なくてはならないキーパーツ

NHKニッパツ

日本発条株式会社

キーパーツで世界を動かす

統合報告書
ニッパツレポート
2026



Integrated Report 2026 NHK SPRING CO.,LTD.

ニッパツグループ企業理念の刷新



2026年に企業理念を刷新しました。
当社グループがこれからも「なくてはならない存在」であり続けるため、
長期的な在りたい姿と存在意義を明確にした理念です。
当社グループの目指す姿を明確にし、そこへ向けて大切にする価値観を
伝わりやすい言葉で言語化することで、グループの多様な技術と発想、人の力を結集し、
今まで以上にグループの力を発揮していくことで、人々の心がはずむ未来の実現に貢献していきます。

キーパーツで 世界を動かす

キーパーツ

なくてはならない「製品」にとどまらず、
「ニッパツグループが、世界を前へ進める上で欠かせない『存在』である」
という誇りと意志

動かす

主体性を持って未来の課題を探求し、
価値を創造し提供していく、
世界を前へ動かしていく、という挑戦の意志

会長CEOメッセージ



代表取締役会長 CEO

茅本 隆司

企業理念の刷新

2026年4月に、当社グループの企業理念を新しくしました。「キーパーツで 世界を動かす」です。端的で分かりやすく、従業員一人ひとりが自らの仕事と結び付けやすい理念になったと感じています。引き続き、全グループでの共有・体現活動を推進していきます。

新企業理念案を議論するにあたって、どのような意志を込めるかが肝でした。当社は部品メーカーとして、お客様のご要望にお応えする、ということに長年全力を尽くしてきました。そのため、「世の中を陰ながら“支える”」という意識が社内には良くも悪くも定着していたように思います。しかし、これからのニッパツは、お客様から求められたものをつくるだけの部品メーカーでは立ち行きません。お客様や社会のニーズを先取りし、自発的に、チャレンジングに、ニッパツ製品の価値を届けていかなければなりません。そんな折、企業理念案として、従業員から「世界を動かす」という能動的なワードが出てきたことをとても嬉しく思います。新たな企業理念に込めたこの能動的かつ挑戦的な想いを、グループ全従業員で共有することで、これからのニッパツが成長するための原動力としていきます。

2026中期経営計画と2030中期経営計画

2026中期経営計画（以下、26中計）も最終年度に差し掛かり、残すところあとわずかとなりました。国内自動車生産台数の減少、自動車の電動化の鈍化、地政学リスクの高まり、インフレや資材・エネルギー価格の上昇、AIの進展といった環境変化の中、26中計を経て、現在我々は次期中計である2030中期経営計画（以下、30中計）の策定に向け、スタート地点にいます。

30中計は、まさに正念場です。2030年がゴールというわけでは決してなく、2039年の創立100周年に向けても、その先さらに長く続く企業になるためにも、当社グループの持てる経営資源をどう振り分け、何をどう伸ばしていくか、30中計で方向づけていく。そのような意味を持つ中計だと考えています。当社グループを取り巻く厳しい環境に覚悟を持って向き合い、皆さまにお示ししていきます。

コーポレート・ガバナンスについての対話

2026年度も、8件のSR面談に出席し、取締役会議長として機関投資家の皆様と対話を行いました。ガバナンスについても、投資家の皆様から率直なご意見を伺うとともに、それに対する当社の考え方やスタンスをお伝えし、相互理解を深めることができたと感じています。

今回、多くのご意見をいただいたのは、社外取締役の構成についてです。2026年6月の株主総会において女性社外取締役1名が退任したことにより、社外取締役比率および女性取締役比率が低下したことについて、ご指摘やご懸念をいただきました。選任にあたっては、当社の持続的な成長に必要な知見を見極め、企業経営の経験や当社とは異なる視点を重視していきます。今後も、取締役会の多様性と実効性を一層高めていきます。

同様に、任意の指名報酬委員会の独立性や選任プロセスの見える化、さらには中期経営計画の策定過程における社外取締役の関与についても、多くのご意見をいただきました。当社では、重要な経営計画の検討において、早い段階から社外取締役との議論を重ね、多様な視点を経営に取り入れています。また、取締役会の日より前に社外役員に対して事前説明を行い、議論の前提となる基本的な質疑応答を済ませ、理解を深めて取締役会当日に臨んでいただき、議論のポイントに直接関与した様々な有益な発言をいただいています。今後も、こうした仕組みの実効性をさらに高めるとともに、社外取締役の関与や意思決定プロセスがより伝わる開示を充実させていきます。

当社は今後も社外取締役の多様な知見を経営に取り入れながら取締役会の実効性向上に努めるとともに、投資家の皆様との建設的な対話を通じてガバナンスのさらなる強化と情報開示の充実を図っていきます。

社長COOメッセージ



代表取締役社長 COO
上村和久

ニッパツグループ企業理念

キーパーツで 世界を動かす

新たなニッパツグループ企業理念

当社グループは、2026年4月に企業理念を刷新し「キーパーツで 世界を動かす」を掲げました。英語では、「Key Parts, Driving the World Forward」です。

1939年の創立以来、当社グループは、モビリティ、情報通信、産業・生活分野など、幅広い領域で社会を支える“なくてはならないキーパーツ”を提供してきました。私たちの製品は、人々の暮らしや産業の基盤を陰で支えています。私は、当社グループが担ってきた役割に大きな誇りを持っています。

一方で、社会や事業環境の不確実性は、これまでになく高まっています。変化のスピードが加速する中で、従来の延長線上にある発想や行動だけでは、持続的な成長を実現することはできません。これからの時代を生き抜くためには、変化に対応するだけでなく、自ら未来を描き、明確な方向性のもとで主体的かつ継続的に価値を創造していかなければなりません。

そこで、2030中期経営計画の策定や2039年の創立100周年が目前に控える中、当社グループがどこを目指し、何を大切にして進んでいくのかといった、創立100周年のその先を見据えたニッパツグループのありたい姿を、今改めて言葉にする必要があると考えました。

その原動力になるのが、グループの求心力となる企業理念です。しかし、従来の理念は、従業員エンゲージメント調査の結果を見るに、共感や浸透、納得感に関する評価が十分に高いとは言えない状況でした。だからこそ今、当社グループの目指す姿をより明確に示し、従業員にもステークホルダーの皆さまにも共感いただける、簡潔な理念へと刷新することとしました。

理念刷新にあたっては、少人数のプロジェクトチームを中心に、私自身もその議論に深く加わり、何度も対話を繰り返しながら、新たな理念に込める想いを磨き上げました。そこに込めたのは、なくてはならないキーパーツの提供に加え、当社グループ、そして従業員一人ひとりが世界を前へ進める存在、つまり鍵（キー）でありたいという強い意志です。社会にとって欠かせない価値を生み出し続ける企業であるために、私たち自身が変化を恐れず、挑戦し続ける決意を込めました。

理念の浸透は、まだ道半ばです。理念は掲げて終わるものではなく、一人ひとりがその意味を理解し、共感し、日々の行動に移してこそ力を発揮します。当社グループは、これからも丁寧に浸透を進め、理念を実践につなげていきます。

新たな企業理念のもと、グループ全体が一丸となり、多様な技術と発想、そして人の力を結集することで、社会に新たな価値を創出し、さらなる企業価値向上へとつなげていくことで、これからの社会にも“なくてはならない会社”であり続けます。

社長COOメッセージ

2026中期経営計画の進捗

2026中期経営計画（以下、26中計）も最終年度となりました。AI・データセンターの需要を取り込んだDDS事業の成長や、半導体プロセス部品の事業拡大が目覚ましく、情報通信分野における当社の存在感を高められたことが26中計の大きな成果だと認識しています。加えて、人事制度の改訂や重筋作業撲滅への着手、ライセンス手当の拡充など、着実に従業員の働きやすさ・エンゲージメントの向上に近づいているという実感が持てています。一方で、自動車分野、特に懸架ばね事業の収益性改善や、次の柱となる事業の確立は、目指す水準までは届いていないのが現状です。また、グループガバナンスも課題です。当社グループには国内外多くの拠点がありますが、これからは企業理念を共通言語に、より同じ方向を向けるようにしていかなければなりません。

次期中期経営計画と さらにその先の成長に向けて

足元の事業環境を見ると、AIの普及を背景としたデータセンター需要の拡大などを受け、DDSや半導体プロセス部品への関心が高まっています。一方で、自動車業界では電動化の進展に一時的な揺り戻しも見られ、市場の見通しはこれまで以上に不確実になっています。私は、こうした変化が大きい時代だからこそ、目先の動きに振り回されるのではなく、当社がどの領域で価値を創出し、どの技術を軸に成長していくのかを、見極めていくことが重要だと考えています。次期2030中期経営計画では、個別事業を積み上げたうえで、当社グループが中長期的にどうあるべきかという視点から、事業構成のあり方を見つめ直していきます。

懸架ばね事業は当社の祖業であり、社名にも含まれるアイデンティティそのものです。ただ単に「祖業だから守る」ということではありません。ばねの技術は、当社が長年にわたり培ってきた競争優位の源泉であり、その技術の蓄積があったからこそ、現在のDDS事業のような新たな事業も生まれてきました。懸架ばね事業をはじめとする自動車向けの事業で長年蓄積された知的資本は、他の事業、ひいては今後新たな事業の創出・発展にも欠かせないものです。また、自動車向けの事業は、厳しい品質要求や納期要求に応え続ける中で築いてきた、お客様からの信頼の証でもあります。私は、既存事業の目の前の課題を一つひとつ解決し、付加価値を生み出すことで収益力を着実に回復させながら、次の成長につながる技術と信頼の土台として磨き続けるべきだと考えています。

一方で、成長領域には戦略的に経営資源を投下していきます。DDS事業については、AI市場などの後押しもあり、今後も需要は続くと見ています。重要なのは、この事業が生み出す利益を確実に成長投資へとつなげることです。半導体関連分野も含め、当社が強みを持つ領域には引き続き積極的に投資し、次の収益の柱を育てていきます。

クルマの電動化については、足元では進展がやや緩やかになっている面があるものの、私はその流れ自体が止まるとは見ていません。再び加速する局面は必ず来ます。ただし、EVやHVの構成比など、その進み方はなお流動的です。だからこそ当社は、形式の違いに左右されにくいモーター関連や熱マネジメント関連など、今後の需要拡大が期待できる領域に注力し、車両の世代交代のタイミングを見据えて提案を広げていきます。具体的な投資や開発の考え方については、次期中計の中でより明確にお示ししたいと考えています。

こうした成長を実現するうえで、私が何より重要だと考えているのは、人への投資です。従業員一人ひとりが、のびのびと力を発揮し、挑戦できる環境こそが、新しい価値を生む原動力です。当社グループがこれからも成長し続けるために、出る杭を伸ばす文化を守りながら、個性と能力、そして意欲を引き出していくことが不可欠です。だからこそ、人的投資は今後も積極的に続けていきます。次に、守り、発展させていくべきは、当社の知的資本です。特許だけではなく、生産技術、ノウハウ、従業員一人ひとりの「知」はすべて当社の重要な資産であり、ものづくりの要といえます。

一方で、会社として変革すべきことには、勇気をもって取り組みます。例えば、あらゆることへのスピードアップです。特にものづくりにおける開発スピードは抜本的に速める必要があります。お客様の開発スピードについていけなければ、国際競争に勝つことはできません。従来の実機中心の開発だけでなく、DXやデジタルツインを活用しながら、ものづくりそのものを進化させていきます。当社ではすでに全社横断でDXプロジェクトを始動しており、着実に効果が出始めています。

次期中計では、ありたい姿に向けてやりたいことを具体的に計画に落とし込み、何を伸ばし、どう変えていくのか取捨選択し、夢と現実の両方を見据えた戦略を示していきます。私は、その覚悟を持って、ニッパツグループの次の成長を形にしていきます。

ご挨拶

当社グループは、新たな企業理念のもと、さらにグループの力を結集し、あらゆる分野でキーパーツを提供することで、さらなる価値向上に取り組んでまいります。

本統合報告書を通じて、当社グループの考え方と活動の一端を株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまにご理解いただき、期待感を持っていただければ幸いです。さらに今後に向けた対話を重ね、ともに価値を高めていけることを期待いたします。皆さまにおかれましては、変わらぬ支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

ニッパツグループが大切にする価値観

2026年4月に、企業理念刷新とともに、理念体系の再整理を行いました。企業理念に加え、サステナビリティ基本方針、ニッパツウェイ、行動指針まで一体で整理することで、当社グループが長年大切にしてきた考え方を磨き直し、従業員一人ひとりが日々の行動に紐づけていくことを目的としています。

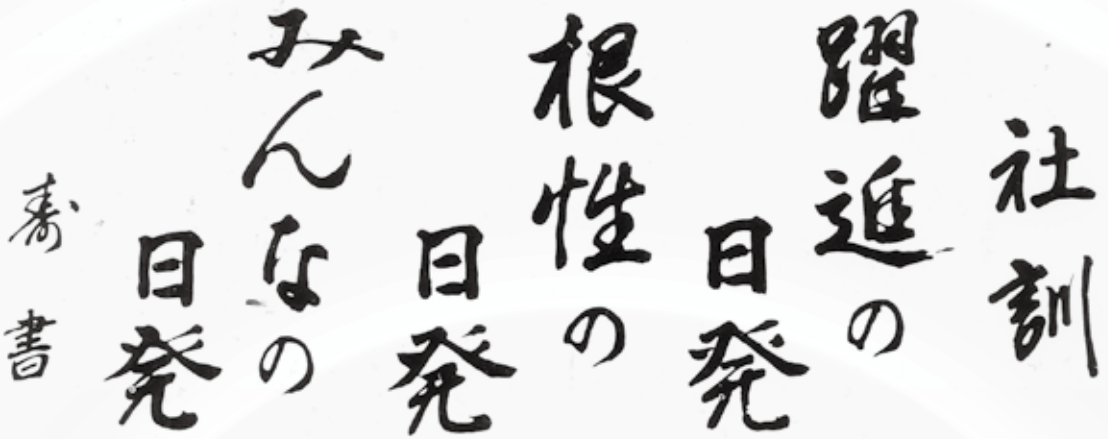




ニッパツグループが大切にする価値観

社 訓

1964年に第3代社長 坂本壽によって制定されました。
事業と従業員の成長による社会への貢献、困難にもへこたれず、競争に勝ち抜く強い気持ち、従業員や社会との信頼関係を表した、当社の大切な3つの精神です。



みんな

従業員を大切にし、
すべてのステークホルダーへ
誠実に向き合う

根性

夢中になって取り組み、
困難にもへこたれず、
粘り強く向き合う

躍進

従業員も会社も両方が成長し、
世の中の発展にとって
なくてはならないキーパーツを提供し、
社会に貢献する

ニッパツグループが大切にする価値観

ニッパツグループ
サステナビリティ基本方針

サステナビリティのために果たすべき責任と価値創造に係る方針です。

私たちは、企業理念のもと、健全なガバナンスを基盤とした責任ある活動を通じ、グループ全体で持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指します。

- **地球環境を保全するために、あらゆる努力をします。**
- **人を大切にし、人を育みます。**
- **すべての企業活動において人権を尊重します。**
- **透明かつ誠実で、持続可能な事業運営を行います。**
- **国際的規範および各国の法令を順守し、倫理的に行動します。**

ニッパツウェイ

企業理念達成およびサステナビリティ推進のために、
会社と役員・従業員が共有する価値観と行動様式です。

私は、
社会と共に歩む
迅速に行動する
広い視野を持つ
粘り強く前進する
変革に挑む

ニッパツグループ
行動指針

当社グループの役員・従業員が順守すべき倫理・法令を示す指針です。

1. 持続可能で安全・安心な社会づくりに向けて取り組む
（1）地球環境保全活動の推進
（2）商品の安全性と品質の追求

2. 人を大切にし、人が活躍する職場を実現する
（1）人権・多様性の尊重
（2）健康で安全に働ける職場環境の実現
（3）自らの意思による労働の尊重

3. 誠実に業務に取り組む
（1）正確な記録と透明性の維持
（2）企業秘密および個人情報の適切な管理
（3）知的財産権の保護
（4）輸出入関係の法令順守
（5）違法行為・反社会的行為の禁止
（6）迅速な相談・通報の徹底

4. フェアに行動する
（1）競争法の順守
（2）公正で透明な調達活動
（3）腐敗防止
（4）インサイダー取引の禁止
（5）公私のけじめと利益相反行為の禁止

目次

イントロダクション

1 ニッパツグループ企業理念の刷新

2 会長CEOメッセージ



3 社長COOメッセージ



5 ニッパツグループが大切にする価値観
8 目次
9 編集方針
10 At a glance
12 価値創造の軌跡
13 コア技術の発展

ニッパツの価値創造

14 価値創造プロセス
15 経営資源
16 人的資本 価値創造サイクル
17 人的資本と価値創造のあゆみ



20 代表取締役×知的財産部従業員 座談会



24 知的資本 価値創造プロセス
25 グループの総合力を生み出す新たな知的財産方針
26 バリューチェーン
27 ニッパツグループが社会に提供するキーパーツ

成長戦略

28 外部環境の変化、リスクと機会
29 2026中期経営計画
32 人的資本投資
33 DX投資
35 カーボンニュートラル投資、研究開発投資、事業投資

36 CFOメッセージ



セグメント別の成長戦略
38 懸架ばね事業
39 シート事業
40 精密部品事業
41 DDS事業
42 産業機器ほか事業

サステナビリティ

43 サステナビリティ基本方針・推進体制
44 マテリアリティ（重要課題）と具体的な取り組み
45 地球環境保全への対応
46 CO_2排出量の削減
47 産業廃棄物（サーマルリサイクルおよび埋立）の削減
48 環境貢献型製品の創出
49 事業活動とライフサイクルフロー
50 人的資本経営の強化
52 人権の尊重
53 サプライチェーンマネジメント
54 安心・安全な製品づくりに向けた品質の取り組み
56 研究開発の取り組み
57 コーポレート・ガバナンス
63 株主・投資家との対話

64 社外取締役鼎談



67 マネジメント体制
68 コンプライアンス
69 リスクマネジメント

データ集

70 財務ハイライト
71 非財務ハイライト
72 会社概要・株式情報

表紙について

2026年4月に刷新した
当社グループの企業理念
「キーパーツで 世界を動かす」
をイメージした
デザインとなっています。



編集方針

当社は、グループを含めた社会性、環境保全、財務の年間の活動をまとめ、その概要を報告する「ニッパツレポート」を2008年度から発行しています。
19年目となる「ニッパツレポート2026」は、統合報告書として4回目の発行となります。当レポートは、当社グループが企業理念達成に向けて、どのように成長し、企業価値向上を通じて社会に価値を提供していくかをお伝えすることを目的としています。
なお、最新のサステナビリティ情報および詳しい株主・投資家情報はホームページに掲載していますので、合わせてご覧ください。

当社ホームページ

ニッパツレポート2026のポイント

次期中期経営計画および創立100周年に向けて、当社が従来より大事にしてきた「人を大切にする」という考え方に基づく人的資本経営、そして、ものづくり企業として欠かせない知的資本経営にフォーカスしました。これらの資本が当社の成長にどのように結びつくのかを深堀りし、その意志、取り組みをご紹介しています。

報告対象範囲

当レポートは、基本的に当社グループの事業活動を対象としています。グループ全体を対象とする活動報告は「当社グループ」、ニッパツ単体を対象とする活動報告は「当社」、グループ会社を対象とする活動報告は各会社名とすることで、報告の正確性に努めました。

報告対象期間

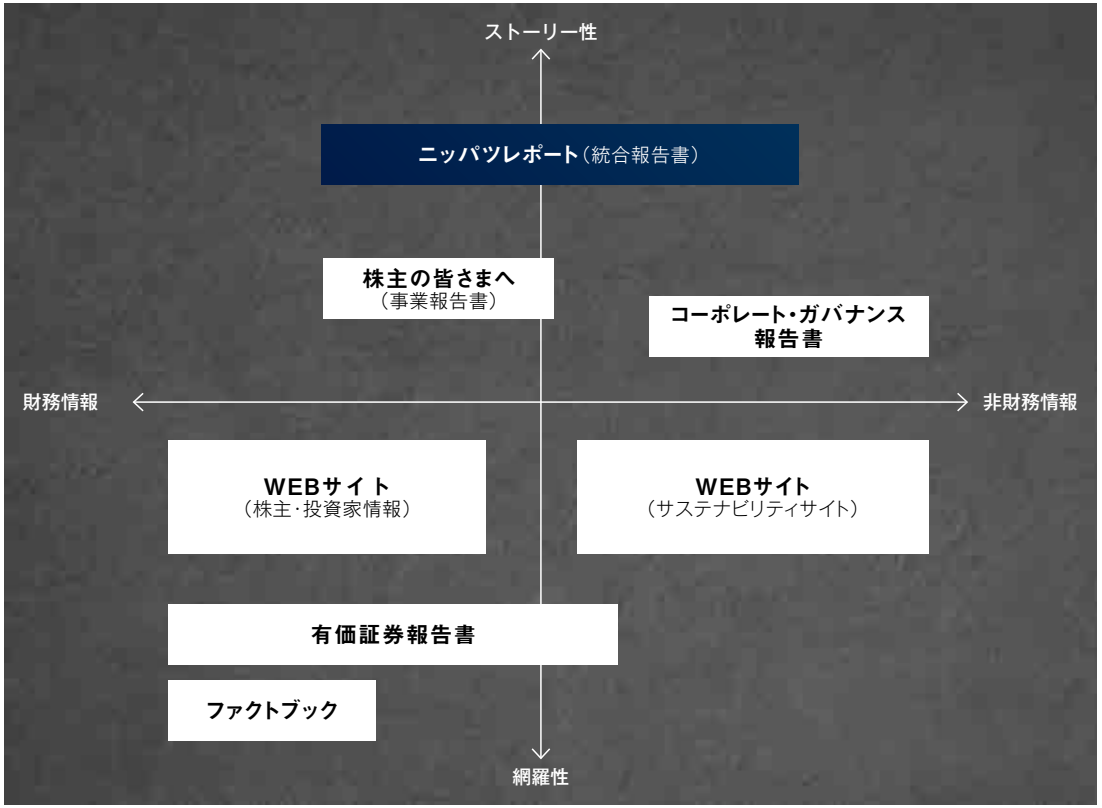
原則として2025年4月から2026年3月の事業活動を対象としています。なお、大きな動きについては2026年4月以降の活動も掲載しています。

報告対象読者

当レポートは、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまを対象としています。

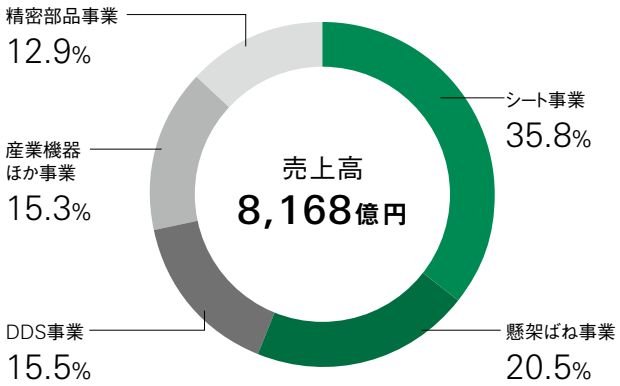
参考ガイドライン

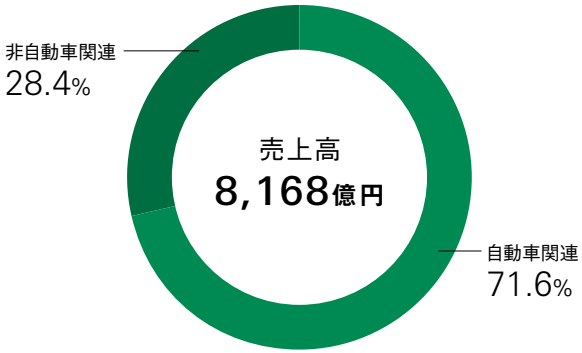
・国際統合報告フレームワーク（IFRS 財団）
・価値協創ガイダンス2.0（経済産業省）
・GRI スタンダード（Global Reporting Initiative）



At a glance

売上高構成（2026年3月末時点）





数字で見るニッパツ（2026年3月末時点）

創立	連結従業員数	グループ会社数
1939年	20,833名 ※ 臨時従業員の年間平均雇用人員を含む	世界13カ国 49社 ※ うち連結対象会社　37社 持分法適用会社　5社
懸架ばね 世界シェア	HDD用サスペンション 世界シェア	パワーデバイス用金属基板 世界シェア
1位 ※ 当社調べ	1位 ※ 当社調べ	1位 ※ 当社調べ

ニッパツグループの強み

創立以来磨き上げてきた
金属加工をはじめとするコア技術
および独自のノウハウ

独立系企業ならではの業界動向把握、
お客様との信頼関係、
ノウハウ蓄積、オールラウンド戦略

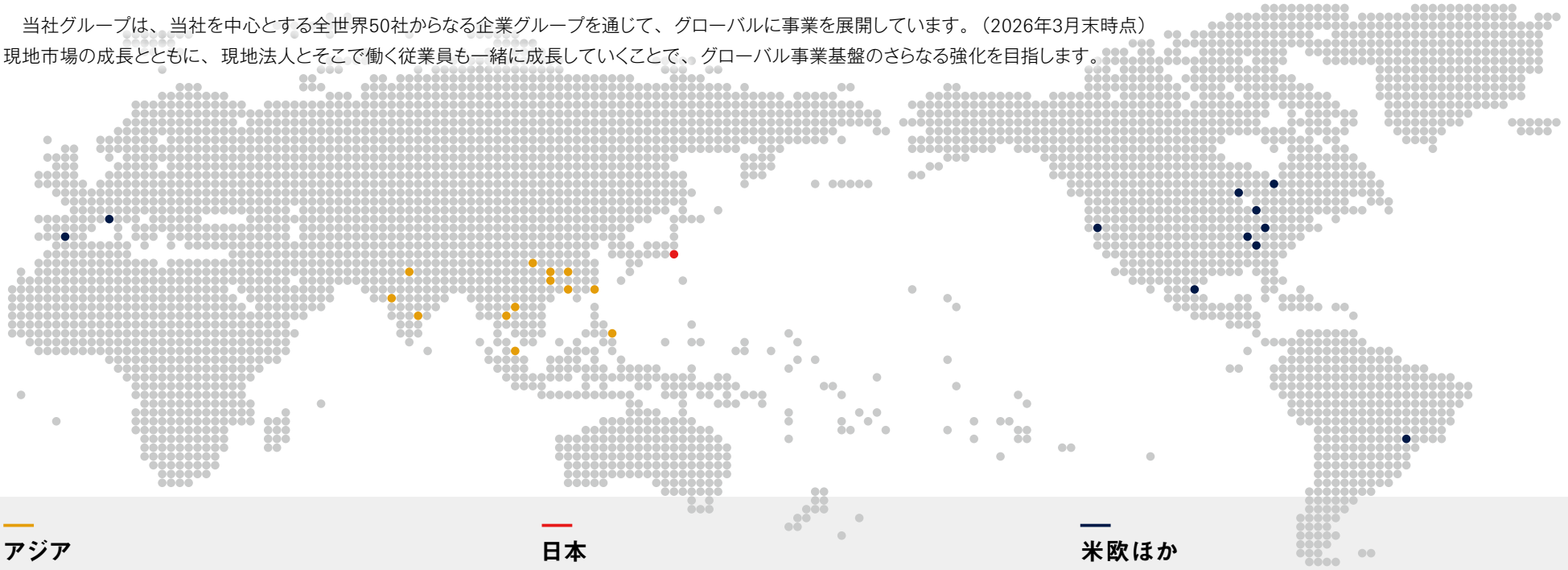
品質優先のものづくり、
フロントローディングの考え方、
品質を支える解析・評価技術

「出る杭を伸ばす」
企業文化のもと育まれた人の力

高い市場シェアをもつ製品群

At a glance

当社グループは、当社を中心とする全世界50社からなる企業グループを通じて、グローバルに事業を展開しています。（2026年3月末時点）
現地市場の成長とともに、現地法人とそこで働く従業員も一緒に成長していくことで、グローバル事業基盤のさらなる強化を目指します。

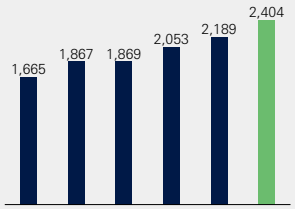


アジア

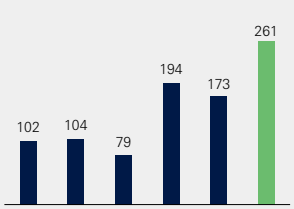
タイに進出して63年、自動車関連部品や
HDDサスペンションなどを手掛けています。

グループ会社	16社
うち連結子会社	10社
持分法適用会社	0社
従業員数	8,378名

売上高（億円）



営業利益（億円）

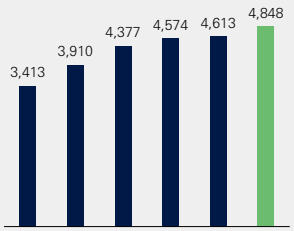


日本

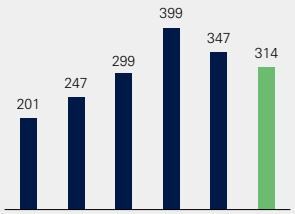
全製品のマザー工場と
研究開発拠点を備えています。

本社および グループ会社	24社
うち連結子会社	19社
持分法適用会社	3社
従業員数	10,040名

売上高（億円）



営業利益（億円）

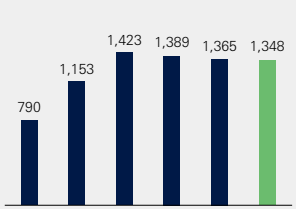


米欧ほか

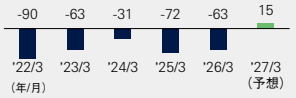
米国に進出して50年、自動車部品を中心に生産し、
研究開発拠点も備えています。

グループ会社	10社
うち連結子会社	8社
持分法適用会社	2社
従業員数	2,415名

売上高（億円）



営業利益（億円）



価値創造の軌跡

ニッパツグループのあゆみ

当社グループは1939年の創業以来、時代ごとに求められる価値を見極め、なくてはならないキーパーツを通じて社会の発展と人々の暮らしを支えてきました。その軌跡をご紹介します。

	1939年～	1960年代～	1970年代～	2000年代～	2020年代～
社会課題	戦中戦後の復興へ 自動車メーカー向けの ばね需要が急増	国内自動車市場が急成長し、 日系自動車メーカーが 海外進出を開始	OA化やコンピュータの普及、 HDD大容量化などの 情報通信分野の需要拡大	データセンター・半導体市場の拡大 自動車の新潮流「CASE」	AI・デジタル社会の急拡大 脱炭素・循環型社会への転換
ニッパツの価値創造	自動車の安全性、 快適性を支える祖業 懸架ばねで地位を確立	シート事業を新設し、 自動車分野の拡大と アジア展開に向け 海外進出を開始	金属基板のほか、 プリンタ用精密部品や HDD用サスペンションなど 非自動車分野を拡大	HDD用サスペンションの グローバルな生産体制を確立 電動車向けモーターコアの 開発強化	脱炭素を推進するとともに、 クルマの電動化・ 半導体分野への投資を進め、 次世代の成長基盤を構築
関連する主な出来事	1939年 「鈴木商店」出身者の事業家らが「芝浦スプリングス」を買収し、社名を「日本発条」として開始	1961年 シートスプリング専門の工場を新設 1963年 初の海外拠点、タイ合弁会社を設立	1971年 中期経営計画で 非自動車分野での拡大を目標に掲げる 1981年 OA機器市場の急成長により ドットプリンタ用アマチュア 生産開始	2001年 接合・セラミック事業 （現半導体プロセス部品事業）が新設 2007年 主要HDDメーカーの進出に合わせて、 タイにてHDD用サスペンションの出荷を開始	2021年 ニッパツグループ環境チャレンジで カーボンニュートラル目標を宣言



芝浦から磯子へ移転。最新鋭の工場を設立

1951年
ショートピーニング（ばねの寿命を画期的に向上させる加工技術）の開発に日本で初めて成功

1955年
三枚ばねが初代クラウンに搭載



初代クラウンに搭載された三枚ばね

1958年
大同発条との大合併で
ばね業界首位の地位を確立



タイニッパツ初の入社式

1964年
名古屋工場で
自動車用ウレタン一体発泡シート量産開始

自動車用
ウレタン一体発泡シート





ドットプリンタ用アマチュア

1983年
HDD用サスペンション開発開始

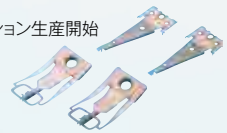
1986年
民生用途向け
金属ベースプリント配線板の
生産開始



プリント配線板

1991年
駒ケ根工場にて
HDD用サスペンション生産開始

初期のHDD用
サスペンション



1995年
精密ばね生産本部、サスペンション部新設

1996年
HDD用サスペンションの増産に向けて
工場拡張

2001年
接合・セラミック事業
（現半導体プロセス部品事業）が新設

2007年
主要HDDメーカーの進出に合わせて、
タイにてHDD用サスペンションの出荷を開始

2013年
世界初の量産EV向けモーターコアの量産開始

2018年
クルマの電動化にともなう開発強化のための
電動化事業推進室を設置



自動車用
モーターコア
（分割タイプ）

2019年
半導体プロセス部品
需要拡大に伴い宮田工場新設

超大容量HDD需要向けに
サスペンション
TSAモデルの生産開始



HDDのさらなる
大容量化に貢献



駒ケ根工場屋上に
太陽光パネルを設置

2023年
クルマの電動化の進展を見据え、
厚木工場にモーターコアの新生産棟が完成

2024年
半導体プロセス部品増産に向けて
宮田工場を拡張



半導体製造
工程で使用される
冷却板

金属基板の需要に対応するため
マレーシア拠点を拡張

コア技術の発展

当社グループは、時代の要請に応え、社会に貢献する様々な製品を生み出してきました。自動車の懸架ばねから始まった当社グループの事業は、ばねのコア技術と金属加工技術をもとに、自動車、情報通信、産業・生活分野へ発展しています。当社グループはこれからも、「なくてはならないキーパーツ」を世の中に送り出し、ものづくりを通じて社会の発展を支えていきます。



価値創造プロセス

当社グループは、「なくてはならないキーパーツの提供」を通して豊かな社会の発展に貢献します。

理念体系 P.5

- 企業理念 P.1
- 社訓 P.6
- サステナビリティ基本方針
- ニッパツウェイ
- 行動指針

（P.7）

マテリアリティ P.44

- CO_2排出量の削減
- 環境負荷物質の削減
- 環境貢献型製品の創出
- 社会課題の解決に寄与する製品開発
- 人の価値の最大化
- 人権の尊重
- コンプライアンス
- グループ経営

外部環境 P.28

- クルマの電動化
- 脱炭素社会の実現
- 高度デジタル社会の到来
- 労働人口の減少
- 地政学リスクの高まり
- 人権尊重機運の高まり

インプット P.15

なくてはならない
キーパーツを提供する
ための経営資源

- 人的資本 P.16
- 知的資本 P.24
- 製造資本
- 社会・関係資本
- 自然資本
- 財務資本

中期経営計画 P.29

グループ基本方針

人を大切にし、
社会へ貢献する

サステナビリティ活動の
さらなる推進

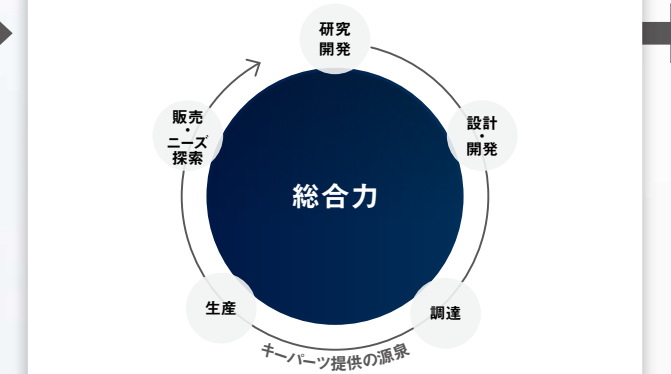
- 人を大切にする
- 社会へ貢献する
- ちゃんと買って
  ちゃんと造って
  ちゃんと売る

経営目標

売上高	8,500億円
営業利益	520億円（営業利益率 6.1%）
経常利益	570億円（経常利益率 6.7%）
親会社株主に帰属する当期純利益	430億円（当期純利益率 5.1%）

バリューチェーン P.26

なくてはならないキーパーツを提供するための経営資源



キーパーツ提供を支える経営基盤
コーポレート・ガバナンス P.57、コンプライアンス P.68、リスクマネジメント P.69

アウトプット・アウトカム P.27

なくてはならないキーパーツの提供

事業の多角化

懸架ばね事業 P.38



シート事業 P.39



精密部品事業 P.40



DDS事業 P.41

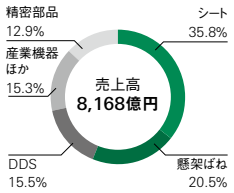


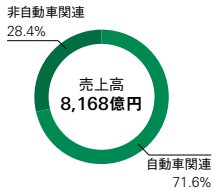
産業機器ほか事業 P.42



新規事業の創出







継続的な企業価値創造

ニッパツが価値を提供するステークホルダー	お客様を通して当社が解決する社会課題
株主・投資家	気候変動（脱炭素社会の実現）
従業員	クルマの電動化
お客様	交通事故死亡者ゼロ
お取引先様	ライフスタイルの多様化への対応
地域住民の皆さま	高度デジタル化社会の実現

安心・安全・快適な社会

経営資源（2025年度実績）

当社グループは多様な経営資源を価値創造の源泉として活用し、世界を動かすキーパーツを提供することで、社会とともに持続的な成長を実現しています。

人的資本

社会やステークホルダーへの価値提供の源泉として、
「人を大切にする」考え方に基づき、
人づくり、組織づくり、制度・風土づくりに取り組むことで、
経営戦略の実現につながる人材価値の最大化を目指します。

- 従業員数（連結） 20,833名
  ※ 臨時従業員の年間平均雇用人員を含む
- 総研修時間 333時間
- 海外トレーニー制度利用者数 10名
- エンゲージメントスコア 68.7pt

知的資本

知的財産の保護・管理を徹底するとともに、
知的財産も含めた長年蓄積した知見やノウハウを
活用することで、社会の変化を見据えた
新たな技術や製品の創出に取り組みます。

- 特許件数 5,910件（うち海外3,449件）
- 研究開発費 246億円（売上高比率　3.0%）
- R&D拠点数 2拠点

製造資本

全世界に製造拠点を置くことで
グローバル生産供給体制を構築するとともに、
新たな付加価値を創出するため、
成長分野への積極的な設備投資を継続します。

- 製造拠点数 51拠点
- 設備投資額 476億円

社会・関係資本

当社グループはすべてのステークホルダーに
誠実に向き合い、強固な信頼関係を構築することで、
ステークホルダーや社会とともに成長する
「みんなのニッパツ」を目指します。

- お取引先様数 延べ約1,700社
- 株主・投資家との対話 延べ382社
- 市場における「ニッパツ」のブランド力

自然資本

事業活動と地球環境の共生を目指し、
気候変動対応をはじめ、
当社グループの事業活動における
環境負荷の最小化に取り組みます。

- 電力使用量（買電） 160,433千kWh
- ガス使用量 4,899千㎥
- 水使用量（水道水） 294千㎥
- （井戸水） 246千㎥

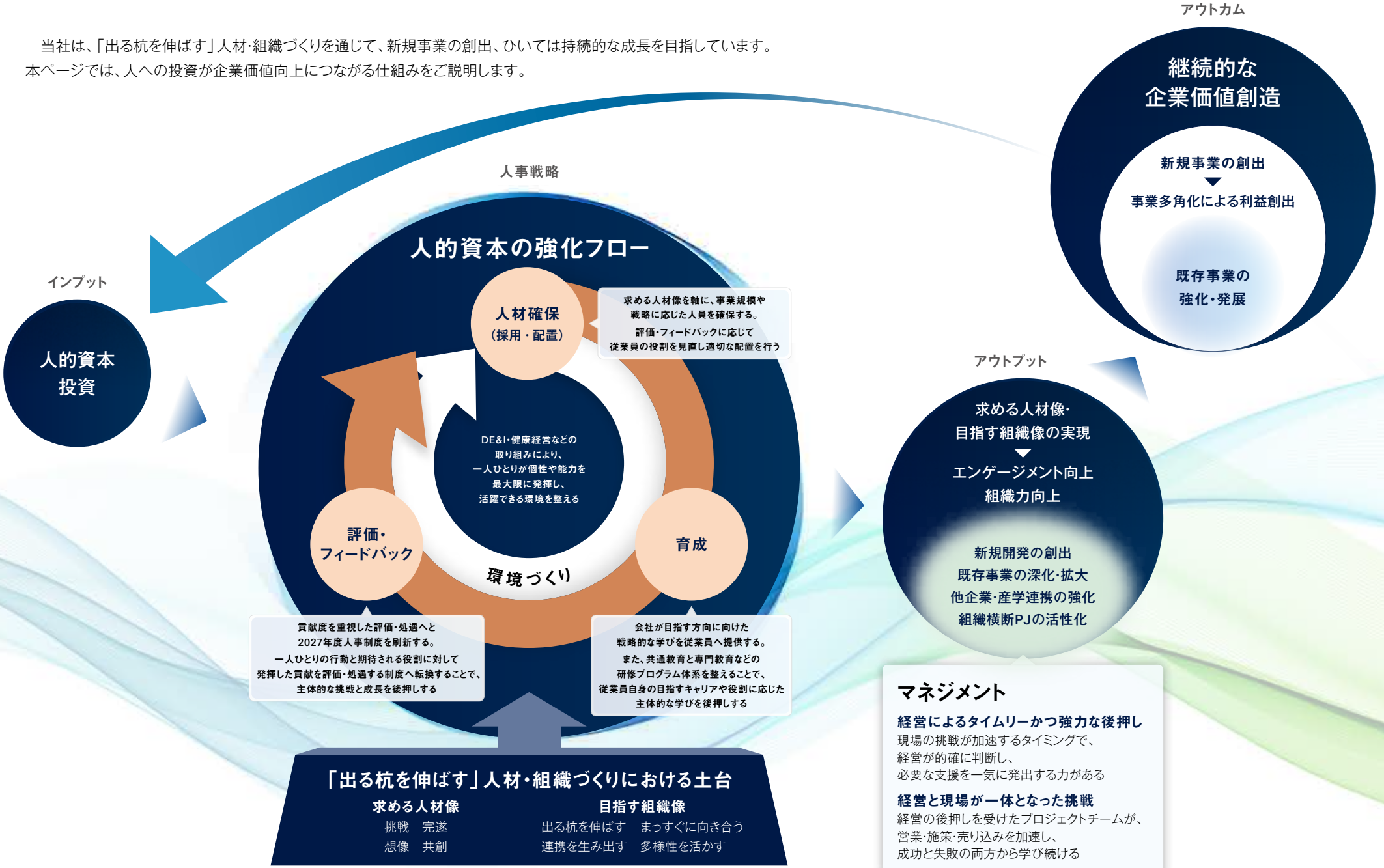
財務資本

健全かつ強固な財務基盤を維持し、
収益体質の強化と最適な資本配分を実行します。

- フリー・キャッシュ・フロー 358億円
- 現金及び現金同等物 899億円
- 総資産 7,384億円
- 格付投資情報センター（R&I）信用格付け A（安定的）

人的資本 価値創造サイクル

当社は、「出る杭を伸ばす」人材・組織づくりを通じて、新規事業の創出、ひいては持続的な成長を目指しています。
本ページでは、人への投資が企業価値向上につながる仕組みをご説明します。

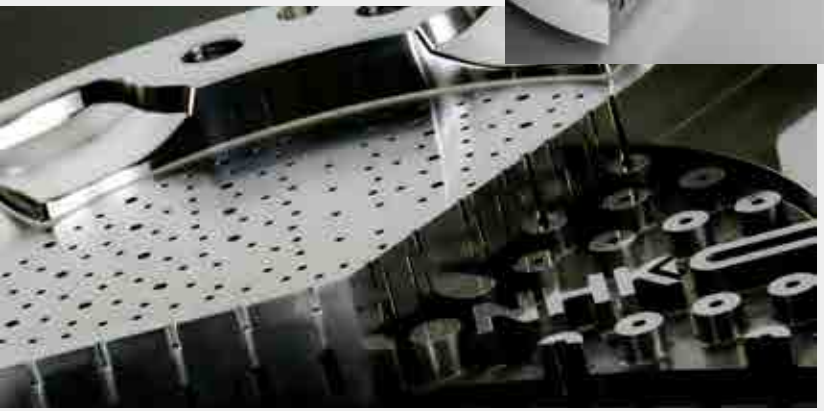


人的資本と価値創造のあゆみ

PAST ››› PRESENT ››› FUTURE

“出る杭”による半導体分野への挑戦





半導体プロセス部品

～新たな技術を生み出し、未知の分野へ～

1990年前後、若き日の茅本会長が、「異種金属を接合する技術」を開発しました。当時は技術先行の開発であったため、製品化のアイディアを模索すべく営業部門とタッグを組み、多くのお客様を訪問し、数十社に断られながらも試行錯誤を繰り返しました。

その従業員には「高い単価で収益性のあるものづくりをしたい」という入社以来の夢があり、会社もその熱意を「出る杭」として認め、自由に挑戦させる環境を提供しました。
その後、この技術は半導体業界の冷却板におけるアルミ接合の需要と結びつき、接合技術だけでなく、技術を活用した製品全体、すなわちキーパーツ販売という形で展開されました。

ニッパツは製品・商品まで一貫して開発できる強みを活かし、材料や加工技術から品質保証までの付加価値を提供できる企業として成長を遂げ、この技術は現在、産機生産本部の半導体プロセス部品として位置づけられ、将来を担う重要な成長製品となるまでに拡大しています。

産業機器ほか事業 P.42

挑戦

―0から1を生み出す力―

前例なき宇宙への挑戦

～次世代の月面探査を支える、ニッパツのばね～

当社は、月面を探査する有人与圧ローバー向けサスペンションの共同開発をトヨタ自動車と実施（2025年度～2026年度）。昼夜の寒暖差が200℃以上にもなる過酷な環境において、安全な人の移動を支えるため、軽量性と高い信頼性を追求しています。

宇宙という誰も経験したことのない領域への挑戦。これまで培ってきた技術や知見を武器に、「ニッパツの技術で宇宙開発に貢献したい」という熱意と「絶対に実現してやろう」という技術者魂を胸に、挑み続けています。ロマンあふれる未知への挑戦は、当社技術の可能性を広げるだけでなく、未来を担う技術者たちに夢を与える原動力にもなっています。

熱意とワクワクを鍵に未来を切り開く



©JAXA/TOYOTA



“面白そう”が未来を拓く

～近未来トラックを実現する新発想ばねSyncLiO～

「こんなトラックが走る時代が来たら面白い」。そんな技術者の発想と挑戦心から、SyncLioの開発は始まりました。従来の「ばね屋」としての領域に留まらず、サスペンション全体を開発・提案することで、次世代の物流を支える近未来トラックの新たな可能性に挑戦しています。まだ市場に存在しないモビリティを思い描き、その実現に必要な技術を先回りして開発する。「自分たちが変えてやる」「新しい価値を生み出したい」という想いが技術者たちを突き動かしました。部門の枠を越えて知識と経験を結集し、自ら信じたアイデアを形にしていく――。その挑戦は製品開発にとどまらず、新しいことに手を挙げる文化そのものを育んでいます。

人的資本と価値創造のあゆみ

PAST PRESENT FUTURE





先を見据えて苦しい時期を耐え抜く粘り強さ

完遂 ―困難も粘り強く耐え抜く力―

想像 ―将来の成長を見据えて技術を磨く力―

成長分野への思い切った経営資源投入



HDD用サスペンション

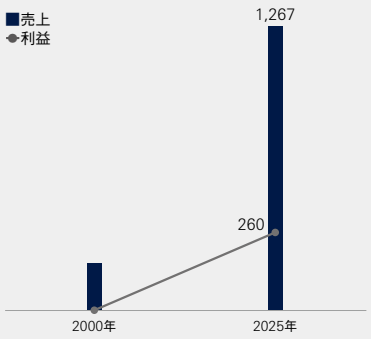
～苦しい時代を乗り越え世界トップシェアへ～

1960年代、当時の会社トップが非自動車分野である情報通信分野の拡大を目標に掲げ、ドットプリンタ事業から1980年代にHDD用サスペンションの開発へシフトチェンジを行いました。

事業発展の過程で大規模投資を行った結果、赤字が数年続いたものの、高度情報化社会の到来におけるHDDのコスト面の優位性やデータ保存の安定性といった市場での強みを確信し、将来の成長を見据えながら開発と現場の改善を粘り強く継続していきました。

「特徴ある製品で世界一を目指そう」という従業員の想いと努力による開発力の向上により、付加価値の高い製品開発や生産ラインの合理化による収益性改善を実現しました。また、日本、中国、タイの3拠点体制を確立して教育プログラムを構築。グローバルで同一品質の製品供給が可能となったことで当初低かったサスペンションメーカーとしてのシェアを拡大し、ついには業界トップのシェアを築いています。

HDD用サスペンション事業収益の推移



HDD用サスペンション事業 P.41

モーターコア

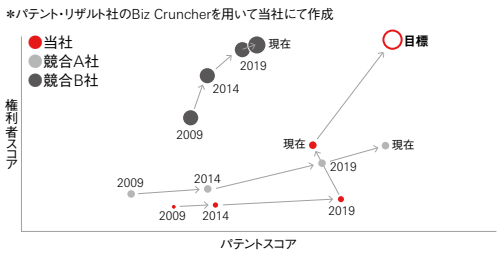
～大きな設備投資を乗り越え収益改善へ～

電動車開発においてお客様のお困りごとに応えるため、当社の技術を活かして新たな製品開発（モーターコア）に挑戦する一方で、思うように販売数が伸びず多額の設備投資も重なり苦難の時期を経験しました。

しかし、車の電動化においてモーターコアが不可欠な製品との認識を工場全体で共有することで、現場とスタッフ全員の意識変革を促し、事業拡大の未来に向けて従業員一人ひとりが必要なスキルを磨くことで生産性向上や付加価値向上を実現。さらに、生産性向上や受注拡大による収益の改善を行っています。

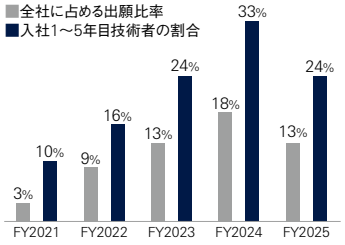
モーターコア関連特許出願ポートフォリオの経時変化

＊パテント・リザルト社のBiz Cruncherを用いて当社にて作成



＊09年→14年→19年→24年の経時変化
＊円の大きさは出願件数を示す

当社モーターコア関連出願の概況



精密部品事業 P.40

人的資本と価値創造のあゆみ

PAST ››› PRESENT ››› FUTURE

お客様との信頼関係で既存事業が発展





シート
～提案型の完成品メーカーへ～

当社は、過去にスバル･360用のトーションバーを納入したことがきっかけでSUBARUとのシート事業の関係を構築しており、シートの同期生産によって納入を効率化することで、さらなる信頼の獲得に成功しました。

当初の生産は金属フレームのみに限定されていましたが、SUBARU向けシートの開発を進める中で、シート全体の乗り心地を考えるために自ら設計提案ができるシート完成品メーカーになることを目指し、ウレタン発泡技術を習得･発展させ、現在では自社でウレタン処方が可能な唯一のシートメーカーとしての強みを発揮しており、SUBARUのほぼ全車種のシートを手掛け、強固な信頼関係を築いています。

シート事業 P.39

共創
―パートナー企業とともに価値を生み出す力―



新たなパートナーとの新たな挑戦



©SkyDrive

SkyDrive社 空飛ぶクルマ
～ベンチャー企業との価値共創～

研究開発兼営業メンバーが次世代の柱となる事業を模索する中で、航空業界とベンチャー企業との協働という当社にとってノウハウが不足している新たな分野への挑戦を決意し、社内での理解を得ながら、新事業プロジェクトを始動しました。

ベンチャー企業という新たなパートナーと互いの技術を融合させることで、航空業界への挑戦が実現し、2028年に予定されている商用運航での正式採用を目指しています。

ベンチャーキャピタルプロジェクト(VCプロジェクト)

2024年度からVCプロジェクトを設置し、新たなパートナーとの価値共創に向けての取り組みを進めています。

代表取締役×知的財産部従業員 座談会



研究開発本部 知的財産部 部長
宮地 真也

研究開発本部 知的財産部 主査
木下 昌威

研究開発本部 知的財産部 主査
木下 淳

代表取締役社長 COO
上村 和久

「知」を結集し、なくてはならない「要」へ
価値を生み出す新知財方針

知財方針刷新に込めた想い

上村　2026年7月、金融庁・東京証券取引所が公表した改訂コーポレートガバナンス・コードにおいて、「知的財産への投資内容を開示すること」から「知的財産を成長投資として経営戦略に組み込み戦略的に活用すること」へと重点が移った通り、資本市場において知的財産と企業価値のつながりがより重要視されてきています。そういった背景に加えて、ニッパツグループは同年4月にニッパツの企業理念を「キーパーツで 世界を動かす」へと刷新しました。

　このことを受けて、ニッパツグループとして知的財産のあり方に関して、企業価値向上につながる考え方をより明確にするため、同年10月に知的財産方針（以下、知財方針）を刷新しました。「知を結集し、なくてはならない要へ」です。

代表取締役×知的財産部従業員 座談会

今回の方針刷新では、グループが持つ様々な知的財産を改めて整理し、その活用まで含んで方針に位置付けています。ぜひ、知的財産部（以下、知財部）部長の宮地さんから今回の方針刷新への詳細を聞かせてください。

宮地　私はまず、知財部長として新企業理念「キーパーツで世界を動かす」に強い想いをもっています。この企業理念にはニッパツグループの製品サービス、そしてそれを支える技術、従業員一人ひとりが世界を動かすキー（鍵）となって主体的に世界を動かしていく姿がうたわれています。知的資本の投下によって何をどう動かしニッパツグループの企業価値をいかに高めていくか、知財方針にそれを具体的に表していくべきだと考えました。

「知」というのは特許や商標といった権利だけではなく、技術やノウハウ、知識、経験、そしてお客様の知見など、広い意味での「知」です。こうした「知」の中には、従業員や職場の中に埋もれ、十分可視化できていない「知」があるはずです。それらを可視化し紡ぐことでグループの総合力向上につなげていきたいという想いが込められています。



「要」とは、新しい企業理念「キーパーツで 世界を動かす」の「キー」の部分とリンクしており、知財が製品・事業・企業価値の創出を支える、お客様や社会への価値提供にとって不可欠な経営資本である、という意図を込めています。今回の刷新で、特許をはじめとした権利化の保護という守りの姿勢から、経営資本としての積極的活用という攻めの姿勢へ役割を拡張する意志を明確にしています。

上村　「キーパーツ」とは、世の中になくてはならない部品や製品のことです。一つひとつは目立たないかもしれませんが、その中には非常に多くの技術と知恵が詰まっています。まさに、ニッパツが創業以来87年にわたって紡いできた知恵の結晶です。特許は目に見える知財ですが、ニッパツグループにはそれだけでは表しきれない知恵がたくさんあります。だからこそ、その活用がグループ全体の稼ぐ力、つまり企業価値の向上につながるはずです。ですから、今回の知財方針の刷新は、2039年の創立100周年と、その先の未来に向かうニッパツにふさわしい方針だと確信しています。

ニッパツならではの「知」の強み

宮地　ニッパツの祖業であるばねは一見それほど複雑な構造には思えないかもしれません。ですがそこには金属加工、熱処理、材料開発など、ニッパツのコア技術が詰まっています。ばねで培われた「知」が形を変えて色々な製品に活きている、それがニッパツの強みです。



上村　まさにその通りで、例えば、水素の発電・製造に用いられるSOFC/SOECのセルスタックに使用されるセラミックばねの製造P.56参照は、ばね製造を専門にしてきたニッパツだから気が付く視点、思い浮かぶ発想があるんですよね。それはセラミックの素材メーカーでは難しい、我々ならではの強みです。さらに、ニッパツは高い品質を保ちながら大量に生産することも得意です。品質を保証する力はもちろん、その前提となる、ものづくりの力が私たちにはあります。これも一つの「知」ですよね。それに加えて、営業チームと開発チームが連携し、お客様にしっかり提案していく。こうした力をすべて合わせた「知」が、お客様の安心感につながっているのだと思います。

代表取締役×知的財産部従業員 座談会

宮地　ニッパツは5つの生産本部と国内外多くのグループ会社があることも、「知」の広がりという強みだと考えています。

上村　これまでは、各生産本部やグループ会社が、それぞれの領域で専門性を磨き、成長を目指してきました。今後は、そこで培われた「知」を組織の枠を越えて持ち寄り、掛け合わせることで、新たな「知」や技術を生み出していきたいですね。



木下（淳）　知財部としては、今後すべてのグループ会社と知財に関してコミュニケーションを増やしていきたいです。こうした連携は実際に成果も出始めています。ばね生産本部、シート生産本部、研究開発本部がそれぞれの「知」を持ち寄って、EVの乗り心地を改善する技術を開発P.56参照し、成果として特許を出願しました。ばねとシートがタッグを組んだこの取り組みは、組織の壁を越えて動き始められていると手応えを感じています。

この流れをここで終わらせず、もっと大きく、もっと活発にしていく。私たち知財部がその中心となって力強く進めていきます。

人の「知」を育む企業文化

上村　これまで紡いできた従業員の「知」が、ニッパツグループの安心と信頼の基盤になっています。この基盤を守りながら、新しい製品や事業を一つずつ積み上げていきたいです。その原動力はグループの力であり、何よりも人だと思います。ニッパツグループの真ん中にいるのは、やっぱり人ですよね。

宮地　ニッパツには、さまざまな人材がいます。最近は、金属加工や材料だけでなく、バイオなど、一見するとニッパツのコア技術や主力製品とは関係が薄そうな分野の人材もそれぞれの専門性を発揮して活躍しています。多様な視点や高い専門性と、これまでニッパツで培ってきた技術やノウハウを持つ人材の知見が融合し、互いの強みを引き出し合うことで、ますます新しい可能性を切り拓いてくれると期待しています。

上村　私も大変期待しています。是非どんどん新しい専門知識やバックグラウンドを持った方を迎えて、ニッパツを変えていってほしいですね。変化なしに成長はできません。あと、「知」を楽しみながら仕事に取り組んで欲しいです。そのためには「誰かのために」とか「それ自体が好きだから」「この人との仕事が楽しいから」という動機が必要だと思います。仕事は一人ではできませんから。マネジメント層が、従業員一人ひとりの動機を後押しして、楽しみながら働ける環境を整えることが、エンゲージメントの向上にもつながると考えています。従業員の皆さんには、失敗を恐れず、何度でも挑戦してほしいと思います。ニッパツには、失敗そのものではなく、そこから何を学び、次にどのような行動につなげるかを重視する文化があります。

木下（淳）　ニッパツの無形資産には、例えば、実験結果の成功事例はもちろん、失敗した時の情報も含まれます。そうした、成功した時の情報のみの蓄積だけでなく、失敗した時の要因や工程等も蓄積し、次の開発や設計の判断に活かすことで、新たな挑戦や前進につなげていきたいです。

見える課題と目指す姿

上村　ニッパツにとっては、つらい出来事や経験も大切な財産です。今までの歴史の中でこれらのデータが重要な「知」として蓄積してきたことは間違いありません。ですが、ニッパツがグローバルビジネスで成長し続け、今後生き残るためには、まだまだ知財活用にも伸びしろがある、と認識しています。

宮地　知的資本の中でも特に特許は、日本国内と海外への申請でそれなりのコストがかかっています。出願申請し、権利化した分、しっかりと活用し、収益に結び付けていかねばなりません。

木下（昌）　まずは、ニッパツグループ全体が持つ、無形資産を含むさまざまな知的財産情報を集約し、「知」のデータベースを構築したいと考えています。その実現には、膨大なデータを整理し、活用しやすい形に構造化する必要があります。こうした作業は、AIが力を発揮できる領域です。

代表取締役×知的財産部従業員 座談会

上村　今後、たくさんある「知」の中から必要な情報をデータベース上からピンポイントに抜き出せれば、各部門がその情報をもとに次のアクションを迅速に取れるようになります。こうしたことを早く実現したいですね。また、AIの活用にあたっては、作業でAIを効果的に使いながらも、考えることを人間が止めてはいけません。AIの出す内容をヒントに、我々自身で結論を考えていきましょう。



木下（昌）　データベースを作って終わりではなく、事業戦略に活用していくことが重要です。データを当社の技術をどこでどのように活用していくかの方向付け、つまり、ニッパツの勝ち筋の見極めのために、IPランドスケープ（知財情報を起点に技術・市場・競争環境を分析し、将来の成長領域や価値創造の機会を可視化したうえで、事業戦略につなげる活動）も進めています。

宮地　現在、IPランドスケープは一部のセグメントで活用していますが、2030中期経営計画では、その活用をより多くの事業・領域へと広げていく予定です。

　こうした取り組みをグループ全体で進めていくためには、現在の知財戦略推進委員会のあり方も変えていく必要があります。今後は、委員会の開催頻度を高め、知財戦略の策定に加え、保有する知財を今後どのように活用していくのか、また、その進捗をどのようなKPIで捉えていくのかといった議論を深めていきます。さらに、各生産本部における開発事例の共有も、これまで以上に活発にしていきたいと考えています。異なる部門の人材が情報や知見を共有し、縦・横・斜めのつながりを広げることで、新たな発想や連携を生み出し、新規事業や新たな価値創造につなげていきます。

グループの知的資本を力に、次の成長へ

木下（昌）　これまでの活動を通じて、私たちは知財を着実に積み上げ、大きな財産へと育ててきました。これからは、その知的資本を活かし、事業の成長と企業価値につなげていくために、我々知財部が「お節介な司令塔」となり、グループの総合力を引き出していきます。知財データベースやIPランドスケープなどをもとに、グループ会社に対して、「これが勝ち筋だよ」「そっちは負け筋だよ」と、お節介に助言していくようなイメージです。

宮地　新製品や技術開発の初期段階から、知財部が事業部に伴走し、製造・開発に役立つ情報を、お節介なくらい積極的に提供していきます。そうすることで、競争力のある技術や製品の創出につなげていき、その成功事例を、一つひとつ着実に積み重ねていきたいです。グループには欠かせない知財部を目指します。

上村　「お節介な司令塔」という言葉、いいですね。知財戦略の高度化にあたっては、事務局たる知財部の存在は欠かせませんから、ぜひ積極的にお節介していってほしいです。

木下（淳）　その「お節介」をするためにも、IPランドスケープをいち早く進めたいと考えています。競合との比較から自社の立ち位置を捉えたり、今後着手すべき開発テーマを見いだしたりすることで知財部から事業部に働きかけていく。そうすることで、「知財と事業の接続」をスピード感をもって進めていきたいと思っています。まさにそれが、今回の方針刷新で目指した、「権利を取得して守る」知財から「事業に活かす」知財への発展だと考えています。

上村　前任の茅本さん時代に特許申請の強化を始めて以降、知財に対する意識はグループ全体に相当浸透してきました。今は、積み上げてきた「知」をどのように活用していくかを考えるフェーズにあると思っています。その良い例が、先ほども話に上がったBEVの車体ピッチによる助手席の乗り心地を改善する開発品です。これは、懸架ばね事業とシート事業が生産本部の垣根を越えて取り組んだもので、ばねとシートの両方を手掛ける唯一のメーカーだからこそ成し得た、二つの製品のコラボレーションです。

　グループ全体の「知」を結集することで、こうした連携を広げ、製品の価値、ひいては企業価値を高め、しっかりと利益につなげていく。さらにその先には、社外のパートナーとも手を組み、互いの「知」や強みを掛け合わせることで、これまで参入してこなかった分野にも挑戦し、新たな価値を共に創り出していきたいと考えています。それが、新たな知財方針に込めた決意です。この方針を着実に実践していくことが、2026年に新たに掲げた企業理念を形にすることにもつながります。ニッパツグループ一丸となって、未来に向けて力強く歩んでいきましょう。

知的資本 価値創造プロセス

当社グループの価値創造の源泉は、事業やものづくりの中で培ってきた多様な「知」です。各部門やグループ会社の「知」を結集し、事業に活かすことで、お客様や社会にとってなくてはならない「要」となるキーパーツを生み出し、企業価値の向上につなげています。刷新した知財方針のもと、この価値創造サイクルをさらに高めていきます。

インプット

人から生まれる知
人を大切にする企業文化により
育まれる一人ひとりの知と挑戦

ばねを起点に培った5つのコア技術
金属加工・熱処理・材料開発・
シミュレーション・接合

ものづくりの現場知
製造条件・品質データ・改善
知見・安定量産ノウハウ

お客様・市場から得られる知
お客様のニーズ・市場・
競合・技術動向

蓄積された知的財産
特許・意匠・商標・
営業秘密・ノウハウ

グループの知
全世界50社からなる
企業グループが保有する
技術の広がりと連携

知的資本強化サイクル（目指す循環）

知財方針
ニッパツグループ独自の
幅広い知的資本を事業に活かし、
より競争力の高い事業を
生み出す

STEP 1 **知の可視化**
強み・課題の把握

STEP 2 **分析・洞察**
市場・顧客・競合分析

STEP 3 **戦略の共創**
重点領域・
投資の決定

STEP 4 **構築・最適化**
知財・技術等の組合せ
製品・ものづくりへの
実装

STEP 5 **蓄積・活用**
成果検証・学習
次の投資へ

知財ガバナンス

取締役会	経営戦略会議・知財戦略推進委員会	事業・研究開発・製造・営業・知財部門
知財戦略の監督	知財戦略の立案、重点領域、資源配分、KPIのレビュー	戦略共創、発明、ノウハウの発掘、保護・蓄積・活用

アウトプット

事業を支える知財・無形資産の強化
「知」を結集し、なくてはならない「要」へ

製品・ものづくりへの実装
さらなる知の強化へ

製品の価値向上〈お客様に選ばれる理由〉
- 高機能・高性能の実現
- 高品質と安定供給の両立
- 安全性・耐久性・快適性の向上
- 軽量化・放熱性など
  お客様からの要求への対応

人の価値向上
- 一人ひとりの個性・専門性の発揮
- 挑戦を通じた成長
- 発明者・技術者の裾野拡大
- 技能・ノウハウの継承
- 新たな知と挑戦を生む企業文化

競争力向上〈利益につながる仕組み〉
- 差別化・代替困難性の向上 ▶ 価格の維持・適正化
- お客様への提案力向上 ▶ 採用・継続受注
- 製造ノウハウの活用 ▶ 原価・不良の低減

アウトカム

社会的価値
- 安全で快適なモビリティへの貢献
- 電動化・次世代モビリティへの貢献
- デジタル社会・半導体産業の発展
- 脱炭素・省エネルギーへの貢献
- 社会・産業インフラの安定

経済的価値
- 受注増加
- 売り上げ拡大
- 収益性
- ROICの向上
- 持続的なキャッシュ創出
- 中長期的な企業価値の向上

キーパーツの価値を高め、
顧客・社会・産業を支え、企業価値を高める

再投資

グループの総合力を生み出す新たな知的財産方針

当社グループは知的財産権、技術、ノウハウ、データ、ブランド、知見・経験など、多様な「知」を保有しています。これらを事業に活かすべく、方針の刷新を行いました。新たな方針のもと、「知」を結集し、製品・事業がお客様や社会にとってなくてはならない「要」となることを目指します。定めた方針を実現するため、5つの活動領域を設定しました。

ニッパツグループ新知的財産方針

「知」を結集し、なくてはならない「要」へ

5つの活動領域

1. グループ知財力の強化
2. 競争力の源泉となる知財基盤の構築
3. 経営・事業判断を支える知財戦略の高度化
4. 知財・無形資産の保護・蓄積・活用
5. 第三者権利の尊重

組織体制の強化

今回の方針刷新に伴い、委員会の開催頻度を高め、審議項目を拡張することで、方針に対する取り組みの実効性を高めていきます。

- 取締役会
- 経営戦略会議
- **知財戦略推進委員会**
  委員長:代表取締役副社長COO、CTO
  - 審議項目
    - 実績報奨金の査定
    - 全社重点施策
    - 知財方針
    - 知財・無形資産の活用
    - 規程の見直し
    - 第三者権利対応
  - 順次拡大
    - 部門を超えた課題・情報交換
    - KPIに対する進捗管理
- 各生産本部・研究開発本部・企画管理本部・グループ会社

具体的な取り組み

1 人とグループの挑戦を後押し 対応活動領域 > 1

当社グループの「知」の源泉は人です。当社グループの従業員の挑戦を後押しし、「知」を紡いでいきます。

「知」の創出とモチベーション向上

技術者が育てた技術の価値を保護・活用するため、定期的な会合を開催しています。会合の中では、生成AIの活用などにより、既成概念にとらわれない発想の創出とその実現を技術者とともに進めています。また、発明報奨金の対象を競争上の重要性が顕在化した出願に拡大し、モチベーション向上につなげます。これらの取り組みを通じて、人の挑戦を後押しし、発明創出を担う人材を育成することで、さらなる「知」の創出につなげていきます。

グループ会社連携の仕掛け

グループ会社間の交流を促進し、新たな連携につなげるため、年に4回、グループ各社による発表会(グループ発表会およびグループフォーラム)を開催しています。各社が持つ技術や知的財産、取り組みを共有することで、相互理解を深めるとともに、会社の枠を越えた技術・知財の活用や新たな価値創出につなげています。

2 事業戦略を支えるIPランドスケープ 対応活動領域 > 2・3

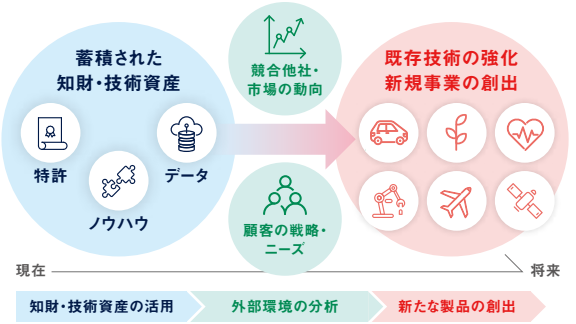
知財情報と市場・顧客・競合・技術情報を組み合わせ、IPランドスケープ※に取り組んでいます。2026年10月現在、複数の事業分野で試行しており、今後は対象を拡大しながら、事業判断に活用していきます。

既存事業の収益性向上

主力製品の知財の競争力と活用余地(権利範囲、残存期間、事業への貢献、他社特許への引用状況など)を多面的に分析し見極めます。これによりライセンスや事業の交渉など競争優位の維持と収益性の向上につなげます。

成長事業の強化と新規事業の創出

知財分析で将来の成長領域を見極め、他社に先駆けた特許出願による権利化と、ノウハウ・データの保護を組み合わせることで、技術・製品の差別化を他社が追随できない強みへと高めます。これをお客様に選ばれる確かな根拠とし、事業の成長と研究開発投資の判断につなげます。



3 知財・無形資産を守り、組織の力へ 対応活動領域 > 4・5

製造・評価に関するノウハウや、開発の過程で得られた知見・経験も、競争力を支える重要な無形資産です。これまでは、発明として取り扱う技術ノウハウを中心に管理してきましたが、今後は、現場で培われた工夫や失敗事例を含む知見にも対象を広げ、個人や部門に蓄積された「知」を部門を越えて共有・活用していきます。

あわせて、開発の段階から第三者の知的財産権を確認し、知の共有・活用と第三者権利への対応の両面から、開発を着実に進めていきます。

※IPランドスケープ:知財情報を起点に技術・市場・競争環境を分析し、将来の成長領域や価値創造の機会を可視化したうえで、事業戦略につなげる活動

バリューチェーン

当社グループは、2万人を超える従業員が一丸となり、お客様に「なくてはならないキーパーツ」を提供します。「なくてはならないキーパーツ」の提供を実現する当社グループの強みは「総合力」です。研究開発から販売に至るまで、人的資本の強みと工程ごとの強みを活かしつつ、バリューチェーン全体が密接に結びつくことで総合力を発揮しています。

総合力の発揮によるキーパーツの創出



研究開発
金属加工技術をはじめとした当社グループのコア技術やノウハウを蓄積し、お客様・お取引先様・研究機関などとも協働しながら、コア技術を活用した新製品や応用製品の開発を行います。



販売・ニーズ探索
独立系企業ならではの業界ニーズや動向の把握をもとに、お客様との強固な信頼関係を構築・維持し、満足度向上に努めます。



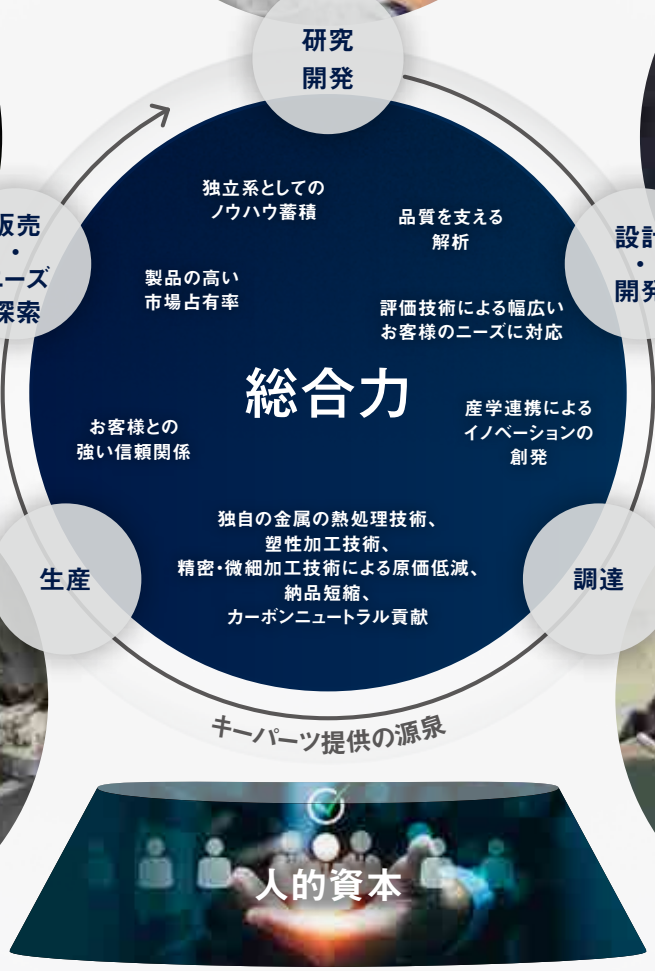
設計・開発
お客様のご要望の実現や、当社のコア技術を活用した付加価値の高い製品の提案を行います。また、フロントローディングを推進し、品質問題の未然防止に繋げています。



生産
地域の安全や環境に配慮しながら、生産能力および生産性を向上し、高品質な製品を安定的に供給します。



調達
取適法や人権などの関連法令や国際ルールなどを順守し、適正な取引を行います。お取引先様と協働し強固なサプライチェーンを構築し、製品の生産のために最適な材料や部品を調達します。



ニッパツグループが社会に提供するキーパーツ

当社グループは、社会課題の解決に寄与する製品開発に取り組み、「なくてはならないキーパーツ」を提供し続けます。

保有する機能	具体的な製品	提供する価値	当社が解決するお客様の課題	お客様を通して当社が解決する社会課題
支える 伝える 保つ 跳ねる 弾む 伸ばす 付ける	自動車用 懸架ばね 	**高い製品性能** ・軽量化 ・高強度化	**クルマの軽量化**	**気候変動** （脱炭素社会の実現）
	自動車用シート 	**製品の安全性** **製品の快適性** ・疲労軽減 ・シートの軽量化	**燃費向上**	
	電動車用 モーターコア 	**製品の高信頼性** ・高い生産効率 ・高い加工精度 ・高効率製品	**EV化による** **CO_2排出量の削減**	**クルマの電動化**
	金属基板 	**高い製品性能** ・高い放熱性 ・高い導電性	**安全・安心・快適な** **モビリティの提供**	**交通事故死亡者ゼロ**
			クルマの **自由空間アレンジ**	**ライフスタイルの** **多様化への対応**
	HDD用 サスペンション 	**高い製品性能** ・微細な位置決め精度 ・共振を抑える特性	**HDDの高容量化**	**高度デジタル化社会の実現**
	半導体 プロセス部品 	**高い製品性能** **製品の高信頼性** ・温度コントロール ・耐腐食性、耐久性	**デジタルインフラの整備**	
	半導体検査 装置用部品 （コンタクトプローブ関連製品） 	**高い製品性能** **高い信頼性** ・耐はんだ特性、耐摩耗性 ・高周波特性	**半導体の安定供給**	

外部環境の変化、リスクと機会

当社グループが認識している外部環境の変化にともなうリスクと機会とその対応についてご紹介します。

外部環境の変化	リスク	機会	リスクと機会への対応策
❶ クルマの電動化	電動化の進展により、電動化と並行し、規制の強化によりガソリン車の生産台数が減少した場合、当社グループのガソリン車用部品の売上減少が予想される	電動化の進展により、市場が拡大することで、当社グループの電動化関連製品の売上増加が予想される	・積極的な投資による電動化関連製品の開発加速
❷ 脱炭素社会の実現	消費者の嗜好が変化し、環境負荷が低い製品が好まれるようになり、当社グループの対応が遅れた場合受注減リスクにつながる	カーボンニュートラルをはじめ環境負荷低減に積極的に取り組むことで、ステークホルダーから高い評価を得られる	・カーボンニュートラルの実現 ・環境貢献型製品（電動化関連製品を含む）の創出、積極的な投資
❸ 高度デジタル化社会の到来	高度デジタル化社会の到来に向けて、半導体の価格低下により、DRAMやSSDなどの記憶ストレージのシェア増加およびHDDのシェア減少リスクがある	高度デジタル化社会の到来に向けて、データセンターにおけるHDD台数の増加、半導体の微細化などの高機能製品の需要増加が見込まれる	・HDD用サスペンションの高精度化と生産能力拡大 ・半導体製造装置や半導体検査装置用部品の高機能化
❹ 労働人口の減少	国内の労働人口の減少により、技術継承の困難にともない生産性悪化のリスクがある	多様な人材の活躍に向けて、働きがいのある働きやすい職場を実現することが、生産性の向上やイノベーション創出につながる	・人的資本経営（人材の確保と育成、ダイバーシティ、働き方改革、人事制度改革、安全・安心な職場づくり）の強化 ・省人による労働生産性の向上
❺ 地政学リスクの高まり	大規模な自然災害の発生などにより、工場の稼働停止やサプライチェーン分断などによる部品調達リスクがある	BCP対策やサプライチェーンの強化・多様化の実施により、お客様をはじめとしたステークホルダーとの信頼関係強化につながる	・BCP対策の実施 ・サプライチェーンの強化および多様化
❻ 人権尊重機運の高まり	サプライチェーン上での人権侵害が発生した場合、取引停止や売上減少などの影響が予想される	人権デュー・ディリジェンスの確実な実施により、ステークホルダーとの信頼関係がより強固なものとなる	・人権推進体制の強化 ・人権デュー・ディリジェンスの実施

2026中期経営計画

基本方針と重点施策

重点施策についての考え方や策定の背景

当社グループの成長の源泉は、これまでもこれからも従業員にあると考えています。「人を大切にする」は、従業員が「ニッパツグループで働いてよかった」と感じる会社を目指すことを目標としています。そのために、「安全・安心な会社づくり」、「働きやすい職場づくり」、「働きがいのある職場づくり」をキーワードに人事制度や福利厚生、DE&Iの推進などの課題に取り組みます。具体的には、女性活躍推進、柔軟な働き方を可能にする制度設計や教育を強化し、性別に関係なく活躍できる職場環境を整えます。また、重筋作業の撲滅により、作業者の負担を軽減し、生産効率の向上も図ります。それをステークホルダーにも分かりやすく情報開示するとともに、ステークホルダーの皆さまとの継続的な対話の実施により改善を図ることで、信頼関係を一層強化していきます。

「社会へ貢献する」は、サステナビリティ活動を推進することを指します。これは社会的要請であり、当社の企業理念とも一致しています。具体的には、2039年のカーボンニュートラル達成（国内）や産業廃棄物ゼロを目指し、環境貢献型製品の創出や社会課題解決に寄与する製品の開発を進めます。また、地域社会との信頼関係を築くために、継続的な地域貢献活動も行います。

「ちゃんと買って ちゃんと造って ちゃんと売る」は、主に取引適正化の取り組みを指します。調達においてはサステナビリティ調達や取適法順守、製造においては品質保持やDXの推進による競争力強化、販売においてはお客様に対して製品価値を適切に伝えることで適正な利益の確保につなげていきます。

基本方針	重点施策
人を大切にする	**安全・安心な会社づくり** **・健康推進の充実**　健康に関する相談窓口を強化します
	働きやすい職場づくり **・DE&Iの推進**　多様な人材が持てる力を発揮できる労働条件を整備します **・働く環境の整備**　重筋作業の撲滅により働きやすい職場を目指します
	働きがいのある職場づくり **・人事制度の見直し**　年功要素を軽減し、個々の能力を活かす人事制度へ順次移行します **・教育体系の見直し**　人事制度と連動した教育体系を構築します
	ステークホルダーとの信頼関係のさらなる強化 **・ステークホルダーとの対話**　対話を通して相互理解につなげます
社会へ貢献する	・ニッパツグループ環境チャレンジで掲げた目標達成に向けて、CO_2排出量、産業廃棄物を削減することで、社会課題の解決を図ります ・自動車業界、通信関連業界に対して求められている社会課題を解決する製品の開発を行います ・地域貢献活動を通じて、地域社会の活性化へ貢献します
ちゃんと買って ちゃんと造って ちゃんと売る	・取適法、受託中小企業振興法の基準を順守し、取引適正化に努めます ・フロントローディングを定着させ、品質、コストともに最適化に努めます ・DXの推進により、基幹システム更新と業務効率化を目的とした、業務変革をするための基盤整備を実施します ・製品価値に見合った適正な利益の確保に努めます

2026中期経営計画

財務指標の進捗

ROEについては、2026年3月期の実績が6.6%と落ち込みましたが、特別損益や税効果会計の影響などによる一時的なものであり、2027年3月期には2026中期経営計画目標である10%以上を上回る見込みです。その他の指標についても順調に推移しており、中計目標を達成する見込みとなっています。成長3事業のCAGRについては、半導体プロセス部品が目標を上回る見通しです。モーターコア、金属基板はクルマの電動化の鈍化が一部影響していますが、将来の需要拡大に向けて開発・生産への備えを着実に進めていきます。

			'25/3期(実績)	'26/3期(実績)	'27/3期(予想)	26中計(目標)
売上高・損益		売上高	8,016億円	8,168億円	8,600億円	8,500億円
		営業利益 (営業利益率)	521億円 (6.5%)	457億円 (5.6%)	590億円 (6.9%)	520億円 (6.1%)
		経常利益 (経常利益率)	579億円 (7.2%)	521億円 (6.4%)	640億円 (7.4%)	570億円 (6.7%)
		当期純利益 (当期純利益率)	481億円 (6.0%)	278億円 (3.4%)	450億円 (5.2%)	430億円 (5.1%)
財務指標	投資効率	ROE	11.9%	6.6%	10.0%	10%以上
		ROIC	8.3%	6.8%	8.0%	7%以上
	株主還元	配当性向	30.7%	48.0%	31.1%	30%以上
	健全性	自己資本比率	58.5%	59.3%	61.4%	50%以上
	政策保有株式	純資産比率	14.8%	15.7%	14.9%	20%未満

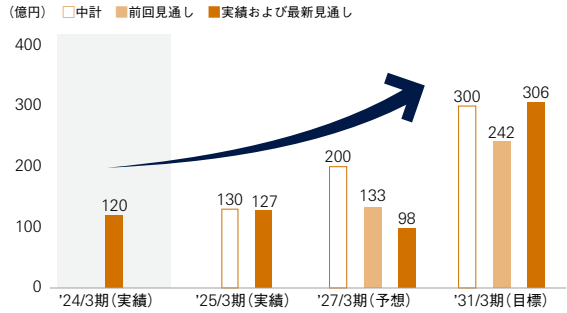
赤文字:26中計から新たに追加した経営管理指標

売上高年平均成長率(CAGR)

期間:'24/3期～'31/3期

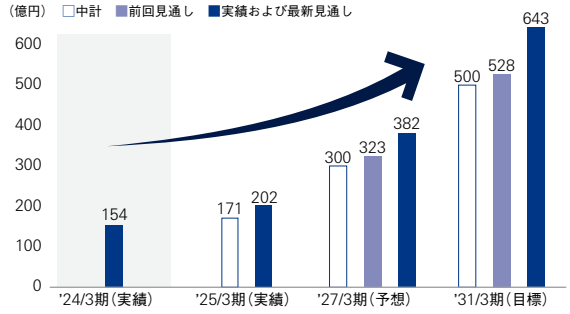
モーターコア

目標	14%
前回見通し	10%
最新見通し	14%



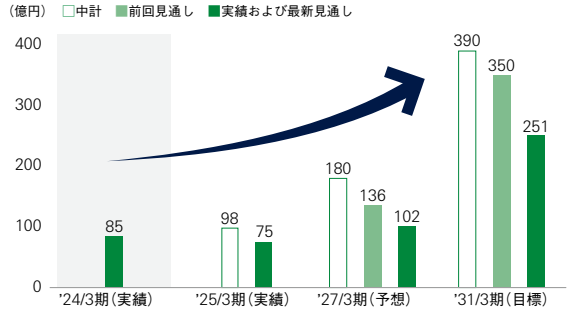
半導体プロセス部品

目標	18%
前回見通し	19%
最新見通し	23%



金属基板

目標	24%
前回見通し	22%
最新見通し	17%



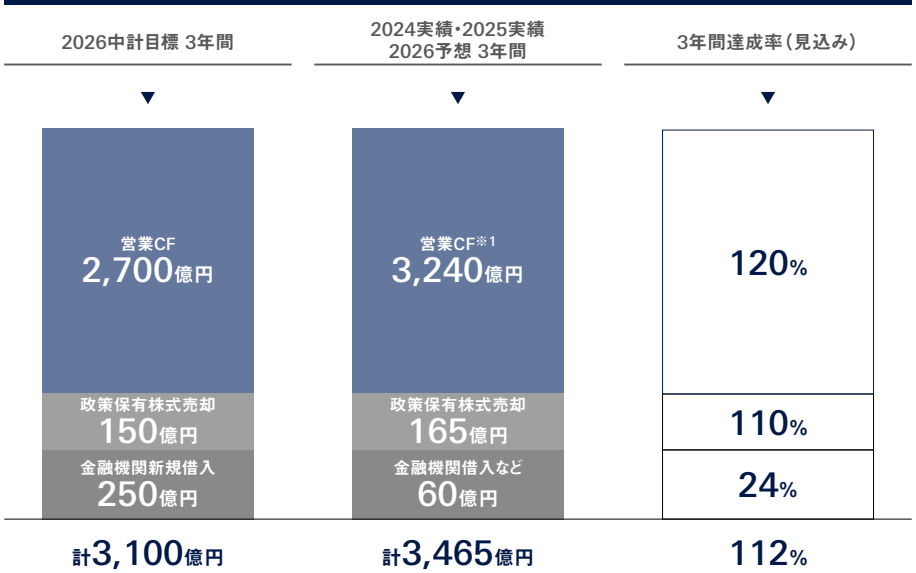
2026中期経営計画

資本コストとキャッシュアロケーション

2026年3月期はROIC6.8%に対し、WACCは8.6%と当社の株価上昇や金利上昇を踏まえ大きく上昇しています。キャッシュインについては、営業キャッシュフローは3年間累積目標に対して達成率120%となる3,240億円を見込んでいます。政策保有株式は順次売却した結果、達成率110%となっています。

人的資本投資、DX投資、カーボンニュートラル投資、研究開発投資、事業投資など、当社は長期的な企業価値の向上に向けた成長投資に積極的に資本を配分していきます。

キャッシュイン



ROICとWACCの比較

	'25/3（実績）	'26/3（実績）	'26中計（目標）
ROIC（全社）	8.3%	6.8%	7.0%以上
WACC※2（全社）	6.1%	8.6%	

ご参考 事業セグメント別ROIC※3

	'25/3（実績）	'26/3（実績）
懸架ばね	0.3%	0.4%
シート	11.2%	7.6%
精密部品	3.2%	2.6%
DDS	36.8%	34.8%
産業機器ほか	6.9%	5.1%

キャッシュアウト：中長期的な企業価値の向上に向けた成長投資に優先的に資本を配分

2026中計目標 3年間		2024実績・2025実績 2026予想 3年間		達成率（見込み）	取り組み
投資 2,500億円	人的資本投資 500億円	投資 2,810億円	人的資本投資 565億円	113%	処遇改善、職場環境改善による従業員エンゲージメントの向上
	DX投資 200億円		DX投資 185億円	93%	DX推進プロジェクトの立ち上げ、AI技術への投資による業務改革推進
	カーボンニュートラル投資 100億円		カーボンニュートラル投資 100億円	100%	生産設備の電化、再生可能エネルギー購入によるカーボンニュートラル活動の推進
	研究開発投資 700億円		研究開発投資 805億円	115%	新商品開発、上市への活動加速、既存製品の価値向上施策の推進
	事業投資 1,000億円		事業投資 1,155億円	116%	継続的な技術革新による「品質第一」のものづくり力の強化
株主還元 600億円	配当 400億円	株主還元 655億円	配当 420億円	105%	連結業績および配当性向などを総合的に勘案した安定的配当
	自己株式取得 200億円		自己株式取得 235億円	118%	自己株式取得および消却による株主還元と効率性と安全性に鑑みた資本構成の実現
計3,100億円		計3,465億円		112%	

※1 営業CF3,240億円は、本来の営業CF1,945億円にキャッシュアウトの投資に含まれる費用1,295億円（人的資本投資450億円、DX投資90億円、カーボンニュートラル投資10億円、研究開発投資745億円）を加算しています。
※2 WACCの算定にあたり、リスクフリーレートは新発10年国債利回り、エクイティ・リスク・プレミアムは1974年以降の2年週次のエクイティリスクプレミアム、βは当社のヒストリカルベータ60カ月を使用しています。
※3 事業セグメント別ROICは管理の効率性の観点から、固定資産と棚卸資産を集計対象とし簡易的に算出しています。

人的資本投資

当社の事業の成長の源泉である従業員を育て、エンゲージメントを向上させることで人材価値の最大化を図るための投資です。

主要な投資内容

働きやすい職場づくり

重筋作業の撲滅をはじめとする職場環境の改善

重筋作業の撲滅

重筋作業とは、製造現場において重いものを持ち上げたり、負担のかかる姿勢で作業するなど、身体的に負荷のかかる作業のことです。現在の従業員の負担軽減および将来的な人材不足への備えのため、国内グループを含む全拠点の作業を姿勢と重量をもとにした評価を行いました。その結果一定スコア以上だった作業を「重筋作業」と特定し、重筋作業およびそれに準ずる作業の撲滅に向けた取り組みを推進しています。

撲滅に向けては、ロボットの導入による省人と、人でないとできない作業は負担を減らす取り組みを行っています。2026年中期経営計画で掲げた重筋作業撲滅目標については、2026年9月時点で対象案件の5割以上を解消しており、年度内の件数ゼロ達成に向けて順調に進捗しています。

		目標	対象件数	削減率（削減数）
2026中計目標	姿勢重量点※1 30点以上（重筋作業）	2026年度末までに 0件	87件	51.7%（45件）
2026中計以降	姿勢重量点 20~30点未満	2028年度末までに 0件	369件	20.8%（77件）
	姿勢素点※2 8点以上 保持 5kg以上	2028年度末までに 0件	2,238件	8.6%（194件）
	保持 10kg以上	2028年度末までに 0件	3,726件	10.9%（409件）

※ 2026年9月時点

※1 姿勢重量点：作業姿勢と重量物の取扱い負荷を作業時間などもかけ合わせて総合的に評価した指標。点数が高いほど身体への負担が大きいことを示す。
※2 姿勢素点：作業時の姿勢による身体負担の大きさを数値化した評価指標。点数が高いほど身体への負担が大きいことを示す。

屋外LED照明器具の製造 鋼板運搬作業の省人と身体的負担の軽減

大型LED照明製品の製造工程で、切断や曲げ加工のために板状の鋼材をレーザ切断加工設備に投入する作業があります。

従来、1枚当たり20kgから50kg程度の鋼材を作業者が低い姿勢から人力で持ち上げて移動していましたが、クレーンを導入することで2名から1名体制への省人に加え、従業員の身体的負担軽減も実現しました。これにより、女性やシニア、習熟度の低い新人担当者など、多様かつ柔軟な人材配置が行えるようになりました。



クレーンの吸着パッドで鋼板を保持し、水平アームを使って容易に運搬

働きがいのある職場づくり

- 年功要素を減らし、個々の能力や活躍を活かす人事制度への改革
- 人事制度と連動した教育体系の見直し
- 従業員のスキルアップを奨励するライセンス手当の拡充

ライセンス手当

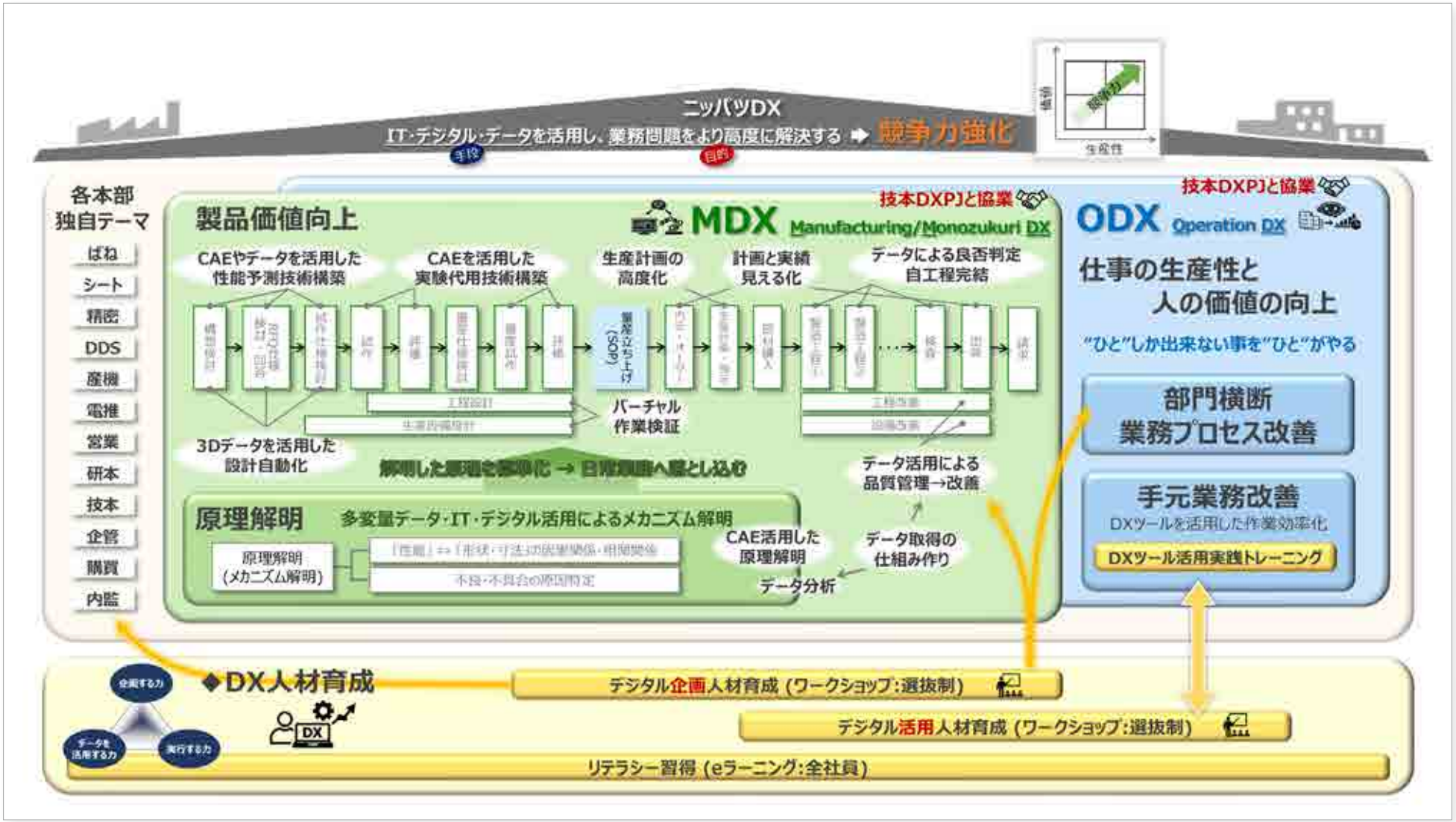
高度な専門性を持つ人材の育成・確保を目的とし、当社の業務に必要な公的・専門資格・社内認定資格を有する従業員へ手当を支給する制度を新設しました。2023年度に制度を新設して以降、毎年度順次対象資格を拡充しており、中長期的な従業員のスキルアップへのモチベーション向上効果が期待されます。

	2024年度	2025年度
投資金額（概算）	4億円	4億円
対象資格数	279	331
対象資格保有者数	3,117名	3,366名
一人当たり支給件数	2.47件	2.89件
一人当たり支給金額	12,417円	12,764円

人的資本に関する取り組み P.50

DX投資

当社は2024年度に「DX推進プロジェクト」を立ち上げ、DXへの取り組みを本格化しました。
DXを単なるIT化や業務効率化ではなく、従来解決が難しかった業務課題に対し、IT・デジタル・データを活用してより高度な解決を実現することで、
価値を生み出し競争力を高める取り組みと位置づけています。複数テーマを同時並行で進行し、全社的な規模で取り組みを推進しています。



社内資料より抜粋

DX投資

DX推進プロジェクトでは、ものづくりに直結するDX（MDX）、事務業務におけるDX（ODX）、その両者を支えるDX人材育成の3領域に取り組んでいます。

MDX (Manufacturing / Monozukuri DX)

AIやシミュレーション、データ活用により、設計から生産までのものづくりプロセスを高度化し、開発・設計効率向上や開発期間短縮や品質向上を実現します。

懸架ばね事業 最適設計解を探索し具現化する技術構築

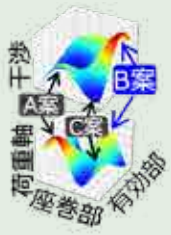
課題

お客様からのすべてのご要望を満たす設計案の導出

取り組み1

「セットベース設計」の導入

すべての要求の組合せを効率的に解析して、要求を満たす範囲（成立範囲）を割り出し、複数の形状案を導き出す設計手法を構築しました。



課題

難しい設計形状の具現化

取り組み2

「製造フィードバック技術」の導入

エンジニアの属人的スキル・習熟度に依ることなく、緻密な制御のもと、試作・量産段階で設計形状通りに具現化できるようになりました。



足元の効果

・お客様への提案バリエーションの拡充
・試作時間および量産準備時間の短縮

今後の展望

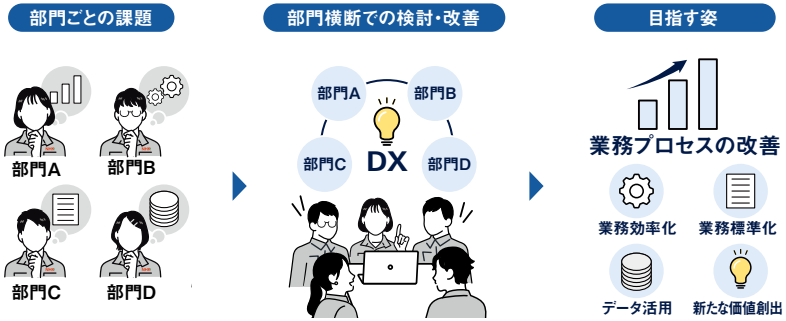
お客様との関係を深めながら、車両の操縦安定性、乗り心地性能の向上やコスト最適化に貢献し、将来の競争力・収益力の向上につなげます。

ODX (Operation DX)

日常的に発生する事務業務や、部門内外と連携した事務手続を効率化して、従業員が価値の高い業務に注力できる環境を整備しています。

部門横断での複雑な業務プロセスの改善

部門内での業務改善に加え、部門横断で発生する複雑な業務プロセスや情報連携の課題解決に取り組んでいます。関係部門が連携し、業務プロセスの見直しとデジタル技術の活用推進により、全社的な業務効率化を目指します。



手元業務の改善とDXによる改善の定着

各部門から選抜された担当者により、手元業務の課題を抽出し、デジタル技術を活用した改善活動に取り組んでいます。担当者を起点に自部門への展開を通じて改善活動を定着させ、DXによる業務改善が日常的に行われる組織文化を醸成します。

DX人材育成

全社員のDXリテラシー向上に加え、DXを推進する牽引人材の育成を進め、データ活用やデジタル技術を業務変革につなげられる組織づくりに取り組んでいます。

DXで改善改革を牽引する人材の育成

全社から選抜した34名を対象に、IT・デジタル・データを主体的に活用する力を養う研修を実施し、全社横断課題の解決や業務プロセスの変革を実行する人材の育成を推進します。研修で身に付けたスキルを活かし、2027年より実際に改善改革を推進します。

全社員を対象としたDXリテラシー研修の実施

経営層を含めた全社員を対象にEラーニングを2025年度より実施しています。2026年度はAI活用のハンズオン研修も導入。全社のDXリテラシーを底上げしています。

カーボンニュートラル投資

ニッパツグループ環境チャレンジで掲げる
カーボンニュートラル達成に向けた投資です。

主要な投資内容

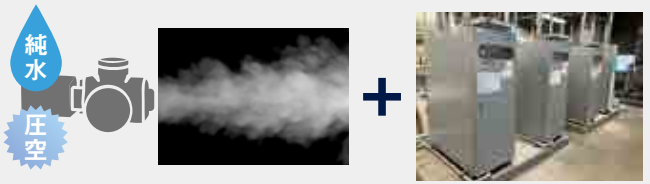
CO_2削減に向けた設備の見直し
設備の電化、更新、燃料転換、ライン編成

再生可能エネルギーの活用
再エネ電力の購入、太陽光発電への設備投資など

DDS駒ケ根工場
クリーンルームの加温・加湿の灯油使用廃止

工場内クリーンルーム維持に使用している加温・加湿機構を二流体式機構による加湿方式採用と加温機構の電気ボイラ化により、灯油使用を廃止し生産系のカーボンニュートラルを達成しました。

CO_2削減効果 **-68.9t-CO_2/年**



再生可能エネルギーの活用

現在当社工場で6事業所、国内グループで25事業所、海外グループ会社で6事業所の計37事業所に太陽光設備を導入しています。2025年度の太陽光発電由来の発電量は、当社およびグループ会社のグローバル電力使用量の2.9%に相当します（前年比+0.5%）。引き続き複数の事業所で太陽光発電設備の導入や増設を現在も計画中です。

研究開発投資

既存事業の開発強化および中長期的な新規事業創出のための投資です。

主要な投資内容

既存事業における開発強化
既存製品の付加価値向上、既存分野における新製品の開発

新規事業探索
大学などとの共同研究、地域や他社との協働

大同特殊鋼と駆動用モーターの性能向上・環境負荷低減に役立つ2製品を開発

大同特殊鋼が開発した重希土類フリーの磁石と、当社グループのCFRPアッセンブリ技術、ばね設計技術を融合し、以下の2製品の開発が実現しました。

高回転・高出力 SPMローター

磁石をCFRPで固定。従来品比で1.5倍以上の高回転化と、従来品比で約50%の高出力化を実現。同一出力相当の条件下ではモーター全体の体積比で約50%の小型化が可能。



ばね固定IPMローター

板ばねにより磁石を固定する新構造。一般的にはリサイクル時には磁石固定用の樹脂除去のための加熱工程が必要で、CO_2排出などの環境負荷が課題となっていた。本構造により、易解体、高いリサイクル性が実現。



事業投資

「品質第一」のものづくり力強化および、成長分野における生産能力の向上、工場の拡張や設備の更新、IoTを使ったものづくり革新のための投資です。

主要な投資内容

成長事業への投資
能力増強のための土地購入、生産棟建設または拡張、設備の導入

既存事業への投資
設備の更新、新技術や新製品の設備導入

インド拠点への投資を強化

インド拠点における自動車市場拡大を背景に、インド拠点での生産体制の強化・拠点拡大の投資を進めています。

懸架ばね　西インドでの新工場建設

インド国内の自動車生産台数増加の見通しのもと、自動車用懸架ばねの需要も拡大が予想されています。これを踏まえ、NHKスプリングインディア社に3拠点目となる新工場を西インドに建設することを決定しました。（投資額:約20億円、今後追加の設備投資についても検討を進めます）

モーターコア生産体制構築

自動車電動化の需要は年々増加する見通しであり、モーターコアもこれに比例して需要拡大が見込まれます。そのため、インドでのモーターコア生産体制を新たに構築することを決定しました。（投資額:約15億円、今後2030年の投資額は約100億円を予定しています）

CFOメッセージ

CFO Message

「キーパーツで 世界を動かす」を実現するために

私たちは2026年、新たな企業理念として「キーパーツで世界を動かす」を掲げました。

私はこの理念を、社会や産業の進化を支えるキーパーツを提供し続けることで、新たな価値創造に挑戦し続けるという私たちの意思そのものだと捉えています。社会が変化するほど、求められるキーパーツも変わります。自動車の電動化、デジタル社会の進展、AIの普及、カーボンニュートラルへの対応。こうした変化の中で、ニッパツはどの領域で価値を発揮し、どの領域で新たな強みを築くのか。その問いに向き合いながら経営資源を配分していくことが、私の役割だと考えています。企業価値向上とは、事業の成長によって生み出した価値を将来の価値創造へと循環させていくことです。社会から必要とされ続ける事業を育て、その成長が新たな投資や挑戦を生み出し、次の価値創造へとつながる好循環を築くことこそが、私たちの目指す企業価値向上です。

ROICを活用し、資本効率への理解を深める

2026中期経営計画では、資本効率を測る指標の一つとしてROICを掲げ、社内への浸透を進めてきました。経営の投資判断は、売上や利益、成長性、事業の将来性などを総合的に勘案して行うものであり、ROICのみを基準とするものではありません。

投資家の皆さまが、投下資本に対してどの程度の利益を生み出しているかという観点から、当社の事業や投資を評価されることは十分に認識しています。ROICは、経営判断を機械的に決める指標ではなく、投資の妥当性や実行後の成果を客観的に検証し、投資家の皆さまとの対話を深めるための重要な共通指標であると考えています。引き続き、各事業のROICを把握し、収益性と資本効率の改善に向けた課題を明確にするとともに、成長投資や事業改善の効果を継続的に検証することで、より規律ある資本配分につなげていきます。

将来の価値創造に向けた資本配分と事業の収益力強化

こうした資本効率への視点を踏まえながら、事業活動によって生み出した利益やキャッシュを、将来の価値創造に向けて適切に配分していきます。資本配分は、何に投資し、どの事業を育てるのかという経営の意思そのものです。私たちは、既存事業の競争力と収益力を高める投資に加え、成長分野、人材、DXへの投資を着実に進めます。その際には、投資規模だけでなく、当社の技術や強みを活かして生み出す価値、収益性、成長性、投資効果を総合的に見極めていきます。

現在の成長を支えるDDS事業では、世界トップシェアの基盤となる高精度な薄板金属加工技術や微細加工技術、大量生産を可能とする製造技術をさらに磨き、AIの普及やデータセンター需要の拡大を確実に取り込んでいきます。同時に、DDSで培った技術基盤をより幅広い成長領域へ展開します。



CFO、専務執行役員、
企画管理本部本部長
池尻 修

CFOメッセージ

半導体関連分野では、精密金属加工技術、微細加工技術、材料技術などのコア技術を活かした新たな価値創造に取り組み、自動車分野では、既存事業の収益力強化を図りながら、電動化の進展を見据え、モーターコアや電子部品など次世代モビリティを支える製品の開発・生産体制を強化していきます。

投資家の皆さまからは、収益性の観点から懸架ばね事業への投資についてご質問をいただくことがあります。懸架ばね事業は当社の事業基盤の一つであり、将来の価値創造を支える重要な事業です。懸架ばねは自動車の安全性や走行性能を支える重要な製品であり、長年にわたり自動車メーカーとの強固な信頼関係を築いてきました。また、その過程で培った知的財産や設計・製造ノウハウは、シートや精密部品といった自動車関連事業に加え、HDDサスペンションなど非自動車分野にも展開され、当社の競争力の源泉となっています。そのため、私たちは懸架ばね事業をグループ全体の技術基盤と顧客基盤を支える重要な資産と捉えています。今後も、懸架ばねで培った技術や知見、お客様との信頼関係を活かし、新たな事業や製品の創出につなげていきます。一方で、現在の収益性に課題があることも認識しています。老朽化した設備の更新投資を進め、生産性向上と原価低減による収益力の回復に全力をあげて取り組んでいます。また、新規受注については、採算性や投資回収、資本効率をこれまで以上に厳格に見極め、売上規模の拡大を追うのではなく、投下資本に見合うリターンを安定的に生み出せる事業へと変革を進めていきます。

私たちは、懸架ばね事業の持つ技術力や顧客基盤という強みを活かしながら、収益力と資本効率の改善を両立させることで、現在の強みを将来の収益基盤へとつなげ、持続的な成長を実現していきます。

人材への投資こそが長期的な競争力をつくる

私は、「人を大切にする」というニッパツの価値観をとても大事にしています。同時にCFOの立場からは、人への投資を理念だけで説明するのではなく、それがどのように企業価値につながるのかを示す必要があると考えています。賃上げや教育、人材育成は短期的には費用となりますが、支出するだけで終わるのであれば、成長投資とは言えません。

例えば、現場人材の定着は技能の蓄積を通じて生産性向上や品質ロスの低減につながります。専門人材の育成は新製品の開発や新事業の創出を促し、DX人材の強化は業務効率化や固定費の削減を通じて収益力向上に寄与します。人事制度改革や教育体系の見直し、専門人材の育成、リスキリング、グローバル人材の強化を進める目的は、従業員満足度を高めることだけではなく、人材と組織の力によって競争優位を築き、将来の利益とキャッシュフローを創出することにあります。

私は、人への投資をコストではなく、企業価値を生み出す成長投資として捉えています。だからこそ、投資額を示すだけでなく、人材の定着、生産性、品質、新製品・新事業の創出など、どのような価値につながったのかを継続的に検証し、より具体的に示していきます。こうした積み重ねが、ニッパツの長期的な競争力と持続的な企業価値向上につながると考えています。

対話を通じて企業価値向上を実現する

近年、投資家の皆さまとの対話を通じて改めて感じるのは、企業価値向上への期待の高さです。私たちに求められているのは、目先の業績を説明することだけではありません。なぜその投資を行うのか、どのような強みを伸ばし、将来どのような価値を創出していくのかを分かりやすく示していくことが重要だと考えています。

外部からの視点は、私たちの経営を客観的に見つめ直し、新たな課題や成長機会を再認識する貴重な機会でもあります。対話を通じて得られた示唆は、事業の収益性向上や資本配分のあり方、成長投資の方向性を考える上で重要な気付きにつながっています。今後も建設的な対話を重ねながら、経営の質を高め、企業価値向上につなげていきます。

私たちは、将来の成長に向けた投資と株主還元の両立を重要な経営課題と位置づけています。DDSをはじめとする成長分野への投資に加え、半導体関連分野や電動化分野への投資、人材育成やDXなど経営基盤の強化を着実に進め、持続的な価値創造を目指します。また、資本効率を意識した経営と安定的な株主還元を両立することで、株主の皆さまの期待に応えていきたいと考えています。

現在は2026中期経営計画の総仕上げに取り組むとともに、その先の成長を見据えた2030年中期経営計画の策定を進めています。「キーパーツで 世界を動かす」という理念のもと、当社の強みである技術力、人材、そして長年培ってきた信頼を礎に、新たな価値創造へ挑戦し続けることで、持続的な成長と企業価値向上の実現を目指してまいります。

セグメント別の成長戦略

懸架ばね事業

事業概要

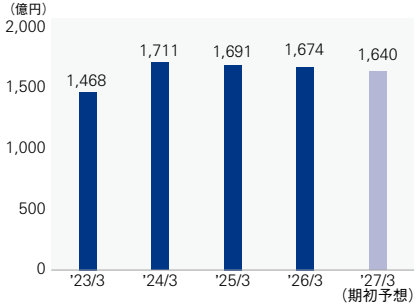
懸架ばね事業では、主に自動車で使われる懸架ばねを提供しています。

主要製品 | コイルばね、板ばね、スタビライザ、アキュムレータ、トーションバー、スタビライザリンク、スタビリンカーほか

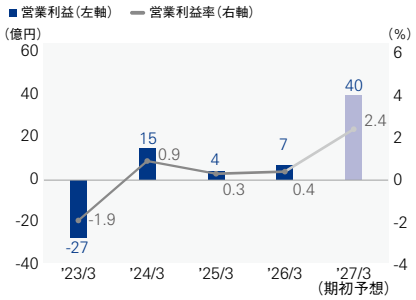
売上高・営業利益／営業利益率の推移

国内での需要減少があったものの、タイにおける原材料および諸資材価格上昇分の製品売価への転嫁が進んだことや一部車種の台数増加により、売上高は1,674億円（前期比1.0%減）、営業利益は7億円（前期比56.6%増）となりました。

売上高



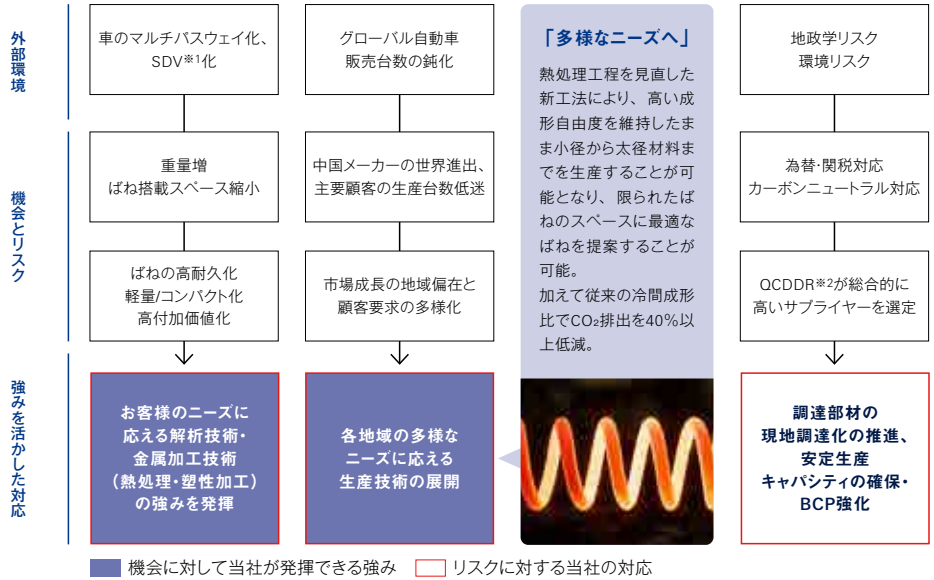
営業利益・営業利益率



当事業のリスクと機会

自動車業界は部品供給不足や米国関税影響による調達リスクが高まっており、サプライチェーン強化が急務です。当事業はこれらのリスクをチャンスと捉え、グローバルな安定供給体制を整備することで、競争力強化に努めます。

主要な外部環境および機会とリスク



成長戦略・今後の展望

懸架ばね事業では、市場全体の大幅な数量成長が見込みにくい中、従来の数量拡大型ビジネスモデルから、収益性・効率性・技術価値を重視した事業構造への転換を進めています。

また、お客様ニーズの多様化や地域ごとに異なる市場要求に対応するとともに、グローバルでのQCDDR向上と環境負荷低減を実現していきます。

① カーボンニュートラルの推進:生産設備の電化を着実に進めるとともに、省エネルギー技術や再生可能エネルギーの活用を含め、環境負荷の低減と生産効率向上の両立を推進します。

② DXによる収益力向上:生産活動のデジタル化をさらに進化させ、設備・品質・生産データを連携・活用し、継続的な改善を目指します。要因解析や予防保全により品質安定化と設備稼働率向上を図り、製造原価の低減と生産性向上を推進します。

③ マルチパスウェイ対応による技術価値向上:多様なパワートレインが共存する市場環境において、それぞれの車両特性に最適な軽量・高機能なばねを提供し、お客様への新たな価値創出を実現します。

これらの取り組みを国内、海外拠点へ展開していきます。さらに環境変化や需要変動に柔軟かつ迅速に対応できる強靭な供給体制を構築するとともに、グローバル最適生産と技術革新により、持続的な収益成長と企業価値向上を実現していきます。

※1：Software Defined Vehicle　※2 QCDDR：Quality（品質）、Cost（コスト）、Delivery（納期）、Development（開発）、Response（対応）

セグメント別の成長戦略

シート事業



事業概要

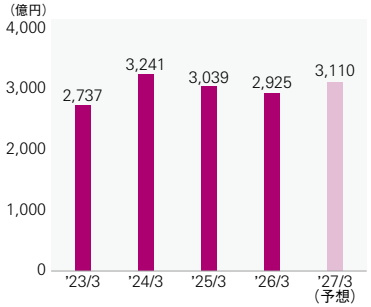
シート事業では、主に自動車で使われるシートを提供しています。

主要製品 ｜ 自動車用シート、シート関連部品、内装品ほか

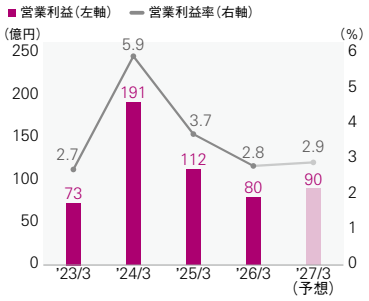
売上高・営業利益／営業利益率の推移

国内およびタイでの日系メーカー減産影響や北米の車種･品種構成の変化などにより、売上高は2,925億円（前期比3.7％減）、営業利益は80億円（前期比28.3%減）となりました。

売上高



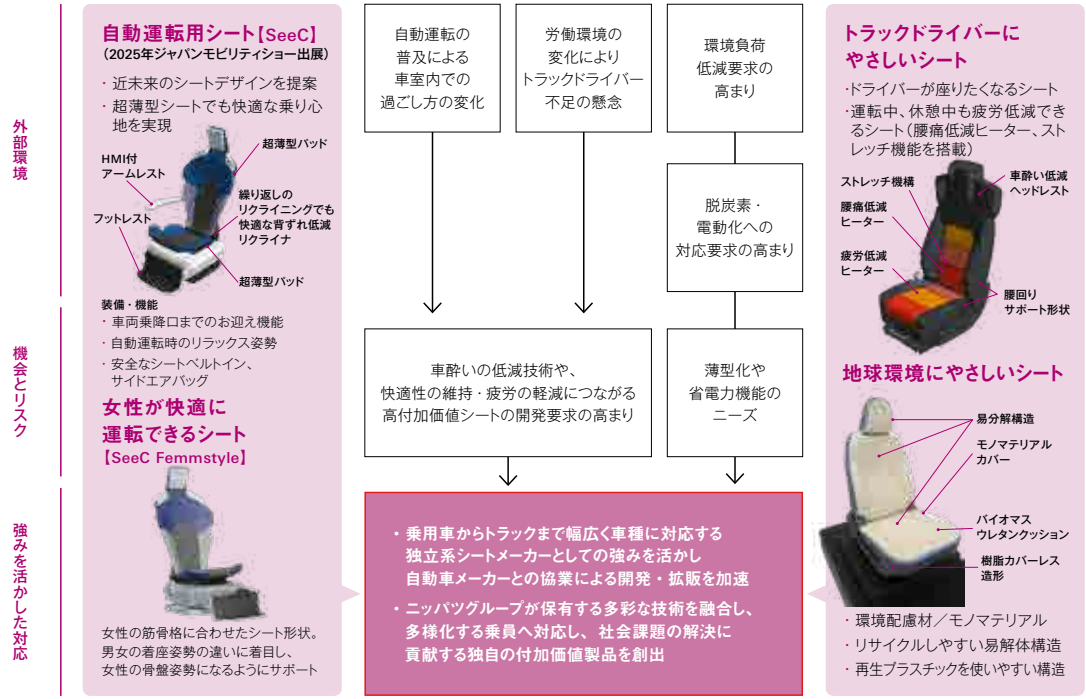
営業利益・営業利益率



当事業のリスクと機会

電動化、カーボンニュートラル、自動運転化などを背景とした、シートに対するニーズの多様化へのスピーディーな対応が求められています。

主要な外部環境および機会とリスク



成長戦略・今後の展望

自動車業界は、CASE、MaaS、カーボンニュートラルへの対応に加え、SDVの進展など、大きな変革期を迎えています。当社は、この変化を成長機会と捉え、多様化する市場とお客様のニーズに応える魅力あるシートの創出に取り組んでいます。

特に、「安全」「快適」「環境」を軸に、軽量化や環境配慮材料の活用、自動運転時代の車内空間に適した次世代シートの提案を進め、商品競争力の向上を図ります。 また、AIやデジタル技術、バーチャル開発技術を活用し、開発・生産プロセスの効率化と品質向上を進めるとともに、お客様との価値共創を通じて提案力の強化に取り組みます。

当社は、独立系シートメーカーとして培った幅広い顧客基盤と、ニッパツグループの技術資産を活かし、安全・快適・環境価値を提供する高付加価値シートの拡販を通じて、中長期的な事業成長と企業価値の向上を目指していきます。

セグメント別の成長戦略

精密部品事業



事業概要

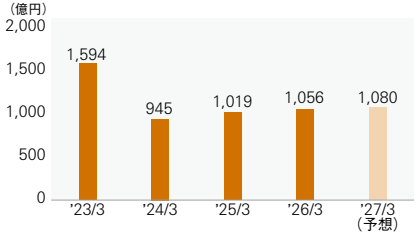
精密部品事業では、金属の材料解析および高精度なプレス加工を強みに、自動車や情報通信など、幅広い分野の製品を提供しています。

主要製品 | HDD用機構部品、線ばね、薄板ばね、モーターコアほか

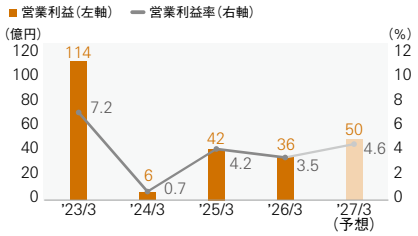
売上高・営業利益／営業利益率の推移

データセンター向け高容量HDDの需要の増加によりHDD用機構部品の売上数量が増加し、またインドの子会社を連結範囲に加えたことで、売上高は、1,056億円（前期比3.5%増）となりました。一方、固定費の増加や関税の影響などにより、営業利益は36億円（前期比14.9%減）となりました。

売上高



営業利益・営業利益率



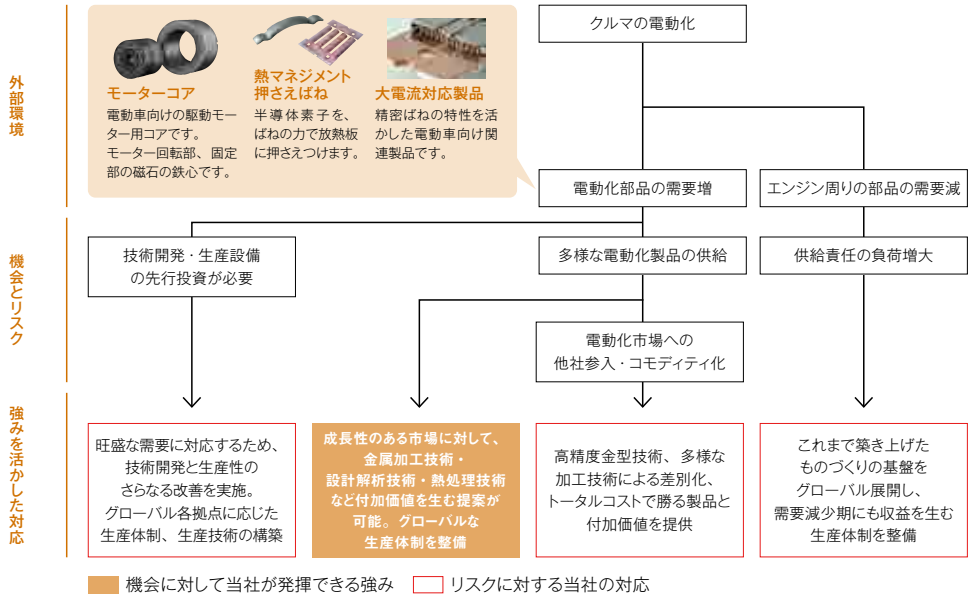
※ 2025年3月期決算以降、精密部品事業からDDS事業が分離することに伴い、2024年3月期以降はDDS事業を除いた数字を掲載しています。

当事業のリスクと機会

クルマの電動化が急速に進展する中、バッテリー技術や駆動制御技術の進化にともない、高性能な電動化部品の需要が高まっています。電動車市場は競争力のある製品を提供できれば大きな成長機会が期待される一方で、政府政策や経済状況の影響を受けやすく、先行きは不透明です。

そのため、市場動向の長期的な変化を見据えながら、技術開発や生産設備への投資を進める必要があります。

主要な外部環境および機会とリスク

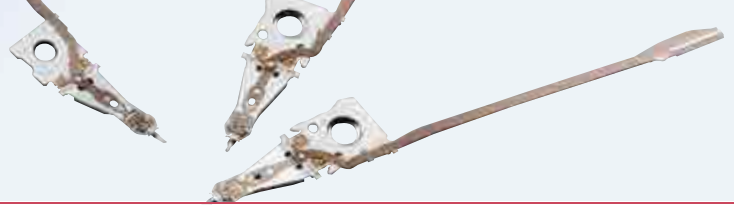


成長戦略・今後の展望

グローバルでの電動化は米国を中心に足元は減速していますが、将来的には世界的な脱炭素の流れを受け、電動車全体に適用される駆動モーター需要は今後も活況となる見通しです。モーターコアは、グローバル供給体制の構築をさらに推し進め、お客様のニーズに対応することで、新たな収益の柱として拡大していく方針で、厚木・メキシコ・インド拠点での生産能力を拡大し採算性を見極めながら事業拡大を図ります。独自の積層技術の高度化（高精度打ち抜き、低損失化、薄板化、接合技術）により差別化を図り、付加価値向上と収益性改善を両立します。これにより持続的成長を牽引する収益の柱へと強化していきます。さらにモーターコア製造技術と当社固有の生産技術を基盤としてモーターサブAssyの事業展開に取り組み、コア単体から一歩進んだ付加価値の高い製品提供でさらなる成長を目指します。長期的には電動化・電制化部品の需要増も期待されます。既存の当社の強みである金属加工技術を活かした次世代製品の開発に注力し、積極的な拡販活動を推進します。

セグメント別の成長戦略

DDS事業



事業概要

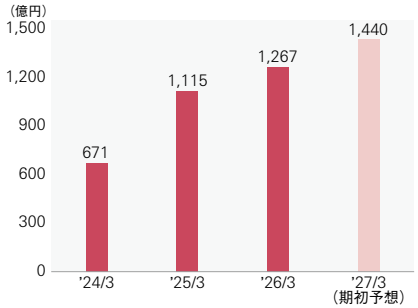
DDS事業では、主にHDD上でデータの読み書き位置をコントロールする特殊ばね製品である、HDD用サスペンションを提供しています。

主要製品 | HDD用サスペンション、コンタクトプローブ（マイクロコンタクタ®）

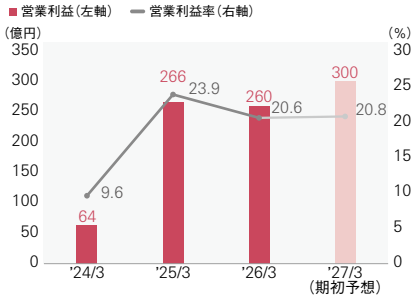
売上高・営業利益／営業利益率の推移

データセンター向け高容量HDDの需要が増加し、HDD用サスペンションの売上数量が前年同期比で増加したことにより、売上高は、1,267億円（前期比13.7%増）となりました。一方、固定費の増加などにより、営業利益は260億円（前期比2.3%減）となりました。

売上高



営業利益・営業利益率



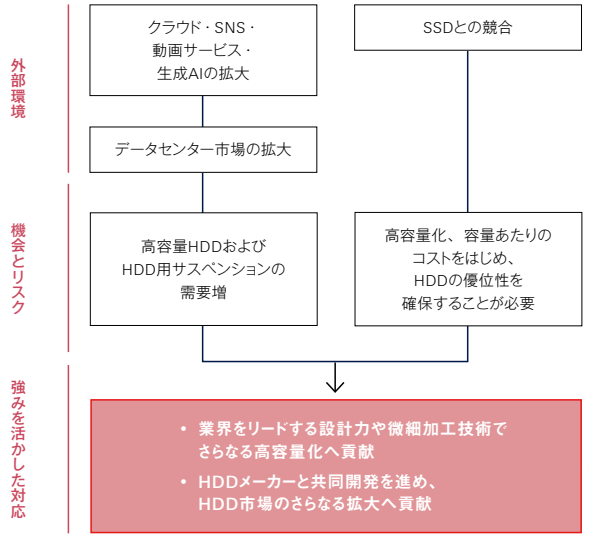
※ 2025年3月期以降、精密部品事業からDDS事業を分離したため、2023年3月期以前の数字は精密部品事業に含まれます。

当事業のリスクと機会

モバイルPCなどにおいてはSSD※への置き換えが進んだものの、高容量が求められるデータセンター用途ではHDDの技術的・経済的な優位性は変わりません。クラウドコンピューティングの利用拡大や生成AIの登場などによるデータセンター市場の拡大にともない、高容量HDD需要も増加していくものと見込んでいます。

※SSD：ソリッドステートドライブ（Solid State Drive）

主要な外部環境および機会とリスク



成長製品

HDD用サスペンション

ディスク上にデータを読み書きするために、サスペンションには精細な位置決め（必要な場所に先端の磁気ヘッドが動かせること）が求められます。

TSA（Triple Stage Actuator）と呼ばれる部品は従来品と比べて関節を増やした3段駆動です。ダイナミックかつ精細な位置決めが可能となり、データセンターで使用するHDDのさらなる大容量化に貢献します。

データセンターに使用される大容量HDDには、現行最大22個のサスペンションが使われ、今後も需要は伸びていくと考えています。



HDD用サスペンション

機会に対して当社が発揮できる強み　リスクに対する当社の対応

成長戦略・今後の展望

データセンター向け高容量HDD需要の拡大を当社のHDD用サスペンション売上拡大につなげるため、競合との競争の中でシェアの維持・拡大に取り組んでいます。各HDDドライブメーカーの高容量化開発を当社の設計力・解析力で支援し、新技術を実現するサスペンションを提供するとともに、ラインの高速化や検査工程の自動化、DX活用による品質・生産性向上を推進しています。さらに、将来の需要拡大を見据え、タイ拠点で新たな生産棟の建設を決定し、生産能力の拡充と供給体制の強化を進めています。これらの取り組みにより、当社のプレゼンスを高め、シェアの維持・拡大を実現していきます。

DDS事業のもう一つの製品であるコンタクトプローブ（マイクロコンタクタ®）は半導体検査工程に使用されています。情報化社会のさらなる発展にともない、今後伸びていくことは間違いありません。現在は市場での当社のシェアは数%ですが、お客様のニーズに沿った製品開発を進めるとともに、HDD用サスペンションで培った生産自動化技術を駆使し生産量拡大、コスト競争力向上を実現しシェア拡大を図っていきます。

セグメント別の成長戦略

産業機器ほか事業



事業概要

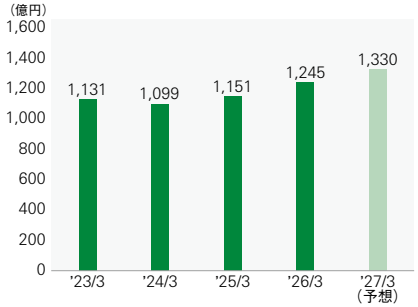
産業機器ほか事業では、電動車分野や半導体分野、鉄道、レジャー用品など、多岐にわたる製品を提供しています。

主要製品 | 半導体プロセス部品、セラミック製品、配管支持装置、金属基板、立体駐車装置、セキュリティ製品、マリンプロダクト、ゴルフシャフト、照明器具ほか

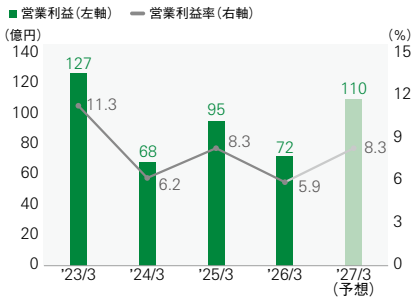
売上高・営業利益／営業利益率の推移

半導体プロセス部品の需要は継続的に増加しているものの、半導体プロセス部品と金属基板の将来的な需要増に対応するための設備投資に対する減価償却費の増加などにより、売上高は1,245億円（前期比8.1%増）、営業利益は72億円（前期比23.3%減）となりました。

売上高



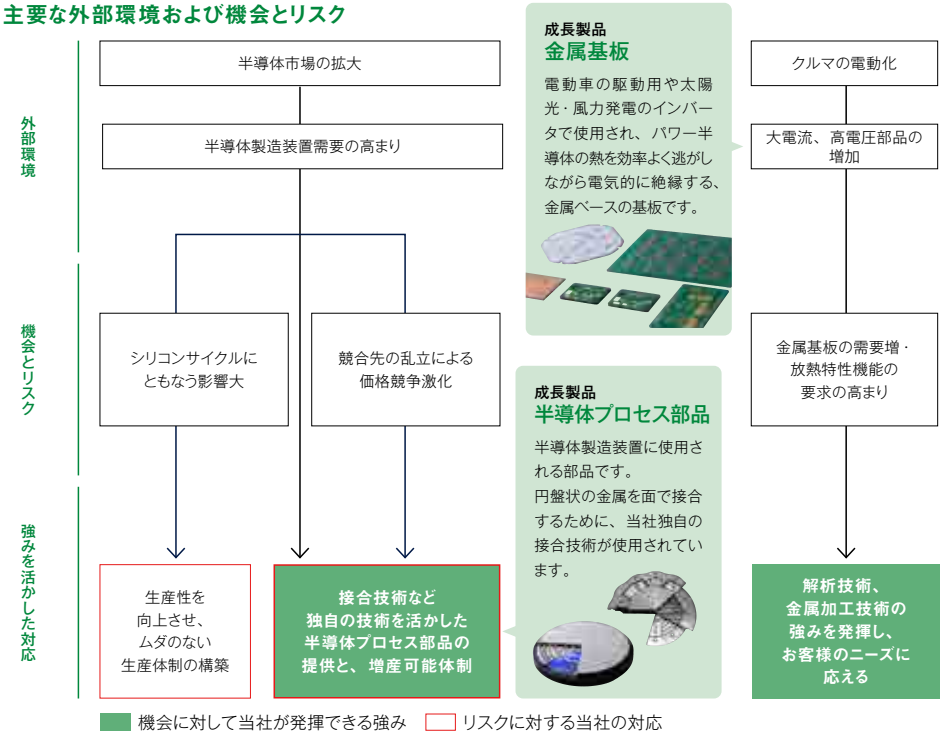
営業利益・営業利益率



当事業のリスクと機会

半導体市場の拡大にともなう半導体製造装置需要の増加、クルマの電動化や産業用途向けパワーモジュールの市場拡大にともなう金属基板の需要の増加を機会として捉えています。一方、半導体シリコンサイクルにともなう需要減、価格競争の激化をリスクと捉えています。

主要な外部環境および機会とリスク



成長戦略・今後の展望

産業機器ほか事業では、半導体プロセス部品および金属基板を今後の成長製品として捉えています。また、当事業は成長製品の拡大に加え、当社グループの次なる成長を担う新たな事業を創出する役割も担っています。半導体プロセス部品につきましては、2020年度後半より本格稼働した宮田工場が、旺盛な需要に対応すべく生産能力を順次拡大し、既存の伊勢原工場との最適な生産配分を実施してきました。宮田工場に関しては建屋を拡張し、今後のさらなる需要増に対応していくと同時に一層の収益力の向上に取り組んでいきます。また、半導体の多積層化と微細化がさらに進み、その実現のために求められている機能、特性の多様化、高精度化に応えるための開発に取り組みます。加えて、営業、設計、業務、品質保証などの各部門が連携するプロジェクトチームを立ち上げ、開発初期段階から量産までの進捗管理や課題解決を強化することで、顧客対応力および競争力の向上を図ります。また、AI・データセンター需要の拡大や自動車の電動化進展を背景に、さらなる成長が見込まれており、需要増加への対応を進めていきます。

金属基板については、車載LED向けをはじめとした従来製品の拡販、パワーモジュール、AC-DC/DC-DCコンバーターといったクルマの電動化に対応した製品の開発および拡販を進めるとともに、駒ヶ根とマレーシアニッパツ両工場の生産体制の強化を進めていきます。

サステナビリティ基本方針・推進体制

ニッパツグループサステナビリティ基本方針

当社グループは、社会の発展に「なくてはならないキーパーツ」を提供し続けることにより、社会課題を解決し、持続可能な社会の実現に貢献しています。

2025年に、当社グループが持続的成長のために果たすべき責任と価値創造に係る方針として「ニッパツグループサステナビリティ基本方針」を制定しました。

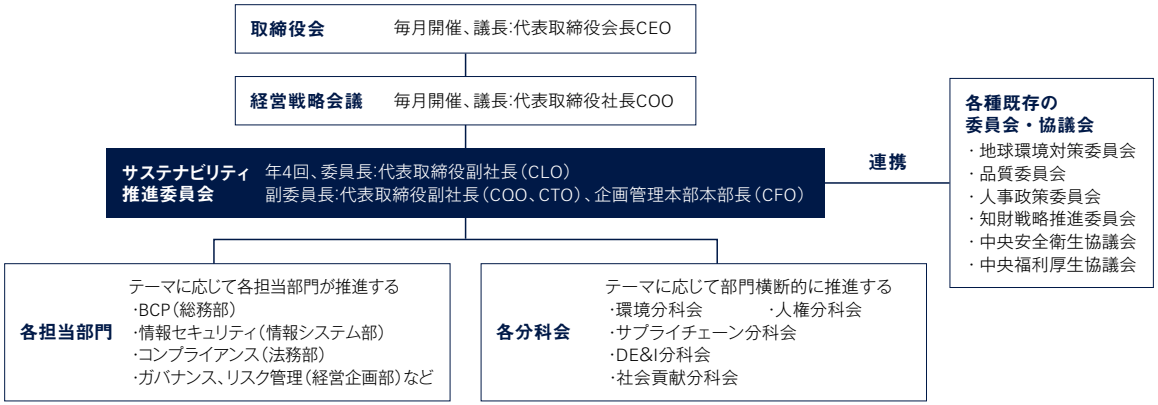
当社グループは、事業における競争力・経営基盤の強化を図り、企業価値を高めるとともに、その成果をステークホルダーに還元することにより、社会から信頼される会社であり続けることを目指します。

サステナビリティ基本方針 P.7



サステナビリティ推進体制

サステナビリティ経営推進のための重要事項について、内容に応じて本委員会、経営戦略会議、取締役会で協議・審議のうえ、重要事項については取締役会にて決定しています。



サステナビリティ推進委員会の目的

本委員会は、サステナビリティ推進に関して、的確な経営判断に基づき、全従業員やステークホルダーへ開示・周知・浸透させながら、全社横断的に取り組むことで、当社グループの中長期的な企業価値向上に繋げることを目的としています。

サステナビリティ推進委員会の役割

- サステナビリティ推進に関する企画立案
- サステナビリティ関連施策の推進、フォローアップ
- サステナビリティに関わる社内外情報の収集・共有および協議

サステナビリティ推進委員会の構成

委員長を代表取締役副社長(CLO)、副委員長を代表取締役副社長(CQO、CTO)と企画管理本部本部長(CFO)が務め、関連領域の部門長を常任委員として構成しています。

サステナビリティ推進委員会で扱う主要テーマ
(2025年度実績)

- マテリアリティに紐づく取り組みの推進
- サステナビリティ浸透活動
- 理念体系の検討および各種方針類の体系化
- 成果判断指標(KPI)の明確化
- ガバナンスおよびリスク管理の高度化
- ステークホルダーエンゲージメントにつながる施策の推進
- 社会貢献活動の体制構築および推進
- 外部評価の結果分析およびスコア改善

サステナビリティ推進委員会と経営との連動

本委員会は年4回開催され、本委員会で協議された内容は、必要に応じて経営戦略会議や取締役会に報告・審議されています。

サステナビリティ推進委員会と関連部門や分科会との連動

本委員会で協議された内容は、各領域の分科会(部門横断)または担当部門にてさらなる協議の上、具体的な施策の立案・実行が進められます。

マテリアリティ（重要課題）と具体的な取り組み

当社は、自社にとっての重要性および外部からの期待を踏まえ、以下の8つのマテリアリティを特定しました。各マテリアリティについて具体的な取り組みを進めていきます。

マテリアリティの特定プロセスはこちら（当社HP）



区分	マテリアリティ	主な取り組み	目標・KPI	該当するSDGs	対象ページ
事業活動（「ニッパツグループ環境チャレンジ」地球環境保全への対応）	CO_2排出量の削減	・省エネ推進 ・設備の電化、燃料転換、ライン編成 ・生産工程や製品開発における技術革新 ・再生可能エネルギーの活用（電力購入、太陽光発電への設備投資など）	対象会社：Scope 1+Scope 2におけるCO_2排出量 2030年／2039年／2050年 当社および国内連結子会社：2013年度比50%減／カーボンニュートラル達成／— 当社および国内外連結子会社：2013年度比37%減／2013年度比68%減／カーボンニュートラル達成		P.46
	環境負荷物質の削減	・材質判定機による分別の徹底と廃プラの有価物化 ・再資源化が可能なリサイクル業者の再検証 ・有償リサイクルの無償化や有価物化の推進	対象会社：産業廃棄物（サーマルリサイクルおよび埋立） 2030年／2039年／2050年 当社および国内連結子会社：ゼロを目指す／—／—		P.47
	環境貢献型製品の創出	・電動車の駆動用モーターに使用されるモーターコアやインバーター用の金属基板など電動車関連製品の開発・生産・安定供給	製品／2026年度売上／2030年度売上 モーターコア：98億円／306億円 金属基板：102億円／251億円 2026年5月決算説明会時点の売上見通し		P.48
	社会課題の解決に寄与する製品開発	・社会全体で情報化が加速するなかでのビッグデータ需要に対応するHDD関連部品や半導体プロセス部品の開発・生産・安定供給	製品／2026年度売上／2030年度売上 半導体プロセス部品：382億円／643億円 2026年5月決算説明会時点の売上見通し		P.27
経営基盤	人の価値の最大化	・人材の確保と育成 ・DE&I推進 ・エンゲージメント向上 ・人事制度改革 ・安心・安全な職場づくり	・処遇改善、ライセンス手当制度拡充によるエンゲージメント向上 ・重筋作業の撲滅 項目／2025年（実績）／2030年（目標） 従業員エンゲージメント診断スコア：68.7pt／75.0pt 女性管理職比率：3.0%／5.0% 総合職定期採用女性採用比率：23.9%／20.0% 男性の育児休業取得率：76.6%／100.0%		P.50
	人権の尊重	・人権尊重方針の浸透 ・人権推進体制の強化 ・人権リスクに対する防止策の推進	・人権研修の実施と受講率100% ・当社および国内連結子会社での人権調査の実施 ・当社でのサプライチェーンにおける人権調査の実施 ・長時間労働防止のための取り組み実施		P.52
	コンプライアンス	・役員、従業員への継続的な教育	・コンプライアンス意識調査結果に基づく問題点・課題の抽出とコンプライアンスプログラムへの落とし込み		P.68
	グループ経営	・サステナビリティ、マテリアリティのグループでの取り組み ・当社および連結子会社への社長訪問によるコミュニケーションの実施（「TOP巡回」）	・「TOP巡回」によるグループ一体感の醸成 ・グループ社長会、グループ会議体による情報共有 ・当社および国内連結子会社での従業員持株会加入率80%以上 ・グループ会社との連携による、働きやすい・働きがいのある職場づくりの促進		

地球環境保全への対応

環境方針

ニッパツグループ環境方針

地球環境との調和を目指し、持続可能な社会の実現に貢献します

アクションプラン

① 「ニッパツグループ環境チャレンジ」を推進し、CO_2排出量の削減および産業廃棄物の削減に取り組みます
② 環境貢献型製品・サービスの創出と環境関連の法令・規制等の順守により、社会全体の環境課題の解決に貢献します
③ 事業活動全体で、気候変動の抑制やサーキュラーエコノミー、生物多様性の保全に取り組みます
④ ニッパツグループの従業員、パートナー企業や地域など、すべてのステークホルダーと協働し、本方針を実現します

ニッパツグループ環境チャレンジ

当社グループは、1993年に環境ボランタリープランを公表以降、グループ全体で地球環境保全活動に取り組んできました。2021年9月に「ニッパツグループ環境チャレンジ」を宣言し、その達成に向け、当社が掲げているマテリアリティ（重要課題）である「CO_2排出量の削減」と「環境負荷物質の削減」に関連する取り組みを推進し、2025年度まで計画通り進捗しています。

また、廃棄物に関する目標は当社グループにおけるサーキュラーエコノミーへの取り組みが進んだことと、より早期の環境負荷低減活動に向けて、目標を見直しました。

ニッパツグループ環境チャレンジ

① 国内では2039年までにカーボンニュートラルを達成する。2030年までにCO_2排出量を2013年度比50%減にする。グローバルでは2050年までにカーボンニュートラルを達成する。2030年までにCO_2排出量を2013年度比37%減、2039年に68%減にする。
② 2030年までに国内の産業廃棄物のサーマルリサイクルおよび埋立ゼロを目指す。

項目	排出量 2024年	排出量 2025年	低減に向けた主な取り組み	推進中の主な施策
CO_2（千t-CO_2）	109	90	・省エネ推進 ・設備の電化、燃料転換、ライン再編 ・生産工程や製品開発における技術革新 ・太陽光発電などへの設備投資 ・再生可能エネルギー電力購入	・工場照明器具更新(LED化) ・フォークリフト電化 ・設備の電化、放熱ロス防止 ・エアリーク改善 ・LPGからLNGへの切替 ・空調設備更新　など
産業廃棄物（t）	28	5	・リサイクル業者の再検証 ・有償リサイクルの無償化 ・有価物化の推進	・材質判定機による廃プラの有価物化 ・汚泥リサイクル業者の再検証

（注）上記排出量は当社および国内連結子会社を集計対象としています。

推進体制

「ニッパツグループ環境チャレンジ」の宣言に基づき、地球環境対策委員会では事業部ごとの長期の環境活動計画をとりまとめるなど、当社グループで持続可能な社会の実現に向けて活動を強化しています。

地球環境対策委員会は年2回開催され、ニッパツグループ環境チャレンジを踏まえた中長期目標の設定、実現に向けたシナリオの策定を行い、活動を推進しています。活動推進の進捗状況は、経営戦略会議へ定期的に報告し、経営戦略へ反映しています。



BU：Business Unit
担当役員：生産本部の環境保全活動を統括（執行役員副本部長）
実務担当：担当役員の下で実活動を実施（部／次長級）

CO_2排出量の削減

指標・目標

当社グループは、エネルギー使用量から算出するCO_2排出量について削減目標を掲げ、その達成に向けて取り組んでいます。

項目	目標年	目標値
国内目標	2030年	Scope1+Scope2におけるCO_2排出量の2013年度比50%減
	2039年	Scope1+Scope2におけるCO_2排出量ゼロ
グローバル目標	2030年	Scope1+Scope2におけるCO_2排出量の2013年度比37%減
	2039年	Scope1+Scope2におけるCO_2排出量の2013年度比68%減
	2050年	Scope1+Scope2におけるCO_2排出量ゼロ

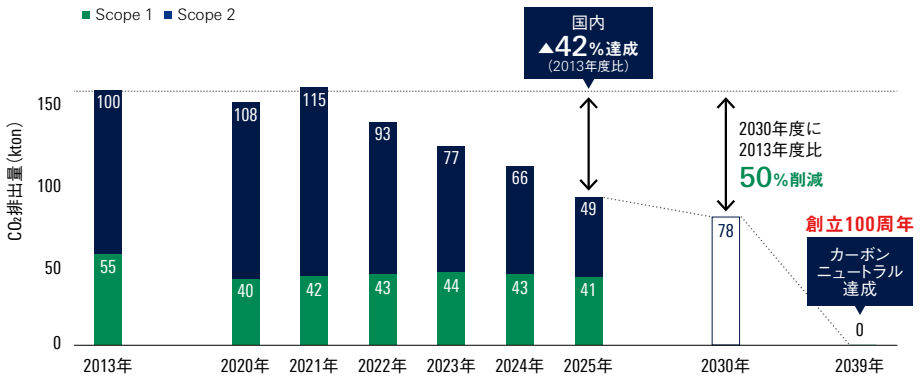
国内でのCO_2削減活動

2025年度は、省エネ推進、空調設備などの高効率機器への更新、再生可能エネルギーの活用（太陽光発電パネルの設置）、燃料転換（化石燃料設備の電化など）、設備の省機化および廃止などを行うとともに、低炭素電力やクレジットの購入などの対策を行いました。

結果として、当社、国内グループ会社いずれもCO_2排出量の総量は減少しました。

2026年度以降も上記対策を継続しCO_2排出量を削減するとともに、再生可能エネルギーの利用比率を増やしていきます。

CO_2排出量の推移と削減目標（当社＋国内グループ会社）



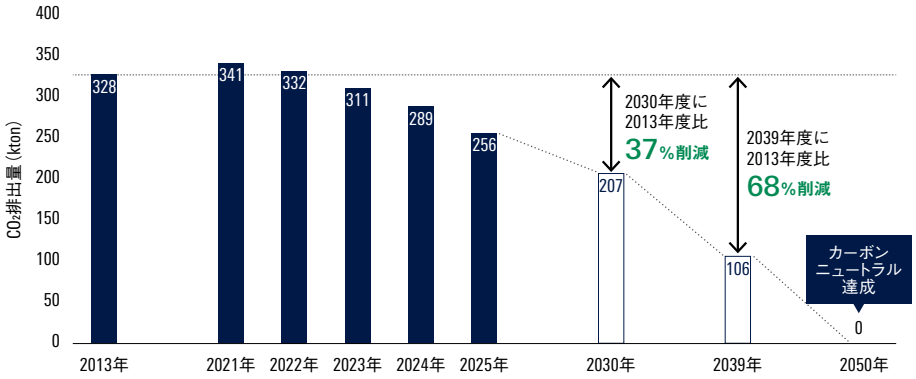
グローバル連結でのCO_2削減活動

当社グループは、「グローバルで2050年カーボンニュートラル達成」を目標に、取り組みを進めています。

2025年度は、国内同様に省エネ推進、空調設備などの高効率機器への更新、再生可能エネルギーの活用（太陽光発電パネルの設置）、設備の省機化および廃止などを行うとともに、グリーン証書の購入などの対策を行いました。

2026年度以降は、タイニッパツで省エネ診断を実施するなど、より積極的にCO_2削減活動を進めていきます。

CO_2排出量の推移と削減目標（当社＋国内外グループ会社）



カーボンニュートラル達成拠点

当社グループでは、2025年度末時点で5工場が生産系のカーボンニュートラルを達成しています。

2026年度はさらに4工場が達成する見込みです。

当社	宮田工場
	野洲工場
国内グループ会社	ニッパツ・メック株式会社
海外グループ会社	日發科技有限公司
	NHKスプリングフィリピン社

Scope3算定への取り組み開始

当社では、SSBJ基準の適用を見据え、Scope3算定に向けた準備や情報収集を始めています。

※ Scope1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出（燃料の燃焼、工業プロセス）　※ Scope2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用にともなう間接排出　※ Scope3：事業活動に関連するサプライチェーン全体の間接排出
※ SSBJ基準：サステナビリティ情報開示に関する日本の開示基準

産業廃棄物（サーマルリサイクルおよび埋立）の削減

指標・目標

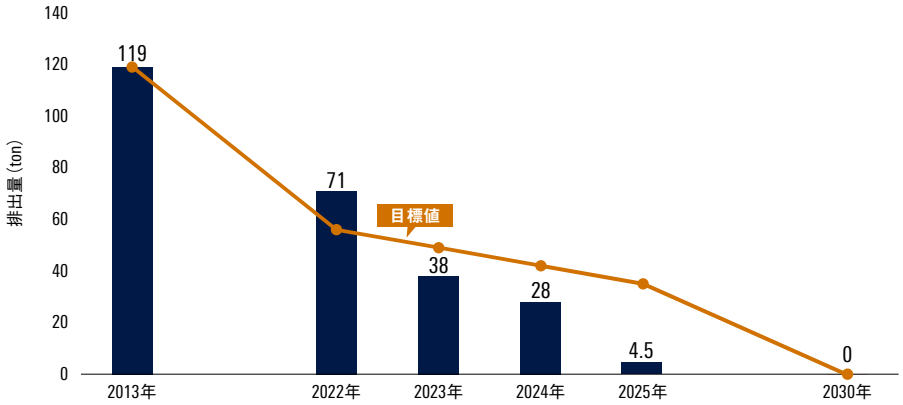
管理項目	達成年	内容
サーマルリサイクルおよび埋立	2030	排出量ゼロ

当社および国内グループ会社では、地球環境保全活動の一環として廃棄物削減に取り組んでいます。これまで「ニッパツグループ環境チャレンジ」では2039年度までの埋立廃棄物ゼロを目標としていましたが、サーキュラーエコノミーへの取り組みの進展と、より早期の環境負荷低減を目指して目標を見直しました。これに伴い、2030年度までにサーマルリサイクルゼロおよび埋立ゼロの達成を目標に活動を推進しています。環境チャレンジの達成に向けて、廃棄物の資源化を一層推進し、サーキュラーエコノミーの実現を目指します。

2025年度の削減実績と今後の削減計画

2025年度の国内産業廃棄物（埋立処分）実績は4.5トンで、2013年度実績から96%削減し、削減目標を達成しました。今後もニッパツグループ環境チャレンジ宣言で掲げた新たな目標を達成できるよう、計画的に廃棄物の削減活動に取り組みます。

ニッパツグループ国内産業廃棄物（埋立処分）削減実績、および目標値



サーマルリサイクルゼロおよび埋立ゼロ達成拠点

2030年度までのサーマルリサイクルゼロおよび埋立ゼロの達成に向けて活動を推進しています。その中で、2025年度において目標を達成した当社および国内グループ会社の拠点は、以下のとおりです。

当社工場	・横浜工場 ・群馬工場 ・豊田工場	・厚木工場 ・伊勢原工場	計5拠点
国内グループ会社	・ニッパツ機工 ・アイテス ・フォルシア・ニッパツ九州	・ニッパツ水島 ・アヤセ精密 ・横浜機工	計6社

今後も、「ニッパツグループ環境チャレンジ」の達成に向けて、排出量ゼロ達成拠点の維持・拡大を図るとともに、各拠点における資源循環の取り組みを推進し、グループ一体となってサーマルリサイクルゼロおよび埋立ゼロの実現を目指していきます。

サーキュラーエコノミーに関わる活動事例

取り組み事例 分別の徹底 ＋ リサイクル業者の再選定（シート横浜工場）

シート横浜工場では、廃棄物のサーマルリサイクル処理および埋立処分を廃止し、有価物化を推進しています。梱包資材であるミラーマットを分別するとともに、廃プラスチックの処理業者を変更することで、従来は処理費用を要していたものを有価物として取引可能とし、再資源化を実現しました。さらに、造粒化により容積を97.5%削減し、運搬効率の向上と輸送費削減にもつなげています。



成果：産業廃棄物量　年間6.6トン削減

環境貢献型製品の創出

当社は、「環境に貢献する機能をもつ製品」と「製造過程で環境負荷を低減する製品」の2つの観点で、環境貢献型製品を創出しています。

環境貢献型製品の全体像

1 環境に貢献する機能をもつ製品

直接

- 軽量化
- 小型化（省スペース化）
- 高耐久性（長寿命化）
- 省電力
- リサイクル性
- 放熱性

間接

- 電動車部品の製造

2 製造過程で環境負荷を低減する製品

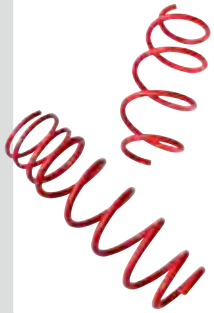
製造過程におけるCO_2排出量削減

- リサイクル材の使用
- バイオマス材の使用
- 電力削減
- 工程見直し（削減・変更）
- 電化

軽量化

高強度開発鋼によるコイルばね

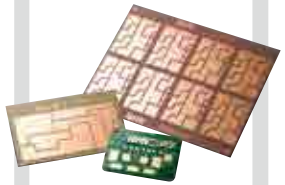
当社が材料メーカーと共同開発した高強度の鋼材を使用することで、強度を上げつつ軽量化を実現しています。



放熱性

金属基板

電動車のインバーターやコンバーターに搭載される部品です。高放熱によりクルマの電動化をサポートします。



リサイクル性

環境配慮型コンセプトシート

従来のシートはカバーとパッドを組み付ける際にホグリングという金具を使用していたため、部品の解体に時間がかかる上、分別がしにくいという課題がありました。
環境配慮型コンセプトシートは、カバーリングの構造を見直すことにより、従来の半分程度の時間で解体できるようになりました。また、廃棄時に材料の分別がしやすく、バイオマスマーク認証を取得したクッションパッドを使用していることから、リサイクル性が高いシートです。



電動車部品の製造

モーターコア

電動車のモーターの駆動力となる部品です。電動車を通じて、CO_2排出量の削減を実現し環境に貢献します。



Hycs® TIM

電動車のインバーターなどに搭載されるパワー半導体の放熱を支える部品です。純銅とばね材を組み合わせた独自構造により、高い伝熱性とばね性を両立し、効率的な放熱を実現します。電力利用効率の向上を通じて、電動車の航続距離延長や環境負荷低減に貢献しています。

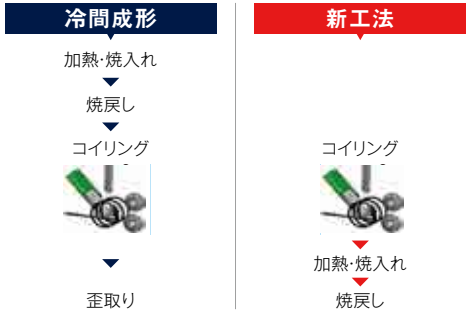


工程見直し

EV対応太線径コイルスプリング

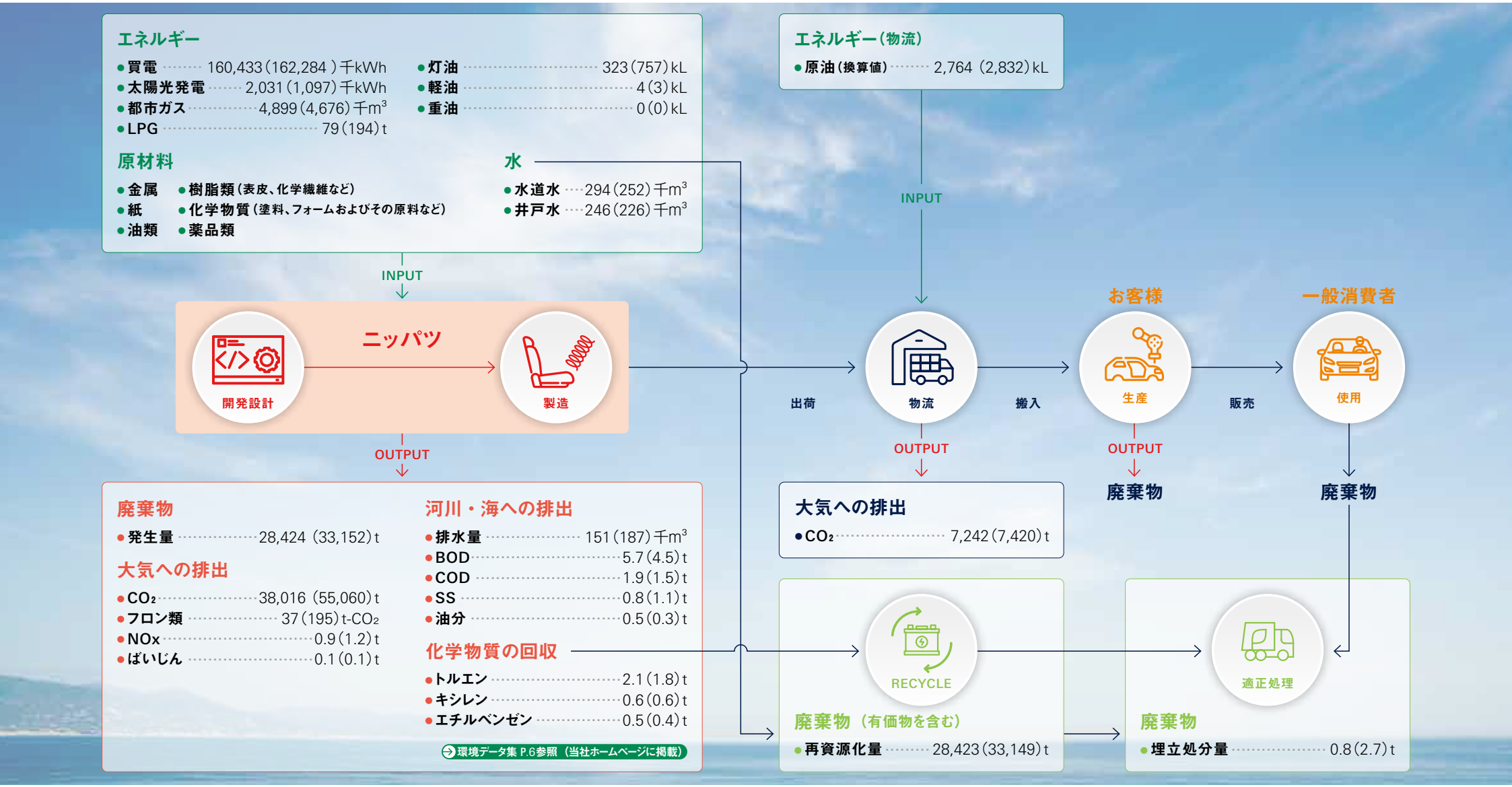
熱処理の工程数や加熱方法を変更した新工法により、従来の冷間成形比でCO_2排出を低減しています。新工法で製造したばねは成形自由度を維持したまま太径材料を巻くことができ、EVの限られたスペースでも車両重量を支えることが可能です。

CO_2排出量 約50%減
（従来の冷間成形比）



事業活動とライフサイクルフロー

事業全体をライフサイクルでとらえ、インプットとアウトプットを定量的に把握することでニッパツグループ環境チャレンジを進めるための基礎資料としています。
また、資源の有効利用や廃棄物のリサイクルなどを通して、サーキュラーエコノミーに配慮した循環型社会の実現を目指します。

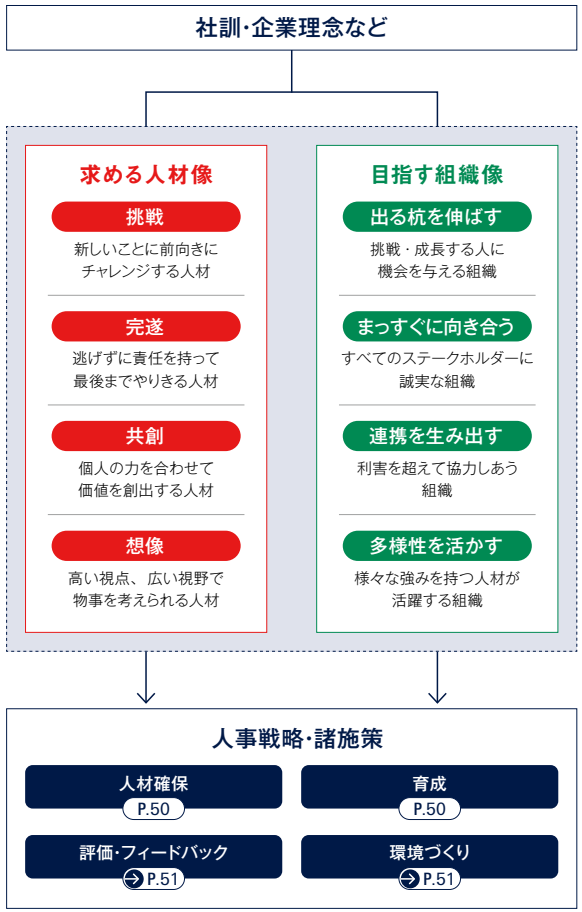


対象範囲:当社本社、研究開発本部および国内13工場
( )内は2024年度実績
※ 電力のCO₂排出係数は契約電力会社の係数を使用

人的資本経営の強化

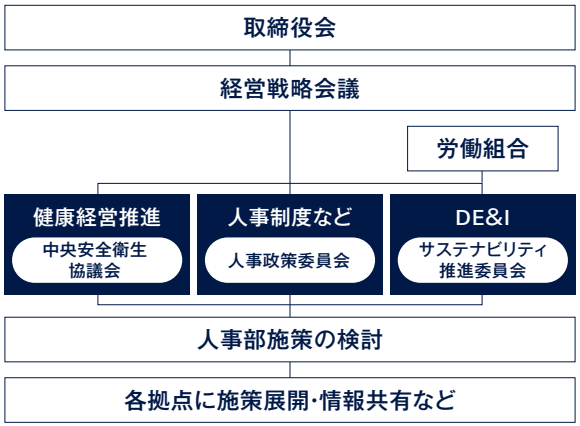
基本的な考え方

当社は、「人を大切にする」経営を基盤に、事業戦略の実現に必要な人材の確保と、「挑戦·完遂·共創·想像」を体現する人材の育成を通じて、目指す組織像の実現に取り組んでいます。また、一人ひとりが自律的に学び、働きがいを持って能力を発揮できる環境を整えることで、持続的に成長する組織づくりを目指しています。



推進体制

人事に関する重点施策は、経営戦略会議またはその下部組織である人事政策委員会（ダイバーシティ·エクイティ&インクルージョン（以下、DE&I）についてはサステナビリティ推進委員会、健康経営推進については中央安全衛生協議会）で議論·審議を行い決定し、事業の目指す方向性と人事戦略との整合を図り、推進する体制を整えています。



人材確保（採用·配置）

当社は、モビリティ·情報通信·産業生活の分野において事業の多角化を進めてきました。

一方、国内の労働人口が減少する中、持続的な事業成長を支える人材の確保は重要な経営課題です。

こうした環境変化に対応するため、当社は採用を事業戦略を実現するための人的資本投資として位置付けています。新卒採用に加え、キャリア採用、リファラル採用、アルムナイ採用、職種別採用など多様なチャネルを活用し、事業の持続的な成長と価値創造を支える多様な人材の確保に取り組んでいます。また、WEBでの仕事体験を充実させることで、応募者との早期接点を拡大し、当社の技術力や成長機会への理解を深めることで、相互理解に基づく採用を推進しています。さらに、「挑戦·完遂·共創·想像」を体現する人材が、それぞれの専門性や価値観を活かしながら活躍できる組織づくりを進めています。

育成

採用した多様な人材が成長し、その力を発揮できるよう当社では採用から育成、活躍までを一貫して支える仕組みづくりを進めています。こうした考えのもと、2025年10月に人材育成方針を策定しました。本方針では、一人ひとりの主体的な学びと挑戦を支援し、「なくてはならない人材」の育成を目指しています。人材の成長と組織力の向上を通じて、事業戦略の実現を支え、中長期的な企業価値向上と持続的成長につなげていきます。

ニッパツグループ人材育成方針

一人ひとりの「こうなりたい」という意思を尊重し、主体的に学び成長し続ける「なくてはならない人材」の育成を目指します。

個人

「個人」の意思·意識

① 「こうなりたい」という意思を成長の原動力とする。
② 失敗を恐れず、実践を通じて成長する。
③ 好奇心を持って、「外」をみて新しいことに挑戦する。

「個人」を支える風土

組織

「組織」のあるべき姿

① 多彩な個人の成長·キャリアを職場全体でサポートする。
② 一人ひとりが成長に向けて常に学び続けられる環境を提供する。
③ 社内·社外との接点を通じた成長機会を提供する。
④ 学び合う文化を醸成し、組織の成長につなげる。

人的資本経営の強化

評価・フィードバック（人事制度）

当社は、「求める人材像」と「目指す組織像」を礎として、当社で働くすべての人の価値を最大限に活かすための人事制度改革を推進しています。

事業環境の変化や従業員の価値観の多様化に対応し、一人ひとりが成長とやりがいを実感しながら力を発揮できるよう取り組んでいます。その1つが、2027年度導入予定の総合職・専任職・シニア人材を対象とした、新人事制度です。この制度改革で年功的な要素を見直し、期待される役割に対する行動と貢献を評価・処遇する制度への転換を図り、主体的な挑戦を後押しします。

2026年度は、制度の詳細設計や運用ルールの整備、従業員への説明を進めており、新制度では、「挑戦・完遂・共創・想像」を体現する行動と、組織目標と連動した成果の双方を評価し、処遇に反映する予定です。また、上司と部下の対話を通じて、一人ひとりの意向も踏まえながら期待役割と目標をすり合わせ、達成状況を振り返る機会を充実させます。

評価・フィードバックを通じて把握した強みや課題は、役割の見直しや適材適所の配置、主体的な学びに活かすとともに、年次にとらわれない登用や早期抜擢を可能とすることで、「出る杭を伸ばす」組織づくりを進めます。

環境づくり

DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）

当社は、DE&Iの推進を通じて、従業員一人ひとりの多彩な個性や能力を活かし、変革を生み出す企業風土を醸成することで、持続的な成長につなげていきます。

当社グループにおけるDE&I推進の重点課題を「DE&Iの理解促進」「女性活躍推進」「障がい者雇用促進」「仕事と家庭の両立支援」「LGBTQ+」の5つに分類し、「DE&I分科会」を中心にそれぞれに対応する施策を推進しています。

これらの取り組みが評価され、「プラチナくるみん」認定を受けているほか、2026年1月には、新たに「えるぼし」認定（3段階目）を取得しました。また、男性の育児休業取得率については、2030年度目標の60%を早期（2024年度）に達成したことから、目標を100%へ引き上げ、さらなる推進を図っています。

2026年度の取り組み計画

2026中期経営計画最終年度となる2026年度は、5つの重点課題に対する施策を進めるとともに、グループ会社への浸透も強化します。あわせて、これまでの取り組みを総括し、2030中期経営計画でのさらなる発展につなげていきます。

実績・目標

項目	2025年（実績）	2030年（目標）
従業員エンゲージメント診断スコア	68.7pt	75.0pt
女性管理職比率	3.0%	5.0%
総合職定期採用女性採用比率	23.9%	20.0%
男性の育児休暇取得率	76.6%	100.0%

※ 当社単体

働きがいのある、働きやすい職場づくり

当社では、働きがいのある働きやすい職場づくりを通じて、人の価値の最大化を目指したエンゲージメント向上の為の様々な施策を進めています。

働き方改革

業務効率化による生産性向上に加え、多様で柔軟な働き方を支える環境整備の両面から、働きやすい職場づくりを進めています。

キャリア形成支援

教育体系の充実やキャリア研修の提供、社内公募制度の活用を通じて、従業員の多様な挑戦と成長を支援し、自らのキャリアを描ける環境づくりを進めています。

共創を育む組織開発

部門や立場を超えた対話と協働を促進し、組織全体の力を高める取り組みを進めています。従業員と役員のランチミーティングや意識醸成を目的とした社内ナレッジ発信などを通じて、共創を生み出す企業風土の醸成を図っています。

理念浸透

新たに制定した企業理念や求める人材像・目指す組織像の浸透を通じて、従業員一人ひとりが共通の価値観のもとで働くことができる組織づくりを推進しています。対話や発信を重ねながら、理念の浸透と実践を行っています。

福利厚生の拡充

多様なライフステージや価値観に寄り添うことで、安心して働き続けられる環境づくりを進めています。福利厚生制度の継続的な拡充・見直しを通じて、従業員とその家族の豊かな暮らしを支えています。

従業員の資産形成支援

従業員が将来の経済的不安を抱えることなく働き続けられるよう、金融リテラシーの向上や社内制度の活用を促し、自律的な資産形成を支援しています。

安全・安心な会社づくり

当社は、2026中期経営計画のグループ基本方針として、「安全・安心な会社、働きがいのある働きやすい職場をつくる」を掲げています。従業員が心身ともに健康でいきいきと働きつづけられることは、パフォーマンスの向上へと繋がり、企業の継続的な成長を目指すために重要と考え、従業員の健康推進を目指した健康経営に積極的に取り組んでいます。

主要な取り組み

- メンタルヘルス教育
- ストレスチェックと集団分析に基づく職場環境改善
- 外部相談窓口「こころの健康相談窓口」、「男女特有の疾病相談窓口」の活用
- 健康見える化プログラムを活用した健康イベントの実施
- 食育やヘルシー食の提供
- 女性特有の健康課題への支援（生理痛体験会、健康セミナー）の実施
- フレイル対策
- 受動喫煙防止の推進

目標と推移

	2024年度から3か年（目標）	2024年度（実績）	2025年度（実績）
メンタルヘルス休業率	1.0%以下	1.51%	1.79%
生活習慣病における休業率	0.8%以下	0.7%	0.52%

※ 定着を図るため目標値は前3ヶ年計画からの据え置きとしました。

具体的な取り組みについては当社ホームページに掲載していますので、合わせてご覧ください

人権の尊重

人権方針

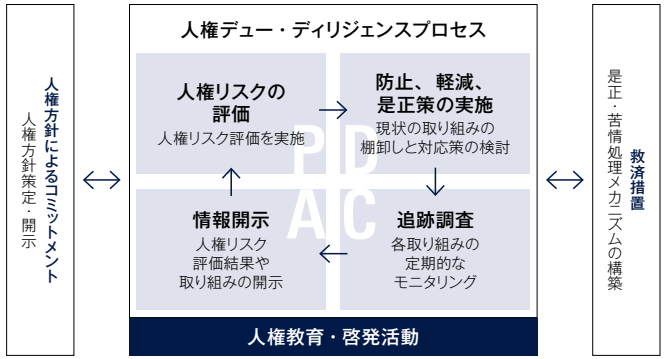
人権尊重の取り組みは、当社が「なくてはならないキーパーツ」を提供し、社会にとって必要な存在であり続けるために、世界の様々な地域で事業活動をするうえで重要なものです。本方針は、主要な国際的な規範を尊重した内容となっています。本方針に基づき、当社グループは、事業活動における人権課題の把握と適切な対処に取り組みます。

1.人権尊重へのコミットメント
2.適用範囲
3.人権デュー・ディリジェンス
4.是正と救済
5.教育
6.情報開示
7.対話・協議
8.管理体制

「ニッパツグループ人権方針」の全文はこちら（当社HP）

人権デュー・ディリジェンスの取り組み

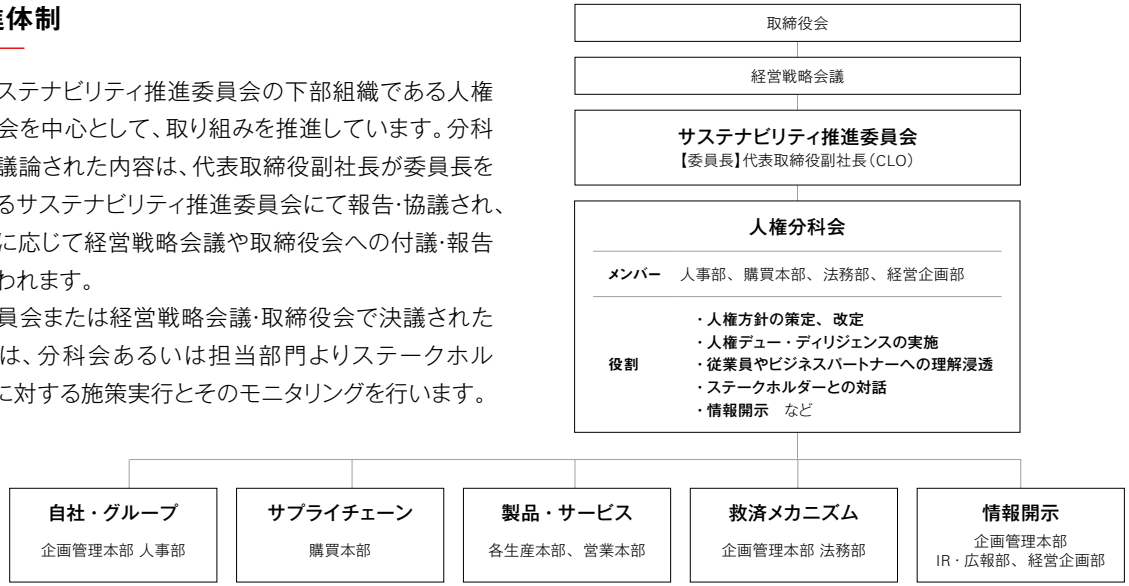
当社では、国際規範が定める人権尊重の考え方を踏まえ、人権デュー・ディリジェンスを実施し、人権リスクの把握・評価、ならびに是正・改善に向けた取り組みを強化しています。



推進体制

サステナビリティ推進委員会の下部組織である人権分科会を中心として、取り組みを推進しています。分科会で議論された内容は、代表取締役副社長が委員長を務めるサステナビリティ推進委員会にて報告・協議され、必要に応じて経営戦略会議や取締役会への付議・報告が行われます。

委員会または経営戦略会議・取締役会で決議された内容は、分科会あるいは担当部門よりステークホルダーに対する施策実行とそのモニタリングを行います。



①人権リスク評価

自社の事業とそのサプライチェーン上で発生しうる人権への負の影響、即ち潜在的なものを含めた人権リスクを特定し、そのインパクトや重要度を分析・評価しています。分析・評価に当たっては、当社サプライチェーン上の人権について、当社関係部署ヒアリング、国際機関やNGOが指摘するリスク、業界内のリスク顕在化事例から各事業における人権リスクの全体像を把握した後にスクリーニングを実施し、特に取り組むべきリスクを特定・評価しました。

また、当社および国内連結会社において自主点検を実施するとともに、サプライチェーンにおいてはお取引先様を対象としたSAQ※を2025年度より新たに開始しました。これらの取り組みにより、自社およびサプライチェーン全体における人権リスクの網羅的な把握・評価に努めています。

②特に取り組むべき人権リスクとその予防・軽減措置

評価の結果、特に取り組むべき人権リスクとして特定したものを中心に、そのリスクを予防・軽減するため、従来からの取り組みを強化しつつ、新たな対策を進めています。

③救済措置（苦情処理メカニズム）

当社では、人権侵害や不当な扱いに対する苦情を適切に処理するための「苦情処理メカニズム」をお取引先様向けおよび従業員向けにそれぞれ構築しています。通報を受けて、事実を調査・確認したうえで、通報者に調査結果を回答するとともに、必要に応じた是正措置を取るなど、適切に対応しています。

④社内教育・啓発

当社では、人権方針を広く浸透させ、「ビジネスと人権」への理解を深めるため、当社グループ従業員や役員に対して人権に関する教育や啓発活動を実施しています。

年度	内容
2025年度	人権尊重の知識を備え当社の取り組みを理解することを目的としたEラーニングを実施
	人権尊重をテーマとした社内報連載を開始

※SAQ：Self-Assessment Questionnaire（自己評価質問票）

サプライチェーンマネジメント

調達に関する基本的な考え方

・ニッパツグループ調達方針

当社グループは購入品調達において「相互信頼に基づく長期的パートナーシップの構築」「公正かつオープンな調達」「コンプライアンスと機密保持」という3つの基本方針に則り、お取引先様から調達しています。そのうえで、サプライチェーン全体で持続可能性に配慮した事業活動を行う観点から、「ニッパツグループサステナビリティ調達指針」や「グリーン調達ガイドライン」を制定し、それぞれお取引先様へ周知をしています。

●相互信頼に基づく長期的パートナーシップの構築
相互の努力と公正なお取引を通じて、ベストパートナーとしての長期的な信頼関係を構築し、お互いが発展することを目指しています。

●公正かつオープンな調達
国籍、規模、系列等を問わず、オープンな参入機会を提供し、品質、価格、サービス、技術力、開発力を総合的に勘案してお取引先を選定しています。

●コンプライアンスと機密保持
すべての調達活動においては、コンプライアンス（法令、就業規則、企業倫理、社会規範の順守）を前提とします。また、お取引先様を通じ知り得た機密情報は、ご承諾なしには第三者に開示いたしません。



ニッパツグループ
サステナビリティ調達指針
PDFはこちら（当社HP）



ニッパツグループ
グリーン調達ガイドライン
PDFはこちら（当社HP）

取引適正化のさらなる推進

当社は2026中期経営計画のグループ基本方針の一つに「ちゃんと買って ちゃんと造って ちゃんと売る」を掲げています。このうち「ちゃんと買って」については、自動車部品工業会（JAPIA）の会員企業の一員として、経済産業省が自動車産業における公正な競争と競争力強化の一環として策定した自動車産業適正取引ガイドラインに基づき、日本自動車工業会と連携し、取引適正化に向け、取り組みを推進しています。

具体的には、お取引先様との関係強化を目的としたパートナーズミーティングなどの開催を通して、お取引先様との相互理解の深化と課題共有を図っています。

また、ニッパツグループ全体においても、購買力の強化およびコミュニケーションの向上を目的にグループ購買会議を定期的に実施し、調達活動の高度化を推進しています。

さらに、取引適正化に関する法令順守の観点から、「中小受託取引適正化法」および「受託中小企業振興法」などへの対応についても、教育機会の設定によるグループ全体での統一的な取り組みを進めることで、コンプライアンスの徹底と適正な取引関係の構築を推進しています。

持続可能なサプライチェーンの構築

社会の持続的な発展のためには企業は自社内のみならず、サプライチェーン全体について環境保全や人権尊重などのサステナビリティ課題の解決に取り組んでいくことが不可欠と考えています。その取り組みをさらに強化し実効性を高めるべく、近年の外部環境および社会要請の変化を踏まえ、2025年に「ニッパツグループサステナビリティ調達指針」を制定しました。

この指針に基づき、2025年に、購買金額の約74%を占める主要なお取引先様を対象とし、サステナビリティに関する説明会、およびSAQ（自己評価質問票）によるお取引先様の取組状況調査を実施しました。SAQの結果、重大な法令違反や人権リスクなどの深刻な問題は確認されていません。

今後も継続して取り組み状況を把握するとともに、サステナビリティ課題への取引に関する理解促進や支援、お取引先様との対話を通じ、持続可能なサプライチェーンの構築を推進していきます。

・責任ある鉱物調達への対応

当社グループは、強制労働や児童労働などの人権侵害、贈収賄をはじめとする倫理違反、環境破壊および武装勢力への資金源につながるといった、社会問題の原因となる原材料の使用を回避する指針を掲げています。

この指針に基づき、お取引先様に対して、責任ある資源・原材料調達をお願いするとともに、OECD（経済協力開発機構）の「紛争地域および高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデュー・ディリジェンス・ガイダンス」に沿って、年1回、CMRT*1およびEMRT*2を用いた紛争鉱物調査を実施しています。

2025年度調査において、RMAP*3準拠と確認された製錬所は272箇所でした。また、不正な方法により採掘・採取された3TG（タンタル、スズ、タングステン、金）、コバルト、マイカを使用した調達品は確認されませんでした。

万が一、重要な懸念事項が判明した場合には、お取引先様と連携し、改善に向けて迅速に対応します。

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
確認されたRMAP準拠製錬所・精錬所数	191	192	230	256	272

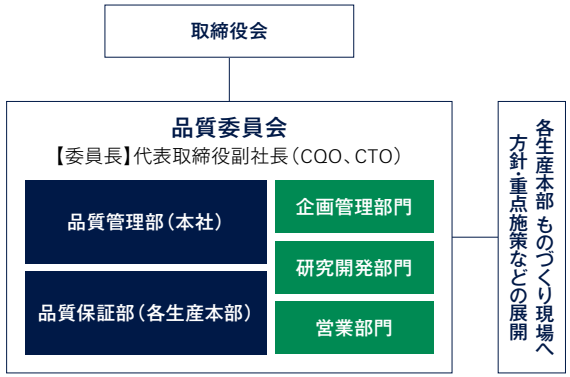
*1 CMRT: 紛争鉱物報告テンプレート　*2 EMRT: 拡張鉱物報告テンプレート　*3 RMAP: RMI（責任ある鉱物イニシアチブ）が提供する、製錬所・精錬所を対象とした監査プログラム

安心・安全な製品づくりに向けた品質の取り組み

品質管理体制

当社では、取締役会の直下に品質委員会が設置され、代表取締役副社長CQO（品質最高責任者）が委員長を務めています。本委員会では、品質方針の策定、品質課題の情報共有、中長期的な目指す姿や今後の取り組みの方向性の議論などを行っています。メンバーには品質担当部門だけでなく、企画管理、研究開発、営業なども含まれ、本委員会で決まった内容は、各生産本部の品質担当部門を通じてものづくりの現場に伝えられます。

品質担当部門のみならず、複数部門が連携して管理を行うことで、統合的な品質マネジメントを実行しています。



品質問題発生時の対応

問題発生時は、速やかに関係者に情報共有されます。また、日頃からリスクに対して高い意識を持つことで自然に迅速な対応が取れるように努めています。特に重要な品質問題が起きた場合には、代表取締役副社長CQO、CTOを中心に関係部署に展開され、すぐに対応についての協議が始まります。

さらに問題の解決が難しい場合には、部門の枠を超えたメンバーで構成されるプロジェクトチームを立ち上げ、柔軟かつ迅速に対応できる体制が構築されます。

2026中期経営計画 ニッパツグループ品質方針

「人づくりと風土醸成を土台に競争力のある品質を実現し、お客様満足度向上をグローバルで達成する」

当社は、ものづくりの企業としての不変の目的である「お客様満足度の向上」を品質方針の中心に据えています。当社グループ全体が、お客様目線でものづくりに向き合い、課題を見つけて常に改善することで、世界中のお客様からより良い評価を頂くための、たゆまぬ努力をすることを宣言しています。

2026年度 品質重点施策

1. **チームで困りごとを共有し、お互いの強みと弱みを補い合いながら、解決に向けて最後までやり切る**
2. **データの整備と分析により品質を定量的に把握し、これまでに培った実績を基準とした品質検証を行うことで、専門メーカーとしての競争力強化につなげる**
3. **異常品発生時の処置ルール・判断基準・管理方法を見直し、個人の判断に依存しないしくみ（ルール・設備）を整備することで、異常品の流出を未然に防ぐ**

（1）当社では、品質を守るためには職場の風通しが重要と考え、品質風土を醸成する活動は競争力のある品質を実現するための全施策の土台と位置づけて重点的に行っています。

（2）従来から取り組んでいる、工程の早い段階で対策を取る「フロントローディング」の考え方に「品質データの利活用」を加えることで、工程全体に高い品質意識の浸透を図ります。

（3）ものづくりでは、人が判断に迷う品質「異常品」の処置の作業に着目しています。複雑なものづくりの現場でも「異常品」を正しく判断し処置できるしくみの追求や、人の判断に依存しない設備などへの転換などに挑戦しています。

品質風土の醸成（全施策の土台）

当社では、本社主導による各拠点への、「**監査の監査**」と「**想いを伝える教育**」を行っています。ものづくりの現場の一人ひとりの課題に寄り添いながら、風通しがよく安心してものづくりができる職場環境づくりを推進しています。こうした取り組みを通じて、ひとりでは解決が難しい大きな課題に直面しても、組織（チーム）で一丸となって向き合い、品質を粘り強く最後まで守り抜く、強固な品質風土の醸成を目指しています。

監査の監査

当社は、各生産本部の品質担当部門が行う定期監査に加えて監査結果を本社の品質担当部門が第三者の視点から監査を行う「監査の監査」を国内グループの生産拠点に対して実施しています。

①現地・現物・現場・現実（・原理・原則）の確認を通じて、各拠点が自らの強みと弱みを認識し、改善に向けた具体的な行動をアドバイス。

②全従業員へのアンケートで、現場の困りごとを確認。

③実務者・管理者・監督者との個別面談による会話を通して階層ごとの困りごとを把握。

これら3つの異なる視点から潜在する課題を捉えて、チームで課題を解決できる風通しの良い職場づくりに向けた提言を行い、組織の一体感につながる信頼関係の構築を促します。

想いを伝える教育

監査活動の一環として、拠点の従業員に対する対面座学形式の品質講義（教育）を実施しています。当社の品質コンプライアンスの考え方や、風土醸成の重要性に対する熱い想いを生の声で伝えて、双方向のコミュニケーションを取ることで、従業員の理解を一層深化させることが狙いです。



安心・安全な製品づくりに向けた品質の取り組み

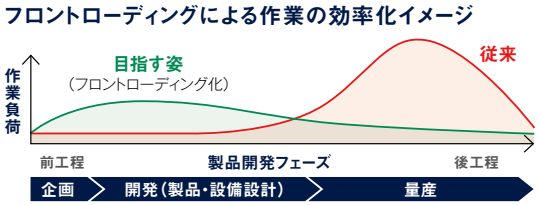
開発・設計段階での未然防止（フロントローディング）

当社は、市場での競争力のある品質を実現するために、「フロントローディング」の考え方を推進しています。ものづくりのすべての工程において高い品質意識を持ち、開発段階（前工程）で潜在リスクを洗い出して対策することで、量産段階（後工程）での不具合や手戻りによる品質リスクを効率的に減らして、お客様の安心と信頼につながる製品品質を提供します。

2026年度は、材料の特性・製品の形状・寸法のばらつきなど、品質に影響を与える要因をデータベースで一元管理し、開発段階において量産移行後に発生し得る課題を想定のうえ、製品設計や設備設計に活かすことで、品質リスクを見据えた対策を実施しています。

量産立ち上げをさらにスムーズにして、設備を含めた初期品質管理のレベルアップをはかることで、市場での競争力強化につなげていきます。

フロントローディングによる作業の効率化イメージ



現場での流出防止（ものづくり）

当社は、品質「異常品」の処置に関する取り組みを重点的に進めています。複雑化するものづくりの現場では、極限まで製品品質を追究すると同時に、想定外の事象により発生した異常品の流出を確実に防止することが必要不可欠です。

工程ごとにどのような品質異常があるか事前に想定し、発見時にどう行動すべきかなど、製品ごとに決められたルール・基準などを丁寧に確認して改善を進めます。

また、複雑なものづくりの現場でも迅速に正しく判断できるしくみの追求や、人の判断に依存しない設備などへの転換に挑戦し、異常品の市場への流出を確実に防ぎます。

安心と信頼を保証する品質とサービスを世界中に提供し、目標以上の品質実績を達成することで、継続してお客様からの高い評価を獲得しています。

お客様からの評価（2025年）

＊お客様からの受賞事例（品質関連）の一部を掲載しています。

	客先（法人格表記は省略）	表彰名称	製品
国内	トヨタ自動車	感謝状（仕入先品質事例展示会）	**品質ガバナンス強化活動**
国内	SUBARU	特別貢献賞	**シート**
国内	日産自動車	Nissan Quality Award - Regional Award of Japan –	**ばね**
国内	日野自動車	品質管理賞　優良賞	**ばね、シート**
国内	三菱自動車工業	品質優秀賞	（補用品）**シート**
国内	エクセディ	品質優良賞	**精密**
国内	愛知機械工業	品質優秀賞	**精密**
国内	Western Digital	Supplier Award	**DDS**

	客先（法人格表記は省略）	表彰名称	製品
海外	Nissan North America	Supplier Operational Excellence Award	**ばね**（NMMI）
海外	Nissan North America	Mexico Regional Quality Award	**ばね**（NSM）
海外	広汽本田発動機	品質優秀賞	**精密**（NSPG）
海外	Honda Development & Manufacturing of America	Quality and Delivery Award	**ばね**（NASCO,NMMI）
海外	Subaru of Indiana Automotive（SIA）	Special Recognition Award	**シート**（NSA）
海外	Mitsubishi Motors Krama Yudha Indonesia（MMKI）	Best Quality, Cost, Delivery Performance　Award	**シート**（NKS）
海外	General Motors	Quality Award	**精密**（NSPA）
海外	Ford Motor Thailand	Zero PPM Award	**ばね**（タイニッパツ）
海外	UD Trucks Thailand	Excellence Supplier	**ばね**（タイニッパツ）
海外	ADVICS Manufacturing（Thailand）	Quality Excellence in 2025 Award. Delivery Excellence in 2025 Award.	**精密**（タイニッパツ）
海外	愛信（中国）投資	品質優秀賞	**精密**（NSPG）
海外	Jatco 広州&蘇州 自動変速機	品質賞	**精密**（NSPG）

全ニッパツNHKサークル大会（QCサークル活動発表）

当社は、従業員の創意と相互啓発による職場の改善活動として、1965年から小集団によるQC手法を使ったサークル活動を継続しています。この活動の発表の場として、「全ニッパツNHKサークル大会」を毎年当社本社で開催します。

国内外グループ会社を含む全拠点の600を超えるサークルから選抜された代表13サークルが発表を行い、グローバルを含めた現場力を切磋琢磨する場であるとともに、部門や係単位といった職場ごとのチーム力向上の成果を広く共有しています。



2026年は、当社のQCサークル活動の開始から60年の節目の大会にあたり、発表者自身が良いと感じたサークルに投票できる「共感賞」の新設や、質疑応答や意見交換がより活発にできるように、大会の運営方法も見直しました。

長年培われた伝統を守り、グローバルに意見交換できる貴重な機会を大切にすると同時に、常に新しい目線で挑戦する意欲に大きな応援を贈ることで、サークル活動への活発な参加と現場力の底上げを追求しています。

研究開発の取り組み

基本的な考え方

当社グループは、「キーパーツで 世界を動かす」という企業理念のもと、社会やお客様が直面する課題の解決に向けて、次世代の価値創造につながる基礎研究・応用研究を推進しています。急速に変化する事業環境の中で、既存事業の深化に加え、新たな事業機会の創出を通じて持続的な成長を目指しています。

その実現に向けて、社会にとって「なくてはならないキーパーツ」の創出を目指し、研究開発への継続的な投資を行うとともに、オープンイノベーションや産学連携を通じて多様な知見を取り込み、新たな価値の創造に挑戦しています。

また、価値創造の原動力は人材であるとの考えのもと、一人ひとりが主体的に挑戦し成長できる環境づくりを重視しています。多様な価値観や専門性を尊重しながら、人材育成を強化し、医療分野や次世代モビリティ分野など新たな領域への挑戦を通じて、社会とともに持続的な成長を実現していきます。

研究開発体制

当社の研究開発体制は、研究開発本部に加え、各生産本部の開発部門が連携しながら、基盤技術の深耕による既存事業の競争力向上と新たな成長エンジンとなる新製品・新事業を創出する研究開発体制としています。

研究開発本部では、中長期的な視点で将来の事業につながる技術や製品の創出に取り組む一方、各生産本部の開発部門では、お客様のニーズや市場の変化を踏まえた製品開発や機能向上を進めています。また、事業部門やグループ会社との連携に加え、大学や研究機関、企業との共同研究を通じて外部の知見や技術を積極的に取り入れ、研究成果の事業化につなげています。

こうした体制のもと、社会や市場の変化に対応した新たな価値を創出し、持続的な成長と企業価値の向上を目指しています。

競争力向上に向けた取り組み

ばね×シートコラボによる乗り心地向上

研究開発部門と生産部門の横断連携体制のもと、長年培ったコア技術を結集し、車両全体を見据えた製品提案力を強化しています。

その具体例として、当社独自のテーマである「ばねとシートの組み合わせによる乗り心地向上」の開発に取り組みました。自社技術による試作品を搭載した実車と純正車の乗り心地を直接比較できるお客様向けの試乗会を開催し、部品供給を超えた「体感価値」の提案を行うことで、今後の付加価値向上を推進していきます。



燃料電池分野などでの活用が期待されるセラミックばね

従来の金属ばねでは対応が難しい1,000℃の高温環境や強酸環境での使用を可能にするため、当社は窒化ケイ素を用いたセラミックばねを開発しました。

ばねメーカーとして長年培ってきた知見を活かして、セラミックにばね性を持たせることに成功しています。優れた耐熱性や耐食性を備えており、SOFC※1やSOEC※2のセルスタックへの加重・効率向上など今後の幅広い活用が期待されています。



※1 SOFC：Solid Oxide Fuel Cell／固体酸化物形燃料電池。水素などを利用して電気をつくる発電装置。
※2 SOEC：Solid Oxide Electrolysis Cell／固体酸化物形電解セル。電気を利用して水素をつくる装置。

コーポレート・ガバナンス

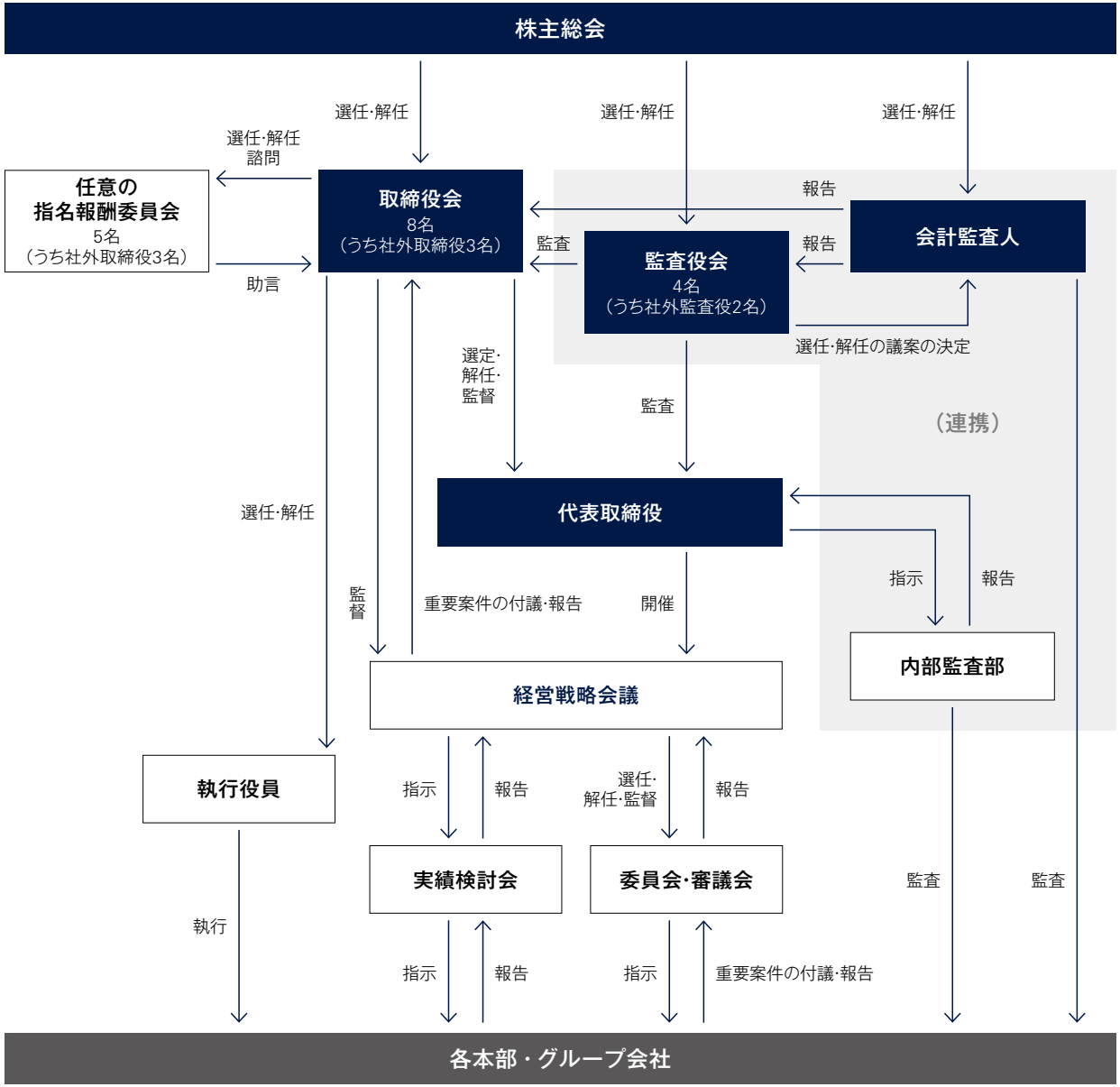
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は経営上の組織体制や仕組みを整備し、必要な施策を実施することで、経営の健全性を維持するとともに、中長期的な観点で企業価値を高めていくことを目指しています。そして、その実現に向けて、以下の5点を基本的な考え方として掲げています。

コーポレート・ガバナンスに関する基本方針

1. 株主の権利及びその平等性を確保するとともに、適切な権利行使ができる環境の整備に努めます。
2. 株主、顧客、取引先、地域社会、従業員等当社を取り巻くステークホルダーに対して企業としての責任を果たすことにより、良好な関係の維持に努めます。
3. 法令に基づく開示を適切に行うとともに、法令に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組みます。
4. 取締役会では取締役各人の事業に精通した知見と経験に基づき付議事項を集中的に審議して、経営の最高方針を決め、事業経営動向について監督するほか、付議事項から派生する経営課題に対しても、積極的に議論を行い、取締役会としての適切な役割・責務の遂行に努めます。
5. 株主とは建設的な対話に努め、また対話を通じて収集した株主の意見等は、経営陣・取締役へフィードバックすることで、情報の周知・共有に努めます。

ガバナンス体制図（2026年6月25日時点）



コーポレート・ガバナンス

各種会議体の目的・開催頻度など

当社は、取締役会をはじめとする各種会議体を通じて、実効的なコーポレート・ガバナンス体制の構築・運用に取り組んでいます。下表に示す各会議体は、それぞれの目的・役割に応じた適切な頻度で開催しており、コーポレートガバナンス・コードの各原則に照らしても十分に機能しています。これらの会議体が相互に連携することで、経営の健全性を確保するとともに、中長期的な企業価値の向上に努めていきます。

会議体名称	機能・役割	構成員	開催頻度（）内は実績
取締役会	当社およびグループ会社の持続的な成長および中長期的な企業価値向上を実現するため、経営全般に対する監督機能を発揮して、経営の公正性・透明性を確保しています。また、直面するリスクに適切に対処しつつ、重要な業務執行の決定などを通じた最善の意思決定を行っています。	社内取締役5名（うち代表取締役4名）・独立社外取締役3名 計8名 ※ 監査役もオブザーバーとして参加	原則として月1回 （2025年度：14回）
監査役会	株主の負託と社会的信頼に応えるべく、独立の機関として取締役の職務執行を監査するとともに、法令・定款などで定められた事項を実施しています。これにより、当社およびグループ会社の健全で持続的な成長を可能とする良質な企業統治体制の確立に寄与することをその責務としています。	社内監査役2名・社外監査役2名 計4名	原則として月1回 （2025年度：17回）
任意の指名報酬委員会	取締役の報酬・選任などに係る客観性・透明性を確保するため、取締役会の諮問機関として任意の指名報酬委員会を設置しています。	社内取締役2名・社外取締役3名 計5名	年3～5回 （2025年度：3回）

コーポレート・ガバナンス強化に向けたこれまでの取り組み

区分	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
外部の動き	・伊藤レポート公表	・改正会社法施行 ・コーポレートガバナンス・コード公表			・CGコード改訂		・CGコード再改訂	・市場区分見直し				・CGコード再改訂
取締役会	取締役7名	取締役8名（うち社外取締役1名）	取締役9名（うち社外取締役2名）			取締役8名（うち社外取締役3名）				取締役9名（うち社外取締役4名）		取締役8名（うち社外取締役3名）
指名・報酬							指名報酬委員会設置（社外3名+社内2名） 社外役員の独立性判断に関する基準を制定		株式給付信託（株式報酬）を導入	指名報酬委員会に社外役員を1名増員（社外4名+社内2名）	株式報酬制度一部見直し（譲渡制限付株式報酬への変更と株式報酬割合の増加）	
その他							「社外役員意見交換会」を開始					「社外取締役と社長による意見交換会」を新たに開始
（参考）政策保有株式の縮減		1銘柄売却	1銘柄売却	1銘柄売却		6銘柄売却	3銘柄売却	1銘柄売却	10銘柄売却	3銘柄売却※	3銘柄売却※	
保有比率（期末） 年間売却額	24.6% —	20.5% 15百万円	23.7% 42百万円	21.8% 2,409百万円	18.8% —	20.1% 664百万円	18.8% 125百万円	18.2% 41百万円	20.8% 16,602百万円	14.8% 8,280百万円	15.7% 8,759百万円	

※ 退職給付信託に拠出しているみなし保有株式数を含む

コーポレート・ガバナンス

スキルマトリックス

当社は、企業理念「キーパーツで 世界を動かす」のもと、中長期的な経営戦略の実現を通じて、社会に不可欠な製品・技術の提供による持続的な企業価値向上を目指しています。

その実現に向け、当社の取締役会および監査役に期待するスキルについて、各役員が保有する能力・経験は次のとおりです。

（注）下記一覧表は、取締役および監査役の有するすべての知見を表すものではありません。
下記一覧において期待するスキルのうち、各役員が保有するスキルに○を付け、特に専門性を発揮できる領域には◎を付けています。
取締役・監査役に対して期待するスキルは、事業環境の変化および経営方針の変更に応じて見直していきます。

					期待するスキル									
氏名	役職	性別	属性	保有資格	企業経営	技術・研究開発・製造	財務・会計	営業・マーケティング	海外経験・国際性	地球環境	人材開発・労務・人権	コーポレート・ガバナンス	リスクマネジメント・コンプライアンス・法務	IT・DX
茅本 隆司	代表取締役会長、CEO	男性	指名報酬委員（委員長）		◎	◎		◎	○	○		◎		○
上村 和久	代表取締役 社長執行役員、COO	男性	指名報酬委員		◎		○	◎	◎		○	◎	○	
高村 典利	代表取締役 副社長執行役員、CQO、CTO	男性			◎	◎		○	○	◎				○
堀江 雅之	代表取締役 副社長執行役員、CLO、購買本部本部長	男性			◎		○	◎	○		◎		○	
佐々木 俊輔	取締役 専務執行役員、営業本部本部長	男性			○		○	◎	◎					
末 啓一郎	社外取締役	男性	社外 独立 指名報酬委員	弁護士 ニューヨーク州弁護士					◎		◎	○	◎	○
玉越 浩美	社外取締役	女性	社外 独立 指名報酬委員	弁護士 公認会計士			◎				○	○	◎	
古川 玲子	社外取締役	女性	社外 独立 指名報酬委員		○						◎	○		◎
豊田 雅一	常勤監査役	男性			○		◎		◎			○	◎	
水谷 直也	常勤監査役	男性					◎					◎	○	
海老原 一郎	社外監査役	男性	社外 独立	公認会計士	○		◎					◎	○	
山田 祐子	社外監査役	女性	社外 独立	公認内部監査人 米国公認会計士			◎		◎			○	○	

各スキルの定義

企業経営
経営環境の変化を見定め、適切な戦略構築を行い、責任ある経営執行を支える

技術・研究開発・製造
革新的な研究・技術開発により世界トップ水準の品質提供を確保する

財務・会計
正確な財務・会計報告は勿論のこと、持続的な企業価値向上に資する財務戦略の策定を支える

営業・マーケティング
事業環境やお客様のニーズを的確に捉えた営業戦略を策定し、市場優位性を確保する

海外経験・国際性
多様な価値観・文化を理解し、グローバルな視座で意思決定を行う

地球環境
CO_2排出量削減による脱炭素社会の構築と産業廃棄物ゼロの実現を促進する

人材開発・労務・人権
「人を大切にする」という企業風土を牽引し、多様な人材の成長支援と活躍支援を推進する

コーポレート・ガバナンス
業務執行のガバナンス状況を把握し、適切な課題提起を行う

リスクマネジメント・コンプライアンス・法務
リスクコントロールの状況を把握し、適切な課題提起を行う

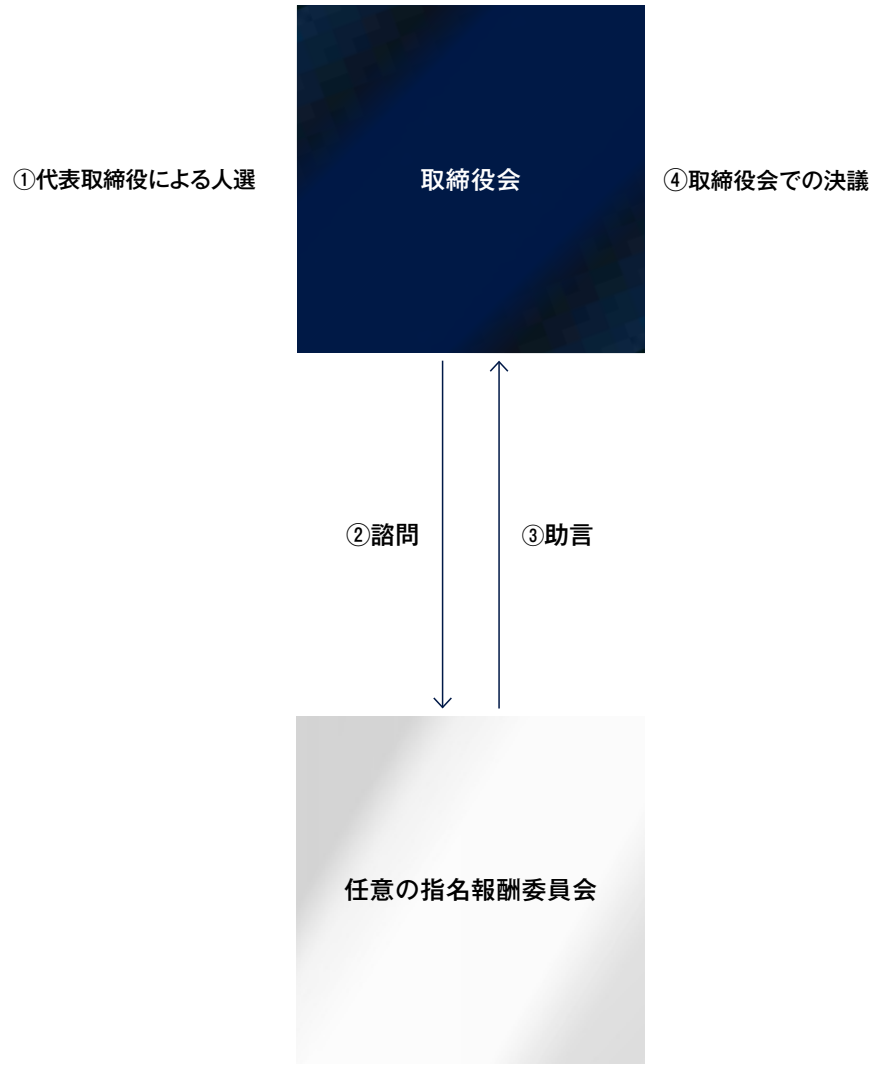
IT・DX
最新のITやDXの知見を活用しながら、生産性・業務効率性の向上を牽引する

コーポレート・ガバナンス

取締役候補の選解任に係る方針と手続き

取締役候補の指名の方針

当社の取締役候補は、当社事業に関する高い見識を持ち、当社の企業理念に基づき、他の役員などと協力して問題を解決する能力があること、法令および企業倫理の順守についての高い意識を持つことなどを総合的に判断し、選定および指名を行うこととしています。また、当社グループ事業の経営課題に的確に対応しうる最適な体制となるよう、個々人の経験・指揮権・専門性はもとより、取締役会全体のバランス（社外取締役の員数を含む）を考慮することを基本方針としています。



経営幹部人材育成の考え方

当社は、社長その他の経営幹部の選定を、取締役会の最も重要な役割・機能の一つと考えています。当社はグループ全体の持続的成長と長期的な企業価値向上を実現することのできる最適な人材を社長その他の経営幹部に適時適切に登用できるよう、その後継者候補となる取締役および執行役員に対して戦略的な配置を行うなど、経営幹部人材の育成に取り組んでいます。

取締役候補の指名の手続き

取締役候補の指名および選定については、代表取締役における人選後、取締役会の諮問機関である任意の指名報酬委員会（委員の5分の3が社外取締役から構成）にて上記方針に沿った内容であるかを中心に十分な検討がなされ、その結果が取締役会に助言されます。取締役会はその助言を踏まえ、決議することとしています。

社長その他経営幹部の解任の手続き

当社は、社長その他経営幹部について、重大な法令ないしは定款違反など、客観的に解任が相当と判断される場合には、取締役会における審議を経て解任することとしています。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

概要

報酬等の内容の決定については、当社のグループガバナンスの強化と中長期的な企業価値の向上を実現するための手段として位置づけ、以下の方針を定めています。

〈取締役（社外取締役を除く）〉
・当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資する報酬制度とします。
・優れた経営人材を惹きつけ、確保し続けられる競争力のある報酬水準とします。
・取締役の役割と責任の大きさおよび業績貢献に応じたものとします。
・株主の皆様との価値共有に資する報酬構成割合とします。

〈社外取締役〉
・独立かつ客観的な立場から、当社および当社グループの経営を監督するという立場から、固定報酬のみとします。

〈監査役〉
・客観的立場から取締役の職務の遂行を監査する役割を担うことから、固定報酬のみとします。

報酬構成と支給割合等

当社の役員報酬は、金銭報酬と非金銭報酬に区分しています。金銭報酬は、固定報酬、短期の業績連動報酬としての賞与から構成されます。また、非金銭報酬は、中長期の業績インセンティブとしての株式報酬としています。報酬構成とその目安とする割合などの概要は、下表のとおりです。

報酬構成と支給割合等

報酬の種類		概要	支給対象		
			取締役（除く社外取締役）		社外取締役および監査役
			該当有無	目安とする割合	
金銭報酬	固定報酬	・役位、役職に基づく定額報酬	○	40~60%	○
金銭報酬	業績連動報酬（賞与）	・年度の業績および将来の成長に向けた取り組みを動機付ける業績連動型報酬（賞与） ・連結経常利益の水準などを指標とした一定の算定式に従い、事業年度終了後に一括支給	○	20~30%	―
非金銭報酬	株式報酬	・中期的な企業価値向上を動機付ける株式報酬制度として、株式給付信託制度の仕組みを活用した株式報酬制度 ・前年度の役位役職に基づいて支給されるポイントに応じて譲渡制限付き株式を交付	○	20~30%	―

※1 当社の取締役の報酬額は、2024年6月25日開催の第104期定時株主総会において、基本報酬と業績連動報酬の総額を年額600百万円以内（うち、社外取締役分は年額100百万円以内）とすることにつき決議されています。
※2 当社の監査役の報酬額は、2024年6月25日開催の第104期定時株主総会において、年額120百万円以内とすることにつき決議されています。

2025年度に係る取締役および監査役の報酬等の実績

区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数（名）
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役 （うち社外取締役）	585 （44）	326 （44）	165 （―）	93 （―）	11※3 （4）
監査役 （うち社外監査役）	88 （14）	88 （14）	― （―）	― （―）	4 （2）
合計 （うち社外役員）	673 （59）	414 （59）	165 （―）	93 （―）	15 （6）

※3 2025年6月25日開催の第105期定時株主総会終結の時をもって退任した顧問2名を含んでいます。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

当社は持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するために、継続的にコーポレート・ガバナンスを強化していくことが重要であると考えています。当社のコーポレート・ガバナンスに対するステークホルダーからの信頼を高めていくため「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」に則り、2017年度より毎年、取締役会の実効性について分析・評価を実施し、評価によって認識された課題について改善を進めています。

評価方法と評価内容

STEP 1
アンケートの実施

取締役および監査役を対象にアンケート方式による自己評価を実施

▼

STEP 2
結果の分析

集計結果を取締役会で報告

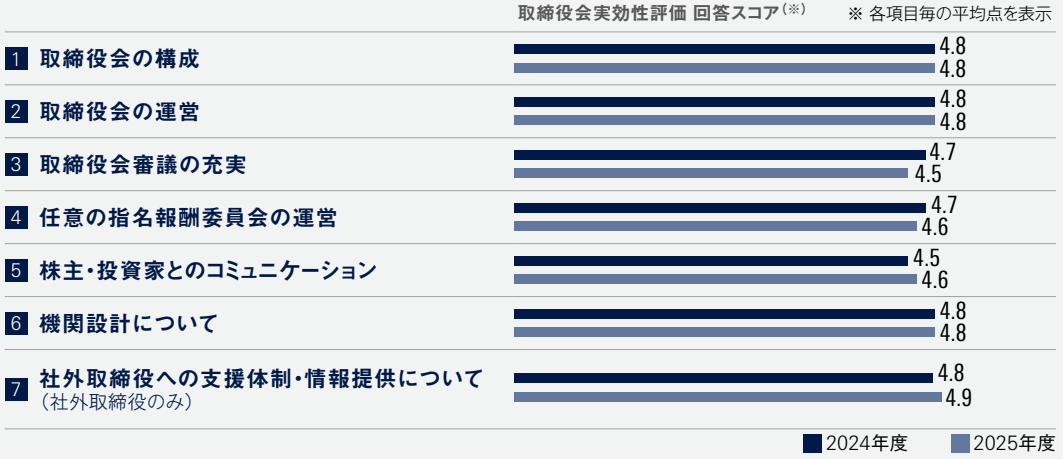
▼

STEP 3
改善に向けた取り組み

結果を踏まえ改善策の検討

アンケート内容

以下の7項目全29問に係る5段階評価と各問毎のフリーコメント（任意）にて構成



2025年度評価結果の概要

各評価項目については、全体として概ね高水準のフィードバック結果となりました。「5 株主・投資家とのコミュニケーション」については、IR活動の共有促進や、CEO自らが投資家・株主へ直接説明する機会の拡充などへの取り組みが評価され、前年度から改善しています。また、「7 社外取締役への支援体制・情報提供について」も高い評価を維持しています。一方で、一部項目については、一層の充実を求める意見も示されており、引き続き取り組みを進めていきます。

今後の取り組み課題

2025年度の評価結果を踏まえ、2026年度は主に以下の取り組みを強化していきます。

・取締役会事務局機能の強化
・海外投資家を含めた投資家面談の積極的な実施継続
・サステナビリティを中心とした非財務情報の発信の強化

株主・投資家との対話

当社は、株主・投資家の皆さまに当社への理解を深めてもらうため、積極的なIR・SR活動を行っています。適時・適切かつ公平な情報開示に加え、継続的かつ建設的な対話や説明会の実施などを通して、相互理解を深めるとともに、株主・投資家の皆さまからいただいたご意見や対話の結果を経営に反映させるべくフィードバックを行います。

IR・SR体制

社内の推進体制

当社は、IR情報責任者であるCFOのもと、本社にIR・広報部IRグループを設置し、IRグループが中心となって経営企画部・経理部・財務部・人事部・法務部・総務部などの関連部門と連携しながらIRの取り組みを推進しています。この体制のもと、株主・投資家の皆さまとの面談、情報開示、決算説明会などのイベントの実施、IRサイトの運営、株主通信やニッパツレポート（統合報告書）の発行、マスメディアへの対応など、対話およびコミュニケーションツールの充実に努めています。

経営へのフィードバック体制

当社は、株主・投資家の皆さまとの対話を通じて把握したご意見・懸念などは適宜集約し、必要に応じて取締役会や経営戦略会議へ報告することで皆さまのご意見を経営に反映します。

内容	頻度	報告方法
投資家・アナリストのコメント（即時に共有すべき内容）	都度	関連役員へ直接またはメールなど
投資家・アナリストのコメント（決算時反響）	発表即日	関連役員へメール
投資家・アナリストのコメント（対話時のコメント）	月1回	関連役員へメール
新設 2025年 **投資家・アナリストとの対話結果に基づく課題認識および対応施策協議**	四半期に1回	関連役員と直接
IR戦略および年間計画と進捗報告	年2回	取締役会、経営戦略会議にて直接

株主・投資家向け各種イベントの実施（2025年度）

イベント名称	内容	主な登壇（説明者）	開催時期
株主総会	剰余金の処分、取締役に対する株式報酬制度	取締役、監査役	6月
決算説明会（本決算、第2四半期決算）	実績、業績予想および中期経営計画の開示	代表取締役社長（COO）、代表取締役副社長（CLO）、専務執行役員（CFO）	5月、11月
投資家・アナリスト向けスモールミーティング	投資家・アナリストの疑問に対する経営トップの回答	代表取締役社長（COO）、代表取締役副社長（CLO）、専務執行役員（CFO）	随時 2025年度4件
アナリスト向け事業戦略説明会	懸架ばね・シートの事業戦略、工場見学など	代表取締役社長（COO）、代表取締役副社長（CLO）、専務執行役員（CFO）、生産本部本部長	随時 2025年度1件
個人投資家向け説明会	会社概要、業績、事業戦略	代表取締役社長（COO）	随時 2025年度1件
新設 2025年 **海外IR**	会社概要、事業戦略	代表取締役社長（COO）、専務執行役員（CFO）	9月

個別対話概要（2025年度）

件数/延べ社数	対話先の概要	対応者
241件/382社（前年度比 +105件/+171社）	• 幅広い投資スタイルの国内外機関投資家 • 多様な担当分野（アナリスト、ファンドマネージャー、ESG担当、議決権行使担当など）	代表取締役会長（CEO）、代表取締役社長（COO）、代表取締役副社長（CLO）、専務執行役員（CFO）、経営企画部、財務部、経理部、人事部、IR・広報部など

対話における主要トピックス

主要トピックス	内容
直近の業績	中東情勢による業績影響、自動車と情報関連市場など
電動化に向けた取り組み	モーターコア、金属基板の受注動向や戦略など
成長事業	半導体プロセス部品の市場動向や投資戦略など
株主還元	配当性向の考え方、自社株買いなど
財務戦略	資本コスト、キャッシュアロケーション、バランスシートの考え方など
ESG関連	カーボンニュートラルへの取り組み、人的資本経営、ガバナンスの考え方、取締役の指名・報酬に関する考え方など

インサイダー情報管理

当社は、インサイダー情報の漏えいを防ぐため、決算発表前の期間をサイレント期間としており、ディスクロージャー方針に基づきこの期間中における決算情報に関する対話を控えています。また、社内ではインサイダー取引防止規程および機密情報管理規程に基づき、インサイダー情報管理の徹底を図っています。

ディスクロージャー方針はこちら（当社HP）

社外取締役鼎談

100年企業とその先への現在地と期待

社外取締役から見たニッパツ

末 弁護士や社外役員として多くの企業と関わった経験を踏まえても、ニッパツは良い会社だと感じます。「人を大切に」がお題目ではなく、実際の取り組みに表れていると感じます。収益向上だけでなく、重筋作業の撲滅や安全性の向上など、会社を良くするために真剣に向き合っています。

玉越 ニッパツは本当にまじめな会社だと思います。経営陣は「絶対道を外さないんだろうな」と思えるところがあり、会社が続くためにはものすごく大事なことだと思います。道を外さず、地道に一歩ずつ業績を伸ばしていくイメージが日々の取締役会の議論からも伝わり、安心できます。

古川 まじめで裏表がないですよね。取締役会で何か気づきがあったときの経営陣の反応が、保身せず、素直で柔軟に対応していると感じます。一方で、社外へのアピールが下手だと思います。確実なことしか言わない保守的な傾向です。また、DXに関しては、要素技術的にはできていますが、業務プロセスを変えるなど、この規模の会社であればもっと幅広く、かつ踏み込んだ改革ができるはずです。これに関しては現在積極的にリソースを投じて推進しているDXプロジェクトの進



玉越 浩美

公認会計士としてキャリアをスタート後、弁護士に転身。民事法務を中心に幅広い案件に携わるとともに、神奈川県弁護士会や関東弁護士会連合会の活動にも参画。財務・法務双方の専門性を有し、2020年より当社社外取締役。

古川 玲子

IT企業においてシステム開発、運用管理、品質保証など幅広い業務に従事。監査役としてコンプライアンスやガバナンス分野にも携わり、ダイバーシティ推進にも注力。2022年より当社社外監査役、2024年より当社社外取締役。

末 啓一郎

1984年弁護士登録。労働法、企業の整理再生、通商問題など幅広い分野で経験を重ね、欧米留学や経済産業省勤務を経て国際通商分野の知見を培う。一橋大学で博士号を取得。複数企業の社外役員を歴任し、2014年より当社社外監査役、2015年より当社社外取締役。

社外取締役鼎談

抄に期待しています。従業員が「うちの会社変わっていっておもしろいな」と感じるポイントと思います。全体的に、意識的に新しいことをやろうとしている部分は感じるのですが、傍から見るとゆっくりで、保守的な踏み出しに見えてしまいます。ニッパツは確かな技術力や組織力があるので、フットワークの軽さが加われば、もっと変われるのではないでしょうか。

末 ニッパツの役員や従業員に根付いたまじめさについては、私も同じ印象を持っています。一方で、こうした企業文化を維持することは容易ではないと考えています。この良い企業風土を守り続ける努力が必要です。

ニッパツが100年企業になるために必要なこと

玉越 まずは儲けないといけないですよね。営利企業なので、そこに存在意義があるはずです。ただ、売上や利益を伸ばせば良い時代ではなくなっています。資本市場は、その利益を生み出すためにどれだけ資本を使ったのか、将来に向けてどのような成長投資をしているのかまで資本効率とキャッシュアロケーションを見ています。それをどう収益につなげ、さらに企業価値の向上につなげていくのかを、もっと明確に示していく必要があると思います。

古川 ニッパツは多くのお客様から信頼して部品を発注いただけるという、良い信頼関係があります。今後100年企業となったときに、今ある信頼関係は勿論大切にしつつ、顧客のスコープを「拡げる」ことと「深める」ことが必要ではないでしょうか。ニッパツに良い技術があってもその技術を求めるお客様と結びついていないという状況は確実にあるはずなので、そこをどう繋げるかが、お客様のスコープを拡げることには大事かなと思います。もう一つは、我々のお客様の次の未来を一緒に作れるように、信頼できる発注先から一歩上、ビジネスパートナーとしてどう参画できるのかが重要です。そこに一歩踏み込むのが良いのではないでしょうか。

末 私は、社会の変化のスピードを危惧しています。AIをはじめとした激しい社会の変化を目の前にし、来年を正確に見通すことも難しいような状況です。そのような中で100年企業、さらにはその先を目指そうとしたとき、重要なのは、従業員の力だと思っています。企業として大切にすべき価値観を従業員全員が共有し、その価値観を日々の行動につなげていくことが必要です。そういった価値観の共有なしに、数字だけで生き残っていくのは難しいように思います。

古川 私はITの活用を注視しています。ものづくりの世界はITとは違って、同じ作り方をしても同じものが出来上がるとは限らない。それがものづくりの不思議であり面白いところです。だからこそ、日々のものづくりにおいていかにデータを蓄積し、プロセス改善や品質改善にデータを活用しているか。ここが、人のノウハウだけに頼る企業と将来差をつけるポイントだと思います。

末 製造業におけるIT活用は、日本の強みを活かすうえでも重要だと言われています。これはニッパツにも当てはまることだと私も思います。ロボットが工場でロボットをつくる時代が、5年後10年後には来ると思っていましたが、実際はどんなスピード感なのか。将棋も囲碁もAIが人間に勝つのが想定よりも早かったですよね。そのような急激な変化があり得る中では、いったい何がニッパツのコアなのかを、真剣に、かつ柔軟に考えていくことが重要だと思います。

古川 多様性も大事です。単に女性を増やせというわけではなく、色々な考え方を取り入れる必要がある、ということです。社外にある知見を中に活用する視点が少し弱いと感じます。外部とのコミュニケーションを通じて、多様な考え方や人材を積極的に取り入れるのが良いのではないのでしょうか。空飛ぶクルマの件でベンチャー企業への出資や技術者派遣がありましたが、当時はベンチャー企業とのコラボレーションが初めてだったと聞いて驚きました。こういった種まきがもっとあっても良いと思います。また、現状ニッパツの上層部には外国人がいません。それゆえかドメスティックな対応になりがちな印象もあります。

末 ご指摘の通りだと思います。現状、ニッパツの社内取締役は全員男性ということもあり、マネジメントにおいても、多様性は弱いかもしれません。



玉越 多様性という意味では、ニッパツのまじめな企業文化の中で、「少し変わっているけどすごいアイディアや技術を持っている人」を見抜き、抜擢し、うまくマネジメントすることが大事ではないでしょうか。それが新たな事業創出につながるはずです。

古川 ニッパツでよく言う「出る杭は伸ばす」ですね。そこのマネジメントは重要ですよね。向かないところに配置せず、いかにその人の価値が出せる組織に配置するかの見極めが大事です。

社外取締役鼎談

末 現在、人事制度の見直しに向けて動いていますね。その中には「出る杭」のような挑戦する人たちが報われるような制度変更も含まれると認識しています。

古川 人事制度はとても重要です。人事制度を変えるのは大変だし、一度変えると戻すのも大変ですが、柔軟性は高めていくことが重要です。従業員が恐れずにチャレンジできるように、マネジメント側がチャレンジを促せると良いですね。また、若い優秀な人に「ニッパツに行ってみたい!」「ニッパツでチャレンジしたい!」と思ってもらいたいです。そのためには魅力的な人事制度が大変重要です。

末 変化が加速する時代には、以前にも増して、能力重視に舵を切っていかざるを得ません。老若男女を問わず頑張る人が報われるよう、制度をどのように変革していくかは困難かつ重要な課題です。種々の影響に目配りしつつ、慎重にかつスピード感をもって進めていくことが大事です。

玉越 制度変化を理解する側の従業員たちが、なぜこういう制度になったか納得できることが大事です。人事部側も苦しみながらやっていることが、多くの従業員に適切に伝わると良いかもしれませんね。



2030中期経営計画（次期中計）に向けた期待

末 複数の投資家からも指摘を受けている通り、不採算部門への対応と成長投資を明確に分けて考えることが必要かと思います。

古川 投資家からの指摘、という点では、事業ポートフォリオの整理と開示を検討しても良いのではないでしょうか。前回中計ではキャッシュアロケーションを新たに開示しましたが、事業ポートフォリオの考え方や各事業の位置付けを俯瞰的に示したページはなかったと記憶しています。金額や比率で利益構成の推移を示すというのは、会社がどの方向に進もうとしているのかという決意を提示することだと思います。BtoB企業ですから客先動向に左右されてしまう部分もあり難易度が高いというのは理解できる一方で、投資家の立場では、不可欠な情報だと思います。

玉越 おっしゃる通りです。2030中期経営計画（以下、30中計）に間に合わなくても、経営のゴールは2030年ではないですから、始めないと始まらない。始めるなら今なのではないでしょうか。

末 事業部ごとの成長策を持ち寄ったうえで、全体をどう調整するかが大事だと思います。特に不採算部門をどう改善しようとしているのか、どこまでできるのかを見極めることが、計画の足腰の強さに直結します。さらに、外部環境に関する情報の収集と評価が的確でないと、砂上の楼閣になってしまいます。競合他社や客先の動向、中国企業の台頭、当社のシェア獲得見込みなど、あらゆる方面にアンテナを張り巡らせ、情報を収集し評価した上で、全体の方向付けが重要です。

古川 中国製品の品質が上がっていますし、日系メーカーの動向も注意が必要です。先ほどお話ししたように、ニッパツ



のお客様を「拡げる」「深める」ことについても、日系メーカーに対する勝ち筋の見極めと、ニッパツのプレゼンスのアピールが重要です。

玉越 潜在的な需要は本当にもっと多くあるはずです。どうやってそこと出会えるかがニッパツの課題です。展示会やホームページやSNSなど、あらゆるチャンネルでアピールしていくことが大事かもしれません。

古川 海外IRを毎年やるようになったのも良いことだと思います。直接対面すれば社長の人柄が伝わるのではないでしょうか。これもひとつのチャンネルなので大事にしてほしいと思います。

末 おっしゃる通り、会長のSR面談参加しかり、社長の海外IR面談参加しかり、株主・投資家との積極的な対話は重要です。それに限らず、26中計の期間中に新たなIR・SRの取り組みも多く見られ、その点はとても評価しています。30中計策定にあたっては、構想段階から我々社外取締役に対しても積極的な情報共有や意見交換の場が設けられており、社外取締役としてやりがいを感じます。創立100周年に向けた通過点としての30中計が、それにふさわしい内容となるよう、社外取締役一同でしっかりと参画していきたいと思います。

マネジメント体制（2026年6月25日時点）

取締役会出席回数 ＝ 監査役会出席回数 ＝ 在任00年 ＝ 取締役は取締役在任年数、監査役は監査役在任年数を指します。

取締役



1 茅本 隆司（かやもと たかし）
在任11年 14/14回
代表取締役会長、CEO

1979年 4月 当社入社
2010年 6月 執行役員、研究開発本部副本部長 兼 開発部部長
2013年 4月 常務執行役員、ばね生産本部本部長
2015年 6月 取締役常務執行役員、営業本部本部長
2016年 4月 取締役専務執行役員、営業本部本部長
2017年 4月 代表取締役社長執行役員、COO
2019年 4月 代表取締役社長執行役員、CEO
2024年 4月 代表取締役会長、CEO（現職）



2 上村 和久（うえむら かずひさ）
在任8年 14/14回
代表取締役社長執行役員、COO

1983年 4月 当社入社
2014年 4月 執行役員、営業本部副本部長 兼 第二営業部部長
2018年 4月 常務執行役員、営業本部本部長
2018年 6月 取締役常務執行役員、営業本部本部長
2022年 4月 取締役専務執行役員、営業本部本部長
2023年 4月 取締役専務執行役員、企画管理本部本部長
2024年 4月 代表取締役社長執行役員、COO（現職）



3 高村 典利（たかむら のりとし）
在任1年 10/10回
代表取締役副社長執行役員、CQO、CTO

1983年 4月 当社入社
2014年 4月 執行役員、精密ばね生産本部副本部長 兼 伊那工場工場長
2016年 4月 執行役員、精密ばね生産本部副本部長 兼 開発部部長
2017年 4月 執行役員、精密ばね生産本部副本部長 兼 生産技術部部長
2017年 12月 執行役員、精密ばね生産本部副本部長
2019年 4月 常務執行役員、精密ばね生産本部副本部長
2020年 1月 常務執行役員、技術本部副本部長 兼 品質管理部部長
2021年 4月 常務執行役員、技術本部副本部長
2023年 4月 専務執行役員、精密ばね生産本部本部長 兼 電動化事業推進室担当
2025年 4月 副社長執行役員、CQO、CTO、電動化事業推進室担当
2025年 6月 代表取締役副社長執行役員、CQO、CTO、電動化事業推進室担当（現職）



4 堀江 雅之（ほりえ まさゆき）
在任1年 10/10回
代表取締役副社長執行役員、CLO、購買本部本部長

1986年 4月 当社入社
2009年 6月 DDS事業本部管理部部長
2017年 4月 執行役員、ばね生産本部副本部長 兼 管理部部長
2019年 1月 執行役員、産機生産本部副本部長
2021年 4月 常務執行役員、産機生産本部本部長
2024年 4月 専務執行役員、産機生産本部本部長
2025年 4月 副社長執行役員、購買本部本部長
2025年 6月 代表取締役副社長執行役員、購買本部本部長 タカノ株式会社 取締役（非業務執行）（現職）
2026年 4月 代表取締役副社長執行役員、CLO、購買本部本部長（現職）



5 佐々木 俊輔（ささき しゅんすけ）
在任3年 14/14回
取締役専務執行役員、営業本部本部長

1987年 4月 当社入社
2018年 4月 執行役員、NHKインターナショナル社 取締役副社長
2019年 4月 執行役員、ばね生産本部副本部長 兼 管理部部長
2022年 4月 常務執行役員、ばね生産本部副本部長 兼 管理部部長
2023年 4月 常務執行役員、営業本部本部長
2023年 6月 取締役常務執行役員、営業本部本部長
2026年 4月 取締役専務執行役員、営業本部本部長（現職）



6 末 啓一郎（すえ けいいちろう）
社外 独立
在任11年 14/14回
社外取締役

1984年 4月 弁護士登録（第一東京弁護士会） 高井伸夫法律事務所入所
1989年 1月 松尾綜合法律事務所入所
1995年 10月 ニューヨーク州 弁護士登録
2009年 6月 ブレークモア法律事務所 パートナー弁護士（現職）
2014年 6月 メタウォーター株式会社 社外取締役 当社 社外監査役
2015年 6月 当社 社外取締役（現職）



7 玉越 浩美（たまこし ひろみ）
社外 独立
在任6年 14/14回
社外取締役

1987年 10月 監査法人中央会計事務所入所
1999年 4月 弁護士登録（神奈川県弁護士会） 木村良二法律事務所入所
2017年 4月 公立大学法人 横浜市立大学 監事
2020年 6月 当社 社外取締役（現職）
2021年 4月 横浜なごみ法律事務所開所（現職）



8 古川 玲子（ふるかわ れいこ）
社外 独立
在任2年 14/14回
社外取締役

1981年 4月 日本ユニバック株式会社（現BIPROGY株式会社）入社
2005年 4月 日本ユニシス・エクセリューション株式会社（現UEL株式会社）メカニカルソリューション事業部 サービス部長
2007年 4月 同社インダストリー開発部長
2009年 4月 同社執行役員
2011年 4月 ユニアデックス株式会社 MBKアウトソーシングセンタ アウトソーシング企画部長
2014年 4月 同社品質保証部長
2017年 7月 同社常勤監査役
2022年 6月 当社 社外監査役 阪和興業株式会社 社外取締役（現職）
2024年 6月 当社 社外取締役（現職）

監査役



9 豊田 雅一（とよだ まさかず）
在任7年 14/14回 17/17回
常勤監査役

1982年 4月 第一勧業銀行（現みずほ銀行）入行
2013年 1月 当社入社
2013年 4月 NHKインターナショナル社 取締役副社長
2017年 5月 企画管理本部経営企画部主管
2019年 6月 常勤監査役（現職）



10 水谷 直也（みずたに なおや）
在任2年 14/14回 17/17回
常勤監査役

1990年 9月 当社入社
2012年 4月 経理部主管
2014年 4月 企画管理本部経営企画部主管
2018年 4月 内部監査部部長
2024年 6月 常勤監査役（現職）



11 海老原 一郎（えびはら いちろう）
社外 独立
在任6年 14/14回 17/17回
社外監査役

1985年 9月 等松·青木監査法人（現有限責任監査法人トーマツ）入所
1989年 4月 公認会計士登録
2013年 10月 執行役 財務·管理担当
2015年 11月 デロイトトーマツ合同会社 グループCFO
2016年 8月 デロイトトーマツ サービシーズ株式会社 代表取締役
2019年 6月 海老原一郎公認会計士事務所（現職）
2020年 6月 当社 社外監査役（現職）



12 山田 祐子（やまだ ゆうこ）
社外 独立
在任2年 14/14回 17/17回
社外監査役

1983年 7月 丸紅株式会社 入社
1988年 4月 丸紅英国会社 出向
1995年 4月 丸紅米国会社 出向
1999年 10月 紅洋海運株式会社（現 MMSL ジャパン株式会社）出向
2005年 4月 同社財務経理部長
2006年 11月 丸紅株式会社 監査部 主任監査員
2019年 4月 丸紅紙パルプ販売株式会社（現 丸紅フォレストリンクス株式会社）常勤監査役
2024年 6月 当社 社外監査役（現職）

コンプライアンス

基本的な考え方

当社グループは、コンプライアンスを、ものづくりを通じて持続可能な社会の実現に貢献する上で重要な基盤であり、礎であると位置づけています。そして、法令順守に加え、ニッパツグループ行動指針や会社の規則、社会規範（マナー・モラル）を順守することが、ステークホルダーに対して社会的責任を果たし、信頼関係の構築につながる取り組みと捉え、従業員の意識向上および違反行為の未然防止に努めます。

コンプライアンス推進体制

最高責任者である社長のもと、推進責任者を企画管理本部 法務部部長、責任指導者を各部門長、推進事務局を企画管理本部法務部とした全社体制となっています。また、コンプライアンスについては計画的に教育・啓発活動を実施し、法令違反、反社会的行為の発生の未然防止を図っています。

内部通報制度（コンプライアンスホットライン）・お取引先様通報窓口

当社および国内グループ会社の従業員が疑問に思った時に相談や内部通報を行うことができる仕組みとして、匿名でも通報可能なコンプライアンスホットラインを、中立性、公平性の観点から、外部の第三者機関が運営する窓口に設置しています。

なお、内部通報があった場合、コンプライアンス推進責任者への報告および事実確認の調査を行い、これが確認された場合には、対象案件の是正を行うとともに、通報者よりフィードバックの要求がある場合は、対応状況の報告を行っています。また、重大な案件については取締役会に対し、適切な報告を行う体制となっています。

海外においては、北米・中国・タイをはじめとした海外グループ会社に同様の制度が導入されています。その他、当社との取引にあたりコンプライアンス違反などの事実があった場合に、お取引先様から通報していただけるよう、当社のホームページ上に「お取引先様コンプライアンス通報窓口」を設置しています。これら窓口への通報に対して、適切に対処することで、問題の早期発見、是正につながる体制を構築しています。

当社グループコンプライアンスホットライン相談件数の推移（海外除く）

	2023年度	2024年度	2025年度
内部通報件数	163件	123件	137件
お取引先様コンプライアンス通報窓口通報件数	0件	0件	1件

コンプライアンス意識調査

2021年度より、当社および国内グループ会社の役員・従業員を対象に「コンプライアンス意識調査」を実施しています。意識調査の結果は、経営陣への報告に加え、各グループ会社・各部門へフィードバックを行うとともに、コンプライアンス意識の浸透度合いなどを継続的に確認し、これら結果を踏まえ、次年度のコンプライアンス活動計画を策定しています。（2025年度コンプライアンス意識調査回答者数：9,124人）

教育・理解浸透活動

当社は、従業員に対する教育・啓発活動を継続的に実施しています。下表の研修のほか、毎月のコンプライアンス通信の発信や、毎年11月を「倫理強化月間」とし、多言語でニッパツグループトップメッセージ発信、ポスター掲示を行うなど、周知を行っています。これらの取り組みによって、従業員一人ひとりの意識向上を図ります。

研修種別	研修内容
全グループ	全グループコンプライアンス研修
階層別	新入社員、キャリア入社、新任上級基幹職、新任基幹職、新任係長、新任主任、新任リードマン
公益通報対応業務従事者	公益通報対応における注意点など
独占禁止法研修	独占禁止法におけるアップデートなど
海外赴任前研修	コンプライアンスの重要性、リスクなど

ハラスメント対応

当社は、「ニッパツグループ人権方針」において、「いかなるハラスメントも容認しない」ことを定めています。研修、ガイドブックの配布、Eラーニングなどを実施することで、従業員の意識醸成、さらには安全・安心な会社、働きがいのある働きやすい職場づくりにつなげています。



グループ全従業員へ配布しているガイドブック

贈収賄・腐敗防止に関する取り組み

当社では、「ニッパツグループ腐敗防止方針」を策定し、グループ内に展開しています。また、「ニッパツグループ 接待・贈答等に関する指針」を制定し、贈収賄に係る禁止行為を明確に示すとともに、各人が贈収賄リスクに直面した場合、あるいはリスクに類する状況に直面した場合に、公正かつ誠実な判断を下すための行動指針と事前申請および承認手続きを定め、贈収賄を防止する仕組みを運用しています。

贈収賄・腐敗防止方針の重要性については各種研修などを通じて周知徹底するとともに、コンプライアンス意識調査によって、職場における違反行為やその兆候の有無を確認しています。

安全保障輸出管理

世界的な輸出管理規制強化の流れを受け、当社グループにおける輸出管理関連法令を順守するため、当社では安全保障輸出管理規程、細則を制定・展開し、教育・啓蒙を行っています。

リスクマネジメント

基本的な考え方

当社は、健全な会社経営に影響を及ぼすリスクの未然防止およびリスクが発生した場合の損失の最小化を図ります。

リスクマネジメント体制

当社は、代表取締役社長を最高責任者、企画管理本部本部長を推進責任者とする管理体制を構築しています。リスクの未然防止を図り、被害を最小限に留める取り組みを行い、サステナビリティ推進委員会でその進捗を管理しています。

また、重大リスク発生時は即時に代表取締役社長への報告およびその対応が行われ、サステナビリティ推進委員会に対して、当該事案の再発防止策を含む事案の概要を報告する体制となっています。

なお、当社では、事業を取り巻く様々なリスクを適切に把握・管理するため、リスク管理体制の継続的な見直しおよび強化に取り組んでいます。

リスク大項目	リスク小項目	リスクの内容	リスクへの対応策
戦略リスク	世界経済の急激な変動	・世界的なインフレの長期化、金融引締めや金利動向の変化、地政学リスクの高まり、主要国における経済政策・産業政策の転換などによる、各地域での予測を超える景気後退や需要の縮小	・事業の多角化　・需要予測の精度向上 ・柔軟な生産体制　・生産拠点のグローバル展開 ・環境貢献型製品の創出・社会課題の解決に寄与する製品の開発
	為替レートの変動	・為替の変動による連結財務諸表への影響 ・円高によるグローバル市場での価格競争力低下 ・円安による原材料調達コストの高騰	・機動的な為替ヘッジ取引 ・生産拠点のグローバル展開 ・原材料調達コストの適切な価格転嫁
	原材料・諸資材・エネルギーの価格変動ならびに、原材料・部品の不足	・市況の変化による原材料、諸資材、エネルギー価格の大幅な変動と価格転嫁の反映時期ズレによる業績への影響 ・供給元の不慮の事故や自然災害、輸出または輸入規制の変更、経済安全保障を背景とした供給制限、各国間での政治情勢によるサプライチェーンへの影響や資源価格の高騰などによる、原材料や部品の不足	・契約への価格調整条項の導入 ・サプライチェーンの強化および多様化 ・在庫管理の最適化
	関税の引き上げ	・米国などでの関税引き上げにより、輸送コスト増加や収益悪化、供給網再構築のリスク	・お客様との交渉による販売価格への転嫁
	新製品開発に関するリスク	・長期の開発期間を要する新製品開発による、資金不足リスク ・大規模投資、資源投入による新製品開発の回収不能リスク ・競合他社との競争激化による販売価格の下落により、収益性が低下するリスク ・競合他社による新技術の開発や市場ニーズの変化にともなう開発と流通段階での技術の新規性の喪失により、コスト優位性が低下するリスク	・多様な資金調達手段の活用 ・CASE などの開発ニーズへの適切な対応 ・新技術の基礎研究および応用研究の積極的な実践 ・パートナーシップの構築 ・オープンイノベーションの推進
	海外市場への事業展開	・予期しない法律または規制の変更や、労働市場の変化などによる人材確保の難しさ、労働争議の発生および人件費の急激な上昇 ・過激なデモ、暴動、テロその他の要因による社会的混乱	・カントリーリスクの把握および対応 ・国外退去の指標となる標準とマニュアルの策定 ・労働環境の改善と安全対策 ・労働市場への多様なチャネルの確保
オペレーショナルリスク	情報セキュリティに関するリスク	・想定を超えるサイバー攻撃、不正アクセスなどにより、基幹情報システムの停止や企業情報、個人情報の流出などが発生するリスク	・全社横断組織（CSIRT）によるインシデント対応体制の運用 ・従業員への情報セキュリティ教育の実施　・システム強化
	災害などによる影響	・地震、台風、水害などの自然災害や火災、停電などの事故、感染症が発生した場合、製造拠点の設備故障、損壊による追加費用発生や適切なサプライチェーンが維持できないリスク	・BCPやリスク管理規程の策定　・BCP体制の整備 ・避難訓練などの教育・啓発活動の実施 ・設備の耐震・防災対策　・サプライチェーンの強化および多様化
	製品の品質不具合	・大規模なリコールや製造物賠償責任につながるような製品の欠陥が発生した場合の、多額のコスト負担および信頼喪失のリスク	・グローバル品質管理基準に従った製品製造 ・製造物賠償責任保険への加入　・品質教育、監査の実施 ・品質風土の醸成　・内部通報制度の整備
基盤リスク	人材の確保難と流出に関するリスク	・事業継続や成長に必要な中核・専門・技能人材の確保難や流出により、生産能力や開発力が低下し、事業運営に影響を及ぼすリスク	・採用強化　・人材育成　・人材マネジメントの強化
	法的規制への抵触	・事業展開する各国において、事業・投資の許可、国家安全保障またはその他の輸出入規制、通商、独占禁止、特許、消費者、租税、為替、雇用、環境・リサイクル関連などの法規制を順守できなかった場合の費用増加や社会的制裁、風評被害などのリスク	・コンプライアンス規程の策定　・コンプライアンス研修の実施 ・コンプライアンス意識調査の実施　・外部専門家との連携
	知的財産権の侵害	・第三者による知的財産権不正利用や侵害のリスク ・当社グループが意図せず他社の知的財産権を侵害した場合の製品の販売中止や係争、ライセンス費用または和解費用負担のリスク	・当社グループの価値向上に必要な知的財産権の取得と適切な管理・従業員への教育と啓発
	人権・労働環境に関する問題の発生	・当社グループやサプライチェーンにおける児童労働、強制労働、外国人労働者への差別、ハラスメントなどの人権に係る問題や労働災害などが発生し、これに適切に対応できなかった場合の生産や調達への影響や当社グループの社会的信用低下のリスク	・人権方針の策定　・人権デュー・ディリジェンスの実施 ・人材マネジメントの強化　・内部監査とコンプライアンス強化 ・労働環境の改善と安全対策

財務ハイライト

		2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
売上高	(億円)	6,405	6,269	6,597	6,810	6,644	5,726	5,869	6,932	7,669	8,016	8,168
営業利益	(億円)	350	406	355	266	207	104	213	288	346	521	457
売上高営業利益率	(%)	5.5	6.5	5.4	3.9	3.1	1.8	3.6	4.2	4.5	6.5	5.6
経常利益	(億円)	361	416	364	314	212	145	306	373	478	579	521
売上高経常利益率	(%)	5.6	6.6	5.5	4.6	3.2	2.5	5.2	5.4	6.2	7.2	6.4
親会社株主に帰属する当期純利益	(億円)	215	250	204	71	46	93	319	215	391	481	278
売上高当期純利益率	(%)	3.4	4.0	3.1	1.0	0.7	1.6	5.5	3.1	5.1	6.0	3.4
ROE(自己資本利益率)	(%)	8.3	9.3	7.2	2.5	1.7	3.4	10.5	6.4	10.4	11.9	6.6
ROIC(投下資本利益率)	(%)	7.6	8.7	7.5	5.7	4.5	2.4	4.4	5.5	6.1	8.3	6.8
ROA(総資産経常利益率)	(%)	7.0	8.0	6.6	5.5	3.8	2.7	5.3	6.3	7.4	8.4	7.3
EPS(1株当たり当期純利益)	(円)	88.90	103.70	86.45	29.97	19.46	40.45	140.33	94.50	173.27	224.73	137.46
PER(株価利益率)	(倍)	12.1	11.9	13.0	33.2	36.4	20.5	6.3	10.0	8.6	7.1	17.6
PBR(株価純資産倍率)	(倍)	1.0	1.0	0.9	0.8	0.6	0.7	0.6	0.6	0.8	0.8	1.1
総資産	(億円)	5,062	5,379	5,683	5,731	5,326	5,607	5,880	6,060	6,902	6,963	7,384
自己資本	(億円)	2,572	2,796	2,928	2,811	2,709	2,839	3,226	3,492	4,050	4,076	4,376
自己資本比率	(%)	50.8	52.0	51.5	49.0	50.9	50.6	54.9	57.6	58.7	58.5	59.3
設備投資	(億円)	273	256	340	449	398	249	232	280	370	402	476
減価償却費	(億円)	235	231	241	250	264	274	283	288	286	293	304
研究開発費	(億円)	163	161	161	168	184	156	160	175	193	227	246
売上高研究開発費比率	(%)	2.5	2.6	2.4	2.5	2.8	2.7	2.7	2.5	2.5	2.8	3.0
配当金(1株あたり年間配当金)	(円)	22	23	23	24	17	17	27	32	42	69※1	66
配当性向	(%)	24.7	22.2	26.6	80.1	87.4	42.0	19.2	33.9	24.2	30.7	48.0
自己株式の取得実績額	(億円)	—	67	—	—	13	54	—	14	73	322	19
営業活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	426	556	498	367	366	296	345	136	667	557	774
投資活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	△351	△277	△329	△422	△458	△241	49	△417	△103	△477	△416
フリー・キャッシュ・フロー	(億円)	75	279	168	△55	△91	55	394	△281	563	79	358
財務活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	△136	△169	△59	73	△169	27	△276	△115	△209	△236	△269
現金及び現金同等物の期末残高	(億円)	722	824	950	984	743	789	918	578	930	818	899

※1 特別配当6円を含みます。
※2「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)などを2022年3月期の連結会計年度の期首から適用しており、2022年3月期以降に係る各数値については、当該会計基準などを適用した後の数値となっています。

非財務ハイライト

			範囲	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
E 環境	**CO_2排出量**							
	Scope1	(kton-CO_2)	連結	—	—	98	89	85
	Scope2	(kton-CO_2)	連結	—	—	213	201	171
	Scope3	(kton-CO_2)	—	—	—	—	—	—
S 社会	**従業員数**	(名)	単体	5,379	5,417	5,468	5,623	5,716
	女性従業員数	(名)	単体	709	716	738	767	841
	女性従業員比率	(%)	単体	13.2	13.2	13.5	13.6	14.7
	平均勤続年数							
	男性	(年)	単体	17.0	17.1	17.1	17.0	17.2
	女性	(年)	単体	17.8	18.4	18.4	18.0	18.2
	採用10年後の継続雇用割合							
	男性	(%)	単体	68.2	66.7	62.9	63.4	62.4
	女性	(%)	単体	60.0	83.3	85.7	80.0	64.5
	女性管理職数	(名)	単体	14	16	17	21	22
	女性管理職比率	(%)	単体	1.9	2.2	2.4	2.8	3.0
	総合職新卒採用における女性採用比率	(%)	単体	11.8	16.7	11.3	11.1	17.9
	育児休業取得率							
	男性	(%)	単体	14.2	30.1	47.2	61.0	76.6
	女性	(%)	単体	100.0	95.8	100.0	118.8	108.7
	育児休業平均取得期間							
	男性	(日)	単体	44.4	49.7	59.0	51.5	54.0
	女性	(日)	単体	423.4	530.0	458.6	436.6	376.0
	外国籍従業員数	(名)	単体	43	45	42	45	50
	外国籍従業員比率	(%)	単体	0.9	0.9	0.8	0.9	1.0
	外国籍管理職数	(名)	単体	2	2	1	1	1
	外国籍管理職比率	(%)	単体	0.3	0.3	0.1	0.1	0.1
	シニア従業員(定年後再雇用者)**数**	(名)	単体	216	252	288	315	360
	シニア従業員(定年後再雇用者)**比率**	(%)	単体	4.3	5.0	5.7	6.1	6.9
	障がい者雇用数	(名)	単体	153.5	154.5	167.0	177.0	173.0
	障がい者雇用比率	(%)	単体	2.36	2.35	2.48	2.54	2.43
	中途採用従業員数	(名)	単体	1,814	1,873	1,910	2,006	2,054
	中途採用従業員比率	(%)	単体	33.7	34.6	34.9	35.7	35.9
	中途採用管理職数	(名)	単体	218	227	241	244	240
	中途採用管理職比率	(%)	単体	28.6	30.0	31.8	31.9	33.0
G ガバナンス	**独立社外取締役人数**	(名)	単体	3	3	3	4	3
	独立社外取締役比率	(%)	単体	37.5	37.5	37.5	44.4	37.5
	女性取締役人数	(名)	単体	2	2	2	3	2
	女性取締役比率	(%)	単体	25	25	25	33	25

会社概要・株式情報（2026年3月31日時点）

会社概要

商号	日本発条株式会社
創立	1939年（昭和14年）9月8日
資本金	170億956万6,312円
従業員数	5,350名（単独）20,833名（連結） ※ 臨時従業員の年間平均雇用人員を含む
売上高	8,168億円（連結）
本社	〒236-0004　横浜市金沢区福浦3-10
事業部	ばね生産本部、シート生産本部、精密ばね生産本部、DDS生産本部、産機生産本部
工場	横浜工場（ばね／シート）、滋賀工場、群馬工場、豊田工場、厚木工場、伊那工場、駒ヶ根工場（DDS／産機）、伊勢原工場、宮田工場、野洲工場
分館	横浜みなとみらい分館
支店	北関東支店、浜松支店、名古屋支店、大阪支店、広島支店、福岡支店
グループ会社	国内23社、海外26社

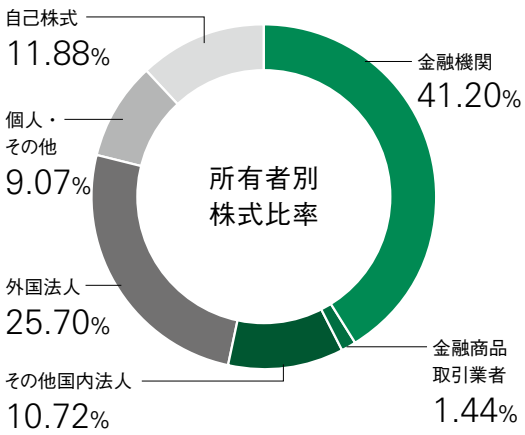
株式基本情報

証券コード	5991（金属製品）
上場証券取引所	東京証券取引所　プライム市場
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
配当基準日	期末:3月31日、中間:9月30日
単元株式	100株

株式の状況

発行可能株式総数	600,000,000株
発行済株式総数	231,066,144株
株主総数	13,779名

株主の分布状況



大株主

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	24,479	12.02
三菱UFJ信託銀行 退職給付信託 大同特殊鋼口 共同受託者 日本マスタートラスト信託銀行株式会社	22,392	11.00
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	13,374	6.57
双日株式会社	13,199	6.48
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 神戸製鋼所口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	9,504	4.67
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	5,753	2.83
株式会社横浜銀行 （常任代理人 株式会社日本カストディ銀行）	5,718	2.81
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 （常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部）	4,862	2.39
日本発条社員持株会	4,337	2.13
THE BANK OF NEW YORK, TREATY JASDEC ACCOUNT （常任代理人　株式会社三菱UFJ銀行）	3,035	1.49

外部からの評価

JPX-NIKKEI 400

2026 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数（WIN）

日本発条株式会社のMSCI指数への組み入れ、およびMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたはその関係会社による日本発条株式会社への後援、保証、催促には該当しません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCI指数の名称およびロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

問い合わせ先

日本発条株式会社　企画管理本部　IR・広報部　〒236-0004　横浜市金沢区福浦3-10
TEL：045-786-7513　FAX：045-786-7598　当社ホームページ：https://www.nhkspg.co.jp/
Email：b2101@nhkspg.co.jp

企K202610-05-0P