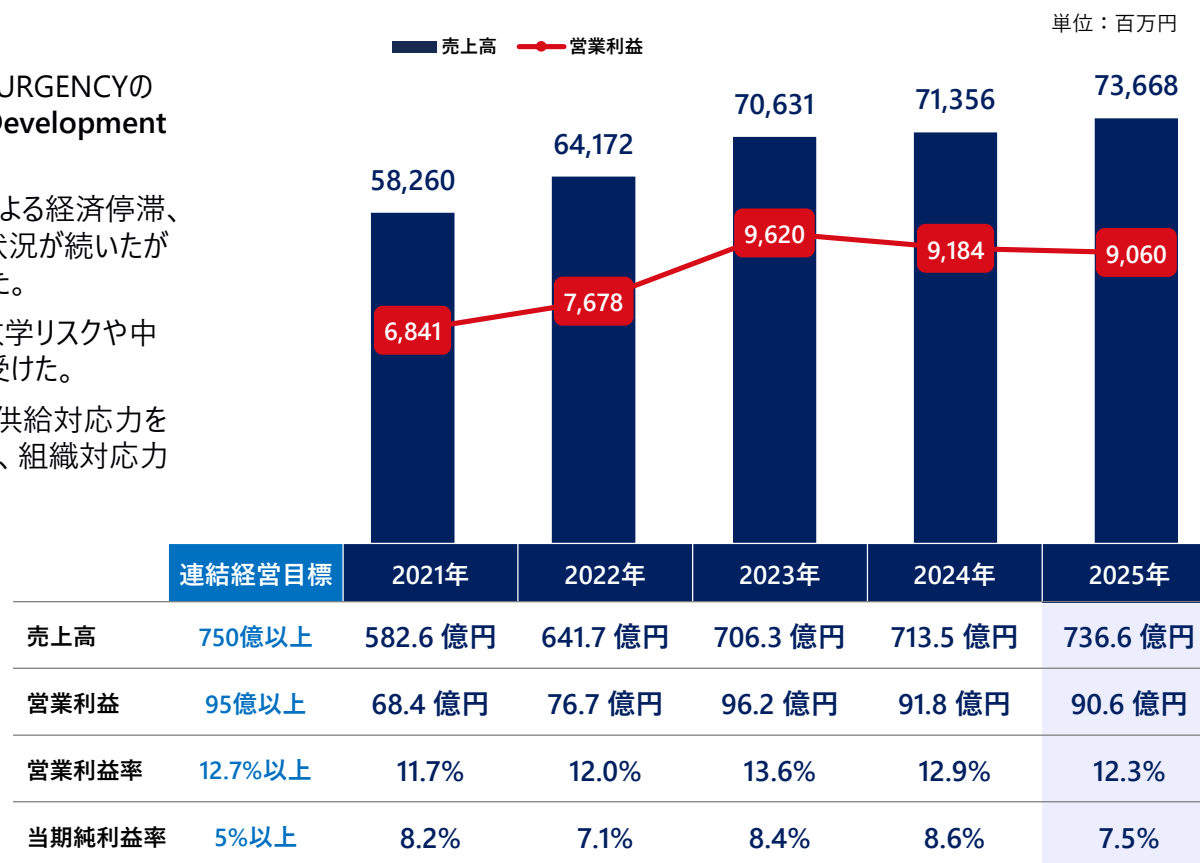
自動車の技術革新の大きな波の中で、SENSOR・SPEED・SENSE OF URGENCYの3つの行動力を軸に**中期経営計画**（NICHIRIN New Sustainable Development Plan）に取り組んだ。

コロナ禍からの着実な回復期（2021～2022年）では、ロックダウンによる経済停滞、慢性的な部品の供給制約、物流網の混乱など、世界的に不透明な状況が続いたが柔軟な対応により、業績改善と持続的成長への基盤を着実に構築した。

ポストコロナ成長期（2023～2025年）は経済正常化の一方で、地政学リスクや中国不動産不況、米政権交代による関税強化など外部要因の影響を受けた。

一方で、国内外で売上を拡大し、北米・アジア市場を中心に収益力と供給対応力を強化。さらに、サステナビリティやセキュリティ対策、グループ標準化を進め、組織対応力も高めた。

尚、中期経営計画（2023年11月修正）の2025年連結経営目標（売上高 750億円以上、営業利益率 12.7%以上、親会社株主に帰属する当期純利益率 5%以上を確保）に対しては、外部環境の影響等が大きく、当期純利益を除いて未達となった。



# 中期経営計画 (2021 - 2025年) 振り返り - 3つの戦略の実績



<b>戦略Ⅰ</b> 成長分野の強化・拡大と 新たな事業の創造による グローバルへの利益体質の強化	1	グローバルでの競争力アップ	<ul style="list-style-type: none"><li>エアコン樹脂配管、廉価版テフロンサスブレーキホース、異種材料の接合技術、樹脂製グロメットなどの開発</li><li>全自動組立ラインの増設、ホース製造ラインの改善（新加硫方式の採用、急速冷却装置の導入）</li></ul>
	2	マーケティング活動の推進	<ul style="list-style-type: none"><li>グループ営業戦略、最適調達戦略の立案</li></ul>
	3	原価企画部門の体制強化	<ul style="list-style-type: none"><li>営業本部内に購買部と原価企画部を統合し、営業・購買・原価企画部門の連携を強化</li></ul>
	4	グローバルワンシステムによる管理強化	<ul style="list-style-type: none"><li>グループ会社へのSBO導入 11社/13社完了（未導入：NVC・NSS）</li></ul>
<b>戦略Ⅱ</b> グローバル人材の確保と育成	5	グループにおける次期リーダー人材を含む 中核社員の育成	<ul style="list-style-type: none"><li>英語能力向上プログラムの提供、資格取得支援・手当の拡充、中堅社員を対象とした 仕事力向上研修、次期経営幹部を対象としたヒューマンアセスメント研修の実施</li></ul>
	6	海外トレーニーの推進	<ul style="list-style-type: none"><li>海外トレーニー派遣 9名（2021-2025年実績）</li></ul>
	7	親会社における外国人従業員採用拡大	<ul style="list-style-type: none"><li>外国人従業員採用拡大 正社員16名（2021-2025年実績）</li></ul>
	8	グローバル人事制度の構築	<ul style="list-style-type: none"><li>グローバル人事制度を含め、全体的な人事制度の見直しに着手（労使協議開始）</li></ul>
<b>戦略Ⅲ</b> Resilience（復元力）の 強化と新しい社会への貢献	9	コーポレートガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"><li>組織体制の強化（情報セキュリティ委員会2022年2月発足、IRチーム2024年4月設置）</li></ul>
	10	事業継続マネジメント（BCM）の取組み	<ul style="list-style-type: none"><li>メインシステム停止時の代替手段の検討（2025年 情報セキュリティ委員会）</li><li>各拠点のリスク管理状況の調査と取りまとめ</li></ul>
	11	CSR, SDGsの取組み強化	<ul style="list-style-type: none"><li>組織体制の強化（サステナビリティ推進準備室2022年3月 → サステナビリティ推進室2023年4月設置）</li><li>人権・健康・メンタルヘルス関連の取組み</li></ul>

## ニチリンの目指す姿 - 経営理念の改定



ニチリンの強み、目指す姿を再認識し、新たな「経営理念」を制定。

当社の“目指す姿”を実現するための揺るぎないアプローチとして **“フローエンジニアリング”** を軸に、経営理念に基づく行動を実践し、すべてのステークホルダーにとって喜びと豊かな社会づくりに貢献する会社であり続ける。

経営理念 (Mission) : ~2025年

心が触れ合うモノ造り 信頼と喜びの行動で 21世紀に貢献する



経営理念 (Mission) : 2026年～

価値を創り、形にし、社会へ届ける**フローエンジニアリング**で、人々の喜びと世界の豊かな明日（あす）を育む

With our NICHIRIN's Flow Engineering, which creates, shapes, and delivers value to society, we inspire fulfillment and flourishing future for all.

経営理念 価値を創り、形にし、社会へ届ける フローエンジニアリング で、人々の喜びと世界の豊かな明日（あす）を育む



## [ 会社の製品・技術 ] としてのフローエンジニアリング

定義

- ニチリンのコア技術：製品を通じて社会に提供する“価値そのもの”となる物理的な「流れ」の制御技術
- 自動車のブレーキ液、エアコンの冷媒、生活用水など、“暮らし”のあらゆる「流れ」を、安全に、効率的に、そして柔軟に制御・伝達するための卓越した技術、顧客提案、そして信頼性の高い品質と供給能力

### ニチリンの「開発技術」 による流れの創造

- ゴム・樹脂・金属など多様な素材に対応する素材開発ノウハウ
- 高い寸法安定性と品質を実現する、精密加工・成形技術
- 異種素材を一体化し、流体の漏れを防ぐ独自のジョイント技術
- 高温・高圧・長期使用に耐える、徹底した評価・検証技術
- 機能性と耐久性を兼ね備えた製品づくり

### 最適な製品設計の「提案」 による流れの最適化

- 使用環境・流体の特性・取り回しに応じた柔軟な最適設計
- 車種・エンジンレイアウトに対応したモジュール提案力
- ゴム・樹脂・金属を組み合わせた軽量かつ高耐久設計
- 生産現場と連携した量産性・組立性まで考慮した設計プロセス

### 信頼性の高い「供給能力」 による流れの完遂

- グローバル拠点で実現する現地最適供給
- 短納期対応と安定調達を両立する生産・調達体制
- 調達～納入まで一気通貫でつなぐSCM構築

ニチリンは、当社のコア技術であるフローエンジニアリングによって、単に部品を製造するだけでなく、顧客（メーカー）の製品性能を最大化し、その先のユーザー（ドライバーや一般家庭）の安全性、快適性、利便性を追求。これにより、日々の移動や生活における「安心」「安全」「快適さ」という、具体的な「喜び」を提供。私たちの製品は、見えないところで社会の基盤を「動かし、支え、最適化する」ことで、人々の豊かな暮らしを育む源につながっていく。

経営理念 価値を創り、形にし、社会へ届ける フローエンジニアリング で、人々の喜びと世界の豊かな明日（あす）を育む



## [ ニチリングループ組織 ] としてのフローエンジニアリング

定義

- ヒト・モノ・情報・価値といったあらゆる「流れ」を最適に設計・制御し、変化に応じて柔軟かつ持続的に企業全体の仕組みを進化させていく、ニチリンの組織的な思考と実践のアプローチ

技術	生産 製造供給の流れ	営業・購買	経営企画 情報・戦略意思の流れ	資源管理 ヒトや資金の流れ	グローバル 拠点・市場・文化をまたぐ流れ
<ul style="list-style-type: none"><li>技術的なニーズの発見から製品化までをつなぐ知の流れ</li><li>素材・構造・性能を“流れの視点”で開発設計する技術力</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>材料の投入から納品まで止めない・乱さない一貫生産体制</li><li>工程間のムダ・滞留を可視化し流れを最適化</li></ul>	<p>グローバルで</p> <ul style="list-style-type: none"><li>顧客の声を速やかに技術・生産へつなぐフローと体制</li><li>組織力で支える安定調達と供給体制</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>全社の動きを見える化し、戦略判断を迅速に決定</li><li>拠点・部門を越えて情報が循環する仕組みを設計</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>人材育成・活用を最適化し、配置や制度変更などがスムーズに流れる組織運営</li><li>成長分野、拠点へのスムーズな資金調達支援</li><li>株主還元強化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>各国の事情・制度に合わせた“ローカル適合”と“全体最適”の両立</li><li>拠点をまたぐオペレーションと連携の流れを見える化</li><li>持続可能な未来と健全な企業運営</li></ul>

ニチリンが掲げる経営理念「価値を創り、形にし、社会へ届けるフローエンジニアリングで、人々の喜びと世界の豊かな明日を育む。」において、核となる「フローエンジニアリング」は、単なる技術や製品に留まらない。あらゆる「流れ」（ヒト・モノ・情報・価値）を最適に設計し、制御する私たちの姿勢と知恵を意味し、開発から生産、営業、そして人材育成、さらにはグローバル対応に至るまで、企業活動のすべてを「流れ」というキーワードで捉え、常に最適化を図る。フローエンジニアリングは、「変化」を読み、柔軟な事業基盤を築き、持続的な成長を可能にする当社の目指すべき姿への組織的なアプローチを示している。

## トップメッセージ

# ALL NICHIRINでより良い明日へ、世界へ 世界が求める、世界が認める製品を

同じことを続けることの代償は、変化の代償よりもはるかに高くなる。  
The price of doing the same old thing is far higher than the price of change.

人類史上、テクノロジーが類を見ないスピードで進化している今の時代。

我々が過去に教わってきた多くの常識や考え方、今まで正しいと信じていた沢山の当たり前が、まるでメッキが剥がれ落ちるようにボロボロと崩れ落ち始めている。

リスクを避けていては、その時は問題なく過ぎても、将来に良い結果を残す事はできない。  
新たなステージへのステップアップに繋がらない事こそ、私にとっては大いなるリスクである。

私は、リスクを避けずに追うことが、未来に起こりえるリスクを最小限にすると、いつも自分に言い聞かせている。

働きの喜びは、自分でよく考え、実際に経験することからしか生まれない。

大きな仕事を手がける場合、批判はつきものである。結果的に評価を変える仕事をすれば良い。

失敗とは、より賢く再挑戦する為の良い機会である。まじめな失敗は、何ら恥ではない。

今までの常識を超越し、敏速に戦略的に誠実に、諦めずに挑戦し成長し続けましょう！



# NICHIRIN Flow Engineering Challenge 2030



新たな経営理念に基づき、2030年に目指すべき姿を「NICHIRIN Flow Engineering Challenge 2030」として明確化。  
2028年をマイルストーン(最終年)とする中期経営計画を策定し、経営ビジョン・行動指針も刷新のうえ、持続可能な成長の実現に取り組む。



[ スローガン ]

**In Step with the Future**

経営理念  
Mission

価値を創り、形にし、社会へ届けるフローエンジニアリングで、  
人々の喜びと世界の豊かな明日（あす）を育む

With our NICHIRIN's Flow Engineering, which creates, shapes, and delivers value to society, we inspire fulfillment and flourishing future for all.

経営ビジョン  
Vision

あらゆる配管の開発・製造・販売をメインに、  
全ての「人・モノ・こと」を楽しく幸せにするパイプ役として発展していく

With focus on the development, manufacturing, and sales of all kinds of piping, we will continue to grow as a conduit that brings joy and happiness to all people, things, and events.

行動指針  
Value

変化に対応し、戦略的に、迅速に、誠実に、失敗を恐れず挑戦し成長していく

Fail Fast & Run with STRATEGICALLY, SPEEDY and SINCERITY - always adapting to change.

## 経営ビジョン

### あらゆる配管の開発・製造・販売をメインに、 全ての「人・モノ・こと」を楽しく幸せにするパイプ役として発展していく

With focus on the development, manufacturing, and sales of all kinds of piping,  
we will continue to grow as a conduit that brings joy and happiness to all people, things, and events.

私たちは、高分子設計技術と、社会と共創する開発姿勢を核に、多様な人材の力を結集し、グローバル全体最適と現地対応を両立した生産体制を展開。モビリティの変化とグローバル環境の変動にも対応できる、柔軟で強靱な事業基盤を構築していく。

既存事業の競争力を深化させつつ、社員一人ひとりの挑戦心を力に、100年以上にわたる信頼を礎に、次の100年を見据えて、新たな価値を創り続ける。

## 経営目標（2030年）

連結売上高

**1000** 億円以上

営業利益

**110** 億円以上

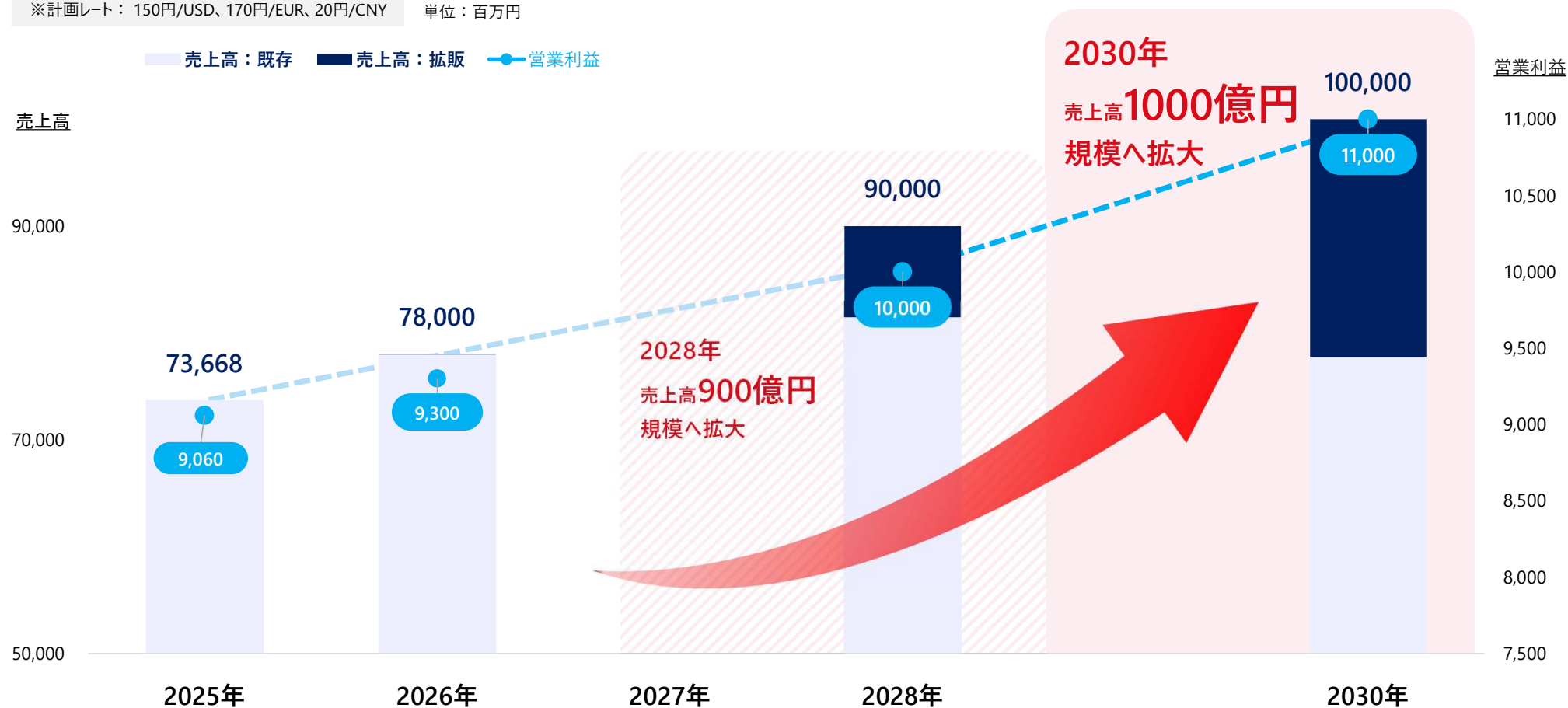
ROE（自己資本利益率）

**10** %以上

# NICHIRIN Flow Engineering Challenge 2030 - 経営数値目標 (連結)

## ■ 2026～2030年 連結数値目標 (売上高・営業利益)

※計画レート：150円/USD、170円/EUR、20円/CNY 単位：百万円



# 中期経営計画2026 - 2028年 - 全体像

## 経営戦略①

### 既存価値の極大化

#### グローバルでの既存商品商権の維持・拡大

- ・空調用配管の競争力UP  
(異種材料シール技術、軽量化、低炭素排出、etc.)
- ・ブレーキホース（プレミアム仕様）の拡販

p12

## 経営戦略②

### 成長ドメインの創出

#### 自社技術を核にアライアンスを活用し 新市場・新製品を計画的に展開する

- ・高付加価値製品の拡販（外観カラー化、樹脂化）
- ・EV用部品（4輪・2輪）の拡販
- ・新領域への技術展開と社会価値の共創

p13

## 経営戦略③

### グローバル深耕

#### 重点地域・重点ドメインに資源を 最適配分し収益成長を持続させる

- ・インド新会社の設立
- ・中国設備販売分公司の設立
- ・米国関税の低減施策
- ・グループ子会社の再編成
- ・地域別最適調達の推進

P14~15



## 基盤戦略①

### DX戦略

#### デジタルとAIの活用により変革を起こし、 最適なモノ造りと新たな価値創出を実現

- ・生産DX
- ・経営DX
- ・業務DX

P16

## 基盤戦略②

### 人材戦略

#### 持続的成長と企業価値向上に向けて 人材の獲得・育成・活用を戦略的に推進

- ・人材獲得
- ・健康経営の推進
- ・挑戦を促進する企業風土の醸成
- ・ダイバーシティ&インクルージョンの推進

P17

## 基盤戦略③

### サステナビリティの推進

#### 企業価値の向上と 持続可能な社会の実現

- ・環境 Environment
- ・社会 Society
- ・企業統治 Governance

P18

## 基盤戦略④

### 財務・資本戦略

#### 持続的な企業価値向上に向けた 成長投資と資本収益性の改善

- ・収益性向上と資本最適化
- ・IR・コーポレートガバナンスの強化

P19~23

## グローバルでの既存商品商権の維持・拡大

→ モビリティの進化に応え、既存商品（空調・制動ホース）の確かな技術で次世代の安全を支える。

### 自動車用 空調用配管

異種材料シール接合技術を活用し、将来の成長へきめ細かなラインナップを構築

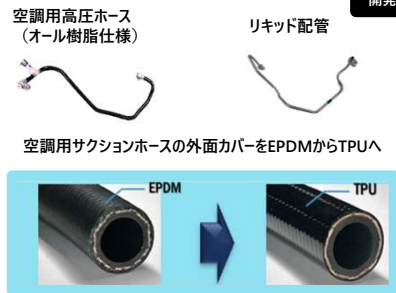
→ HVACシステムのセントラル化（コンパクト化）に備えたフレキシブルラインの商品開発

[高圧用：樹脂仕様] [リキッド：アルミ仕様] [低圧用：軽量曲管ゴムホース+アルミ]

2025年～：現在のHVACシステム向けラインナップ

培ったゴム・樹脂・金属加工技術を結集し、環境や製造工程における付加価値のある提案が可能に（軽量化・最適化・効率化/VA的要素）

- ゴムホース、金属継手を樹脂化することによる30～60%の軽量化
- レーザー溶接化等の加工技術の向上によるリキッド配管製造の最適化
- 外面カバーをTPUにすることで製造におけるCO2とコスト削減の2つを実現



2030年：将来のHVACシステム向けラインナップ

更なるセントラル化・小型化需要に対して柔軟に対応できるフレキシブル配管の提案が可能に

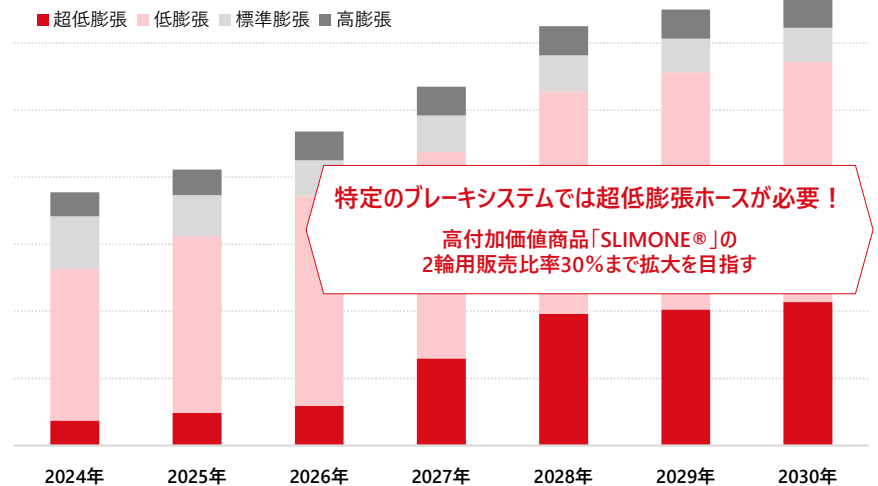
- ユニット組み立て作業性の向上
- システム振動の吸収による静粛性への貢献



### 2輪用ブレーキホース (SLIMONE®)

- 各リージョンでの安全規制（ABS義務化等）の強化に対応するブレーキホースラインナップの熟成。
- ゴムブレーキホースとして極限まで超低膨張を実現した高付加価値（プレミアム）商品のシェア拡大に営業・技術一体となって取り組む。

膨張率バリエーション別の販売比率



自社技術を核にアライアンスを活用し、**新製品の開発** 及び **新領域・市場への展開** を計画的に展開する。

## 高付加価値製品（外観カラー化、樹脂化）の拡販

### 2輪用ブレーキホース（ハイブリッド構造）

新製品開発中

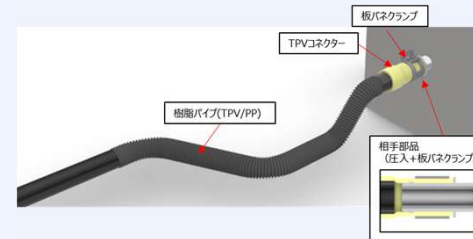
- ゴムと樹脂の両方で構成されたハイブリッド構造により、ホイップ耐久性・超低膨張を両立させた新商品
- 色鮮やかな樹脂を使用し、環境に寄り添ったSDGs対応商品として開発。
- 顧客のイメージカラー版など、自分だけのバイクコーディネートを実現！



### EV用部品（4輪・2輪）

新製品開発中

- 気候変動やEV化などの変化に対応する為、熱マネジメントシステム対応商品の開発を進める。



熱マネジメントシステムに対応した製品例  
**自動車用/定置蓄電池用冷却配管**  
外層にゴムライクなTPVを採用することでコストダウンと振動吸収を両立できる構造

## 新領域への技術展開と社会価値の共創

- 長年培ったゴム・樹脂・金属の異種材質間のシール結合・流体制御技術を核に、環境対応・電動化・社会インフラなど新たな成長ドメインへの展開を推進。



### 🌿 PFASフリー・リサイクル材・バイオマス素材への転換

PTEFを使用するSUSメッシュブレーキホースの代替  
→ ゴムと樹脂のハイブリッド構造を提案

### 🏠 生活インフラ・防災・農業分野への応用拡大

モビリティ部品の技術品質を社会領域に広げ、持続可能な快適社会に貢献→銅鋼管からフレキシブルホースへの置き換えにより、施工性・音振などを改善

### ⚡ EV・PHEV熱マネジメント製品の展開

自動車以外の電動モビリティや定置蓄電システムの冷却配管などにも展開

### 🌐 未開拓市場への販売

北米市場のMedium Duty / Heavy Duty クラスのトラック・バス完成車メーカーへの参入（日系以外の外資メーカーへの販売）

各地域における現地ニーズの把握と対応力強化を通じて優位性を確立。  
 重点地域・重点ドメインに資源（技術・人材・情報・資本）を最適配分し、収益成長を持続させる。

## 各地域の主な取り組みテーマ

### 日本

- 国内子会社の再編成 ・製造ラインの効率化（スマートファクトリー化）
- SBTi認証取得（1.5°C以下、2050年Net-zero）

### アジア

- インド市場拡大に備えた新会社の設立**
- 部品現調化の推進
- 内製化・新工法の開発によるコスト競争力向上

### 北米

- 米国関税の低減施策に向けた対応**
- 営業人員の強化と外部リソースの活用
- 新規ビジネスの獲得（北米サプライヤー）

### 中国

- 中国拠点で生産設備の開発及び販売する分公司設立**
- 中国メーカーからの安価な部品・材料の調達とグループ会社への供給

### 欧州

- 事業領域の拡大（新顧客開拓、2輪製品拡販、熱マネジメント製品受注）
- スペイン(NSS)での自動化推進、ブルガリア(NNB)での生産性改善による利益改善
- 部品調達先の再検討（アジア、中国のローコスト部品採用）



各地域における現地ニーズの把握と対応力強化を通じて優位性を確立。

重点地域・重点ドメインに資源（技術・人材・情報・資本）を最適配分し、収益成長を持続させる。

### インド：市場拡大に備えた新会社の設立

製造・販売体制の強化を目的に、ホース製造会社「NICHIRIN Flowtech India Private Limited」を新しく設立し、堅調な経済成長を続けるインド市場での事業拡大を図る

#### インドの「Make in India」方針への対応

- 自動車用ホース管体の製造工場を設立し、ホースをインド国内で調達できる体制を構築
- インド国内で部品調達～製品組立ができる体制を構築

#### ブレーキホース需要拡大への対応

- ABS法規制の改正により、装着率がUPするブレーキホースの生産能力の確保

#### コスト競争力の強化

- インド市場に対応した廉価版ホース及び金具等の開発

### アメリカ：米国関税の低減施策に向けた対応

関税負担の軽減、物流効率化、価格競争力の維持を実現し、顧客要求への柔軟な対応を図る

#### サプライチェーンの最適化

- ① 材料原産国の変更  
アルミ及び鉄材料を輸入材からアメリカ製への変更検討
- ② 部品調達国の変更  
追加関税率の高い国から安い国製へと変更  
例) 中国製鉄部品 → 日本製など

#### 物流経路の見直し

- 顧客の工場がある国内への直接輸送へ変更  
例) 顧客のカナダ工場、メキシコ工場向けは、アメリカ経由から、直接カナダやメキシコへの輸送に変更

### 中国：生産設備の開発及び販売の分公司設立

蘇州日輪の支社（貿易分公司）を設立し、グローバルで中国の安価な設備を有効活用できるハブ拠点化を図る

#### 顧客ニーズへの迅速な対応

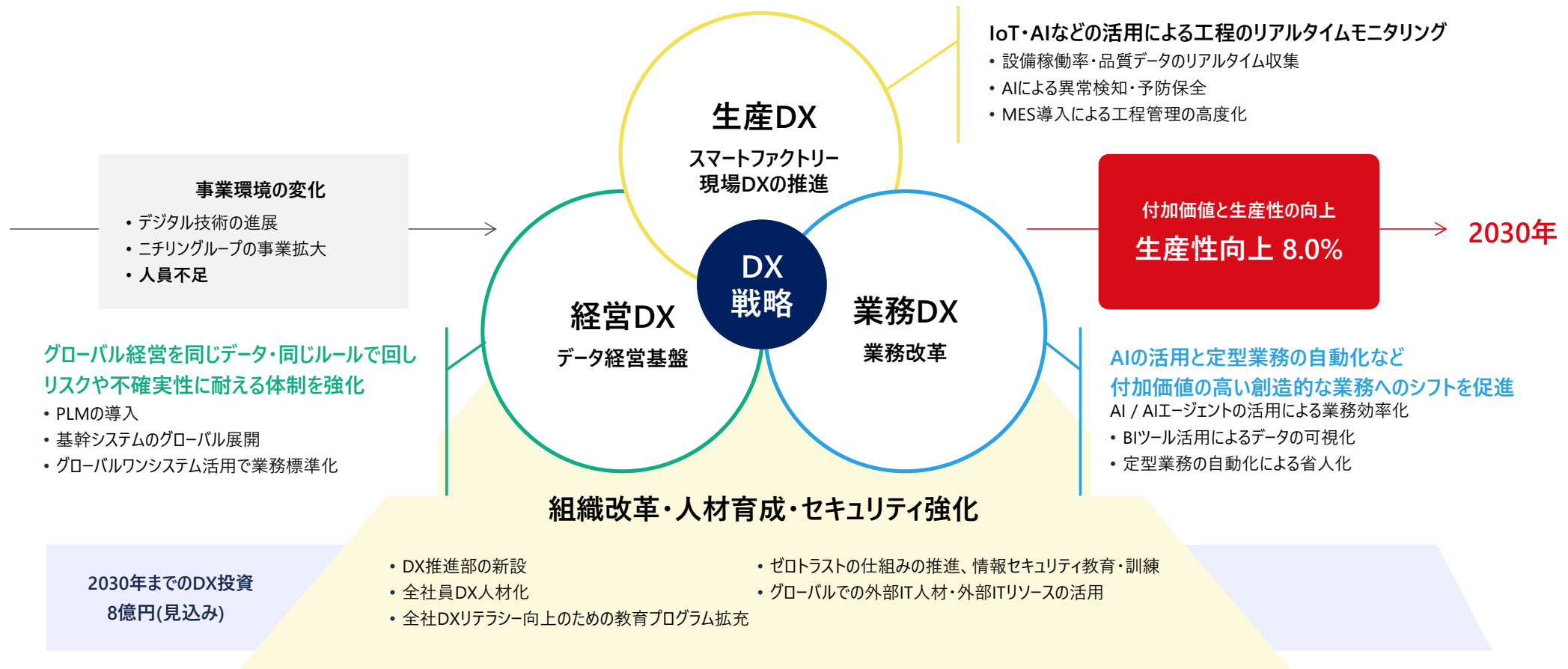
- 現地で設備販売から技術サポートまで完結できる体制を整備
- 従来の日本主導から、現地主体とする事で、仕様調整工数の削減や顧客の信頼性と満足度の向上を図る

#### 調達コスト競争力の強化

- 現地で対応する事で、部品代や人件費の削減を図るとともに、増値税還付を受けられる体制とし、グループ全体で、設備調達コスト競争力を強化する
- 現地スタッフの技術力の向上

デジタルとAIの活用により変革を起こし、最適なモノ造りと新たな価値創出を実現。

→ データとデジタルを活用し生産DX・経営DX・業務DXを推進する。



持続的成長と企業価値向上に向けて、人材の獲得・育成・活用を戦略的に推進。

→ 4つの重点領域において、方向性を定め、施策を段階的に展開していく。

[ 4つの重点領域の方向性と実施施策 ]



**目標**

外国人・女性雇用比率の向上

エンゲージメントの向上

健康経営ホワイト500の取得

① 人材獲得

採用チャネルの拡充・最適化

- ・ 大学との連携強化
- ・ リファラル採用の導入

採用ブランディング強化

- ・ 第2新卒・専門学校生の採用
- ・ ニチリンの知名度向上に向けた施策の企画・展開

② 挑戦を促進する企業風土の醸成

スキルや成果に合わせたインセンティブの提供

- ・ 経営基幹職向け株式報酬制度の導入
- ・ 資格手当の拡充

③ 健康経営の推進

働きやすく安全な職場環境の整備

- ・ ホワイト500認定の取得
- ・ 心理的安全性の向上に向けた職場環境の整備

④ ダイバーシティ&インクルージョンの推進

管理職の世代交代・次世代人材育成

- ・ 女性管理職の育成
- ・ 外国人社員の活躍に向けた体制の整備
- ・ シニア人材の再活用に向けたリスキリングと職務領域の開発

教育プログラム／環境の構築

- ・ DX/AIリテラシー醸成に向けた教育プログラムの提供
- ・ 海外人材交流制度（海外出向ローテーション、海外トレーニー等）の活用によるグループ間コミュニケーションの促進
- ・ 製造技術者の技能継承に向けた育成方針の整備

各拠点において、お客様や取引先、株主、従業員、地域社会など多様なステークホルダーに支えられ事業を展開。

→ 今後も対話と協働を通じて、企業価値の向上と持続可能な社会の実現を目指していく。

## 環境 Environment

### 気候移行計画やカーボンニュートラルロードマップの策定

- 2050年カーボンニュートラル達成のため、リスク・機会の影響を盛り込んだロードマップ（事業計画）の作成
- 再生可能エネルギーの導入拡大

### サプライチェーン全体のカーボンマネジメント

- サプライチェーン全体のスコープ3排出量の把握
- サプライヤーとの協業での排出量削減活動

### 環境配慮型製品の開発

- 低環境負荷などのサステナブル素材を使用した製品開発（バイオマス材やリサイクル材の積極的な活用）
- カーボンフットプリントの拡充



## 社会 Society

### 社会貢献活動

- 地域との技術共創・産学共同開発の推進
- 地域イベント・スポーツへの協賛
- 生物多様性への取り組み
  - 日本自然保護協会への加入
  - 地域の生物多様性プロジェクトへの参画
- 慈善団体への寄付

### 労働安全衛生の体制強化

- リスクマネジメントの強化
- 安全衛生教育の強化（安全道場の設置）
- 安全パトロールの強化



## 企業統治 Governance

### ステークホルダーエンゲージメント強化

- EcoVadis・CDPのスコアアップ
- SBTiに基づいたGHG排出量の削減推進
- サステナビリティレポートの発行
- 有価証券報告書などでの情報開示充実

### 内部統制・監査体制強化

- ガバナンス教育の強化（法令順守）
- ガバナンス監査の充実（不正の早期発見）

### サプライチェーンのガバナンス強化

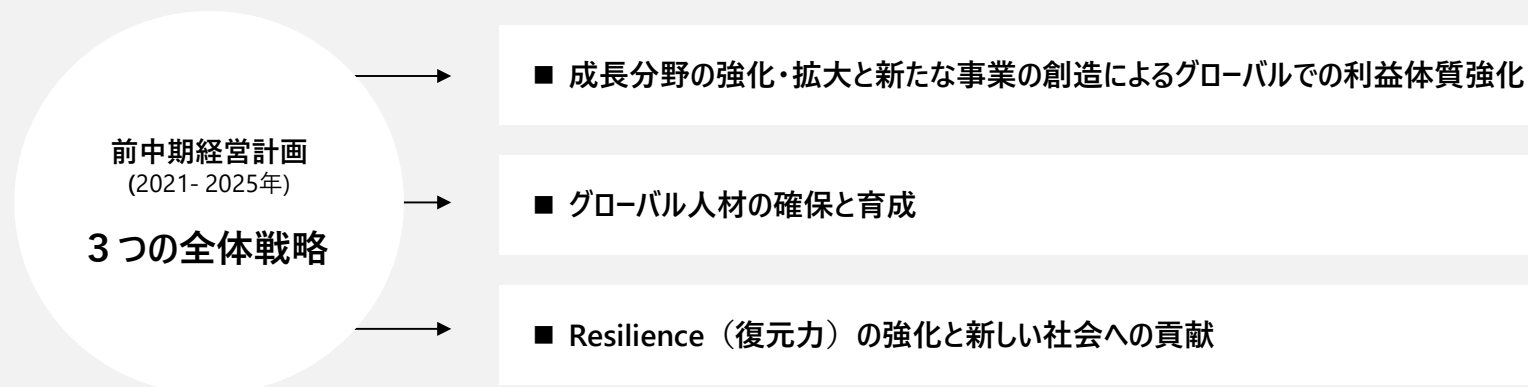
- 仕入先様のESG評価拡大と監査実施（供給リスク低減、法令順守徹底）



[ 現状分析 ]

当社は、これまで事業の堅実性、財務健全性、規模よりも、むしろ質重視を意識した経営を進めてまいりました。

前中期経営計画 (2021 - 2025年) では、以下の3つの全体戦略を掲げ、財務・資本戦略として ROE10%以上、PBR1.0倍を目標に取り組みました。



結果として、2021年から2024年まではROE10%以上を維持しましたが、2025年は9.4%と達成できず、PBRも1.0倍を未達であり、企業価値向上に向けたさらなる取り組みが必要と認識しています。

[ 財務・資本戦略の重点施策 ]

**NICHIRIN Flow Engineering Challenge 2030** の中間点となる 中期経営計画2026 - 2028年では、  
ROE10%以上を維持し、PBR1.0倍以上を目指します。

そのために、以下の重点施策を推進します。

1. 収益性向上と資本最適化

- 成長投資と資本コストを上回る収益創出
- 成長投資と並行し、以下の株主還元を継続的に実施
  - 配当性向目標 45%
  - 2026~2028年の3年間で総額40億円程度の自己株式の取得枠を設定
- 配当の下限を DOE 2.5%に設定

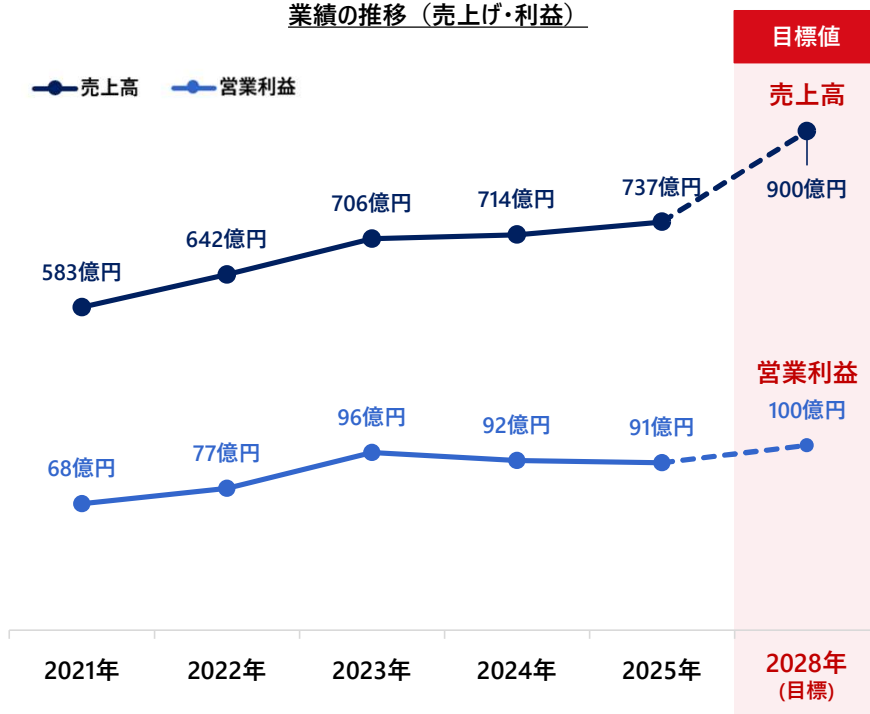
2. IR・コーポレートガバナンスの強化

- 資本効率・成長戦略を投資家に分かりやすく説明
- 非財務情報（サステナビリティ・人的資本）を含む開示内容の充実
- 取締役会の監督機能強化と資本政策の透明性向上

### 業績の推移について

- 為替や関税の変動に対応すべく、生産拠点の移管や商流の見直し、更に部材の現調化拡大など、事業構造の最適化を推進
- 国内外での積極的な事業拡大により、売上高は2021年から2025年にかけて過去最高を更新し、2028年には更に躍進
- 利益はインフレや北米関税などの影響で一時的に減少となったが、2028年には増益を見込む

業績の推移（売上げ・利益）



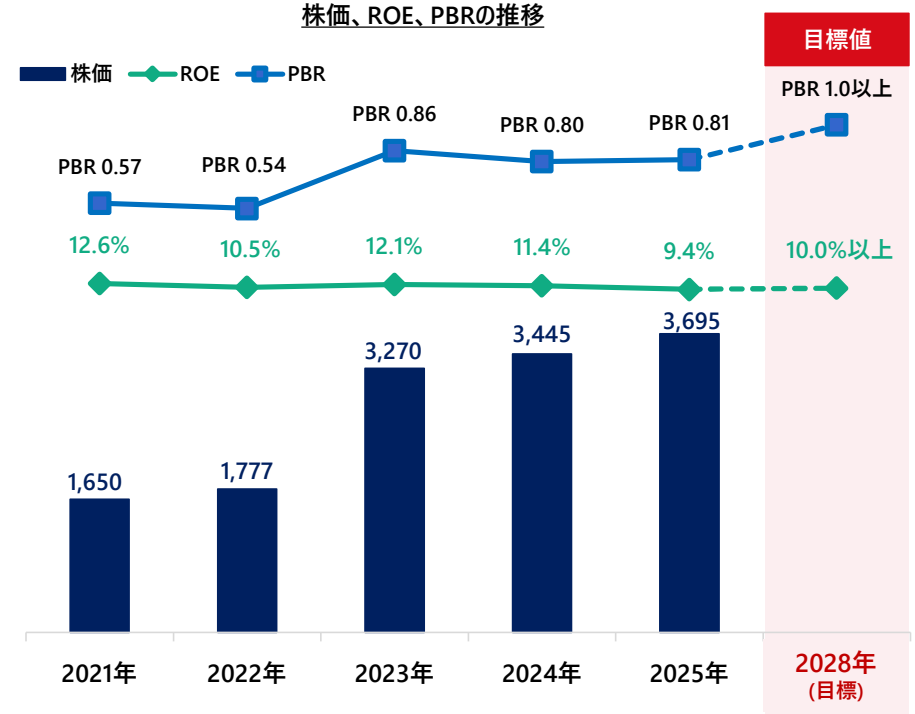
### ROEの評価

- 資本コスト（想定7%～8%）を上回り、目標値の10%以上も概ね達成

### PBRの評価 = 株価 ÷ 1株当たりの純資産 (BPS)

- 次ページの資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた重点施策の実行により、2028年度までに、PBR = 1.0倍以上を目指す

株価、ROE、PBRの推移



・ROE（自己資本利益率）：当期利益÷自己資本

[ 重点施策の具体的な取り組み ]

新製品の拡販（新規顧客含む）

自社技術を核にしたアライアンスの活用による開発力・提案スピードUP  
(EV用部品・樹脂製ホース・曲管ゴムホース・異種材料接合技術)

- 新製品の受注及び販売 -

2025年：実績  
30億円



2028年：目標  
45億円

2025年：対比  
150%

グループ連携による未開拓市場への事業拡大

グローバルでの調達・生産・販売体制の構築

- 外資メーカーへの販売 -

2025年：実績  
145億円



2028年：目標  
205億円

2025年：対比  
140%

SDGsに配慮した活動

SBTiに認定されたGHG排出量の目標値達成  
「2022年のスコープ1・2におけるGHG排出量の42%を2030年に削減する」

- GHG排出量の削減 -

2022年：実績  
29,540 tCO<sub>2</sub>



2028年：目標  
20,230 tCO<sub>2</sub>

2022年：対比  
31.5%削減

人的資本経営の推進と多様な人材活用

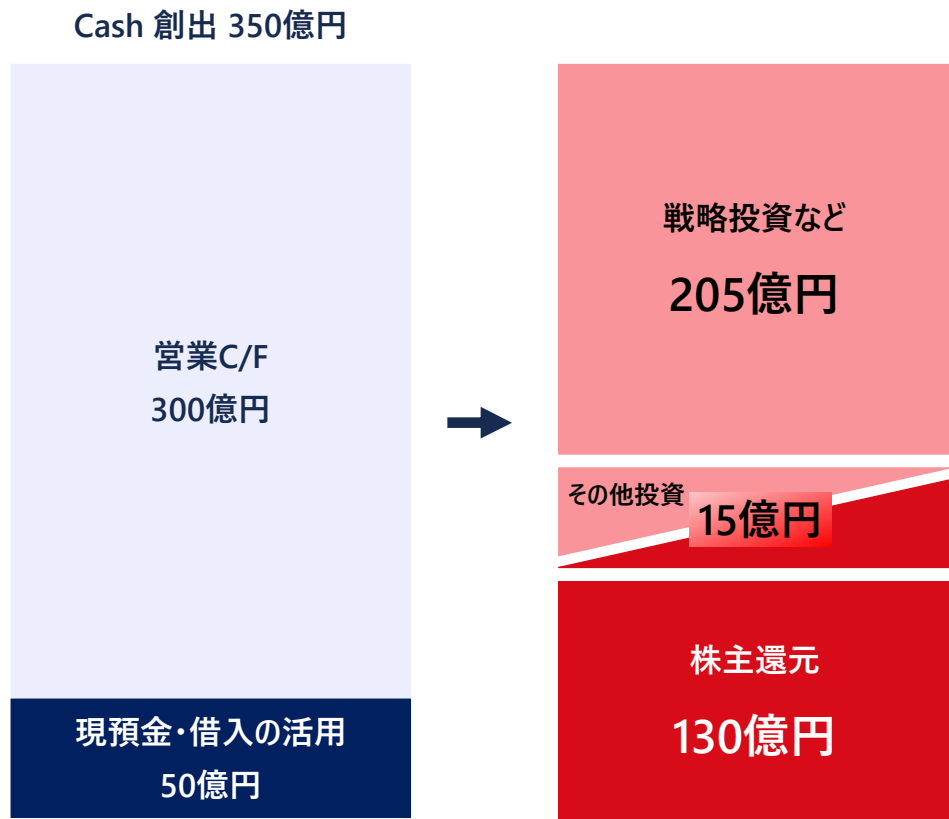
優れたスキルを有した人材確保と在外国人材の採用強化  
当社の人材育成方針に基づく更なる人材育成の強化

2025年：実績（当社）  
女性従業員採用率 : 18%  
外国人採用率 : 18%  
指定資格取得者 : 116人  
健康経営優良法人認定



2026-2028年：目標（当社）  
女性従業員採用率 : 30%以上  
外国人採用率 : 30%以上  
指定資格取得者 : 166人以上  
ホワイト500認定

利益成長を重視した機動的な投資を実施し、創出した利益により、戦略投資と安定した株主還元を実現する。



施策詳細と数値目標 (2026~2028年)

- R&D投資 45億円
- 設備投資 135億円
- 取適法の対応 (支払い期間の短縮) 25億円
- その他投資 15億円  
 [ 人的資本投資、M&A、他 ]  
 ※投資進捗や資金効率状況によっては、株主への追加還元を検討
- 配当 90億円  
 [ 配当性向目標 45% ]
- 自己株式の取得 40億円



**In Step with the Future**  
**NICHIRIN**

～おことわり～

本資料に記載されている内容は、資料作成時点の当社独自の判断に基づくものであり、  
経済状況や市場動向の変化等、様々な理由により変化する可能性があります。  
従いまして、記載された将来の予想数値・試作の実現を確約したり、保証するものではありません。