



> 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

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、Niterrra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入入る中で、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。

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が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