日本特殊陶業 統合報告書 2026

# Niterra Report 2026

Niterra
日本特殊陶業



## 2040 ありたい姿 ▶P.27

“特殊な”技術と発想で社会的課題を解決し、

# 「地球を輝かせる企業」となる

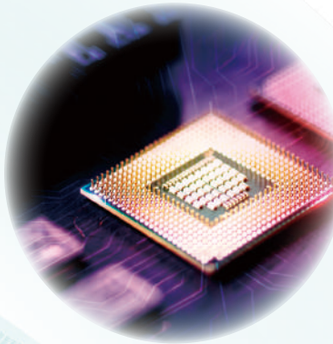




## 中期経営計画2030（5年） ▶P.29

## その先の未来を、伸ばす
## 超えるために、広げる





新たな企業風土を醸成し、
持続的成長に向けてやり切る。



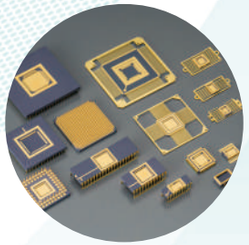














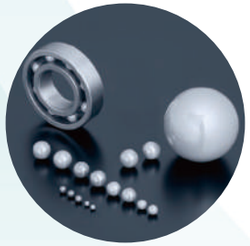
セラミックス

ガス・センシング

## コア・アセット

▶ P.18











グローバル自動車顧客・販路

便利な
移動体社会へ

デジタル社会へ

脱炭素社会へ

注力ドメイン



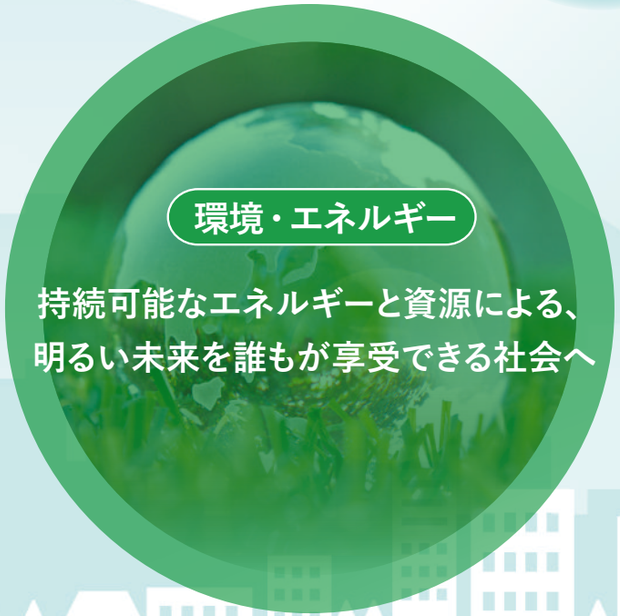
### モビリティ

地球にも人にも豊かな移動で、
歓びの社会を



### 半導体

高度な情報処理技術による、
社会の利便性向上を

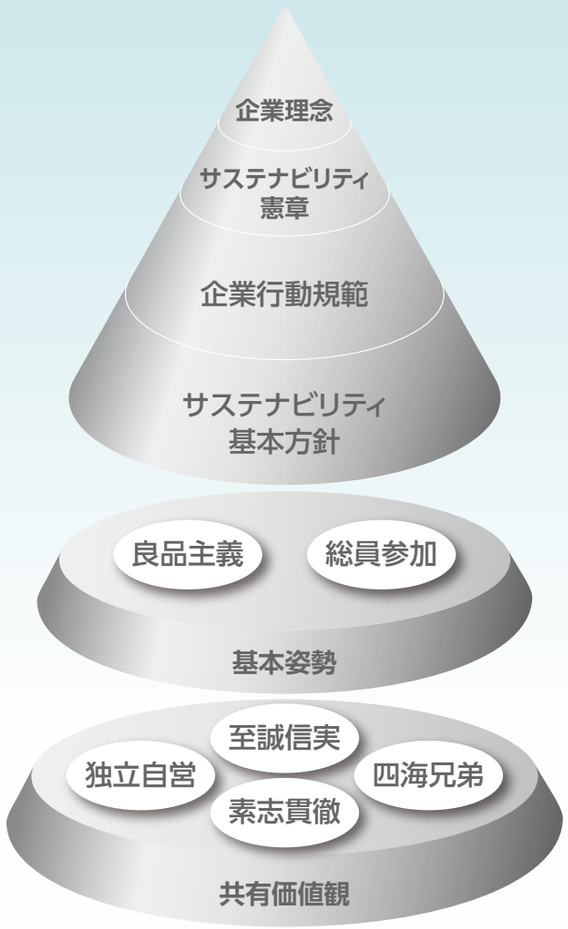


### 環境・エネルギー

持続可能なエネルギーと資源による、
明るい未来を誰もが享受できる社会へ

# Niterraウェイ

**Niterraウェイとは、Niterraグループの
共有価値観を含めた理念体系であり、
それらに基づき行動すること、その行動様式です。**




## 企業理念

**私たちの企業理念は3つの要素で構成されています。**

### 1.存在意義
最善の技術と蓄積した経験を活かし、
世界の人々に新たな価値を提案します。

### 2.経営姿勢
社員の個性と能力を活かす環境を整え、
総力を結集して
信頼に基づく経営を行います。

### 3.行動指針
絶えず前進します!
何がベストなのかを常に考え、
スピーディーに行動します。




### スローガン
私たちは、相互信頼を深め、未来を見つめた新たな価値を提案し、世界の人々に貢献します。

## サステナビリティ憲章

**私たちは、持続可能な社会の実現に寄与することで、
企業価値の向上を目指します。**

・透明性の高い経営を行いながら、
ステークホルダーとの信頼関係を構築します。

・社会的課題の解決に資する新たな価値を共創・提供します。

## 基本姿勢

### 良品主義
お客様に常に良品を提供します

### 総員参加
各自が責務（役割）を完遂する覚悟で業務に臨む

## Niterraウェイ 共有価値観

### 独立自営
安易に人に頼らず、自分の力を信じて仕事に取り組む

### 至誠信実
この上なく誠実であり、真面目で偽りがなく、正直であること

### 素志貫徹
譲れない志を持ち、最後までやり抜く

### 四海兄弟
世界の平和・共同幸福につながる事業となる

# 目次


PROLOGUE　Niterraグループが実現したい未来

01　2040 ありたい姿
03　理念体系
04　目次／注目ポイント
06　会長メッセージ
08　社長メッセージ

01　価値創造ストーリー

13　私たちの現在地
14　価値創造プロセス
15　価値創造の歩み
17　資本とアウトカム
18　競争優位の源泉
20　事業概要
21　サステナビリティ推進体制
22　優先的に取り組む経営課題
24　優先的に取り組む経営課題の活動レビュー

02　成長戦略

27　2040 ありたい姿、使命
28　長期経営計画2030
29　中期経営計画2030
32　事業戦略　自動車関連
35　事業戦略　コンポーネント・ソリューション
40　主要パフォーマンス（財務・非財務ハイライト）

03　企業価値を向上させる資本

42　財務資本
45　人的資本
54　人権の尊重
56　労働安全衛生
57　知的資本
60　DX戦略
61　製造資本
63　自然資本
67　社会・関係資本
68　サステナビリティ調達

04　コーポレート・ガバナンス

70　コーポレート・ガバナンス
78　社外取締役座談会
81　監査等委員メッセージ
82　新任社外取締役メッセージ
83　取締役議長メッセージ
84　役員一覧
85　リスクマネジメント
86　コンプライアンス
88　情報セキュリティ

05　データ

90　11年間財務サマリー
91　会社・株式情報


# 注目ポイント

**Niterra Report 2026では、新たな経営体制の始動を軸に、中期経営計画2030の進捗と課題、その実現を担う各資本の役割、経営を支えるガバナンスまでを一連のストーリーとしてお伝えしています。**

### 新たな経営体制が描く、変革の次なるステージ

会長・新社長それぞれのメッセージを通じて、新たな経営体制が目指す方向性を明らかにしています。中期経営計画2030の進捗と課題を踏まえ、さらなる変革に向けた決意をお伝えします。


＞ P.06 会長メッセージ　＞ P.08 社長メッセージ


### 事業トップが示す、中期経営計画達成への道筋

中期経営計画2030の達成に向けて各事業が果たす役割を、事業トップのメッセージを通じてお伝えします。事業環境やこれまでの取り組みを振り返るとともに、今後の成長戦略と見通しを示しています。


＞ P.32 事業戦略　自動車関連　＞ P.35 事業戦略　コンポーネント・ソリューション


### 経営戦略と各資本戦略のつながりを強化

財務・人的・知的・製造の各資本を担当する役員のメッセージを通じて、中期経営計画2030の実現に向けた各資本の役割を明確化しました。これまでの進捗や課題認識、今後の取り組み方針を、担当役員自身の言葉でお伝えします。


＞ P.42 財務資本　＞ P.45 人的資本
＞ P.57 知的資本　＞ P.61 製造資本


### 社外取締役の視点から、ガバナンスの実効性を提示

社外取締役座談会や各種メッセージを通じて、経営に対する評価や課題認識、今後さらに議論を深めるべきテーマを、社外取締役それぞれの視点から示しています。


＞ P.78 社外取締役座談会　＞ P.81 監査等委員メッセージ
＞ P.82 新任社外取締役メッセージ

## 編集方針

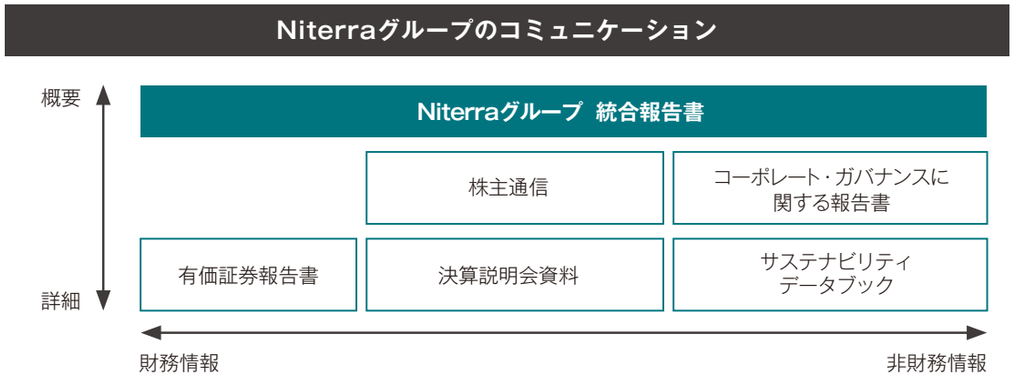
当社は、2017年より統合報告書を発行し、中長期的な企業価値創造への取り組みについて、ステークホルダーの皆さまとの対話を深めてきました。
本年度の統合報告書では、2040 ありたい姿「『地球を輝かせる企業』となる」を実現するための中長期戦略を記載しています。特に前年度からスタートした中期経営計画2030についても詳しく解説しています。また、その戦略の蓋然性を訴求するために、当社の資本を国際統合報告フレームワークに沿って6つにカテゴライズしご説明しています。
IR活動や事業活動を通じていただいた皆さまのご意見やご関心を反映し、当社グループが社会に提供する価値をより深くご理解いただくことを目指していますので、引き続き、忌憚のないご意見を賜りますようお願い申し上げます。

## 統合報告書アンケート

皆さまからの貴重なご意見・ご要望をもとに、今後の統合報告書の改善に努めていきます。当社ウェブサイトにアンケートフォームを掲載していますので、本報告書をお読みいただいたご感想を、ぜひお聞かせください。
URL : https://www.niterragroup.com/ir/library/integration_report.html

## Niterra Reportと情報体系

本報告書は、当社の企業価値向上のために重要性の高い情報を厳選して掲載しています。




**報告対象期間**
2025年度 (2025年4月1日～2026年3月31日)
※一部、2025年度以前・以後の活動も含みます。

**報告対象範囲**
Niterraグループ (日本特殊陶業株式会社および連結子会社)

**参照ガイドライン**
IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

**見通しについての特記事項**
本報告書には、当社の将来についての計画・戦略・業績に関する予測と見通しが含まれています。実際の業績は、本報告書に記載している見通しと異なる可能性があることをご理解くださいますようお願いします。

**第三者検証**
第三者検証を付した定量情報については、独立した第三者機関である日本品質保証機構 (JQA) による検証を受審しています。
https://www.sustainability.niterragroup.com/resource/pdf/09ja_Independent_verification_report.pdf

**ウェブサイト**
下記詳細情報は当社ウェブサイトに掲載していますので、あわせてご覧ください。

■ 企業情報
会社案内、ブランドストーリー、事業内容、日本特殊陶業のあゆみ　など
URL : https://www.niterragroup.com/corporate/
■ 事業紹介
自動車部品、半導体関連部品、医療機器、産業用セラミック部品、新製品・サービス
URL : https://www.niterragroup.com/business/
■ テクノロジー
技術
URL : https://www.niterragroup.com/technology/
■ サステナビリティ
サステナビリティ経営、優先的に取り組む経営課題、ESGの取り組み、サステナビリティデータ　など
URL : https://www.sustainability.niterragroup.com/ja/
■ IR情報
決算短信、有価証券報告書、決算説明会資料、コーポレート・ガバナンスに関する報告書　など
URL : https://www.niterragroup.com/ir/

**ナビゲーションボタンの使い方**

表紙に戻ります
目次に戻ります
前のページに戻ります
次のページに進みます

**リンクボタンの使い方**

▶ P.×× ××××××××
冊子内のリンク先に進みます



# 新たな体制のもと
# 経営スピードを加速させ
# 社会的課題解決と持続的成長を目指します

代表取締役　取締役会長　川合 尊

## 激動の7年間で変革に向けた取り組みを推進

2026年4月1日付で鈴木啓司が代表取締役社長に就任し、代表取締役会長である私との新体制で、Niterraグループの経営を担うこととなりました。現在推進する「中期経営計画2030」は、策定段階から新社長と議論を重ねてきたものです。変化の激しい時代においては、同じ体制が長く続くことで考え方が固定化するリスクもあります。新しい視点を持つリーダーのもとで経営スピードを高め、環境変化により迅速に対応していくことを狙いとして、今年度から新たな執行体制をスタートさせました。

2019年からの社長在任期間を振り返ると、自動車業界がEVや水素、e-fuelなど多様なエネルギーの活用へと向かう大きな転換期を見据え、当社としても変革に挑む一方で、国内外の目まぐるしい情勢の変化に対し、迅速な決断と対応に追われる日々だったように思います。コロナ禍、EVシフトの加速と減速、地政学的リスクの高まり、原材料・エネルギー価格の高騰、米国関税、AI・半導体需要の拡大など、従来の常識や価値観が通用しない時代に突入する中で、決断し続けたというより、決断させられ続けたとでも言うべきかもしれません。

しかし、一時的にEV需要が減速しても、自動車に限らず使われるエネルギーが多様化し、クリーンエネルギーにシフトしていく流れは既定路線でしょう。さらに、創業以来、技術で社会に貢献していくという当社の経営スタンスに変わりはありません。世の中の潮流を踏まえ、ゆらぐことのない判断軸を持ち、軌道修正をしつつスピード感を持って決断、行動へと繋げ、変革に向けた一定の"種まき"はできたのではと認識しています。

PROLOGUE
会長メッセージ
社長メッセージ
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

## Niterra Materialsのグループ化で成長の柱に繋げる

種まきの1つは、会社が変わる大前提となる、従業員のマインドセットです。2021年に導入したカンパニー制により、各事業が自分たちの収益構造を理解し、どう対応すべきかを考える意識が高まったことは一つの成果です。例えば、原材料価格の高騰や関税リスクといった厳しい局面においても、現場が事態を素早く捉え、自発的に価格転嫁へ動くといった変化が社内に広がりました。さらに、ジョブ型制度についても意欲ある人材にとっては、自身の仕事や成果が処遇に繋がることが明確になり、前向きな変化を促す仕組みになったと捉えています。

もう一つは、次の成長の柱創出に向けた種まきです。新規事業創出については、収益の柱を自社の経営資源で創出するチャレンジは十分に実を結んだとは言えません。しかし、当社グループの森村SOFCテクノロジー(株)が手がける固体酸化物形燃料電池(SOFC)や当社における固体酸化物形電解セル(SOEC)など、将来の社会的課題解決につながる可能性のある取り組みは継続しています。また、2025年6月のNiterra Materialsのグループ化は、当社の強みであるセラミックスを軸とする成長の柱を強化する重要な一手となりました。同社の有する窒化ケイ素などの技術と当社の強みを融合し、将来の柱の一つとなるよう取り組みを進めてまいります。

## 新体制で本社機構の改革に挑む

こうした変革に向けた取り組みと、既存事業の強固な基盤が重なった結果、業績面でも着実な成果が表れました。2022年3月期から売上収益・営業利益ともに5期連続で過去最高を更新し、株価やPBRなどの市場価値も、私が社長に就任した当時とは比較にならないほどに向上しました。

その背景には、為替動向、EVシフトの揺り戻し、半導体関連需要への期待といった追い風があります。さらに、内燃機関関連事業において供給責任を果たし続ける企業が限られていく中で、貴金属市況の上昇など原価高への価格転嫁を早い段階から進めてきました。また、先達が磨き上げてきたビジネスモデルや、それを支える製品力、強固な販売網、ブランド、お客さまとの信頼関係を大切に受け継いできました。こうした基盤の上で品質向上に向けて技術を磨き続けてきた当社ならではのものづくりに対する真摯な姿勢も、現在の競争優位につながっています。

今後は現場力を地道に磨き続けるとともに、新しいことに挑み、イノベーションを生み出していくような組織風土をどう醸成し、両立していくかが課題となってくるでしょう。7年間を振り返り、あらためて痛感するのは、会社にとって「変わる」ことは決して容易なことではないということです。特に、現在の事業が好調であるほど変わるモチベーションは生まれにくいですが、余力がある今のうちに次の挑戦へ踏み出すことが肝要と捉えています。

いくつか手応えのある成果の半面で、思ったような成果に繋げられなかったのが本社機構の変革です。積み残した課題については、現在、新社長率いる執行体制のもと、本社における戦略機能と実行機能を明確に分ける組織変更により、より強い本社機能を構築していく取り組みを進めています。社長の鈴木は技術職の経験に加え、営業や米国駐在の経験を持つハイブリッド型で、多角的かつ合理的に物事を捉え、時に厳しい判断もできる人物として評価しています。彼らしいリーダーシップで、まいた「種」から「花」を咲かせてくれるものと期待しています。

## 長期的視点から、新体制の挑戦を支える

今後、短期・中期の経営執行は新社長が中心となり、私自身は長期的な視野に立った経営判断、人材育成に注力していくこととなります。

会長として今後大切にしたいのは、当社がどのように社会に貢献し、持続的に成長していくのかを、より長い時間軸で考え続けることです。Niterraグループは、2040年のありたい姿として「"特殊な"技術と発想で社会的課題を解決し、『地球を輝かせる企業』となる」ことを掲げています。では、どのような方向性で地球を輝かせ、どのような社会的課題に向き合うのか。会社として進むべき方向を見失わないよう、社内外で対話を重ねながら、その意義について議論していく所存です。



Niterraグループとしての意思を理解、評価いただき、さらなる企業価値向上につなげていくには、ステークホルダーの皆さまへの正確な情報開示と、真摯な対話の継続が不可欠です。社長時代と同様、会長としても誠実に向き合い、成長投資、株主還元、財務健全性などのバランスを踏まえながら、対話をしてまいります。加えて、業績が好調な今だからこそ、将来を見据えたリスクテイクを後押しし、新体制の挑戦を支えていきます。

新体制へと変わっても、今後も当社が進むべき方向性を見失うことはありません。中核である自動車関連事業についても強固な事業基盤があり、その継続的な成長と、新たな事業の柱の確立に向けた種もすでにまかれています。私は新社長のもとで、選択と集中、組織転換、人的資本の充実がさらに進化していくことを期待し、会長として長期的視点から歩みを支えてまいります。

ステークホルダーの皆さまには、新体制の取り組みにご期待いただくとともに、率直な意見や示唆をぜひ寄せていただければ幸いです。こうした対話が、Niterraグループの新たな選択肢を広げ、持続的な成長に繋がるものと考えています。今後もご支援、ご指導のほどよろしくお願いいたします。

PROLOGUE
会長メッセージ
社長メッセージ
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ



# コア・アセットを活かした新事業の確立と自動車関連事業の収益基盤強化を通じてグループの成長を加速します

代表取締役 取締役社長 社長執行役員
鈴木 啓司

## 自動車関連事業に最適化された考え方と仕組みを変えていく

2026年4月1日付で代表取締役社長を拝命し、会長に就任した川合尊との新体制で、Niterraグループの経営を担うこととなりました。

私は1993年の入社から最初の約6年間はセンサの設計・開発に従事し、その後はセールスエンジニアとして、長年に亘りお客さまと密に接する仕事に携わってきました。その間、米国に2回、通算8年間駐在し、帰国後はセンサ事業の責任者を務めた後、研究開発や本社の経営戦略部門などの役員を経て、現在に至ります。

当社は約90年に亘って、スパークプラグやセンサといった内燃機関向けの事業を主力にモビリティ領域の進化を支え、自動車産業とともに成長してきました。しかし、自動車業界がEV化をはじめとした転換期を迎える中、私たちにも本質的な変化が求められています。

前社長が経営トップとして変革に向けた旗振りをしてきた7年間を経て、社内の意識改革や新規事業創出には一定の進展が見られました。一方

PROLOGUE
会長メッセージ
社長メッセージ
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

で、好調な業績を維持しているものの、「事業ポートフォリオの最適化」に向けては、なお道半ばにあります。私自身、執行役員時代から人的資本に関わる施策や「中期経営計画2030」(以下、中計2030)策定などに携わる中で、当社の変革を進める上で乗り越えるべき課題が、次第に見えてきました。当社に根本的に求められているのは、長い歴史の中で、自動車事業に最適化されてきた企業としての考え方や仕組みを見直し、より柔軟で幅広い発想のもと、培ってきた人材やシステムを多様な事業に活かせるものへと変えていくことではないかと考えています。もちろん、企業にとって変わることは容易ではなく、現状がうまくいっているほど現状維持バイアスが働くものです。しかし、だからこそ今、時に痛みも伴う変革にも挑まなければならない。その判断、実行を担うのが経営トップの責務です。

かつてセールスエンジニアとしてお客さまと社内の関係者との間に立つ中で、私が大切にしてきたのは、相手の考えや意図を、できる限り相手の立場に立って理解することです。そして、自分一人では解決できない課題に直面したときには、周囲の知見や力を借りながら乗り越えてきました。また、米国駐在では、自分自身や日本を客観視する視点と、合理的に判断する姿勢がより深まりました。こうした経験で形成された自分の資質や考え方は、私なりの経営哲学に繋がっています。さまざまな意見や想いに耳を傾け、その背景まで理解した上で、正解のない状況の中でも最後は自ら決断する。そして、決断した以上は、その背景を丁寧に説明し、周囲の理解を得ながら、従業員の力を結集していく。こうした経営姿勢を貫き、変革を全社一丸となって進めていきたいと考えています。

## 「地球を輝かせる企業」の実現に向けて プロフェッショナルな意識を持って挑む

2040年のありたい姿として掲げる「『地球を輝かせる企業』となる」には、事業を通じて社会に提供する価値を、これまで以上に広げていくという決意を込めています。日本初のスパークプラグの開発を起点に、当社は時代のニーズに応じて、環境負荷の低減やエネルギー効率向上に貢献するプラグ・センサを供給し、自動車関連事業を通じて社会に貢献してきました。今後は、これまで培ってきたコア・アセットを活用し、その活躍の場をモビリティ領域以外にも広げ、より幅広い社会的課題の解決に貢献していきます。

こうした意志を明確に掲げることで、従業員の自信と、ステークホルダーの皆さまからの期待に繋げたいと考えています。そのためには、従業員一人ひとりが、真面目に業務に向き合いながら、より成果にこだわるプロフェッショナルとして仕事に取り組み、自らも輝いていってほしい。その積み重ねが社会からの評価を高め、持続的成長と企業価値向上、そして「地球を輝かせる企業」の実現へ繋がっていく。そんな好循環を生み出していければと考えています。

## 「モビリティ」「半導体」「環境・エネルギー」 3つの注力ドメインに経営資源を集中し、成長を加速

「中計2030」において、コア・アセットを最大限に活用できる「モビリティ」「半導体」「環境・エネルギー」の3つの注力ドメインに経営資源を集中する方針を掲げています。

モビリティ領域は当社の中核領域であり、高い市場シェアを有し、社会インフラの一端を担うことで、人々の生活の利便性向上に貢献してきたと自負しています。これからも注力していく領域として、従前からの競争優位性にさらに磨きをかけ、オンリーワンのサプライヤーとして事業継続の責任を果たすとともに、効率性向上によって収益性をさらに高めていきます。また、「中計2030」の後半には、Niterra Materialsが担うＥＶ向けの窒化ケイ素関連製品が伸びていくと想定しています。

半導体領域は、「中計2030」期間中に次の収益の柱として確立していく領域と捉えています。SPE事業を軸に、生産拡大と適時適切な投資を着実に進め、事業成長を加速させていきます。特に、AIや大容量メモリなど今後の社会基盤を支える分野については、これまで自動車関連で果たしてきたように産業の発展に寄与していきたいと考えています。

環境・エネルギー領域は、収益化にもう少し長い時間を要するため、現中計期間は基本的に種まきのフェーズと考えています。きたる水素社会でのメインプレイヤーになることを目指し、「中計2030」の5年間は実証実験などを通じて、当社のプレゼンスを高めていきます。

これら3つの注力ドメインにおいて、成果に繋げていくためには、冒頭にも述べた自動車中心の考え方からの脱却が課題になります。とりわけ重要なのが、人材の転換です。これまで事業ポートフォリオの転換が思うように進まなかった背景には、人材の配置や役割の転換が十分に進まなかったことも一因にあると考えています。今後は、目指す事業ポートフォリオに即した人材ポートフォリオの最適化を進め、その成果を事業活動に着実に反映させていきます。

また、不確実な時代に戦略を実行していく上では、会社としての判断軸の存在が重要となります。それが、「Niterraウェイ」の4つの共有価値観であり、これは当社のルーツである森村組※1が明治初期に創業した際、生まれた価値観です。当時の時代背景と現在当社が置かれている挑戦のフェーズが重なることに気づき、あらためて言語化し、社内で浸透を図っています。「独立自営」(安易に人に頼らず、自分の力を信じて仕事に取り組む)、「素志貫徹」(譲れない志を持ち、最後までやり抜く)といった言葉は、今の変革期にあってこそ、従業員一人ひとりが立ち戻るべき共有価値観と考えています。その浸透に向けては、単に理念を示すだけでなく、創業の歴史や背景とあわせて解説することで、現在の当社が置かれている立ち位置に照らし合わせ、各々の従業員が自ら解釈し、行動へと繋げていくことが肝要と捉えています。

※1 現 森村商事(株)

## NTKセラテック、Niterra Materialsとの シナジーで成長を加速させる

2026年3月期は、好調な自動車関連事業や為替の追い風もあり、5期連続で過去最高益を更新しました。「中計2030」で掲げている施策についても、おおむね計画通りに進んでおり、初年度としては及第点と評価しています。2年目となる2027年3月期についても、目標に掲げる増収増益の達成に向けて着実に取り組みを進めています。ただし、

PROLOGUE
会長メッセージ
社長メッセージ
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

より重要なのは、3年目以降です。中計前半の取り組みや投資の成果が表れ始めるこの時期こそ、真価が問われます。まずは「中計2030」に掲げた目標値の達成に向け、適切なリソース配分を考えていくとともに、その実行を支える人的資本の強化や組織力の向上に継続して取り組んでいきます。

現中計の成長のカギを握る存在は、NTKセラテックとNiterra Materialsです。当面の業績を牽引する存在として期待しているのが、NTKセラテックが担うSPE事業で、AI関連投資を背景に半導体前工程製造装置市場は年率7～10％の成長が見込まれ、中期的にはシェア拡大も期待できます。中でも静電チャックは、当社独自のシート積層技術によって表面温度の均一化などを実現できる点に強みがあります。この特性が、次世代半導体の製造に求められる高度な技術要件にも合致しており、すでに次世代半導体製造装置向けの試作品供与も始まっています。当面は半導体市場の拡大に伴う収益成長を着実に取り込み、その先は、シェア拡大によって市場の伸びを上回る成長を目指します。

長期的な半導体需要の高まりを捉えるべく、NTKセラテックの新工場は2026年度内の稼働を予定しており、生産能力は2030年頃までに2025年度比で約2.5倍に拡大する見込みです。一方、今後の設備投資については、従来の自動車関連事業と同じ発想では判断できないと考えています。自動車関連事業では、お客さまと需要見通しを共有しながら投資を進めてきましたが、変化の速い半導体市場では、お客さまの情報だけに頼るのではなく、より川下の市場動向も見極めながら、自ら判断していく必要があります。

Niterra Materialsについては、技術力で市場プレゼンスを築いてきた企業であり、窒化ケイ素系に対する当社との技術的シナジーも非常に高いことを、PMI※2を進める中であらためて認識しました。当社の技術アセットとの組み合わせによる高機能な製品開発や、自動車関連で築き上げたグローバル自動車顧客・販路の直接的な活用といったシナジーに期待しているところです。ただし、現状、Niterra Materialsが手がける窒化ケイ素関連製品はEV用途での活用が見込まれ、足元ではEV減速の影響から短期的に苦戦を強いられていますが、稼働率上昇による収益性改善やシナジーが加わることで、中計後半以降での業績貢献を期待しています。

Niterra Materialsの窒化ケイ素ボールは鋼球と比べて高価格であることから、現時点で搭載されているEVはごく一部にとどまっています。一方、今後、EVの高電圧化・高出力化が進むことで需要が高まり、中長期的な市場拡大が見込まれます。まずはスポーツタイプや高級車などのハイパワー領域から採用が進み、その後、徐々に普及していくと想定しています。ただし、代替技術とのコスト競争は避けられません。窒化ケイ素ボールは、比較的導入しやすい電食対策として一定の優位性があるとみていますが、普及拡大には継続的なコストダウンが不可欠です。材料と製法の両面から、競争力の向上に取り組んでいきます。

※2 PMI（Post Merger Integration）：M&A（合併・買収）後の統合プロセス

## ROIC改善に向け<br>生産性向上と事業の選択・集中を推進

当社では収益性向上を目的とするROIC改善に向け、自動車関連事業のさらなる強化によるキャッシュ創出力の最大化と、不採算事業の改善に取り組んでいます。特に自動車関連事業に関してはDX活用による効率性向上が柱となります。現状の自動車関連事業の生産システムは、開発から生産、出荷に至るまでのデータ連携に課題があります。上流から下流までのシステムを連携し、データを一元管理・活用する統合的なシステムの構築を目指しています。現状は部分的な最適化にとどまっているため、中計前半でモデルラインを構築し、後半で横展開を図っていきたいと考えています。「中計2030」の5年間で、目標に掲げる1.4倍（2024年度比）の生産性向上を実現していく計画です。

不採算事業については、固定費の削減によって収益性の改善を図る一方、将来の成長性を描けないと判断した場合には、撤退や事業譲渡も選択肢から排除しません。中計期間の終了を待つことなく、必要に応じて早期に判断し、実行に移します。事業からの撤退は最も難しい意思決定の一つですが、さまざまな意見に耳を傾けた上で、最後は経営が責任を持って判断し、その理由を丁寧に説明します。こうした判断を通じて、限られた経営資源を、より高い将来リターンが期待できる成長領域へ迅速に振り向けていきます。

株価やPER（株価収益率）については、足元は上昇トレンドにありますが、主に自動車関連事業の再評価によるものであり、これだけで本質的な企業価値向上を実現したとは言えません。今後、PERをさらに高めていくには、半導体や環境・エネルギーといった成長領域での将来性や活躍への期待を、市場に認識していただくことが不可欠となります。そのためにも、ROICの改善や財務レバレッジの活用を通じ、キャッシュも有効に活かしながら、成長投資と資本効率を両立できる体制を中計期間中に構築し、持続的な企業価値向上に繋げていく計画です。



PROLOGUE
会長メッセージ
社長メッセージ
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ



## 持続的成長を支える経営基盤を強化

具体的な事業戦略や財務戦略を進め、成果に繋げていくには、土台となる経営基盤の強化が求められます。経営基盤の強化は、「優先的に取り組む経営課題」の一つであり、「中計2030」では、その実行に向けた具体的な施策を掲げています。

筆頭の課題として認識しているのが、「本社機能の改革」です。これまでも、組織再編については、前社長のもと、カンパニー制を導入し、各カンパニーの「独立自営」に向けた意識向上を図った上で、本社を核により進んだ組織形態への移行も視野に入れていました。責任の所在を明確にするため、本社機能を細分化し、各部門がそれぞれの役割に責任を持つ体制を整えてきた一方で、その結果として部門間に壁が生じ、機能を横断した連携が十分に進まないという課題も明らかになりました。

こうした課題を踏まえ、今回の組織再編では、分断されていた機能を一定程度統合し、部門間の壁を取り払いながら、戦略と実行の連携を強化することを主眼としました。特に人事や財務などの戦略機能はグローバル戦略本部に集約し、戦略に基づく実行機能はビジネスオペレーション本部に集約しました。これにより、前社長が目指してきた「強くてコンパクトな本社」を体現し、事業部門と一体となって戦略を着実に実行できる組織を目指します。

経営基盤の強化に向けては、企業の成長を担う従業員一人ひとりが仕事を通じて成長し、社会で輝き続けるための人的資本の強化が欠かせません。

先にも触れたように、当社はビジネスモデルとして自動車関連事業に依存する時代が長く続いた結果、特に本社機能をはじめ間接部門においては、支援部門としての意識が強く、全社を俯瞰し、本社を主体的に運営していく力が十分に培われてこなかったと認識しています。こうした状況を変えるためには、従業員一人ひとりが自身の仕事に対するプロフェッショナルな意識を持って役割を遂行し、成長していく仕組みを構築していく必要があります。こうした人的資本経営を推進するにあたり、組織と個人の役割、責任、報酬を明確にするジョブ型の考え方を軸に、人事制度や人材マネジメントの改革を進めていきます。

「プロフェッショナル」とは、アサインされた役割や責任を確実に遂行し、その成果の対価として報酬を得る存在であると考えています。当社は従来、古き良き日本企業として、年功序列・終身雇用を軸とする家族のような「温かい会社」という組織風土を持っていました。時代の変化を受け、前社長のもとで変革が進み、切磋琢磨し合う風土が生まれつつある中、もう一段階、その流れを加速させ、仕事に対する権限と責任を明確化し、各人がその使命を全うする体制へと進化させていくことを目指しています。全従業員がプロフェッショナルとして力を発揮することが、企業として社会的責任を果たし、持続的成長の原動力になります。また、人事施策についても本質的な組織変革に紐付け、ジョブ型に基づく「Niterraタレントマネジメント」を軸に組織全体の変革を進めていきます。

また、環境への取り組みについては、2030年度までの$CO_2$排出量削減（2018年度比46％削減）に向け、これまで実行可能な施策を着実に進めてきました。一方、本当の難しさはこれからだと考えています。2035年度の削減目標（2018年度比71％削減）の達成に向けては、これまで以上にハードルの高い課題にも挑戦していかなければなりません。

M&Aなどを通じてグループの事業領域が拡大する中、グループガバナンスの強化も重要な課題です。グループ会社をモニタリングする専門部署を設置し、従来と比べて管理体制は強化されてきました。一方で、孫会社を含むグループ会社に対するガバナンスは、なお十分とは言えません。どの階層まで、どの程度関与すべきかを整理するとともに、まずは各グループ会社を通じて適切に状況を把握できる仕組みを整えていきます。

## 耳の痛い意見こそ真摯に受け止め<br>市場との対話を重ねていく

株主・投資家との対話は、企業価値向上という共通の目標を議題に、適時かつ継続的にコミュニケーションを重ねていくことが重要と認識しています。対話を通じて、当社の目指す方向性や戦略、課題認識をご理解いただくとともに、株主・投資家の皆さまの視点や考えにも耳を傾け、時に耳の痛いご意見ほど真摯に受け止め、経営に活かしていきたいと考えています。

また、投資家が懸念材料として挙げるポイントは、当社が認識している課題と重なるケースが多くあります。自社の問題意識が、外部から見ても妥当であることを再確認できるという点でも、ネガティブに見える情報こそ、経営にとって有益な情報と捉えています。多様な業種の情報を踏まえた総合的な意見を持たれる方も多く、幅広い視点からの示唆が得られ大いに参考にしています。

今後も、当社が培ってきたコア・アセットを軸に事業展開を進めていきます。自動車関連事業は好調に推移しており、半導体事業にも成長余地がまだまだあります。新しい経営体制のもと、グループの従来の延長線上にない挑戦と成長にご期待いただき、ご支援、ご指導のほどよろしくお願い申し上げます。

PROLOGUE
会長メッセージ
社長メッセージ
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

Section
# 01
Value creation story

# 価値創造ストーリー

13 私たちの現在地
14 価値創造プロセス
15 価値創造の歩み
17 資本とアウトカム
18 競争優位の源泉
20 事業概要
21 サステナビリティ推進体制
22 優先的に取り組む経営課題
24 優先的に取り組む経営課題の活動レビュー







## At a Glance (2026年3月末現在)

### グループ全体売上収益

7,312億円

### 従業員数

単体 3,208名

連結 15,698名

### 主力製品

スパークプラグ世界シェア
酸素センサ世界シェア
No.1

※2025年3月末時点の当社推計

### 資本金

47,869百万円

### 営業利益率

18.9%

### 拠点数

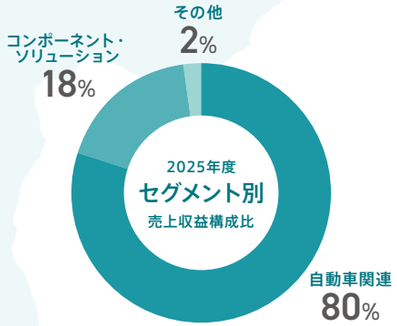
国内 30拠点

海外 58拠点

### 自己資本利益率 (ROE)

15.7%

### 売上収益構成比




### グローバル展開

販売国数 約140か国

海外売上収益比率 81%

海外従業員比率 約46%

### 投下資本利益率 (ROIC)

10.3%

PROLOGUE

01 価値創造ストーリー
- 私たちの現在地
- 価値創造プロセス
- 価値創造の歩み
- 資本とアウトカム
- 競争優位の源泉
- 事業概要
- サステナビリティ推進体制
- 優先的に取り組む経営課題
- 優先的に取り組む経営課題の活動レビュー

02 成長戦略

03 企業価値を向上させる資本

04 コーポレート・ガバナンス

05 データ

# 価値創造プロセス

Niterraグループは、2040年ありたい姿として「“特殊な”技術と発想で社会的課題を解決し、『地球を輝かせる企業』となる」を掲げています。
セラミックスとガス・センシングの技術、グローバル自動車顧客・販路を強みに、モビリティ、半導体、環境・エネルギーの3つの注力ドメインで事業活動を展開し、持続的な企業価値の向上を目指していきます。




**Niterraウェイ** ▶ P.03

企業理念 存在意義・経営姿勢・行動指針

サステナビリティ憲章 私たちは、持続可能な社会の実現に寄与することで、企業価値の向上を目指します。

共有価値観

- 独立自営 安易に人に頼らず、自分の力を信じて仕事に取り組む
- 素志貫徹 譲れない志を持ち、最後までやり抜く
- 至誠信実 この上なく誠実であり、真面目で偽りがなく、正直であること
- 四海兄弟 世界の平和・共同幸福につながる事業となる

**優先的に取り組む経営課題（Niterraマテリアリティ）** ▶ P.22

| | |
|---|---|
| 社会的課題解決 | 技術と発想で地球を輝かせる |
| 人的資本 | 多様で主体的な人材がNiterraウェイを体現する ▶ P.45 |
| 経営基盤 | 変革を促す、新たなグローバル経営基盤を作る |

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
私たちの現在地
価値創造プロセス
価値創造の歩み
資本とアウトカム
競争優位の源泉
事業概要
サステナビリティ推進体制
優先的に取り組む経営課題
優先的に取り組む経営課題の活動レビュー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

# 価値創造の歩み



## 森村組誕生から当社への歩み

### 森村グループの生い立ち

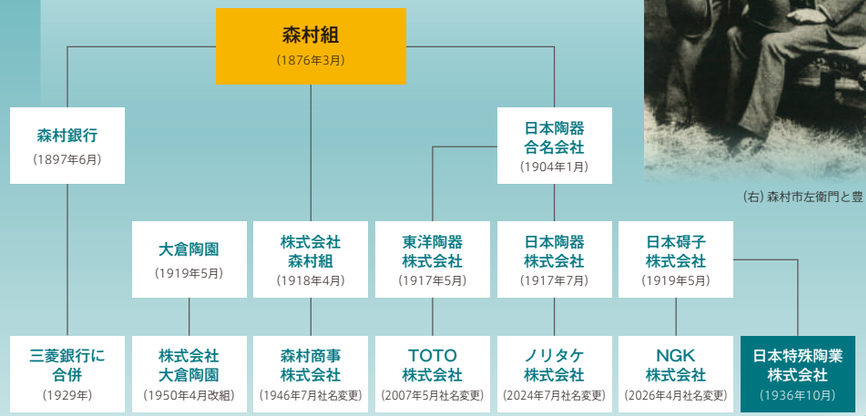
日本の陶磁器産業を代表する企業集団森村グループは、1876年、森村市左衛門と森村豊の両氏によって創立された、わが国貿易業界の草分けともいうべき森村組※1がそのルーツです。そのグループの歩みは、1904年、日本陶器合名会社※2が森村組の創業者らによって設立されてからであり、その後、1917年に、同社の衛生陶器部門を分離して東洋陶器（株）※3が、ついで、1919年に碍子部門を分離して日本碍子（株）※4が、同じ年に大倉陶園※5が設立されました。その後、1936年10月に日本碍子（株）のスパークプラグ部門を分離し、当社が設立され、こんにちの森村グループの基礎が形成されるに至りました。

※1 現 森村商事（株）　※2 のちの日本陶器（株）、現 ノリタケ（株）
※3 現 TOTO（株）　※4 現 NGK（株）　※5 現（株）大倉陶園



（右）森村市左衛門と豊　1889年

### 森村グループ沿革略図




**1876 森村組を創立**

**1876**
六代目森村市左衛門と弟の豊（とよ）が東京に森村組を設立
豊が渡米し、輸入雑貨店を始める

**1881**
モリムラブラザーズを設立。陶磁器の輸出に将来性を見出す

**1897**
森村銀行設立（1929年三菱銀行と合併）

**1904 日本陶器（名）を設立**

**1904**
日本陶器（名）を設立

**1917**
日本陶器（名）の衛生陶器部門を分離し、東洋陶器（株）を設立
日本陶器、株式会社に改組

**1919**
日本陶器（株）の碍子部門を分離し、日本碍子（株）を設立。大倉陶園を設立

**1921**
日本碍子（株）でスパークプラグの研究に着手

**1930**
日本碍子（株）、スパークプラグを発売

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
私たちの現在地
価値創造プロセス
価値創造の歩み
資本とアウトカム
競争優位の源泉
事業概要
サステナビリティ推進体制
優先的に取り組む経営課題
優先的に取り組む経営課題の活動レビュー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

# Niterraの歩み

## 時代背景

### 欧米からの輸入に頼る国内自動車産業

1920年代、黎明期にあった日本の自動車産業において、国内を走る車のほとんどは欧米からの輸入で占められ、プラグも輸入品に依存していました。初代社長の江副孫右衛門は「わが国の特産品である磁器をもってプラグを生産する」と決意し、国産プラグの生産に乗り出します。

### 自動車生産台数の急増

1940年には、国内の自動車生産台数が46,000台と急増しました。自動車やその部品は国内でも重要な産業となり、プラグの需要も増大しました。第二次世界大戦を経て、日本は1950年代後半から高度経済成長期を迎え、モータリゼーションの波が押し寄せます。

### 高度経済成長の影響

1960年代後半から、高度経済成長の歪みとして公害問題が顕在化し、自動車メーカーは早急な対応を迫られました。当社も、自動車公害問題と資源節約の観点から、排気ガス対策のための新たな製品の開発に着手します。排気ガス規制はその後も年々強化され、高性能なプラグ・センサへのニーズも高まっていきました。

### 社会的課題への新たな挑戦

1990年代以降、環境問題やエネルギー問題の対策として、自動車メーカーは電気自動車やハイブリッド車、燃料電池車の開発に本格的に着手します。また、情報通信機器の爆発的な普及などによって、人々の生活様式も大きく変わりました。当社も、これまで培ってきた技術をもとに、新たな時代のニーズに即した製品の研究・開発に取り組みました。

### 持続可能な社会の実現に向けて

気候変動への対応や地政学的リスクの拡大、AI・デジタル技術の進化など、事業環境の不確実性がかつてなく高まっています。自動車業界もEVシフトの減速やハイブリッド車（HEV）の伸長など劇的な変化を続ける中、当社はこうした環境変化を的確に察知し、注力ドメインへ経営資源を集中させることで、社会的課題の解決に貢献していきます。

1936
日本特殊陶業
創立

創業期
成長期
確立期
発展期
現在から未来へ

## 当社グループ価値創造の歴史

### 1937
**「NGKスパークプラグ」製造開始**

1930年に初の国産スパークプラグ「NG点火栓」を発売し、1937年には「NGKスパークプラグ」の製造を開始しました。


NGK
スパークプラグ

### 1949
**「NTKニューセラミック」製造開始**

戦後の混乱が落ち着き、プラグ生産が安定したころ、事業の多角化を図るためにセラミックスを応用した技術・製品の開発に着手しました。「NTKブランド」の確立です。セラミック製品の開発を出発点に、産業・環境に関する製品を展開しました。



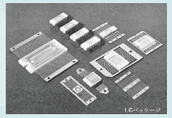
### 1959
**海外への進出**

高度経済成長期に入ると、輸出が増加したことを受けて、1959年にブラジルに初の海外拠点「ブラジル特殊陶業」を設立。これを皮切りに他社に先駆けて早期に海外へ積極的に進出し、強力な海外ネットワークを築きました。


ブラジル特殊陶業

### 1967
**「セラミック基板・ICパッケージ」製造開始**

1960年代後半に半導体はシリコン集積回路（IC）が主流となり、日本やアメリカで大量生産されるようになりました。当社が培ったセラミック技術を活かし、セラミック基板やセラミックICパッケージの製造に着手しました。


ICパッケージ

### 1982
**「自動車用酸素センサ」製造開始**

1960年代に本格的な自動車社会が到来するとともに、大気汚染などの公害が社会問題として取り上げられるようになりました。排気ガスに対する規制が厳しくなる中、当社はジルコニア酸素センサ、全領域空燃比センサなどの排気ガスセンサをはじめ、規制に対応する各種センサの開発に着手しました。


自動車用酸素センサ

### 1989
**「静電チャック」販売開始**

1980年代後半、半導体素子の高集積化や低価格化の動きに伴い、半導体製造装置部品を耐熱・耐食性に勝るセラミック製品に置き換える流れに対応し、静電チャックを販売しました。2000年代には量産が開始され、拡販を進めていきました。


静電チャック

### 2007
**固体酸化物形燃料電池（SOFC）開発**

ICパッケージや自動車用排ガスセンサの開発技術を活かし、世界最高水準の発電効率を誇る小型の固体酸化物形燃料電池（SOFC）を開発。次世代エネルギー分野への挑戦を開始しました。


固体酸化物形
燃料電池
（SOFC）

### 2023
**英文社名を「Niterra」へ変更**

ラテン語の「輝く（niteo）」と「地球（terra）」を組み合わせた「Niterra」へ英文社名を変更。持続可能な社会への貢献はもちろんのこと、地球を輝かせる企業となる、という当社グループの想いや姿勢を表しています。

### 2025
**東芝マテリアル（現 Niterra Materials）の株式取得**

東芝マテリアル（現 Niterra Materials）の全株式を取得し完全子会社化。放熱基板やセラミックボールなど、多岐にわたる高機能材料・製品を供給し、セラミックスの知見を広い産業分野へ展開します。

価値創造に繋がる競争優位
▶P.18

セラミックス
グローバル自動車顧客・販路
ガス・センシング



PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
私たちの現在地
価値創造プロセス
価値創造の歩み
資本とアウトカム
競争優位の源泉
事業概要
サステナビリティ推進体制
優先的に取り組む経営課題
優先的に取り組む経営課題の活動レビュー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

# 資本とアウトカム



## インプット（6つの資本）

### 財務資本
▶P.42

**ROE・PER向上を支える、安定したキャッシュ・フローと強固な財務基盤**

- 営業キャッシュ・フロー：109,384百万円
- 格付：AA-(R&I) AA-(JCR)
- 親会社所有者帰属持分比率：62.8%
- 有利子負債：255,356百万円

### 製造資本
▶P.61

**安定して高品質・信頼性の高い製品を提供する生産体制**

- 国内拠点：30拠点
- 海外拠点：58拠点
- 設備投資額：48,997百万円

### 知的資本
▶P.57

**セラミック素材技術やセラミックスをコアとした多様な応用技術、ノウハウ、イノベーションの創出**

- 研究開発費：26,782百万円
- 研究開発費比率：3.7%
- 特許保有件数：5,221件

### 人的資本
▶P.45

**「Niterraタレントマネジメント」の実施により事業ポートフォリオ最適化を推進**

- 連結従業員数：15,698名
- 海外従業員比率：約46%
- グローバルグレーディング導入ポスト数：1046
- 管理職の女性比率：5.5%

### 社会・関係資本
▶P.67

**世界140か国以上に当社製品を供給するグローバルな販売体制、ステークホルダーとの協創関係**

- 特約店会：370社の日本の部品商が加盟。
  全国7万社を超える整備工場のうち8割にアプローチ可能
- 販売国数：約140か国

### 自然資本
▶P.63

**事業活動に必要な電力、原材料、水資源等**

- 電力：50,985万kWh
- 原材料投入量：5.4万トン
- 水資源投入量：208万$m^3$

## 事業概要
▶P.20

## アウトプット
▶P.32-39

## アウトカム（ステークホルダーへの還元と社会的インパクト）

### お客さま
- 高品質な製品の提供による顧客の製品品質の向上（顧客の競争力向上）
- 顧客満足度の向上

### 従業員
- スキルの獲得（従業員の成長機会の提供）
- 仕事へのやりがい、モチベーションの向上

### パートナー
- 透明性のある安定した取引による事業活動の持続性向上（収益基盤の強化）
- 良いパートナーシップの継続

### 株主・投資家
- 安定的な株主還元
- 株価・時価総額の上昇

### 地域社会
- 地域イベントの実施・協賛
- 納税
- 雇用の創出

### 地球環境
- $CO_2$排出量の削減
- バリューチェーンにおける環境負荷物質の低減

**モビリティ**
地球にも人にも豊かな移動で、歓びの社会を



**半導体**
高度な情報処理技術による、社会の利便性向上を



**環境・エネルギー**
持続可能なエネルギーと資源による、明るい未来を誰もが享受できる社会へ



PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
私たちの現在地
価値創造プロセス
価値創造の歩み
資本とアウトカム
競争優位の源泉
事業概要
サステナビリティ推進体制
優先的に取り組む経営課題
優先的に取り組む経営課題の活動レビュー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

# ❶ 技術（セラミックス／ガス・センシング）

**Niterraグループは、コア・コンピタンスを活かして、お客さまが求める性能や形状を具現化し、社会的価値・経済的価値を創出してきました。**
**これらの技術基盤を、モビリティ、半導体、環境・エネルギーの3つの注力ドメインに展開し、世界が直面する課題の解決に貢献します。**

## 「特殊」な性能を付与

### 構造材料

**製品性能の肝となる**
**極限環境への耐性を付与**

高温や高電圧、腐食性の高いプラズマ環境などに耐えうる強靭なセラミックス（アルミナや窒化ケイ素など）を設計・製造。
エンジンの高性能化や、半導体製造プロセスのクリーン化を実現。

### 機能材料

**多彩な特性を持つ材料を創出**
**次世代エネルギーのカギ**

電気を通す、圧力を信号に変えるなど、特定の役割を果たす材料を開発・提供。
固体電解質などの素材で、次世代エネルギーデバイスの進化を後押し。

## 製品化・量産を実現

### プロセス技術

**大型・極微細・異種接合**
**「複雑で高度」に対応**

粉末から理想のカタチを作り出し、「複雑な形状」と「高度な機能」を両立する粉末冶金プロセス。
また、セラミックスと金属といった性質が大きく異なる素材同士を強力につなぎ合わせる「異種材料接合技術」。
複雑な構造を持つ部品や製品を実現。

## 開発スピードの向上

### 分析・評価技術

**性能向上の裏付け**

材料や製品の性能を理論的に裏付け、開発・品質向上に活用。試作回数の低減や、ニーズに合わせた次世代製品の開発スピード向上にも寄与。

### MI・RX

**現場の技術とデータ**
**サイエンスをつなぐ**

長年蓄積してきたセラミックス製造の知見とデジタル技術を高度に融合。
材料開発から量産までの期間短縮と、開発プロセスの高度化を支える。

**課題解決につながる性能・形状を具現化し、社会に不可欠な製品として持続可能な未来に貢献**

## モビリティ

内燃機関のクリーン化・高効率化から、EVの高電圧化に伴う電食対策まで、移動手段の進化を幅広く支える。過酷な環境を克服する複合的な技術力で、地球にも人にも豊かで信頼性の高いモビリティ社会の実現に貢献する。

技術活用の一例 **酸素センサ**



高温下で酸素イオン伝導性を持たせたジルコニアセラミックスの特性を活用し、排気ガス中の酸素濃度を検知。最適な空燃比コントロールを可能にし、クリーンな排気ガスを実現。

## 半導体

極限環境に耐える素材とミクロン単位の加工技術を統合し、精密な半導体製造プロセスの安定稼働から、電子機器への高度な実装・熱対策まで幅広く下支えする。急速に進化する生成AIやデジタル機器の根幹を支え、高度な情報処理社会の利便性向上に貢献する。

技術活用の一例 **静電チャック**



大型・超平面加工技術と高い耐食性を持つアルミナ等を用い、極限のクリーン環境での精密な製造プロセスを可能に。

## 環境・エネルギー

次世代エネルギーインフラなど新たな領域を切り拓き、カーボンニュートラル社会の実現に果敢に挑戦し続ける。高効率なエネルギーの創出や資源の有効活用を通じて、持続可能な未来への移行を力強く牽引する。

技術活用の一例 **固体酸化物形燃料電池（SOFC）**



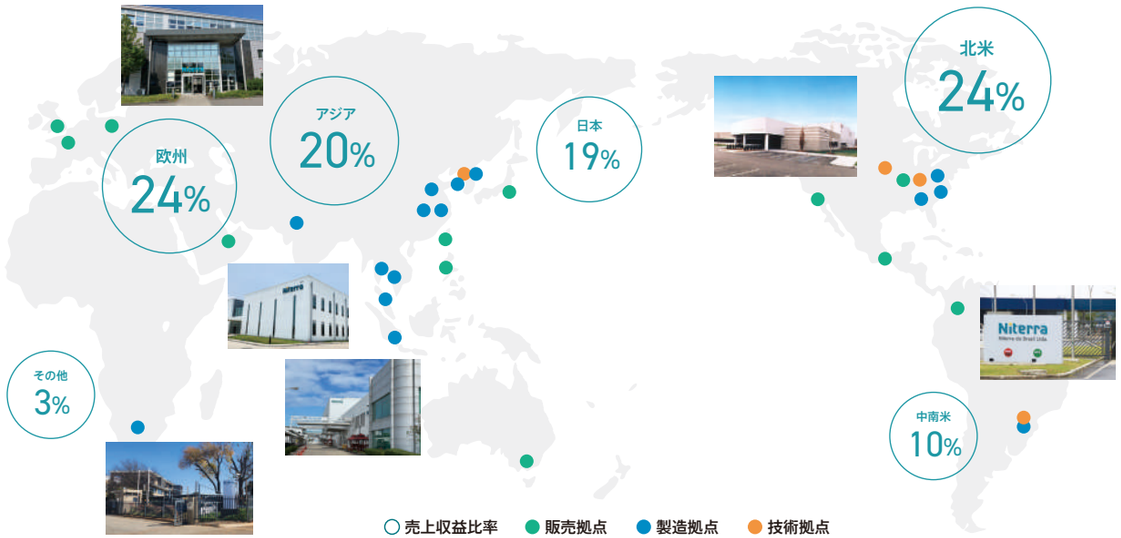
高発電効率を突き詰めた省エネ・$CO_2$削減に貢献できるデバイス。モノジェネレーションに特化することでシステムの大幅な小型・軽量化が可能に。
※当製品は森村SOFCテクノロジーの製品です

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
私たちの現在地
価値創造プロセス
価値創造の歩み
資本とアウトカム
競争優位の源泉
事業概要
サステナビリティ推進体制
優先的に取り組む経営課題
優先的に取り組む経営課題の活動レビュー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

# ❷ グローバル自動車顧客・販路

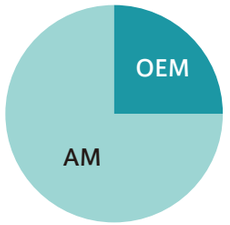
**当社は140か国以上に当社製品を供給するグローバルな生産・販売体制を構築しており、世界各地のグループ会社と連携して、世界のどこからでも同一水準かつ高品質な製品を提供しています。**
**長年に亘って開拓してきた「NGKスパークプラグ」を販売するルートは、当社の収益の源泉となっています。**

### 国内30拠点、海外58拠点・140以上の国と地域に販売




### OEM（新車組み付け用製品）／AM（補修用製品）の特長とメリット

当社の「NGKスパークプラグ」の年間販売数量のうち、約75％はAM向けが占めています。新車販売市場のBEV化動向によってOEM向けの販売数は左右されますが、AMにおいては内燃機関搭載車両の保有台数が需要対象となるため、今後もより安定的な販売が見込めます。当社の高い品質や技術力があることから、OEM向けの販売は世界シェアNo.1となっています。このことからAM市場においても「NGKスパークプラグ」の信頼性は広く認知されており、確固たるブランドイメージを築いてきました。これからも引き続きスパークプラグの安定的なグローバル供給をOEM・AM向けともに継続していきます。




**OEM（新車組み付け用製品）**
**年間販売数量の約25%を占める**

**AM（補修用製品）**
**年間販売数量の約75%を占める**

## 調達

### グローバルなサプライチェーンによる安定供給

世界140か国以上への販売を支えるため、当社はグローバルな生産体制を構築しています。地政学的リスクやサプライチェーンの変動に左右されないよう、複数の地域・サプライヤーからの調達体制を確立し、国内および現地での安定した部材の供給量を確保しています。これにより、コスト低減を実現しつつ、長年培ってきた高品質な原料を選定・調達するノウハウを活かし、いかなる状況下でも安定した製品の供給を可能にしています。

## 生産

### 材料開発から製造まで一貫したグローバル生産体制

当社は材料開発から製造までの一貫した生産体制を持ち合わせ、その強みを活かしつつ、グローバルな販売・供給体制に合わせ、世界各国に生産拠点を設け、世界のどこへでも供給できる体制を構築しています。特にブラジルにおいては、60年以上前に進出、生産対応を行い、長い期間、地域社会とともに、市場へ貢献してきました。これらグローバルな生産体制に加え、各拠点の強み・役割を考慮した生産地の最適化を行うことで、コスト競争力の高い生産を実現しています。

## 販売

### 製品ブランド力とグローバルな販売網を支えるチャネルパートナー

AM市場での販売を支える当社の強みとなっているのはグローバルに広がるチャネルパートナーです。OEM販売における高い採用率がAM市場では有効なプロモーションとなり、製品ブランドが周知され「NGKスパークプラグ」を取り扱うパートナーが増え、世界中に供給することができるようになりました。加えてチャネルパートナーへの適切なサポートとコミュニケーションが当社の販売網を強固なものとし、強みとして磨きをかけています。

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
私たちの現在地
価値創造プロセス
価値創造の歩み
資本とアウトカム
競争優位の源泉
事業概要
サステナビリティ推進体制
優先的に取り組む経営課題
優先的に取り組む経営課題の活動レビュー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

# 事業概要



当社の約90年に亘る歴史は、プラグの製造からスタートしました。その後、セラミックスをコア技術として事業を多角化し、
今後は内燃機関事業の安定的な成長を目指しつつ、セラミック材料、コア・アセットを活用できる領域に軸足を置き、持続的な価値創造を目指していきます。




※2026/3期より報告セグメントを変更しています

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
私たちの現在地
価値創造プロセス
価値創造の歩み
資本とアウトカム
競争優位の源泉
事業概要
サステナビリティ推進体制
優先的に取り組む経営課題
優先的に取り組む経営課題の活動レビュー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

# サステナビリティ推進体制



## サステナビリティ憲章、サステナビリティ基本方針

私たちの企業理念には、世界の人々に「新たな価値を提案」「貢献」といった言葉があり、社会の役に立ちたいという想いが含まれています。これは、事業を通して社会的課題の解決に貢献するという、サステナビリティに繋がる考えです。
この考えをよりわかりやすく示し、広く社内外に伝えるため、「サステナビリティ憲章」およびサステナビリティに関する当社グループの行動指針を示す「サステナビリティ基本方針」(全12方針)を制定しています。

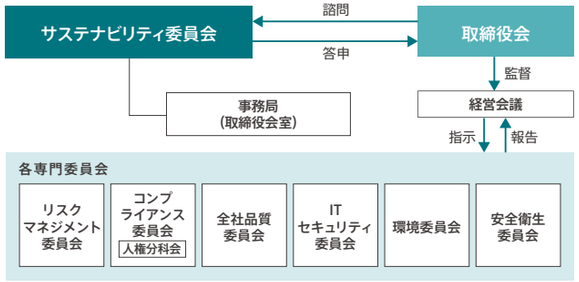
**サステナビリティ憲章**
私たちは、持続可能な社会の実現に寄与することで、企業価値の向上を目指します。
・透明性の高い経営を行いながら、ステークホルダーとの信頼関係を構築します。
・社会的課題の解決に資する新たな価値を共創・提供します。

**サステナビリティ基本方針**

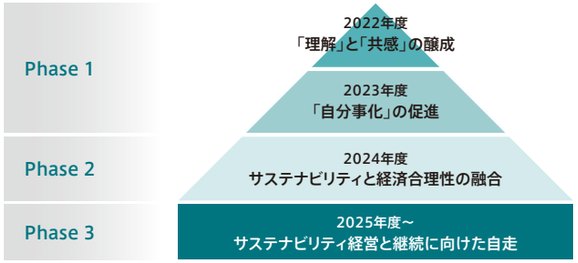
| | | |
|---|---|---|
| ・リスクマネジメント方針 | ・情報セキュリティ方針 | ・人材方針 |
| ・コンプライアンス方針 | ・調達方針 | ・労働安全衛生方針 |
| ・人権方針 | ・情報開示方針 | ・社会貢献方針 |
| ・品質方針 | ・環境方針 | ・税務方針 |

## 推進体制

当社グループは、サステナビリティ経営の実効性を担保し、中長期的な企業価値向上を監督するため、ガバナンスおよび推進体制を次のとおり構築しています。
取締役会の諮問機関として設置している「サステナビリティ委員会」は、社外取締役を委員長に据え、外部有識者を委員に迎えることで、外部視点を重視しつつ、代表取締役も加えて、客観的かつ実質的な議論ができるような体制をとっています。本委員会では、長期を見据えたサステナビリティ経営方針に関する事項を中心に審議し、取締役会へ答申しています。
業務執行および推進体制としては、6つの専門委員会を設置し、ESGの各分野で具体的な活動を展開しています。各専門委員会における重要決定事項は、経営会議を通じて取締役会に報告されます。この報告ラインを通じて、「気候変動対応」や「リスクマネジメント」などの重要情報も、適時・適切に取締役会へ共有・報告されます。また、重要度の高いテーマである人権については、コンプライアンス委員会内に「人権分科会」を設置し、人権デュー・ディリジェンスの有効性を確認しています。




### サステナビリティ委員会の中期計画




## サステナビリティ委員会委員長メッセージ



社外取締役 サステナビリティ委員会 委員長　**髙倉 千春**

**外部環境の認識**
気候変動、生物多様性、人権など、地球や社会が抱えるさまざまな課題について、企業としてどう捉え、どう取り組んでいくかが重要となっています。また、不確実性の高い現代において、財務だけでなく非財務情報が重要性を増してきており、サステナビリティの視点を取り入れた事業展開の必要性を認識しています。このため、当社グループの事業を通じて社会の課題解決に取り組むことで、社会と当社グループの持続可能性を高めていきたいと考えています。

**委員会のミッション・ビジョン**
サステナビリティ経営のあるべき姿を見据えて、当社のコア・コンピタンスや経営理念を中核とし、社会的課題の解決に向けて私たちに何ができるのかを議論しています。本委員会は、取締役会への答申・提言を通じて、ミッション・ビジョンの実現を目指します。

**ミッション**
持続可能な社会に向け、今までの枠組みを超えて社会と当社グループが共存し、企業価値を向上させることで「Niterraグループのサステナビリティ経営」を「未来志向」へシフトする
**ビジョン**
人々の幸せと地球・宇宙の持続可能な共存に向けて、蓄積した経験と技術を活かして行動し、社会からの「理解と共感」を得ている

**委員会の活動**
2025年度は、「サステナビリティ経営と継続に向けた自走」を目指し、改めて委員会かどうあるべきかの議論と前年度に引き続いてマテリアリティの議論を深めました。その結果として短中期のESGの課題に関しては執行側に任せ、「社会的課題解決」「人的資本」「経営基盤」の3つを「優先的に取り組む経営課題」をより長期目線で深堀りしていくために2026年度は構成メンバーに社外取締役2名を追加するとともに、外部有識者も加え、さらに代表取締役2名にも入っていただき、客観的かつ実質的な議論ができるように体制を変更するということで取締役会の承認を得ました。
2026年度は、昨年度に引き続き「サステナビリティ経営と継続に向けた自走」を目指し、新たな体制のもとで、Niterraグループとしての将来の方向性を定め、「優先的に取り組む経営課題」に対処することで企業価値の向上を追求していきます。

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
私たちの現在地
価値創造プロセス
価値創造の歩み
資本とアウトカム
競争優位の源泉
事業概要
サステナビリティ推進体制
優先的に取り組む経営課題
優先的に取り組む経営課題の活動レビュー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

# 優先的に取り組む経営課題（Niterraマテリアリティ）



PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
私たちの現在地
価値創造プロセス
価値創造の歩み
資本とアウトカム
競争優位の源泉
事業概要
サステナビリティ推進体制
優先的に取り組む経営課題
優先的に取り組む経営課題の活動レビュー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

**当社グループは、中長期的な視点で優先的に取り組むべき経営課題を特定し、目標を設定して取り組むことが重要だと考えています。**
**2025年度からの中期経営計画2030のスタートにあたり、新たに「優先的に取り組む経営課題」として「社会的課題解決」「人的資本」「経営基盤」を制定し、それぞれに主な取り組み内容を設定しています。**

## 優先的に取り組む経営課題の特定プロセス

### STEP 1 外部環境認識

国連グローバル・コンパクト、SDGs、GRIスタンダード、ESG調査の内容、業界団体のガイドライン、ISSB、ESRS（CSRD）などの外部要請、他社ベンチマークなどを参考に、社会からの要請事項（課題）を抽出し、それらに関連するリスクと機会を認識。

**社会的課題・外部環境**

**地球環境課題**
- 気候変動
- 脱炭素・炭素循環型社会
- 生物多様性
- 環境破壊
- 資源循環（サーキュラーエコノミー）

**国際情勢問題**
- 保護主義
- 国際紛争
- 新興国台頭
- グローバルサウス
- 格差社会
- 人権

**経済発展と社会的課題解決の両立を目指す社会の構築**
- ロボット、自動化、省人化
- AI（人工知能）
- センシングIoT
- ナノテクノロジー
- バイオテクノロジー
- 少子高齢化・人口爆発
- ダイバーシティ
- ワーク・ライフ・バランス
- パンデミック
- 地震

| リスクと機会 | | | 短期※ | 中期※ | 長期※ |
|---|---|---|---|---|---|
| 温室効果ガスの排出削減：省エネや再エネ技術、環境対応技術への投資（カーボンニュートラル） | リスク | 機会 | ● | → | → |
| 脱炭素・炭素循環型社会に向けた$CO_2$の有効利用（気候変動への適応） | | 機会 | | ● | → |
| 環境配慮製品の拡充 | | 機会 | ● | → | → |
| 再生可能エネルギーの活用（カーボンニュートラル） | | 機会 | ● | → | → |
| 分散電源、エネルギーの地産地消（エネルギー） | | 機会 | | ● | → |
| 生物多様性の保全 | リスク | 機会 | ● | → | → |
| 環境規制（炭素税、リサイクル規制、化学物質規制など）の強化 | リスク | 機会 | ● | → | |
| 内燃機関を搭載した自動車の減少 | リスク | | | | ● |
| 新興国・グローバルサウスでの自動車需要の拡大（大気汚染など） | | 機会 | ● | → | |
| 人々の移動や消費などに対する志向の変化 | リスク | 機会 | ● | → | → |
| 社会的課題の解決に寄与する技術・製品・事業の開発 | | 機会 | ● | → | → |
| 人材の確保と多様化（雇用の安定性、ダイバーシティ、人材の育成） | リスク | 機会 | ● | → | |
| 働き方や価値観の多様化（ワーク・ライフ・バランス、機会均等と公平性） | リスク | 機会 | ● | → | |
| Well-being（健康と安全、適正な労働時間） | | 機会 | | ● | → |
| 人権の尊重 | リスク | | ● | → | → |
| 品質マネジメントシステムの維持管理 | リスク | | ● | → | → |
| 経営人材の多様化 | リスク | 機会 | ● | → | |
| 原材料の安定調達 | リスク | | ● | → | → |
| 地政学的リスク | リスク | | ● | → | → |
| 地震・気候変動による災害の発生 | リスク | | ● | → | → |
| コンプライアンスの実践 | リスク | | ● | → | → |
| 情報セキュリティへの対応（サイバー攻撃） | リスク | | ● | → | → |

※短期：2027年ごろまで　中期：長期経営計画の目標年度に合わせた2030年ごろまで
長期：長期経営計画の目指す姿に合わせた2040年ごろまで

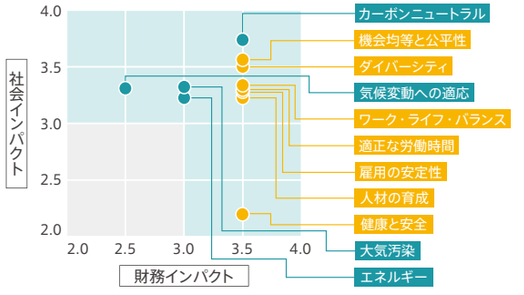
### STEP 2 ロングリスト作成・絞り込みとシナリオ作成

さまざまな外部要請のうちCSRDのトピックスを先進的なものと位置付け、それらを中心として約100項目のロングリストを作成。当社グループの事業の現在・将来を鑑みて関連性の高い項目を絞り込み、それぞれにおいて想定シナリオを作成。



### STEP 3 ダブルマテリアリティの数値化と優先的に取り組む経営課題の特定

グローバル戦略本部および主要事業の担当役員による集中討議にて、各項目の想定シナリオをもとに当社グループが社会に与える影響（社会インパクト）と当社グループが受ける財務影響（財務インパクト）をスコアリングしてマッピング。さらにSTEP1で認識したリスク・機会を踏まえて検討し、サステナビリティ委員会での議論、取締役会での承認を経て、「優先的に取り組む経営課題」を制定。長期経営計画2030で特定した8つの「優先的に取り組む課題」を、新たに制定した3つの「優先的に取り組む経営課題」に再分類。




社会インパクト：深刻度（規模、範囲、回復困難度）と発生可能性のスコアの平均。それぞれ5段階で評価。
財務インパクト：影響額と発生可能性のスコアの平均。影響額は、10億円以上20億円未満を1、80億円以上を5として5段階で評価。発生可能性は、「稀に発生」を1、「すでに起きている」を5として5段階で評価。

特定した優先的に取り組む経営課題と主な取り組み内容は、下表の通りです。

詳細は「優先的に取り組む経営課題の活動レビュー」▶ P.24-25

| 優先的に取り組む経営課題 | | 特定理由 | | 主な取り組み内容 | 目標・アウトプット（2029年度） | 参照ページ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 社会的課題解決 | 技術と発想で地球を輝かせる<br>● 多様な技術を融合させ社会的課題解決に貢献<br>● 再生・循環可能なソリューションの提供 | 気候変動対応 | 自然災害の激甚化をはじめとする気候変動による影響は、社会の持続可能な発展を妨げます。そのため、気候変動の原因とされる$CO_2$などの温室効果ガスの排出を抑制し、脱炭素社会を目指すことが世界共通の課題となっています。当社グループにとっても、事業活動およびサプライチェーンで排出される$CO_2$を削減することが重要な課題と認識しています。省エネ、ものづくり改善、働き方改革、創エネなどの施策に加えて、新技術も導入しながら自社努力による計画的な$CO_2$排出量削減と経済的な成長を両立していきます。 | $CO_2$排出量の削減 | スコープ1・2に対して<br>2030年度：46%削減（2018年度比）<br>2035年度：71.4%削減（2018年度比）<br>2050年度：ネットゼロ<br>スコープ3に対して<br>2030年度：30%削減（2018年度比） | ▶ P.65 |
| | | 社会的課題の解決に寄与する技術・製品・事業 | 当社グループは、世界が抱えるさまざまな課題に向き合い、その解決に資する新たな価値を共創・提供することで、より良い社会の実現に寄与していきたいと考えています。世界が直面する課題は多岐に亘り、気候変動やエネルギー問題をはじめ、限りある資源を将来世代に継承するために私たちが利用する製品・サービスの環境負荷をできるだけ小さくすることも、社会全体の持続可能性にとって重要な課題です。当社グループは、これまでに培ってきたセラミックスを中心とした技術と蓄積した経験を最大限に活かして、世界の人々に新たな価値を提案することで、社会全体の持続的な発展に貢献していきます。 | 自動車関連環境配慮製品の普及・拡販（内燃機関関連事業） | 貴金属プラグの販売比率：50%以上 | ▶ P.24 |
| | | | | | 全領域空燃比センサの販売比率：50%以上 | ▶ P.24 |
| | | | | 自動車関連環境配慮製品の普及・拡販（EV 関連事業） | セラミックス製ベアリングボールおよびセラミックス製放熱基板の拡販 | ▶ P.24 |
| | | | | 定置型環境エネルギー関連製品の普及・拡販 | $CO_2$フリー水素利用を視野に入れた高効率分散型電源となるSOFC の拡販と水素製造装置の普及を目指したSOEC およびリバーシブル固体酸化物形セルの開発・事業化 | ▶ P.24 |
| 人的資本 | 多様で主体的な人材がNiterraウェイを体現する<br>● Niterraで働く一人ひとりが仕事を通じて成長し、社会で輝き続ける<br>● その成長がNiterraグループの永続的発展の原動力へ | 多様性と個性の尊重 | 企業がかかえる人事課題として、少子高齢化による労働力不足、競合他社との人材争奪戦、エンゲージメント低下による離職率増などさまざまあり、人的資本経営の推進が必要不可欠となっています。当社グループは、従業員は最大の経営資源であると認識しています。世界で約16,000人の従業員の多様性・個性を尊重し、一人ひとりが活躍できる環境を整えることがこれらの課題を解決し、当社グループの発展に繋がると考えています。経営戦略の達成のため、必要な人材の把握、最適配置を行い、さらに人材の育成、能力開発を実施して、個人のパフォーマンスを向上させ、組織力を高めていくグローバルタレントマネジメントを導入するとともに、「Niterraウェイ」の浸透施策を打つことで、高い動機をもつ人材を育成し人材プールを作っていくことに取り組みます。そのベースとなるのは、ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン（DE&I）の考え方です。性別・年齢・障がいの有無・国籍のほか、ライフスタイル・性格などを問わず、多様な人材を認めて受け入れ、それぞれに最適なサポートや機会を公平に提供するよう努めています。いきいきと働ける環境の中、知と知を組み合わせ、そこから生み出される新たな価値や発想を活かしていきます。 | 個々に適したポジショニングとポテンシャルの最大限発揮に向けた人事制度の構築と運用 | エンゲージメントサーベイにおける動機付け要因 平均点3.56以上 | ▶ P.53 |
| | | | | 女性・外国籍・キャリア採用の活躍推進 | 女性・外国籍・キャリア採用の管理職比率：30%（国内グループ連結）<br>女性管理職比率：10%（日本特殊陶業 単体） | ▶ P.51 |
| 経営基盤 | 変革を促す、新たなグローバル経営基盤を作る<br>● 外部環境の変化に適応し、より強い企業体質への変革<br>● 迅速な決定と戦略的リスク管理を可能にする | コーポレート・ガバナンス | 持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るために、専門知識や経験などのバックグラウンドが異なる多様な人材で取締役会を構成することが重要と考えています。また、取締役会の社外取締役比率を向上させることで、取締役会の監督機能を強化するとともに意思決定の透明性を確保することを重視しています。 | 取締役の女性・外国籍比率の向上 | 女性・外国籍取締役比率：30%以上 | ▶ P.70 |
| | | | | 取締役の社外比率の向上 | 社外比率：過半数 | ▶ P.70 |
| | | リスクマネジメント | ビジネスを取り巻く環境が大きく変化する現代において、企業が直面するリスクも多様化しており、リスクへの対応を誤ると、企業存続の危機に陥ることもあります。当社グループは、日頃からリスクマネジメントを推進することで、企業価値の向上に努めています。 | 重大インシデントの顕在化予兆の管理および未然防止 | 統合型リスクマネジメントで特定された優先リスクへの軽減活動実施 | ▶ P.85 |
| | | コンプライアンス | 当社グループがビジネスを展開していくためには、社会から信頼される企業であり続けることが不可欠です。当社グループは「社会の一員である」との認識を持ち、社会の要請に適切に応えていくことで、ステークホルダーの皆さまから信頼される企業を目指します。 | 全従業員に対する、コンプライアンス意識調査と継続的な教育啓発活動の実施 | ・コンプライアンス意識調査実施と結果の開示<br>・重大コンプライアンス違反ゼロ件 | ▶ P.86 |
| | | 人権尊重 | 当社グループの事業活動により、当社グループの従業者をはじめとして、お取引先さまの従業者、地域にお住まいの皆さまなど、さまざまな人びとが影響を受けていることを認識しています。そのため、国際規範に基づいて、これらの人びとの尊厳が守られるように力を尽くします。 | 人権デュー・ディリジェンスの対応 | 定期的な実施と結果の開示 | ▶ P.54 |
| | | 情報セキュリティ | 情報技術が日々高度化し、ビジネスにおいても、さまざまな情報資産を扱っています。一方で、サイバー攻撃をはじめとするリスクが増しており、情報セキュリティを高めることが課題となっています。当社グループにおいても、情報資産を経営資源の一つと位置付けて、適正に保護しながら有効に活用するために、情報セキュリティを強化していきます。 | インシデント対応組織の維持・強化および予防体制の構築 | 情報セキュリティマネジメントシステムの維持<br>・IT セキュリティ監査の実施と結果開示<br>・グローバルでのサイバーセキュリティインシデント発生件数ゼロ | ▶ P.88 |
| | | 生産性向上 | 当社グループにおける生産性向上は、単に「仕事を早く終わらせる」ことではなく、限られた経営資源（ヒト・モノ・カネ・時間）から最大限の付加価値を生み出すことだと考えています。これを通じて、企業の持続的な成長の実現を目指します。 | スマートファクトリーを含む多角的なデータ活用で事業基盤を進化させた付加価値生産性の向上および業務効率の革新 | 生産性向上：1.4倍（2024年度比） | |

※目標・アウトプットの時期は、長期経営計画の最終年度としています。ただし、表中に記載があるものは、その年度としています。

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
私たちの現在地
価値創造プロセス
価値創造の歩み
資本とアウトカム
競争優位の源泉
事業概要
サステナビリティ推進体制
優先的に取り組む経営課題
優先的に取り組む経営課題の活動レビュー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

# 優先的に取り組む経営課題の活動レビュー



主な取り組み内容の2025年度の進捗状況は、全体として概ね計画通り順調に推移しています。そのうち、気候変動対応における技術開発による$CO_2$排出量の削減、また、社会的課題の解決に寄与する技術・製品・事業のうちの新規事業関連の取り組みは、目標を高く設定していることもあり当初の計画通りには進んでいませんが、着実に進捗しています。今後も継続的にこれらの課題に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

| 社会的課題解決 | 気候変動対応 | | |
|---|---|---|---|
| 主な取り組み内容 | $CO_2$排出量の削減 | 目標・アウトプット | ①スコープ1・2<br>・2030年度：46％削減（2018年度比）<br>・2035年度：71.4％削減（2018年度比）<br>・2050年度：ネットゼロ<br>②スコープ3<br>・2030年度：30％削減（2018年度比） |
| 2025年度進捗 | ①31.9％削減（2018年度比）　②8.5％削減（2018年度比） | | |
| 2025年度の取り組み | ①スコープ1・2<br>・カンパニー別$CO_2$削減ロードマップを実行した。<br>・2035年度に向けて、工程変更を伴う大幅削減案件の検討を進めた。<br>・製品開発段階でLCAを実施する仕組みの検討を実施した。<br>②スコープ3<br>・カテゴリー1については、お取引先さまを対象とするCN調査、説明会、支援活動を実施した。また、削減効果を反映できる算定方法を検討した。 | | |
| 2026年度以降の課題認識 | ①スコープ1・2：2035年度に向けた施策（特に技術開発案件）の提案<br>②スコープ3：Tier1のスコープ1・2の削減を目標化し、サプライヤーを協創パートナーとしたさらなる連携強化 | | |

| 社会的課題解決 | 社会的課題の解決に寄与する技術・製品・事業 | | |
|---|---|---|---|
| 主な取り組み内容 | 自動車関連環境配慮製品の普及・拡販（内燃機関関連事業） | 目標・アウトプット | ①貴金属プラグの販売比率：50％以上<br>②全領域空燃比センサの販売比率：50％以上 |
| 2025年度進捗 | ①46％　②43％ | | |
| 2025年度の取り組み | ①補修用市場（AM）において、地域ごとの市場特性を反映した価格体系の最適化を行うことで、貴金属プラグの市場浸透を図った。<br>②全領域空燃比センサの比率が高い中国向けの市場において、当社シェアの低いローカルメーカーへの拡販を進めた。 | | |
| 2026年度以降の課題認識 | 市場の発展段階に応じた販売戦略の策定と実行 | | |

| 社会的課題解決 | 社会的課題の解決に寄与する技術・製品・事業 | | |
|---|---|---|---|
| 主な取り組み内容 | 自動車関連環境配慮製品の普及・拡販（EV関連事業） | 目標・アウトプット | セラミックス製ベアリングボールおよびセラミックス製放熱基板の拡販 |
| 2025年度進捗 | Niterraグループの販売網を通じた海外での販売 | | |
| 2025年度の取り組み | ・国内外の顧客に対して、戦略的な受注獲得活動を推進した。<br>・新規製品をラインアップに加え、顧客ニーズに即した提案を強化した。 | | |
| 2026年度以降の課題認識 | ・Niterraグループの販売網を通じたグローバルな市場アクセスの拡大<br>・原材料の安定調達に向けた調達ルートの最適化および代替素材への転換推進 | | |

| 社会的課題解決 | 社会的課題の解決に寄与する技術・製品・事業 | | |
|---|---|---|---|
| 主な取り組み内容 | 定置型環境エネルギー関連製品の普及・拡販 | 目標・アウトプット | $CO_2$フリー水素利用を視野に入れた高効率分散型電源となるSOFCの拡販と水素製造装置の普及を目指したSOECおよびリバーシブル固体酸化物形セルの開発・事業化 |
| 2025年度進捗 | ①SOFCの拡販<br>・多様燃料対応および新規用途向けの拡販 | | ②SOECおよびrSOCの開発・事業化<br>・10kWスタックの試作・評価完了<br>・セル開発による耐久性向上 |
| 2025年度の取り組み | ①SOFCの拡販<br>・多様燃料対応および新規用途向けの売上拡大と新規顧客発掘を推進した。<br>②SOECおよびrSOCの開発・事業化<br>・10kWスタックを試作し狙い通りの出力が出ることを確認した。<br>・セル開発により耐久性を向上した。 | | |
| 2026年度以降の課題認識 | 事業計画の戦略的な更新と、拡販および事業化に向けた施策の展開 | | |

| 人的資本 | 多様性と個性の尊重 | | |
|---|---|---|---|
| 主な取り組み内容 | 個々に適したポジショニングとポテンシャルの最大限発揮に向けた人事制度の構築と運用 | 目標・アウトプット | エンゲージメントサーベイにおける動機付け要因 平均点3.56以上 |
| 2025年度進捗 | 平均点3.42 | | |
| 2025年度の取り組み | ・国内の人事制度改定に取り組み、グローバルグレーディングの導入準備を進めた。<br>・Niterraウェイの共有価値観を軸に人材戦略の全体像（採用・育成・評価・配置・登用・職場風土）を構築した。 | | |
| 2026年度以降の課題認識 | ・人事制度改定の本格的な運用（2026年度から実施）<br>・グローバルグレーディングの精緻化、ジョブディスクリプションの拡充（キャリア・スキル）と異動・育成施策への接続<br>・各種サーベイ、評価の連動強化による、データに基づく職場風土改善活動の実施 | | |

| 人的資本 | 多様性と個性の尊重 | | |
|---|---|---|---|
| 主な取り組み内容 | 女性・外国籍・キャリア採用の活躍推進 | 目標・アウトプット | ①女性・外国籍・キャリア採用の管理職比率：30％（国内グループ連結）<br>②女性管理職比率：10％（日本特殊陶業 単体） |
| 2025年度進捗 | ①27.0％　②5.5％ | | |
| 2025年度の取り組み | ・Raise UPプログラム（選抜型女性管理職登用研修）を継続して実施した。<br>・多様性を受容する風土醸成のため、DE&I講演会を開催した。 | | |
| 2026年度以降の課題認識 | 管理職および主任・係長の候補となる女性従業員の継続的な育成・採用 | | |

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
私たちの現在地
価値創造プロセス
価値創造の歩み
資本とアウトカム
競争優位の源泉
事業概要
サステナビリティ推進体制
優先的に取り組む経営課題
優先的に取り組む経営課題の活動レビュー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

| 経営基盤 | コーポレート・ガバナンス | | |
|---|---|---|---|
| 主な取り組み内容 | ①取締役の女性・外国籍比率の向上<br>②取締役の社外比率の向上 | 目標・アウトプット | ①女性・外国籍比率：30％以上<br>②社外比率：過半数 |
| 2025年度進捗 | ①36％（11名中4名）　②64％（11名中7名） | | |
| 2025年度の取り組み | • 取締役会において、社外・社内にかかわらず闊達に意見が交わされ、審議が行われた。<br>• 取締役のオフサイトミーティングにおいても自由な意見交換が行われた。 | | |
| 2026年度以降の課題認識 | 取締役会の多様性の維持 | | |

| 経営基盤 | リスクマネジメント | | |
|---|---|---|---|
| 主な取り組み内容 | 重大インシデントの顕在化予兆の管理および未然防止 | 目標・アウトプット | 統合型リスクマネジメントで特定された優先リスクへの軽減活動実施 |
| 2025年度進捗 | • 2025年度優先リスクへの対策の推進<br>• 2026年度リスクマップの更新と優先リスクの特定<br>• 経営リスク（経営視点での戦略リスク）管理の導入に向けた取り組み開始<br>• グローバル優先リスクの選定と取り組み状況の検証 | | |
| 2025年度の取り組み | • 優先リスク対策状況について、リスクマネジメント委員会等での指摘課題への対応を推進した。<br>• 中計をベースとした経営リスクのカテゴリーとリスク対応の方向性を設定。主管部門を設定し、リスクシナリオに基づくヒアリングおよび現状評価を実施した。<br>• 海外グループ各社を対象にした海外リスクアセスメント、およびグローバル優先リスクへの対応を継続した。 | | |
| 2026年度以降の課題認識 | • 経営リスク分析の深掘りと評価精度の向上<br>• 海外リスクアセスメントの精緻化と定着および拠点に応じたリスク低減策の提案 | | |

| 経営基盤 | コンプライアンス | | |
|---|---|---|---|
| 主な取り組み内容 | 全従業員に対する、コンプライアンス意識調査と継続的な教育啓発活動の実施 | 目標・アウトプット | ①コンプライアンス意識調査実施と結果の開示<br>②重大コンプライアンス違反ゼロ件 |
| 2025年度進捗 | ①コンプライアンス意識調査の実施完了<br>②重大コンプライアンス違反4件 | | |
| 2025年度の取り組み | • 国内グループ全従業員を対象にコンプライアンス意識調査を実施。低評価の部門・グループ会社において改善策と活動計画を策定し、対策を実施中。<br>• 国内グループ全従業員を対象とする階層別コンプライアンス研修を実施した。<br>• 『グローバルコンプライアンスガイドブック』を全グループ会社に発行した。 | | |
| 2026年度以降の課題認識 | • 海外グループ会社における内部通報制度の周知率の向上、『グローバルコンプライアンスガイドブック』を活用した教育啓発の実施<br>• 階層別コンプライアンス研修による内部通報制度のさらなる浸透とリスク予防 | | |

| 経営基盤 | 人権尊重 | | |
|---|---|---|---|
| 主な取り組み内容 | 人権デュー・ディリジェンスの対応 | 目標・アウトプット | 定期的な実施と結果の開示 |
| 2025年度進捗 | • 人権デュー・ディリジェンスの調査において、重大な懸念事項はなし<br>• 2024年度の調査結果および取り組みをウェブサイト等で開示 | | |
| 2025年度の取り組み | • 従業員を対象とするコンプライアンス意識調査、グループ会社を対象とする人権・労働調査、お取引先さまを対象とする『CSR・サステナビリティ調達ガイドライン』のチェックシートによる調査を実施し、取り組み状況を確認した。 | | |
| 2026年度以降の課題認識 | • 人権リスク把握の網羅性向上に向けた調査対象範囲の拡大<br>• 実地監査の導入等による人権デュー・ディリジェンスの実効性の向上 | | |

| 経営基盤 | 情報セキュリティ | | |
|---|---|---|---|
| 主な取り組み内容 | インシデント対応組織の維持・強化および予防体制の構築 | 目標・アウトプット | 情報セキュリティマネジメントシステム（ISMS）の維持<br>• ITセキュリティ監査の実施と結果開示<br>• グローバルでのサイバーセキュリティインシデント発生件数ゼロ |
| 2025年度進捗 | • ITセキュリティ監査を実施し、成熟度レベルが向上<br>• 不測の事態に対する事業継続体制（IT-BCP）の策定・整備を進めた | | |
| 2025年度の取り組み | • 国内外グループ会社においてITセキュリティ監査を実施した。<br>• ISMS活動をはじめとするセキュリティ対策により、インシデント件数・深刻度は低水準を維持した。 | | |
| 2026年度以降の課題認識 | グループ全体を網羅するITガバナンスの確立と有事を見越した運用の仕組みづくり | | |

| 経営基盤 | 生産性向上 | | |
|---|---|---|---|
| 主な取り組み内容 | スマートファクトリーを含む多角的なデータ活用で事業基盤を進化させた付加価値生産性の向上および業務効率の革新 | 目標・アウトプット | 生産性向上：1.4倍（2024年度比） |
| 2025年度進捗 | 【直接】情報活用基盤とモデルラインの仕様確定<br>【間接】中期（2029年度まで）の人員計画の策定、および目標化 | | |
| 2025年度の取り組み | 【直接】情報活用基盤として統合プラットフォームの仕様を決定した。また、スマートファクトリーに向けたモデルラインにおいて設備仕様の検証が完了した。<br>【間接】機能役割定義とそれに基づく最適なリソースを決定した。 | | |
| 2026年度以降の課題認識 | 【直接】部門横断プロジェクトにおける連携体制の強化<br>【間接】事業部門における機能役割定義と最適なリソースの決定 | | |

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
私たちの現在地
価値創造プロセス
価値創造の歩み
資本とアウトカム
競争優位の源泉
事業概要
サステナビリティ推進体制
優先的に取り組む経営課題
優先的に取り組む経営課題の活動レビュー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

Section
# 02
Growth Strategy

# 成長戦略


27 2040 ありたい姿、使命
28 長期経営計画2030
29 中期経営計画2030
32 事業戦略 自動車関連
35 事業戦略 コンポーネント・ソリューション
40 主要パフォーマンス（財務・非財務ハイライト）










PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
2040 ありたい姿、使命
長期経営計画2030
中期経営計画2030
事業戦略 自動車関連
事業戦略 コンポーネント・ソリューション
主要パフォーマンス(財務・非財務ハイライト)
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

2040 ありたい姿

# 「地球を輝かせる企業」となる

## 2040 ありたい姿

### 「地球を輝かせる企業」となる

Niterraグループが掲げる「2040 ありたい姿」は、「“特殊な”技術と発想で社会的課題を解決し、『地球を輝かせる企業』となる」ことです。中期経営計画2025(2021～2024年度)以降の目まぐるしい経営環境の変化に対応し、持続可能な成長を遂げるため、企業固有のコア・アセットを経営課題に合わせ再構成し、自社の競争力を高めていく必要性があります。経営を通じて過去から蓄積してきた技術、コア・アセットを軸としながらも新たな価値創造を実現し、社会的課題を解決する姿勢を明確にしていくべく、この「2040 ありたい姿」を定めています。

## 使命

当社グループは、「これまで培ってきたセラミックスを中心としたコア・アセット」と「新たなコア・アセット」を取り込み、異なる資源を繋ぐことで、最小限の資源を徹底的に使い抜き、再生・循環ソリューションを社会に提供します。この取り組みは、「“ceramics and Beyond, eXceeding imagination”『セラミックスとその先へ、想像のその先へ』」という言葉に凝縮されています。当社グループは、経営を通じて過去から蓄積してきた技術、コア・アセットを軸としつつも、新たな価値創造を実現し、社会的課題を解決する姿勢を明確にすることで、グループ一丸となって社会的課題の解決を目指します。

ceramics and Beyond, eXceeding imagination

セラミックスとその先へ、想像のその先へ

## 注力ドメイン

社会的課題解決のための「コア・アセットを軸とした事業の創出」において、注力ドメインの絞り込みを行っています。具体的には、当社のコア・アセットが最大活用できる「モビリティ」「半導体」「環境・エネルギー」の3つに経営資源を集中し、事業化していく方針です。

※当社のコア・アセットは「セラミックス」「ガス・センシング」「グローバル自動車顧客・販路」と定義しています。
※なお、メディカル領域については、注力ドメインとして定めるのではなく、コア・アセットを活用した事業の取り組みとします。

▶ P.18



# 長期経営計画2030



## 長期経営計画2030

Niterraグループでは、中期経営計画2030の目標達成に向け引き続き事業ポートフォリオの最適化を図り、自動車関連事業で得た収益を源泉として、当社グループのコア・アセットやセラミック素材技術と親和性のある隣接領域へリソースを集中し、新たな事業領域の拡大を目指します。

### 第7次中期経営計画（最終年度）
（2020年4月～2021年3月）

変えるために、壊す
変わるために、創る

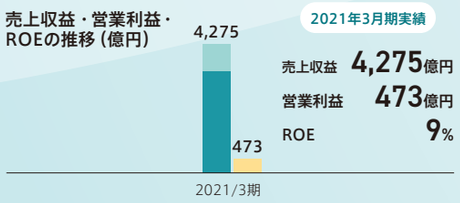
### 中期経営計画2025
（2021年4月～2025年3月）

その先の未来を、伸ばす
超えるために、広げる

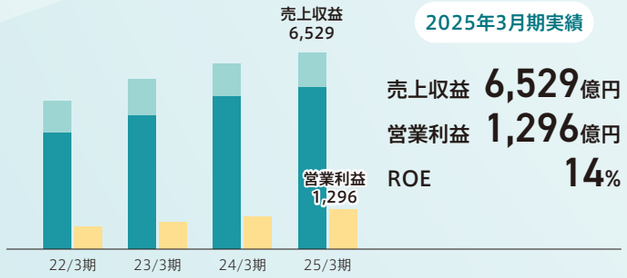
### 中期経営計画2030
（2025年4月～2030年3月）

1. セラミックスや無機材料など、これまで培ってきた**コア・アセットに注力し、新しい事業を創出します。**
2. **強い内燃機関事業をさらに強化し、社会的貢献を果たします。**
3. **上述した事業ポートフォリオ最適化を支えるべく、さらなる経営基盤の改革を強力に推進します。**

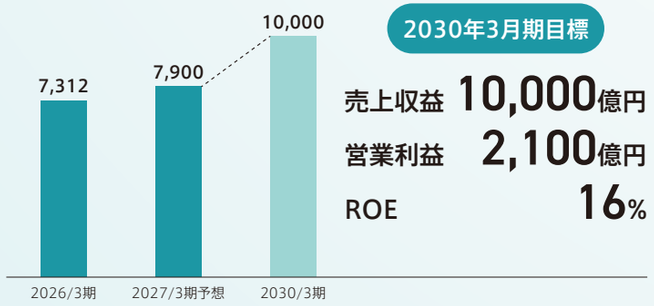
売上収益・営業利益・ROEの推移（億円）




2021年3月期実績
売上収益 4,275億円
営業利益 473億円
ROE 9%




2025年3月期実績
売上収益 6,529億円
営業利益 1,296億円
ROE 14%




2030年3月期目標
売上収益 10,000億円
営業利益 2,100億円
ROE 16%

| | 2020年4月～ 成果 | 2020年4月～ 課題 | 2021年4月～ 成果 | 2021年4月～ 課題 |
|---|---|---|---|---|
| 内燃機関事業 | ▶ スパークプラグにおける圧倒的な地位の確立<br>▶ 排ガス用センサにおける世界トップシェアの実現 | ▶ EVなどの急速な技術革新に伴う、事業ポートフォリオの転換<br>▶ シェア向上や在庫圧縮などの「超効率化」によるキャッシュ創出の最大化 | ▶ 高付加価値製品への移行<br>・補修用・市販プラグの売上収益増<br>・貴金属プラグ、全領域センサ、NOxセンサ等の販売促進<br>▶ 原材料高騰の価格転嫁の推進 | ▶ 内燃機関事業の環境変化への適応<br>・生産地の最適化<br>・数量変動への対応力向上<br>▶ デジタル化など圧倒的な業務効率改善 |
| 非内燃機関事業 | ▶ CAIRE社の買収による医療分野での事業拡大<br>▶ 燃料電池事業の子会社設立やベンチャー投資など、新規事業の「種まき」の実施 | ▶ 具体的な成長ビジョンの提示と、事業創出サイクルの短縮化<br>▶ 各事業における市場成長率を超える成長と、新たな事業の柱の実現 | ▶ SPE事業の売上収益の拡大<br>▶ Niterra Materialsの買収でxEV事業の強化<br>▶ 不採算事業の整理で収益構造を改善 | ▶ SPE事業のさらなる売上収益拡大と効率性向上<br>▶ 成長・新規事業確立<br>・注力ドメイン・事業へのリソース集中<br>・事業種に合わせた経営スピードとマインド形成 |
| 本社間接機能 | ▶ 役員階層のフラット化と、「従業員執行役員制度」の導入<br>▶ 株主還元の強化<br>▶ 地域統括（RHQ）や社内カンパニー制の導入による、機動的な意思決定体制の構築 | ▶ ROIC（投下資本利益率）を用いた目標管理による投資対効果の最大化<br>▶ 事業転換を支える「人材ポートフォリオの転換」と、「自律創造人材」の育成 | ▶ ROIC、ROEの目標を達成<br>▶ 株主還元の強化<br>▶ 事業ポートフォリオマネジメントの実施 | ▶ 経営基盤の強化<br>・経営資源の迅速かつ適切配賦による戦略実行力の強化<br>・人的資本力を強化し、柔軟かつ強靭な組織力の形成<br>・DXの推進による業務効率化と生産性向上の最大化 |

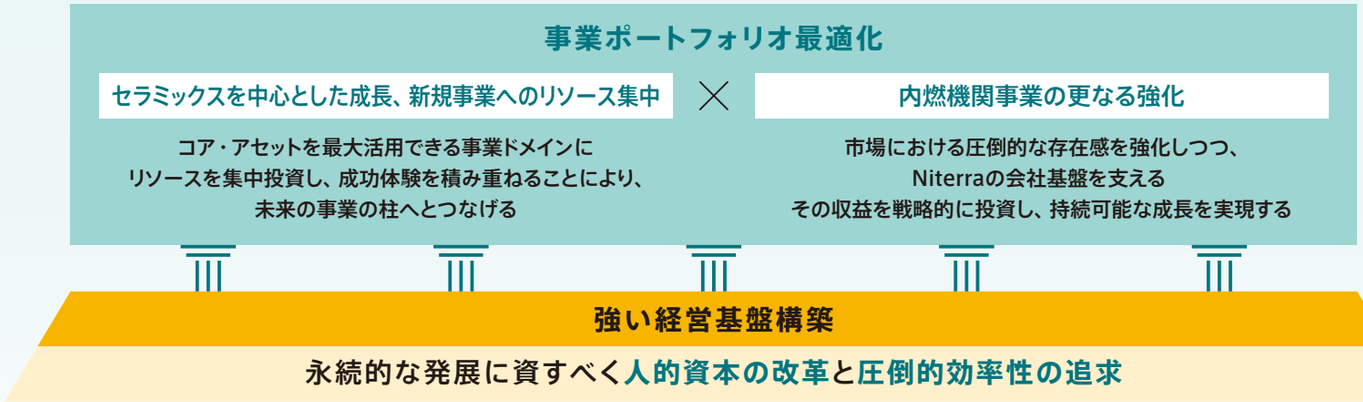
PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
2040 ありたい姿、使命
長期経営計画2030
中期経営計画2030
事業戦略 自動車関連
事業戦略 コンポーネント・ソリューション
主要パフォーマンス（財務・非財務ハイライト）
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

# 中期経営計画2030

1 セラミックスや無機材料など、これまで培ってきたコア・アセットに注力し、新しい事業を創出します。

2 強い内燃機関事業をさらに強化し、社会的貢献を果たします。

3 事業ポートフォリオ最適化を支えるべく、さらなる経営基盤の改革を強力に推進します。




## 主要経営目標

売上収益については、セラミックスを基盤としたドメインに注力し、内燃機関市場の持続性が今後も想定されることも踏まえ、2025年3月期から2030年3月期の間で1.5倍の1兆円へ拡大、トップラインを大きく伸ばすことを目指します。
また、自動車関連事業やSPE事業を中心とした成長投資により稼ぐ力を向上させ、EBITDAは1.6倍の2,850億円に拡大する方針です。

※この経営目標値には、2025年9月にデンソーとの間で事業譲渡契約を締結したプラグ事業・排気センサ事業についても、競争法当局からのクリアランス取得前ですが、一定の仮定のもと、含めています。

| 業績目標 | 25/3期 | 26/3期 | 30/3期 |
|---|---|---|---|
| 売上収益(億円) | 6,529 | 7,312 | 10,000 |
| うち、コンポーネント・ソリューション 他 | 1,140 | 1,437 | 3,000 |
| EBITDA(億円)※1 | 1,750 | 1,872 | 2,850 |
| 営業利益(億円) | 1,296 | 1,381 | 2,100 |
| 営業利益率 | 20% | 19% | 21% |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益(億円) | 926 | 1,128 | 1,450 |
| ROIC | 11% | 10% | 12% |
| ROE | 14% | 16% | 16% |
| 為替レート | ドル:153円 | ドル:151円 | ドル:135円 |

※2

※1 EBITDA:営業利益+減価償却費+減損損失
※2 営業利益及びその関連項目は、M&A案件の取得原価の資産および負債への配分(PPA)およびその償却費を一定の前提で想定した値

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
2040 ありたい姿、使命
長期経営計画2030
中期経営計画2030
事業戦略 自動車関連
事業戦略 コンポーネント・ソリューション
主要パフォーマンス(財務・非財務ハイライト)
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

## 中期経営計画2030での取り組み

企業価値向上のためには、PER向上とROEのさらなる向上の「両輪」を目指します。
PER向上に向けては、セラミックスを軸としたコア・アセット活用による成長事業（Niterra Materialsとのシナジー創出、半導体製造装置向けSPE事業の成長など）を強化し、将来の収益期待を高めます。さらに、グローバルガバナンスの向上、気候変動対応（$CO_2$削減）、人的資本経営による非財務資本の強化といった持続的な成長に向けた取り組みを進め、資本コストの低減にも努めます。
一方、ROE向上に向けては、強い内燃機関事業をさらに強化し、キャッシュ創出を最大化するとともに、不採算事業の改善を徹底します。また、自己資本を維持しつつ借入を積極的に活用する資本政策や、機動的な株主還元による財務レバレッジの最適化を図ります。これらの施策を通じて、持続的成長を果たす強靭な企業体質を確立し、「地球を輝かせる企業」を目指します。

**企業価値向上**（PBR改善）
26/3期 実績 1.9倍 ◀ 25/3期 実績 1.3倍

**PER向上**
26/3期 実績 約14倍 ◀ 25/3期 実績 約10倍
各期末時点の株価終値を各時点での予想EPS（市場コンセンサス）で除して算出

**ROE向上**
26/3期 実績 15.7% ◀ 25/3期 実績 14.1%

**成長事業の強化**（将来の収益期待）

進捗状況
- セラミックスを軸に、コア・アセット活用に注力
  - 自動車関連事業の売上・営業利益が過去最高を更新
  - SPE事業の収益性向上
  - Niterra Materialsの取得によりEV向け窒化ケイ素関連製品を拡充

**持続的な成長に向けた取り組み**（資本コストの低減）

進捗状況
- 優先的に取り組む経営課題の策定・実行
  - 人的資本経営の推進
    - ・グローバルでの適所適材の推進（Niterraタレントマネジメント）
    - ・成果に連動したメリハリのある報酬制度への変更
    - ・従業員持株会を通じた株式付与を実施予定

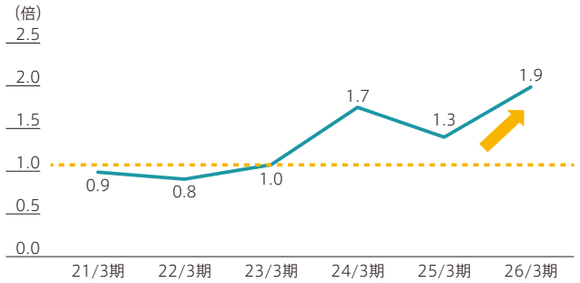
**ROIC改善**（収益性）

進捗状況
- 強い内燃機関事業をより強く、キャッシュ創出力の最大化
  不採算事業の改善
  - 自動車関連事業の好業績を背景に、ROICは高水準を維持
  - メディカル事業での固定費削減に着手

**財務レバレッジ**

進捗状況
- 資本政策
  - 2025年10月に300億円の自社株買いを決定、進行中
  - Niterra Materialsの株式取得は借入を活用

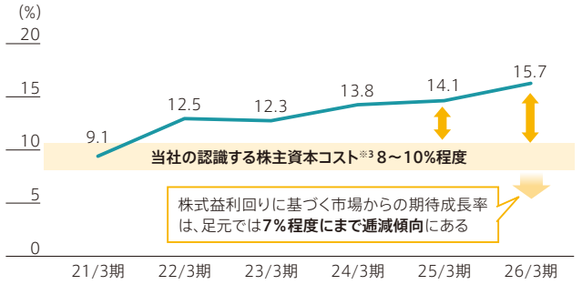
### 株価純資産倍率（PBR）※1の推移




### 株価収益率（PER）※2の推移




### 親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）の推移

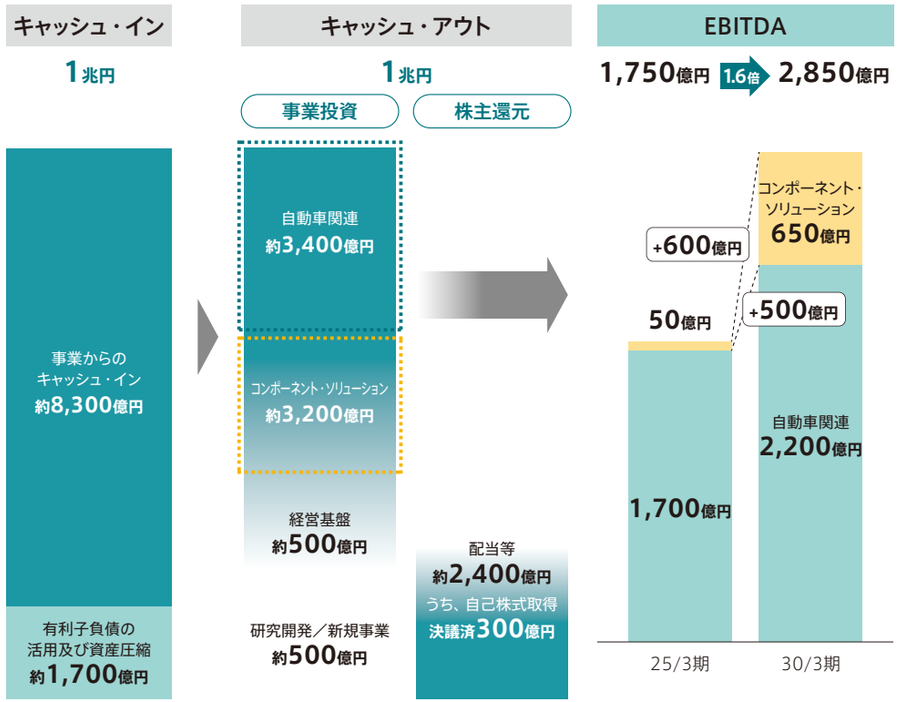



※1 各期末時点の株価終値をその前期末に該当するBPS（1株当たり純資産・非支配株主持ち分除く）で除して算出
※2 各時点の株価終値を各時点での予想EPS（市場コンセンサス）で除して算出
※3 CAPMと株式益利回りに基づく市場からの期待成長率からの推定レンジ

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
2040 ありたい姿、使命
長期経営計画2030
中期経営計画2030
事業戦略 自動車関連
事業戦略 コンポーネント・ソリューション
主要パフォーマンス（財務・非財務ハイライト）
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

## キャッシュ・アロケーションと株主還元

注力ドメインである「モビリティ」「半導体」「環境・エネルギー」へ集中的にキャッシュを充当することで持続的な成長を支えることを基軸とすると同時に、株主還元の充実も図っていきます。株主還元については、DOE指標の導入による安定的な配当をベースとしつつ、利益成長も考慮した配当方針に加え、事業投資や人的資本への投資、研究開発費等も含め資本配分を総合的に考慮した上で、適正資本水準を超過する部分については、自己株式の取得も検討していきます。



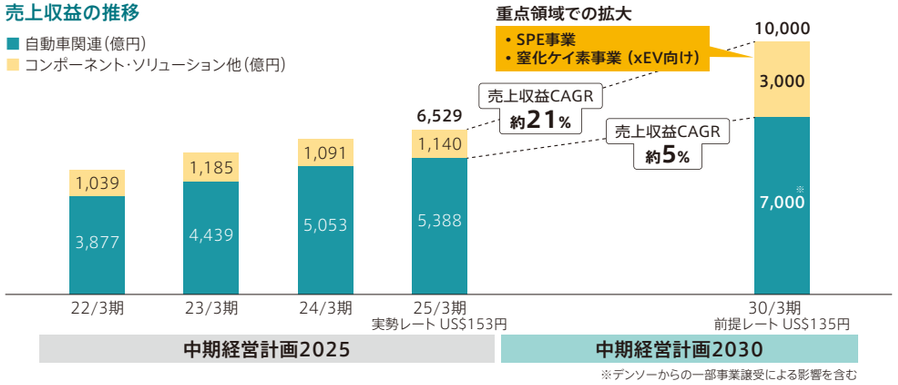

**配当** DOE4％程度を下限とする安定配当部分と配当性向10％程度を目標とする業績連動部分を組み合わせて、安定的な配当を目指す

**追加還元** 事業ポートフォリオの改革、人的資本への投資、将来の成長に必要な研究開発、事業拡大・合理化のための設備投資および出資への資本配分についても総合的に考慮した上、適正資本水準を超える部分については自己株式の取得を含む株主還元の対象とする

## 2030年3月期の事業構成の変化

自動車関連事業は、内燃機関の再評価と需要の高まりを確実に捉え、安定成長をめざします。また、コンポーネント・ソリューション事業は、SPE・窒化ケイ素事業を中心に注力ドメインで伸ばし、xEV向けも拡大します。

### 売上収益の推移




## 経営基盤の強化

経営基盤の強化として、本社機能の改革を進めていきます。

**本社機能の改革**

▶持続的な企業価値向上を目指した中長期視点での全社方針・戦略を示し、Niterraグループをグローバルに牽引する
▶事業ポートフォリオの最適化を進めるために、経営資源を戦略的に配分し、責任を持って実行する

**【自動車関連事業】さらに強く**
経済合理性：キャッシュ創出の最大化
社会的課題の解決：自動車関連事業製品の安定供給
次世代モビリティ：xEV製品の拡大

**方針**

**【コンポーネント・ソリューション、新規事業】選択と集中**
セラミックス、コア・アセット活用に軸足をおく
コア・アセット活用：注力分野を新規設定

**ヒト**
【人材ポートフォリオ最適化】
個人：強い意志＆行動力を兼備した人材
会社：多様な人材の成長を支援できる環境
グローバル・ジョブポスティング制度
グローバル・グレーディング制度
Niterraウェイの浸透

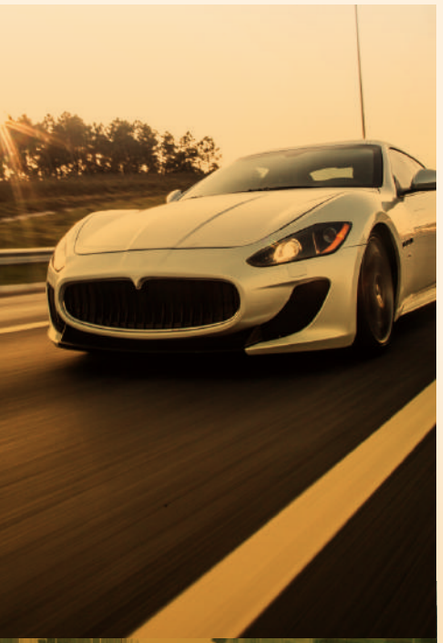
**モノ**
・事業撤退の見極め
・M&Aを含めたコア事業の拡充
(ex.Niterra Materials)

**カネ**
既存事業及び新規事業創生において、コア・アセット領域に集中

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
2040 ありたい姿、使命
長期経営計画2030
中期経営計画2030
事業戦略 自動車関連
事業戦略 コンポーネント・ソリューション
主要パフォーマンス(財務・非財務ハイライト)
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

# 事業戦略 自動車関連

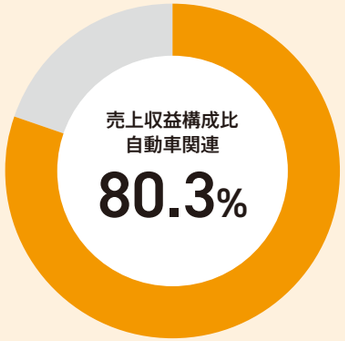






※ 2025年4月1日付の組織変更に伴い、報告セグメント区分を従来の「自動車関連」、「セラミック」、「新規事業」から、「自動車関連」および「コンポーネント・ソリューション」の2区分に変更しています。

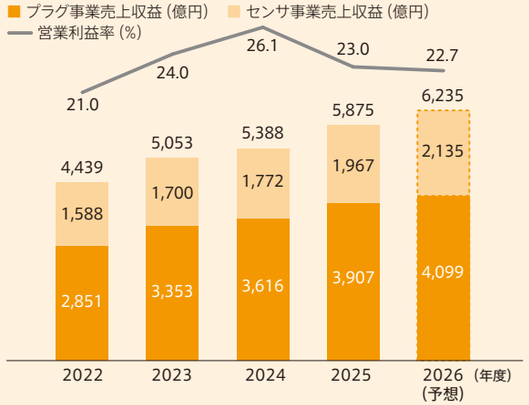
## 売上収益／営業利益率




## 2025年度実績

売上収益 ▶ **5,875億円**

営業利益率 ▶ **23.0%**




※2024年度以前の数値は、各年度における報告セグメント区分に基づきます。

| | S（強み） | W（弱み） | O（機会） | T（脅威） |
|---|---|---|---|---|
| プラグ センサ | ● セラミック素材技術、異種材料接合技術<br>● 過酷な環境での適用技術<br>● グローバル生産／販売体制<br>● 顧客の要望に応える仕様提案と技術サポート | ● 既存生産工程からのスマートファクトリー化などデジタル化推進の遅れ | ● EV化の鈍化による内燃機関の延命と燃料多様化など新技術への期待<br>● 内燃機関搭載車の保有台数の高止まり<br>● 新興国市場における新車販売台数の継続的な成長、新規制による新規需要 | ● 内燃機関搭載車の生産台数減少による新車用製品の販売減少<br>● 米国関税措置、貴金属を含む希少材料の建値変動など、地政学的リスクによるコスト影響 |

**関連グループ会社** セラミックセンサ　日特スパークテックWKS　海外製造法人、販売法人 ▶ P.19

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
2040 ありたい姿、使命
長期経営計画2030
中期経営計画2030
事業戦略 自動車関連
事業戦略 コンポーネント・ソリューション
主要パフォーマンス（財務・非財務ハイライト）
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

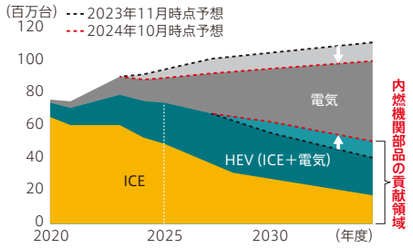
PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
2040 ありたい姿、使命
長期経営計画2030
中期経営計画2030
事業戦略 自動車関連
事業戦略 コンポーネント・ソリューション
主要パフォーマンス(財務・非財務ハイライト)
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

**主要製品** ● 新車組付け用プラグ ● 補修用プラグ ● 排ガス用センサ

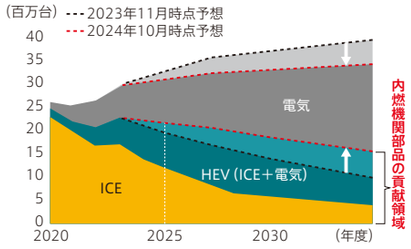
## 01 外部環境

世界経済は、中東情勢の悪化に伴うエネルギー価格の高騰やインフレ圧力の継続により、景気減速リスクなど先行きの不透明感が一段と強まる見通しです。また、米国政府による関税措置や、当社の主要製品の原材料である貴金属の急激な価格上昇といった懸念材料も存在しています。一方で自動車市場においては、世界的なEV化の鈍化を背景に、グローバルでの内燃機関(ICE)搭載車の保有台数は2030年時点でも高い水準で推移する見込みです。世界最大の市場である中国においても、BEV一辺倒からハイブリッド車の需要増など、内燃機関の柔軟な活用が見直されています。こうした継続的な需要を背景に、内燃機関部品の市場規模は今後も安定的に推移すると予測しています。

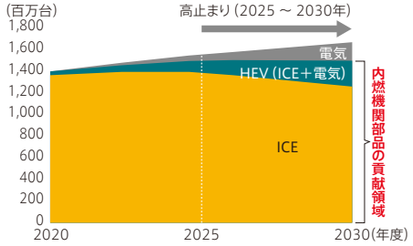
**新車生産台数(グローバル全体)**



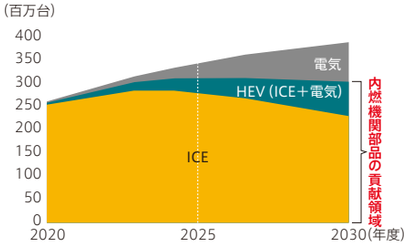

**新車生産台数(中国のみ)**




**自動車保有台数(グローバル全体)**



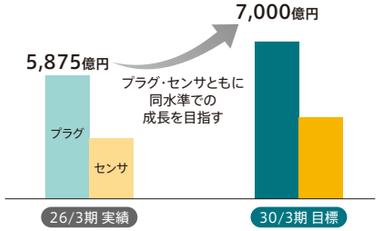

**自動車保有台数(中国のみ)**




## 02 目指す姿・重点施策

### 収益目標

各国のカーボンニュートラル実現に向けた道筋の中で、内燃機関には継続した需要が見込まれます。当社は新車組付け用と補修用それぞれの戦略を策定し売上の確実な成長を目指します。需要を確実に捉えつつ、スマートファクトリー化による効率性向上も実現し、自動車関連事業全体として2030年3月期に売上収益7,000億円の達成を目標とします。




※デンソー社からの一部事業譲受による影響を含む

### 商流別重点施策

**＜新車組付け用製品＞**

プラグ EV化の停滞に伴う内燃機関搭載車の堅調な需要を確実に取り込みます。特にHEVやPHEV向けに使用されるスパークプラグは燃費向上に寄与する貴金属タイプの適用が多くなるため、さらなる販売シェアの拡大を目指していきます。

センサ インド等の新興国を中心に二輪市場が今後も拡大を続ける見通しです。そのため、高付加価値製品を中心に今後も必要な投資の検討を行うとともに、最大限既存の設備を活用しながら、販売数量の増加によるシェアの拡大と収益性の向上を目指していきます。

**＜補修用製品＞**

プラグ グローバル全体での販売数量の増加に加え、単価の高い高付加価値製品の拡販、原材料高騰やインフレに対する適正な販売価格への転嫁により、さらなる売上収益増加を図ります。また、貴金属プラグ比率の向上により環境負荷低減に貢献するとともに、需要の変化に備え、品番統合や需給・生産システム強化による在庫削減など効率的な生産・供給体制を整えます。

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
2040 ありたい姿、使命
長期経営計画2030
中期経営計画2030
事業戦略 自動車関連
事業戦略 コンポーネント・ソリューション
主要パフォーマンス(財務・非財務ハイライト)
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

# 03 振り返りと見通し

## 振り返り

### 売上収益

**プラグ** プラグ関連の売上収益は、前年度比7.7%増の3,907億円となりました。グローバルでの内燃機関搭載車の生産は若干減少しましたが、新車組付け用・補修用ともに堅調に推移し、増収を達成しました。

**センサ** センサ関連の売上収益は、前年度比9.2%増の1,967億円となりました。プラグと同様に、内燃機関搭載車両の生産減少の影響はありましたが、グローバルでの新車組付け用製品の伸長等により増収となりました。

### 販売実績

グローバルにおける内燃機関搭載車の生産台数は、中国での電気自動車生産増等の影響で前年比で若干の減少となりました。しかし、当事業では新車組付け用製品が米国・欧州・中国・日本をはじめグローバル全体で伸長しました。また、補修用製品も堅調に推移した結果、自動車関連事業全体で売上収益5,875億円、営業利益1,353億円となり増収増益を達成しました。

**地域別販売金額・数量**(2024年度通期 対 2025年度通期)

| 地域 | ICE搭載車生産台数(当社推定) | 販売金額(為替影響額を除く) | | 販売数量 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | プラグ | センサ | プラグ | | 排ガス用酸素センサ |
| | | | | OEM | AM | |
| 北米 | △9.2% | +12.5% | +4.5% | +2.3% | +2.9% | +2.4% |
| 欧州 | △4.9% | +6.2% | △0.5% | +4.2% | +0.2% | △0.7% |
| 中国 | △0.7%(△6.6%)※1 | +3.7% | △7.5% | +1.0% | △1.8% | △3.9% |
| 東南アジア | △3.9% | +2.9% | ※2 | ※3 | +3.0% | ※2 |
| インド | △0.8% | ※3 | +73.7% | ※3 | ※3 | +67.8% |
| **グローバル** | **△4.5%** | **+8.0%** | **+8.6%** | **+3.4%** | **+2.2%** | **+0.4%** |

※1 当社主要OEM先の日本・米国・欧州自動車完成車メーカー(当社客先)のみのICE自動車生産台数予想
※2 センサのグローバル販売全体における東南アジアの売上構成比率は少ない ※3 東南アジアにおける新車組付け用プラグ、インドの構成比率は少ない

## 今後の見通し

次期(2027年3月期)は、中東情勢の悪化やインフレ、米国関税政策、貴金属価格の急上昇など、外部環境の不透明感が一段と強まる見通しです。しかし当社は、適正な販売価格の設定等で業績への影響を軽減します。このような環境下でも内燃機関搭載車には安定需要が見込まれます。当社はこの需要を確実に捉え、高付加価値製品の拡販を進めることで、自動車関連事業は売上収益6,235億円、営業利益1,415億円と、引き続き増収増益を見込んでいます。

## 事業担当執行役員メッセージ

### 強い内燃機関事業をさらに磨き、Niterraグループの次なる成長を支える



モビリティカンパニープレジデント
モビリティカンパニー営業戦略ビジネスユニット長
**長谷川 和伸**

現在Niterraグループが推進する中期経営計画2030において、自動車関連事業は「強い内燃機関事業をより強くし、キャッシュ創出力の最大化」を図るという極めて重要な使命を担っています。世界的なEVシフトの減速やハイブリッド車の需要増により、内燃機関(ICE)搭載車には今後も一定期間は安定した需要が見込まれます。この需要を確実に取り込み、新車組付け用および補修用の双方において、環境負荷低減に寄与する貴金属プラグなど高付加価値製品の販売シェア拡大を推進し、グループ全体の持続的な成長に貢献してまいります。

そのためにも今後、現状の好業績に甘んじることなく、さらなる収益性向上を図ることが重要だと考えています。「Niterra Data-Driven Factory」構想に基づく製造現場のスマートファクトリー化の推進や、品番統合等によるサプライチェーン全体の徹底的な効率化を進め、さらなる収益力の強化と競争優位性の維持を図ります。

足元では、地政学的リスクの緊迫化やインフレ圧力の継続に加え、原材料である貴金属価格の高騰や米国関税措置といった課題に直面し、不透明な環境にありますが、当社は生産地の最適化や市場動向に応じた的確な価格転嫁を迅速に進めることで、業績への影響を最小限にとどめました。結果として、新車組付け用・補修用製品ともにグローバルで堅調な需要を捉え、当事業の「稼ぐ力」を改めて示すことができました。これにより、中計2030の初年度は順調に進捗しています。

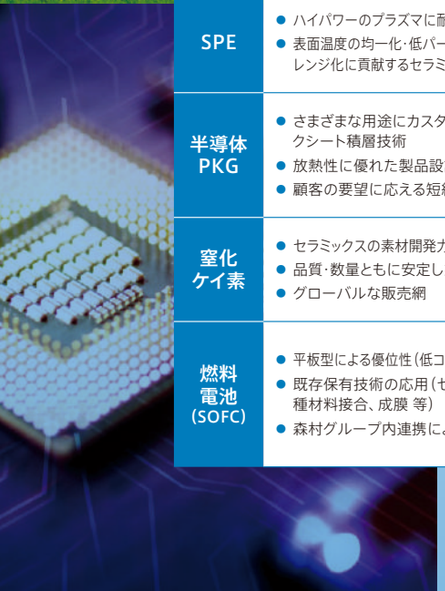
私たちはこれまで、長年培ってきた技術を活かし、燃焼効率の向上や排ガス抑制を通じて環境負荷低減に貢献してまいりました。今後も「地球を輝かせる企業」の実現に向け、当事業で生み出すキャッシュによって当社のコア・アセットが活かせる注力ドメインへの戦略的投資を力強く支え、グループ全体の次なる成長を着実に支えてまいります。そして、不確実性の高い市場環境においても、果敢に懸命に、そして誠実に挑戦を続けてまいります。

# 事業戦略 コンポーネント・ソリューション

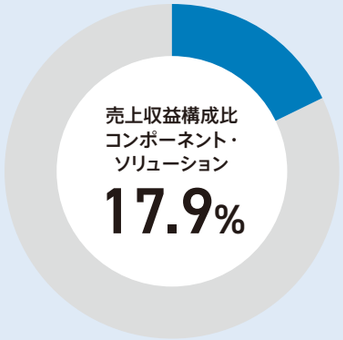


※ 2025年4月1日付の組織変更に伴い、報告セグメント区分を従来の「自動車関連」、「セラミック」、「新規事業」から、「自動車関連」および「コンポーネント・ソリューション」の2区分に変更しています。





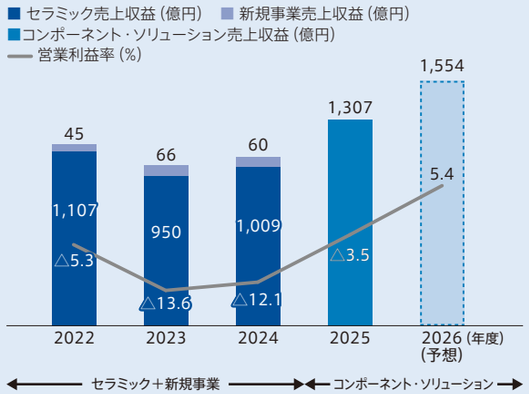
## 売上収益／営業利益率




## 2025年度実績

売上収益 ▶ 1,307億円

営業利益率 ▶ △3.5%




※2024年度以前の数値は、各年度における報告セグメント区分に基づきます。

| | S（強み） | W（弱み） | O（機会） | T（脅威） | 関連グループ会社 |
|---|---|---|---|---|---|
| SPE | ● ハイパワーのプラズマに耐えうるセラミック材料技術<br>● 表面温度の均一化・低パーティクル・表面温度のワイドレンジ化に貢献するセラミックシート積層技術 | ● 半導体市場の市況変動影響への対応 | ● 生成AIの需要拡大による半導体市場拡大<br>● 半導体の高性能化・複雑化 | ● 米中対立、中東情勢などの地政学的リスク<br>● 半導体技術革新の速さ | NTKセラテック |
| 半導体PKG | ● さまざまな用途にカスタマイズできる多層セラミックシート積層技術<br>● 放熱性に優れた製品設計<br>● 顧客の要望に応える短納期対応 | ● 価格競争力<br>● 半導体市場の市況変動影響への対応 | ● 生成AIの需要拡大による半導体市場拡大<br>● 高周波および高速通信向け関連市場の拡大 | ● セラミックPKGから、有機PKGへの転換<br>● 米中対立などの地政学的リスク | NTKセラミック |
| 窒化ケイ素 | ● セラミックスの素材開発力、材料設計技術、量産技術<br>● 品質・数量ともに安定した供給が可能な生産体制<br>● グローバルな販売網 | ● 価格競争力 | ● 脱炭素社会実現に向けた各種動力源の電動化<br>● 省エネ・充電時間短縮ニーズ等に対応した高電圧化 | ● EV市場の成長鈍化<br>● 中国競合の台頭に伴う市場価格の低下<br>● 中国レアアース調達リスク | Niterra Materials |
| 燃料電池（SOFC） | ● 平板型による優位性（低コスト、コンパクト、超高効率）<br>● 既存保有技術の応用（セラミック材料、触媒、異種材料接合、成膜 等）<br>● 森村グループ内連携による開発加速 | ● スタックメーカーとして後発<br>● システムメーカーの開発方向性影響が大きい | ● 脱炭素社会実現に向けた機運（政府方針、助成事業など）<br>● AI普及拡大に伴う電力需要の増大（データセンター市場）<br>● 大きな未踏市場の存在（既築、集合、LP、多様燃料 等）<br>● 災害対応における有用性の認知度上昇 | ● 脱炭素機運の政治影響による鈍化（世界情勢の影響など）<br>● 急速な脱炭素推進によるSOFCでの$CO_2$削減量の陳腐化<br>● 海外メーカーの国内市場参入 | 森村SOFCテクノロジー |

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
2040 ありたい姿、使命
長期経営計画2030
中期経営計画2030
事業戦略 自動車関連
事業戦略 コンポーネント・ソリューション
主要パフォーマンス（財務・非財務ハイライト）
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

# SPE

**主要製品** ● 静電チャック ● ピンチャック ● ポーラスチャック 等

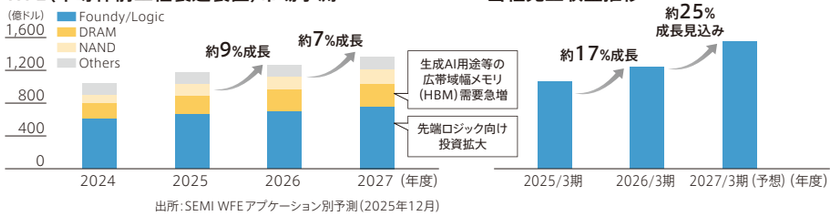
## 01 外部環境

半導体製造装置（SPE）事業を取り巻く外部環境は、中長期的に確実な成長が見込まれています。足元ではメモリ市場における在庫調整が進展し、需給バランスが改善傾向にあります。今後は、生成AIの急速な普及に伴うAIサーバー向けの広帯域幅メモリ（HBM）の需要急増に加え、先端ロジック半導体向けの設備投資拡大が市場を牽引し、半導体前工程製造装置（WFE）市場は過去最高の規模へと成長する予測です。AI機能の強化にはDRAMの高容量化・高速化が不可欠であり、先端半導体製造への開発や量産化がさらに加速する見通しです。これに伴い、製造プロセスでは歩留まりやスループットの改善要求が高まり、新技術導入による装置需要が拡大しています。一方で、米中対立、中東情勢などの地政学的リスクや技術革新のスピードの速さといった懸念材料も存在します。こうした市場の変化と複雑化するニーズを的確に捉える必要があります。

## 03 振り返りと見通し

2025年度は、半導体需要の増加に伴う出荷増を追い風に、SPE事業は稼働率が向上し、堅調に推移して増益となりました。2026年度は、データセンターや生成AI向けの旺盛な需要を取り込み、メモリおよびロジック向けともに伸長して25％の増収を見込んでいます。さらに、稼働率上昇による生産効率の向上を図ることで、事業規模拡大による利益貢献とさらなる増益を目指します。

**WFE（半導体前工程製造装置）市場予測**




出所：SEMI WFEアプケーション別予測（2025年12月）

**当社売上収益推移**




## 02 目指す姿・重点施策

独自技術で差別化し、半導体製造装置用セラミックスのリーディングカンパニーとして半導体の技術革新に貢献し続けることを目指します。2030年3月期にはSPE事業の売上収益1,000億円（CAGR約17%）の達成を目標としています。重点施策として、第一に「独自技術による差別化と顧客ポートフォリオの拡大」を推進します。メモリおよびロジック市場で高まるエッチング装置の需要に対し、プラズマ耐性に優れたセラミック素材技術や、強みであるシート積層技術を応用し、「面内温度の均一化」「低パーティクル」「表面温度のワイドレンジ化」を提供します。これにより、最先端装置向け開発品の試作・量産化を実現します。第二に「生産能力の拡大と市場変動に強い生産体制の構築」に取り組みます。旺盛な需要を取り込むため宮城県富谷市に新工場を建設し（2026年度内稼働予定）、2030年頃までに生産能力を2025年度比で約2.5倍に増強します。あわせて、在庫適正化や設備稼働率向上などを通じて労働生産性を向上させ、強靭なサプライチェーンを構築します。

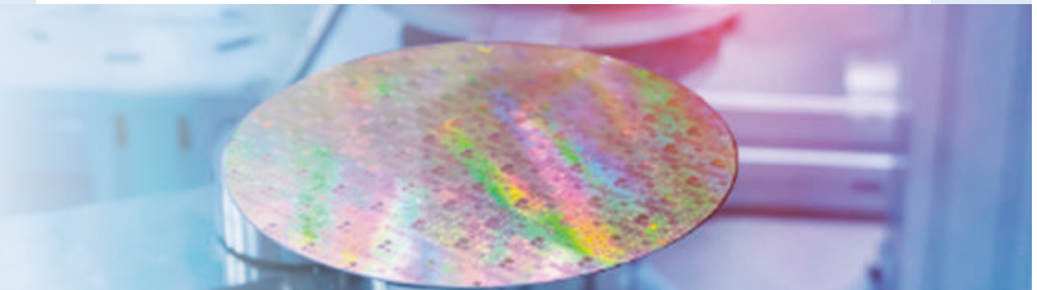
※イメージ画像





| ロジック半導体 | メモリ半導体（DRAM） | メモリ半導体（3D NAND） |
|---|---|---|
| 先端ロジック半導体の需要増加 | AI・データセンター需要に対応した広帯域幅メモリ（HBM）の成長 | デジタルデータの爆発的な増加 |
| 製造装置ニーズ<br>微細化による高性能化 | 微細化、高積層化 | NAND層数増加 |
| 当社静電チャックの特長<br>複雑なヒーター電極構成、配置自由度による温度分布の均一化 | | ・高緻密セラミック材<br>・電極配置の自由度<br>・絶縁膜の溶射形成 |



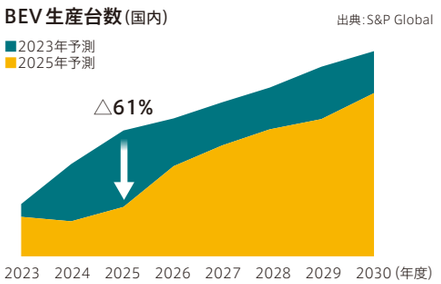
PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
2040 ありたい姿、使命
長期経営計画2030
中期経営計画2030
事業戦略 自動車関連
事業戦略 コンポーネント・ソリューション
主要パフォーマンス（財務・非財務ハイライト）
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

# 窒化ケイ素

**主要製品** ● 窒化ケイ素ボール ● 窒化ケイ素放熱基板

## 01 外部環境

EV（電気自動車）の駆動系電動システムにおいて、エネルギー効率の向上や充電時間短縮を目的とした高電圧化（800V化）が進む中、ベアリングの電食が課題となっています。窒化ケイ素ボールは絶縁性・耐久性に優れ、ベアリングの中のボールを変更するだけで容易に置き換え可能なことから電食の対策として欧州や中国の自動車メーカーから注目されています。
また、EVのパワーコントロールユニットにおけるパワー密度の増加や、半導体チップの小型化に伴う熱密度の増加により、放熱・絶縁基板に対しても、より高い次元での放熱性と信頼性要求が高まっています。今後のEVには、次世代パワー半導体であるSiC（炭化ケイ素）の採用拡大が見込まれており、SiC化に伴う動作温度の高熱化は、高耐熱な窒化ケイ素部材の需要を押し上げる要因となります。
加えて、再生可能エネルギー、医療、航空宇宙、産業機械といった幅広い分野においても、絶縁性や耐腐食性を背景とした需要が高まっており、窒化ケイ素市場は中長期的に拡大していくものと予測されます。




## 02 目指す姿・重点施策

NiterraグループとNiterra Materials の強みの融合でこれまでの延長線上にない変化を実現し、セラミック部品のリーディングカンパニーであり続けることを目指します。
窒化ケイ素ボールは、航空機などの高い信頼性が要求される用途にはハイエンド品を供給し、EVなどの低価格が要求される用途向けにはコストパフォーマンスに優れた廉価品やアルジルボールをラインアップすることにより、多様なニーズに対応します。また放熱基板は、高耐久基板や高放熱基板を早期量産化すると共に、Niterraグループのグローバルな販売網を通じて国内外の有力顧客での採用を推進します。
これらの施策により、市場が拡大する中においてもトップシェアを確保することを目指します。

**窒化ケイ素ボール**

モーター軸受の電食対策
軽量で高速回転でも使用可能
高い耐摩耗性で長寿命

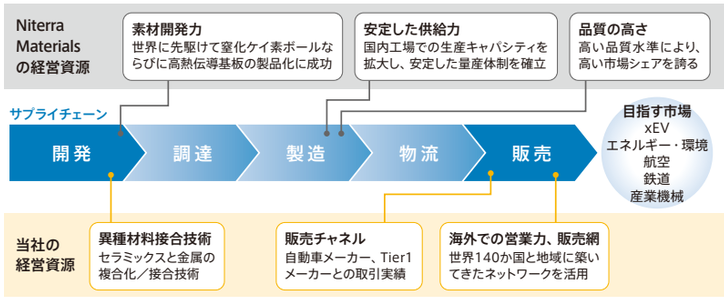


**窒化ケイ素放熱基板**

小型化・高出力化
高い放熱性
高強度で長寿命



**Niterra Materialsと日本特殊陶業の資本のシナジー**




## 03 振り返りと見通し

2025年度は、EV需要の停滞に伴う客先の在庫調整や計画変更により、窒化ケイ素事業は前年比で減益となりました。一方、Niterraグループへの統合による技術・営業面のシナジーが開始され、新製品や新規顧客獲得の土台を築いた一年でもありました。2026年度は、窒化ケイ素ボールでは半導体やデータセンターファンモーター用の需要の増加や客先在庫の減少による販売増加により、また放熱基板ではNiterraグループの販売網を活かした海外への新規拡販により、売上・利益ともに回復へと向かう見込みです。

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
2040 ありたい姿、使命
長期経営計画2030
中期経営計画2030
事業戦略 自動車関連
事業戦略 コンポーネント・ソリューション
主要パフォーマンス（財務・非財務ハイライト）
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

## グループ会社社長メッセージ

### 半導体の高度化に応え、セラミックスの可能性を広げる



株式会社NTKセラテック
代表取締役社長 **堀田 諭史**

NTKセラテックは、中期経営計画2030において、Niterraグループの成長を牽引する重点事業の一つであるSPEを担っている会社です。AIの急速な普及やデータセンター需要の拡大を背景に、半導体は社会・産業基盤としてますます重要性を高めています。その半導体の進化を支える半導体製造装置向けセラミックスは、今後も大きな成長が期待される領域であり、当社はその中核を担う存在として事業拡大を進めています。

当社の強みは、ワイドレンジ温度領域（高温・低温）に対応する先進的なセラミック技術と、それを製品として具現化する開発力・製造力にあります。静電チャックをはじめとする高機能部材は、世界最先端の半導体製造プロセスを支える重要な役割を果たしており、お客さまから高い評価をいただいています。今後も技術革新を通じて付加価値を高め、市場成長を上回る成長を目指してまいります。

成長に向けた投資も着実に進展しています。2026年度内の稼働を予定している富谷新工場をはじめ、生産能力を2030年頃までに約2.5倍へ拡大する計画を推進しており、将来の需要拡大への対応力を強化しています。設備投資に加え、生産性向上、品質保証体制の強化、人材育成にも継続的に取り組み、持続的な競争力の向上を図っています。

現在の半導体市場は、AI関連需要の拡大を背景として記録的な高成長期を迎えています。一方で、半導体市場特有の需要変動や地政学的リスク、サプライチェーンの不確実性など、経営環境は依然として変化の激しい状況にあります。当社はこうした変化をリスクとして捉えるだけでなく、新たな成長機会として捉え、市場動向を的確に見極めながら、重点領域への投資と経営資源の最適配分を進めていきます。

半導体は、AI、モビリティ、通信、医療など、社会の発展を支えるあらゆる分野で活用されています。当社が提供する製品は、その基盤となる半導体製造を支えることで、社会のデジタル化や持続可能な発展に貢献しています。今後もNiterraグループとの連携をさらに深めながら、独自技術による差別化を進め、半導体製造装置向けセラミックス分野においてお客さまから最も信頼される存在を目指してまいります。そして企業価値の向上と社会価値の創出を両立し、持続的な成長を実現していきます。

### 独自の材料技術とグループシナジーで、モビリティの電動化を支える



株式会社 Niterra Materials
代表取締役社長 **白井 隆雄**

現在Niterraグループが推進する中期経営計画2030において、Niterra Materialsは「次世代の成長を担う柱」という重要な使命を担っています。急速に進むモビリティの電動化において、グループの新たな収益源を確立することが私たちの大きな役割です。この役割を果たすべく、モーター用ベアリング向けの「窒化ケイ素ボール」、およびパワーコントロールユニット（PCU）向けの「窒化ケイ素基板」や「銅張基板」といった高付加価値製品を安定供給し、グループ全体の持続的な成長に貢献してまいります。

そのためにも今後、両社のシナジーを創出することが重要だと考えています。当社が長年培ってきた「材料設計・プロセス技術」および「安定供給力」と、Niterraグループの強みである「セラミックス」の技術や「グローバル自動車顧客・販路」を掛け合わせ、お客さまの多様なニーズに応えるための独自の製品をタイムリーに投入し、世界トップシェアの確保を目指します。

足元ではEV市場の一時的な鈍化や中国競合の台頭、原材料リスクなど不透明な環境にありますが、中長期的には成長トレンドにあります。前年度は顧客との対話を通じて潜在ニーズを捉え、要望に沿ったアプローチを推し進めました。その結果、新規のお客さまから多くの引き合いをいただくことができ、中計2030の達成に向けた良いスタートが切れたと手応えを感じています。

私たちはこれまで「独自の部品材料を通じてよりよい未来の実現に貢献する」という経営理念のもと、時代ごとのニーズに応え、独自の技術を結集した機能材料や部品を提供してまいりました。Niterraグループとの統合という大きな転換期を迎え、今後は「これまでの延長線上にない変化」を自ら起こし、不確実性の高い市場環境においても、独自の材料技術にこだわり、果敢に懸命に、そして誠実に挑戦を続けることで、モビリティの電動化や高電圧化を支え、脱炭素社会や循環型社会の実現に不可欠な製品を供給し、セラミック部品のリーディングカンパニーとして、皆さまの喜びと満足を実現していきます。

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
2040 ありたい姿、使命
長期経営計画2030
中期経営計画2030
事業戦略 自動車関連
事業戦略 コンポーネント・ソリューション
主要パフォーマンス（財務・非財務ハイライト）
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

# 燃料電池（森村SOFCテクノロジーの取り組み）

**主要製品** ● 平板型SOFCセルスタック

## 01 外部環境

脱炭素社会の実現に向けた社会の要請が一層強まっており、$CO_2$排出量を大きく削減できる高効率発電機、コジェネレーションシステムとして、また、再生可能エネルギー電力の調整電源や災害時のレジリエンス強化の観点からも燃料電池の普及が期待されています。従前より想定されている家庭用や集合住宅、介護老人保健施設、商業施設などの業務用分野に加え、カーボンリサイクルを目指す工場や非常用電源、需要拡大しているデータセンター電力など、さまざまな市場への導入の期待が高まっています。

## 02 目指す姿・重点施策

森村SOFCテクノロジーでは、クリーンで高効率・小型なSOFCを普及させ、$CO_2$の削減やレジリエンス対応で世の中に安心・安全な生活を提供することで社会貢献を果たし、エネルギー分野での事業を拡大していくことを目指しています。そのために、参入済みである業務・産業用燃料電池での拡販や、家庭用燃料電池分野への参入、また多様燃料や分散電源など、きたるべきカーボンニュートラルに向けた新規市場への拡大を図り、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

## 03 振り返りと見通し

2025年度までの活動において、他社より小型・軽量・高効率である平板型セル・スタックの優位性を活かした製品展開を図り、すでに市場投入された業務・産業用に加え、1kW級のモノジェネレーション燃料電池システムの実証も開始し、平板型セル・スタックメーカーとしての地位をさらに高めていくべく事業活動を進めています。今後、さらに生産性の向上を図り、生産体制を強化するとともに、受注拡大に向けた連携を強化・推進していきます。

FOCUS

## SOEC技術によるグローバルな脱炭素社会への貢献

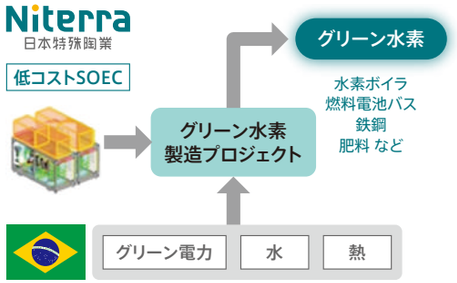
当社は、脱炭素・水素社会の一日でも早い実現のため、セラミック技術を活用した固体酸化物形電解セル（SOEC）の開発を進めています。この技術は、化学工業、鉄鋼業、合成燃料の製造など、水素を工業原料として利用し、かつプロセスから生じる廃熱も活用できる領域で極めて高い変換効率での水素製造を可能とします。

現在、SOEC技術を開発フェーズから社会実証および量産開発フェーズへと進めるため、欧州と南米でそれぞれ取り組みを進めています。

欧州では、2025年にポーランドの研究機関やエンジニアリング企業、化学メーカーなど計5者とグリーンアンモニア向け水電解装置の開発実証に関する覚書（MOU）を締結しました。2026年初頭に実証機を稼働させ、実際の工場インフラ環境下でSOECによる水素製造とハーバー・ボッシュ法によるアンモニア合成を組み合わせる技術の成立性検証を目的としています。初期目標としては、年間数十万トンのアンモニアを生産する対象工場にグリーン水素を供給することを目指しており、同プロセスから排出される二酸化炭素を大幅に削減します。

南米では、2026年に経済産業省の「グローバルサウス未来志向型共創等事業」に採択され、ブラジル連邦共和国におけるグリーン水素製造の実証を開始しました。豊富な再生可能エネルギーを持つ同国において、現地の水素プロジェクト開発企業と協働し、100kWのモジュールを用いた検証を行います。具体的には、輸送・設置が容易なコンテナ型モジュールの設計や日本からの遠隔監視による低コスト化に加え、アンモニア合成による肥料製造やグリーン鉄鋼への応用を見据えた現地での試験的な水素サプライチェーン検証を通じて、環境負荷低減効果を確認していきます。

当社は、これらグローバルな実証を通じ、日本発の高度なSOEC技術をグローバルスタンダードとして確立し、2030年代に世界トップのSOEC企業となることを目指します。



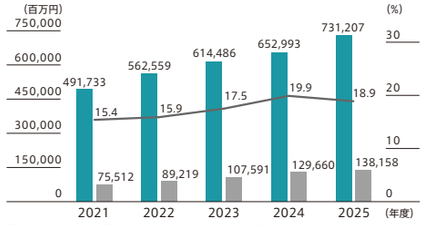

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
2040 ありたい姿、使命
長期経営計画2030
中期経営計画2030
事業戦略 自動車関連
事業戦略 コンポーネント・ソリューション
主要パフォーマンス（財務・非財務ハイライト）
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

# 主要パフォーマンス（財務・非財務ハイライト）



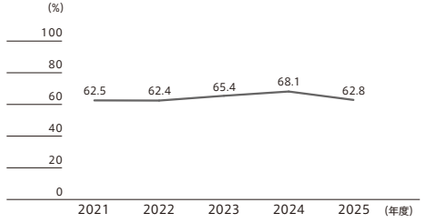
## 財務ハイライト

### 売上収益／営業利益／営業利益率



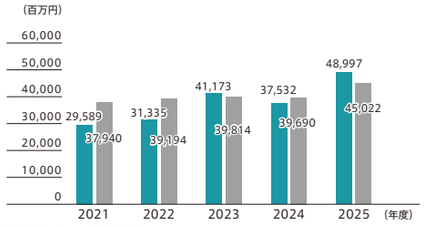

自動車関連事業では、新車組付け用／補修用製品の販売数量増に加え、インフレや米国関税に対応した価格転嫁の実施により増収を確保しました。コンポーネント・ソリューション事業においては、SPE事業での生成AI関連需要の増加や、当期から連結化したNiterra Materialsの売上寄与もあり、売上収益が拡大しました。
利益面では、主要原材料である貴金属の価格高騰の影響を受ける中、価格転嫁により業績への影響を軽減したことに加え、旺盛な需要を追い風にSPE事業が大きく伸長し、増益を達成。この結果、売上収益・営業利益ともに過去最高を記録しました。

### 親会社所有者帰属持分比率



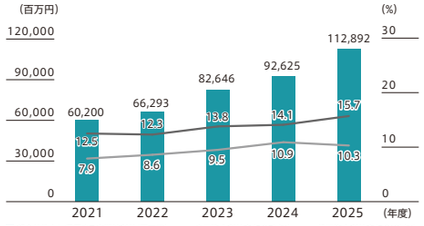

自己株式取得を実施し株主還元を充足するとともに、ポートフォリオ適正化に向けNiterra Materialsを買収したことにより総資産が拡大したことから、結果として親会社所有者帰属持分比率は5.3ポイントの減少となりました。

### 設備投資額／減価償却費



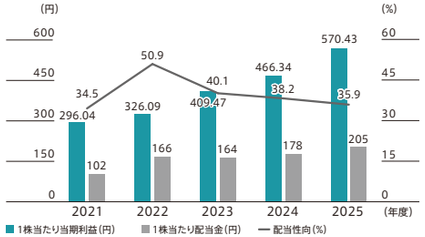

自動車関連事業においては、引き続き既存設備の維持更新および生産性向上に投資を継続すると同時に、中長期的な成長を期待するコンポーネント・ソリューション事業への増産投資を実施し、成長の加速を図る方針です。

### 親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本利益率（ROE）／投下資本利益率（ROIC）



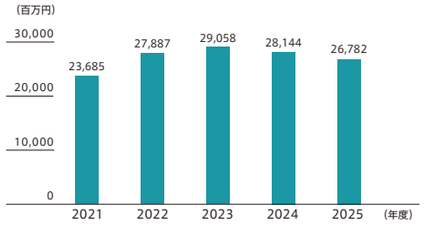

ROICについては、当期から連結化したNiterra Materialsに伴う投下資本の拡大により、前期比で0.6ポイントの低下となりました。一方でROEにおいては、堅調な販売による増益に加え、為替差損益の好転や保有する投資有価証券の評価益計上が寄与し、前期比で1.6ポイントの上昇となりました。

### 1株当たり当期利益／1株当たり配当金／配当性向




配当政策は、親会社所有者帰属持分配当率（DOE）4%程度を下限とする安定配当部分と配当性向10%程度を目標とする業績連動部分を組み合わせて、安定的な配当を目指す方針としています。また、適正資本水準を超える部分については、自己株式取得を含む株主還元の対象としています。その結果、2025年度の配当金は年間205円となりました。

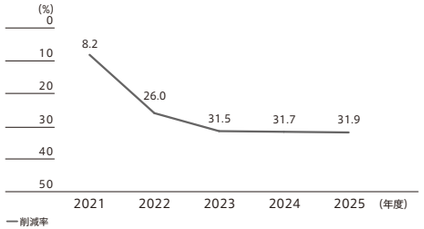
### 研究開発費




当社は売上収益に対して5%程度を研究開発費に充てる方針を掲げています。2025年度においては、中長期の成長に向けた開発投資を積極的に継続したものの、それを上回るペースで売上収益が好調に伸長した結果、研究開発費率は3.7%に着地しました。

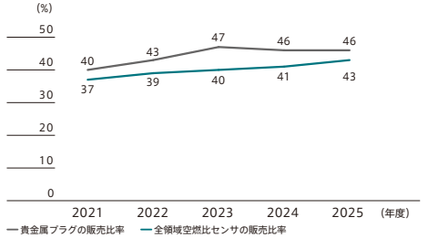
## 非財務ハイライト

### $CO_2$排出量の削減率



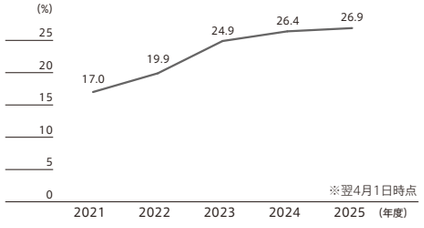

$CO_2$排出量を2030年度までに2018年度比で46%削減することを目標としています。カンパニー別$CO_2$削減ロードマップの実行、工程変更を伴う大幅削減案件の検討などを進めています。

### 環境配慮製品の販売比率



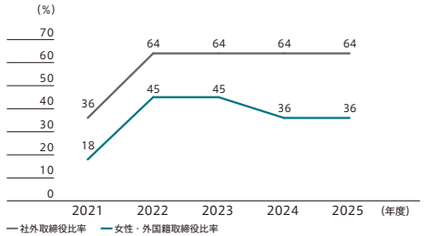

環境配慮製品「Niterraグリーンプロダクツ」の一種である貴金属プラグ、全領域空燃比センサの販売比率を50%以上にすることを目標としています。販売比率は、目標に向かって推移しています。

### 管理職の女性・外国籍・キャリア採用比率（単体）



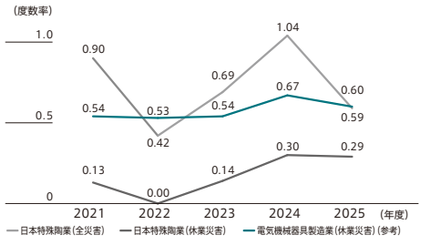

管理職に占める女性・外国籍・キャリア採用の比率を30%にすることを目標とし、女性管理職候補者の意識啓発を継続して行っています。

### 社外取締役比率／女性・外国籍取締役比率



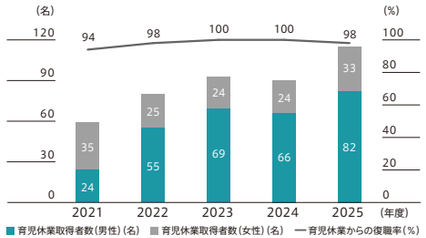

社外取締役比率を過半数にすること、女性・外国籍取締役比率を30%以上にすることを目標としています。2022年度以降、社外取締役比率および女性・外国籍取締役比率のどちらも高い水準を維持してきました。

### 災害度数率（単体）




2025年度の業務上災害の発生件数は4件（前年度：7件）、全度数率は0.59（前年度：1.04）となり、災害は減少しました。

### 育児休業取得者数／育児休業からの復職率（単体）




男性の育児休業取得者が増加傾向にあり、2025年度の育児休業取得率は83%でした。また、育児休業からの復職率は高い水準で推移しています。

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
2040 ありたい姿、使命
長期経営計画2030
中期経営計画2030
事業戦略 自動車関連
事業戦略 コンポーネント・ソリューション
主要パフォーマンス（財務・非財務ハイライト）
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

Section

# 03

## Capital that enhances corporate value

# 企業価値を向上させる資本


42 財務資本
45 人的資本
54 人権の尊重
56 労働安全衛生
57 知的資本
60 DX戦略
61 製造資本
63 自然資本
67 社会・関係資本
68 サステナビリティ調達












**ありたい姿**

- ROEとPER双方の向上による企業価値向上

**特長**

- 自動車関連事業から生み出される安定したキャッシュ・イン
- 注力ドメインに経営資源を集中的に充当し、稼ぐ力を向上

**課題**

- 中期経営計画2030期間中にEBITDAを1.6倍までに拡大
- ROIC向上に向けたポートフォリオの最適化

## 担当執行役員メッセージ



上席執行役員
グローバル戦略本部財務戦略室担当
**寺下 和良**

# 資本効率を高め、規律ある資本配分で持続的成長を支える

### 過去最高を更新し、中計2030は順調にスタート

「中期経営計画2030」(以下、中計2030)の初年度となる2025年度業績は、売上収益7,312億円、営業利益1,381億円となり、すべての段階利益で過去最高を更新しました。自動車関連事業を中心に堅調に推移し、ROEは15.7%まで改善。中計最終年度の目標である16%に迫る水準となり、着実な成長を示すことができたと手応えを感じています。

自動車関連事業は、貴金属材料の価格高騰や米国の追加関税によるコスト上昇があったものの、堅調な販売と価格転嫁により増益を確保しました。コンポーネント・ソリューション事業では、メディカル事業の減損損失など一過性の費用を計上した一方、半導体需要の増加を背景に、静電チャックを主力製品とするSPE事業が増益となり、営業損失は縮小しました。新たに当社グループに加わったNiterra Materialsは、BEV市場の成長鈍化により本格的な成長のタイミングは後ずれするものの、中長期的には着実な成長を見込んでいます。

2026年度は、自動車関連事業の堅調な需要と半導体需要の拡大を取り込み、売上収益7,900億円、営業利益1,500億円と、過去最高更新を見込んでいます。引き続き適正な価格転嫁を進めるとともに、中東情勢による物流への影響を注視し、代替ルートの検討などにより影響を最小化し、想定する成長軌道を着実に進んでいきます。

### 収益力と資本効率性を高め、ROIC改善を加速する

当社グループは、企業価値向上をPBRの改善と捉え、ROEとPERの両面から施策を進めています。ROE向上においては、ROIC改善と財務レバレッジの適切な活用を進める一方、PER向上に向けては、成長投資や人的資本経営、IR活動の強化を通じて、持続的成長への期待を高めていきます。

ROIC改善に向けた第一の柱は、自動車関連事業の資本収益性をさらに高め、キャッシュ創出力を最大化することです。設備投資の判断においては、事業戦略との整合性や投資効果を見極めながら、効率性を重視した投資を進めています。増産にあたっても、生産工程のボトルネックに絞って投資し、投資額を抑えながら生産能力と投資回収効率を高めています。

あわせて、スマートファクトリーの実現に向け、投資の重心をハード中心からDXへと移しつつあります。2025年度の自動車関連事業では、減価償却費323億円に対して設備投資額は235億円となり、設備投資は減価償却費の範囲内に収まりました。これは投資の抑制ではなく、DXを活用して既存設備の生産性を高めるなど、投資の中身を変化させているためです。短期間で効果が表れるものではありませんが、中

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
財務資本
人的資本
人権の尊重
労働安全衛生
知的資本
DX戦略
製造資本
自然資本
社会・関係資本
サステナビリティ調達
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

計期間を通じて生産性向上と業務効率化を着実に進め、自動車関連事業をより強固なキャッシュ創出基盤へと成長させていきます。

第二の柱は、不採算事業の改善です。2025年度は不採算地域や不採算製品の圧縮を進めるとともに、一部拠点の統合など、事業ポートフォリオの最適化にも取り組んできました。メディカル事業については、まず2026年度の黒字化を目指します。その上で、継続的に利益を創出し、WACCを上回るROICを実現できる事業へ転換できるかを見極めます。あわせて、当社のコア技術であるセンシングとのシナジーも検証し、2026年度中に今後の方向性を判断します。

今後は、新たな経営体制のもと、収益性や成長性、当社グループのコア・アセットとの親和性を総合的に評価しながら、事業撤退も含めた事業ポートフォリオの最適化を、これまで以上に加速していきます。

ROIC改善に向けては、事業部門と財務部門がそれぞれの役割を果たすことも重要です。事業部門では、最大のドライバーである営業利益の拡大に加え、在庫や売掛金など、投下資本を適切に管理し、資産効率の改善を図ります。一方、財務部門では、負債や資本を含めたバランスシート全体を管理し、財務基盤の健全性と資本効率の向上を両立させていきます。

特に運転資本については、在庫や売掛金がROICに与える影響を各事業に示し、改善を促しています。地政学的リスクや物流混乱への備えから、足元の在庫水準は一時的にやや高めですが、安定供給と資本効率を両立できる最適な水準を見極めながら効率化を図っていきます。また、増産投資では、在庫や売掛金の増加も含めた回収可能性を確認します。事業部門と財務部門が共通の指標で対話し、収益性と資産効率の双方を高めていきます。

## 財務健全性と資本効率を両立し、成長を支える財務基盤を築く

ROE向上に向けては、ROIC改善に加え、財務健全性を維持しながら財務レバレッジを適切に活用し、資本構成を最適化することが重要です。当社グループの自己資本比率は、2024年度末の68％から、Niterra Materialsの買収に伴う借入金の増加や自己株式取得により、2025年度末には63％弱となりました。今後も現状の社債格付け維持に必要な自己資本比率60％前後を意識しながら、成長投資に向けて負債調達を機動的に活用していきます。

Niterra Materialsの買収では、資本性資金を調達することなく、有利子負債を活用しました。財務健全性を維持しながら、将来の収益力向上に繋がる投資へ資金を振り向けることができたと考えています。今後も、金利動向や市場環境を見極めながら、借入や社債など多様な調達手段を確保し、資金調達の安定性と機動性を高めます。

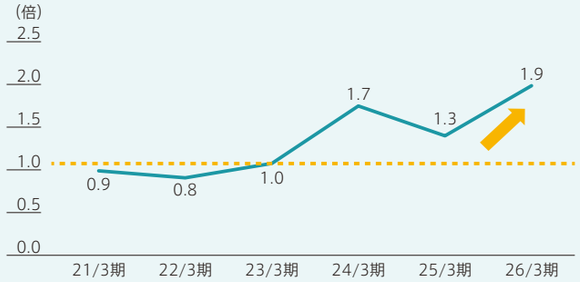
同時に、過大な現金保有を避けることも財務規律の一つです。2025年度末から2026年度にかけて総額300億円の自己株式取得を実施するなど、資本効率を意識した資本政策を推進しています。自己株式取得は資本効率の向上に加え、現在の株価水準に対する当社の考えを市場へ示す役割もあると考えています。今後も、財務状況や株価水準、市場環境などを総合的に勘案し、機動的に活用していきます。

また、当社グループでは、海外子会社で利益が積み上がり、現地法人に資金が集約・維持されやすい構造にあります。これをグループ全体の成長につなげるため、国内で10年以上運用してきたキャッシュ・マネジメント・システム（CMS）のグローバル展開を進めています。長期的には配当による子会社からの資金還流、短期的な変動への対応はCMSといった形で、各国の外為規制や税制、為替リスクに対応しながら、各海外子会社が事業運営に必要な手元資金を確保し、余剰資金をグループ全体で活用することで、資金効率とリスク管理を高度化し、連結全体の現金残高をさらに圧縮していきたいと考えています。

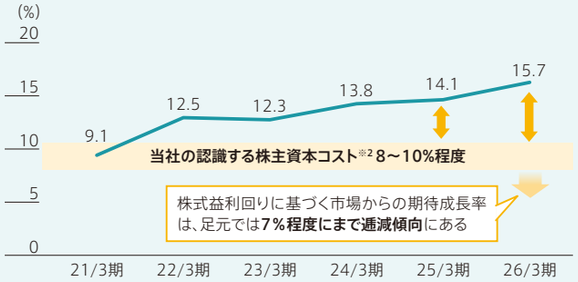
為替変動リスクについては、ヘッジコストと効果のバランスを見極めながら、柔軟な運営を心掛けています。足元では、グループ内の資金移動や決済条件の最適化を通じて、実質的なリスク低減にも取り組んでいます。

資本政策では、安定配当を基本として、DOE4％に純利益の配当性

### 株価純資産倍率（PBR）※1の推移




### 親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）の推移




### 株価収益率（PER）※3の推移




※1 各期末時点の株価終値をその前期末に該当するBPS（1株当たり純資産・非支配株主持ち分除く）で除して算出　※2 CAPMと株式益利回りに基づく市場からの期待成長率からの推定レンジ　※3 各時点の株価終値を各時点での予想EPS（市場コンセンサス）で除して算出

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
財務資本
人的資本
人権の尊重
労働安全衛生
知的資本
DX戦略
製造資本
自然資本
社会・関係資本
サステナビリティ調達
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

向10％を組み合わせた配当方針を採用しています。実質的には累進配当に近い考え方で、継続的な株主還元を重視しています。

現状、当社グループのROEは約16％と、8～10％程度と捉える資本コストを上回っていると認識しています。株主還元を継続しつつ成長分野への投資を優先し、利益を拡大することで、資本効率の向上と持続的成長に繋げていきます。

## 成長性と回収性を見極め、規律ある投資を実行する

PER向上に向けては、持続的な成長への期待を高めることが重要です。中計2030で掲げたキャッシュ・アロケーションに基づき、自動車関連事業で創出したキャッシュを、成長性と投資効率を見極めながら注力ドメインへ振り向けていきます。

中計初年度の事業投資は、おおむね計画に沿って進捗しています。コンポーネント・ソリューション事業では、3,200億円の投資計画のうち、Niterra Materialsの買収を含めて約半分を実行しており、今後はSPE事業を中心に投資する考えです。自動車関連事業では3,400億円を計画しており、更新投資や生産性向上に向けた投資などにより生産能力の拡大を進めます。



SPE事業では、生成AI関連用途や先端ロジック半導体向けを中心に、中長期的な需要拡大を見込んでいます。先行投資が必要な事業である一方、半導体市場は需要変動が大きいため、従来以上に需要の確度を見極めながら投資を判断します。工場建設では建屋を先行して整備し、生産設備は需要に応じて段階的に導入するなど、リスクをコントロールし投資を実行する考えです。投資判断にあたっては、会計上の利益だけでなく、キャッシュベースでの回収期間も重視し、十分な投資回収性を確認します。これは、顧客の設備投資計画に沿って投資してきた自動車関連事業とは異なる判断軸です。市場成長や顧客需要を先読みした先行投資が求められるため、需要予測の精度と投資規律の両立を重視しています。

Niterra Materialsについては、BEV市場の成長が買収時の想定より鈍化しているため、現時点では大規模な追加投資は予定していません。しかしながら、放熱基板やベアリングボールなどの窒化ケイ素事業は、中長期的な成長が期待される分野です。BEV市場に限らず幅広い用途展開も見据え、市場動向を注視しながら将来の成長機会に備えます。キャッシュ・アロケーションは、あらかじめ定めた金額を機械的に使い切るものではありません。市場環境や事業の進捗、投資効果を見極め、資本コストを上回るリターンが期待できる領域へ、メリハリを持って資本を配分していきます。

## 人的資本の強化と資本市場との対話を、持続的成長の力に変える

持続的な成長への期待を高め、資本コストを低減していくためには、人的資本をはじめとする非財務資本の強化も欠かせません。事業ポートフォリオを、自動車関連事業から成長分野へと広げていく中、それぞれの事業戦略に即した人材配置と人的リソースの最適化を進めています。生産性や開発効率を高めるとともに、事業環境の変化に柔軟に対応できる組織づくりに取り組んでいます。

また、業績連動型の報酬制度や従業員持株会への補助拡充を通じて、従業員が資本市場からの評価や企業価値向上の成果を自ら実感できる仕組みづくりも進めています。企業価値向上を従業員一人ひとりが自分事として捉え、成長の成果を共有することで、持続的成長を支える実行力を高めていきます。

資本市場との対話も、PER向上と資本コスト低減に向けた重要な取り組みです。PERは財務指標だけで決まるものではなく、当社グループの成長ストーリーを資本市場にどれだけ分かりやすく伝え、理解と信頼を得られるかが重要と考えています。国内外での経営トップによる投資家訪問に加え、海外投資家との面談機会を前年度から倍増させました。また、アジアの投資家や、中長期的な視点で企業価値を評価する投資家へのアプローチも強化しています。IR面談は、2024年度の281回から2025年度には330回へと増加しました。

こうした対話を通じ、従来の自動車関連銘柄としての評価に加え、半導体関連事業の成長性にも注目いただく機会が増えています。自動車関連事業が生み出す安定したキャッシュ・フローと、SPE事業を中心とする成長性の双方を持つ事業ポートフォリオへの理解も広がりつつあります。今後も、対話から得られた意見を社内で共有し、経営や情報開示に反映しながら、財務数値の背景にある事業戦略や成長の道筋を丁寧に伝え、持続的な企業価値向上への信頼を高めていきます。

## ステークホルダーの皆さまへ

中計初年度は、財務面でも順調なスタートを切ることができました。今後は、財務健全性を維持しながら資本効率を一層高め、事業戦略と一体となった規律ある資本配分を通じて、成長投資と株主還元の最適なバランスを追求します。安定したキャッシュ創出力を成長事業や将来の柱へと振り向け、中長期的な企業価値向上を実現していきます。

今後も、こうした取り組みと成果を着実に示すとともに、積極的な対話を通じて当社への理解を深めていただき、中長期的な視点で応援していただける関係を築けるよう努めます。当社グループの変革と成長に引き続きご期待ください。

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
財務資本
人的資本
人権の尊重
労働安全衛生
知的資本
DX戦略
製造資本
自然資本
社会・関係資本
サステナビリティ調達
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ



**ありたい姿（人的資本のあるべき姿）**

- 一人ひとりが仕事を通じて成長し、社会で輝き続ける
- 従業員の自律的な成長がNiterraグループの事業ポートフォリオ最適化の原動力となり、永続的発展と企業価値向上に繋がる

**特長**

- 経営戦略である事業ポートフォリオと連動した「人材ポートフォリオの最適化」をグローバルで推進
- 人材会議を通じ、経営戦略と直結する具体的な採用・育成・登用施策へ展開
- ジョブの明確化とキャリアパス提示により「個の志を尊重した人材登用」「フェアな機会提供」「公平なジョブアサインメント」を実現し、自律的なキャリア形成の支援

**課題**

- 安定的な事業環境下で培われた風土から脱却し、自ら価値を高め会社に価値を提供する「プロフェッショナル集団」への変革と、その基盤となる「共有価値観」のグループ全体への浸透
- セラミックスを中心とする成長領域への最適人材の充足と、それに伴う人材要件・ジョブの明確化
- 一人ひとりの自律的な成長と挑戦を後押しする、役割と成果に応じたメリハリの利いた評価・インセンティブ制度の定着

## 担当執行役員メッセージ

# 事業変革を支える人材戦略を推進し、人と組織が互いに選び、成長し合う関係を築く



執行役員
グローバル戦略本部人事戦略室担当
**北河 広視**

### 事業変革を支える人的資本の位置付け

昨年策定した「中期経営計画2030」（以下、中計2030）では、強い内燃機関事業をより盤石な収益基盤として固めるとともに、非内燃機関事業の成長を確かなものとし、事業ポートフォリオの最適化を進めていく方針を掲げています。その実現に向けては、事業戦略を支える強い経営基盤の構築が不可欠であり、人的資本の改革はその要となる取り組みです。当社グループでは、人的資本を単なるコストではなく、将来の企業価値を創出するための投資と捉えています。従業員一人ひとりの成長や挑戦を支えることが、組織の力を高め、ひいては持続的な成長と財務価値の向上にも繋がると考えています。

2040年の当社グループのありたい姿「『地球を輝かせる企業』となる」の実現に向けて、人的資本は優先的に取り組む経営課題の一つに位置付けています。事業ポートフォリオの最適化を着実に進め、社会的課題解決と持続的成長を両立する上で、人と組織の成長は欠かせないテーマです。

人的資本改革の目的は、事業ポートフォリオの最適化に合わせて人材を育成・配置することにとどまりません。従業員一人ひとりが「多様で主体的な人材がNiterraウェイを体現する」という姿を目指し、自ら考え、判断し、行動できる組織をつくることにあります。Niterraウェイは、森村組創立時から大切にしてきた考え方を整理し直し、約10年前に制定した理念体系です。特に「独立自営」「素志貫徹」「至誠信実」「四海兄弟」の4つの共有価値観は、私たちの拠りどころとなるものです。長年、内燃機関関連の事業で成長してきた当社グループにとって、事業ポートフォリオの最適化は非常に大きな改革です。だからこそ、この改革を支える原動力となるのは、Niterraウェイに共感し、それぞれの現場で実践できる人材であると考えています。

### 事業ポートフォリオの最適化を推進させる人事制度改革

事業ポートフォリオの最適化を推進するために、2040ありたい姿と、そこから導き出した事業ポートフォリオを起点に、必要な人材像や役割をバックキャストで整理し、人事制度の変革と人材育成施策を一体的に進めています。

まず取り組んだのは、人材活用に関する考え方の変革です。従来は従業員の職能や得手不得手、業務レベルなどに準じた人員配置を行っていました。しかし今後は、「事業成長のために必要な業務を洗い出し、その業務遂行に必要なスキルを持つ人材を配置する」という、経営戦略を起点とする考え方へのシフトを図りました。その上で、会社として求めるスキルと従業員の保有するスキルを結び付ける制度を整えることで、事業ポートフォリオの最適化を加速していきます。

例えば、「グローバルグレーディング」は、当社グループ内のコアポ

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
財務資本
人的資本
人権の尊重
労働安全衛生
知的資本
DX戦略
製造資本
自然資本
社会・関係資本
サステナビリティ調達
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

ジションを世界共通の基準で捉え、各役職の役割の明確化や処遇の一致を図る制度です。当社は海外にも多数のグループ会社があります。国内外のグループ会社におけるコアポジションと、そこに紐付く基幹人材を把握していくことで、戦略的な育成計画や登用を強化していきたいと考えています。また、この制度を機能させるため、各ポジションの職務内容を定義する「ジョブディスクリプション（職務記述書）」の整備を進めています。現在、管理職に対するジョブディスクリプションの整備は一通り終了し、今後は管理職以外の従業員に対しても同様の施策を進めていく予定です。また、事業ポートフォリオの最適化と社内人材の流動化をさらに加速させるための次なる一手として、現在「グローバルジョブポスティング」制度の構築を検討しています。ジョブディスクリプションによって可視化された職務内容を公開し、従業員自らの意思による異動希望を可能にする仕組みづくりを目指します。これにより、従業員一人ひとりの自律的な挑戦を力強く後押しする人事基盤の実現へと繋げていきます。

これらの制度は、単に人材を配置するための仕組みではなく、会社が必要とする役割と、従業員一人ひとりの意欲や能力を繋げるための土台です。短期間で成果が表れるものではありませんが、2025年度は、制度や仕組みを整え、人材戦略の土壌を耕す1年だったと捉えています。今後は、これらの仕組みを着実に運用し、従業員の挑戦や成長という形で実を結ばせていきます。

## Niterraウェイを日々の判断と行動に根づかせる

「多様で主体的な人材がNiterraウェイを体現する」という課題をクリアするには、従業員と会社の双方において、Niterraウェイを浸透させることが必要です。その指針として中計 2030では、従業員と会社それぞれの「あるべき姿」を定めました。この姿には、Niterraウェイの4つの共有価値観が散りばめられており、当社グループにおける採用から毎年の人事評価に至るまで、共通の物差しとして機能しています。

ただし、制度を整えるだけでは、Niterraウェイを体現する人材づくりは実現できません。「あるべき姿」を現場に浸透させ、従業員の理解や自発的な行動を促す上で鍵を握るのは、管理職です。管理職は、会社が目指す方向性や事業戦略を、従業員一人ひとりの日々の業務や成長課題に結び付ける存在であり、いわば経営戦略の翻訳者です。同時に、部下の挑戦を後押しし、成長機会を提供する育成の担い手でもあります。こうした役割は、エンゲージメント向上や、事業ポートフォリオの最適化に向けた人材のリアロケーションを進める上でも重要です。そのため当社グループでは、管理職自身がNiterraウェイや「あるべき姿」を理解し、体現できるよう育成に取り組むとともに、部下を育成し、成長機会を提供することを管理職の評価基準として組み込んでいます。しかしながら、当社グループではエンゲージメントサーベイの上司項目が相対的に低いなどの課題があり、今期は管理職研修を見直す取り組みをしているところです。

まだ道半ばではあるものの、意識の変化は生じています。例えば、従業員同士の会話や会議の場でも「それは至誠信実といえるのか」といった声を聞く場面があります。従業員の一人ひとりが、あるべき姿に照らし合わせて意思決定できていることがうかがえ、Niterraウェイの共有価値観が徐々に浸透してきていると感じています。従業員同士の対話の機会をより多く設けていきたいと考えており、マネジメント層が主導して、共有価値観についての浸透を図る対話会を試験的に開催しました。今後はこの取り組みを各部門で定期的に開催できるよう、計画を進めています。

「あるべき姿」は、すべての従業員に意識していただきたい共通の姿であり、日ごろの行動のコアとなるものです。しかし、それをいかに解釈し、自分らしく体現するかは一人ひとりに委ねられます。互いが互いの描く「あるべき姿」とその実践例を共有し、理解を深め合うこと。そうして、各自の価値観をおのずと日々の行動に落とし込んでいけるような自然な実践の領域までたどり着けるように多様な施策を展開していきます。

## 会社と従業員が互いに選び選ばれ、成長しあう関係へ

冒頭で触れたように、当社グループは成長事業への投資を加速させています。これに際し、既存事業から成長事業への人材の戦略的なシフトも必要になります。従業員のやりがいを維持し、固有の多様なスキルにも着目した上で、最適なリアロケーションも推進していきます。その場面では、従業員と会社が互いに「選び、選ばれる」関係を築いていくことが重要だと考えています。会社は必要なスキルやポストを明確に示した上で、各種の研修などを通じ育成していきます。一方で、従業員も会社が示す将来像やキャリアパス、育成環境を見極めながら、自ら必要なスキルを高め、将来的にはジョブポスティングなどを通じて希望するポストを取りにいく姿勢が求められます。こうした適度な緊張関係を持った人材流動化を進めることで、一人ひとりの成長と組織全体の成長に繋げていきます。



ただ、仕組みを整えるだけで成長事業が伸びていくというものではありませんし、会社の方向性を従業員に十分理解してもらう必要があります。事業環境の変化スピードの速さに対応していくためには、従業員にも変化していこうという意識改革が求められます。当社グルー

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
財務資本
人的資本
人権の尊重
労働安全衛生
知的資本
DX戦略
製造資本
自然資本
社会・関係資本
サステナビリティ調達
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

プの従業員の強みは、「きっちりと真面目にやるべきことに取り組む」という姿勢があることだと考えています。一方で、変化のスピードが速い成長事業では、従来の成功体験だけでは対応しきれない場面も増えていきます。そのため人事戦略では、必要なスキルの獲得に加えて、変化や挑戦を前向きに捉えるマインドセットの醸成も重要なテーマとして位置付けています。現時点では、人事制度が大きく変わって間もないため、その仕組みが十分に理解されていない点もあり、丁寧な説明を繰り返すとともに、従業員自身が人事制度が変わったことを梃子に「挑戦」へのエネルギーへと変えられるよう、「グローバルジョブポスティング」制度の導入などを通じて自律的なキャリア形成を後押ししていきます。

これに限らず、人事部門は挑戦する人を応援する仕組みをつくり、成果に対して適切に報いていく制度を整備し、運用していきます。そうすることで、挑戦が促され、従業員も会社も成長していくと考えています。これは、これまでの人事戦略と大きく異なり、従業員に繰り返し意義と内容を伝えていかねばならないことが課題ですが、両者が良い緊張関係を保ち、切磋琢磨できるように取り組みを進めます。

並行して、従業員エンゲージメントサーベイの結果を踏まえた課題の洗い出しと対応も進めています。サーベイの結果では、仕組みや制度は整っていると理解されているものの、仕事に対するやりがいや上司のマネジメントには、改善の余地があると捉えています。これは、組織が従業員に挑戦の機会を十分に提供できていないことの表れであり、喫緊の課題だと考えます。人事部門だけでなく、現場のリーダー層にもその重要性を共有し、サーベイを一過性の取り組みで終わらせるのではなく、組織の改善に繋げるツールとして活用していかなければなりません。結果を踏まえた対話を現場と丁寧に重ねながら、組織力の向上に繋げていきます。



## グローバル成長を担う経営人材の育成

近年、当社グループは成長領域における事業拡大やグローバル展開を加速させ、M&Aも積極的に進めてきました。その結果、事業領域や組織は急速に拡大・多様化し、グループ全体を横断してマネジメントする難度は飛躍的に高まっています。こうした変化に対応するためには、特定の事業や地域にとどまらず、グループ全体を俯瞰し、多様な事業や組織を束ねられるマネジメント人材が不可欠です。

このため、これまで取り組んできた経営人材育成プログラムについても、研修機会を提供するだけでなく、次世代の経営人材を継続的に発掘し、実践経験を通じて育てていく仕組みへと進化させていきます。

例えば、2016年から開講している「グローバル次世代経営人材育成プログラム（HAGI）」では、受講者への働きかけをより積極的に行い、修了者が現場でマネジメントを担いながら、学びを組織へ還元できる流れをつくっていきます。オリジナルのケースを何本か自社で作成し、リアルな経営課題を経営メンバーの立場で考えてもらい、視座の引き上げと臨場感のある議論で当社の経営課題の理解を深めてもらっています。また、「HAGI」へのステップアッププログラムである「日特ビジネススクール（NBS）」では、受講者の対象年齢の引き下げを行い、今後は毎年開講することで、より早い段階から次世代を担う可能性を持つ人材を発掘し、現場での意思決定など実践的な経験を積む機会を広げていきます。最終的にはNBSからHAGI、そして当社グループの経営を担う人材へという連鎖的な流れと、経営人材のプールを計画的に作っていきたいと考えています。

今後は、こうした人材育成施策がどのような成果に繋がり、事業戦略の実行力や企業価値の向上にどのように貢献しているのかについても、より明確にしていきます。人的資本への投資と、その結果として生まれる人材の成長、組織力の向上、事業成果との繋がりを整理し、ステークホルダーの皆さまにも客観的にお伝えできるよう取り組んでいきます。

## 人と組織の成長を、企業価値向上の力に

当社グループが人的資本に関して目指す姿は、従業員一人ひとりが仕事を通じて成長し、従業員と会社の双方が社会で輝くことです。会社は成長機会を提供し、従業員は主体的にキャリアを切り拓く。その先に事業ポートフォリオの最適化があります。

今後も、経営戦略・事業戦略を加速させる人事戦略を積極的に推進します。人事制度を継続的にブラッシュアップするとともに、従業員と会社が互いに選び、選ばれる関係を通じて挑戦と成長を促し、従業員とともに成長する組織を目指していきます。

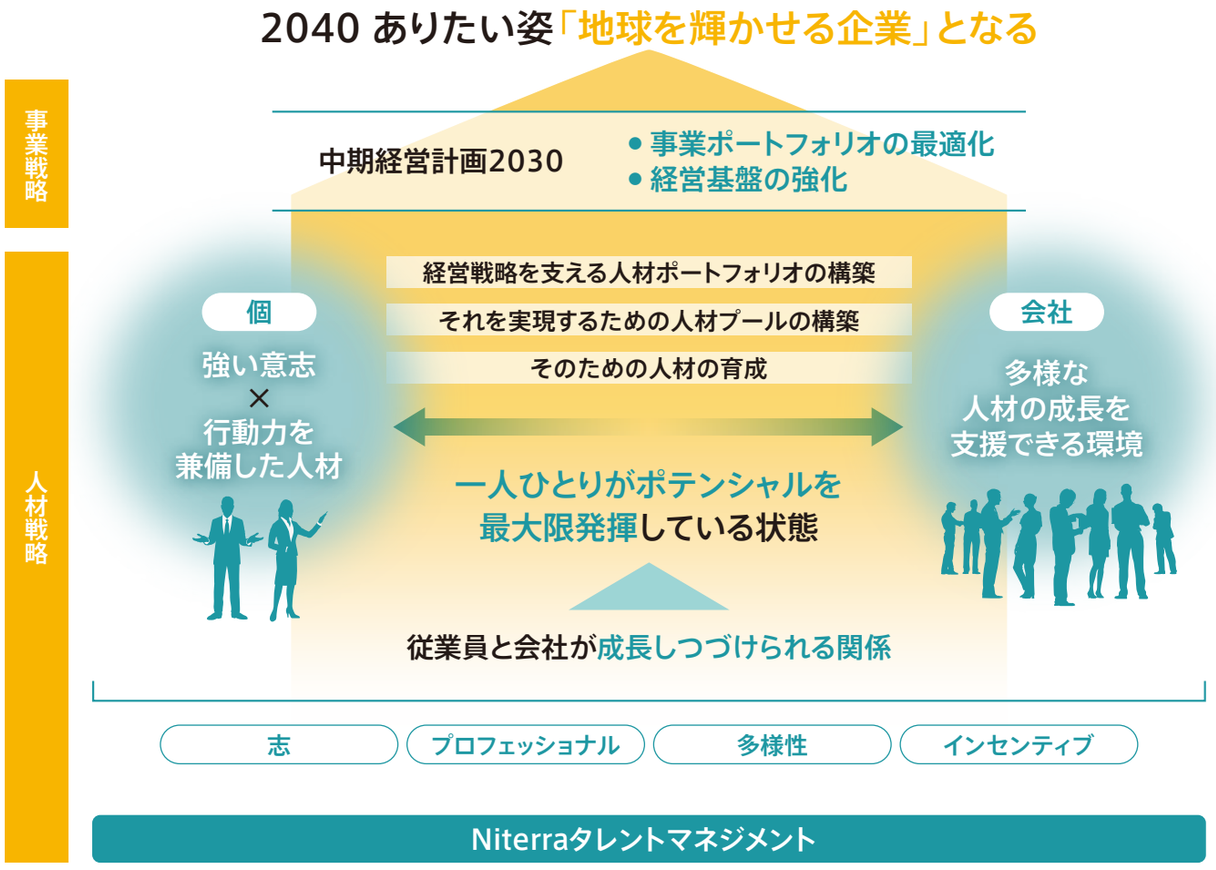
これまでは、経営戦略を着実に実現していくための仕組みを整え、その考え方を従業員一人ひとりに伝わる形へと落とし込む“土壌づくり”に力を注いできました。まだ大きな成果は出ていませんし、DX・AI活用といったHRテックをベースとした業務変革は今後の大きな課題です。しかしながら、これまで着手したかったことへ少しずつ触手が伸び、会社が変わろうとしていることが人事領域でも明確になってきました。社外のステークホルダーの皆さま、そして従業員の皆さんに、当社の考え方とその進化にご理解をいただけるよう、今後も多様な施策を講じていきます。

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
財務資本
人的資本
人権の尊重
労働安全衛生
知的資本
DX戦略
製造資本
自然資本
社会・関係資本
サステナビリティ調達
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

## 戦略の全体像

当社グループでは、中期経営計画2030に掲げる「事業ポートフォリオの最適化」を完遂するためには、従来の安定的かつ会社主導のキャリア形成や、安定志向を転換し、従業員一人ひとりが自律的にスキルを獲得して価値を発揮する組織への「人材ポートフォリオの最適化」が不可欠と認識しています。自らの志でキャリアを築き、プロフェッショナルとして事業変革を牽引する人材を生み出すため、私たちは「Niterraで働く一人ひとりが仕事を通じて成長し、社会で輝き続ける。そして、その成長がNiterraグループの永続的発展の原動力になることで、企業価値の向上を目指す」ことを人的資本経営の根幹に据え、「志」「プロフェッショナル」「多様性」「インセンティブ」の4つのキー要素を軸とした『Niterraタレントマネジメント』をグローバルで強力に推進していきます。具体的には、成長領域等への適時適切・適所適材な人材配置を支えるため、人材会議を通じて議論を深め、それらを採用・育成・登用施策へと具体的に実施していきます。同時に、社内のジョブを明確化し、キャリアパスをオープンに示すことで、「個の志を尊重した人材登用」「フェアな機会提供」「公平なジョブアサインメント」を具現化します。多様な人材が『Niterraウェイ』の共有価値観のもとで壁を越えて協働し、一人ひとりのエンゲージメント（やりがい）が高まることで現場のイノベーション創出につなげます。そして、“Niterra”という英文商号に想いを込めた「地球を輝かせる企業」としての企業価値向上へと結びつけていきます。






**人材方針**

- 私たちは、従業員は最大の経営資源であると認識し、従業員の多様性・個性を尊重することで、自律創造人材を活かし、当社グループの発展を目指します。

**行動指針**

- 志を持ち、自らの価値を高めると同時に、社会に価値を提供できる人材の育成と活躍を促し、従業員と会社がともに成長しつづけられる関係を築いていきます。
- 多様な個性を有する人材が、一人ひとりの力を合わせ、ポテンシャルを最大限発揮できる環境を整えます。

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
財務資本
人的資本
人権の尊重
労働安全衛生
知的資本
DX戦略
製造資本
自然資本
社会・関係資本
サステナビリティ調達
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

## Niterraの人的資本経営の考え方

当社グループが掲げる「地球を輝かせる企業」への変革において、最大の経営資源は「人」に他なりません。私たちがグローバルで『Niterraタレントマネジメント』を展開する背景には、これまでの安定志向の風土から脱却し、多様な個が掛け合わさることで新たな価値を創造する組織への転換を図ることの重要性があります。

中期経営計画2030において、私たちは「多様で主体的な人材がNiterraウェイを体現する」ことを優先課題に掲げています。「志を持ち、自ら行動し、やり抜く」「プロを目指し、自身の価値を高める」「多様な人材と協働する」「共有価値観の体現」ができる人材、こうしたプロフェッショナル集団への変革を促すため、個の成長意欲を引き出し、従業員と会社がともに成長し続けられる強靭な関係性をグローバルで構築することで、中期経営計画2030が掲げる「エンゲージメントスコア3.56点以上」を達成し、「地球を輝かせる企業」となることを目指していきます。

### 経営戦略

- 既存コア・アセットを活用した新規事業創出
- 内燃機関事業の強化と持続的成長
- 事業ポートフォリオ最適化を支える経営基盤強化

### 人・組織に関わる課題

- これまで安定的な事業環境であったがゆえに、一人ひとりの志に基づくキャリア形成やプロフェッショナルを目指した成長への取り組みが不十分。
- 共有価値観が、行動指針として十分に意識されていない。
- 成長に向けたドライバーとして、インセンティブが十分に機能していない。
- スキル・経験・能力などがポジションの求める要件とマッチしていない。

上記を解決し、2030年のありたい状態の実現に向けて継続して取り組んでいきます。

人的資本

優先的に取り組む事項

### 多様で主体的な人材がNiterraウェイを体現する

Niterraで働く一人ひとりが仕事を通じて成長し、社会で輝き続ける その成長がNiterraグループの永続的発展の原動力へ

**あるべき姿**

「地球を輝かせる」ことができる人材と職場

**強い意志 × 行動力を兼備した人材を育む**

- 志を持ち、自ら行動し、やり抜く
- プロを目指し、自身の価値を高める
- 多様な人材と協働する
- 共有価値観の体現

**多様な人材の成長を支援できる環境**

- キャリア形成／自己成長を後押しする
- 志を形にする機会を提供する
- 多様な人材の働きがい向上
- 成し遂げた結果に正しく応える

**Niterraタレントマネジメント**

| 志 | プロフェッショナル | 多様性 | インセンティブ |
|---|---|---|---|
| 一人ひとりの自律的な行動の源泉である「なりたい姿（Will）」を尊重し、自ら未来を創る挑戦を後押しする | 自ら専門性を獲得し市場価値を高めることを期待し、健全な厳しさの中で適正に評価される仕組みを構築する | 急速な環境変化に対応できるよう、多様なバックグラウンドを組織の強みとして最大限活かす風土を醸成する | 役割と成果に応じた処遇体系、公平な機会提供により、個の成長意欲と業績貢献への動機づけを最大化する |

| 取り組み項目 | 取り組み事例 | 中計2030 ありたい姿 | ありたい状態 |
|---|---|---|---|
| グローバルグレーディング導入（国内／海外コアポジション） | 管理職層へのグローバルグレーディング導入と職務記述書（JD）の整備 | 【会社】人材の質と量の最適化<br>【従業員】一人ひとりがプロフェッショナルとして自分の未来を選び取る | **事業の変化に対応した動的人材ポートフォリオの実現**<br>・役割の明確化と処遇の一致の実現<br>・社員が職務記述書（JD）に基づき主体的にポストへ挑戦し成長している<br>・成長事業・新領域への最適配置<br>・人材ポートフォリオの最適化 |
| 社内公募の拡充 | 国内における社内公募の定着運用 | | |
| 成長事業への人材シフト | 既存事業の強化と新領域シフトを両立する戦略的要員計画の策定 | | |
| HRテック：人材情報の可視化と活用 | 360度サーベイとエンゲージメントサーベイの連携による人的資本データ利活用 | 【会社】多様な個のパフォーマンス最大化<br>【従業員】ポテンシャルを最大限に発揮する | **人的資本の強化による質の向上**<br>・人材データに基づく職場の活性化<br>・多様な属性が多様なステージで活躍<br>・「人を育てる管理職」の輩出<br>・次世代リーダーの計画的育成と輩出 |
| 管理職の多様化 | 女性選抜育成（Raise UP）とDE&Iの推進 | | |
| マネジメント力の強化（人を育てる力） | 人を育てる管理職育成の加速 | | |
| 次世代経営人材育成 | 選抜型育成（HAGI／NBS）の実施 | | |
| 理念浸透：Niterraウェイ共有価値観 実践度の向上 | 共有価値観 浸透に向けた対話会 | 【会社】人の成長を支える風土と環境づくり<br>【従業員】共有価値観をもとに、生き生きと働く | **人的資本経営の土台作り：健全な組織風土の醸成**<br>・組織の壁を超えた連携と価値共創<br>・心身の健康（ウェルビーイング）への投資による持続的な組織の活力向上とリスク低減<br>・柔軟な働き方の実現による魅力付け |
| 健康経営の取り組み | 人間ドック全額無償化と予防医療投資の強化 | | |
| 働き方改革の促進 | 遠隔地・国外リモートを含む柔軟で働きやすい勤務制度の確立 | | |

**ありたい姿の実現**

【中計KGI】エンゲージメントサーベイにおける動機付け要因項目

130期：**3.56**

（125期：3.37 → 126期：3.42）

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
財務資本
人的資本
人権の尊重
労働安全衛生
知的資本
DX戦略
製造資本
自然資本
社会・関係資本
サステナビリティ調達
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

# 事業の変化に対応した動的人材ポートフォリオの実現

## 1 グローバルグレーディング導入(国内／海外コアポジション)

### ●管理職層へのグローバルグレーディング導入と職務記述書(ジョブディスクリプション)の整備

当社グループが目指す事業ポートフォリオの最適化を成し遂げるためには、従来の年功序列や会社主導のキャリア形成から、従業員一人ひとりが市場価値の高い専門性を自律的に高める「プロフェッショナル集団」への変革が急務です。この人材ポートフォリオの最適化を支えるインフラとして、当社は国内管理職層および国内外のグループ会社のコアポジションを対象に「職務記述書(ジョブディスクリプション)」の整備を行いました。今後は対象となるグローバルポジションを順次拡大していきます。

ジョブディスクリプションの導入により、それぞれのポジションが求める「役割・責務」や「必要なスキル」を明確に言語化し、グローバル共通の物差しとして運用することが可能となります。これにより、属人的な配置から脱却し、ポジションの価値(ジョブの大きさ)に紐づいた公平・透明性の高い「グローバルグレーディング」を構築するとともに、管理職層の職能資格制度を廃止して職務等級へ一本化する等級制度の刷新へと繋げています。このジョブの明確化こそが、「個の志を尊重した人材登用」と「フェアな機会提供」を両立させ、組織全体の付加価値生産性最大化に向けた強固な事業基盤(プラットフォーム)となります。

**旧制度**

| 職群 | 職能資格 | 役割等級 |
|---|---|---|
| M職 | M1(参事) | ランク1 |
| | | ランク2 |
| | | ランク3 |
| | | ランク4 |
| | M2(主管) | ランク5 |
| | | ランク6 |
| | | ランク7 |

**新制度**

| 職群 | 職務等級 | 役割等級 |
|---|---|---|
| M職 | G0 | カンパニープレジデント・ビジネスユニット長 |
| | G1 | グループ会社社長・部長 |
| | G2 | |
| | G3 | |
| | G4 | |
| | G5 | 課長以下 |
| | G6 | |
| | G7 | |
| | G8 | |

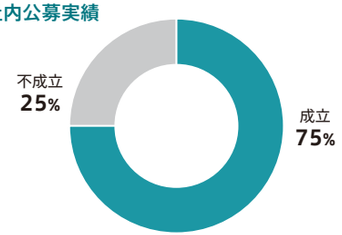
※M職とは組織をマネジメントする管理職

## 2 社内公募の拡充

### ●国内における社内公募の定着運用

一人ひとりの「志(Will)」に基づく自発的な「手挙げ」を促すため、社内公募の仕組みを導入しています。従業員のキャリア自律を促してエンゲージメントを向上させるだけでなく、適所適材の配置により事業ポートフォリオの最適化を加速させる重要な施策として位置付けています。国内においては、すでに本制度が組織内に深く定着し、自発的な挑戦を後押しする仕組みとして着実に運用しています。今後は、現状の仕組みを基盤とし、さらなる全社規模へのスケールアップに向けて職務記述書(ジョブディスクリプション)の整備を通じた「ポストの見える化」を推進していきます。国内における対象ポジションの開示をさらに拡大し、フェアで透明性の高い挑戦機会のインフラをより強固なものへと進化させていきます。さらに、「中期経営計画2030」の期間中には、この対象を海外のコアポジションを含むグループ全体の主要ポストへと拡張し、適所適材の最適配置を実現する「グローバルジョブポスティング」への進化を目指していきます。具体的には、ジョブディスクリプションによって可視化された職務内容を社内に公開し、従業員自らの意思による異動希望を可能にする仕組みを構築します。これにより、従業員が志を持ち、キャリアパスを自律的に描ける環境を整え、グローバル規模での「適所適材」を強力に駆動していきます。

**2025年度社内公募実績**




## 3 成長事業への人材シフト

### ●既存事業の強化と新領域シフトを両立する戦略的要員計画の策定

「中期経営計画2030」における最大のテーマは、自動車関連事業の更なる強化と、セラミックスを中心とする成長領域での新事業創出による事業ポートフォリオ最適化です。この構造変革をスピード感を持って完遂する上で、従来は経営戦略と要員計画が強固に連動していないことが課題となっていました。そこで当社は、2025年度に、あるべき姿から逆算した戦略的な要員計画を新たに策定し、現在はその確実な実行フェーズへと移っています。

この要員計画に基づく人材シフトを加速させるために、前述の通り国内で定着運用の進む個の「志(Will)」を尊重した社内公募を拡充し、グローバルジョブポスティングへの進化による従業員のキャリアの選択肢の拡大と公正な機会提供により成長領域を含む適所適材の実現を目指していきます。さらに、外部からの専門人材の戦略的採用を組み合わせ、全社における最適な人材ポートフォリオを構築します。

また、これら各種の人材戦略施策が企業価値向上につながっているかを確認するため、当社は「付加価値生産性」の向上を確認指標として新たに導入しました。2029年度までに製造・間接の両部門を対象として、対2024年度比「1.4倍」の達成を定量目標に掲げています。ジョブの明確化や業務のDX推進によって徹底的に無駄を排除し、最小限の資源で最大の成果を生み出す体制を構築します。従業員が自らの志に基づき、高い「やりがい(エンゲージメント)」を持って業務に取り組むことで生産性を向上させ、持続的な企業価値向上へと繋げていきます。

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
財務資本
人的資本
人権の尊重
労働安全衛生
知的資本
DX戦略
製造資本
自然資本
社会・関係資本
サステナビリティ調達
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

# 人的資本の強化による質の向上

## 1 HRテック：人材情報の可視化と活用

### ●360度サーベイとエンゲージメントサーベイの連携による人的資本データ利活用

組織と個人の状態を客観的・定量的に把握し、エンゲージメントを高める活動へと繋げるため、当社はHRテックを活用した人的資本データの高度な利活用を推進しています。従業員一人ひとりのやりがいを高めていくために、新たなエンゲージメントサーベイシステムを導入し「360度サーベイ」とのデータ統合を進めています。

このデータ統合により、組織責任者の「日々の行動（人材の行動）」と、職場メンバーの「エンゲージメント（組織の状態）」の繋がりを定量・定性で明示し、双方が相互に影響し合う関係性を可視化しました。この測定結果に基づき、組織責任者一人ひとりに対して「期待される行動」のフィードバックを行います。また、自己内省と行動変容を促すために、研修やツールの内容を充実させていきます。さらに、エンゲージメントサーベイ結果に基づき、従業員一人ひとりが参画し、より良い職場をつくるワークショップを実施しています。

人材データは、上記にとどまらず、最適配置のための利活用等、これからの人材マネジメントの基盤としてさらに拡充を目指し、取り組んでいきます。

## 2 管理職の多様化

### ●女性選抜育成（Raise UP）とDE&Iの推進

当社グループが掲げる事業ポートフォリオの最適化を力強く推進するためには、組織の意思決定を担う管理職（マネジメント層）の多様化が不可欠です。急速に変革する外部環境やグローバル市場の緻密なニーズを捉えるためには、従来の単一的な思考から脱却し、経験や思考の多様性（深層的ダイバーシティ）を組織の強みとして最大限に活かす必要があります。

当社は、2030年までに管理職における女性・外国籍・キャリア入社比率を25%とする目標を早期に達成しました。さらに中長期的なマイルストーンとして、2029年度までに「管理職全体の多様性比率30%以上」、単体における「女性管理職比率10%以上」という高い目標を掲げ、取り組みを強化しています。

特に女性管理職の輩出に向けては、2019年より選抜型登用研修「Raise UPプログラム」を継続実施しており、これまでに41名が受講、うち31名の女性管理職が誕生し、各現場で変革を牽引しています。今後はこの選抜型登用研修を進化させると同時に、研修だけにとどまらず、管理職登用後の活躍を後押しする施策を計画しています。こうした育成施策や積極的なキャリア採用により、女性管理職比率は2026年4月末時点で5.5%と着実に向上しており、男女の賃金格差是正にも繋がっています。また、急速に進展するグローバル化に対応し世界標準の技術を取り入れるため、海外大学出身者や留学生などの外国籍従業員の採用も強化しています。2025年度には、IT部門に4名の外国籍新入社員が入社し、専門性を発揮して活躍しています。今後も異なる「知」や価値観がフラットに融合する組織文化（Inclusive Niterra）の醸成を徹底し、イノベーション創出の確度を高めていきます。

## 3 マネジメント力の強化（人を育てる力）

### ●人を育てる管理職育成の加速

当社グループが推進する事業ポートフォリオの最適化とイノベーションの創出を現場レベルで支えるのは、従業員一人ひとりの「強い意志と行動力」です。多様なバックグラウンドを持つ「個」のポテンシャルを最大限に引き出し、挑戦を称える組織風土を醸成するためには、管理職の「人を育てる力」の強化が不可欠です。この変革を確実に推進するため、当社は管理職層を対象に、従来の職能資格制度を廃止して職務等級（ジョブ型）へ一本化しました。そして一時的な教育施策にとどまらず、日常の行動から変革を起こす仕組みとするため、評価基準を刷新し、単に「成果」のみを追うのではなく、Niterraウェイの共有価値観を根幹に据えた「行動プロセス」も評価要素として取り入れることで、管理職自身が日常の活動の中でメンバーの挑戦や自己変革に寄り添い、適切に伴走するマネジメントへの転換を促しています。また、多様性を力に変えるInclusive Niterraの実現に向け、管理職を対象としたダイバーシティ研修を繰り返し実施しています。これにより、アンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）を排除し、誰もが自分らしく意見を言える心理的安全性の高い職場づくりを徹底しています。管理職の変革を通じて「理念の現場浸透」と「職場環境の改善」を両輪で推し進め、エンゲージメント（仕事のやりがい）の向上と、組織全体の付加価値生産性の最大化へと繋げていきます。



**揺るがない判断軸を胸に、学びと覚悟を次の世代へつなぐ**

ビジネスオペレーション本部
ロジスティクス部 SC企画課
A.H

Raise UP開講初日に経営層からの直接のメッセージを受け、当初は「会社の強い想いに私なんかが応えられるだろうか」と感じたのを覚えています。しかし、プログラムでのリーダーとしての実践的な学びや、経営層との1on1で「『私なんか』ではなく『私だからこそ』できることがある」と背中を押していただきました。なぜ管理職に挑戦するのか、内省と他者との対話により自分自身の原動力を知ることで、揺るがない判断軸と、自ら変化に踏み出す覚悟を持つことができました。管理職となった今、Raise UPで学んだことや悩んだ経験を次の世代に伝えるようにしています。多様な人材がそれぞれ活躍している姿を皆に実感してもらえるよう、今でも悩みは尽きませんが、それでも変革への挑戦を楽しんでいきたいと思います。

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
財務資本
人的資本
人権の尊重
労働安全衛生
知的資本
DX戦略
製造資本
自然資本
社会・関係資本
サステナビリティ調達
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

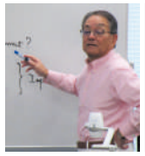
## 4 次世代経営人材育成

### ●選抜型育成（HAGI／NBS）の実施

不確実な経営環境下でも強靭なリーダーシップを発揮し、変革を牽引する次世代経営人材を安定的かつ計画的に輩出する「リーダー人材プールの構築」が不可欠です。

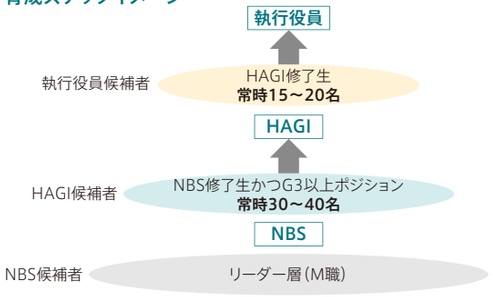
このプールを質・量の両面から拡充するため、グローバル選抜プログラム「HAGI（Human Assets Global Initiative）」と、国内選抜プログラム「NBS（日特ビジネススクール）」を実施しています。次期経営候補の育成を目的とする「HAGI」では、国内外の部長クラスから国籍を問わず人材を選抜し、経営トップ自らがリードして、経営者としての「軸」の探求や実践的な経営スキルの習得を支援しています。これまでに46名の経営人材を輩出し、卒業生の41％が執行役員以上の要職に就任するなど、グループ経営の強靭化に直結しています。その手前のリーダー層を対象とする「NBS」では、論理的思考力やリーダーとしての「心技体」を磨き、上級管理職への登用やHAGI候補者へのパイプラインとしての役割を果たしています。これまでは、各プログラムを個別に設計・運用していたため、選抜の全体最適やシームレスな育成ステップの構築に課題がありました。今回、この「NBS」から「HAGI」へとつながる一気通貫の育成施策へと見直しを行い、特に「NBS」においては、選抜対象をより若年層へとシフトさせることで、早期育成を徹底します。これにより、次世代経営人材プールの質・量を圧倒的に強固なものとし、グローバルガバナンスの確立と持続的な企業価値向上を追求していきます。



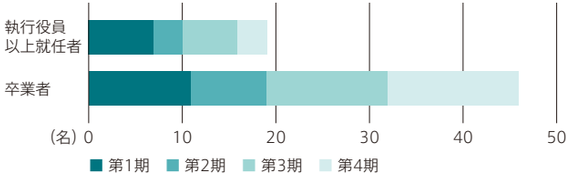




育成ステップイメージ




HAGI卒業者数と執行役員以上就任者数






**経営者としての「軸と志」を磨き、Niterraの変革を牽引するリーダーを育てる**

グローバル戦略本部 人事戦略室
H.S

経営トップの強い意志とコミットメントのもと、次世代経営者を徹底的に鍛え上げる場として歴史を積み重ねてきたHAGI。変化の激しい経営環境において、したたかに、かつ本質的に考え抜ける経営者を育てるカリキュラムとは何か。私たちは何度も議論を重ね、現在の課題認識と向き合いながらアップデートを続けています。

第5期では、自らの前提や既存の枠組みを根底から揺さぶり、本質的な問いを立てるプロセスにこだわりました。社会的課題の現場を体感するセッションや正解のないジレンマを問う議論を通じ、現場感と大局観を併せ持つ「経営者としての覚悟」を養います。

NBSで培う基礎を土台とし、HAGIでグローバル経営をリードする「軸と志」を研ぎ澄ましていく。この一気通貫の育成体系から、Niterraの変革を力強く牽引するリーダーが誕生することを確信しています。

## 人的資本経営の土台作り：健全な組織風土の醸成

### 1 理念浸透：Niterraウェイ共有価値観 実践度の向上

#### ●共有価値観 浸透に向けた対話会

当社グループが推進する「事業ポートフォリオの最適化」には、国籍やキャリア背景の異なる多様な人材がベクトルを合わせ、知を融合させる組織基盤が不可欠です。その多様な「個」を繋ぐ最大の拠り所となるのが、私たちの理念体系「Niterraウェイ」の共有価値観です。「Niterraウェイ」は、企業理念や企業行動規範、そして「共有価値観（独立自営・素志貫徹・至誠信実・四海兄弟）」等で構成されており、私たちが果たすべき使命とその実現に向けた行動様式を示すものです。中でも「共有価値観」は、先人が築いた歴史という事実から紡ぎだされた創業時の志そのものです。未知の領域へ挑む変革期においてこそ、原点に立ち返り、この共有価値観に基づいて決断、行動することが重要との考えから、当社は現在、その浸透施策を推進しています。認知・理解・共感・実践・定着というフェーズごとに適した浸透施策を重ね、全ての従業員が共有価値観に共感し、これを指針として判断・行動ができる状態となることを目指しています。その中核となる施策が共有価値観に関する対話会です。2025年度はまず経営層において対話会を実施し、経営戦略と理念の結びつきや、自身の仕事にどう生かすかについて自らの言葉で語り合い、解釈を共有しました。今後はこの対話の輪を各職場へと順次広げ、日常的に共有価値観について語り合える風土を構築していきます。

さらに、この価値観を精神論にとどめず、具体的な行動変容へと繋げるため、採用・育成・評価といった各人事施策の判断基準に共有価値観を組み込んでいます。

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
財務資本
人的資本
人権の尊重
労働安全衛生
知的資本
DX戦略
製造資本
自然資本
社会・関係資本
サステナビリティ調達
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

## 2 健康経営の取り組み

### ●人間ドック全額無償化と予防医療投資の強化

当社グループは、従業員の健康を最大の経営資源と捉え、「健康経営宣言」のもと、心身の健康増進に向けた積極的な投資を強化しています。具体的な施策として、従来の健康診断受診率100％の維持にとどまらず、2026年度より「人間ドック費用の全額無償化」という踏み込んだ予防医療への投資を始動しました。また、健康保険組合と連携した「コラボヘルス事業」による特定保健指導の徹底や婦人科検診の強力なサポート、国内全拠点の全面禁煙化や社内禁煙外来の運営による禁煙サポート、ストレスチェックに基づくメンタル不調の未然防止ケアを実行しています。こうした会社主導の健康投資体制が評価され、「健康経営銘柄2026」および「健康経営優良法人2026（ホワイト500）」にも選定されました。今後も従業員が安心してポテンシャルを最大限に発揮できる強靭な組織基盤を構築し、持続的な企業価値向上へと繋げていきます。

## 3 働き方改革の促進

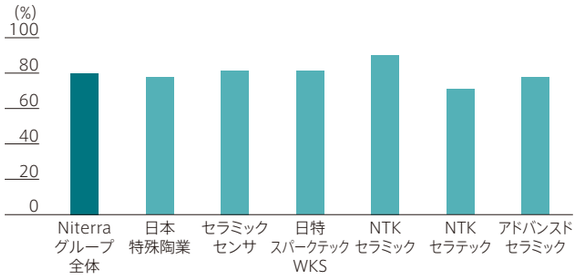
### ●遠隔地・国外リモートを含む柔軟で働きやすい勤務制度の確立

多様な人材が活躍する環境を構築する上では、画一的な働き方から脱却し、多様なライフスタイルに合わせた柔軟な環境整備が不可欠です。当社は、「働き方改革宣言」のもと、時間と場所にとらわれない柔軟な制度設計を推進し、個人のパフォーマンス最大化とエンゲージメントの向上を同時に追求しています。

「時間の柔軟性向上」においては、フレックスタイム制度の対象拡大や、短時間勤務の選択肢拡充（1時間・2時間短縮の選択制）を定着させ、仕事とプライベートの調和（ワーク・ライフ・バランス）を通じた生産性向上を実現しています。「場所の柔軟性向上」においては、国内での遠隔地勤務制度の導入や、国外リモートワーク制度の導入など、居住地に制限されない働き方を制度化しました。

年次有給休暇については、2022年度より時間単位で取得できるようになり、年次有給休暇の取得率はグループ全体の組合員で80％前後と高い水準を維持しています。これにより、育児や介護といったライフイベントとキャリアの両立を強力に支援し、優秀な人材の離職を防止（リテンション）するとともに、社内外の優秀な専門人材の獲得・定着において大きな競争優位性を生み出しています。

**年次有給休暇取得率（組合員）**



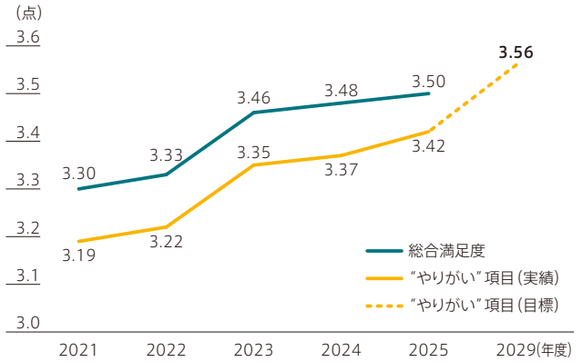

2024年10月～2025年9月の付与日数に対する取得率

## 人的資本のあるべき姿の実現へ向けて

私たちは、「Niterraタレントマネジメント」の一連の施策をグローバル全域で確実に実行していきます。とりわけ、直近のサーベイで浮き彫りになった「理念の現場浸透」という全社共通の課題に対し、日常的な対話活動と新人事制度の運用の両輪を回すことで、理念に基づく挑戦プロセスを正当に評価し、全従業員の行動変容を加速させます。

「Niterraタレントマネジメント」各種施策の確実な実行を通じて、私たちは最重要の羅針盤（KGI）である「従業員エンゲージメント（仕事のやりがいスコア）」の向上を徹底追及します。これまでは、衛生要因である「働きやすさ」に比べて、仕事のやりがいスコアが他社比で低いという課題がありました。そこで、単なる「働きやすさ」の整備にとどまることなく、仕事の充実感や会社へのロイヤルティといった動機づけ要因を引き上げていきます。他社と比較しても引けを取らないスコアに高めるため、中計2030の最終年度（2029年度）までにやりがい項目の全社平均スコア「3.56点以上」の目標を設定し、2024年度実績（3.37点）から2025年度実績（3.42点）へと着実にスコアを向上させています。従業員一人ひとりの「志」に根ざしたエンゲージメントの向上が結実したとき、個の自律的な挑戦は、組織全体の圧倒的な付加価値生産性の向上（対2024年度比1.4倍）へと直結し、確実な企業価値向上へと転換されます。従業員と会社がともに成長し続けられる強靭な関係性を築くことで、私たちは社会的課題の解決と事業ポートフォリオの最適化を成し遂げ、2040年のありたい姿「地球を輝かせる企業」を確固たるものにしていきます。

**従業員エンゲージメントの推移**




**やりがい項目の現状と目標（5点満点）**

| | |
|---|---|
| 2025年度 | 結果：3.42 |
| 2029年度 | 目標：3.56 |

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
財務資本
人的資本
人権の尊重
労働安全衛生
知的資本
DX戦略
製造資本
自然資本
社会・関係資本
サステナビリティ調達
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

# 人権の尊重

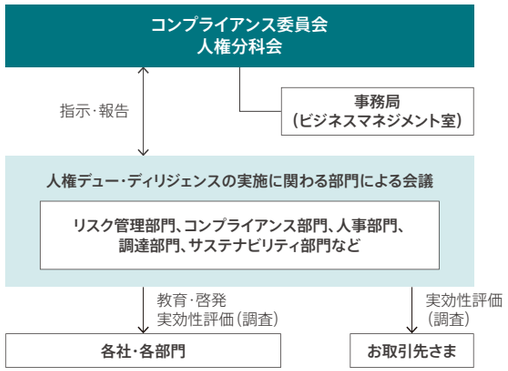


## 人権方針

**私たちは、さまざまな社会的課題の解決に取り組み、持続可能な社会の実現を目指しています。その前提として、私たちの事業活動において影響を受けるすべての人びとの人権を尊重することが重要であり、継続してその責任を果たすことが持続可能な社会の実現に真に貢献していく上で不可欠であると認識しています。**
**そのため、世界人権宣言、労働における基本的原則および権利に関する国際労働機関宣言に記された人権を尊重し、国連グローバル・コンパクト、国連ビジネスと人権に関する指導原則、OECD多国籍企業行動指針に基づいて、これらの人びとの尊厳が守られるように力を尽くします。**

## 推進体制

当社グループでは、人権方針に基づき、各部門・専門委員会がそれぞれの領域で人権課題への対応を推進しています。
近年、世界的に加速する「ビジネスと人権」への対応を進めるため、2022年度から関係部門（リスク管理、コンプライアンス、人事、調達、サステナビリティなど）による議論を重ね、人権デュー・ディリジェンスの継続的な実施と実効性向上を図ってきました。2026年度からは、コンプライアンス委員会傘下に設置した人権分科会において人権デュー・ディリジェンスの継続的なモニタリングや課題の審議・評価を行い、その中の重要事項については、経営会議を経て取締役会に報告・上程することで、取締役会の監督のもと、実効性のある推進体制を構築しています。




## 人権デュー・ディリジェンス

当社グループの事業活動に関する人権リスクについて、その特定・評価、防止・軽減に取り組んでいます。
人権リスクの特定にあたっては、当社グループの主なバリューチェーンと関連するステークホルダーを整理し、バリューチェーンごとに一般的に想定される人権リスクを抽出しました。そして、国際機関などのレポート、メディアのデータベースなどの調査や他社ベンチマークを参考に、当社グループの人権リスクを整理しました。その上で人権影響評価を実施してマッピングを行い、重点領域に挙がる人権リスクを特定しました。
この結果を踏まえ、現在は、直接的に働きかけることが可能な当社グループ、そしてサプライチェーンを中心に、重点領域に挙がった人権リスクを優先して人権尊重の取り組みを進めています。

### 人権リスクマップ

①：当社グループ　②：サプライチェーン

| 人権への影響度 ＼ 当社グループとのつながり | | | 大 |
|---|---|---|---|
| | • 紛争鉱物② | | |
| | • 不十分な労働安全衛生②<br>• 環境汚染による地域住民の健康被害、水アクセスの阻害②<br>• 強制労働②<br>• 児童労働② | • 環境汚染による地域住民の健康被害、水アクセスの阻害① | • 不十分な労働安全衛生① |
| 大 | • 民間・公共警備の利用② | • 長時間労働②<br>• 結社の自由と団体交渉の不全②<br>• 差別②<br>• 苦情処理メカニズムの機能不全②<br>• 先住民族の権利侵害②<br>• 民間・公共警備の利用① | | • 長時間労働①<br>• 差別①<br>• 苦情処理メカニズムの機能不全① |
| | | • 賃金格差② | | • 結社の自由と団体交渉の不全①<br>• 賃金格差① |

人権への影響度：深刻度（人権侵害の規模、範囲、是正不能性）および発生可能性で評価
当社グループとの繋がり：関与の状態（直接、助長、惹起）および関与主体で評価

### 重点領域に挙がった人権リスクと主な取り組み

**当社グループ**

| 重点領域に挙がった人権リスク | 取り組み |
|---|---|
| 不十分な労働安全衛生 | 休業災害の撲滅に向けて、設備のハード対策やリスクアセスメントの徹底などの安全対策を継続的に実施しています。 |
| 環境汚染による地域住民の健康被害、水アクセスの阻害 | 環境事故や環境汚染を未然に防止するため、大気、水質、騒音、振動などについて、各拠点において法規制値および自治体などとの協定値に基づく自主基準値を設定し、定期的な測定と維持管理を実施しています。 |
| 長時間労働 | 長時間労働の防止に向けてワークルール（定時退社日の設定、深夜勤務や1日5時間超残業の原則禁止、勤務時間インターバル10時間確保など）の策定や労使協定による労働時間の削減、PCログと打刻差異の見える化などを実施しています。 |
| 差別 | 従業員向けに発行している『コンプライアンスガイドブック』やメールマガジン『コンプライアンス通信』において、差別とみなされる具体的な例を挙げて注意を促しています。 |
| 苦情処理メカニズムの機能不全 | 海外グループ会社における内部通報制度の認知度と有効性の向上に向けて、『グローバルコンプライアンスガイドブック』を通じた周知を実施しています。 |
| 民間・公共警備の利用 | 事業所、工場によって警備に関する状況が異なるため、それぞれの状況に応じた警備を実施しています。 |

**サプライチェーン**

| 重点領域に挙がった人権リスク | 取り組み |
|---|---|
| • 紛争鉱物<br>• 不十分な労働安全衛生<br>• 環境汚染による地域住民の健康被害、水アクセスの阻害<br>• 強制労働<br>• 児童労働<br>• 長時間労働<br>• 差別<br>• 苦情処理メカニズムの機能不全<br>• 先住民族の権利侵害 | 『CSR・サステナビリティ調達ガイドライン』を直接のお取引先さまに展開しています。さらに、定期的な調査を通じて状況を確認し、改善が必要な場合は対話を通じた是正支援を実施しています。 |

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
財務資本
人的資本
人権の尊重
労働安全衛生
知的資本
DX戦略
製造資本
自然資本
社会・関係資本
サステナビリティ調達
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

また、社会情勢の変化や当社グループの事業の進展、新しいお取引先さまの開拓などにより、特定した人権リスクが変化しうることを認識しています。そのため、取り組みの実効性を高めるべく、人権デュー・ディリジェンスの実施に関わる部門が中心となって、リスクマップを定期的に見直しています。

当社グループおよびサプライチェーンにおける人権尊重の状況は、定期的に調査を実施して確認しています。

調査を通して把握した課題や潜在的な人権リスクについては、必要に応じて改善策を講じ、未然防止に努めています。

具体的な事例としては、2024年度にタイのグループ会社において、就業時の安全配慮の観点から雇用前に妊娠・感染症検査を実施していることが判明しました。これは差別に繋がる可能性があるため、国際的な人権基準に照らし合わせて当該検査を廃止しました。また、他のグループ会社では同様の検査を実施していないことを確認しています。

人権に関するリスクは、人権デュー・ディリジェンスなどの仕組みを整えたとしても、完全になくすことはできず、依然として存在します。なぜなら、仕組みの限界や予期せぬ事態、また人権問題の複雑さに起因することが多く、加えて人権基準も国、地域、時代によって変化するためです。これらのリスクを低減するため、当社およびグループ会社を対象とする調査を毎年実施するとともに、判明した事案についての速やかな是正・開示プロセスを継続していきます。

## 教育・啓発活動

国内グループの従業者を対象とする人権研修では、人権尊重の必要性、当社グループの人権方針、人権デュー・ディリジェンス、救済等に関する動画視聴とチェックテストを実施しています。また、各種研修、メールマガジンを通じて、ジェンダー平等やLGBTQ+に関する啓発を実施しています。

### 当社グループとサプライチェーンに向けた調査

| | | |
|---|---|---|
| 当社グループ | コンプライアンス意識調査 | • 2年に1度、日本国内で実施<br>• 2024年度：2023年度調査結果のフォローに注力した。<br>• 2025年度：調査を実施し、評価結果に基づく改善施策を継続した。 |
| | 人権・労働調査 | • 毎年実施<br>• 2024年度：子どもの権利に関する設問を補強して実施した。<br>• 2025年度：グループ32社に調査を実施。回答に懸念のあった会社に追加確認を行ったところ、ただちに是正を要する重大な人権リスクは確認されなかった。 |
| サプライチェーン | 『CSR・サステナビリティ調達ガイドライン』のチェックシートによる調査 | • 2年に1度実施<br>• 2024年度：2023年度調査結果のフォローに注力した。<br>• 2025年度：設問を見直した上で調査を実施。また、グループ会社のお取引先さまにも調査を実施。回答に懸念のあったお取引先さまに追加確認を行ったところ、ただちに是正を要する重大な人権リスクは確認されなかった。 |

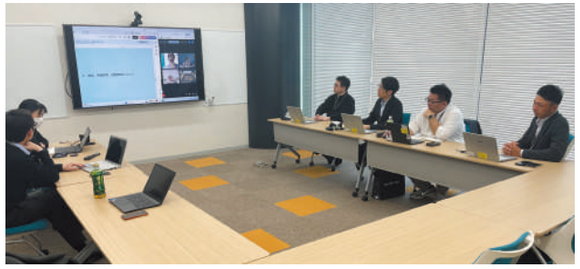
### 2025年度の主な取り組み

| 人権課題 | 取り組み | 具体的な対応 |
|---|---|---|
| 労働条件と機会均等 | 労働条件通知書の見直し | 雇用前に労働条件を把握しやすいよう内容の見直しを行い、フレックスタイム制の補足や退職を申し出るタイミングを追記しました。また、参照する社内規程の閲覧方法を記載しました。 |
| 働きやすい職場環境 | 寮の避難訓練 | 従業員の安全を守るため、寮や社宅でも避難訓練を実施するべく、準備を行いました。順次実施しています。 |
| 責任ある資源・原材料の調達 | 紛争鉱物に関する啓発 | 紛争鉱物に対する意識向上のため、必要なグループ会社に対して、紛争鉱物についての啓発を図りました。 |

## ステークホルダーとの対話

従業者の代表である労働組合とは、労使懇談会による労働時間等の議論や、人権デュー・ディリジェンスに関わる部門との対話を定期運用しています。お取引先さまに対しては、相談窓口等を通じて相談を受け付け、寄せられた案件について協議と必要な是正対応を行っています。お客さまに対しては、RSCIやRBAによる外部監査・調査への対応を通じて、当社グループの人権・労働への取り組み状況を開示しています。工場近隣にお住まいの方々に対しては、住環境を脅かす事案がないかを含めて、その代表者と意見交換を実施しています。なお、2025年度には、人権専門の弁護士と担当役員との対話を実施しました。

**MIRAI no ME** https://niterra-mirainome.com/article/interview-202603/



人権をテーマとする労働組合との対話

## 苦情処理メカニズム

当社グループの国内拠点においては、公益通報者保護法に基づき、内部通報制度「企業倫理ヘルプライン」の窓口を社内外に設置しています。本窓口は日本語・英語、休日・夜間や匿名での通報に対応しており、お取引先さまおよび当社グループ従業者が利用可能です。2026年度からは、就活ハラスメント対策として、求職者も社外窓口をご利用いただける運用を開始しました。 ▶ P.86

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
財務資本
人的資本
人権の尊重
労働安全衛生
知的資本
DX戦略
製造資本
自然資本
社会・関係資本
サステナビリティ調達
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

# 労働安全衛生



## 労働安全衛生方針

**私たちは、人間尊重を基本とし、労働安全衛生を企業活動の出発点と位置付け、行動します。**

**基本的な考え方**

当社グループは、世界の各拠点に多くの従業員が在籍しており、従業員一人ひとりの心身の安全と健康を守るために、絶えず取り組みを行うことは当社の責任であると考えています。従業員が心身ともに満たされた状態（Well-being）で働き続けられる職場環境を提供することで、社会に貢献します。

**あるべき姿**

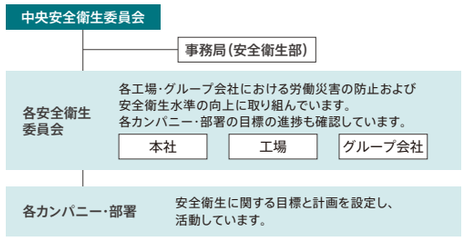
- **安全な「人」づくり**
  職場のリスクやルールを認識し、自ら安全に行動できる人づくり
- **安全な「作業」の提供**
  リスクの低減と管理を進め、労働者に対して安全な作業を提供する
- **安全な「作業環境」の整備**
  作業環境測定や5Sの実施による作業環境の改善や維持
- **社員と家族の「健康」**
  働きやすい職場環境の中で、社員とその家族が自ら健康意識を高め、心身ともに健やかに働いている

**目指す未来（方向性）**

**業務起因による労災・疾病ゼロ！そして継続！！**

https://www.sustainability.niterragroup.com/ja/themes/177/

## 推進体制




当社グループは、労働災害を撲滅し、快適な職場環境を形成するためにOHSMS（労働安全衛生マネジメントシステム）を構築・運用しており、安全衛生統括責任者を委員長とする中央安全衛生委員会（年2回の定例会および必要に応じて臨時会を開催）を設置しています。中央安全衛生委員会は、当社グループの安全衛生の課題や各カンパニーからの安全衛生活動の報告を行い、安全衛生統括責任者によるマネジメントレビューなどを実施しています。また、各カンパニー・部署は目標と計画を設定し、工場ごとの安全衛生委員会を通じて、安全衛生活動に取り組んでいます。

2025年度は中央安全衛生委員会を2回開催し、労働災害対応、グローバル安全衛生体制、健康経営活動、設備の安全対策などについて報告、議論しました。

## 労働災害防止の取り組み

### リスクアセスメントの取り組み

OHSMSの中心的な活動として、設備・化学物質の導入時にリスクアセスメントを実施し、内容を毎年見直しています。

すべての職場で設備・化学物質・作業から危険源を詳しく調査して健康・安全に関するリスク評価を実施し、リスクレベルの高い危険源には、ハード対策やソフト対策（残留リスク管理）を優先的に講じています。

### 教育・啓発

災害を未然に防止するために「ひと」「もの」「しくみ」の視点で、階層別教育や専門教育などの多様な教育訓練を実施しています。全従業員向けの『安全衛生心得』（英語版あり）は、安全衛生の基本をまとめた冊子として各職場で活用されています。2025年度は、全従業員を対象に「リスクアセスメント・リスクマネジメント」に関する理解度テストを実施しました。

### 災害発生状況

2025年度はグループで63件の災害が発生し、内訳は、休業災害31件、不休業災害32件でした。重大災害が発生した会社については、再発防止のため、「全設備を対象とした毎年1回の総点検」「組織間での安全の取り組みの共有会」などの職場の安全活動の取り組みを強化しました。また、グループ全体では、「3現主義に基づいた現地確認」「類似設備・作業の調査と対策」「仕組みの見直し」などを行い、類似災害発生防止に取り組んでいます。

2025年度の全災害度数率は、当社単体で0.59（前年度：1.04）、国内グループ会社で2.58（前年度：2.83）でした。当社単体、国内グループ会社ともに前年度から改善しました。しかしながら、グループ会社を含めた災害発生状況は引き続き改善すべき重要課題と捉えています。2026年度は残留リスクに対するソフト対策の基準策定など、グループ共通の管理基準の整備を進めています。今後もグループの安全衛生管理の継続的改善を行い、労働災害撲滅に取り組んでいきます。

## 健康経営の取り組み

当社グループは、従業員の健康を重要な経営資源の一つと捉え、2017年12月に「健康経営宣言」を掲げ、「生活習慣病」「メンタルヘルス」「受動喫煙」の各対策を推進しています。受診率100％を維持する健康診断をはじめ、2023年4月の敷地内全面禁煙や運動習慣改善、社内禁煙外来により喫煙率の減少などの成果が表れています。また、従業員の健康情報を集約・分析する健康管理システムを導入しています。就労管理システムやタレントマネジメントシステム、エンゲージメントツール等のデータとともにDXを推進し、HRテックを活用した課題達成型の健康経営へ発展させ、ウェルビーイングの実現に努めていきます。

https://www.sustainability.niterragroup.com/ja/themes/201/

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
財務資本
人的資本
人権の尊重
労働安全衛生
知的資本
DX戦略
製造資本
自然資本
社会・関係資本
サステナビリティ調達
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

# 知的資本



**ありたい姿**

- Niterraの新たなコア・コンピタンスとなる新技術の研究開発により、新規事業創出に貢献する
- 知的財産権による技術の競争優位性を確立し、企業価値向上に貢献する

**特長**

- 柔軟かつオープンな研究体制で、社内外の知見を融合し技術革新を加速する
- 自動車関連事業で長年培ってきた知財ミックス活動による競争優位性の確保

**課題**

- プラグやセンサに替わる大きな事業に育つ事業の選定と、新技術の研究開発
- 新規事業の競争優位性を支えるグローバルで戦略的な出願権利化

## 担当執行役員メッセージ



### 不確実な時代に「正解」を創り出す<br>顧客ニーズに応える研究開発と攻めの知財

執行役員
技術統括本部長 科学研究所長
ビジネスインプリメンテーション本部長
**伊藤 慎悟**

#### 顧客ニーズへの迅速な対応と、中長期の「技術の種」を育む組織再編

一般的に研究開発には「魔の川*1」や「死の谷*2」と呼ばれる障壁がありますが、かつての当社も研究部門が研究に特化するあまり、市場のリアルな困りごとを捉えきれず、「そもそも必要とされていないものを一生懸命作ってしまう」という課題を抱えていました。さらに近年は変化が激しく、開発している間にお客さまの課題自体が変わってしまうことも珍しくありません。 こうした状況を打破し、常にお客さまの課題に伴走するため、2025年4月に組織を再編しました。市場の声を拾い、生産や品質保証まで含めた一貫体制でスピーディーに社会実装を担う「ビジネスインプリメンテーション本部」と、10年、15年先を見据えてじっくりと基礎研究を行う「技術統括本部」の両輪体制です。これにより、目の前のニーズに迅速に応えつつ、中長期的な技術の種を育む仕組みが整いました。

#### 独自のセラミック技術を軸に、3つの注力ドメインで開発を加速

複雑化する社会的課題に対し、我々が勝負していくためには、自社のコアコンピタンスを明確にし、強みが活きる領域に資源を集中させることが不可欠です。他社の方が早く安くできるものは深追いせず、当社が付加価値を生むことのできる「過酷な環境で性能を発揮できるセラミック技術」や「精密なガス・センシング技術」を活かすことのできるところに注力しています。例えば、セラミックスの粒と粒の境界（粒界）を原子・ナノレベルで精密にコントロールする技術は当社の強みです。ここに分析・評価や計算科学によるシミュレーションを掛け合わせ、他社が容易に追随できない競争優位性を生み出しています。自動車関連事業で培ったセラミック技術の強みを活かし、現在は「モビリティ」「半導体」「環境・エネルギー」の3つの注力ドメインで、我々のシーズと顧客ニーズがマッチする領域を攻めつつ、外部の知見も巻き込みながら開発を進めています。

#### 独自データのAI活用と、強固な参入障壁を築く攻めの知財

開発スピードを加速させるため、AI活用も進めています。ここで競争力の源泉となるのは、AIに読み込ませる「自社独自のデータ」です。これまで捨てていた失敗データも含めてクローズドな環境で蓄積し、他社と差別化できる武器になるよう準備しています。また、生み出した技術を確実な事業価値へと転換するためには、知財戦略も重要です。IPランドスケープを活用して顧客の課題を特定し、また、課題から逆算した、より上位の概念で特許網を構築していきます。競合の動きを予測し、技術のキーポイントを押さえて強固な参入障壁を築く。お客さまと伴走し迅速に価値を提供する一方で、知財面では確固な参入障壁を築き収益へと結びつける戦略を重視し、取り組みを進めています。

#### 最適解を探して立ち止まらず、選んだ道を「正解」にする人材

私たちは進化するAIを取り入れながらも、お客さまが直面する複雑な課題を「どの技術でどう解決するか」へと落とし込むには、現時点では人による“翻訳”が重要と考えています。 今の時代、事前に完璧な予測を立てて「100点満点」の答えを探すことは困難です。しかし、たとえ選んだ道が100点に満たなくても、スピード感を持って社会に出せば、それが世の中の「スタンダード」になるかもしれませんし、二の矢、三の矢を繰り出すことや、他国に行くことで満点の価値を持つかもしれません。最適解を探して立ち止まるのではなく、自ら選んだその答えを粘り強くやり切り、正解へと変えていける人材。そんな熱意と行動力を持った「人」の力と、長年培ってきた技術力を掛け合わせ、「地球を輝かせる企業」の実現に向け、社会と社内にポジティブな変革をもたらし続けていきます。

＊1 基礎研究・技術開発から製品開発・商品化の間にある壁　＊2 製品開発から事業化・量産化の間にある壁



PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
財務資本
人的資本
人権の尊重
労働安全衛生
知的資本
DX戦略
製造資本
自然資本
社会・関係資本
サステナビリティ調達
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

## 知的資本の強化に向けた取り組み

### ＜中期経営計画2030における研究開発方針＞

2025年4月の組織再編により、事業化スピードを加速する応用·開発研究（ビジネスインプリメンテーション本部）と、長期的な視点で新技術創出を目指す基礎研究の各機能をそれぞれ高め、より効率的かつ戦略的なイノベーションを追求していきます。 この両輪体制を支えるため、人材面においては、コース別採用の実施や裁量労働制の導入、大学内への拠点設置などにより、専門性の深化とまったく新しい分野との共創を実現していきます。また、関係省庁やセラミックス研究機関／協会とも情報交換を密に行い、市場の課題と新たな技術の探知能力を向上させていきます。

### ＜中期経営計画2030における重点施策＞

**1.サーキュラーエコノミー実現に貢献する研究**

製品のライフサイクル全体での環境負荷低減を目指し、使用済みセラミックスの再資源化と高付加価値化に取り組んでいます。具体的には、焼結体を再び粉末に戻す独自の分解プロセスや、複合部材から貴金属等の有価物を分離·回収する技術を開発しています。これにより、従来は廃棄されていた素材を価値ある資源として循環させ、最小限の資源を徹底的に使い抜く再生·循環型社会の実現に貢献します。

**2.未来の社会基盤を支える「量子技術」の探求**

当社は、長年培ってきたセラミック技術の強みを次世代の量子技術と掛け合わせ、社会的課題を解決する革新的なイノベーションの創出を目指しています。現在は、従来の限界を超える「量子センシング」技術の確立や、次世代の計算·通信基盤を支える新たなキーデバイスの実現可能性を、外部パートナーとともに探求しています。これらの基礎研究を通じて、10年、20年先の未来における当社の新たなコアコンピタンスを確立し、持続可能な社会の発展に寄与します。



技術統括本部
科学研究所
J.K

### 培った技術と新たな知見を掛け合わせ、次世代の材料革新へ挑む

私は固体電解質と呼ばれる次世代の電池材料の研究開発に取り組んでいます。社会基盤を支える新たな蓄電技術への期待に応えるべく、日々社内外の専門家と議論を重ね、実験や計算科学を駆使して材料の革新に励んでいます。研究活動は、すぐに答えの出ない問いと向き合い、小さな発見を積み重ねていく営みです。当社がこれまで築いてきたセラミック技術に自らの研究で得た知見を掛け合わせ、材料そのものを革新することを目指しています。そしてこの技術を社会に欠かせないものへと高め、持続可能なエネルギー社会の実現に貢献していきます。

## 知的財産活動における行動指針

**行動指針**

- プロダクトライフサイクル（PLC）に合わせた知財活動を実施して事業の創出·成長を促進し、企業価値をさらに向上する。
- 第三者の知的財産権を尊重する。
- 各国の知的財産に関する法令を遵守する。

## 経営戦略に沿った知的財産活動

当社グループでは、中長期経営戦略として、内燃機関事業のさらなる強化と経営基盤の強化改革、コア·アセットを軸とした新規事業創出に取り組んでいます。知財活動は、この経営戦略上においても重要であり、さまざまな施策を進めています。

**●自動車関連事業**

当社技術やノウハウを多面的に保護する知財ミックス活動によって競争優位性を確保し、収益力の最大化に貢献し続けます。

**●コンポーネント·ソリューション事業**

事業戦略検討の早い時期から知財戦略も検討することで、事業競争力の強化に繋げる知財の創出を開発部門と一体となり行い、知財戦略に沿った特許網構築を進めることにより、事業競争力強化に貢献します。

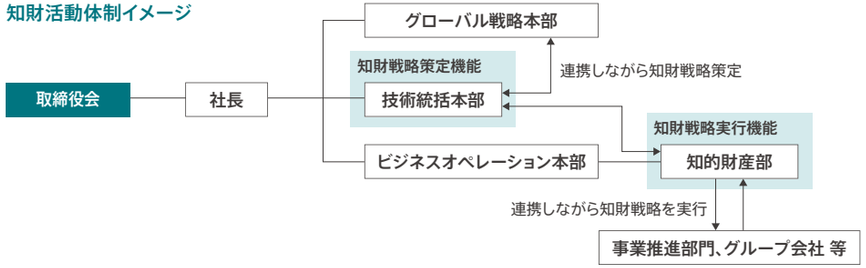
**●ガバナンス体制強化**

国内外のグループ会社全体での知財活動について、年1回各拠点の知財活動のレビュー結果を担当役員に報告することで、ガバナンスの強化を進めています。

**●組織体制**

技術統括部門に知財戦略策定機能を設け、経営戦略策定部門であるグローバル戦略本部と連携しながら、経営戦略と一体となった知財戦略の策定と推進を強化します。

**知財活動体制イメージ**




PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
財務資本
人的資本
人権の尊重
労働安全衛生
知的資本
DX戦略
製造資本
自然資本
社会·関係資本
サステナビリティ調達
04 コーポレート·ガバナンス
05 データ

## 事業セグメントごとの知的財産活動

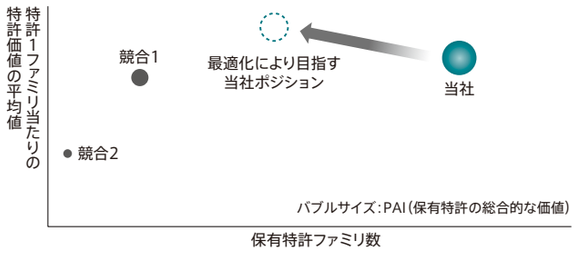
### ＜自動車関連事業＞

当社の収益の柱となる自動車関連事業においては、当社の技術やノウハウを多面的に保護する知財ミックス活動を推進します。
特に特許に関しては、PLCの成熟期の活動に沿って、特許スコア（PAI）を指標として競合に対する競争優位性を確保します。具体的には、競争優位を築くための特許網の補強を行うとともに、不要特許の棚卸を実施して特許ポートフォリオの最適化を実施することで収益の最大化に貢献し続けることを目指しています。

**活動例**

- 優位性特許ポートフォリオによる防御
- 競争優位性確保のための特許網の補強
- 陳腐化技術・不要技術に関する特許の棚卸
- 模倣品摘発・排除活動によるブランド保護
- ノウハウ秘匿による防御

**スパークプラグに関するPAI値**（2026年4月現在）




スパークプラグに関するPAI値は、競合に対して優位性を確保しています。
また、競合以上のスコア、特許ファミリ数を維持する範囲で特許の棚卸を実施するとともに、戦略的な特許網の補強を推進します。

※LexisNexis PatentSightより当社作成
LexisNexis PatentSight の「Patent Asset Index」を用いて評価しています。「Patent Asset Index」は、リーガルステータス（出願中および権利化されている特許）が有効な特許を対象に、技術観点と市場観点と件数を総合加味した指標です。



技術統括本部
Y.N

**特許の「その先の活用」を見据え、攻めと守りの知財戦略を追求する**

私は、Niterraグループの知財方針の策定と、これに基づいた各事業に最適化した知財戦略の策定に取り組んでいます。具体的には、生まれた発明を単に特許にするのではなく、事業に合わせた特許網をどのように構築し、その先にどう活用すべきかを日々検討しています。適切な知財活動は、目の前の技術だけでなく、中計2030の実現や会社の持続的な成長、ひいては「技術で社会に貢献し続ける」ために不可欠だと考えています。自身の業務を通して、知財の力で当社グループの新たな価値創造と豊かな社会の実現を後押ししていきます。

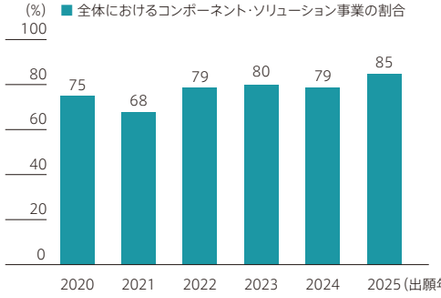
### ＜コンポーネント・ソリューション事業＞

コンポーネント・ソリューション事業においては、事業別のPLCの時期や競合に対する知財（技術）ポジションを把握して中期経営計画終了の2030年3月末までの目標を掲げるとともに、それを達成するための具体的な活動計画の立案・実行を推進しています。
また、IPランドスケープにより事業推進に向けた多面的な市場調査に貢献するとともに、事業競争力の強化につなげる知財の創出を開発部門と一体となって執り行っています。

**活動例**

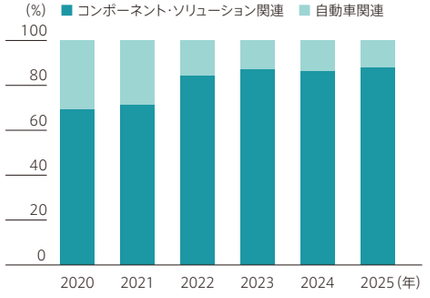
**Step1**：競争優位の源泉となる自社知財の整理と関連する事業分野のトレンド・想定競合の特許分析（IPランドスケープの活用）
**Step2**：開発戦略に紐づいたあるべき将来像の検討
**Step3**：将来像の実現に向けた戦略の策定と実行（知財活動方針・目標設定、活動計画、等）
**Step4**：実行内容の振り返り
上記Stepをスピード感を持って、繰返し活動を行いながら、コンポーネント・ソリューション事業のあるべき姿の実現を目指します。

**新規発明者数におけるコンポーネント・ソリューション事業の新規発明者割合**




新規発明者数割合は、自動車関連事業に比べ、コンポーネント・ソリューション事業の割合が年々増加しています。
※自動車関連事業の新規発明者数とコンポーネント・ソリューション事業の新規発明者数との合計を100％として算出。

**日本における事業別特許公開割合**
（合計を100％とした場合）




コンポーネント・ソリューション事業に関する特許公開件数の比率は、2019年以降年々増加し、近年では約80％で推移しています。

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
財務資本
人的資本
人権の尊重
労働安全衛生
知的資本
DX戦略
製造資本
自然資本
社会・関係資本
サステナビリティ調達
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

# DX戦略



## 「Niterra DX」の全体像

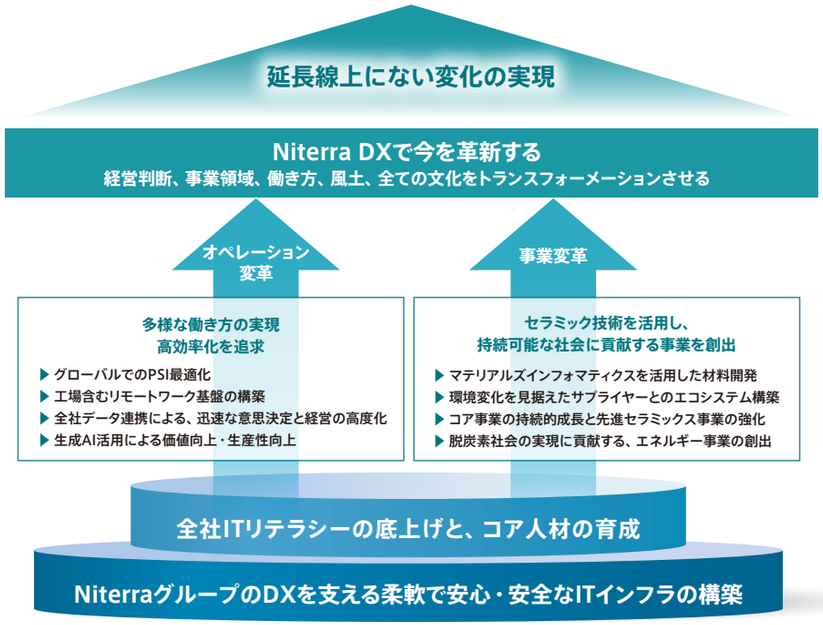
Niterraグループは長中期経営計画で掲げた目指す姿、目標を実現するため、DX推進のビジョンとして「Niterra DX」を策定しました。レイヤーごとに基本戦略を設定し、当社の既成概念とともにオペレーションと事業を変革していきます。

**① 変革を支えるIT基盤**
NiterraグループのDXを支える、柔軟で安全・安心なITインフラを構築し、事業間シナジーの促進や新たなビジネスの成長を支えます。

**② 変革を支える人材**
全社、およびコア人材の育成プログラムを策定し、教育を通じて、変化やイノベーションに対してオープンマインドであり、デジタルテクノロジーへの積極的な受容と活用を促進する文化を醸成します。

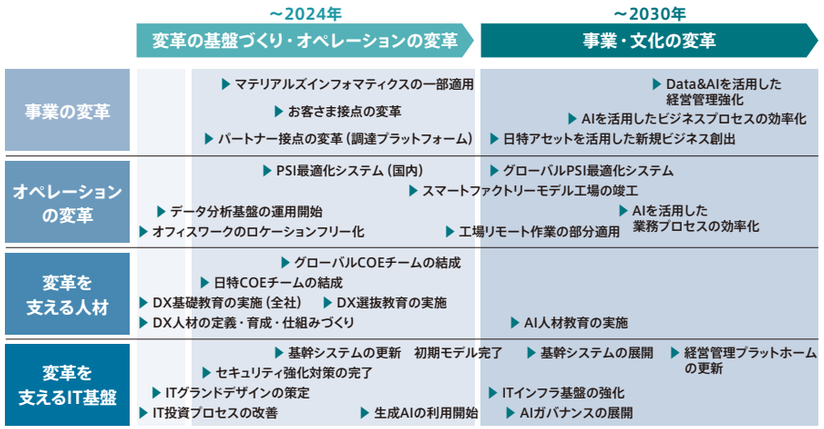
**③ オペレーションの変革**
オフィスだけでなく、工場を含めた多様な働き方を実現します。また、データ利活用による各種判断の迅速化、およびAI等活用による「価値創出」「生産性向上」を追求します。

**④ 事業の変革**
これまで培ったNiterraグループのセラミック技術をベースに、持続可能な社会の実現に貢献する事業を創出します。




## 変革のロードマップ

「Niterra DX」では、盤石な基盤を構築した上で、適切なガバナンス体制のもとで生成AIを取り入れながら事業・文化の変革を目指しています。
2024年までを「変革の基盤づくり・オペレーションの変革」期とし、ITインフラやデータ基盤の整備、DX人材育成など土台構築を進めました。
今後は「事業・文化の変革」期では、AIによる業務効率化や新規ビジネス創出へと発展させ全社的な変革を推進します。




FOCUS

### AI戦略とAIガバナンス

当社では、AI技術を単なる業務効率化の手段にとどめず、既存の業務プロセスを根本から見直す「AIX（AIトランスフォーメーション）」の契機として位置付けています。
単に先進技術を既存業務に当てはめるのではなく、ものづくりの最前線である製造現場の知恵や、間接部門における業務の本質的な価値に目を向け、全社一体となって抜本的な効率化と労働生産性の向上を追求し、従業員の働き方の変革を促す取り組みを進めています。
実務への実装においては、当社の核心たる技術資産や機密情報を守ることも重要視しています。情報の重要度に応じた高度なアクセス制御や、AI生成プログラムの安全性を事前評価する体制など、従業員誰もが安全に利用できる環境を整えていきます。
最新技術の過信によるリスクを抑制し、段階的かつ着実な実務への浸透を図ることで、確実な生産性の向上と中長期的な企業価値の向上へ繋げていきます。

### 生産性向上に向けた取り組みの進捗と課題

2024年までにデータ分析基盤の運用開始、国内PSI最適化システムの導入など、業務基盤の整備は着実に進捗しています。
製造現場でもスマートファクトリーのモデル工場などが始動し、生産性向上の土台が整いつつあります。今後は、これらの取り組みの高度化・広域化が課題です。具体的には、PSI最適化システムのグローバル展開や、AIを活用した業務プロセス効率化の本格的な推進が求められます。さらに、それを支えるAI人材の育成やAIガバナンス体制の展開も不可欠となります。

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
財務資本
人的資本
人権の尊重
労働安全衛生
知的資本
DX戦略
製造資本
自然資本
社会・関係資本
サステナビリティ調達
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ



**ありたい姿**

- 計画的な生産場所整理を実施し、既存事業、新規事業の最適場所活用を実現する
- デジタルデータを有効活用できる工程を確立し、人に頼らず「誰でもどこでも良品が作れる工場」を目指す
- グローバルな品質保証体制を構築、各領域に適した標準プロセスを整備することですべての製品において顧客要求を満たす品質を提供し続ける

**特長**

- 将来の事業拡大に向けた計画的な工場内整理による将来必要場所の確保
- 全社統一の情報活用基盤を導入しデータ連携により付加価値生産性を向上
- グローバル品質規程による品質統制ルールを統一し、グローバルで不具合未然防止が迅速に対応できる情報連携体制を構築

**課題**

- 計画的な生産場所戦略
- 業務標準化の整備、データ連携活用
- 品質不具合未然防止活動のスピーディーな対応（情報伝達スピード含む）

## 担当執行役員メッセージ

# 事業ポートフォリオの最適化を支える製造資本を進化させ、中期経営計画2030実現の原動力へ



上席執行役員
グローバル戦略本部事業戦略室・CAIRE Inc. 担当
**鈴木 義孝**

### 中計2030実現に向け、収益性や資本効率の向上を支える

「中期経営計画2030」（以下、中計2030）では、強みの自動車関連事業をさらに強化することで、そこで創出したキャッシュをコンポーネント・ソリューション事業や新たな事業などへと配分し、事業ポートフォリオの最適化を加速させていく計画を立てています。その中で製造資本は、当社の事業を支える重要な基盤であり、業績とも密接に結び付く要素です。例えば、スマートファクトリーの推進は、生産性向上や原価低減に繋がります。また、生産地戦略やサプライチェーンの最適化は、原価低減だけでなく在庫の適正化にも寄与し、投下資本の効率向上を通じてROICの改善にも繋がります。製造資本の強化は、一見すると収益性とは縁遠い取り組みに見えるかもしれません。しかし、製造業における競争力の源泉は製造現場にあり、その進化こそが、収益性や資本効率の向上を支える重要な要素になると考えています。

### 拡大する事業特性に応じた製造体制の進化と、中長期的な生産地戦略の推進

製造資本においては、事業ポートフォリオの最適化を見据え、各事業の特性に応じて調達・品質・物流の在り方を最適化し、バリューチェーン全体のガバナンスを強化していくことが必要と考えています。当社は、自動車中心の事業から多様な事業領域を有するポートフォリオへと変革を進めており、その変化に対応できる体制への進化が不可欠です。しかし、特にコンポーネント・ソリューション事業では多様な製品群があることから、統合すべき部分とそれぞれ異なる特性へ対応する部分の見極めの難しさがありました。また、新規事業では製品開発が先行し、物流やサプライチェーン設計が後回しになりがちということもありました。そこで2026年4月には組織体制の見直しを実施し、事業基盤戦略室、経営監理室、調達SCM室、安全衛生室の4部署を、グローバル戦略本部内の事業戦略室へ再編・統合しました。これにより、調達やサプライチェーン、安全衛生などの重要テーマを戦略的な視点で一体的に推進できる体制を構築しています。

近年では、M&Aによって新たな事業や生産拠点が加わったことで生産地の選択肢が広がっており、グループ全体での最適化を図る視点で中長期的な生産地の在り方を見極める必要があります。特に新事業の投資スピードに合わせた整備も進め、各事業特性に応じたリスク管理と収益性の向上を追求します。5年後だけでなく、10年後、20年後、その先の事業ポートフォリオを見据えながら、統合すべきものと分散すべきものを見極め、生産地戦略の最適化を進めていきます。

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
財務資本
人的資本
人権の尊重
労働安全衛生
知的資本
DX戦略
製造資本
自然資本
社会・関係資本
サステナビリティ調達
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

## 生産体制の進化においてカギとなるスマートファクトリー

事業ポートフォリオの最適化に合わせて生産体制を最適化し、生産性1.4倍の効率化を実現していくために、スマートファクトリーの実現は欠かせないテーマです。現状では、工程間のデータ連携や一気通貫での自動化・自律化に課題が残っていると認識しており、中計期間の前半で技術的課題の解決に道筋をつけ、後半では本格的な展開を進めていく考えです。

まず2026年度は、スマートファクトリー実現に向けた土台としてデータ基盤の整備を着実に進めます。事業ごとに異なる工程やデータ構造を整理・統合し、生産性向上とリスク対応力を高めるデータ活用環境を確実に構築していきます。

一方、人手に頼らない完全な自律型生産ラインの実現は、決して容易な道のりではありません。特に製品ごとにサイズ・形状・繊細さが極めて大きく異なる搬送工程や、品質確認のインライン化、焼き物特有の繊細な色ムラ・質感を識別する検査工程など、人の持つ「感覚」をいかにテクノロジーへ落とし込むかという高度な技術的課題が存在します。しかし、私たちはこれをものづくりの新たな領域を開拓する重要な挑戦と捉えています。AI等の先端技術を柔軟に取り入れながら、困難な課題に対しても粘り強く現場での検証とチャレンジを重ね、効率的で持続可能な「次世代の自律型ものづくり」の実現に向けて力強く歩みを進めていきます。



## サステナブルなサプライチェーンとリスク対応力の強化

カーボンニュートラルの推進、人権の尊重など社会的要請について、欧州をはじめとする海外のお客さまから求められる水準は年々高まっています。こうした要請に着実に対応できることが、取引先として選ばれ続けるための競争力の一端を担っているとも言えるのです。お客さまとともに栄え、お取引先さまとともに栄えることが最終的に株主・投資家の皆さまや社会への価値還元に繋がる。その前提となるのはサステナビリティ対応です。

また、サプライチェーン全体のリスク対応力を高めるうえでは、製造資本におけるDXの活用も欠かせません。不確実性が高まる世界情勢のもとでは、調達や物流に関連するリスクがいつどこで顕在化するかを確実に予測することは困難です。そのため、マルチソース化などによる予防策に加えて、万一リスクが顕在化した際に、どれだけ早く対応策を打てるかこそが重要です。今後は、スマートファクトリー実現に向けたデータ基盤整備を、調達・物流領域にも広げ、調達品や物流経路などのデータを連携させていきます。問題発生時の影響範囲や原因の把握を迅速化することで、経営判断やリスク対応のスピード向上につなげていきます。

## 事業領域が拡大しても守り抜くべき品質と安全への意識

一方で、事業領域が拡大し、取り巻く環境が変化する中においても、品質を重視する姿勢や安全衛生への考え方は、製造業として揺るがせてはならない基盤領域です。最終製品によって求められる品質水準は異なるものの、品質へのこだわりや、安全衛生を徹底し、製造業としてあるべき状態を維持する姿勢は変わりません。

まず、品質については、全てのプロセスで「不具合を出さない」ための良品主義を徹底します。創業者・江副孫右衛門が残した「我々には千に一つの不良品でも、お客さまにとっては不良率100％だ」という言葉に込められた精神は、時代や事業領域が変わっても決して揺らぐものではありません。生産プロセスも含めた最適化を推進する時こそ、品質管理はまずもって優先されるものだと再確認しています。

安全衛生については、社会的要請であることはもちろんですが、従業員に対しても誠実に向き合い、ものづくりを行っていくことは、当社の共有価値観として存在する「至誠信実」にも通じる重要なテーマです。重大な労働災害は、従業員の人生を奪うだけでなく、当社の事業基盤そのものを一瞬で毀損しうる、決して起こしてはならない経営リスクです。

それゆえに、法令遵守は大前提とした上で、大きなリスクを排除し、徹底したリスク管理を機能させていく。この「製造資本としてあらねばならぬ状態」を作りだし、実直に生産していく姿勢こそが、従業員が安心して働き、お客さまに良い製品を届けるための基盤を支えます。そして、これら事業の土台については何があっても守り抜かなければならないと考えています。

## 中計2030の実現と持続的な成長のために製造資本を進化させる

製造資本の戦略を進めるにあたっては「近場を治めて遠くを望む」という姿勢を重視しています。目の前のオペレーションを確実に回しながら、将来の事業ポートフォリオの変化を見据え、成長領域への投資や事業拡大を支える基盤・判断軸を整え、バリューチェーン全体のガバナンスを強化していくことが重要だと考えています。

スマートファクトリーやデータ基盤の整備、サプライチェーンの強化は、足元の生産性向上にとどまらず、将来の多様な事業展開を支える共通基盤になります。だからこそ、課題が顕在化してから対応するのではなく、将来を見据えて必要なルールや基盤を先回りして整備していくことが重要になります。

一方で、どれだけ事業構造が変化しても、品質と安全衛生に対する姿勢は決して変えてはなりません。これらを製造資本の根幹に据えながら、守るべきものは守り、変えるべきものは変えていく。そのメリハリを持って製造資本を強化させることで、中計2030の実現と持続的な成長の原動力にしていきます。

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
財務資本
人的資本
人権の尊重
労働安全衛生
知的資本
DX戦略
製造資本
自然資本
社会・関係資本
サステナビリティ調達
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ



### ありたい姿

- 2050年カーボンニュートラルを目指し、脱炭素社会の実現に向けた活動を実践している
- 世界の水関連リスクに対応し、事業活動において持続可能な水利用と保全に取り組んでいる
- 廃棄物ゼロエミッションを推進し、世界の循環型社会の形成に貢献している

### 特長

- $CO_2$循環、$CO_2$回収と利活用、水素社会へ向けてのソリューション開発
- 社内カーボン・プライシング、社内炭素税、社内環境ファンドによる$CO_2$削減促進

### 課題

- 事業成長と$CO_2$排出量の低減の両立
- 全生産拠点での水リスクの管理強化と水の再利用率向上による取排水量の低減
- サーキュラーエコノミー導入、推進
- 開発設計時のLCAの導入

## 環境方針

**私たちは、グローバルに展開するものづくり企業として、持続可能な社会の構築に寄与するため、総員参加のもと経営と一体化した環境保全活動を推進し、企業成長との両立を目指します。**

### 行動指針

- 気候変動や生物多様性の保全をはじめとする環境課題が相互に深く関連しているとの認識のもと、すべての事業活動を通じ、脱炭素化社会に向けた$CO_2$の削減と、再生可能エネルギーの活用を含むエネルギーの効率的な利用、水資源の保全、廃棄物管理および環境配慮製品の開発と提供・拡充に重点を置いてこれらに統合的なアプローチで取り組みます。
- 環境に負荷を与える化学物質の管理を通して、土壌、大気、水質の汚染を防止します。
- 資源の持続可能な利用、製品の使用時および使用後の環境負荷削減に取り組むことで、資源循環を推進します。
- 生態系サービスから得られる恩恵を認識し、生物多様性の保全に努めます。
- 全従業員が積極的に活動に取り組むよう、環境意識の向上を図ります。
- 環境保全に関する法律、条例および協定を遵守します。
- ステークホルダーへの情報開示とコミュニケーション活動の充実を図り、地域との共生を目指した活動をおこないます。
- これらを達成するため、環境目標を定めて運用するとともに、環境マネジメントシステムを継続的に改善し、環境負荷の低減に取り組みます。
- お取引先さまを含むすべてのビジネスパートナーにおいても、本方針とそれに基づく取り組みをご理解・ご支持いただくとともに本方針が尊重されるよう、継続して働きかけます。

＜付属書＞Niterraグループ 生物多様性に関する指針　https://www.sustainability.niterragroup.com/ja/themes/535/

## 推進体制

当社グループは、環境関連法令を遵守し、環境保全を推進していくため、環境統括責任者（社長）が任命する役員を委員長とする中央環境委員会（年2回の定例会および必要に応じて臨時会を開催）を設置しています。中央環境委員会は、エコビジョン2030の進捗状況やグループの環境関連課題の確認を行い、継続的改善を図っています。2025年度は中央環境委員会を2回開催し、エコビジョン2030の進捗、グループガバナンスの推進、環境インシデントの情報、気候変動対応のロードマップの進捗と今後の計画などについて報告、議論しました。

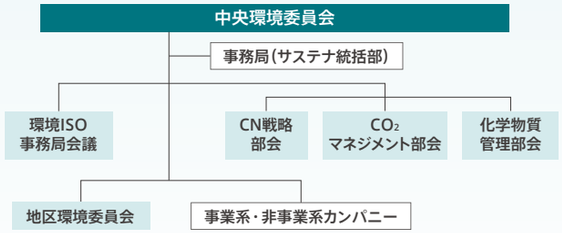
エコビジョン2030の達成に向けて、事業活動に関する項目は各カンパニーで目標を管理し、事業と一体となった活動を行っています。一方で、法令遵守、環境意識向上や地域とのコミュニケーションといった活動は、地区全体で活動計画を立てて取り組んでいます。また、カンパニーを横断する組織として各種部会を設置し、カーボンニュートラル、省エネルギー、化学物質などの専門的事項について取り組んでいます。

## 環境マネジメントシステム

当社グループは、当社および国内グループ会社9社でISO14001のマルチサイト認証を取得しています。また、その他の国内グループ会社および海外グループ会社においても環境マネジメントシステムを構築しており、国内1社、海外16社が個別にISO14001の認証を取得しています。2025年度より当社グループに加わったNiterra Materialsもマルチサイト認証を取得しています。

当社グループにおけるISO14001の認証取得割合は、従業員比率で96%です。

※社数、従業員比率は2025年度時点




PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
財務資本
人的資本
人権の尊重
労働安全衛生
知的資本
DX戦略
製造資本
自然資本
社会・関係資本
サステナビリティ調達
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

## エコビジョン2030

地球環境を守ることは、持続可能な社会を維持するためのベースであり、すべてのステークホルダーのために真正面から取り組んでいく必要がある重要な経営課題です。当社グループは、2050年カーボンニュートラルを目指すことを前提として、2030年までのありたい姿（目標）と2040年までの目指す姿を示す「エコビジョン2030」を策定しました。エコビジョン2030では、事業および製品が社会に及ぼす影響と自社に及ぼす影響を分析の上、影響が大きい13課題を抽出し、その中で特に影響が大きいと判断した「気候変動への対応」「環境配慮製品の拡充」「水資源の保全」「廃棄物管理」については、重要4課題と位置づけて、定量目標を設定しています。各施策は順調に推移しており、特に「気候変動への対応」における$CO_2$削減が当初計画を前倒しで進捗したため、2026年4月、さらなる高みを目指しスコープ1・2の2030年度目標をより意欲的な値へと更新しました。「エコビジョン2030」の実践を通じて、地球規模のカーボンニュートラルやゼロエミッションの実現に貢献できるよう、グループ一丸となって取り組んでいきます。

| | エコビジョン2030課題 | 2040年までの目指す姿 | 2030年までのありたい姿（目標） | 2025年までの進捗 |
|---|---|---|---|---|
| 重要4課題 | 気候変動への対応 | 脱炭素化社会実現に向けて活動を実践している<br>※2050年にカーボンニュートラルを目指す | $CO_2$排出量　2018年度比<br>スコープ1・2　46%削減<br>スコープ3　30%削減 | • $CO_2$排出量　2018年度比<br>スコープ1・2　31.9%削減（2025年度目標値 24.5%削減）<br>スコープ3　8.5%削減 |
| | 環境配慮製品の拡充 | すべての製品が地球環境の改善に寄与し、<br>持続可能な社会の実現に貢献できている | Niterraグリーンプロダクツの拡充 | • 13製品をNiterraグリーンプロダクツに認定した<br>• 製品の環境貢献を高める設計体制の構築に着手した（開発初期からのLCA活用） |
| | 水資源の保全 | 世界の水関連リスクに対応して<br>持続可能な事業運営を実践している | 水使用量原単位 2018年度水準以下を維持 | • 水使用量原単位 2018年度比 2.6%減 |
| | 廃棄物管理 | ゼロエミッションを推進し、<br>世界の循環型社会の形成に貢献している | 有効利用率 95%以上<br>2018年度比 原単位年1%以上削減<br>3R活動の推進 | • 有効利用率 96.0%<br>• 廃棄物排出量原単位 2018年度比 24.4%削減 |
| その他課題 | 経営との一体化 | 地球環境課題の事業戦略への取り組みを<br>継続できている | 地球環境課題を事業戦略へ組み込む | • 中期経営計画2030へ$CO_2$削減や環境エネルギー事業等の環境課題を組み込み、経営との一体化を進めた |
| | EMSのグローバル化 | 海外グループとの環境情報共有および<br>監視・監督機能が継続できている | 海外グループとの環境情報共有および<br>監視・監督機能の充実を図る | • 海外法人との環境会議・監査を通じ、インシデント報告ラインの構築とグループ環境規程に基づく統制を強化した |
| | 気候関連リスク・機会の分析 | 気候変動のリスクと機会を分析して、その対応を<br>事業戦略に組み込み、事業が持続的にできている | 気候変動のリスクと機会を分析して、<br>その対応を事業戦略に組み込む | • TCFDに基づいて気候変動の財務的な影響額を評価した |
| | 環境コンプライアンスの徹底<br>（環境法令遵守と環境事故の撲滅） | 環境法令違反・環境事故ゼロを継続できており、<br>社会から信頼される企業となっている | 環境法令違反・環境事故ゼロを目指す | • インシデント対策の全社展開と拠点別リスク確認により、再発・未然防止の仕組みを強化した |
| | 環境意識の向上 | 全従業員が高い環境意識を持ち、<br>企業として持続可能な社会の実現に貢献できている | 全従業員が環境教育プログラムを受講し、<br>積極的に環境保全活動に取り組む | • 全階層（経営層・管理職・一般社員）へのエコビジョン教育を実施した |
| | 化学物質管理 | 適正な化学物質管理を継続的に実施し、<br>生物多様性保全に貢献している | 適正な化学物質管理を実施し、環境負荷の低減を図る | • 排ガス処理装置の導入（全4計画中1計画完了・稼働）により、VOCの大気排出削減を推進した |
| | グリーン調達 | 持続可能な社会実現に向け、<br>環境負荷が少ない調達を実施している | グリーン調達制度導入100%を達成している | • グリーン調達制度の導入推進、ガイドライン改訂により化学物質管理の厳格化とサプライヤーの脱炭素化を推進した |
| | グリーン物流 | グローバルでグリーン物流が実現できている | グリーン物流を推進し、<br>物流効率の最適化により$CO_2$排出量を削減している | • 主要海外拠点の活動量データ（輸送量×距離）の精緻化により$CO_2$排出量（スコープ3 カテゴリー4）算定精度が向上した<br>• 輸送手段の最適化により、$CO_2$排出量（スコープ3 カテゴリー4）を2018年度比で33%削減した |
| | 環境情報開示の充実 | ステークホルダーの要請に応え、<br>対話に繋がるコミュニケーションを実践している | ステークホルダーの要請に応え、<br>対話に繋がるコミュニケーションを実践している | • TNFD提言に基づく自然関連情報開示を進めた |

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
財務資本
人的資本
人権の尊重
労働安全衛生
知的資本
DX戦略
製造資本
自然資本
社会・関係資本
サステナビリティ調達
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

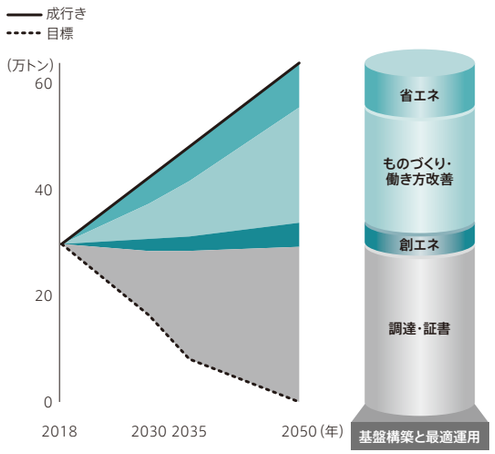
## 気候変動への対応

当社グループは、『エコビジョン2030』において、2050年カーボンニュートラルを目指すことを前提として、$CO_2$排出量の削減目標「2030年度：2018年度比46％削減」（スコープ1・2、2026年4月に上方修正）「2035年度：2018年度比71.4％削減」（SBTの1.5℃目標の水準（年間4.2％以上の削減）に相当）を掲げています。また、サプライチェーンや製品ライフサイクルにおいても$CO_2$排出量削減を推進し、「2030年度：2018年度比30％削減」（スコープ3）を目指しています。

今後、削減対策をしない場合（成行き）には、事業成長に伴って$CO_2$排出量が増加していく見込みですが、主に「プランA：省エネ」「プランB：ものづくり・働き方改善」「プランC：創エネ」「プランD：調達・証書」の4つのプランでさまざまな施策を行い、計画的な$CO_2$排出量削減と経済的な成長を両立していきます。

2025年度の$CO_2$排出量（スコープ1・2）は20.3万トンで、2018年度比31.9％削減しました。省エネ設備への変更、生産性向上による設備台数の削減、クリーンルーム等の空調運用の見直し、工場エアの低圧化などの取り組みを進めました。

### $CO_2$排出予測




| プラン | 施策例 |
|---|---|
| プランA 省エネ | 生産設備、付帯設備の**待機エネ削減**（休日、平日）<br>生産設備のエネルギートップランナー化、**条件の最適化**<br>空調の給排気連動稼働・**条件の最適化**<br>各種付帯設備、生産設備**更新・改造**<br>**熱の有効利用**<br>放熱削減とエネルギーロス（エア漏れ等）の定期検査 |
| プランB ものづくり・働き方改善 | **生産性向上**、**歩留向上**／**稼働率向上**、**LT短縮**／<br>生産エリアの統廃合・縮小／運用ルールの見直し／<br>**ものづくり条件（プロファイルなど）の見直し**<br>**エネルギー転換**<br>工法見直し／工程の統廃合<br>脱炭素新技術、自社技術の活用 |
| プランC 創エネ | 再エネ設備（太陽光等）&蓄電池導入／SOFCやコジェネ導入 |
| プランD 調達・証書 | 電力調達（排出係数の小さい電力の活用）の推進／再エネ電力（オフサイトPPA含む）、環境証書購入（Niterra電力含む） |
| システム 基盤構築と最適運用 | エネルギープラットフォーム構築とEMS導入<br>※生産計画との連携　※エネルギー管理・**継続的な改善と最適制御の推進**<br>※予防・予兆診断の推進によるムダの削減、予備機の削減 |

## 水資源の保全 第三者検証：水使用量

生態系の維持に不可欠な水資源の持続可能性を守ることは、当社グループにとっても重要な課題の一つです。そのため、エコビジョン2030で「水使用量原単位 2018年度水準以下を維持」を目標とし、水の効率的な使用を推進しています。

これまでの取り組みにより、2024年度の水使用量原単位は2018年度比27.7％削減と大きな成果を上げてきました。2025年度は、グループへ参画したNiterra Materialsにおける焼成炉冷却水の補充等により、グループ全体の水使用量が207万$m^3$へ増加しました。これに伴い、水使用量原単位は5.3$m^3$／百万円（2018年度比2.6％削減）にとどまりましたが、目標水準を維持しています。 今後も各拠点の水利用状況の精査を段階的に進め、さらなる水利用効率の向上に取り組んでいきます。

## 廃棄物管理 第三者検証：廃棄物排出量

当社グループはさまざまな原材料を使用しており、それらの循環利用など、有効に活用していくことが必要です。そのため、エコビジョン2030で「有効利用率95％以上」「2018年度比原単位年1％以上削減」「3R活動の推進」を目標とし、廃棄物の削減と有効利用を推進しています。

2025年度の有効利用率は96.0％であり、2024年度より改善しました。排出量原単位は0.057トン／百万円となり2018年度比24.4％減少しました。また、総排出量は22,470トンでした。Niterra Materialsのグループへの参画により、排出量および排出量原単位は2024年度より増加しています。一方で、Niterra Materialsでの有効利用率は高く、また、海外での資源の有効利用がさらに進んだことで、有効利用率が向上し、エコビジョンの目標値に到達しました。

**FOCUS**

### VOCの大気排出低減の目標と取り組み

当社グループでは、大気汚染の原因物質の一つである揮発性有機化合物（VOC）の排出抑制に向け、2030年度までにVOC大気排出量を50％削減（2021年度比）することを目標としています。

この達成に向け、排出量が多い拠点を優先して「除去率90％以上の排ガス処理装置」を計画的に導入しており、2025年度には新たに1台の設備が稼働を開始しました。

※水資源の保全の詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。
https://www.sustainability.niterragroup.com/ja/themes/533/

※廃棄物管理の詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。
https://www.sustainability.niterragroup.com/ja/themes/532/

※化学物質管理の詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。
https://www.sustainability.niterragroup.com/ja/themes/534/

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
財務資本
人的資本
人権の尊重
労働安全衛生
知的資本
DX戦略
製造資本
自然資本
社会・関係資本
サステナビリティ調達
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

## TCFD・TNFD提言に基づく情報開示

当社グループの事業活動が環境に及ぼす影響を多角的に捉え、環境方針のもと、脱炭素社会の実現と生物多様性の保全に向けた取り組みを統合的に加速していきます。こうした取り組みの進捗を透明性をもって共有し、ステークホルダーの皆さまとの対話を深めるため、国際的な枠組みに基づく情報開示の拡充を継続的に行っています。

「気候関連」では、2021年5月にTCFD提言へ賛同し、気候変動を経営上の重大なリスクおよび機会と捉えて開示を拡充してきました。「自然関連」では、2022年12月の「TNFDフォーラム」参画に続き、2024年1月には「TNFD Early Adopter(早期採用者)」として登録し、TNFD提言に沿って早期開示することを宣言しました。事業活動が自然資本に与える負の影響を最小化し、依存する生態系サービスの持続可能性を確保するため、LEAPアプローチをベースとした分析を進め、取り組みおよび情報開示を強化しています。

| | TCFD | TNFD |
|---|---|---|
| **ガバナンス** | • 環境統括責任者(社長)のもとに「中央環境委員会」を設置し、重要事項は経営会議を経て取締役会へ報告・監督される体制としています。<br>• 気候変動等に関する方針や優先的に取り組む経営課題の進捗は、取締役会の諮問機関である「サステナビリティ委員会」での審議・レビューを経て、取締役会が最終意思決定および監督を行います。<br>• 人権尊重の取り組みについては、「コンプライアンス委員会(人権分科会)」にて推進しています。 | |
| **戦略<br>(リスク・機会)** | • **シナリオ分析**:サプライチェーン全体を対象に気候関連のリスク・機会の項目を挙げ、主に2℃シナリオの途上に起こる「低炭素経済への移行に関するリスク」と、4℃シナリオに至った場合に発生する「気候変動による物理的変化に関するリスク」を想定し、事業インパクトを評価しました。<br>• **事業のリスクと機会とその対応**:2℃および4℃シナリオ下における事業環境とその対応について検討した結果、物理的リスクについての致命的な影響は見受けられませんでした。事業については、売上収益の8割を占める内燃機関関連事業が変革を迫られる一方で、脱炭素社会の実現に向けて、水素関連をはじめとして新たなニーズや市場が期待されることから、注力ドメインの一つに「環境・エネルギー」を掲げ、2040年に向けて事業ポートフォリオの最適化を推進しています。 | • **依存・インパクトの評価**:自然関連のグローバル評価ツール「ENCORE」を使用し、バリューチェーン全体(上流・直接操業・下流)を対象とした評価を実施しました。<br>• **リスクの特定**:評価結果をもとに、定性シナリオのうち「シナリオⅠ(移行が進み、生態系が回復する世界)」と「シナリオⅢ(移行が停滞し、生態系が劣化する世界)」を用いて影響度や発生可能性を整理し、重要なリスクを特定しました。<br>• **優先拠点の特定と今後の対応**:自然環境リスクのある「要注意地域」と事業重要度の高い「重要地域」が重複する領域を、国内外6つの「最優先拠点」(さつま工場、ブラジル、タイ3社、インドネシア)として特定しました。今後はリスク・機会の解像度を上げ、実効性の高い対応策を講じるため、順次さらなる詳細評価を段階的に進めていきます。 |
| **リスク管理** | • **リスク・機会の特定と評価**:気候変動や生物多様性の保全を含む環境・ESGに関するリスクおよび機会について、規制動向などを注視して事業への影響を事業ごとに個別に評価し、対応しています。全社リスクは、リスクマネジメント委員会が影響度、発生可能性、対策状況を分析・評価します。<br>• **優先リスクの管理と対象拡大**:重点対応リスクは「優先リスク」に指定し、同委員会で低減状況を確認します。環境・人権に加え、今後は生物多様性関連リスクもあわせて検討していきます。<br>• **機会の戦略反映**:重要な機会はサステナビリティ委員会で確認し、必要に応じて経営戦略や優先的に取り組む経営課題へ反映します。<br>• **人権配慮との連携**:生物多様性保全が地域社会や先住民の人権に直結することを踏まえ、人権分科会において人権デュー・ディリジェンスの継続的なモニタリングや課題の審議・評価を行います。 | |
| **指標・目標** | **目標**:$CO_2$排出量(2018年度比)<br>スコープ1・2:2030年度46%削減、2035年度71.4%削減<br>スコープ3:2030年度30%削減<br>**2025年度実績**:スコープ1・2:31.9%削減　スコープ3:8.5%削減 | 特定した最優先拠点(さつま、ブラジル、タイ3社、インドネシア)における自然関連リスク・機会の詳細評価(LEAPアプローチに基づく深掘り調査)を進めたうえで、当社グループの重大な自然関連の依存・インパクト、リスク・機会をより実効に管理するための指標や目標(ターゲット)の在り方について、さらなる検討を進めていきます。 |

TCFD提言に基づく情報開示については当社ウェブサイトをご覧ください。 https://www.sustainability.niterragroup.com/ja/themes/531/
TNFD提言に基づく情報開示については当社ウェブサイトをご覧ください。 https://www.sustainability.niterragroup.com/ja/themes/546/



### さつま工場の詳細リスク評価 適切な環境管理が守る 豊かな生物多様性

ビジネスオペレーション本部サステナ統括部
Y.K.

自然情報開示の準備を進めていく中で、これからは拠点ごとに自然に関する課題を整理することが必要であると認識しました。2025年度は、LEAPアプローチを進める中で、最優先拠点の一つであるさつま工場(鹿児島県)において詳細リスク評価を実施しました。

当工場は豊かな自然に恵まれた土地において、当社グループ主力製品の一つであるスパークプラグを製造しています。今回の調査において、処理を施した排水を排出している工場近接の穴川周辺では、環境指標種であるヤマセミや準絶滅危惧種のミサゴをはじめ、36種もの豊かな鳥類相が確認されました。食物連鎖の頂点に位置する多様な鳥類が生息していることは、この地域の生物多様性が豊かに保たれている証しであり、当工場の適切な排水管理によって周辺環境への影響を低減できていることがわかりました。また敷地内では、希少種であるマルバテイショウソウやコジキイチゴの生息が確認されました。除草剤を使用しない緑地管理により生息地が守られていたものと推察しています。

そのほか、水源の利用、洪水リスクを含めリスク評価を行い、現状のリスクは低いと評価しました。またこれらの調査を通じて、環境保全に関する積極的な取り組みやその効果を整理することができました。



マルバテイショウソウ(さつま工場にて撮影)

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
財務資本
人的資本
人権の尊重
労働安全衛生
知的資本
DX戦略
製造資本
自然資本
社会・関係資本
サステナビリティ調達
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

# 社会・関係資本



## ありたい姿

- 株主・投資家の皆さまと対話を重ね相互理解のもと、持続的な成長と企業価値の向上を図っている
- お客さまと強固な信頼関係を築き、新たな価値を共創することで、グローバルな市場で成長している
- お取引先さまとの連携を深め、健全で持続的なパートナーシップを確立している
- 地域社会と協働を重ね、持続可能な社会の実現に向けて、ともに発展している

## 特長

- ステークホルダーに向けた適切な情報開示と対話
- グローバルシェアとそれを支える販売網
- お取引先さまの信頼関係
- 世界各地の拠点で、長年に亘って築き上げてきた地域社会との関係性

## 課題

- ステークホルダーとのコミュニケーションの質の向上
- 新たな事業領域でのお客さまとの信頼関係の構築
- サプライチェーン全体での脱炭素や生物多様性、人権などの課題への対応
- 事業活動を通じた地域社会の課題解決

## ステークホルダーとの対話

当社グループの持続的な成長と企業価値の向上は、すべてのステークホルダーとの建設的な関係の上に成り立っています。私たちは、皆さまとの対話を通じて相互理解を深め、信頼に基づく健全で持続的なパートナーシップを構築します。そこから生まれる新たな価値の共創や協働を推進し、相互の利益を最大化することによって、社会全体の持続的な発展の実現に貢献していきます。




| ステークホルダー | 取り組み | 2025年度の実績 |
|---|---|---|
| 株主・投資家の皆さま | 法令開示基準の遵守はもちろんのこと、投資判断に必要な情報を当社ウェブサイトを中心に、正確かつタイムリーに開示しています。<br>また、決算説明会や個人投資家向け会社説明会等のQ&Aセッションにおいて双方向のコミュニケーションを積極的に行い、皆さまのご意見やご質問に耳を傾けて、丁寧に対応しています。 | ● 定時株主総会を6月に開催し、総会後に事業説明会を実施することで、株主さまとの対話の機会を設定<br>● 決算説明会を5月・11月に開催<br>● ESG説明会を2月に開催 |
| お客さま | 安心して製品・サービスをご購入・ご利用いただくため、ウェブサイトや展示会などにおいて、お客さまの視点に立った情報の提供に努めています。<br>世界に広がる販売網は、お客さまとの重要な接点です。エンドユーザーのお客さまとのコミュニケーションはもちろんのこと、各国・地域の市場を深く理解する販売店さまとの対話を通じてニーズを的確に捉え、製品・サービスの向上に活かしています。 | ● 展示会での製品・技術の説明<br>● レース等のイベント会場でのコミュニケーション<br>● スパークプラグ・酸素センサの世界シェアNo.1<br>※2024年度実績<br>● 販売国数：約140か国<br>● 特約店会：370社 |
| お取引先さま | お取引先さまとの間に健全なパートナーとしての信頼関係を構築し、ともに発展するために、サプライチェーンを担うお取引先さまに向けて、調達方針説明会などの活動を行っています。<br>こうした活動を通じて、サプライチェーン全体で安定供給や品質の維持・向上を図り、ともに価値を創造していくことを目指しています。 | ● 調達方針説明会を5月に開催<br>● 定期評価を実施し、優秀なお取引先さまを表彰<br>● チェックシートによる調査<br>（対象約920社、回答率71％）とそのフォローを実施<br>● 現場実践・セミナーを12講座開催 |
| 地域社会の皆さま | 世界各地に設けた拠点において現地の文化や慣習を尊重し、地域社会のニーズや事業活動に関するご意見に耳を傾けています。<br>こうした対話をもとに、地域社会の一員としてともに快適な社会づくりを目指し、さまざまな社会貢献活動への参画に努めています。 | ● 地域の皆さまを招待するファミリーミュージカルを開催し、約3,600名が鑑賞<br>● マラソンフェスティバルナゴヤ・愛知に協賛<br>● 各拠点で地域イベント（お祭りなど）に参加・協賛<br>● 環境に関する工場見学に延べ189名を受け入れ<br>● 地域清掃活動に延べ214名が参加<br>● NPO法人との合同清掃活動に延べ20名が参加 |
| 従業員 | 各種情報開示や社内広報による適切な情報提供を行うだけでなく、従業員エンゲージメントサーベイなどの各種調査や労働組合との対話を通じ、双方向のコミュニケーションを図っています。<br>従業員の率直な意見や課題に基づいて、人事制度や職場環境の改善に継続的に取り組んでいます。 | ● ウェブ社内報にて随時発信<br>● 労使協議会を随時開催<br>● 内部通報制度で125件の相談・通報を受け付け<br>● 従業員エンゲージメントサーベイを実施 |



### 強固な現地体制で、市場をリードし続ける

Niterraブラジル有限会社
General Manager-OEM Sales
E. N.

ブラジルにおけるNiterraの歩みを振り返ると、そこには当社のコミットメントが見えてきます。それは、最先端のテクノロジーとお客さまへの真の提供価値をいかに融合させるか、ということです。スパークプラグ市場におけるNiterraグループのリーダーシップは、単なる技術的な卓越性にとどまりません。市場のニーズに対して迅速かつ戦略的なサポートを提供する、強固な現地法人の存在に支えられています。純正部品サプライヤー（OEM）としての実績が信頼を生み、私たちはその信頼を日々の努力によって補修用部品市場（AM）へと繋げています。
Niterraグループの最大の強みは「人」――つまり、ディストリビューターや販売店、そして整備士の皆さまと密に連携して活動する、専門性の高い営業・技術チームにあります。彼らとの積極的な連携があるからこそ、NGKスパークプラグのブランドは、ブラジルの自動車産業を日々動かし続けるすべての皆さまの成功にとって、不可欠な存在であり続けられるのです。



PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
財務資本
人的資本
人権の尊重
労働安全衛生
知的資本
DX戦略
製造資本
自然資本
社会・関係資本
サステナビリティ調達
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

# サステナビリティ調達



## 調達方針

**私たちは、良品主義のもと、世界最適調達の実現を目指しています。その実現に向けてお取引先さまとの連携を強化し、CSR・サステナビリティの取り組みをサプライチェーン全体で推進するとともに、原材料・部品等の調達にあたっては、次の考えに基づき、適正な購買取引を実践します。**

**行動指針**

- 公正、透明、自由な競争ならびに合理性に基づく適正な価格での取引をおこないます。
- 調達に関する法令等を遵守するとともに、責任ある調達を促進します。お取引先さまの選択には、品質、技術、価格、納期、CSR・サステナビリティの取り組みのほか、継続的な改善に取り組む姿勢を総合的に判断します。
- 地政学リスク、自然災害、パンデミックなどの外部環境の変化に備え、安定的な調達体制の構築を目指します。
- 地球環境への負荷を低減するため、リサイクル材をはじめとする持続可能な原材料の調達に努めます。
- お取引先さまは良きパートナーであり、相互信頼を深め、相互発展を目指します。

＜付属書＞ Niterraグループ 責任ある鉱物調達への対応指針
https://www.sustainability.niterragroup.com/ja/themes/525/

## 推進体制

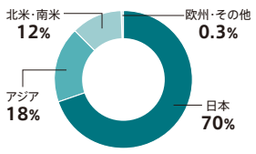
当社グループは、多種多様なお取引先さまとともにサプライチェーン全体で社会からの期待に応え、人権や環境などに配慮した責任ある調達を推進するため、調達方針に基づき、調達部門が主体となって各部門や関係する各専門委員会と連携し、活動しています。その進捗や課題は、必要に応じて経営会議に報告されます。

## 取引先管理

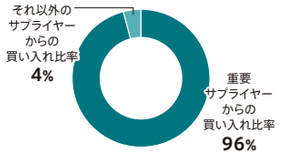
調達部門が中心となり、サプライチェーンを構成するお取引先さまの管理を徹底しています。その際、品質、技術、価格、納期に加え、環境、社会、ガバナンス（ESG）や改善姿勢といった持続可能性の観点も重視しています。また、事業継続計画（BCP）についても、潜在的リスクを抽出し、リスク低減に向けたアクションを継続的に実施しています。

重要サプライヤー（当社の製品製造に関わる部材、加工、設備などを供給いただくお取引先さま）に対しては、上記の取引先管理の観点に基づく定期評価を毎年実施してA～Dにランク付けしており、フィードバックを通じて継続的な改善を促すことで、強固なパートナーシップを築いています。

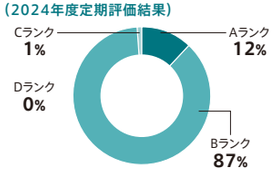
**国・地域別調達金額構成比率**




**重要サプライヤーからの買い入れ比率**




**重要サプライヤーのレベルごとの比率**
**（2024年度定期評価結果）**




## サステナビリティ調達の推進

サステナビリティの取り組みをサプライチェーン全体で推進するため、『CSR・サステナビリティ調達ガイドライン』を発行し、お取引先さまに展開しています。
2025年度、グリーン調達ガイドラインを統合し、あらためてお取引先さまに遵守を求めました。
お取引先さまの取り組み状況は、2年ごとにチェックシートを用いて調査しています。2025年度に実施した調査では、日常的に取引がある約920社を対象とし、71％のお取引先さま（全買入金額基準では86％に相当）から回答をいただきました。結果をスコアリングし、リスクが高い懸念のあるお取引先さまには、経営層へのヒアリングなどのフォローアップを実施し、課題の改善をお願いしました。

### 気候変動への取り組み

お取引先さまを含めたサプライチェーン全体でカーボンニュートラルを目指して取り組んでいくため、お取引先さまにおける$CO_2$削減目標の設定と、当社向け製品に関連する$CO_2$排出量調査にご協力をお願いしています。

### 紛争鉱物に対する取り組み

紛争鉱物等の使用状況について、国際的に認められたツールを活用して、毎年サプライチェーンをさかのぼった調査を実施し、そのリスクがある場合は使用回避に努めています。2025年2月、当社グループの紛争鉱物等に対する取り組み方針を示すため、「責任ある鉱物調達への対応指針」を制定しました。

※適正な調達の詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。https://www.sustainability.niterragroup.com/ja/themes/525/

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
財務資本
人的資本
人権の尊重
労働安全衛生
知的資本
DX戦略
製造資本
自然資本
社会・関係資本
サステナビリティ調達
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ

Section
# 04
Corporate Governance

# コーポレート・ガバナンス


70 コーポレート･ガバナンス
78 社外取締役座談会
81 監査等委員メッセージ
82 新任社外取締役メッセージ
83 取締役議長メッセージ
84 役員一覧
85 リスクマネジメント
86 コンプライアンス
88 情報セキュリティ








# コーポレート・ガバナンス



PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・ガバナンス
社外取締役座談会
監査等委員メッセージ
新任社外取締役メッセージ
取締役議長メッセージ
役員一覧
リスクマネジメント
コンプライアンス
情報セキュリティ
05 データ

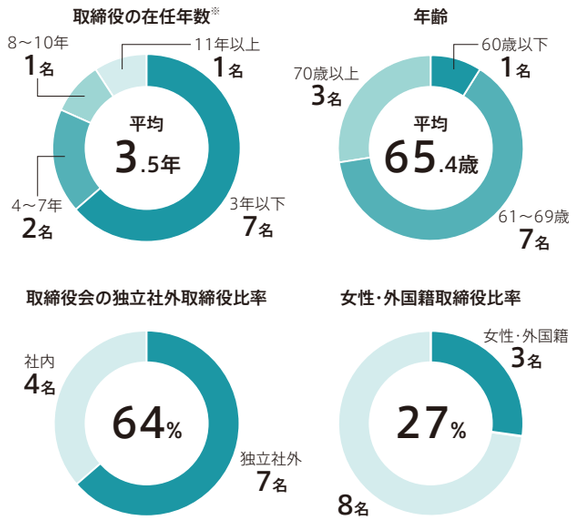
## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、「私たちは、相互信頼を深め、未来を見つめた新たな価値を提案し、世界の人々に貢献します。」をスローガンとする企業理念のもと、中長期的な企業価値の向上を目指す経営を推進するため、コーポレート・ガバナンス体制を構築し、その充実に取り組んでいます。そして、株主、顧客、取引先、従業員、地域社会などの各ステークホルダーに対して、公正で透明性の高い経営を行いながら信頼関係を築くとともに、効率的で健全な経営により持続的な成長を果たすため、経営体制および内部統制システムを整備・運用していくことを、当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方としています。

## コーポレート・ガバナンス体制

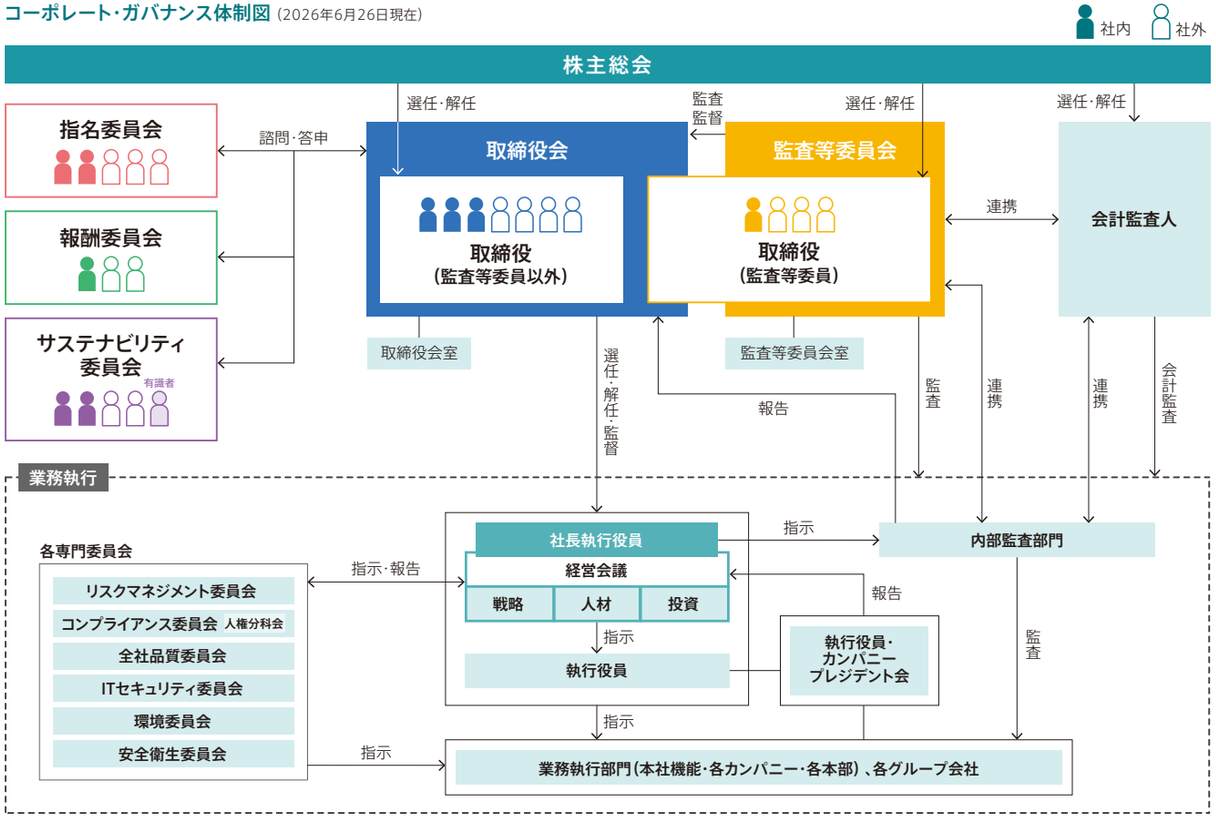
当社は、取締役会における経営方針・経営戦略に関する議論の一層の充実と監督機能の強化、経営の意思決定および執行のさらなる迅速化を目的として、監査等委員会設置会社を選択し、監査等委員会設置会社の枠組みの中で各機関を設置しています。

### コーポレート・ガバナンスハイライト（2026年6月26日現在）




※取締役就任以前に監査役を務めていた取締役については、取締役および監査役としての在任年数を通算しています。

### コーポレート・ガバナンス体制図（2026年6月26日現在）



## 取締役会の役割と構成

取締役会は、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率などの改善を図るべく以下の役割を担っています。

- **経営の基本方針や中長期的な経営戦略などの経営上の重要な事項の審議・決定**
- **経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備**
- **独立した客観的な立場からの経営陣に対する実効性の高い監督**

当社は持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るために、専門知識や経験などのバックグラウンドが異なる多様な人材で取締役会を構成することが重要であると考えており、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面も含む多様性を考慮した上で、豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する人材でその時々の事業環境によってバランスよく構成することとしています。また、取締役会の過半数を当社とは異なる環境で培われた経験や専門知識を有する社外取締役で構成し、取締役会の監督機能を強化するとともに、多角的な視点から議論を行うことで、意思決定の透明性および客観性の確保に努めています。なお、当社は人種、民族性、国籍、出生国もしくは文化的背景などを理由に取締役候補の対象外とすることはありません。

## 取締役のスキル・マトリックス

取締役会は、当社グループの事業内容、経営方針、外部環境等を踏まえ、経営上の重要な意思決定および業務執行の監督に必要となる経験・知識・専門性を特定し、多様性も考慮しながらバランスよく取締役を配置しています。
これらの経験・知識・専門性は、当社の経営方針や外部環境等の変化に応じて適宜見直しを行うものとし、取締役会の諮問委員会である指名委員会で審議の上、取締役会で決定します。

### 取締役のスキル・マトリックス

| 氏名 | 地位 | 独立性 | 経験・知識・専門性 | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 企業経営 | 財務・会計 | ガバナンス・法務・リスクマネジメント | 人的資本 | グローバルビジネス | 技術・研究開発 | 事業開発・M&A |
| 川合 尊 | 代表取締役会長 | | ○ | | | | | ○ | ○ |
| 鈴木 啓司 | 代表取締役社長<br>社長執行役員 | | ○ | | | | | ○ | ○ |
| 鈴木 浩二 | 取締役 上席執行役員 | | ○ | | ○ | | ○ | | |
| 髙倉 千春 | 社外取締役 | ● | | | | ○ | ○ | | |
| 三村 孝仁 | 社外取締役 | ● | ○ | | | | ○ | | ○ |
| 真茅 久則 | 社外取締役 | ● | ○ | | | | ○ | | ○ |
| 華房 実保 | 社外取締役 | ● | | | | ○ | | ○ | |
| 磯部 謙二 | 取締役 常勤監査等委員 | | | ○ | ○ | ○ | | | |
| 永冨 史子 | 社外取締役 監査等委員 | ● | | | ○ | | | | |
| 内山 英世 | 社外取締役 監査等委員 | ● | ○ | ○ | ○ | | | | |
| 児玉 康平 | 社外取締役 監査等委員 | ● | | | ○ | | ○ | | ○ |

| スキル項目 | 選定理由 |
|---|---|
| 企業経営 | 自動車産業が大変革期を迎える中で当社グループが最適な事業ポートフォリオ構築を目指すため、取締役会が中長期的な視点から企業価値の向上と社会的課題解決への貢献を両立する経営方針を決定し、経営陣による果断な意思決定を監督するためには、企業経営に関するスキルが必要。 |
| 財務・会計 | 中長期的な利益成長と株主還元の強化を推進する中で、財務健全性とのバランスがとれた成長投資および経営基盤強化のための投資を実現する財務戦略の立案・実行、ならびに、健全な財務報告体制の運用を取締役会が監督するためには、財務・会計に関するスキルが必要。 |
| ガバナンス・法務・リスクマネジメント | ガバナンスの一層の高度化を目指す中で、コンプライアンスを推進し、事業運営を阻害するリスクに適切に対処するためのガバナンス・リスクマネジメント体制が構築・運用されていることを取締役会が監督するためには、ガバナンス・法務・リスクマネジメントに関するスキルが必要。 |
| 人的資本 | 「Niterraウェイ」を体現する人材の活躍に向け、人材育成、人材配置の最適化、組織・制度改革を含む人的資本投資の取り組みを重点的に推進する中で、人材戦略の立案・実行を取締役会が監督するためには、人的資本に関するスキルが必要。 |
| グローバルビジネス | グローバル市場で事業を展開するとともに、グローバルな生産・販売体制を活用して新たな事業領域への進出を図る中で、取締役会がグローバル市場での戦略・リスクに関する理解や多角的な視点に基づき事業を監督するためには、グローバルビジネスに関するスキルが必要。 |
| 技術・研究開発 | セラミック技術を核とした事業拡大と新たなコア・アセットの獲得を目指す中で、技術・研究開発は重要な事業活動であり、注力する技術・研究開発領域の特定やその実現に向けた経営資源の配分を取締役会が監督するためには、技術・研究開発に関するスキルが必要。 |
| 事業開発・M&A | コア・アセットを活かした事業開発やM&Aなどによる他社とのシナジー実現による新たな事業の創出と成長を目指す中で、適切な経営資源配分および事業継続判断、中長期戦略に適合したM&Aを取締役会が監督するためには、事業開発・M&Aに関するスキルが必要。 |

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・ガバナンス
社外取締役座談会
監査等委員メッセージ
新任社外取締役メッセージ
取締役議長メッセージ
役員一覧
リスクマネジメント
コンプライアンス
情報セキュリティ
05 データ

## 取締役会の活動状況

2025年度は、法令・定款に定める決議事項などの定例的な事項のほか、次期社長の選任、中期経営計画の策定およびその進捗状況、取締役（監査等委員である取締役を除く。）および執行役員の報酬制度の改定、重要なM&A案件、買収子会社のPMI状況、個別事業の事業戦略・成長戦略、人事制度の改定、リスクマネジメント委員会およびコンプライアンス委員会の活動状況、自己株式取得、株主・投資家との対話状況ならびに取締役会の実効性などについて、審議を行いました。

### 2025年度 取締役会での主な議題と件数・時間比率

| 分類 | 議題数 | 時間配分 | 主な議題 |
|---|---|---|---|
| **経営方針・戦略** | 21 | 38% | 中期経営計画とその進捗状況、M&A案件、PMIモニタリング、個別事業の事業戦略・成長戦略、人事制度改定、サステナビリティに関する取り組み |
| **ガバナンス** | 43 | 34% | 役員人事、次期社長の選任、役員報酬制度改定、取締役会実効性評価、監査等委員会監査・内部監査に関する報告、コンプライアンス委員会・リスクマネジメント委員会の活動状況、株主・投資家との対話 |
| **決算・財務** | 19 | 22% | 決算・配当決議、自己株式取得、政策保有株式の状況 |
| **個別の業務執行** | 4 | 5% | 個別の業務執行案件に関する決議・報告 |
| **その他** | 4 | 1% | その他法定決議事項等 |

## 取締役会室による支援

取締役会での審議内容の充実や監督機能の強化、取締役会の過半数を構成する社外取締役へのサポートや情報提供の充実を図ることを目的に、取締役会の運営をサポートする専任の組織として、2024年度より取締役会室を設置しています。取締役会室は、取締役会議題の整理・選定、年間スケジュールの策定、関係部門との連携等のほか、社外取締役を対象とした取締役会議題の事前説明会や就任時のオリエンテーション、取締役会実効性評価の運営等を通じて、取締役会の円滑な運営と実効性向上をサポートしています。なお、取締役会室は指名委員会・報酬委員会・サステナビリティ委員会の事務局も担当し、各委員会の運営をサポートしています。

## ガバナンス態勢の推移

- **2012**
  - 取締役の員数を25名以内から13名以内へ減員
  - 執行役員制度の導入
- **2013**
  - 社外取締役の選任
- **2014**
  - 社外取締役を2名に増員
- **2015**
  - コーポレート・ガバナンスに関する報告書を発行
  - 独立役員選任基準の策定
  - 取締役会の実効性評価を開始
- **2016**
  - 社外取締役を3名に増員
- **2017**
  - 指名・報酬委員会の設置
  - 業績連動型株式報酬制度の導入
- **2019**
  - 従業員執行役員制度の導入
  - 役員階層の統廃合
- **2020**
  - 取締役の3分の1を社外取締役へ
- **2021**
  - 業績連動型株式報酬制度の指標に非財務指標を追加
- **2022**
  - 監査等委員会設置会社に移行
  - 取締役の過半数を社外取締役へ
- **2024**
  - 取締役会室の設置
- **2025**
  - 業績連動型株式報酬制度の指標に株主価値指標を追加
- **2026**
  - 指名・報酬委員会体制変更、報酬委員会委員長に社外取締役就任

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・ガバナンス
社外取締役座談会
監査等委員メッセージ
新任社外取締役メッセージ
取締役議長メッセージ
役員一覧
リスクマネジメント
コンプライアンス
情報セキュリティ
05 データ

## 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会が期待される機能を適切に果たしているかを検証し、その実効性の継続的な向上を図るため、毎年、取締役会の実効性の評価を実施しています。
2025年度においては、取締役会の構成と運営、経営戦略等の審議、業務執行の監督状況等を評価項目とするアンケートおよび個別インタビューを取締役に対し実施し、それらの結果等を基に取締役会の実効性評価を実施しました。
なお、実効性評価の内容は社外取締役の助言を受けて設計しているほか、アンケートの配布・回答の回収・集計および個別インタビューは外部機関に委託しています。

### 実効性評価の実施方法

取締役に対するアンケートを実施

**アンケート項目**
- 取締役会の構成と運営
- 経営戦略などの審議
- 内部統制・リスク管理
- 業務施行の監督状況、経営陣の指名・報酬
- 株主・投資家との対話

取締役に対する個別インタビューの実施

アンケート・インタビュー結果を基に取締役会で評価を実施

課題の確認

課題への対応方針検討・対応実施

### 2024年度に実施した実効性評価

**抽出された課題**
- 取締役会におけるさらなる議論促進のための会議運営の効率化
- 取締役会によるモニタリング強化と事業戦略に関するより深い議論の実施

**取り組み方針**
- さらなる議論促進のため、オフサイトミーティングの活用に加え、適宜、事前説明会による取締役会前の社外取締役への十分な情報提供と論点の明確化を行う。さらに案件に応じて、社外取締役のみで事前に議論する時間を設け、社外取締役からの事前の意見・助言を踏まえて取締役会での議論を行う仕組みを導入する。
- 事業ごとにハードルレートを設定し、事業ポートフォリオ管理を強化しており、この仕組みのもと、撤退・収益構造改革の対象となった事業を中心に定期的にモニタリング状況を報告する。加えて、買収した事業・会社についてはPMIの状況を定期的に報告するなど、年間を通じて、取締役会において事業戦略に関するより深い議論を実施し、さらなる事業状況の把握と監督を行うための仕組みを導入する。

**2024年度取り組み実績**
- 取締役会の年間審議スケジュールの共有を通じて、重要事項やモニタリング事項を明確化するとともに、社外取締役に対しては事前報告会による取締役会前の十分な情報提供および論点の整理を図るなど、より取締役会での議論が促進する仕組みの整備を行いました。
- 従来の業務執行取締役による四半期ごとの執行報告に加え、重要案件や注視すべき事業に関する報告を取締役会議題の年間計画に組み込み、適切なタイミングで各事業の進捗を詳細に把握し、機動的かつ深度ある議論を行える仕組みを導入しました。

### 2025年度に実施した実効性評価

**評価結果概要**

実効性評価の結果、当社の取締役会の実効性は十分に確保されていることが確認され、特に以下の項目について効果的な取り組みが実行されていることを確認しました。

- 取締役会は、その役割・機能を果たす上で必要な知識、能力、経験および多様性が確保されたメンバー構成で相互の尊重およびオープンなコミュニケーションの文化醸成のもと、闊達な議論を行っている。また中長期的な経営戦略等の重要な議案の審議に注力するため、個別の業務執行の決定に関する議案などについて執行側に適切かつ十分に決定権限を委譲している。
- 取締役会は、経営陣が価値創造ストーリーの実現に向けた適切なリスクテイクを行う（不確実性がある中で、新たな収益機会や稼ぐ力を強化するために合理的にリスクを取りつつあえて行動する）よう、後押ししている。
- 取締役会は、社長等の選解任に関して客観性・適時性・透明性ある手続きや評価基準が適切に構築できていることを確認すると共に、経営陣のインセンティブ報酬が、経営戦略または経営計画に合致し、適切なインセンティブを生じさせるものとなるよう、議論を行っていることを確認している。
- 取締役会は、取締役会の実効性評価で把握された重要な課題について適宜改善の施策を打ち、実効性の向上に努めている。

**抽出された課題**
- 長期的な経営戦略、資本政策、人的資本への投資について、より大局的な視点からの議論の実施

**取り組み方針**

**成長投資の促進に向けた議論の強化**
- サステナビリティ委員会を中心に、中長期の成長戦略や社会的課題解決に向けた議論を加速させる。
- 事業ポートフォリオの最適化を見据え、事業基盤を強化するためのM&A戦略に関する議論を継続する。

**取締役会のモニタリング機能の強化**
- 事業ポートフォリオマネジメント、グループガバナンスなど中長期視点での議題を取締役会議題の年間計画に組み込む。
- 社外取締役へのオリエンテーション・工場視察実施、サマリーシート・資料構成の継続改善により、事業理解の促進・情報提供の充実化を図る。

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・ガバナンス
社外取締役座談会
監査等委員メッセージ
新任社外取締役メッセージ
取締役議長メッセージ
役員一覧
リスクマネジメント
コンプライアンス
情報セキュリティ
05 データ

## 指名委員会

### 役割

取締役および執行役員の指名についての合理性および透明性を確保するため、株主総会に付議する取締役選任議案、代表取締役および役付取締役の選定・解職、サクセッションプラン、執行役員の選解任などに関して、取締役会の諮問を受け審議・答申を行います。

| 構成 | | 社外取締役比率 | 開催実績 |
|---|---|---|---|
| 委員長 代表取締役会長 | 川合 尊 | 60% | 2025年度<br>開催実績<br>6回 |
| 代表取締役社長<br>社外取締役<br>社外取締役（監査等委員） | 鈴木 啓司<br>三村 孝仁、真茅 久則、華房 実保<br>永冨 史子（陪席） | | |

### 2025年度の活動内容

2025年度は、取締役会からの諮問に基づき、主に、スキル・マトリックスに照らした取締役会の構成、株主総会に提出する取締役の選任に関する議案の内容、代表取締役および役付取締役の選定、サクセッションプランおよび次期社長の選任ならびに執行役員の選任について、審議・答申を行いました。

なお、2026年6月26日開催の定時株主総会終了後、指名委員会の体制を変更し、引き続き委員の過半数を独立社外取締役とする構成を維持しつつ、より効率的かつ深度ある検討を行うべく従来の体制から委員数を絞り込んだ体制としました。

## 指名手続き

当社は取締役の指名について合理性ならびに透明性を確保するとともに、効率的かつ充実した議論を行うため、取締役会の諮問委員会として委員の過半数を独立社外取締役とする指名委員会を設置しており、取締役（監査等委員である取締役を除く。）候補者の指名にあたっては、指名委員会での審議を経て取締役会において決議し、株主総会へ付議します。

## サクセッションプラン

### 1. サクセッションプランの策定・運用

当社は、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上を図るため、将来の当社グループの経営を担う資質を持った最適な人材を社長として登用できるよう、十分な時間と資源をかけてサクセッションプランの策定と運用に取り組んでいます。

当社のサクセッションプランは取締役会長および取締役社長が主導して策定および運用を行っていますが、その客観性・透明性を確保するため、独立社外取締役が過半数を占める指名委員会に定期的に策定・運用状況を報告するとともに独立社外取締役からの助言を受けています。

### 2. 後継者候補者の選定・育成

当社は、後継者の選定基準に基づき、後継者候補者を複数名選定し、タフアサインメントの設定を含む育成プログラムを実行しています。指名委員会は後継者の選定基準、後継者候補者の選定状況、育成計画の内容および運用状況について報告を受けて協議・助言を行うほか、育成プログラムの一部について指名委員会の委員である社外取締役が陪席することで運用状況を直接確認する機会を設けています。

また、後継者候補者の継続・交代は、毎年、育成プログラムの状況を踏まえて指名委員会にて検討し、決定されます。

### 3. 候補者の最終選定と次期社長の選任

当社は、当事業年度において、サクセッションプランに基づく次期社長の選任プロセスを実施しました。指名委員会において、これまで選定・育成してきた後継者候補者に対し、今後の経営環境の変化に対応するための経営能力、リーダーシップ、人格等について、多角的な評価および審議を行いました。候補者の評価にあたっては、指名委員会の委員である社外取締役との個別面談や社外取締役のみでの協議を実施し、その結果を踏まえた指名委員会全体での協議を経て検討しました。

その結果、候補者の中から鈴木啓司氏を最終候補者として選定し、指名委員会の答申を経て、2026年２月24日開催の取締役会において次期社長として選任することを決議しました。選任にあたっては、同氏が経営者として必要な実績や資質を備えているとともに、技術職出身でありながら豊かな顧客対応経験を併せ持ち、グローバルに渡り合える高いコミュニケーション能力と実行力を備えている点を高く評価しています。

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・ガバナンス
社外取締役座談会
監査等委員メッセージ
新任社外取締役メッセージ
取締役議長メッセージ
役員一覧
リスクマネジメント
コンプライアンス
情報セキュリティ
05 データ

# 役員報酬

**基本方針**

取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）および執行役員に対する報酬等は、中長期的な業績の向上と企業価値増大への貢献意識を高め、株式保有を通じた株主との利害を共有することを基本方針とし、金銭で支給される「固定報酬」および単年度の会社業績達成度などに連動する「賞与」ならびに役位および中期経営計画などで掲げる業績目標の達成度などに応じて当社株式を交付する「業績連動型株式報酬」から構成されています。なお、監査等委員である取締役および社外取締役に対する報酬等は「固定報酬」のみとしています。また、当社は取締役会の諮問機関として「報酬委員会」を設置しています。取締役（監査等委員である取締役を除く）および執行役員の報酬等に関する方針や手続き、制度内容および各取締役（監査等委員である取締役を除く）・執行役員への報酬案の妥当性を審議し、取締役会へ答申することで、取締役の報酬等の決定に対する合理性および透明性を確保しています。2025年度においては、「報酬委員会」を4回開催しています。

## 報酬支給割合のイメージ（各評価指標において目標値を100％達成した場合）




**賞与の決定方針**

賞与は、役職別の基準額に、営業活動の成果を反映する単年度の連結業績指標の目標達成度や、持続的な成長および企業価値向上に向けた取り組みの成果を反映する非財務指標の目標達成度に応じた係数を乗じて決定し、毎年、一定の時期に現金で支給します。

賞与の額の算定に用いる会社業績に関する指標は、事業活動の最終成果であるとともに株主価値の創出を反映する利益指標である親会社の所有者に帰属する当期利益としています。なお、取締役を兼務しない執行役員は、これらの指標に加えて、担当部門ごとに設定される業績目標などの達成度を加味します。

**業績連動型株式報酬制度**

当社は、役員報酬と当社株式価値との連動性を明確にし、当社の中長期的な業績の向上と企業価値増大への貢献意識を高め、株主の皆さまと利害を共有することを目的に、取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）および執行役員（雇用型執行役員を除く）を対象とした業績連動型株式報酬制度を導入しています。本制度では、役員報酬BIP（Board Incentive Plan）信託を採用し、中期経営計画の期間を対象期間として、役位や中期経営計画などの業績目標の達成度などに応じて、あらかじめ報酬委員会の審議を経て取締役会で決定する株式交付規程に定める算定方法に従ってポイントを付与し、対象期間終了後に、付与された合計ポイント数に応じて当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭を交付または給付することとしています。業績目標の達成度などは、中期業績指標、株主価値指標および非財務指標に基づき評価します。中期業績指標については、中期経営計画の目標として掲げている連結売上収益および親会社の所有者に帰属する当期利益を指標としています。ただし、取締役を兼務しない執行役員については、担当部門ごとに設定される業績目標などを指標としています。株主価値指標については、株主価値の向上への意識づけを強化するため、中期経営計画期間における当社TSR（株主総利回り）と同期間におけるピアグループ企業のTSRとの比較結果に基づき算出する相対TSRを指標としています。非財務指標目標については、当社グループの持続的成長に向けた人的資本経営の取り組みの成果を評価するため、従業員エンゲージメントを指標としています。

**マルス・クローバック制度**

賞与および業績連動型株式報酬について、重大な不正・法令等違反行為、会計上の重大な誤りや不正、自己都合による辞任などの一定の事由に該当した場合には、報酬の支給・交付を受ける権利を没収し、または報酬の減額や返還を求めるマルス・クローバック制度を設けています。

## 役員報酬の種類と内容

| | 固定報酬 | 賞与 | 業績連動型株式報酬 |
|---|---|---|---|
| **報酬の内容** | 役位、職責に応じて他社水準、当社の業績、従業員給与の水準も考慮しながら、総合的に勘案した上で決定し、毎月現金で支給。 | 役職別の基準額に、営業活動の成果を反映する単年度の連結業績指標の目標達成度や、持続的な成長および企業価値向上に向けた取り組みの成果を反映する非財務指標の目標達成度に応じた係数を乗じて決定し、毎年、一定の時期に現金で支給。 | 役員報酬BIP（Board Incentive Plan）信託を採用し、役位や中期経営計画などの目標達成度などに応じて、制度対象期間終了後に、当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭を交付または給付。 |
| **業績目標達成度の評価に用いる指標** | — | • 親会社の所有者に帰属する当期利益の期初に公表する業績予想値に対する達成度<br>• 毎年従業員に対して実施する従業員エンゲージメントサーベイの結果の前年度に対する改善度<br>※取締役を兼務しない執行役員は、上記に加えて、担当部門ごとに設定される業績目標などの達成度 | • **中期業績指標**<br>中期経営計画に掲げる連結売上収益および親会社の所有者に帰属する当期利益の目標達成度<br>※取締役を兼務しない執行役員は担当部門ごとに設定される業績目標などの達成度<br>• **株主価値指標**<br>中期経営計画対象期間中の当社TSRとピアグループ企業のTSRとの比較結果に基づき算出する相対TSR<br>• **非財務指標**<br>中期経営計画期間における従業員エンゲージメントの目標達成度 |
| **支給率の決定** | — | 0～200％の範囲で決定。 | 0～200％の範囲で決定。 |
| **対象** | 取締役、執行役員 | 取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）、執行役員 | 取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）、執行役員 |

## 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数（2025年度）

| 役員区分 | 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（人） |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 固定報酬 | 賞与 | 業績連動型株式報酬 | |
| 取締役（監査等委員である者を除く）（うち社外取締役） | 490(64) | 258(64) | 164(—) | 67(—) | 8(4) |
| 監査等委員である取締役（うち社外取締役） | 86(46) | 86(46) | — | — | 4(3) |

（注1）「賞与」および「業績連動型株式報酬」の総額は、それぞれ2025年度中に費用計上した額です。
（注2）上記には第125回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役（監査等委員である取締役を除く。）1名に対する報酬を含んでいます。

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・ガバナンス
社外取締役座談会
監査等委員メッセージ
新任社外取締役メッセージ
取締役議長メッセージ
役員一覧
リスクマネジメント
コンプライアンス
情報セキュリティ
05 データ

## 報酬委員会

### 役割

取締役および執行役員の報酬決定についての合理性および透明性を確保するため、取締役（監査等委員である取締役を除く）および執行役員の報酬に関する方針などやそれらの取締役および執行役員の報酬案の妥当性に関して、取締役会の諮問を受け審議・答申を行います。

| 構成 | | 社外取締役比率 | 開催実績 |
|---|---|---|---|
| 委員長 社外取締役 | 真茅 久則 | 67% | 2025年度 開催実績 4回 |
| 代表取締役会長<br>社外取締役<br>社外取締役（監査等委員） | 川合 尊<br>髙倉 千春<br>内山 英世（陪席） | | |

### 2025年度の活動内容

2025年度は、取締役会からの諮問に基づき、主に、会社業績・個人業績の評価およびそれらに基づく取締役（監査等委員である取締役を除く。）・執行役員（雇用型執行役員を除く。）の個人別の報酬内容ならびに取締役（監査等委員である取締役を除く。）および執行役員の報酬制度の改定について、審議・答申を行いました。
なお、2026年６月26日開催の定時株主総会終了後、報酬委員会の体制を変更し、引き続き委員の過半数を独立社外取締役とする構成を維持しつつ、より効率的かつ深度ある検討を行うべく従来の体制から委員数を絞り込んだ体制としました。

## サステナビリティ委員会

| 構成 | | 社外委員比率 | 開催実績 |
|---|---|---|---|
| 委員長 社外取締役 | 髙倉 千春 | 67% | 2025年度 開催実績 9回 |
| 代表取締役会長<br>代表取締役社長<br>社外取締役<br>社外取締役（監査等委員）<br>社外有識者 | 川合 尊<br>鈴木 啓司<br>華房 実保<br>児玉 康平<br>宮田 千夏子（ANAホールディングス株式会社参与（SDGs担当）） | | |

詳細は ▶ P.21 サステナビリティ推進体制をご参照ください。

## 政策保有株式

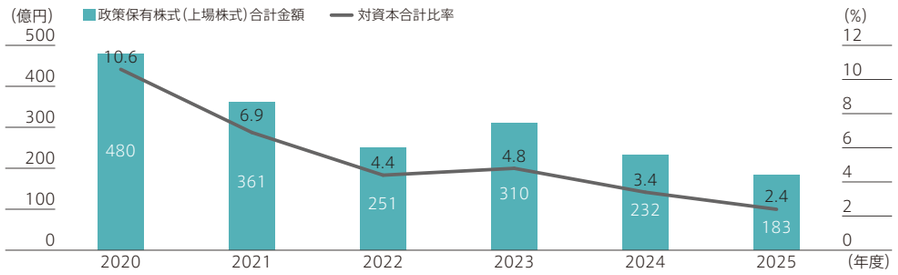
### 政策保有に関する方針

当社は、お取引先さまなどとの継続的かつ安定的な取引関係の維持・強化を基本にしつつ、中長期的な経済合理性を検証の上、当社の企業価値向上に繋がると判断する株式を保有することとしています。この保有に関しては、毎年、取締役会にて個別の政策保有株式について資本コストと中長期的なリスク・リターンとの比較などを踏まえた保有の合理性および企業価値向上の観点から効果の検証を行い、継続保有に該当しないとの判断に至る場合は、適宜市場動向を見ながら売却します。なお、2025年度末時点で保有する政策保有株式（上場株式）は8銘柄183億円（時価ベース）で、資本合計の2.4％です。

### 議決権行使の基準

保有株式の議決権の行使については、保有先および当社の企業価値向上に資するものであるかどうかといった観点から議案ごとに賛否を判断します。特に、役員選任議案、剰余金処分議案および株主価値に大きな影響を与える議案については、議決権行使基準に基づき議決権を行使します。

### 政策保有株式と対資本合計比率の推移




※ 金額は各年度末時点の貸借対照表上の合計額

### 政策保有株式（上場株式）銘柄数の推移

| 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|
| 20 | 16 | 10 | 9 | 8 | 8 |

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・ガバナンス
社外取締役座談会
監査等委員メッセージ
新任社外取締役メッセージ
取締役議長メッセージ
役員一覧
リスクマネジメント
コンプライアンス
情報セキュリティ
05 データ

## 監査等委員会

### 役割

取締役（監査等委員である取締役を除く。以下同じ）の職務執行を監査・監督します。また、取締役の指名および報酬等について、指名委員会および報酬委員会への陪席などを通じてそのプロセスの妥当性・適切性を確認し、意見表明を行います。

| 構成 | | 社外取締役比率 | 開催実績 |
|---|---|---|---|
| 委員長 取締役（常勤監査等委員） | 磯部 謙二 | 75% | 2025年度<br>開催実績<br>12回 |
| 社外取締役（監査等委員） | 永冨 史子 | | |
| 社外取締役（監査等委員） | 内山 英世 | | |
| 社外取締役（監査等委員） | 児玉 康平 | | |

### 2025年度の活動内容

2025年度は、監査方針や監査計画の策定、監査報告書の作成、会計監査人の再任、会計監査人の監査報酬および取締役の選任等・報酬等の意見決定等の付議事項を監査等委員会で審議しました。また、取締役会への出席、指名・報酬委員会への陪席、取締役・執行役員・主要部門長等との面談、事業所・グループ会社への往査、内部監査部門との定期連絡会や共同での監査活動に加え、常勤監査等委員による経営会議等の重要な会議体への出席、決裁書類の閲覧、グループ会社監査役との定期連絡会などの活動の報告を受けて、監査等委員会で内部統制の有効性や業務執行状況について審議し、確認を行いました。

### 重点監査項目

| | |
|---|---|
| **取締役会の実効性の確認** | 業務執行の監督、経営方針・戦略に関する議論の充実化<br>取締役会等の意思決定<br>諮問委員会の充実化 |
| **グループガバナンスの実効性の確認** | M&Aおよび事業運営の監理<br>親会社からのガバナンスの監理 |
| **財務報告の信頼性および内部統制の実効性の確認** | 会計監査の適正性の確保<br>内部統制の適切な活動状況 |
| **情報開示の適切性の確認** | 財務情報・非財務情報の適時適切な情報開示 |

## 監査等委員会の実効性評価

監査等委員会では、事業年度末における監査活動の振り返りに加え、監査の実効性をより向上させていくため、組織の整備や運用も含めた全体の評価を自己評価の形式で前事業年度より始め、項目を拡充して実施しました。

**評価方法**

- 全監査等委員を対象としたアンケート調査（監査等委員会室が作成・配付・回収・集計）
- 委員長より各項目について論点を提起し、アンケート全体集計および監査等委員会資料を併用して、全監査等委員による意見交換を行い、取締役の職務の執行を監査する上で効果的な取り組みや今後改善すべき取り組みを抽出

**アンケート項目**

- 監査等委員会の構成：職務分担、専門スキル、事務局体制
- 監査等委員会の運営：開催回数・議事設定、重点監査項目、社外監査等委員への情報提供
- 社外取締役との連携：監査等委員でない社外取締役への情報提供
- 三様監査の連携：会計監査人との連携、内部監査部門との連携
- 監査活動：面談聴取、事業所往査、監査結果

**評価結果**

- 全監査等委員による審議の結果、監査等委員会の実効性は十分に確保されていることが確認され、特に以下の点について効果的な取り組みが実行されていることを確認しました。

① 監査等委員会は、その役割・機能を果たす上で、財務・会計、ガバナンス・法務・コンプライアンス、グローバルビジネスなどの必要な知識および適切な経験・能力がバランスよく確保されたメンバー構成となっている。

② 監査等委員会では、特に面談聴取において、代表取締役その他の業務執行取締役・執行役員・部門長と幅広く対話する機会を得ることで、執行側の考え方や社内情況を網羅的に把握することが出来ており、監査ならびに取締役会等での意見表明をする上で有用となっている。

③ 監査等委員会では、会計監査人との連携において、定期的に報告を受ける中で、会計上の検討課題について主要な論点が整理されて議論が深まり、また監査ポイントについて意見するなど、相互に監査の実効性を高めている。

- 2024年度の実効性評価で課題として挙げられていた項目については、以下の通り改善を進めました。

**①重点監査項目**

全ての重点監査項目について、監査の進捗報告を年度途中に行い、追加すべきアクションを議論し実行するとともに、必要に応じ執行側へのフィードバックを行いました。

**②事業所往査**

監査計画の立案にあたり、重点監査項目に紐付けて往査先を選定し、往査の拡充を進めました。また、往査実施後も必要に応じ現地の改善状況について確認を行いました。

- 今回の実効性評価で監査等委員会の実効性を更に高めていくために望ましい項目としては、次の２項目を確認していますので、改善に向けて取り組んでいきます。

**①監査等委員でない社外取締役との連携**

監査等委員でない社外取締役との個別面談や懇談会を行っているが、独立した立場である社外取締役からのさらなる意見や助言を活かしていくために、情報共有やコミュニケーションの機会拡充を図る。

**②事業所往査**

2024年度の評価結果を踏まえ、国内外のグループ会社への往査を拡充して改善を進めているが、事業所責任者への面談聴取に加え、他の従業者からも広く情報を収集するなどして、一層の執行状況の把握を図る。

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・ガバナンス
社外取締役座談会
監査等委員メッセージ
新任社外取締役メッセージ
取締役議長メッセージ
役員一覧
リスクマネジメント
コンプライアンス
情報セキュリティ
05 データ

# 社外取締役座談会



## 好調な今だからこそ、健全な危機意識と次の成長の柱を育てる経営の実行力が問われる

中期経営計画の達成に向け、好調な事業環境にある今だからこそ、長期的な視点に立った経営、新たな収益の柱の創出、そして変革を担う経営人材の育成が問われています。
4人の社外取締役が、ガバナンスの現在地と今後の課題について語り合いました。




社外取締役 土井 美和子　社外取締役 髙倉 千春　社外取締役 三村 孝仁　社外取締役 真茅 久則

※本座談会は2026年6月に実施しました。土井 美和子氏は2026年6月26日をもって任期満了につき退任しています。
※手に持っているのは、当社オリジナルキャラクターの「ニテオン」です。

### ガバナンスは「形式」から「実質」へ
**長期視点の議論を深める次の段階へ**

**土井**　ガバナンス全般は着実に改善しています。厳しい外部環境に対応して業績面で成果を上げる中、取締役会の監督機能も着実に強化されてきました。「中期経営計画2030」の策定に際して、社外取締役を含めて深い議論ができたことも前進です。一方、海外グループ会社を含めたグループ・ガバナンスはさらなる強化が必要です。また、自動車関連事業以外の収益の柱を育てる取り組みも道半ばです。好調な事業環境によって危機意識が薄れ、変革のスピードが鈍ることがあってはなりません。2030年あるいは2040年以降を見据え、新たな事業を生み出し、収益の柱へと育てることが、経営上の最大の課題だと感じています。

**髙倉**　社外役員に就任してから５年が経過しましたが、取締役会や各種委員会での議論について、かなりの充実と改善が図られた印象です。背景には、議長や取締役会事務局の尽力があったと思います。年1回の実効性評価に加え、各会議後にも課題を振り返り、次回以降の運営改善に繋げる仕組みが定着し、改善のスピードも大きく高まっています。今後さらに深めるべき点は、主に二つあると考えています。一つは事業ポートフォリオ視点での意見交換です。戦略全体の中における各事業の位置付けを常に認識した上で、個別案件の判断を行うことが大切です。もう一つは、長期的な視点での意見交換です。Niterraグループの将来像を見据えた長期的な視点でのさらなる議論が必要と考えています。

**三村**　課題については、土井さん、髙倉さんの意見と共通しています。3年前に社外取締役に就任した当時は、ガバナンスに関しては「形づくり」を先行させている印象を受けましたが、この3年間で取締役会の議論の質は確実に高まっています。取締役会の場はフランクに発言がしやすい環境が整えられており、ガバナンス機能は良い方向に進んでいます。また、取締役会事務局からの提案をきっかけに、取締役会の実効性評価へ新たなアプローチを取り入れたことも評価しています。社内の常識・慣習を見つめなおし、社外の視点を取り入れることで積極的に改革を進めようとしている点に、今後も期待しています。

**真茅**　共感できる多くの意見が出ましたので、私からは、あえて課題を指摘します。特に重要なのは、海外グループ会社やM&Aで取得した会社を含むグループ・ガバナンスの強化です。取締役会でも、私を含む社外取締役から継続的に提言しており、改善は進み始めていますが、さらなる強化が必要です。2025年6月にグループ入りしたNiterra Materials（旧 東芝マテリアル）についても、これまで培ってきた文化や事業の特性を尊重しつつ、ガバナンスを効かせ、いかに成長に繋げていくかを注視しています。グループ全体を適切にマネジメントする力を高めていくことが重要です。

### 取締役会の議論を、より長期的な視点で
**全社戦略を意識した議論の拡充を**

**真茅**　取締役会でより実りのある議論を行うための取り組みや改善は、着実に進んでいます。例えば、取締役会前の事前説明は効率良く運営されるようになりました。一方で、社外取締役と執行側では、議案を捉える視点には違いがあります。我々は、中長期的な方向性や戦略的な重要性を問うことが多い一方で、執行側は個別案件の妥当性や詳細に重心を置きがちです。各案件の全社戦略における位置付けを整理した上で議案を提示してほしいと考えています。

**三村**　両者の視点の違いは確かに感じます。執行側からは、議案の詳細や今後のアクションといった「木」の説明は事細かに示されますが、

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・ガバナンス
社外取締役座談会
監査等委員メッセージ
新任社外取締役メッセージ
取締役議長メッセージ
役員一覧
リスクマネジメント
コンプライアンス
情報セキュリティ
05 データ

どのような未来を目指すのかという「森」の説明は、まだ十分ではありません。全社戦略との繋がりまで示すことが必要であり、この点に関する議論の質を高めようとする取締役会事務局の工夫は感じられます。最近では取締役会の前に、経営会議での議論の状況が共有され、重要な決議案件が付議されるまでの執行側での検討過程を把握できるようになりました。これにより議案が唐突に付議されるという印象も薄れています。買収後のグループ会社運営など、決議した案件のその後のモニタリングについては、是正は図られつつあるものの、さらなる強化が必要と考えています。

**髙倉**　執行側の説明は、外部環境を踏まえ、全社の事業ポートフォリオ運営の中で当該案件をどう位置付け、また、その実行によってどのような将来像を描くのかといった視点が薄いと感じることがあります。取締役会での議論の質を高めるためには執行側での議論の質も高める努力が必要であり、こうした視点を持って議論を深めていくことは、次世代の経営者の育成に向けても役に立つはずです。

**土井**　個々の案件に関し、突き詰めて議論を深めていくことも必要です。これは、社外取締役としての6年間で常に感じてきたことです。特にM&Aや新規事業では、ベストシナリオだけではなく、ワーストシナリオや撤退条件をあらかじめ明確にしておくことが重要です。また、自社の強みをしっかり把握した上で、その強みにどう磨きをかけて、ビジネスに結び付けていくのかを深く考えることが必要です。M&Aに関する議論でも、その目的が技術力の獲得・強化なのか、人材の獲得なのか、市場の獲得なのかなど、その狙いを明確に定めることが欠かせません。



## 指名・報酬の実効性を高める

**変革に向けて、経営チームを担う人材を育てる**

**髙倉**　指名・報酬委員会の運営は年々改善し、経営人材の候補者や評価対象となる執行役員についても、プレゼンテーションや対話など、社外取締役がさまざまな角度から人物や業務内容を理解するための工夫が進んできました。一方で、どのような基準で候補者を絞り込むのか、また、評価基準や報酬内容をどのような考え方に基づき設定するのかについては、さらに議論を深める必要があります。

**土井**　サクセッションに関しては、候補者とのランチミーティングや取締役会でのプレゼンテーションの実施など、候補者が経営視点で自身の考えを表明し、社外取締役がそれを聞くような機会が増えたことは評価しています。一方で、指名や報酬に関する執行側での議論の経過の共有には、なお改善の余地があり、透明性を一層高めていくためにも、それらを指名・報酬委員会で丁寧に共有していくことが重要です。

**三村**　指名・報酬委員会では、最終案を示す段階で審議するだけでなく、制度や候補者を検討する早い段階から、社外取締役が議論に関与することが重要です。今回の社長交代では、候補者が絞り込まれる前の段階から対話の機会が設けられ、経営者としての能力や人間性を多面的に理解する機会が設けられました。最終的な選定においても、社外取締役を含む委員がそれぞれの意見を示すなど、公正で丁寧なプロセスがとられており、この点は高く評価しています。今後重要になるのは、当社がどこを目指していくのか、どう変わっていくのかを見据えた経営人材プールの拡充です。最終選考の場に残った候補者を評価するだけでなく、中長期的な戦略に沿った人材の育成や候補者の選定が行われているかを監督することも必要です。

**髙倉**　指名委員会の議論では、次世代経営人材について話し合い、1人のスーパースターに委ねるのではなく、経営チームのメンバーとしてトップを支える人材も育てるべきだという意見もありました。経営環境の不確実性が高まる中で当社が将来的にどうありたいかを描くためには、状況を客観視し、固定観念を打ち破ることが必要です。そのためには、スキルやバックグラウンドの異なる多様な経営チームによる深い議論が欠かせません。



**真茅**　私も、次世代の経営陣には、チームで経営を進めていけるような人材が必要と考えています。諮問委員会の運営で重要なことは、執行側の案をそのまま追認するのではなく、必要に応じて異なる意見や視点を提示できる会議体であることです。同様に、次世代の経営陣もまた、異なる意見や視点を提示できるチームであるべきと考えています。

**髙倉**　どのような人材を登用し評価するのかという指名・報酬の仕組みは、組織を変革し、新しい事業を創出するための鍵となります。これこそが事業ポートフォリオと人材ポートフォリオの連動であり、そうした変革を進められる経営人材を育てるためにも、指名・報酬一体で、求める人材像や評価の在り方を継続的に見直していくことが重要です。

## サステナビリティ経営の実践と持続的な価値創出

**リスクマネジメントの徹底と事業ポートフォリオ変革の実行**

**土井**　当社グループには、主力の自動車関連事業での収益を維持し

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・ガバナンス
社外取締役座談会
監査等委員メッセージ
新任社外取締役メッセージ
取締役議長メッセージ
役員一覧
リスクマネジメント
コンプライアンス
情報セキュリティ
05 データ



つつ、新規事業に対して成長性を見極めた上で積極的な投資を行う両輪の経営が求められています。大胆な施策を推進するには、それを主導できる人材が欠かせず、社内人材の育成に加えて外部人材の登用も選択肢として考えるべきです。また、変革を支える基盤として、DXやAIの活用も重要です。海外を含むグループ全体で情報を迅速かつ的確に把握し活用するための基盤を整備し、経営や生産のプロセスの改革・改善に活かすことで、グループ全体の変革を加速させてほしいと考えています。

**真茅**　自動車関連事業が高い収益力を維持している今こそ、その創出したキャッシュを将来の成長領域に振り向け、強い危機意識を持って次の事業の柱を育てることが重要です。新たにグループに加わったNiterra Materialsにおいては、より踏み込んだ関与と実行力を通じてシナジーを創出し、同社の既存の事業モデルや製品を次のステージへ引き上げられるかどうかが問われています。また、組織や人材の面では、収益構造の中心が自動車関連事業であるがゆえに、自動車関連事業に最適化される傾向があり、これを変革することは簡単ではありません。だからこそ、意識的に多様な人材を登用し、いかに既存の枠組みを越えていけるかが今後の成長の鍵を握っています。

**三村**　Niterra Materialsに関しては、過去最大規模の買収案件であり、進捗や課題については継続的にモニタリングしています。同社が培ってきた企業文化や事業の進め方を尊重しつつも、株主・投資家に対する説明責任の観点からも、より厳格な監督を実行し、成長に向けた具体的な道筋をより明確に示していく必要があります。また、サステナビリティ経営を進める上では、リスクマネジメントの一層の強化が重要です。企業が向き合うべきリスクが多様化する中で、将来を見据えて備える姿勢を、これまで以上に徹底しなければなりません。専門部署に任せきりにするのではなく、経営全体を俯瞰する、よりマクロな視点からさらなるリスクマネジメントに取り組む必要があります。

**髙倉**　人的資本経営を進める上では、「なぜこの人材戦略なのか」ということを自社独自の成長ストーリーや事業戦略と関連付けて明確に語ることが重要です。その中で、Niterraウェイで掲げる４つの共有価値観は、国内・海外問わず全ての従業員にとって働く意義やアイデンティティの拠り所になります。組織の変革にあたっては、今一度こうした共有価値観を中核に据えて、一貫した経営方針やメッセージを発信し、組織をリードできる経営人材の育成が不可欠です。

## 株主・投資家に向けたメッセージ

**真茅**　当社グループは、自動車関連事業が生み出す安定的なキャッシュ・フローを背景に、非常に高い潜在能力を有していると考えています。このキャッシュ・フローを成長事業へ適切に再投資し、収益の柱となる新たな事業を創出するというサイクルを回すことで持続的な成長を実現することが可能です。我々社外取締役は、その投資が将来の企業価値向上に繋がるものかをしっかりと見極め、適切に監督を行ってまいります。当社グループは決して自動車関連事業だけが強い会社ではなく、さまざまな成長の可能性を秘めており、今後の変化にご期待いただきたいと思います。

**三村**　経営陣や執行側には、これまで以上に株主・投資家の視点を強く持って経営に臨んでほしいと考えています。そうした視点を判断基準として持つことで、経営の質は高まり、企業価値の一層の向上に繋がっていくはずです。こうした視点が適切に経営に反映されるよう、我々社外取締役も率直に意見を述べるとともに、取り組みの進捗を継続的に監督していきます。

**髙倉**　製品、財務基盤、従業員のいずれの面でも当社グループは優れた力を備えています。こうした会社としてのベースは、まさに先人の方々の努力の賜物です。ただ、これからは景色が変わってきます。次の柱が形になるまでには時間がかかるからこそ、「先を見る」「外を見る」「全体を見る」という視点を持ち、人材育成を含め、早くから備えることが必要です。また、新たな成長領域を形にしていくには、なぜ取り組むのか、どのような価値を生み出すのかを社外に伝え、さまざまなステークホルダーとの対話を通じて、外部の視点から自社や事業を捉える力を鍛えてほしいと思います。我々社外取締役も、そうした視点が社内に根づくよう後押ししていきます。

**土井**　これまでの躍進を踏まえれば、当社は今後も日本の産業に大きく貢献できることと思います。それができるだけのポテンシャルや資金力も十分にあります。株主・投資家の皆さまには、温かく、そして時には厳しい視点を持っていただき、どのような世界を実現してほしいのか、その中で当社にどのような企業として活躍してほしいのかを、ぜひ率直に投げかけていただきたいと思っています。従業員の皆さまには、こうした声に耳を傾け、今後の日本を支える企業となるよう、より大きな夢を持って挑戦し続けてほしいと思います。



PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・ガバナンス
社外取締役座談会
監査等委員メッセージ
新任社外取締役メッセージ
取締役議長メッセージ
役員一覧
リスクマネジメント
コンプライアンス
情報セキュリティ
05 データ

# 監査等委員メッセージ



**変革期において、監査等委員会には、執行の状況を的確に把握し、現場に潜むリスクの兆候を捉え、取締役会の監督機能を支える役割が求められています。**
**3名の監査等委員が、それぞれの立場と専門性から、活動の振り返りと今後の課題を語ります。**



## 現場・執行・社外を繋ぎ、監査・監督機能の実効性を高める

取締役　常勤監査等委員
**磯部 謙二**

常勤監査等委員に就任し、3年目を迎えています。社内監査等委員の立場として、社内の主要会議体への出席によって得られた執行側の情報をもとに、現場におけるリスクの所在や課題を客観的に捉え、社外監査等委員の方々にお伝えするようにしています。監査計画や往査先の決定、役員面談での質問事項に関しても、社内で知り得た執行側の情報をベースに社外監査等委員の方々の意見も取り入れてより有益な監査活動となるように取り組んでいます。往査を通じて痛感するのは、「現場」「現物」「現実」の基本を押さえることの重要性です。そこから潜在的なリスクや課題が見つかることもあります。また、取締役や執行役員、主要な拠点長、グループ会社へのヒアリングも年間40件ほど実施し、実態把握に努めています。
監査等委員会の実効性評価についても毎年実施しています。監査等委員会の構成・運営、社外取締役との連携、三様監査など幅広い観点での意見交換を通して、委員会での議論の活性化や、委員間のコミュニケーションの深化が進みました。
常勤監査等委員である自分自身に課す課題としては、社内に存在しているリスクへの感応度をさらに研ぎ澄ますことです。現場に精通し過ぎると、社内の事情を酌みたくなるものですが、自分自身を律して客観的な判断ができる能力を身につけていきたいと思います。こうした意識を持ち、社外監査等委員の方々へ適時適切な情報提供を充実させることで、監査等委員会のさらなる実効性の向上に繋げていきます。



## 現場理解と客観性を両立し、リスクの兆候を捉える

社外取締役　監査等委員
**永冨 史子**

この1年を振り返ると、社外の監査等委員として、主要部門へのヒアリングによる情報収集を含め、良いコミュニケーションを図ることができたと考えています。事業所への往査などを通じて感じるのは、事業の現場には宝物が多く埋まっている、つまり見るべき部分が多いことです。一方、現場の方々の話を聞くほど理解は深まりますが、そこに引きずられて「分かったつもり」にならず、客観的な視点とのバランスを取り、リスクを見失わない意識は強く持つようにしています。
監査等委員会の実効性を高める上で重視すべきことの一つに、グループ監査の徹底があります。グッドニュースに比べ、バッドニュースは現場から伝わりにくく、特に遠方のグループ会社や新たにグループに加わった会社では報告が遅れがちです。こうした特性を踏まえ、リスクの兆候を早期に把握する体制づくりが今後の課題だと考えています。
取締役会の実効性向上という観点では、重要議案に関する事前説明の機会が設けられていることを評価しています。社外取締役にとって、社内の状況や議案の背景に関する情報は限られるため、事前に前提情報や論点を確認できることは、議論の質を高める上で有意義です。また、説明する執行側にとっても論点整理の機会となり、結果として取締役会の運営効率化にも繋がっていると感じています。
当社の監査システムは、監査等委員会と社長直轄の内部監査部門が相互に補完し合う仕組みが出来上がっており、すでに完成度の高い状況にあると評価しています。ただ、十分に機能している組織でも、リスクを拾い切れない部分は常に存在します。監査等委員の一人として、課題意識は常に持ち続けたいと思います。



## 成長投資とM&Aに伴うリスクを、会計とガバナンスの視点から見極める

社外取締役　監査等委員
**内山 英世**

私自身、この2年間はさまざまな方々とコミュニケーションを深めました。監査等委員である取締役が、社会から何を期待されているのかを十分に自覚し、その観点を踏まえたコミュニケーションが重要だと感じています。
事業所への往査では、内部監査部門との連携が鍵を握ります。内部監査部門は、あらかじめ定めた監査計画に基づいて着実に監査を行っていますが、そこにマネジメントレベルでのものの見方を加えることで、さらに深い監査が可能になるはずです。こうした観点からも、内部監査部門のさらなるレベルアップは大きな課題の一つと捉えています。
現場往査も、監査等委員としての重要な業務の一つです。また、現場往査では、内部通報制度が機能しているか、トップによる不正を牽制できる体制になっているかに加え、現場が懸念していることや、それがどのレベルまでエスカレーションされているかを確認しています。往査で把握した課題や気づきは取締役会にも報告し、会社として進める改革の加速に繋げていきたいと考えています。
私自身は公認会計士であり、会計士としての立場から2つの論点をもって監査にあたっています。一つは、自動車関連事業の業績が良好な中で、成長投資という名のもとに、将来を過度に楽観した事業計画に基づく会計処理がなされていないかという点。もう一つはM&A先に関して、当初の買収目標を達成しているかの恣意的な会計処理や報告がなされていないかという点です。こうした論点はもちろん、常に株主・投資家を含めた幅広いステークホルダーの視点を持ち、経営の監督や監査にあたることを強く意識しています。

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・ガバナンス
社外取締役座談会
監査等委員メッセージ
新任社外取締役メッセージ
取締役議長メッセージ
役員一覧
リスクマネジメント
コンプライアンス
情報セキュリティ
05 データ

# 新任社外取締役メッセージ





## 研究開発と人的資本の知見を活かし、多様な「個」による価値創造に貢献

社外取締役
**華房 実保**

当社を訪れてまず印象的だったのは、従業員が明るく、誠実に仕事に向き合われていることです。工場見学では、現場に根づくものづくりへの真摯な姿勢や品質を追求し続ける志を肌で感じることができました。競争力ある製品・サービス、強い事業、高営業利益率の背景には、一朝一夕には真似できない高い技術力やお客さまとの強固な信頼関係があり、その根底にあるNiterraウェイが、従業員一人ひとりの自律的な行動の源泉になっていることにも深く共感しました。
私はこれまで、研究開発およびそのマネジメントに長年携わり、新規事業の立ち上げや人材育成を主導してきました。その中で、優れた技術を社会実装に繋げることの難しさを痛感する一方、外部の知見を交えたコ・クリエーション、すなわち共創がイノベーションを生み出す力になることも実感してきました。技術の種を事業へと育てるためには、自前主義にとどまらず、外部との接点を広げ、誰と組み、どのようなチームで実現していくのかを早い段階から検討していくことが重要です。当社の今後のさらなる成長に向け、事業のバランスを取りながら、既存事業は安定成長を目指すと共にコア・アセットを活用した新規事業に対しても適切に、経営資源を配分していくことが不可欠と考えています。
また、政府機関で女性活躍推進の政策立案、国連機関の日本ネットワークでサステナビリティ推進等に携わった経験から、人的資本経営の核となる多様な人材の活躍を重視しています。AI等の先端技術が普及する時代においても、最終的な差異化の源泉となるのは「人」です。一人ひとりが自律的・主体的に考え、率直で自由闊達なコミュニケーションを通じて、足し算ではなく、掛け算で新しい価値を創造できるカルチャーを進化させることが重要だと考えています。その前提として、多様な個性が強みを発揮できる適切な評価の仕組みや、製造業の基盤となる心身の健康と安全を守る環境の整備も欠かせません。
社外取締役として、実務と経営の両面で培ってきた知見を活かし、当社の強みを次の成長へと繋げます。ステークホルダーの皆さまの声に真摯に耳を傾け、特に従業員一人ひとりの思いや現場の気づきを大切にしながら、多様な「個」が生き生きと力を発揮し、次世代に向けた変革を推進、挑戦し、新たな価値を生み出し続ける組織づくりに貢献してまいります。



## 適切なリスク管理とグローバルな視点で、変革への柔軟な挑戦を後押し

社外取締役　監査等委員
**児玉 康平**

スパークプラグ等の主力製品でグローバルトップシェアを誇る当社は、日本の製造業として世界に胸を張れる会社だと感じています。一方で、環境問題や産業の構造変化などを背景に、従来のビジネスモデルからの転換が不可欠となる重要な局面にある企業でもあります。業績が好調な今だからこそ、健全な危機感を持ち、次の成長の柱を着実に育てていく必要があります。
日本企業が真にグローバル市場で戦うためには、日本流の輸出型発想から脱却し、世界水準の視座やガバナンスの在り方を理解した上で、現状とのギャップを埋めていく姿勢が不可欠です。社外取締役として、私が持つ2つのバックグラウンドを当社の変革に活かしていきたいと考えています。
1つは、事業会社における長年の法務・リスクマネジメントやM&Aの実務経験に加え、14年間の海外勤務で培ったグローバルスタンダードの視点です。当社が事業ポートフォリオを再編し、より幅広い市場へ挑むためには、コーポレート機能も「守りの管理部門」からの脱却が求められます。AIなどのテクノロジーも積極的に活用し、多様なグローバル人材を牽引しながら、ビジネスに直接貢献する法務・リスクマネジメントのあり方が重要です。政府のガイドライン策定等に参画した知見も活かし、監査等委員としてリスクを適切にコントロールしながら、経営陣の挑戦を建設的に後押ししていきます。
もう1つは、アメリカのシリコンバレーにおいて、500社近いスタートアップをプロボノ※として支援してきた経験です。突拍子もないアイデアが事業へ育つ過程、そして多くの企業が志半ばで撤退していく現実を見てきました。成功する企業に共通するのは、環境に合わせてアメーバのように柔軟に姿を変えられることです。過去の成功に固執すれば成長機会を逃しかねません。
これから先、当社がビジネスモデルを転換し、現在とは異なる企業体へ進化していくとしても、柔軟な自己変革を続けることで、さらに次の100年を生き抜く企業になれる。そのための一員でありたいと考えています。その実現に向け、実効性の高い提言を行い、当社の持続的な企業価値向上に尽力してまいります。

※プロボノ：職務上の専門知識・技術を生かして行う社会奉仕活動

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・ガバナンス
社外取締役座談会
監査等委員メッセージ
新任社外取締役メッセージ
取締役議長メッセージ
役員一覧
リスクマネジメント
コンプライアンス
情報セキュリティ
05 データ



# 不確実性が高く「正解」の見えない時代において、多様性ある取締役会での議論の深化を図り持続的な企業価値向上を支えていきます

代表取締役　取締役会長
**川合 尊**

## 「妥協解」ではなく「最適解」を導く

2026年度より経営体制刷新にあわせ、取締役会議長を務めることとなりました。Niterraグループの取締役会は、前議長の尾堂真一のリーダーシップのもと、ガバナンス体制強化に継続して取り組んできました。その結果、多様なキャリアを持つ独立社外取締役が過半数を占める構成となり、専門性と経営目線のバランスを保ちながら、率直に意見を交わす土台は着実に整ってきたと認識しています。社外取締役からの客観的かつ多面的な指摘は、執行側とは異なる視点から論点を深め、取締役会の実効性を高める重要な要素となっています。

一方で、企業規模の拡大やグループ会社の広がり、事業ポートフォリオ変革の必要性が高まる中で、取締役会に求められる役割はさらに高度化しています。だからこそ、外部視点や専門知見をより一層活かし、執行に対する適切な監督と、経営の質・スピードの向上に繋げていくことが必要です。

今の「正解」の見えない時代に取締役会に求められるのは、単なる承認、あるいは各意見を足して割ったような「妥協解」ではありません。まずは議長として社内外の取締役の多様な意見を引き出し、議論の深化に注力すること。そして多面的な検討の上で、意見を発散させるだけでなく、会社として意思を持った「最適解」を導く場として機能させていきたいと決意を新たにしています。

## 「グループガバナンス」「リスク対応」「選択と集中」が重要テーマ

当社を取り巻く変化に伴い、今後、早急に議論を深めるべきテーマの一つが「グループガバナンス」の在り方です。当社は事業成長やM&Aなどを通じて企業規模を拡大するとともに、事業領域や地域の広がりも増しており、従来の延長線上のガバナンスでは対応しきれないフェーズに突入しています。重要なのは、規程などを整えることにとどまらず、目的意識を共有し、実際に機能させることです。事業や地域が広がる中で、異変を早期に捉え、必要な判断と対応に繋げる仕組みとして実効性を持たせる。そのためにも、一部のリーダーに一任するのではなく、各々が意思を持って提案・判断できる人材や縦割りに陥らない組織風土の醸成も肝要と捉えています。

二つ目が、「事業に影響を及ぼし得るリスク」への対応についてです。不確実性が高まりリスク要因も複雑化する中、地政学的リスクに伴う原材料の調達リスクなど、あらかじめ複数のシナリオを想定し、選択肢を検討しておく備えが求められます。取締役会においても、執行側の提案を確認するだけでなく、必要な選択肢が十分に検討されているか、リスクを取りに行く判断が妥当かの見極めまで踏み込んだ議論をしていくべきでしょう。

三つ目に、中長期的な成長に向けたテーマとして「選択と集中」が挙げられます。事業間の収益性の差を精査し、不採算事業を立て直すべきなのか、撤退するのか。撤退する場合は、次にどのような成長の種をまくのかなども含め、広く議論を進めていきたいと考えています。

## 答えのない経営課題に、会社としての意思を持って向き合う

ここに挙げた3つのテーマにおいても、明確な答えは存在しません。だからこそ取締役会には、執行側の提案を確認するだけでなく、多様な視点から論点を深め、会社として意思を持った判断へと導く役割が求められます。その際には、理念体系である「Niterraウェイ」も一つの拠りどころとしながら、事業環境やリスク、企業価値への影響を多面的に検討していくことが重要です。役員合宿やオフサイトミーティングなども活用しながら、社内外の取締役が中長期的な経営課題について率直に議論する機会を増やし、監督機能の実効性をさらに高めてまいります。

さまざまな課題がある中、議長としては適正な監督と経営の促進を両立させるべく、取締役会をリードし、企業として透明性ある説明責任を果たしていきたいと考えています。

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・ガバナンス
社外取締役座談会
監査等委員メッセージ
新任社外取締役メッセージ
取締役議長メッセージ
役員一覧
リスクマネジメント
コンプライアンス
情報セキュリティ
05 データ

# 役員一覧



## 取締役（2026年6月26日現在）



代表取締役　取締役会長
**川合 尊**
1962年10月13日生

**1987年４月**　当社入社
**2011年２月**　当社自動車関連事業本部センサ事業部第2技術部長
**2012年４月**　当社執行役員
**2015年４月**　当社常務執行役員
**2015年６月**　当社取締役 常務執行役員
**2016年４月**　当社取締役 専務執行役員
**2019年４月**　当社代表取締役社長 社長執行役員
**2026年４月**　当社代表取締役会長（現在に至る）

**保有株式数：**38,242株
**在 任 期 間：**11年



代表取締役　取締役社長　社長執行役員
全事業・グループ内部監査本部担当、グローバル戦略本部長
**鈴木 啓司**
1971年3月1日生

**1993年４月**　当社入社
**2017年６月**　当社センサ事業部技術本部長
**2018年10月**　当社センサ事業部副事業部長
**2019年４月**　当社執行役員
**2020年４月**　当社上席執行役員
**2025年６月**　当社取締役 上席執行役員
**2026年４月**　当社代表取締役社長 社長執行役員（現在に至る）

**保有株式数：**9,459株
**在 任 期 間：**1年



取締役 上席執行役員
社長直轄グループ・グループ内部監査本部担当、東京支社長
**鈴木 浩二**
1964年12月23日生

**1988年４月**　当社入社
**2014年11月**　当社自動車関連事業本部営業本部直販部長
**2017年４月**　当社自動車営業本部長兼直販部長
**2018年４月**　当社執行役員
**2019年４月**　当社上席執行役員
**2026年６月**　当社取締役 上席執行役員（現在に至る）

**保有株式数：**15,700株
**在 任 期 間：**新任

※取締役就任以前に監査役を務めていた取締役については、取締役および監査役としての在任年数を通算しています。
※保有株式数は2026年3月31日時点の数値です。また、日本特殊陶業役員持株会における本人持分を含めています。

執行役員については当社ウェブサイトをご覧ください。
https://www.niterragroup.com/corporate/profile/executive/



社外取締役
**髙倉 千春**
1959年12月22日生

**1983年４月**　農林水産省入省
**1992年５月**　米国Georgetown大学MBA取得
**1993年８月**　株式会社三和総合研究所
（現 三菱UFJリサーチ＆コンサルティング株式会社）コンサルタント
**1999年７月**　ファイザー株式会社人事部企画担当部長
**2006年10月**　ノバルティス ファーマ株式会社人事・コミュニケーション本部人財組織部長
**2014年７月**　味の素株式会社理事・グローバル人事部長
**2020年４月**　ロート製薬株式会社人事アドバイザー
**2020年６月**　同社取締役 人財・Well-being経営推進本部長
**2021年６月**　当社社外監査役
**2022年４月**　ロート製薬株式会社取締役 チーフヒューマンリソースオフィサー（CHRO）
**2022年６月**　当社社外取締役（現在に至る）
**2023年６月**　野村不動産ホールディングス株式会社社外取締役（現在に至る）
三井住友海上火災保険株式会社社外取締役（現在に至る）

**保有株式数：**1,762株
**在 任 期 間：**5年（2021年6月から2022年6月までの社外監査役在任期間1年を含む）



社外取締役
**三村 孝仁**
1953年6月18日生

**1977年４月**　テルモ株式会社入社
**2002年６月**　同社執行役員
**2003年６月**　同社取締役執行役員
**2004年６月**　同社取締役上席執行役員
**2007年６月**　同社取締役常務執行役員
**2008年４月**　同社取締役常務執行役員
ホスピタルカンパニー統轄、営業統轄部管掌
**2009年６月**　同社取締役常務執行役員 中国・アジア統轄
**2010年４月**　同社取締役常務執行役員 中国総代表
**2010年６月**　同社取締役専務執行役員
**2011年８月**　泰尔茂（中国）投資有限公司董事長兼総経理
**2017年４月**　テルモ株式会社代表取締役会長
**2021年６月**　一般社団法人日本医療機器産業連合会会長
**2022年４月**　テルモ株式会社取締役顧問
**2022年６月**　同社顧問
株式会社オートバックスセブン社外取締役
三井化学株式会社社外取締役（現在に至る）
**2023年６月**　当社社外取締役（現在に至る）
**2026年６月**　日本光電工業株式会社社外取締役（現在に至る）

**保有株式数：**1,708株
**在 任 期 間：**3年



社外取締役
**真茅 久則**
1958年5月2日生

**1982年４月**　富士写真フイルム株式会社
（現 富士フイルムホールディングス株式会社）入社
**2015年６月**　富士フイルム株式会社執行役員
**2016年12月**　同社取締役執行役員
**2017年６月**　富士ゼロックス株式会社
（現 富士フイルムビジネスイノベーション株式会社）
取締役常務執行役員
**2019年６月**　同社取締役専務執行役員
**2021年４月**　富士フイルムビジネスイノベーション株式会社
代表取締役社長・CEO
**2022年４月**　同社取締役会長
**2024年６月**　当社社外取締役（現在に至る）
**2025年５月**　株式会社安川電機社外取締役（現在に至る）
**2025年６月**　ENEOSホールディングス株式会社社外取締役（現在に至る）

**保有株式数：**1,052株
**在 任 期 間：**2年



社外取締役
**華房 実保**
1965年2月16日生

**1989年４月**　三菱化成株式会社（現：三菱ケミカル株式会社）入社
**2009年４月**　株式会社三菱化学科学技術研究センター
（現：三菱ケミカル株式会社）事業化推進部長
**2012年４月**　株式会社三菱ケミカルホールディングス
（現：三菱ケミカルグループ株式会社）
経営戦略室KAITEKIグループマネジャー
**2014年９月**　内閣府官民人材交流副センター長
内閣府大臣官房審議官（男女共同参画局担当）
内閣官房すべての女性が輝く社会づくり推進室次長
**2017年４月**　三菱ケミカル株式会社理事役情電・ディスプレイ企画部長
**2018年４月**　同社執行役員情電・ディスプレイ企画部長
**2019年４月**　同社執行役員開発本部長兼研究推進部長
**2021年４月**　株式会社三菱ケミカルリサーチ代表取締役社長
**2026年３月**　住友重機械工業株式会社社外取締役（現在に至る）
**2026年６月**　NTT株式会社社外取締役（現在に至る）
当社社外取締役（現在に至る）

**保有株式数：**0株
**在 任 期 間：**新任



取締役　常勤監査等委員
**磯部 謙二**
1963年8月9日生

**1986年４月**　当社入社
**2011年７月**　当社経理部長
**2013年４月**　当社経営企画部長兼広報室長
**2015年12月**　当社経営管理本部経理部長兼広報室長
**2016年４月**　当社執行役員
**2018年６月**　当社取締役執行役員
**2019年４月**　当社取締役上席執行役員
**2022年６月**　当社上席執行役員
**2024年４月**　当社常勤顧問
**2024年６月**　当社取締役（常勤監査等委員）（現在に至る）

**保有株式数：**21,924株
**在 任 期 間：**6年（2018年6月から2022年6月までの取締役在任期間4年を含む）



社外取締役　監査等委員
**永冨 史子**
1952年11月28日生

**1981年４月**　弁護士登録、蜂須賀法律事務所入所
**1989年３月**　同所退所
**1989年４月**　永冨法律事務所開設（現在に至る）
**2006年５月**　株式会社UCS社外監査役
**2016年６月**　中部電力株式会社社外監査役
**2017年６月**　当社社外監査役
**2022年６月**　当社社外取締役（監査等委員）（現在に至る）

**保有株式数：**4,040株
**在 任 期 間：**9年（2017年6月から2022年6月までの社外監査役在任期間5年を含む）



社外取締役　監査等委員
**内山 英世**
1953年3月30日生

**1975年11月**　アーサーヤング会計事務所入所
**1979年12月**　監査法人朝日会計社（現 有限責任あずさ監査法人）入社
**1980年３月**　公認会計士登録
**1999年７月**　朝日監査法人（現 有限責任あずさ監査法人）代表社員
**2002年５月**　同監査法人本部理事
**2006年６月**　あずさ監査法人（現 有限責任あずさ監査法人）専務理事
**2010年６月**　同監査法人理事長
KPMGジャパンチェアマン
**2011年９月**　KPMGアジア太平洋地域チェアマン
**2013年10月**　KPMGジャパンCEO
**2015年９月**　朝日税理士法人顧問（現在に至る）
**2016年６月**　オムロン株式会社社外監査役
**2017年６月**　SOMPOホールディングス株式会社社外監査役
**2018年６月**　エーザイ株式会社社外取締役
**2019年６月**　SOMPOホールディングス株式会社社外取締役
**2024年６月**　当社社外取締役（監査等委員）（現在に至る）

**保有株式数：**163株
**在 任 期 間：**2年



社外取締役　監査等委員
**児玉 康平**
1961年5月24日生

**1987年４月**　株式会社日立製作所入社
**1997年２月**　日立アメリカ社社内弁護士
**2011年２月**　株式会社日立製作所法務・コミュニケーション統括本部
法務本部部長
**2013年４月**　同社インフラシステムグループインフラシステム社
法務・業務サポート本部長
**2017年４月**　同社システム＆サービスビジネス統括本部
CBRO（Chief Business Risk management Officer）
**2018年４月**　同社執行役常務ゼネラルカウンセル、リスクマネジメント担当
**2020年４月**　同社執行役常務CLO（Chief Legal Officer）兼
ゼネラルカウンセル兼CRMO（Chief Risk Management Officer）
兼オーディット担当
**2024年４月**　同社エグゼクティブアドバイザー
**2025年６月**　株式会社アイ・アールジャパンホールディングス
社外取締役 監査等委員（現在に至る）
**2026年６月**　一般社団法人日本CLO協会理事長（現在に至る）
当社社外取締役（監査等委員）（現在に至る）

**保有株式数：**0株
**在 任 期 間：**新任


PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・ガバナンス
社外取締役座談会
監査等委員メッセージ
新任社外取締役メッセージ
取締役議長メッセージ
役員一覧
リスクマネジメント
コンプライアンス
情報セキュリティ
05 データ

# リスクマネジメント



PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・ガバナンス
社外取締役座談会
監査等委員メッセージ
新任社外取締役メッセージ
取締役議長メッセージ
役員一覧
リスクマネジメント
コンプライアンス
情報セキュリティ
05 データ

## リスクマネジメント方針

**私たちは、グローバルな視点でグループを取り巻く経営環境の変化やリスクの多様化に適応し、経営資源の損失を低減もしくは回避するようリスクマネジメントを推進して、企業価値の向上に努めます。**

**行動指針**

- グローバルかつ長期的な視点で、経営目標の達成を阻害するリスクを捉え、計画的、組織的にリスクの未然防止に努めます。
- 万一リスクが顕在化した場合は、ステークホルダーへの影響を最小限に抑え、信頼の維持と再発防止に努めます。

## 推進体制

当社グループは、リスクマネジメントの最高責任者を代表取締役社長、推進責任者をビジネスマネジメント室担当執行役員として、リスクを未然に防ぐ「リスク管理」と、重大なリスクが発現したときに対処する「危機管理」を一元化させたリスクマネジメント体制の整備と運用を図っています。また、代表取締役社長が任命した執行役員を委員長とするリスクマネジメント委員会（年2回の定例会および必要に応じて臨時会を開催）を専門委員会の一つとして設置し、全社的なリスクマネジメントを実践しています。

2025年度はリスクマネジメント委員会を2回開催し、戦略リスク管理、優先リスクへの対応、リスクマップの更新などについて報告、議論しました。

## 統合型リスクマネジメント

事業等のリスクについて業務プロセスごとに具体的なリスクを抽出し、全社的見地で事業存続や目標達成に大きな影響を及ぼすか否かを、影響度と発生可能性、およびその対策状況を分析して評価しています。重点的な対応が必要と評価されたリスクは「優先リスク」として主管部門を定めてリスクの低減活動を推進するとともに、リスクマネジメント委員会で低減活動の状況を確認しています。2025年度は日本およびグローバルのそれぞれに優先リスクを4件定め、その低減に取り組みました。また、経営視点で戦略リスクを統合型リスクマネジメントに取り込むことを目的に、戦略リスクを「中期経営計画の目標達成を阻害するリスク」と定義し、リスク要素の洗い出しを実施しました。

なお、事業等のリスクのうち、(1) 世界情勢・為替変動、(6) 調達、(9) 情報セキュリティなどのテーマは「優先的に取り組む経営課題」の主な取り組み内容としても取り上げており、サステナビリティ経営上の重要課題として認識されています。

| 事業等のリスク | |
|---|---|
| (1) 世界情勢・為替変動に関するリスク | (7) 自然災害・感染症に関するリスク |
| (2) 事業環境に関するリスク | (8) 環境に関するリスク |
| (3) 製品品質に関するリスク | (9) 情報セキュリティに関するリスク |
| (4) 技術開発に関するリスク | (10) 人材確保に関するリスク |
| (5) 知的財産に関するリスク | (11) コンプライアンスに関するリスク |
| (6) 調達に関するリスク | (12) 事業投資に関するリスク |
| | (13) 人権侵害に関するリスク |

※リスクに対する取り組みは126期有価証券報告書のP.26をご確認ください。
https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS06537/179cd5cb/bfb4/490b/a05b/2c5ac2c515ba/S100YJTF.pdf

## 事業継続マネジメント(Business Continuity Management：BCM)

地震など大規模災害時におけるさまざまな事象を想定した事業継続マネジメントの活動を実施しています。大規模災害などに遭遇しても被害を最小限にとどめ、万一の操業停止時にもいち早く生産を再開し、お客さまのサプライチェーンを維持できるように、グループ全社で事業継続計画（BCP）を策定して初動体制や復旧手順を定めているほか、定期的にBCP訓練を実施するなど、防災・減災に取り組んでいます。また、感染症についても、今後の不測の事態に備える体制の整備・維持に継続して取り組んでいます。

※リスクマネジメントの詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。
https://www.sustainability.niterragroup.com/ja/themes/183/

**リスク認識**
**リスクを抽出する**
業務プロセスごとに関係リスクをリストアップする

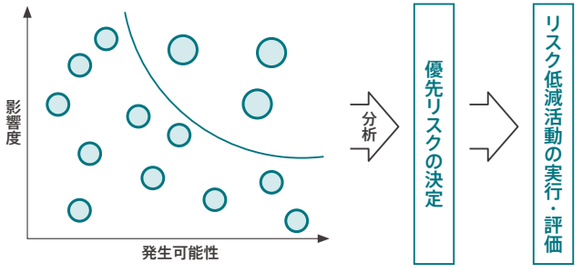
**リスク分析**
**リスクの影響度、発生可能性、対策状況を分析する**
ビジネスマネジメント室および各リスクの主管部門の評価を踏まえて分析する

**リスク評価**
**分析結果を踏まえてリスクの重要度を評価する**
「リスク分析」の結果に基づき、優先リスクの候補を特定する

**優先リスクの決定**
**特に重要なリスク（優先リスク）と主管部門を決める**
リスクマネジメント委員会で「優先リスク」とリスク主管部門を決定する

**対策立案・実行・モニタリング**
**優先リスクの低減活動を立案、実行、モニタリングする**
リスク主管部門はリスク低減活動の計画を立案・実行し、ビジネスマネジメント室はその活動をモニタリングする

**レビュー**
**リスク低減活動を評価し、必要に応じ、改善を指示する**
低減活動の結果をリスクマネジメント委員会で報告し、同委員会はその達成度を評価し、必要に応じ改善を指示する



# コンプライアンス



## コンプライアンス方針

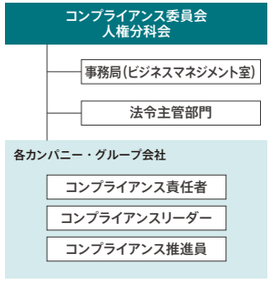
**私たちは、企業が社会の一員であることを認識し、企業倫理を高め、法令、社内規則、国際ルール、社会規範の精神・趣旨を理解することにより社会の要請に適切に応え、国際社会から信頼される企業を目指します。**

### 行動指針

- 法令等を遵守することはもとより、社会人としての良識と責任を持って誠実に行動します。
- 腐敗行為防止についても関連する法令等の遵守のもと、直接的にも間接的にも、腐敗行為（贈収賄、利益相反、インサイダー取引、反競争的慣行、資金洗浄、政治・行政との不適切な関係等）に関与せず、誠実な事業活動をおこないます。贈答・接待の授受は、社会通念上妥当な範囲内（業務上の正当な目的、業界基準等に照らしたもの）で適法におこない、また違法な政治献金・寄付はおこないません。
- 高い倫理観と正しい知識を持って自主的に行動することで問題を未然に防止し、法令遵守・腐敗行為防止の意識の向上を図るために、役員・従業員に定期的に教育と啓発をおこないます。
- 万一、問題が発生した場合には、速やかに事態を収拾して説明するとともに、原因を究明して再発防止に努めます。

※コンプライアンスの詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。https://www.sustainability.niterragroup.com/ja/themes/185/

## 推進体制




当社グループは、コンプライアンスの向上を図るため、代表取締役を委員長とするコンプライアンス委員会（年2回の定例会および必要に応じて臨時会を開催）を設置しています。コンプライアンス委員会は、コンプライアンス違反の未然防止活動や、違反行為があった場合の対応などについての指導・監視などを行っています。また、コンプライアンス委員会での重要決定事項は、経営会議を通じて取締役会に報告され、取締役会の監督のもと、実効性のある推進体制を構築しています。

2025年度はコンプライアンス委員会を2回開催し、法令改正への対応、コンプライアンス活動の状況、海外グループ会社での内部通報制度の実効性向上、国内従業員を対象にしたコンプライアンス意識調査の結果とそれを踏まえた改善活動などについて報告、議論しました。

## 教育・啓発

役員・従業員のコンプライアンス意識・知識を高めるため、各部門のコンプライアンス推進員を通じた情報共有や周知を行うとともに、階層別研修のほか、会社や社会におけるルールをまとめた『コンプライアンスガイドブック』、事例を取り上げた『コンプライアンス通信』、階層別の役割を解説した『コンプライアンス推進の心得（管理職編／中堅社員編）』などを用いて、教育・啓発を継続しています。

2025年度は、国内従業員を対象としたコンプライアンス意識調査を実施し、調査結果をコンプライアンス委員会に報告しました。結果が思わしくなかった部門・グループ会社では改善活動に取り組んでおり、あわせて効果の確認も行っていきます。加えて、海外も含めた全グループ一体となった倫理観の醸成を目指し、『グローバルコンプライアンスガイドブック』を作成し展開しました。

## 内部通報制度

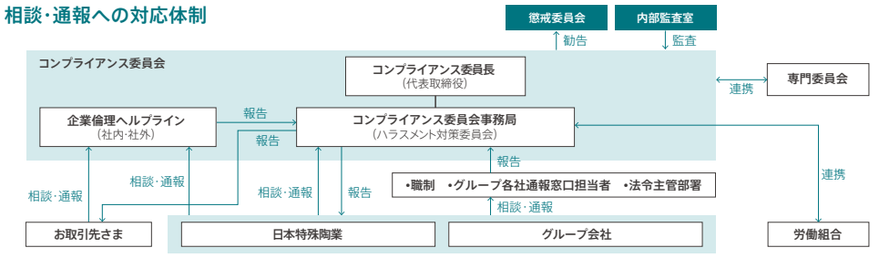
従業者やお取引先さまがコンプライアンスに関する相談・通報を行える内部通報制度「企業倫理ヘルプライン」を整備し、研修や社内イントラネットを利用した啓発、ポスター掲示、携行カード配布などを通じて継続的に周知しています。

窓口は、社内（コンプライアンス委員会事務局）、社外（民間専門業者・日英対応）に設置し、勤務時間外や休日でも相談・通報が可能です。匿名での利用も可能で、通報者の特定や不利益な扱いをされないよう、通報者の保護を徹底しています。窓口では、ハラスメントを含むコンプライアンス違反、またはそのおそれがある行為について相談・通報を受け付けています。内容については、事実関係を調査し、問題が確認された場合は速やかに対処しています。

2025年度は、新たにグループ会社に加わった2社への外部通報窓口を整備しました。グループ会社も含め、ハラスメント・労務関係など125件の相談・通報があり、問題が確認された事案は、速やかに解決・是正を実施しました。また、求職者を対象とした「就活ハラスメント」専用窓口を整備し、2026年度から運用を開始しています。

海外グループ会社においても各社に窓口を設置しており、全社に内部通報制度の実績の把握と有効性の確認を行いました。前述した国内従業員コンプライアンス意識調査の結果と合わせ、グループ全社において認知度と信頼性の向上が確認されています。

### 相談・通報への対応体制




PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・ガバナンス
社外取締役座談会
監査等委員メッセージ
新任社外取締役メッセージ
取締役議長メッセージ
役員一覧
リスクマネジメント
コンプライアンス
情報セキュリティ
05 データ

## コンプライアンス関連の取り組み

**腐敗行為の防止への取り組み**

企業行動規範に定める「公正、透明、自由な競争ならびに適正な取引を行う。また、政治、行政との健全かつ正常な関係を保つ。」に従い、国連グローバル・コンパクトの参加企業として、腐敗行為の防止に取り組んでいます。

従業員に配付する『コンプライアンスガイドブック』には、政治献金への関与、贈収賄の禁止など、腐敗行為の防止に関するルールを定めています。また、「贈答および接待の授受に関する行動指針」「腐敗防止ポリシー」を示し、従業員に不適切な行為がないよう啓発しています。慈善寄付においても、その内容・用途が法令に違反していないことを確認しています。海外グループ会社においても腐敗防止（特に公務員に対する贈賄、ファシリテーション・ペイメントの禁止と予防）に取り組んでおり、従業員への教育および現地法の調査を実施しています。万一、腐敗防止に反する事案があった場合には、コンプライアンス委員会を中心に対応することとしています。

**競争法に関する取り組み**

2014年度に判明した競争法（独占禁止法）違反を重く受け止め、競争法コンプライアンスを推進する体制を整備し、内外の法令遵守徹底に努めています。日本国内においては『独占禁止法コンプライアンスマニュアル』を策定して従業員に周知するとともに、役員向けも含めて各種社内セミナーを実施しています。さらに競争法違反再発防止モニタリングのため、社内Eメール監査システムを導入しています。海外グループ会社においては、当社に対して競争法コンプライアンスの活動状況を定期的に報告するとともに、当社の競争法法務・コンプライアンスチームが遵守体制や運用状況についての監査を実施し、ルールが周知徹底されていることを確認しています。また、専門家を招いてセミナーを実施しています。国内外で教育や監査などを継続して実施し、競争法の遵守を徹底していきます。

**輸出に関する取り組み**

国際社会の平和および安全確保のための輸出管理の国際的な枠組み（国際輸出管理レジーム）に則った外国為替および外国貿易法に基づく国内法規制の遵守はもちろんのこと、米国法規制（EAR）にも対応すべく、社内の輸出管理体制を整えています。

また、関係部門に対して、輸出管理に関する啓発活動や点検活動を継続的に実施して法令を遵守した輸出管理の徹底と強化を図るとともに、軍事転用可能な貨物や機微技術の流出防止についても注力し、国際情勢の不安定化の防止に努めています。

## 税務方針

**私たちは、租税に関する法令等の精神・趣旨を理解することにより社会の要請に適切に応え、国際社会から信頼される企業を目指します。**

**行動指針**

- 各国における法人税をはじめとする税法、ならびにOECD移転価格ガイドライン、BEPS行動計画、グループ内取引における独立企業間価格による価格設定など国際的な税務のスタンダードを遵守し、社会的責任を果たしていきます。
- 租税に関する法令遵守を確実に実行するため、税務に関する知識の向上、正しい理解に努め、また税務当局に対して誠実な態度を持って、信頼性と透明性を高めていきます。
- 各国における適切な申告・納税に努めることで税務リスクを管理し、株主価値を高めていきます。
- 租税回避を意図したタックスヘイブンや軽課税国への利益移転行為、ペーパーカンパニーの利用等の商業的実態のない税制の使用をおこないません。

※国ごとの納税額は当社ウェブサイトをご覧ください。https://www.sustainability.niterragroup.com/ja/themes/347/#anchor17

## 税務に関する推進体制

税務執行は財務担当執行役員が統括しています。重要事項については必要に応じて経営会議または取締役会に報告しています。税務実務は、当社経理部門とグループ会社の経理部門とが連携を図りながら進めています。グループ会社より定期的に、税務を含む財務状況等、職務の執行に係る報告を受けています。そして、案件に応じて適宜、業務に関する指導を行っています。

## 税務に関する取り組み

**税務コンプライアンス**

当社グループは、適切な税務コンプライアンスを徹底するため、OECD等国際機関が公表する国際的な税務基準やガイドラインに準拠し、各事業拠点において、各国・地域の税務に関する法令・規則に従い、適時かつ適切な税務申告と納税を行っています。

**税務リスク**

事業活動における税務リスクに対して、事前に十分な検討を行っています。必要に応じて税務専門家に対して助言・指導などを依頼しています。

**税務プランニング**

納税の社会的意義を十分認識した上で、事業目的の達成のための適切かつ有効な税務プランニングを行うことは重要であると認識しています。法令・諸規則の制定趣旨を踏まえながら、二重課税の排除、優遇税制の有効活用等により、連結キャッシュ・フローの最大化に取り組んでいます。

**税務当局との関係**

当社グループは各国の税務当局との対応を、誠意をもって適切に行い、良好な関係の構築・維持に努めています。当局との見解の相違が生じた場合には、建設的な対話を通して、その解消に努めます。

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・ガバナンス
社外取締役座談会
監査等委員メッセージ
新任社外取締役メッセージ
取締役議長メッセージ
役員一覧
リスクマネジメント
コンプライアンス
情報セキュリティ
05 データ

# 情報セキュリティ



PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・ガバナンス
社外取締役座談会
監査等委員メッセージ
新任社外取締役メッセージ
取締役議長メッセージ
役員一覧
リスクマネジメント
コンプライアンス
情報セキュリティ
05 データ

## 情報セキュリティ方針

**私たちは、保有するすべての情報資産を経営資源の一つと位置付け、これを適正に保護し、有効活用をすることで事業の健全な維持、発展を目指します。**

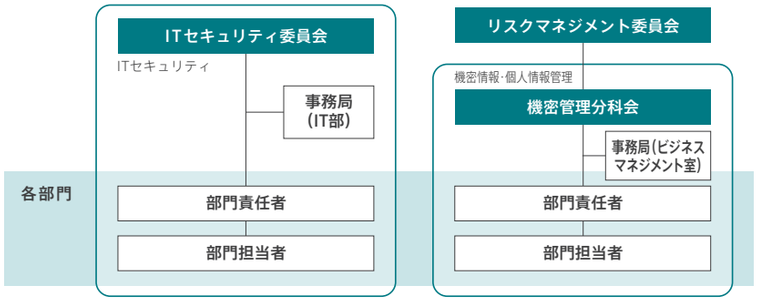
**行動指針**

- お客さまからお預かりした情報、当社グループが保有するノウハウや知的財産、および個人情報等を含めたすべての情報資産を保護・管理する規程を定め、体制と責任を明確化します。
- 情報セキュリティに関する法令、規則等を遵守します。
- 情報資産を取り扱うすべての役員と従業員に対して、情報セキュリティの重要性および具体的な遵守事項の教育をおこないます。
- すべての情報資産に対する機密性、完全性、可用性の維持・向上に向けた情報インフラの最新化を継続的に実施します。
- 日々進展する情報技術の高度化がもたらす情報漏洩リスクに対応するため、事故の未然防止への取り組みを推進します。万一事故が発生した場合は、被害を最小限に留めるとともに再発防止策を講じます。
- 当社グループの情報資産を取り扱うビジネスパートナー（お取引先さまを含む）に対して、当社の情報セキュリティレベルの維持・向上に必要な要件を定め、適切な管理を推進します。

## 推進体制

当社グループは、ITセキュリティおよび機密情報・個人情報管理の領域別に推進体制を整備し、連携して情報セキュリティの強化を図っています。ITセキュリティについては、グローバル戦略本部担当執行役員を委員長とするITセキュリティ委員会（年2回の定例会および必要に応じて臨時会を開催）を設置し、全社的なITセキュリティの活動状況を確認して適切な対策を推進しています。ITセキュリティ委員会での重要決定事項は、経営会議を通じて取締役会に報告されています。2025年度はITセキュリティ委員会を2回開催し、インシデント、ITセキュリティ強化に向けた活動、ISMS活動などについて報告、議論しました。また、グローバル会議を開催し、グループ全体でセキュリティ体制の維持強化を図りました。

一方、機密情報・個人情報管理については、リスクマネジメント委員会の傘下に機密管理分科会（年1回の定例会および必要に応じて臨時会を開催）を設置し、ビジネスマネジメント室担当執行役員を分科会長として、機密情報・個人情報管理に関するリスクの低減を推進しています。2025年度は機密管理分科会を1回開催し、インシデント報告、プライバシーポリシーの改訂に関する説明などを実施しました。




## 情報セキュリティマネジメントシステム

企業や組織を脅かす情報セキュリティ上のリスクに対し、継続的に対応していくため、情報セキュリティを優先的に取り組む経営課題の主な取り組み内容に設定し、ISO27001相当の情報セキュリティマネジメントシステムの構築を進めています。近年、業務のDX化が進展し、生成AIの活用など、留意すべきリスク領域が拡大しています。そのため、新たなリスクについても情報セキュリティマネジメントシステムの評価対象として継続的な改善を図っており、全拠点において、ITセキュリティおよびITシステムに関する監査を毎年実施し、特定した不備事項を速やかに是正しています。なお、一部自動車メーカーの要請により、自動車業界のサプライチェーンを対象とする情報セキュリティの審査基準であるTISAX認証を取得しています。

## 情報セキュリティインシデントへの対応

情報セキュリティインシデントに対応するため、CSIRT（Computer Security Incident Response Team）を構築しています。インシデント発生時は、CSIRTが速やかに事実を整理・確認し、インシデントのレベルを判断した上で対処しています。また、再発防止策としてナレッジの蓄積・共有も実施しています。インシデント発生後の対応はもちろん、事前の防御にも注力し、事前・事後の両面からセキュリティレベルと成熟度の向上に努めています。また、CSIRTは、毎月発行する『CSIRT通信』で従業員へ情報セキュリティに関する最新情報の周知や注意喚起を行っています。緊急時には具体的な注意事項を記載した速報版を発行するなど、インシデントの未然防止にも取り組んでいます。

## 個人情報の保護

欧州一般データ保護規則（GDPR）、日本の個人情報保護法など、世界的に個人情報の保護強化が進んでいることから、当社グループにおいても、各社が規程を設けて、お客さまや従業員などの個人情報の保護、管理、取り扱いを徹底しています。2025年度は利用目的の見直し等を盛り込んだプライバシーポリシー、規程およびガイドラインの改訂を実施しました。

Section
# 05
Data

# データ

90　11年間財務サマリー
91　会社・株式情報









# 11年間財務サマリー



PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ
11年間財務サマリー
会社・株式情報

日本基準 ← → IFRS

(単位:百万円)

| (年度) | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 売上収益 | 383,272 | 372,919 | 409,912 | 425,013 | 426,073 | 427,546 | 491,733 | 562,559 | 614,486 | 652,993 | 731,207 |
| 営業利益又は営業損失(△) | 66,284 | 53,595 | 67,279 | 58,385 | 48,447 | 47,389 | 75,512 | 89,219 | 107,591 | 129,660 | 138,158 |
| 経常利益又は経常損失(△) | 64,483 | 55,559 | 69,094 | 59,258 | — | — | — | — | — | — | — |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益又は当期損失(△) | 30,815 | 25,602 | 44,335 | 42,638 | 33,698 | 38,367 | 60,200 | 66,293 | 82,646 | 92,625 | 112,892 |
| 設備投資額 | 45,339 | 36,328 | 37,591 | 56,587 | 51,004 | 33,444 | 29,589 | 31,335 | 41,173 | 37,532 | 48,997 |
| 減価償却費 | 16,834 | 19,601 | 20,920 | 23,979 | 31,952 | 34,700 | 37,940 | 39,194 | 39,814 | 39,690 | 45,022 |
| 研究開発費 | 23,123 | 23,416 | 25,283 | 28,072 | 28,315 | 26,115 | 23,685 | 27,887 | 29,058 | 28,144 | 26,782 |
| 営業キャッシュ・フロー | 56,465 | 49,764 | 65,707 | 43,704 | 59,787 | 63,397 | 71,910 | 69,305 | 118,179 | 132,921 | 109,384 |
| 投資キャッシュ・フロー | △82,331 | △53,410 | △26,422 | △48,380 | △52,926 | △42,523 | 10,234 | △37,375 | △92,157 | △34,246 | △165,531 |
| フリー・キャッシュ・フロー | △25,866 | 6,335 | 29,636 | △21,356 | 4,627 | 41,398 | 69,713 | 34,382 | 33,364 | 98,462 | △64,241 |
| 支払配当金 | 8,487 | 9,055 | 10,823 | 14,601 | 14,435 | 12,230 | 20,792 | 33,839 | 33,068 | 35,407 | 40,532 |
| 資本合計 | 341,044 | 354,710 | 388,115 | 401,505 | 399,737 | 451,626 | 517,988 | 563,739 | 638,300 | 674,722 | 771,255 |
| 資産合計 | 526,103 | 563,801 | 599,972 | 629,417 | 663,374 | 771,293 | 823,181 | 903,102 | 975,719 | 990,966 | 1,221,101 |
| 有利子負債 | 80,212 | 99,275 | 98,115 | 110,755 | 152,946 | 197,194 | 165,268 | 198,222 | 190,840 | 167,835 | 255,356 |
| | | | | | | | | | | | (単位:円) |
| 1株当たり当期利益又は1株当たり当期損失(△) | 141.60 | 119.44 | 209.37 | 204.74 | 163.06 | 188.59 | 296.04 | 326.09 | 409.47 | 466.34 | 570.43 |
| 1株当たり親会社所有者帰属持分 | 1,557.16 | 1,660.06 | 1,837.46 | 1,917.04 | 1,946.10 | 2,206.18 | 2,530.01 | 2,772.61 | 3,181.33 | 3,399.43 | 3,910.20 |
| 1株当たり配当金 | 42.00 | 42.00 | 60.00 | 70.00 | 70.00 | 60.00 | 102.00 | 166.00 | 164.00 | 178.00 | 205.00 |
| | | | | | | | | | | | |
| 営業利益率(%) | 17.3 | 14.4 | 16.4 | 13.7 | 11.4 | 11.1 | 15.4 | 15.9 | 17.5 | 19.9 | 18.9 |
| 当期利益率(%) | 8.0 | 6.9 | 10.8 | 10.0 | 7.9 | 9.0 | 12.2 | 11.8 | 13.4 | 14.2 | 15.7 |
| 売上収益総利益率(%) | 35.6 | 33.0 | 34.6 | 33.8 | 31.4 | 30.5 | 31.8 | 35.2 | 36.8 | 39.5 | 38.4 |
| 親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)(%) | 9.1 | 7.4 | 12.0 | 10.9 | 8.4 | 9.1 | 12.5 | 12.3 | 13.8 | 14.1 | 15.7 |
| 総資産当期利益率(ROA)(%) | 6.1 | 4.7 | 7.6 | 6.8 | 5.1 | 5.0 | 7.3 | 7.3 | 8.5 | 9.3 | 10.3 |
| 投下資本利益率(ROIC)(%) | 11.4 | 8.5 | 10.0 | 8.2 | 6.3 | 5.5 | 7.9 | 8.6 | 9.5 | 10.9 | 10.3 |
| 親会社所有者帰属持分比率(%) | 64.4 | 62.5 | 64.3 | 63.4 | 59.7 | 58.2 | 62.5 | 62.4 | 65.4 | 68.1 | 62.8 |
| 総資産回転率(回) | 0.8 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.8 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.65 | 0.66 | 0.66 |
| 配当性向(%) | 29.7 | 35.2 | 28.7 | 34.2 | 42.9 | 31.8 | 34.5 | 50.9 | 40.1 | 38.2 | 35.9 |

# 会社・株式情報



## 会社概要（2026年3月31日現在）

**日本特殊陶業株式会社**

| | |
|---|---|
| 本社 | 〒461-0005 名古屋市東区東桜一丁目1番1号<br>アーバンネット名古屋ネクスタビル |
| 創立 | 1936年（昭和11年）10月 |
| 従業員数 | 単体：3,208名　　連結：15,698名 |

## 株式の状況（2026年3月31日現在）

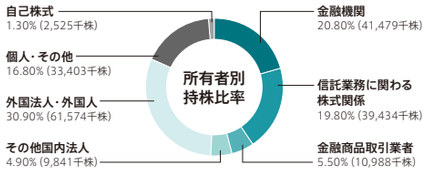
| | |
|---|---|
| 資本金 | 478億69百万円 |
| 発行可能な株式の総数 | 390,000,000株 |
| 発行済株式の総数 | 199,247,720株 |
| 上場証券取引所 | 東京証券取引所 プライム市場<br>名古屋証券取引所 プレミア市場 |
| 株主名簿管理人 | 三菱UFJ信託銀行株式会社 |
| 会計監査人 | 有限責任 あずさ監査法人 |
| 株主数 | 99,497名 |

## 大株主の状況（2026年3月31日現在）

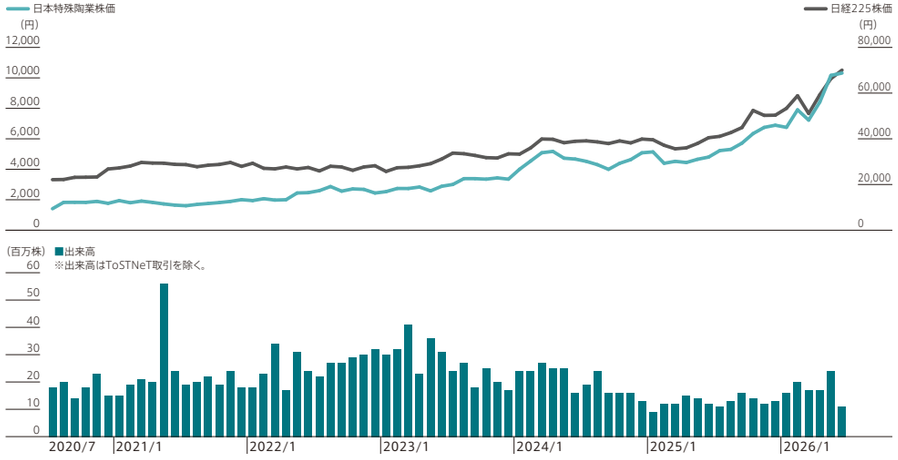
| 株主名 | 所有株式数（千株） | 発行済株式総数に対する所有株式数の割合(%) |
|---|---|---|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 24,171 | 12.28 |
| 明治安田生命保険相互会社 | 16,794 | 8.53 |
| 第一生命保険株式会社 | 12,552 | 6.38 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口) | 11,332 | 5.76 |
| CGML PB CLIENT ACCOUNT/COLLATERAL | 6,551 | 3.33 |
| ゴールドマン・サックス証券株式会社 BNYM | 5,934 | 3.01 |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 | 3,846 | 1.95 |
| 日本生命保険相互会社 | 3,563 | 1.81 |
| JP MORGAN CHASE BANK 385642 | 3,489 | 1.77 |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103 | 3,165 | 1.60 |

※持株比率は自己株式を控除して計算しています。

## 所有者別持株比率（2026年3月31日現在）




## 株価・出来高の推移（2026年6月末時点）




## 参加するイニシアチブ

- GXフューチャー・コンソーシアム
- エコ・ファースト推進協議会

## 主な受賞や認定

その他の受賞や評価、過去の実績については当社ウェブサイトをご覧ください。
https://www.sustainability.niterragroup.com/ja/themes/190/

## ESG投資に関する企業評価

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数（WIN）

FTSE Blossom Japan

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

※日本特殊陶業株式会社のMSCI指数への組み入れ、およびMSCIによるESG Research LLCまたはその関連会社（MSCI）のデータの使用や、MSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCIまたは関連会社による当社の後援、保証、推薦あるいはプロモーションを行うものではありません。MSCIのサービスとデータは、MSCIまたはその情報プロバイダーの所有物で、「現状のまま」提供するものであり、保証するものではありません。MSCIの名称とロゴは、MSCIの商標またはサービスマークです。

### 編集後記

「Niterra Report 2026」をご覧いただき、ありがとうございます。本報告書では、社長交代を伴う新体制のもとで推進する、当社グループの事業戦略や今後の展望を中心にお伝えしました。また、経営方針をより深くご理解いただけるよう、役員メッセージを充実させています。「『地球を輝かせる企業』となる」ために推進している「中期経営計画2030」の進捗や、社会的課題の解決に向けた当社の取り組みをお伝えできていましたら幸いです。引き続き、透明性の高い情報開示と積極的な対話に努めていきます。



上席執行役員 ビジネスオペレーション本部長
**山口 智弘**

統合報告書アンケート：https://www.niterragroup.com/ir/library/integration_report.html　『Niterra Report 2026』プロジェクト事務局

PROLOGUE
01 価値創造ストーリー
02 成長戦略
03 企業価値を向上させる資本
04 コーポレート・ガバナンス
05 データ
11年間財務サマリー
会社・株式情報

Niterra
日本特殊陶業

**日本特殊陶業株式会社**

〒461-0005 名古屋市東区東桜一丁目1番1号 アーバンネット名古屋ネクスタビル
https://www.niterragroup.com
ビジネスオペレーション本部　広報部