



日本特殊陶業 統合報告書 2025

Niterra Report 2025

Niterra
日本特殊陶業

“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

長期経営計画2030

2030.03

中期経営計画(5年)

2025.04 ~

中期経営計画(4年)

2021.04 ~

2020.04 ~

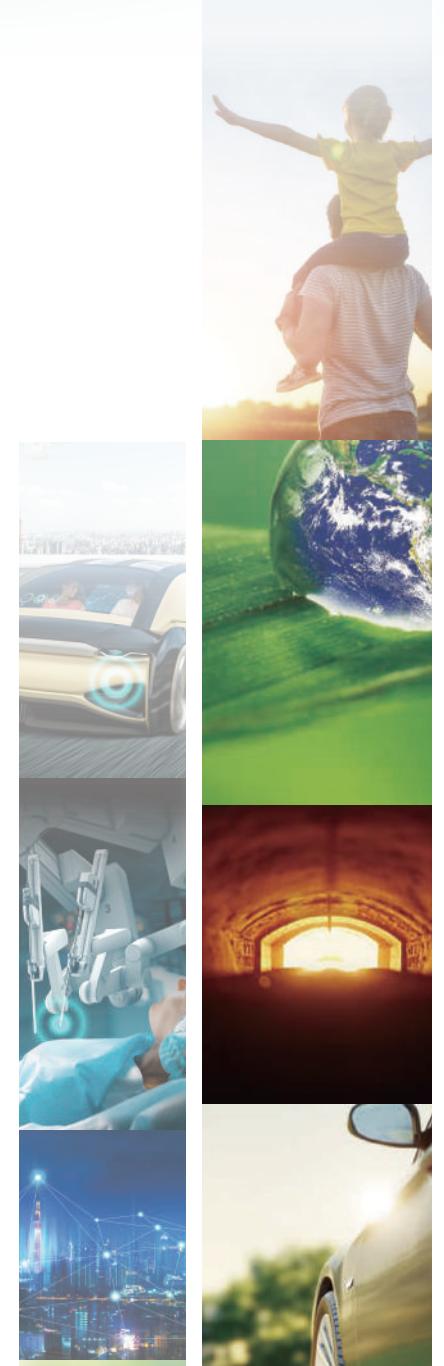
第7次中期経営計画

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。

変えるために、壊す
変わるために、創る

一業一社の精神に立ち返り、ゼロベースで変革する。



私たちの使命

「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、異なる資源を繋ぎ、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ていきます。



セラミックスとその先へ、想像のその先へ

優先的に取り組む経営課題



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

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

注力ドメイン

地球にも人にも豊かな移動で、
遊びの社会を

セラミックスを軸としたコア・アセットを活用し、
人々の生活の利便性向上に貢献します。



モビリティ

半導体

コア・
アセット

環境・エネルギー

高度な情報処理技術による、
社会の利便性向上を

セラミックスの素材特性を活用し、
半導体進化に貢献します。



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



セラミックスの機能とその制御技術を組み合わせ、
カーボンニュートラルに資する循環社会の実現に貢献します。

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。



CSR・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

4つの共有価値観

▶ P.02

CONTENTS

目次／編集方針

PROLOGUE

日本特殊陶業が実現したい未来

- 01 2040 ありたい姿
- 02 私たちの使命
- 03 注力ドメイン
- 04 理念体系

01

価値創造ストーリー

- 07 私たちの現在地
- 08 社長メッセージ
- 12 価値創造の歩み
- 14 価値創造プロセス
- 15 資本とアウトカム
- 16 6つの資本による価値創造
- 17 競争優位の源泉
- 19 事業概要
- 20 成長戦略座談会

02

成長戦略

- 25 成長戦略の変遷
- 26 2040 ありたい姿、使命
- 27 優先的に取り組む経営課題
- 30 優先的に取り組む経営課題の活動レビュー
- 32 優先的に取り組む経営課題に関する特集
- 33 ウエルビーイング担当執行役員メッセージ
- 36 サステナビリティ推進体制
- 37 経営戦略担当役員メッセージ
- 40 中期経営計画2025振り返り
- 42 中期経営計画2030
- 44 DX戦略
- 45 事業戦略 自動車関連
- 48 事業戦略 コンポーネント・ソリューション

03

企業価値向上させる資本

- 53 財務資本・財務担当執行役員メッセージ
- 56 人的資本
- 62 労働安全衛生
- 63 人権の尊重
- 65 製造資本
- 66 知的資本
- 68 自然資本・TCFD
- 74 社会・関係資本
- 75 CSR・サステナビリティ調達

04

コーポレート・ガバナンス

- 77 コーポレート・ガバナンス
- 84 取締役会長メッセージ
- 86 役員座談会
- 89 役員一覧
- 90 リスクマネジメント
- 91 コンプライアンス
- 93 情報セキュリティ

05

データ

- 95 11年間財務サマリー
- 96 主要パフォーマンス
(財務・非財務ハイライト)
- 97 会社・株式情報



各ページ右上のマークを押すと、
本ページに戻ります。

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まいりました。

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。特に今年度からスタートする中期経営計画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て説明しています。

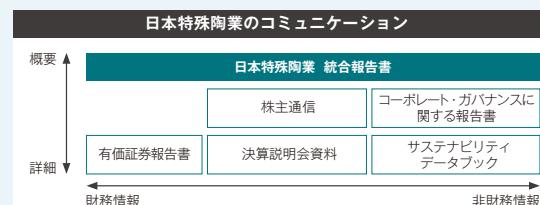
IR活動や事業活動を通じていただいた皆さまのご意見やご关心を反映し、当社グループが社会に提供する価値をより深くご理解いただくことを目指していますので、引き続き、忌憚のないご意見を賜りますようお願い申し上げます。

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るので、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

2024年度（2024年4月1日～2025年3月31日）
※一部、2024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）

参考ガイドライン

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」ための統合的開示・対話ガイド

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。

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/08ja_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

Niterraの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/>

Section

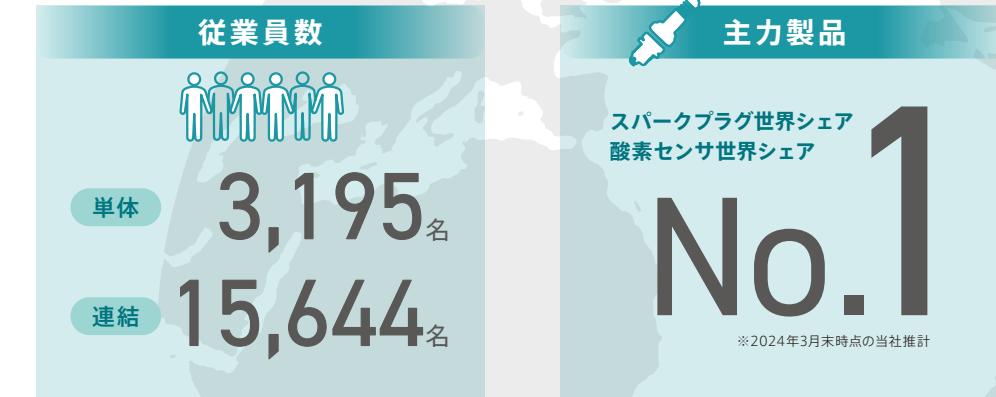
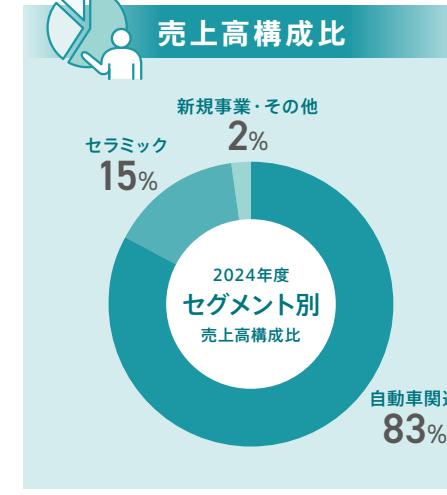
01

価値創造ストーリー

- 07 私たちの現在地
- 08 社長メッセージ
- 12 価値創造の歩み
- 14 価値創造プロセス
- 15 資本とアウトカム
- 16 6つの資本による価値創造
- 17 競争優位の源泉
- 19 事業概要
- 20 成長戦略座談会



At a Glance (2025年3月末現在)



PROLOGUE

> 01 価値創造ストーリー

- 私たちの現在地
- 社長メッセージ
- 価値創造の歩み
- 価値創造プロセス
- 資本とアウトカム
- 6つの資本による価値創造
- 競争優位の源泉
- 事業概要
- 成長戦略座談会

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

President's message

「モビリティ」「半導体」「環境・エネルギー」——
 競争優位を活かせる領域にリソースを集中投資し、
 内燃機関事業をさらに強化しつつ、成長領域の新規事業を
 新たな事業の柱へと発展させ、収益力向上を目指します

代表取締役 取締役社長 社長執行役員 川合 尊

不確実性が高まる今こそ
 技術力で社会的課題解決を目指す

Niterraグループとして2023年にリスタートを切り、今年で3年目を迎えました。英文商号の「Niterra Co., Ltd.」の変更に伴い、刷新したグループ名には、「持続可能な社会へ貢献し、地球を輝かせる企業となる」という想いが込められています。この想いの実現に向け、社会的課題解決に繋がる新たな市場に挑戦し、主力製品である自動車のスパークプラグや排ガス用センサなどの内燃機関部品にとどまらない新たなブランドイメージの発信にも取り組んでいます。

2025年の日本国際博覧会(大阪・関西万博)に協賛・出展したのも、「いのち輝く未来社会のデザイン」という本博覧会のテーマと、Niterraに込めた想いに親和性の高さを感じたためでした。当社の展示プレイスでは、「水」と「空気」のチカラで、「地球の未来を輝かせる」をテーマに、水と空気の循環パフォーマンスをはじめ、当社開発の無鉛圧電セラミックスを用いた超音波発生器搭載の「空中感覚装置」などを展開しました。来場くださった多くのお客さまから予想以上に高い評価をいただき、担当した従業員の励みにも繋がったようです。



PROLOGUE

> 01 価値創造ストーリー

私たちの現在地
 社長メッセージ
 価値創造の歩み
 価値創造プロセス
 資本とアウトカム
 6つの資本による価値創造
 競争優位の源泉
 事業概要
 成長戦略座談会

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

大阪府泉佐野市出身の私は、1970年に開催された日本万国博覧会（大阪万博）にも足を運んでいます。動く歩道や携帯電話、人間洗濯機など斬新な展示・製品にワクワクしたことを今でも覚えています。そして、50年以上を経た今、当時は夢物語のように感じた製品・サービスの多くが現実のものとなっています。私は役員に就任するまで、技術者として約25年間、当時は“垂流”だったセンサの研究開発に携わっていました。小さな部署で、日々、研究開発に没頭してきた経験を振り返り思うのは、人間が頭で想像できるものの大半は実現できるのではないかということです。

ロードマップや判断の道筋があれば、即、アクションを起こすことができ、「想定と違った」となれば、方向転換や修正をしていけば必ずゴールに到着できます。行き着いた場所が違ったとなれば、また軌道修正すればいい。人間も企業も余余曲折しながら一歩一歩、あるべき方向に進んでいくものだと思います。

社会も同じで、近年、国際社会の分断が深まり、気候変動への対応やDE & I(多様性)についての考え方も、地域によって温度差がみられます。自動車業界においても、「100年に一度の大変革」といわれたEVシフトが減速し、HEVやPHEV*の伸長傾向が続いている。

しかし、多様な人材の協働こそがイノベーションを生み出す源泉であり、カーボンニュートラル実現に向けても、スピードの違いはありつつ世界で目指すゴールに変わりはありません。自動車に限らず使われる燃料が多様化し、クリーンエネルギーにシフトしていく流れも既定路線と捉えています。

米国関税の動向など事業環境も刻一刻と変わる中、創業以来、技術で社会に貢献していくという経営スタンスに変わりはありません。不確実性が高まる今こそ、グループ一丸となって技術力を活かした社会的課題解決に取り組んでまいります。

“特殊な”技術と発想の源となる セラミック素材・加工技術

当社グループでは、世界の脱炭素に向けた動向や自動車のEV化を

水平統合による 競争力の強化と開発技術の融合により、 中長期的な高い市場成長とシナジーを見込む

踏まえ、内燃機関事業をさらに強化しつつも、新規事業創出に取り組んでいます。

2030長期経営計画前半の4年間が終わり、後半の5年間で取り組みを加速していくため、あらためてその先の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」を掲げました。当社グループは国内以外に、海外62拠点、140以上の国と地域で製品を販売し、海外売上比率は84%に及びます。世界で事業を展開していくためには、環境・人権のいのちをとっても地球規模の社会的課題に向き合い、経済合理性と両立させなければ、地球も企業も持続可能な状態になりません。グローバル企業としての責任表明もあります。

その“特殊な”技術と発想の源が、創業以来、内燃機関事業で培ってきたセラミック素材・加工技術です。約9年もの時を要した、当社のスパークプラグ開発は、初代社長の「わが国の特産品である磁器(セラミックス)をもってプラグを生産する」という決意からスタートしました。そこからセラミックスの特性を活かし、技術を磨き続け、環境に配慮した高性能なスパークプラグや排ガス用センサ、静電チャックなどの半導体関連部品、事業環境や社会的課題に合わせた製品・サービスを生み出してきました。

近年では、EVの高電圧化に伴い、セラミック素材の一つである窒化ケイ素を利用したEVのモーター用軸受けベアリングボールの需要が増えています。そこで、HEVやPHEVを含むEV市場でのさらなる需要拡大を目指し、窒化ケイ素セラミックスをはじめとする材料開発力や



EV製品に強みを持つ東芝マテリアル(株)（現 以後、Niterra Materials）のM&Aを進め、2025年6月に当社グループに加わりました。出自の異なるセラミック関連技術に強みを持つ水平統合による競争力の強化と両社の開発技術の融合により、足元ではEV市場の鈍化がみられるものの、中長期的な高い市場成長とシナジーを見込んでいます。Niterra Materialsは次世代技術研究を含めた経験値、協業他社との共同開発も積極的に実施しており、そうした知見にも期待しています。そのほか、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)もセラミックスの開発力・加工技術がベースとなっています。2024年に開発した、水素製造と発電が可能な小型リバーシブルSOCシステムについても、次世代エネルギーの在り方のテーマになってくるであろう“分散電源”を実現するインフラとしての価値、存在意義の認知が高まれば、経済合理性のある事業化も視野に入っています。

* HEV(Hybrid Electric Vehicle):ハイブリッド自動車
PHEV(Plug-in Hybrid Electric Vehicle):プラグインハイブリッド自動車

PROLOGUE

> 01 価値創造ストーリー

- 私たちの現在地
- 社長メッセージ
- 価値創造の歩み
- 価値創造プロセス
- 資本とアウトカム
- 6つの資本による価値創造
- 競争優位の源泉
- 事業概要
- 成長戦略座談会

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

01

価値創造ストーリー
社長メッセージ

競争優位のある領域にリソースを集中投資し 収益力向上を目指す

優先的に取り組む経営課題(Niterraマテリアリティ)についても、「社会的課題解決」「人的資本」「経営基盤」の3テーマに沿って、あらためて項目を策定しました。これまで掲げてきたマテリアリティと、社会的課題解決を実現するために人的資本をはじめとする経営基盤を強化するという基本的概念は大きく変わっていませんが、人的資本を一層重視する方向性とし、いかに社内に浸透させ実行に繋げていくかを主眼に、目的と手法に分け、従業員が課題を意識しやすいように表現を変えたのが主な変更点になります。改訂にあたり執行役員で議論をした後で社外取締役の意見も踏まえ議論を重ねる上で、役員間の意識統一も図ることができました。また、マテリアリティのアップデートに際し、本社組織も変更しました。事業を通じたマテリアリティへの取り組みを進め、社会的課題解決と経済合理性の両立を目指していきます。

2024年度で「中期経営計画2025」(以下、中計2025)が終わりを迎える、2040年のありたい姿に向けた最終ステップとして、「中期経営計画2030」(以下、中計2030)がスタートしました。

中計2025の4年間を振り返ると、売上収益・営業利益ともに4年連続で過去最高を更新することができました。特に、内燃機関事業については、高付加価値製品への移行が進み、インフレに伴う価格転嫁の実行や、円安の追い風もあり、右肩上がりに伸長しました。

成長・新規事業については、半導体関連事業の売上収益が拡大した一方で、新規事業の確立が想定より遅れを取ったことがやり残した課題となっています。

自動車産業をめぐる事業環境と内燃機関事業の見通しとしては、世界的なEV化の遅れや内燃機関自動車への振り戻しもあり、2025年以降もスパークプラグ販売金額は内燃機関自動車の市場成長以上の

伸びを見込んでいます。非内燃機関事業についても道半ばでありながら、陸上養殖システムなど一部事業化したものも出てきました。

こうした事業環境と当社グループの強みと現状の課題を踏まえ、今後は強い内燃機関事業をさらに強くしつつ、培ってきたコア・アセットを活用し、非内燃機関事業を次世代の成長を担う新たな事業の柱へと発展させることを目指していきます。

「中計2030」では、当社の競争優位の源泉として長年培ってきた「セラミックス」「ガス・センシング」の技術と内燃機関事業で築き上げた「グローバル自動車顧客・販路」を選別し、注力ドメインを「モビリティ」「半導体」「環境・エネルギー」に絞りました。競争優位と親和性のある領域にリソースを集中投資し、長期安定領域としての内燃機関事業と成長領域の新規事業を組み合わせ、全体最適化を図り、収益力向上を目指していく計画です。

「中計2030」で、育つつある新規事業の経済合理性を高め、いかに新たな事業の芽を育てていくか。その足がかりの一つとして着目しているのが、グループ入りした Niterra Materials とのシナジーの広がりです。Niterra Materials はさまざまな分野での材料設計・プロセス、製品応用技術を有しており、当社のセラミックスに関する知見や技術、グローバルな顧客基盤との掛け合わせにより、モビリティ・半導体領域にとどまらない好循環に繋げていければと考えています。

従業員エンゲージメントの向上により 会社の未来への共感と期待感を醸成

この5年間で掲げる目標、ありたい姿を実現するには、優先的に取り組む経営課題にも掲げる、「人的資本」「経営基盤」への取り組みが大前提となります。当社は事業で稼ぐ意識は強い一方で、本社機能の改革が不十分であった点が課題であり、本社機構が大きな変化のないまま事業拡大とともに大きくなってしまったことは最大の反省点でもあります。今回の中計2030は生産性向上や間接部門の付加価値向上が大きなテーマです。つまり、遠心力を持って各事業がフレキシビリティを最大限に発揮し、スピード感を持って市場拡大と新規事業創出に取

マテリアリティ改訂と
意思決定のよりどころとしての「Niterra ウェイ」

事業に取り組む際の指針として、立ち戻るべき当社グループの理念体系「Niterra ウェイ」についても再定義を進めています。「Niterra ウェイ」の共有価値観として掲げる「独立自営」「素志貫徹」「至誠信実」「四海兄弟」は、全従業員の間で共有され、次の時代に継承されるべきものです。自分自身の研究者時代を振り返っても、正解のない開発現場で「独立自営」の精神で、自分事として仕事に向き合ってきました。「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)」という価値観は、自分なりの正解を自分で見つけなければならない変革期にあって、今こそ従業員一人ひとりが立ち戻るべき当社グループの価値観ではないかと考えています。



PROLOGUE

> 01 価値創造ストーリー

- 私たちの現在地
- 社長メッセージ
- 価値創造の歩み
- 価値創造プロセス
- 資本とアウトカム
- 6つの資本による価値創造
- 競争優位の源泉
- 事業概要
- 成長戦略座談会

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

01

価値創造ストーリー
社長メッセージ

り組む一方で、本社機能が求心力を高め、外部環境の変化に適応し、迅速な意思決定と戦略的リスク管理を実施する。こうした「変革を促す、新たなグローバル経営基盤」をつくることで、多様で主体的な人材が「Niterraウェイ」を体現できる組織を目指しています。

その実現に向け、新たに人材活用と職場環境整備の方針として掲げたのが「Niterraタレントマネジメント」です。これまで、社内カンパニー制や新しい人事制度の導入など、市場環境の変化に対応し、競争原理が機能する変革の舵を切ってきました。しかし、内燃機関事業という先達が残してくれた貴重な財産を有し、好業績を維持してきた功罪というべきでしょうか。家族のような温かさを持って事業と人を育む組織風土から、いい意味で競い合い、切磋琢磨しながら成長を目指す組織への変革は思うように進みませんでした。

では、いかに組織変革を実現していくか。Niterraタレントマネジメントで何より重視しているのが、「会社への期待感の醸成」です。危機感で競争をあおるのではなく、会社が進もうとする未来に共感してもらうことで従業員のエンゲージメントを高め、自ら新しいフィールドにチャレンジしたくなるような組織風土の醸成を実践するマネジメント手法です。

まずは、従業員の行動基準や判断のよりどころとなる「Niterraウェイ」の整備・浸透を進め、対話を通じ、将来に向けてありたい姿についても解像度高く共有することで、強い意志を持って行動に移せる人材育成に注力していきます。今や事業や普段の生活においても、決まった“正解”は存在しません。だからこそ、悩んだり、失敗を恐れる前に、まず動いてみる。チャレンジさえすれば、何らかの答えが出てくる。万一、まったく違う結果が出てきたら、その反対をやればいい。「成果のない失敗はない」「やることを正解にする」という気持ちで、真面目に「独立自営」を実践できる人材が輝き、また地球を輝かせることができる組織を目指しています。

そのための新たな評価制度として、「グローバルジョブポスティング」「グローバルグレーディング」の2つを整備します。グローバル規模での公平なジョブアサインメントやジョブ要件の明確化、グローバル統一の職位決定や職務ポスト決定の明確化、見える化を進めていくのが狙いです。人的資本関連を管轄する部署についても、人事戦略室、サス

テナビリティ戦略室、コーポレートコミュニケーション室を合わせてウェルビーイング戦略グループとし、私自身が管掌役員を務めています。トップ自らの責任で、多様な人材の成長を支援できる環境を整備していく所存です。

経営トップ自ら社内外との対話を促進し Niterraグループの価値を発信

「中計2025」の重点方針にも掲げたROE、ROICの向上については、この4年間でROIC10.9%、ROE14.1%と大幅に向上しました。PBRについても、足元では1.8倍程度で、継続して1倍を超える水準で推移しています。しかし、PBR改善の主な要因は、円安基調の為替動向を背景とした自動車関連事業を中心とする好業績によるROE向上にあるという現状です。

さらなる企業価値向上および株価上昇を実現していくためにも、期待感の醸成が大事だと考えています。PERがやや改善傾向にあるとはいえ、新たな柱となる新規事業を創出するなど、持続的な成長プランへの信任・期待を得ることが必要です。それがPERやビジネスの拡大への好影響に繋がり、経営トップとして強くコミットすべき課題と捉えています。

私が社長に就任した2019年当時は、PBRが1倍割れの状態で、投資家の方々から、「株式価値より解散価値のほうが高い」といった厳しい言葉をいただくこともありました。PBR1倍超を目標に、対外的なIR活動促進にも注力してきました。

「変革を促す、新たなグローバル経営基盤」をつくることで、多様で主体的な人材が「Niterraウェイ」を体現できる組織を目指す

今後は、さらに社内外との対話の場を増やし、その質の向上に努めていきたいと考えています。また、社会や市場から期待を得るには、まずは事業を担う従業員が会社の未来に期待できるよう、エンゲージメント向上から取り組んでいくことが大前提となります。社長就任時から継続してきた従業員との座談会に加え、部門担当の役員と従業員との対話の促進など、多層的なコミュニケーションの場の創出についてもプランを練っています。

Niterraグループとはどんな企業で、何を目指し、どんな社会的課題解決に取り組んでいるのか。Niterraの価値を経営トップ自ら積極的に発信し、共感と期待感の醸成に取り組んでまいります。ステークホルダーの皆さまには、当社グループの変革に向けたチャレンジに注目していただき、ご支援賜りますようよろしくお願い申し上げます。



PROLOGUE

> 01 価値創造ストーリー

- 私たちの現在地
- 社長メッセージ
- 価値創造の歩み
- 価値創造プロセス
- 資本とアウトカム
- 6つの資本による価値創造
- 競争優位の源泉
- 事業概要
- 成長戦略座談会

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

森村組誕生から当社への歩み

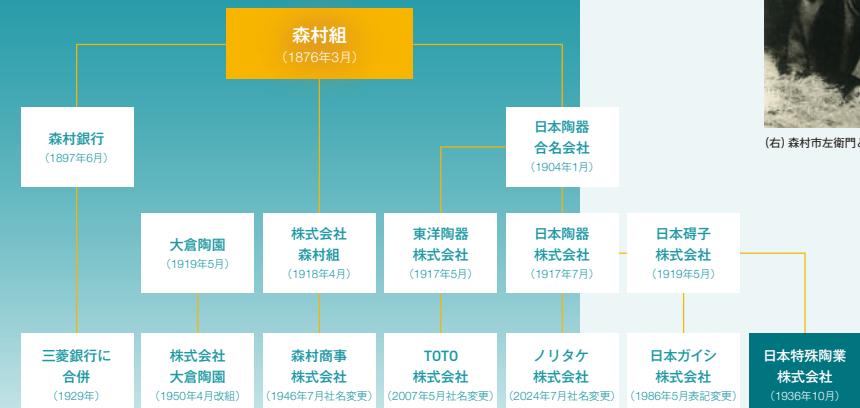
森村グループの生い立ち

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 そのちの日本陶器(株)、現 ノリタケ(株)

※3 現 TOTO(株) ※4 現 日本ガイシ(株) ※5 現(株)大倉陶園

森村グループ沿革略図



1876年~

1876

1881

1881

1897

1897

1876

1904

1917

1919

1921

1930

1919

1921

1930

1904

1917

1919

1921

1930

1921

1930



(右) 森村市左衛門と豊 1889年

正直と熱心

6代目・森村市左衛門と弟の豊(とよ)が東京に森村組を設立したのち、豊が渡米し、雑貨小売業を始めます。良い品物を買いややすい価格で納期通りにお届けする。明治政府の支援を断り独立自営の精神で始めた小さな貿易は、モリムラ・ブラザーズの誠実な姿勢から文化の異なる米国でも評価され信用を築き、次第に大きな事業へと育っていました。

お客さまに渡してから
役に立たないようなものは売らない

森村組の仕入れを務めた大倉孫兵衛は、品物の品質の面で誠実さを貫きました。その誠実さは長男の和親に受け継がれています。和親は「良品の供給・需要家の満足こそがつかむべき実態」とあります。和親は「良品主義」のもと、森村グループの製陶各社を発展させました。



(左) 大倉孫兵衛、(右) 大倉和親

独立自営

森村市左衛門は、「何故に苦くても断じて他人の力には頼るまい、又何んな場合があつても不正不義の手段は取るまい」という「独立自営」の精神を大切にし、それは福澤諭吉の「独立自尊」に深く共感することで一層深りました。市左衛門の「起業の当初に於ては事が大変楽に成立つけども其結果として勢い過ちが生じ易い、それは苦心の少ない半面には油断が出来るからである」との考えは、現在の日本特殊陶業の経営にも繋がっています。

ニューヨーク モリムラ・ブラザーズ
ブロードウェイ539番地の店 1893年ごろ

4つの共有価値観 独立自営、素志貫徹、至誠信実、四海兄弟



PROLOGUE

> 01 価値創造ストーリー

私たちの現在地
社長メッセージ
価値創造の歩み
価値創造プロセス
資本とアウトカム
6つの資本による価値創造
競争優位の源泉
事業概要
成長戦略座談会

02 成長戦略

03 企業価値を向上させる資本

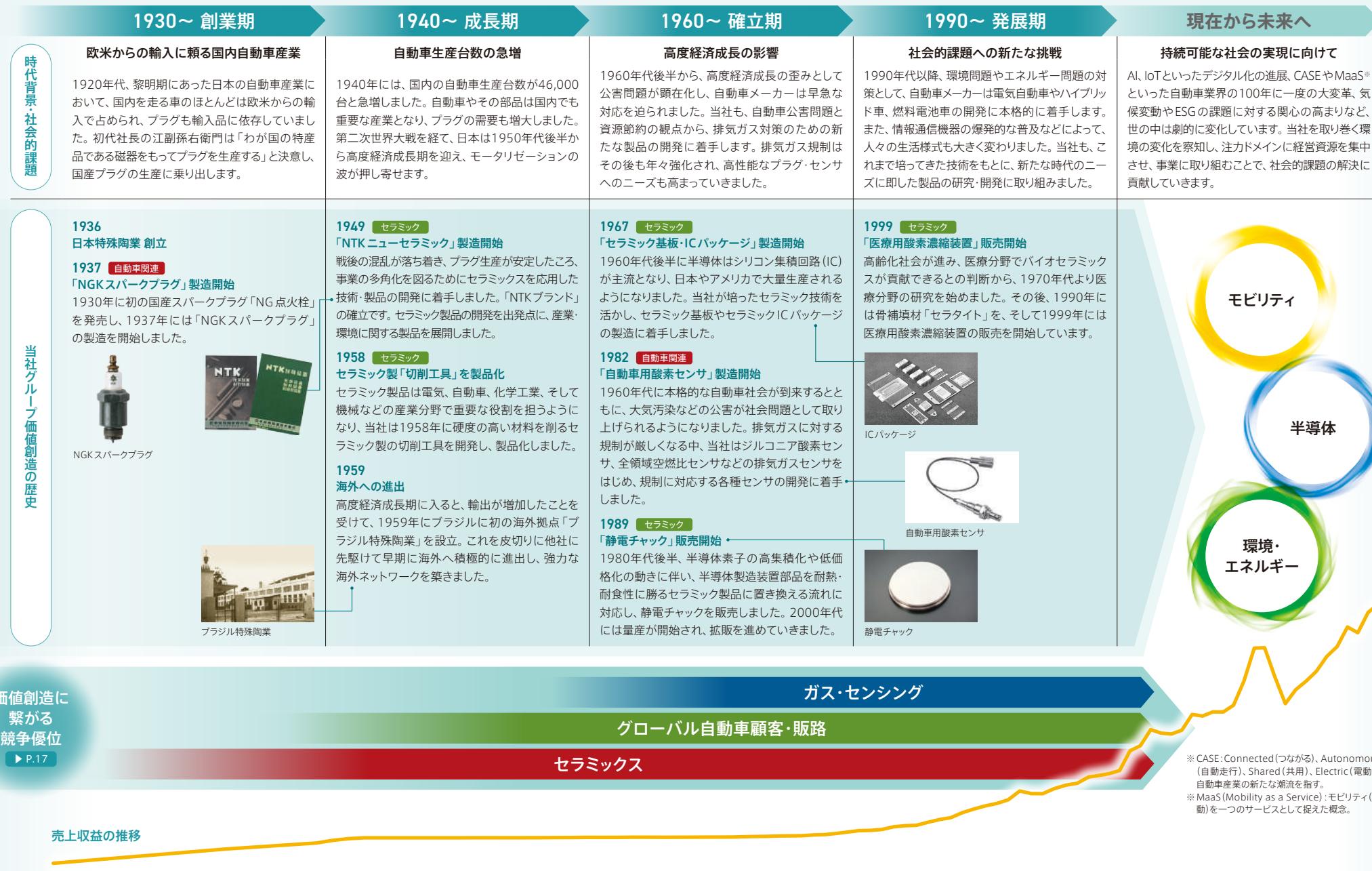
04 コーポレート・ガバナンス

05 データ

01

価値創造ストーリー
価値創造の歩み

Niterraの歩み



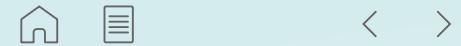
01

価値創造ストーリー

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。



PROLOGUE

> 01 価値創造ストーリー

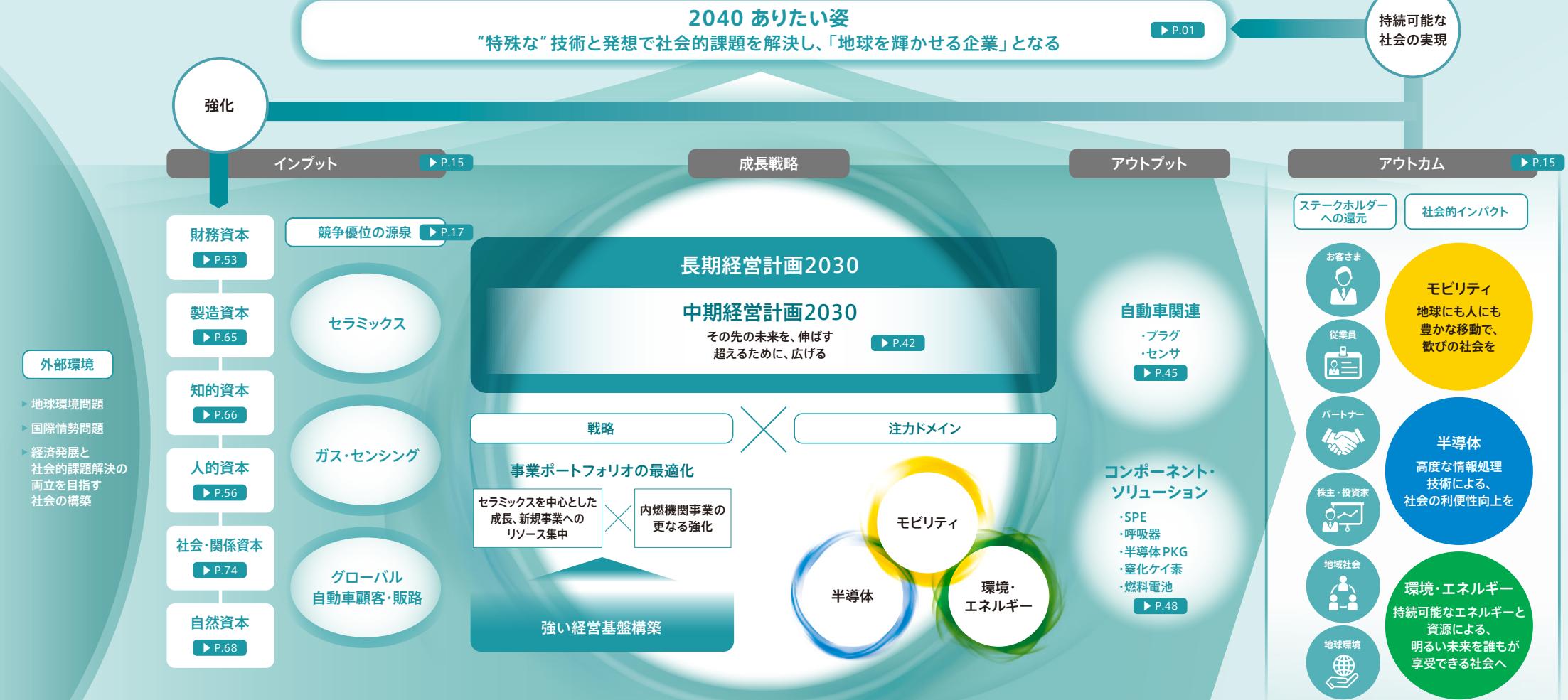
私たちの現在地
社長メッセージ
価値創造の歩み
価値創造プロセス
資本とアウトカム
6つの資本による価値創造
競争優位の源泉
事業概要
成長戦略座談会

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ウェイ

企業理念 存在意義・経営姿勢・行動指針

CSR・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。

▶ P.04

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 謙れない志を持ち、最後までやり抜く

至誠信実 この上なく誠実であり、眞面目で偽りがなく、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.27

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.56

変革を促す、新たなグローバル経営基盤を作る

01

価値創造ストーリー

資本とアウトカム

インプット(6つの資本)

| | |
|---|--|
|  | 財務資本 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：132,921百万円 ● 格付：AA-(R&I) AA-(JCR) ● 親会社所有者帰属持分比率：68.1% ● 有利子負債：167,835百万円 |
|  | 製造資本 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：31拠点 ● 海外拠点：62拠点 ● 設備投資額：37,532百万円 |
|  | 知的資本 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：28,144百万円 ● 研究開発費比率：4.3% ● 特許保有件数：5,261件 |
|  | 人的資本 グローバルな人材戦略と 自律的キャリア形成支援で事業成長を牽引 ● 連結従業員数：15,644名 ● 海外従業員比率：約48% ● 海外出向経験者比率：12.1% ● DX研修受講者数：基礎教育 7,516名 選抜教育 112名 ● 管理職の女性比率：5.5% ※2025年4月1日時点 |
|  | 社会・ 関係資本 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：374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 ● スタートアップ企業への出資：累計33社 ※Niterra Ventureカンパニーが 実施した出資社数 ● 販売国数：約140か国 |
|  | 自然資本 事業活動に必要な電力、原材料、水資源等 ● 電力：44,424万kWh ● 原材料投入量：4.9万トン ● 水資源投入量：154万m ³ |

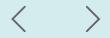
事業概要

▶ P.19

アウトプット

▶ P.45-51

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)



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

- 私たちの現在地
- 社長メッセージ
- 価値創造の歩み
- 価値創造プロセス
- 資本とアウトカム
- 6つの資本による価値創造
- 競争優位の源泉
- 事業概要
- 成長戦略座談会

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

01

価値創造ストーリー

6つの資本による価値創造

当社グループは競争優位を培い、企業価値向上に繋げるため活動しています。各資本を強化し続け、

価値創造の担い手としての役割を明示し、各資本の活用と成果を具体的にご理解いただくために、従業員のメッセージとともに資本別に掲載させていただきます。



財務資本

私が担当するのは、資金管理業務です。資金管理業務は、キャッシュの流れを管理するだけでなく、投下した資本からいかに効率的に価値を生み出すか、という資本効率の向上に直結する役割を担っています。高められた資本効率は企業としての安定性に寄与し、当社がより信頼される企業となるための礎となります。そのため、我々は適切な資金管理、また余剰資金の適切な活用方法を提案できるよう日々心がけています。また、資本効率の向上によって生み出されたキャッシュは、未来への成長投資の原資となり、新たな価値の創出へと繋がります。皆さまに選ばれ続ける企業のために、これからも企業価値向上に貢献する資金管理に努めています。



ビジネスオペレーション本部
経営財務オペレーション部
グループ経理課
Y.T.



製造資本

スパークプラグの品質管理に携わり11年。初めてこの仕事に就いたとき、多くの評価項目があることに驚き、その性能や特性を知ることが毎日楽しかったことを思い出します。しかし、長くこの仕事に携わっていると、その「楽しさ」だけでは見過ごしてしまう不具合のリスクがあることも痛感します。スパークプラグは、エンジンの性能に直結する非常に重要な部品です。だからこそ、これからも強い責任感とやりがいを持って業務に取り組んでいきたいと考えています。この11年間で培った深い知識と品質への強いこだわりは、どのような製品においても信頼性を高める上で必ず役立つと確信しています。



モビリティカンパニー
IGNITEビジネスユニット
品質保証部 品質管理課
N.K.



知的資本

私は5年先、10年先の未来を見据え、会社の新たな事業の核となる革新的な技術の研究に取り組んでいます。いまだ誰も到達していない未知の領域に挑み、既存の概念を打ち破るような技術の創出に情熱を注いでいます。



技術統括本部
科学研究所
S.T.

研究活動では単に技術を開発するだけではなく、それが社会にどのような価値をもたらすかを常に問い合わせています。研究開発で得られた知見や技術が将来的に社会の大きな変革に繋がり、人々の生活をより豊かにする一助となることを目指しています。私の探求心が、会社の持続的な成長はもちろんのこと、持続可能な社会の実現にも貢献できるよう、これからも挑戦し続けます。



人的資本

私の業務は、Niterraグループのエンジニアメントサーバイ推進者として、企画・運営から結果分析、具体的な改善活動への連携まで多岐に亘ります。従業員の皆さんとの声に真摯に耳を傾け、組織全体のエンジニアメント向上を推進しています。エンジニアメント向上は、個人の成長や組織の生産性向上に直結します。従業員が最大限の力を発揮し、より良い製品を提供できるようになることで、会社の持続可能な発展に貢献できると確信しています。この業務を通じ、従業員一人ひとりが生き生きと働き、その意欲と能力を最大限に引き出せる組織風土を築き、その成果として生まれる製品を通じて社会に価値を提供したいと考えています。



ビジネスオペレーション本部
人事部 HR企画推進課
K.F.



社会・関係資本

私は技術営業として3年以上、ブラジル南部のパラナ州を担当しています。BtoBの販売・交渉戦略の策定に重点を置き、効率性の向上、強固な関係構築、そして持続可能な成果の達成に努めています。さらに、アフターマーケット部門において、CRMシステムの全国的な管理を監督し、プロセスの最適化と営業業務の迅速化を図っています。信頼性の高い自動車ソリューションへのアクセスを促進し、ユーザーの安全性を高め、業界の革新を促し、ビジネスパートナーの成長を支援する。——こうした活動を通じて社会に価値を付加することが、私の目標です。テクノロジー、技術的な専門知識、そして品質へのコミットメントを活用することで、社会にポジティブな影響を与えることに貢献していると信じています。



Niterra ブラジル有限会社
National Market
Sales Department
G.L.P.



自然資本

私は、当社の重要な目標である2050年のカーボンニュートラル達成に向け、具体的な施策の検討・推進を担う部署に所属しています。入社3年目となる現在は、主に現場でのCO₂削減対策の立案と、モデル事例の創出・展開を担当しています。



ビジネスオペレーション本部
環境安全部 CN 支援課
T.U.

この業務を通じて、当社の最重要課題の一つに直接貢献できているという実感とともに、まだ多くの課題があることも強く認識しています。特に、製品の製造工程や従業員一人ひとりの意識など、カーボンニュートラル達成には多岐に亘る変革が不可欠です。今後も、より多くの従業員を巻き込みながらこれらの課題解決に尽力し、環境負荷の少ない製品を皆さまにお届けできるよう貢献していきます。



PROLOGUE

> 01 価値創造ストーリー

私たちの現在地
社長メッセージ
価値創造の歩み
価値創造プロセス
資本とアウトカム
6つの資本による価値創造
競争優位の源泉
事業概要
成長戦略座談会

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

01

価値創造ストーリー

競争優位の源泉

① 技術(セラミックス/ガス・センシング)

当社は80年以上の歴史の中で、セラミック素材技術やセラミックスをコアとした加工技術を培ってきました。

セラミックスの優れた特性を活かし、人々の生活をより快適に、地球環境の改善・保全へ解決策を提供することで、社会へ貢献し続けます。

日本特殊陶業の代表的なコア技術



ベース技術

セラミック素材技術

セラミックスの特性を最大限に引き出し、異なる素材同士の接合で新たな特性を加えるノウハウ。ものづくりに用いられる材料そのものを自社で開発しています。無数の配合や組み合わせの中から最適な材料を見つけるための徹底的な研究と独自のノウハウに基づき、異なる素材同士を接合する高い技術力が特長です。熱に強い、硬くて摩耗しにくいといったセラミックス本来の長所に加え、樹脂や金属と組み合わせることで新たな性能を引き出すことを追求しています。また、異なる種類のセラミックス同士を混合し、これまでにない性質を持つセラミックスを創り出しています。

セラミック素材技術が使われている製品例

酸素センサ
(エンジンからの排出ガスの酸素濃度測定)
ジルコニア(セラミックスの一種)と白金を「メタライズ」という技術により接合。製品の性能向上に貢献しています。



静電チャック
(半導体製造工程でシリコンウェハを固定するために使用される円盤状の製品)
セラミックスと金属をしっかりと貼り合わせる技術が用いられています。表面と裏面で異なる性能が求められるため、当社が開発した特殊な接着剤が、異なる素材の難易度の高い接合を実現しています。



セラミック成形技術

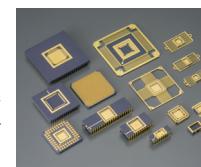
非常に硬度が高く加工が難しいとされるセラミック素材を自由自在に加工し、高品質な製品を生産するノウハウ。

セラミック素材を80年以上に亘るセラミックスのものづくりで培われた、数多くの成形技術を保有しており、製品ごとに最適な技術を使い分けています。

セラミック成形技術が使われている製品例

半導体パッケージ基板
(半導体の保護に欠かせない、半導体パッケージ)

当社のシート積層技術が活用されています。微細な配線を高密度に形成したシート状のセラミックスを何層にも積み重ね、板状にして焼き固めます。この精密な積層技術が、電子機器やスマートデバイスの進化に大きく貢献しています。



機能

自動車エンジン

ガス・センシング

こんなところに
活用されています

自動車の排ガス規制が年々厳しくなる中、役立つのが当社の酸素センサ技術です。エンジンの燃焼状態に応じて排気中の酸素濃度を常にモニタリングし、燃料噴射を制御。これにより有害物質の低減と燃費向上に貢献します。エンジンは非常に高温で、センサはそこから出る高温の排気や、排気管内で発生する水の飛散にも耐えなければなりません。

培ってきた独自の技術で、この過酷環境で酸素濃度を安定的に精度よくセンシングできる性能を実現し、精度・応答性・耐熱性・耐水性の面で世界をリード。高精度な検知と量産性を両立し、自動車の環境性能向上に幅広く寄与しています。

ヒータ制御

こんなところに
活用されています

発電技術

こんなところに
活用されています

スイッチを入れるとすぐに温風が出るヒータや、寒い日でもスムーズに始動する車のエンジン。ここにもセラミックスの特性が活いています。絶縁体であるセラミックスに金属を混合すると、電気抵抗で発熱する仕組みを活かし、セラミックス製の電気ヒーターを開発。シート成形技術によって薄く加工したセラミックスに、セラミックスと金属を混ぜ合わせ電極を形成して一緒に焼き固めます。この際、歪みが発生しないようタイミングの制御が必要です。この技術により、ヒータとして必要な電気抵抗を安定的に制御し、高品質で効率の良いヒーターを実現しました。1秒で約1,000°Cに達する優れた熱伝導性は、「静電チャック」など半導体製造装置の温度管理にも活用され、徹底した温度管理により高性能化に貢献。「温める力」の可能性をさらに広げています。

CO₂を出さないクリーンなエネルギーとして注目されている燃料電池。その発電には、セラミックス「ジルコニア」が使われています。セラミックス板の表と裏で酸素の濃度差が発生すると、セラミックスの中を酸素イオンが移動。当社グループの森村SOFCテクノロジーは、ジルコニアをシート状にし積層した高出力密度の「スタック」を開発し、燃料電池の一種であるSOFCの実用化に取り組んでいます。ジルコニアで酸素イオンが移動するのは600°Cの高温下。熱に耐え安定稼働するスタックが必要なため、「材料設計技術」「焼成技術」「シール技術」「流路設計技術」「温度コントロール技術」などさまざまな技術が活かされています。森村SOFCテクノロジーのスタックは出力密度が高く、少ないスペースで効率よく発電できるメリットがあります。世界トップレベルの発電効率を目指し、カーボンニュートラルに貢献していきます。



PROLOGUE

> 01 価値創造ストーリー

私たちの現在地
社長メッセージ
価値創造の歩み
価値創造プロセス
資本とアウトカム
6つの資本による価値創造
競争優位の源泉
事業概要
成長戦略座談会

02 成長戦略

03 企業価値を向上させる資本

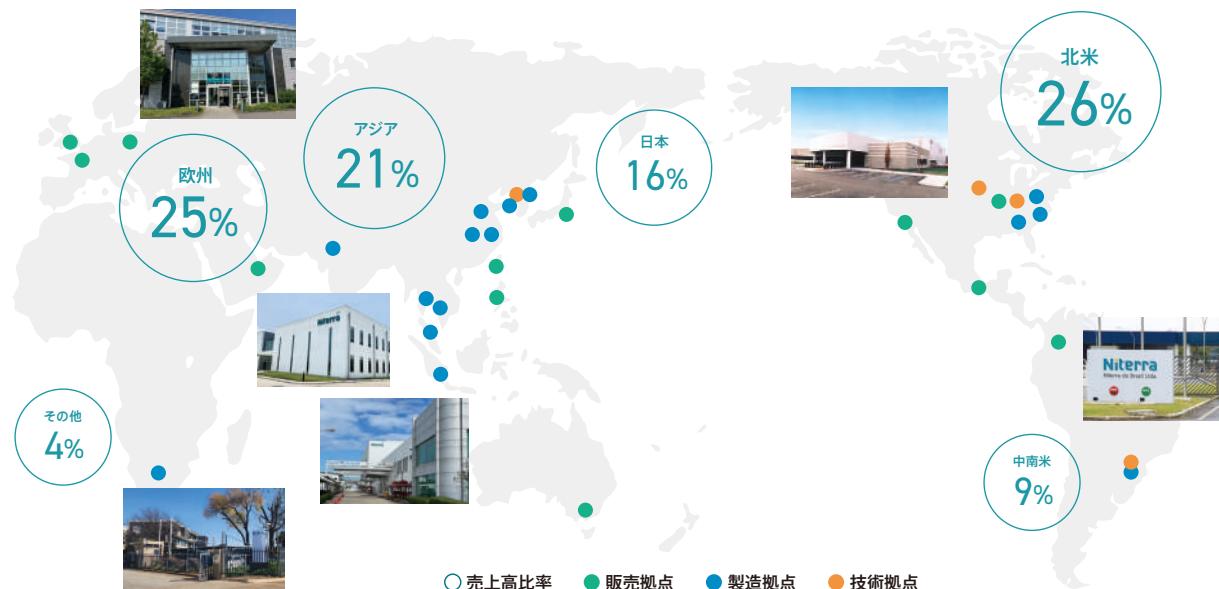
04 コーポレート・ガバナンス

05 データ

② グローバル自動車顧客・販路

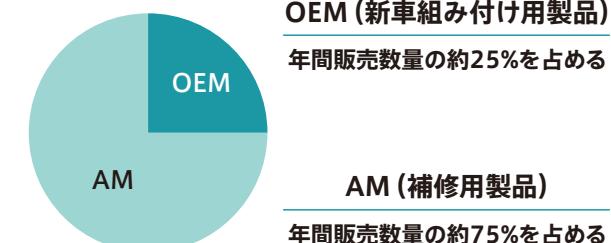
当社は140か国以上に当社製品を供給するグローバルな生産・販売体制を構築しており、世界各地のグループ会社と連携して、世界のどこからでも同一水準かつ高品質な製品を提供しています。長年に亘って開拓してきた「NGKスパークプラグ」を販売するルートは、当社の収益の源泉となっています。

国内31拠点、海外62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。



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、生産対応をおこない、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、役割を意識した生産割振りをおこなうことで、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市場では有效的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

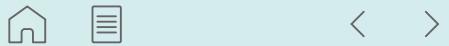
私たちの現在地
社長メッセージ
価値創造の歩み
価値創造プロセス
資本とアウトカム
6つの資本による価値創造
競争優位の源泉
事業概要
成長戦略座談会

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

価値創造ストーリー

事業概要



PROLOGUE

▶ 01 価値創造ストーリー

私たちの現在地
社長メッセージ
価値創造の歩み
価値創造プロセス
資本とアウトカム
6つの資本による価値創造
競争優位の源泉
事業概要
成長戦略座談会

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

01

価値創造ストーリー

成長戦略座談会



「地球を輝かせる企業」となるために何を守り、何を変えていくべきか。 事業戦略、人的資本から強みと課題を解き明かします

2040年にありたい姿の実現に向けて、
新たな「中期経営計画2030」(以下、中計2030)がスタート。
「中計2030」を土台に、
事業ポートフォリオ最適化をどう実現していくか。
磨きをかけるべき強みと課題について
4名の社外取締役と代表取締役社長・川合尊が紐解いていきます。

「中計2030」策定を通じ見えてきた 立ち戻るべきNiterraグループの強み

川合 当社グループは、2040年にありたい姿として「“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、その実現に向けた最終ステップとして、2025年度から「中計2030」をスタートさせました。「中計2030」の策定については、2024年度の取締役会でも社外取締役の皆さんからさまざまな提言をいただきました。外部環境の変化もありましたが、それよりも当社の強みや安定性(経営基盤、人材、ガバナンス、理念など)に関する議論が中心でした。特に「今まで良いのか、何を変えるべきか」や「何が強みで、何を育てていくべきか」といった本質的な問い合わせが深堀され、理念の社内浸透の不足についても議論ができ、今後の成長に向けた土台となる中期経営計画が策定できたと思います。ぜひ、本日の会では、中計策定時の皆さまとの議論を振り返らせてください。

土井 「中計2030」については、厳しい事業環境下にあってこそ、変化にゆらぐことのないNiterraらしい強みが活かされた内容になった



代表取締役 取締役社長
社長執行役員
川合 尊

社外取締役
土井 美和子

社外取締役
高倉 千春

社外取締役
三村 孝仁

社外取締役
真茅 久則

PROLOGUE

> 01 価値創造ストーリー

私たちの現在地
社長メッセージ
価値創造の歩み
価値創造プロセス
資本とアウトカム
6つの資本による価値創造
競争優位の源泉
事業概要
成長戦略座談会

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

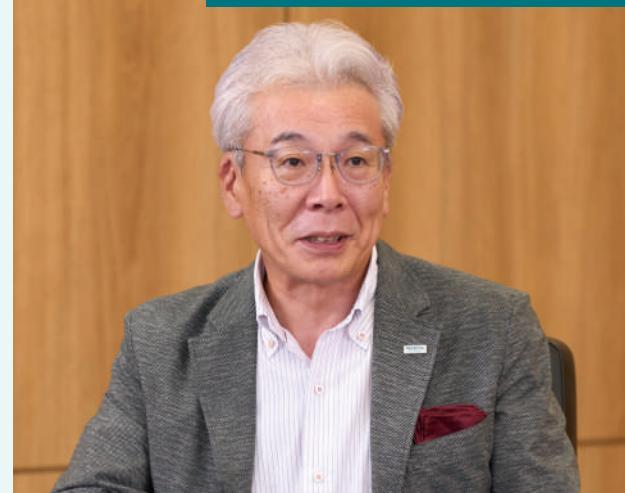
01

価値創造ストーリー
成長戦略座談会

と認識しています。米国の関税措置に伴う影響はあっても、原材料価格の高騰を受けた価格転嫁を実行できるスパークプラグという安定した事業があります。また、EVの普及動向を見据えつつ、急激なポートフォリオ転換ではなく、既存の強みを磨き上げる戦略を策定できました。M&Aなどにより強みをさらに研ぎ澄まし、今後の不確実性の中でも柔軟に対応していく力があるのは当社グループの優位性だと思います。また、人材育成にも注力するということで、堅実な中期経営計画が完成したと考えています。

高倉 当初はやや教科書的に見えた執行チーム作成の草案も、社外取締役からのフィードバックを積み重ねることで一歩ずつ進化し、最終的にはNiterraらしさがしっかりと反映された中期経営計画に着地できたと思います。なかでも、創業時から大切にしてきた理念体系

外部環境が大きく変容する時代だからこそ
企業価値に関わる本質的議論が重要



「Niterraウェイ」など、企業としての原点ともいえる軸足にあらためてフォーカスし議論を深められたことは、プロセスとしても非常に有益でした。例えば、強みであるセラミック技術をいかに新規事業に展開していくか、経営理念を単なるスローガンにとどめず実際の事業活動や組織運営にどう落とし込むかといった点について、多くの意見を交わすことができました。

三村 私は2023年に社外取締役に就任し、今回初めて中期経営計画策定の議論に加わったのですが、新規事業という、もう一つの事業の柱を確立していく決意がより具体化された内容だと捉えています。その実現に向けて、人材育成に注力していくという経営陣の強い意志が反映されているのもポイントだと思います。

真茅 私は2024年から社外取締役となり、1年間、中期経営計画の策定をはじめ、さまざまな提言をさせていただきました。前職でも事業転換に携わったのですが、変革に向けてはとにかく時間がありませんでした。当社グループは時間的にも業績面でも、変革へのポテンシャルがあると思います。具体的には、EVの世界的需要の鈍化を捉え、内燃機関事業と新規事業のポートフォリオ最適化を図っていく計画についても実現性が高いと考えています。

川合 草案の段階では、皆さんから厳しくも有意義な意見をいただき、執行チームも大いに勉強になりました。今後の進捗の報告に対しても、ぜひフィードバックをいただければと思います。

新しいテクノロジーを活用し BtoCの視点も備えて新たな市場に挑む

川合 「中計2030」では、勝ち筋が明確なテーマにリソースを集中投資させ、事業ポートフォリオの最適化を目指していきます。そのために、まずは新たな成功事例を示していきたいと考えています。事業戦略の観点から、当社グループの課題とチャンスについて、あらためて意見をうかがえますか。

三村 さまざまな事業の立ち上げに従事してきた目から見ても、まさに今大きな転換点にあると感じています。従来、内燃機関事業があまりに強固で高収益を生むがゆえに、新たな取り組みを試みても最終的には既存事業に回帰してしまう傾向がありました。一方で、高付加価値化やグローバル市場の拡大を通じて、常に進化を続けてきたという歴史があります。こうした課題と成長の両面を踏まえた上で、コアとなるセラミック関連の技術やアセットを活かし、新たな事業への挑戦に踏み出すステージへの移行期に突入していますね。そのキーファクターの一つが東芝マテリアル(株)(現 Niterra Materials)のM&Aであり、新たな独占的ポジションを獲得できるポテンシャルは大きいとみています。

真茅 本質的には、当社グループはスパークプラグや排ガス用センサを中心とした堅実なものづくり企業であり、新しい挑戦に際しては人材や企業文化の面で壁もあると感じています。特に、ITやDXについては十分に浸透しているとは言えません。今後は、それらをより浸透させた大胆な業務改革への挑戦が重要です。もう一つ、Niterra Materialsのグループ化は、今後の成長を左右するシンボリックな事象と私も捉えています。新たなコア・アセットを取り込むことで、当社のコア・コンピタンスだけでは成し得なかった、その先にたどり着ける価値あるM&Aになる可能性を秘めています。

土井 Niterra Materialsとの連携では、技術者同士のプライドがぶつかり合うこともあるかもしれません。そのような中でも、グループとして世界のEVを支えるくらいの高い目標を共有し、粘り強く挑んでいただきたいです。IT、DXのお話がありましたが、研究者の立場から提言したいのは、研究における生成AIの活用です。例えば、強みであるセラミック素材と他の金属の接合技術を活かし、製品化をどう進めるか。従来なら事前に綿密な実験計画を立てる必要がありましたが、生成AIを活用すれば、絞り込んだ形で実験をスタートできます。自身の想定とは異なる発見を得るためにも、新しいテクノロジーについても積極的に活用していただきたいですね。加えて、必要なのはBtoBtoCの視点

PROLOGUE

> 01 価値創造ストーリー

私たちの現在地
社長メッセージ
価値創造の歩み
価値創造プロセス
資本とアウトカム
6つの資本による価値創造
競争優位の源泉
事業概要
成長戦略座談会

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

01

価値創造ストーリー
成長戦略座談会

を持つこと。地政学的リスクを踏まえ、インドやアフリカなど今後拡大してくる市場への進出を加速することが肝要です。ニーズが異なる市場においては、その先のお客さまのニーズを見極め、開発・販売戦略を構築していくプロセスが欠かせません。新規事業創出においても同様で、その先の“C”を想定した新たなアプローチにも挑戦していただければと思います。

川合 内燃機関事業を安定的かつ効率的に稼ぐキャッシュ・カウに育てるためにも、生産性向上に向けたDXなどのチャレンジは不可欠と捉えています。

併せて、新規事業の確立は、内燃機関事業が堅調に推移している今こそがチャンスでしょう。

そこで、皆さんが意見くださったように、Niterra Materials の M&Aにより、新たな成功事例を示すことができれば、当社も次の成長に向けた変革に一步踏み出せるのではないかと考えています。

地政学的リスクへの対応については、すでにアフリカ北部・中部での販売戦略を検討するプロジェクトを始動しています。将来を見据えた地域戦略についても、中計2030期間中に確立してまいります。

**自律創造する人材を育み
エンパワーメントを実現していく**

川合 「中計2030」の重点戦略では、人的資本の強化を掲げ、社員には強い意志と行動力を持って果敢に新しいことにチャレンジしてほしいと考えています。当社グループの人材についてあらためて思うのは、実は先人たちが挑戦の末に確立したコア事業をもとにさらなる磨きをかけ、進化させてはいるものの、本質的な意味での成功体験もなければ、失敗も経験していないのではないか。有体に言うと、右肩上がりに見える現状をどう維持するかに拘泥しているというのが現状ではないか。そんな課題認識を持っています。

ぜひ、当社グループの人材力の強みと課題について、率直なご意見をいただければと思います。

高倉 人材開発を専門とする立場から申し上げると、人事のあるべき姿とは事業の成長に資する“勝てる(儲かる)人事”であるということです。つまり、人的資本方針は事業戦略と表裏一体でなければなりません。そうすると、製造業としてのチャレンジでもあります、「ルールを守り、品質の高い製品を提供する」という基本に加えて、社会的課題の解決と経済合理性の両立に繋がる新しい価値をどう生み出すか。労働力不足を踏まえ、企業を持続的に成長させていくには、エンパワーメントを図ることも大きな課題です。自ら考え、自ら進んで動く自律創造する人材をどう育てるか。そのためにさまざまな手法がありますが、当社グループの従業員の長所である、目の前の仕事に真面目に向き合うという姿勢は大切にして、視野をもっと広げ、興味・関心のアンテナを伸ばしていただきたい。評価制度をはじめ、失敗を受容できる組織風土を醸成することも必要だと思います。

三村 組織に根ざいた人材の質を変えていくには、キャリア採用による外部人材や専門人材、M&Aなどで加わる人材を活用し、リーダー的ポジションにアサインすることも大事だと思います。生成AIなどが普及してくれれば、今までの延長線上にはない発想力・創造力を持つ人材が積極的に登用されるべきでしょう。そうした人材を数多く生み出せるかが、今後の大きな課題と捉えています。

真茅 人材や企業風土の変革は簡単なことではありませんが、それでも当社グループが変われるチャンスは大きいと考えています。冒頭でも触れましたが、世界のEVシフト減速を追い風に、内燃機関事業は安定的成長が期待できます。つまり、思い切った投資も必要ならできます。投資家の目から見ても、持続的成長を遂げながら、安定した状態で変

**新たなコア・アセットを取り込み、
当社のコア技術だけでは成し得なかった
“その先”への到達を目指す**



PROLOGUE

> 01 価値創造ストーリー

- 私たちの現在地
- 社長メッセージ
- 価値創造の歩み
- 価値創造プロセス
- 資本とアウトカム
- 6つの資本による価値創造
- 競争優位の源泉
- 事業概要
- 成長戦略座談会

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

革に挑める、極めて稀有な企業ポジションだと思います。

川合 自律創造する人材を目指してもらう上で、社員には「失敗しない。失敗してもその経験を教訓に、次はこうしよう」という次のアイデアにつながる失敗であればいい」と常に伝えています。

先ほど、新規事業を確立するなら今がチャンスと申し上げたように、業績が好調に推移している今の事業環境を味方につけ、明治維新のような「世の中を変えていこう」という志さえあれば、当社はもっと強くなれると考えています。試行錯誤をしながら、そういう変革に挑める人材を育む環境をつくっていきたいですね。

そのためには、当社として進むべき緩やかな方向性・持つべき志を共有する必要があると考え、今回の中計ではエンゲージメント向上を重要なテーマに据え、取り組んでまいります。

M&Aや新規事業創出を契機に
第2、第3の創業の実現に期待



「地球を輝かせる企業」というありたい姿に向け

「中計2030」の5年間をやり遂げる

川合 最後に、当社グループのありたい姿実現に向けた期待と、今後、どのような議論が必要であるか、課題を含めて意見をお願いします。

土井 「地球を輝かせる企業」という大きなゴールに向け、「特殊な技術と発想で」という手段は具体化されているものの、自分が「これをやりたい」と明言できる従業員はまだ少数派ではないでしょうか。新たな人材の採用に繋げていくためにも、会社として目指す「社会に貢献できる」分野や技術について、もう少し解像度を高く示し、意識合わせをしていくことが今後の課題の一つだと思います。

高倉 先ほど述べた人事の在り方にもう一つ付け加えると、「社会にリスペクトされる会社を創造する人事」であるべきで、役割の一つが“正しい人をバスに乗せる(Niterraに共感する人を採用する)”ことです。では、「正しい人」の要件とは何か。「正しい人」をどう育てていくのか。例えば、自分を主語にして責任を持って行動できることであり、それが自己成長や適切なリスクの把握に影響していきます。そして、一人ひとりのこうした行動の集積が組織文化になるのです。そのためには、変化に応じてスキルを身につけるための教育、これまでの「間違いなくできる人」という登用基準だけではなく最適な人材をシステム的に配置するタレントマネジメント、専門人材が活躍できない事態を防ぎチーム力を高める企業風土改革、の3つの要素が整うかどうかが大切です。中計2030を土台に、さらに時代に合わせた共有価値観のアップデートなど、議論を深めていければと思います。

真茅 主力となるスパークプラグや排ガス用センサとは異なる領域で、新たな事業やカルチャーが頭角を現し、グループ全体の企業風土を変えていく、そうした変化の起点になりうる可能性を感じています。現状の成長事業である半導体関連事業、あるいはM&Aや新規事業がリードする形で、多様な人材が融合され、新しいカルチャーが醸成されていく。その中でリーダーシップが生まれていくことにも期待し、積極的に



市場開拓、新規事業創出における

BtoBtoCの視点の大切さ

提言していきます。

三村 Niterra Materialsの事業・人材面でのシナジーに加え、中堅クラスの若手リーダーが誕生してくれれば、中計2030の5年間で、第2、第3の創業が実現するのではないかと期待しています。その実現に向け、社外取締役として尽力していく所存です。

川合 行動の集積が組織文化になるというのはご指摘の通りで、行動を変えるためには、時にコンフリクト(衝突)をも恐れることなく議論していくプロセスが肝要と捉えています。今回の中計では、ポジティブなコンフリクトを成果に繋げていくべく、会社が進もうとする未来を従業員に示し共感してもらうことで、エンゲージメントを向上させていきます。中計2030の5年間が“Niterraが変わるチャンス”と捉え、不断の努力でやり遂げていく所存です。社外取締役の皆さんには、今後とも忌憚のない提言をお願いします。



PROLOGUE

> 01 価値創造ストーリー

- 私たちの現在地
- 社長メッセージ
- 価値創造の歩み
- 価値創造プロセス
- 資本とアウトカム
- 6つの資本による価値創造
- 競争優位の源泉
- 事業概要
- 成長戦略座談会

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

成長戦略

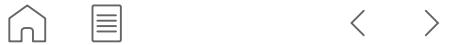
- 25 成長戦略の変遷
- 26 2040 ありたい姿、使命
- 27 優先的に取り組む経営課題
- 30 優先的に取り組む経営課題の活動レビュー
- 32 優先的に取り組む経営課題に関する特集
- 33 ウエルビーイング担当執行役員メッセージ
- 36 サステナビリティ推進体制
- 37 経営戦略担当役員メッセージ
- 40 中期経営計画2025振り返り
- 42 中期経営計画2030
- 44 DX戦略
- 45 事業戦略 自動車関連
- 48 事業戦略 コンポーネント・ソリューション



02

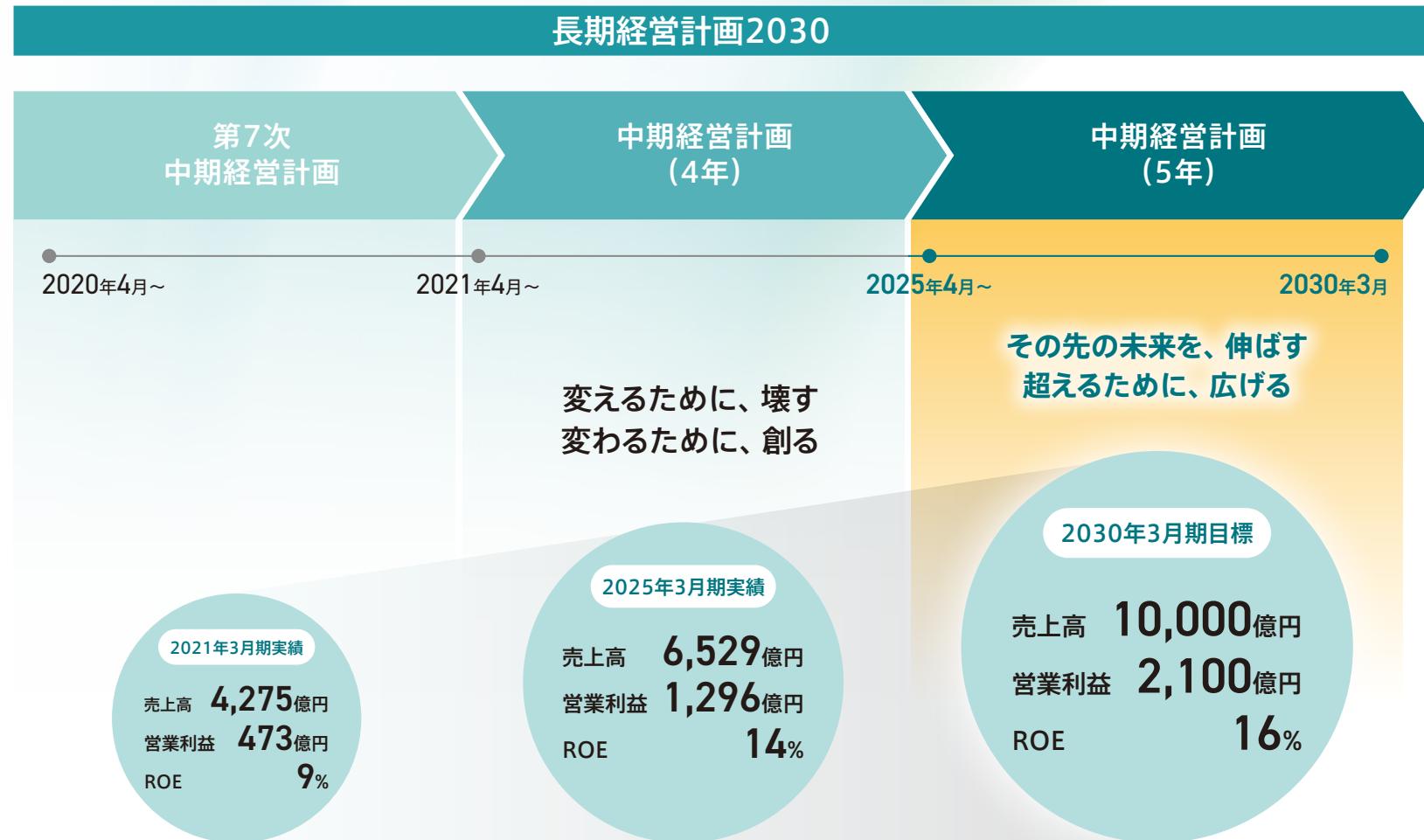
成長戦略

成長戦略の変遷



中期経営計画2030は、2040 ありたい姿に向けた長期経営計画2030の最終段階です。

内燃関連事業での利益成長を基盤とし、セラミック技術を活かした注力ドメインの拡大を進めていきます。



PROLOGUE

01 價値創造ストーリー

> 02 成長戦略

成長戦略の変遷

2040 ありたい姿、使命
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
優先的に取り組む経営課題に関する特集
ウェルビーイング担当執行役員メッセージ
サステナビリティ推進体制
経営戦略担当役員メッセージ
中期経営計画2025振り返り
中期経営計画2030
DX 戦略
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

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

02

成長戦略

2040 ありたい姿、使命

● 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」を定めました。

● 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おこなっています。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。

※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。



PROLOGUE

01 價値創造ストーリー

> 02 成長戦略

成長戦略の変遷

2040 ありたい姿、使命

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

優先的に取り組む経営課題に関する特集

ウェルビーイング担当執行役員メッセージ

サステナビリティ推進体制

経営戦略担当役員メッセージ

中期経営計画2025振り返り

中期経営計画2030

DX 戦略

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

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

02

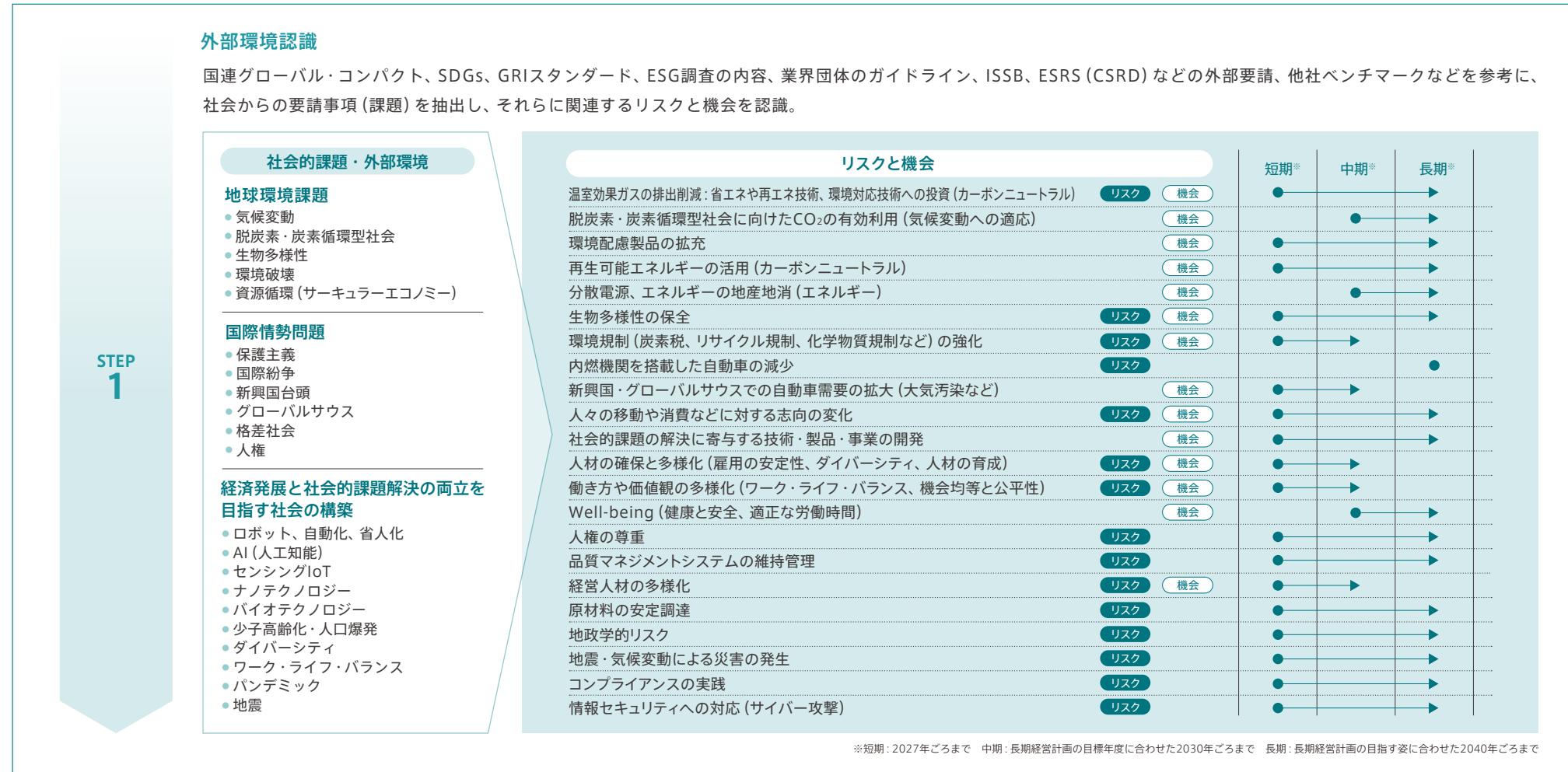
成長戦略

優先的に取り組む経営課題(Niterra マテリアリティ)



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。これまでの「優先的に取り組む課題」は、長期経営計画2030のスタート時に、ESGに関するテーマを中心に抽出していましたが、2025年度からの中期経営計画2030のスタートにあたり、基本的な考え方となる「優先的に取り組む経営課題」を新たに制定し、従来の8つの「優先的に取り組む課題」を、3つに再分類しました。

● 優先的に取り組む経営課題の特定プロセス



PROLOGUE

01 價値創造ストーリー

> 02 成長戦略

- 成長戦略の変遷
- 2040 ありたい姿、使命
- 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
- 優先的に取り組む経営課題に関する特集
- ウェルビーイング担当執行役員メッセージ
- サステナビリティ推進体制
- 経営戦略担当役員メッセージ
- 中期経営計画2025振り返り
- 中期経営計画2030
- DX 戦略
- 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

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

02

成長戦略

優先的に取り組む経営課題(Niterra マテリアリティ)

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。



集中討議

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ととも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、CSR・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。



私たちは、Niterraウェイ(CSR・サステナビリティ憲章)にも謳われているように、持続可能な社会の実現に寄与することで、企業価値を向上していくことを目指しています。そのためには、社会的課題の解決が最重要経営課題と考え、Niterraならではの想いも込めて「技術と発想で地球を輝かせる」こと、そして「地球を輝かせる」ための人材創出をおこない「多様で主体的な人材がNiterraウェイを体現する」こと、また「地球を輝かせる」ための基盤整理をおこない「変革を促す新た

なグローバル経営基盤を作る」ことをあわせて推進していきます。具体的には、多様な技術の組み合わせを通じた社会的課題解決への貢献、再生可能・循環可能なソリューションの提供をおこなっていきます。またそれを支える人的資本投資としては、多様な人材が個を活かしていくことと働くことができる仕組みの拡充、変革中も主体的に動き、未来を切り開く人材の育成、より高度な課題に対し、専門性を持って、新たな価値を創造できる人材の育成などをおこないます。さらにこれ

らを支える経営基盤整理として、迅速な意思決定を支え、戦略的なリスクコントロールを可能にする組織プラットフォームの構築を実現していきます。そしてこれらの項目を実現するために、「社会的課題解決」「人的資本」「経営基盤」のそれぞれの分野で中長期的な視点でより具体的な取り組み内容とその目標を設定して取り組んでいくことが重要だと考えています。

PROLOGUE

01 價値創造ストーリー

> 02 成長戦略

成長戦略の変遷

2040 ありたい姿、使命

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

優先的に取り組む経営課題に関する特集

ウェルビーイング担当執行役員メッセージ

サステナビリティ推進体制

経営戦略担当役員メッセージ

中期経営計画2025振り返り

中期経営計画2030

DX戦略

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

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

02

成長戦略

優先的に取り組む経営課題(Niterraマテリアリティ)

特定した優先的に取り組む経営課題は、下表の通りです。

詳細は「優先的に取り組む経営課題 (Niterraマテリアリティ) の活動レビュー」▶ P.30-31

| 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 <ul style="list-style-type: none"> 多様な技術を融合させ社会的課題解決に貢献 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。 | CO ₂ 排出量の削減 | <ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量 [2018年度比] 2030年度: 30%削減 ※2026年4月に「46%削減」に変更予定 2035年度: 71.4%削減 2050年度: カーボンニュートラル(ネットゼロ) | ▶ P.70 |
| | | 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くことを考えています。世界が直面する課題は多岐に亘り、気候変動や食料不足をはじめ、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 燃料電池の開発 無鉛圧電材の用途開発 センシングIoT事業の開発 カーボンニュートラル・アズ・ア・サービス | <ul style="list-style-type: none"> 貴金属プラグの販売比率: 50%以上 全領域空燃比センサの販売比率: 50%以上 CO₂フリー水素利用を視野に入れた高効率分散型電源の普及 有鉛圧電材からの代替促進 自動化、最適化、汎用化などによる事業の効率向上 合成燃料(メタン)製造システムの構築と導入 | ▶ P.30 |
|  人的資本 | 多様で主体的な人材が Niterraウェイを体現する <ul style="list-style-type: none"> 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 | グローバル人材マネジメント | 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当社グループの発展に繋がると考えています。 | 女性・外国籍・キャリア採用の促進 新たな人事制度の検討 | <ul style="list-style-type: none"> 管理職の女性・外国籍・キャリア採用比率: 25% 従業員満足調査の結果向上 | ▶ P.61 ▶ P.58 |
| | | 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 取締役の社外比率の向上 | <ul style="list-style-type: none"> 女性・外国籍取締役比率: 30%以上 社外比率: 3分の1以上 | ▶ P.77 ▶ P.77 |
|  経営基盤 | 変革を促す、新たなグローバル経営基盤を作る <ul style="list-style-type: none"> 外部環境の変化に適応し、より強い企業体質への変革 迅速な決定と戦略的リスク管理を可能にする | 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 | 経営の意思決定に資するリスクマネジメントシステムの構築 | ▶ P.90 |
| | | 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。 | 役員・従業員の意識調査と継続的な教育啓発 | コンプライアンス意識調査実施と結果の開示 | ▶ P.91 |
| | 情報セキュリティ | 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、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 | ▶ P.93 |
| | | | | | | |

※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 價値創造ストーリー

> 02 成長戦略

成長戦略の変遷

2040 ありたい姿、使命

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

優先的に取り組む経営課題に関する特集

ウェルビーイング担当執行役員メッセージ

サステナビリティ推進体制

経営戦略担当役員メッセージ

中期経営計画2025振り返り

中期経営計画2030

DX戦略

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

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

02

成長戦略

優先的に取り組む経営課題(Niterraマテリアリティ)の活動レビュー



主な取り組み内容の2024年度の進捗状況は、気候変動、人材マネジメント、ガバナンスについては目標を達成した項目もあり、おおむね順調に推移しています。

また、社会的課題の解決に寄与する技術・製品・事業のうち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想定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 | CO ₂ 排出量: 30%削減〔2018年度比〕 (2030年度)※2026年4月に「46%削減」に変更予定 |
| 2024年度進捗 | 31.7%削減(19.1万トン) | | |
| 2024年度の取り組み | ●カンパニー別のCO ₂ 削減ロードマップを策定した。 ●2023年にインターネットに開設した「気候変動対応の専用サイト」の海外向けサイトを開設し、情報提供を開始した。 | | |
| 2025年度以降の課題認識 | ●1.5°C目標に適する目標値への見直し ●海外グループ会社におけるCO ₂ 削減活動の推進 | | |

| 社会的課題解決 | 社会的課題の解決に寄与する技術・製品・事業の開発 | | |
|---------------|---|-----------|---|
| 主な取り組み内容 | 自動車関連環境配慮製品の普及・拡販 | 目標・アウトプット | ①貴金属プラグの販売比率: 50%以上 ②全領域空燃比センサの販売比率: 50%以上 |
| 2024年度進捗 | ①46% ②41% | | |
| 2024年度の取り組み | ●EVシフトが鈍化し、貴金属プラグの搭載が多い四輪車の販売が維持されたことにより、貴金属プラグの販売比率が維持された。 ●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が躍進したことにより当社シェアの高い日本欧系メーカーの新車販売が不振。結果として全領域空燃比センサの販売比率が想定ほど伸びなかった。 | | |
| 2025年度以降の課題認識 | EV化や競合製品の動向など、市場環境の見極め | | |

| 社会的課題解決 | 社会的課題の解決に寄与する技術・製品・事業の開発 | | |
|---------------|---|-----------|---|
| 主な取り組み内容 | 燃料電池の開発 | 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の普及 |
| 2024年度進捗 | ●新規用途向けの拡販 ●家庭用高効率モノジネレーションシステムの開発 | | |
| 2024年度の取り組み | ●多様燃料対応などの新規用途向けの拡販に取り組んだ。 ●家庭用燃料電池への参入計画を見直し、高効率モノジネレーションシステムを開発。 | | |
| 2025年度以降の課題認識 | ●業務・産業用向けの堅調な上昇 ●新規用途向けの市場開拓と家庭用向けの再計画立上げ ●海外顧客への積極的な提案 | | |

| 社会的課題解決 | 社会的課題の解決に寄与する技術・製品・事業の開発 | | |
|---------------|---|-----------|--------------|
| 主な取り組み内容 | 無鉛圧電材の用途開発 | 目標・アウトプット | 有鉛圧電材からの代替促進 |
| 2024年度進捗 | 代替件数の年度目標達成 | | |
| 2024年度の取り組み | ●有鉛圧電材からの代替としての無鉛圧電材を、予定通り出荷した。 ●代替用途に限らず、無鉛圧電材を必要とする新規顧客を開拓した。 ●無鉛圧電材の性能アップに取り組み中。 | | |
| 2025年度以降の課題認識 | ●有鉛圧電材の規制動向の見極めと性能アップ ●無鉛圧電材の認知度向上 | | |

| 社会的課題解決 | 社会的課題の解決に寄与する技術・製品・事業の開発 | | |
|---------------|---|-----------|-------------------------|
| 主な取り組み内容 | センシングIoT事業の開発 (陸上養殖システム) | 目標・アウトプット | 自動化、最適化、汎用化などによる事業の効率向上 |
| 2024年度進捗 | 陸上養殖システムの市場納入開始 | | |
| 2024年度の取り組み | ●新会社 Niterra AQUA を設立した。 ●オンラインショップでの販売体制を構築し、うるみえびの販売を開始した。 ●実証試験に適用できる Niterra 養殖システムのベース構築を完了した。 | | |
| 2025年度以降の課題認識 | ●ビジネスに適用できる Niterra 養殖システムの構築 ●実証試験およびビジネス顧客の開拓 ●システム購入者向けのえび販売ルートの開拓 | | |

| 社会的課題解決 | 社会的課題の解決に寄与する技術・製品・事業の開発 | | |
|---------------|---|-----------|-----------------------|
| 主な取り組み内容 | カーボンニュートラル・アズ・ア・サービス* | 目標・アウトプット | 合成燃料(メタン)製造システムの構築と導入 |
| 2024年度進捗 | ●メタン製造テスト機設置完了 ●地域CCUとして実証試験を実施 | | |
| 2024年度の取り組み | ●メタネーションの反応開始温度の低温化に取り組んだ。 ●地域CCUの実証実験で収穫した“地域CCU®温室みかん”を販売した。 ●回収したCO ₂ を運搬する際のCO ₂ 排出量をモニタリング中。 | | |
| 2025年度以降の課題認識 | ●CO ₂ 回収のさらなる低コスト化、省エネ化 ●回収したCO ₂ の利活用先の拡大 | | |

*カーボンニュートラル・アズ・ア・サービスとは、当社が考える脱炭素循環型社会とソリューションサービスの構想案です。詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。

■ <https://www.sustainability.niterragroup.com/a/themes/524/>

■ https://www.niterragroup.com/business/innovation/new_business/ccu/

※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 價値創造ストーリー

> 02 成長戦略

成長戦略の変遷

2040 ありたい姿、使命

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

優先的に取り組む経営課題に関する特集

ウェルビーイング担当執行役員メッセージ

サステナビリティ推進体制

経営戦略担当役員メッセージ

中期経営計画2025振り返り

中期経営計画2030

DX戦略

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

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

02

成長戦略

優先的に取り組む経営課題(Niterra マテリアリティ)の活動レビュー



| 人的資本 | グローバル人材マネジメント | | |
|---------------|---|-----------|--|
| 主な取り組み内容 | ①女性・外国籍・キャリア採用の促進 ②新たな人事制度の検討 | 目標・アウトプット | ①管理職の女性・外国籍・キャリア採用比率: 25% ②従業員満足度調査の結果向上 |
| 2024年度進捗 | ①26.4% (2025年4月1日時点) ※国内グループは26.9% (2025年3月末時点、管理職級の専門職を含まない) ②3.48 (2022年度3.33、2023年度3.46) | | |
| 2024年度の取り組み | | | <ul style="list-style-type: none"> ①●Raise UPプログラム(選抜型女性管理職登用研修)の前段階となるPre Raise UPプログラムを始動し、将来の主任・係長となり得る人材を育成した。 ②多様性を受容する風土醸成のため、DE&I WEEKを継続して開催した。 ③最重要課題である人材ポートフォリオ(要員計画)に取り組み、現状把握を完了した。 ④部長向けに取り組み共有会を開催し、各部門の具体的なアクションを共有し、他部門との繋がり=『共生』のマインドを培う機会とした。 |
| 2025年度以降の課題認識 | <ul style="list-style-type: none"> ① Raise UPプログラム、Pre Raise UPプログラムの候補者不足 ②事業ポートフォリオに対応した適所適材な人材配置 | | |
| 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 ②取締役の社外比率の向上 | 目標・アウトプット | ①女性・外国籍取締役比率: 30%以上 ②社外比率: 3分の1以上 |
| 2024年度進捗 | ①36% (11名中4名) ②64% (11名中7名) | | |
| 2024年度の取り組み | <ul style="list-style-type: none"> ①取締役会において、社外・社内にかかわらず闇達に意見が交わされ、審議がおこなわれた。 ②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おこなわれた。 | | |
| 2025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 | 経営の意思決定に資するリスクマネジメントシステムの構築 |
| 2024年度進捗 | <ul style="list-style-type: none"> ①優先リスク対策状況のモニタリング、リスク低減活動の推進 ②経営視点での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、リスク要素の洗い出しを実施 | | |
| 2024年度の取り組み | <ul style="list-style-type: none"> ①リスク主管部門による優先リスクへの対策状況をモニタリングし、リスク低減活動を推進した。 ②グローバル優先リスクへの対応を継続し、本社リスク主管部門による対応のモニタリング・評価を実施した。 ③「戦略リスク=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た。 | | |
| 2025年度以降の課題認識 | <ul style="list-style-type: none"> ①グローバル優先リスクへの対応支援とモニタリング ②戦略リスクを取り込んだ統合型リスクマネジメントによるリスク未然防止活動の推進 | | |

| 経営基盤 | コンプライアンス | | |
|---------------|--|-----------|----------------------|
| 主な取り組み内容 | 役員・従業員の意識調査と継続的な教育啓発 | 目標・アウトプット | コンプライアンス意識調査実施と結果の開示 |
| 2024年度進捗 | <ul style="list-style-type: none"> ●低スコア部門への改善施策の継続実施 ●階層別教育の実施 | | |
| 2024年度の取り組み | <ul style="list-style-type: none"> ●2023年度コンプライアンス意識調査での低スコア部門において改善施策を継続実施した結果、改善したことを確認した。 ●階層別のコンプライアンス教育を実施した。 | | |
| 2025年度以降の課題認識 | <ul style="list-style-type: none"> ●コンプライアンス意識調査の実施とその結果を踏まえた改善施策の有効性確認 ●グローバル視点でのコンプライアンス活動の強化 ●継続的な階層別教育の実施 | | |

| 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の構築 |
| 2024年度進捗 | <ul style="list-style-type: none"> ●グローバルセキュリティ体制継続強化 ●サイバーBCP構築 ●ITセキュリティ監査の国内外全拠点実施 | | |
| 2024年度の取り組み | <ul style="list-style-type: none"> ●グループ規程を改訂し、グローバル会議を開催して体制強化を図った。 ●対象カンパニーでIT-BCPを作成し、訓練を実施した。海外グループ会社においてはIT-BCP作成を進行中。 ●ITセキュリティ監査を国内外全拠点で実施した。 | | |
| 2025年度以降の課題認識 | <ul style="list-style-type: none"> ●IT-BCPにおけるカンパニー間の連携や全体最適化 ●ITセキュリティ監査の効率化、高度化 | | |

※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 |
| > 02 | 成長戦略 |
| | 成長戦略の変遷 |
| | 2040 ありたい姿、使命 |
| | 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 |
| | 優先的に取り組む経営課題に関する特集 |
| | ウェルビーイング担当執行役員メッセージ |
| | サステナビリティ推進体制 |
| | 経営戦略担当役員メッセージ |
| | 中期経営計画2025振り返り |
| | 中期経営計画2030 |
| | DX戦略 |
| | 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 |
| 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 |

02

成長戦略

優先的に取り組む経営課題(Niterra マテリアリティ)に関する特集

社会的課題の解決に寄与する技術・製品・事業の開発

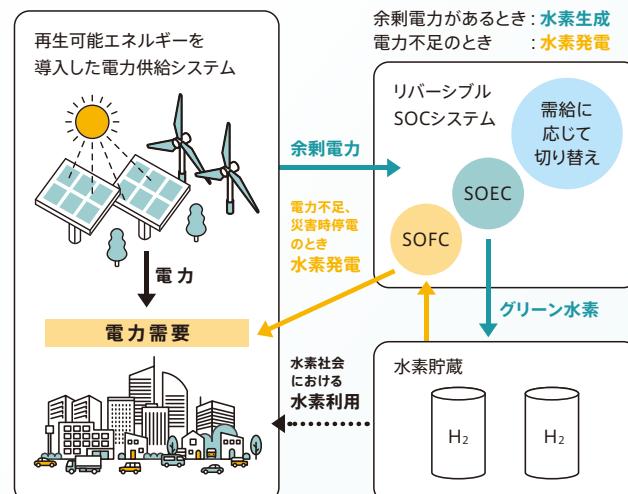
● 水素製造と発電が可能な小型リバーシブルSOCシステム

当社グループは、優先的に取り組む経営課題の主な取り組み内容の一つとして「燃料電池の開発」を掲げています。この取り組みの中で、開発中の固体酸化物形セル(SOC:Solid Oxide Cell)を使用し、水電解による水素製造と燃料電池による発電を1台のセルスタックで実現するシステム「リバーシブルSOCシステム」を開発しました。

開発の背景

近年、カーボンニュートラル社会の実現に向けて、再生可能エネルギー由来電力の導入が進んでいます。しかし、太陽光や風力などの再生可能エネルギーは発電量が変動するため、電力の需給バランスが崩れ、余剰または不足が生じることがあります。余剰電力が発生した際には出力抑制がおこなわれていますが、社会全体の再生可能エネルギー比率が高まるにつれて、出力抑制がさらに増加すると予測されており、余剰電力の利活用が課題となっています。

その解決策の一つとして注目されているのが、余剰電力を水素に変換して貯蔵し、電力不足時や災害による停電時に貯蔵した水素を用いて発電するエネルギー管理です。当社は、長年培ってきた燃料電池技術を応用し、1台のセルスタックで水電解による水素製造と燃料電池による発電の両方を可能にする「リバーシブルSOCシステム」を開発しました。



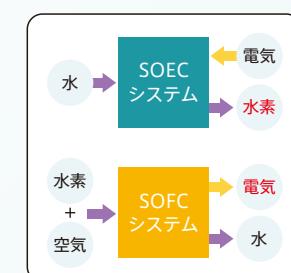
システムの特長、機能

当社のセルスタックは、「電気を使って水素を生成するSOEC」と「水素と空気を使って電気を生み出すSOFC」のそれぞれの動作が可能です。どちらもCO₂などの温室効果ガスを排出しないため、カーボンニュートラルの実現に不可欠な技術です。

単一のスタックで水素製造と発電を切り替えながら使用できるため、SOECとSOFCを個別に設置する場合に比べてシステムをコンパクトにでき、省スペース化が図れるという利点があります。SOCシステムでは、セルスタックを700°C前後の高温に保持する必要があり、この熱エネルギーの管理がシステムの効率を大きく左右します。当システムは、内部で発生する熱を有効利用できる小型で高効率なホットモジュールを搭載しており、当社が長年培ってきた高温環境下でのセルスタックの電気化学特性を制御する技術や、熱流体解析技術を応用しています。

SOEC/SOFCシステムを併設した場合

- 2つのシステムが必要。
- 設置面積も大きく、インフラもそれぞれ必要。



リバーシブルSOCシステムの場合

- 水素製造と発電の両機能を1つのシステムに集約しコンパクト化
- 外部からの切替命令でリバーシブル動作が可能



●システムの利用シーン

<季節間の電力需給調整>

夏の余剰電力をSOECで水素に変換して貯蔵し、冬に不足する電力を夏に貯めた水素によるSOFC発電で補うことで、季節間の電力需給の調整が可能になります。

夏季 余剰電力を使って水素製造



冬季 貯蔵水素を使って水素発電。太陽光発電量の減少分を補う。



<非常用電源としての活用>

災害などによる停電時、日中は太陽光発電で電力を確保できますが、悪天候時や夜間は電力を得ることが困難です。SOCシステムは、貯蔵した水素を使用して必要なときに発電できるため、昼夜問わず柔軟にエネルギーを供給することができます。

●今後の展望

エネルギー管理システムとしての検証をおこなうとともに、SOCシステムの普及促進に向けた啓発活動や協業パートナーの探索をおこない、2025年度の商品化を目指します。

今後、太陽光発電や風力発電などの再生可能エネルギー発電の普及が進むと、小規模な発電が増え、現在の中央集権型の大規模発電所と長距離送電線に依存する電力システムとは異なる、地域内の電力の自給自足の形態、地域完結型のエネルギー供給の形態に移行すると考えられます。その世界では、燃料電池や水素製造装置を組み合わせた分散型電源システムは非常に有望な形態となっていくため、将来の市場が期待できます。

担当者の声

私たちが開発したリバーシブルSOCシステムは、エネルギーを長期貯蔵できる技術であり、数多くの企業・団体さまから関心をお寄せいただいています。社内の検証機で水素製造・貯蔵・発電の運転をおこなって課題を抽出し、得られた知見をもとに改善を重ね、Niterraの強みを活かしたSOCシステムの普及に取り組んでいきます。 エネルギー事業本部 K.T.



PROLOGUE

01 優先的取り組み

> 02 成長戦略

成長戦略の変遷

- 2040 ありたい姿、使命
- 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
- 優先的に取り組む経営課題に関する特集
- ウェルビーイング担当執行役員メッセージ
- サステナビリティ推進体制
- 経営戦略担当役員メッセージ
- 中期経営計画2025振り返り
- 中期経営計画2030
- DX戦略
- 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

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

02

成長戦略

ウェルビーイング担当執行役員メッセージ



Message from the Well-being Strategy Officer

従業員一人ひとり、組織・企業のウェルビーイングを実現することで、社会全体のウェルビーイングに貢献し、選ばれる企業へ

執行役員
グローバル戦略本部ウェルビーイング戦略グループ
人事戦略室・サステナビリティ戦略室・コーポレートコミュニケーション室担当

北河 広視

ウェルビーイング戦略グループ発足の狙いと

ウェルビーイングに込めた想い

2025年4月、新たに発足したウェルビーイング戦略グループ内の人事戦略室、サステナビリティ戦略室、コーポレートコミュニケーション室を担当しています。当社グループの非財務価値の向上に深く関わる重要な役割を担っている3部門が同じグループに属することにより部門間の壁が低くなり、情報共有や連携をスムーズとし、経営戦略との整合性の強化を図ります。また同じ役員が担当することにより、意思決定が早くなります。結果として、透明性のある情報開示に繋がり、一貫

した説明責任も果たせると考えています。この新体制で、非財務情報に関し、投資家を含めたステークホルダーの皆さまへより充実した説明をしていくことに努めます。例えば、経営戦略を進める上で人事施策（人事戦略室）が連動し、それが企業の社会的課題の解決を通じた貢献（サステナビリティ戦略室）として対外的に発信され、それが良き企業市民として役割を果たしていることをきちんとお伝えする（コーポレートコミュニケーション室）という連携や相乗効果を生み出していくます。

グループ名に冠した「ウェルビーイング」ですが、一般的に「精神的・肉体的、そして社会的な健康を意味する概念」、簡単にまとめる「良い状態」と捉えられており、そして、そのアプローチには、2つの考え方

があるといわれています。一つは社会全体のウェルビーイングを追求することが一人ひとりのウェルビーイングに繋がるという考え方。もう一つは、一人ひとりのウェルビーイングを追求することが社会全体のウェルビーイングの実現に繋がるという考え方です。当社グループでは、後者の考え方で取り組もうとしています。持続的な企業活動のためには、まず従業員がウェルビーイングな状態でないと始まりません。安全・安心な職場環境で、自分の能力をいかんなく発揮し、仕事を通じて成長を感じながら企業・社会に貢献することに喜びを感じてもらいたいです。

安全・安心な職場環境を提供し、従業員の能力を引き出し、機会を提供すること、そして総力を結集し、社会的課題の解決と経済効率を

ウェルビーイング戦略グループ

人事戦略室

サステナビリティ
戦略室コーポレート
コミュニケーション室

Niterraグループの「ウェルビーイング」

従業員

- ・安全・健康で職務に専念できる
- ・自身の能力や経験が向上し成長を感じる
- ・自分が社業を通じて社会に貢献していると感じる

組織・企業

- ・安全・安心な職場環境を提供している
- ・従業員の能力を引き出す機会を提供している
- ・総力を結集して社会的課題の解決と経済合理性を両立している

社会

- ・事業を通じて社会に新たな価値を提供している
- ・社会から選ばれる企業グループとなっている



PROLOGUE

01 價値創造ストーリー

> 02 成長戦略

成長戦略の変遷

2040 ありたい姿、使命

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

優先的に取り組む経営課題に関する特集

ウェルビーイング担当執行役員メッセージ

サステナビリティ推進体制

経営戦略担当役員メッセージ

中期経営計画2025振り返り

中期経営計画2030

DX戦略

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

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

02

成長戦略

ウェルビーイング担当執行役員メッセージ



両立する。その結果、社会のウェルビーイングに貢献していく。これが当社グループのウェルビーイングの捉え方であり、これを推進することで、事業を通じて社会に新たな価値を提供し、社会から選ばれる企業になれると考えています。

マテリアリティの再整理と 直面するサステナビリティ課題および今後の対応

当社グループが「『地球を輝かせる企業』となる」上で、地球のウェルビーイングを考えることは不可欠であり、自社と社会双方へのインパクトを見していくダブルマテリアリティの考え方で、従来のマテリアリティを再整理しました。社会的課題はより複合的・統合的な考慮が必要であり、生物多様性、気候変動、人権などは一連の課題であると認識しています。例えば、当社グループのセンシング技術を利用した陸上養殖

支援事業に関係したエビの養殖では、現在の主流な方法では、エビの病気の発生を防ぐために薬剤が使用されたり、強制労働や児童労働がおこなわれていたりと、環境問題だけでなく人権問題にも結びつくことがあります。そこで、これらも含めて社会が被るインパクトを連関する全体で見ていくことが重要であり、そこに我々の事業を重ね合わせて検討しました。

手法としては、最新の外部環境認識としてEUが定めた企業サステナビリティ報告指令(CSRD)の要求事項をベースに、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想定シナリオを作成、各機能を担当する執行役員との集中討議を実施しました。その上で自社と社会の双方へのインパクトをスコアリングし、マッピングをおこないCSR・サステナビリティ委員会での議論、取締役会の承認を経て「優先的に取り組む経営課題」を制定しました。従前から執行役員レベルでのマテリアリティの浸透に課題があったことから、戦略的な巻き込みとして、過程に集中討議を取り入れましたが、執行役員クラスの役員とサステナビリティの外部環境アップデートとともに深い議論ができたことは非常に有益でした。また、今回再整理したマテリアリティは、「社会的課題の解決と経済合理性の両立」を掲げる中期経営計画2030(以下、中計2030)のサステナビリティ方針ともスムーズに連動できました。中期経営計画2025(以下、中計2025)の期間中では、進捗の遅い項目への働きかけが少なかったことが反省として残りましたので、経営側であるCSR・サステナビリティ委員会の進捗確認を得ながら、執行側で働きかけを強化し改善を図っていく所存です。

直面するサステナビリティに関する重要課題としては、やはり気候変動対応です。「エコビジョン2030」では、2050年のカーボンニュートラルを見据え、2030年までの「ありたい姿」(目標)と、2040年までの目標を示しています。CO₂削減施策としては、当社グループでは4つのプラン(プランA:省エネの推進、プランB:ものづくり・働き方改善への取り組み、プランC:創エネの展開、プランD:調達・証書の活用)で進めていきます。

当社グループとしては、カーボンニュートラル対応を創意工夫、技術

開発の機会として捉えて、プランA、Bを中心とした技術と工夫を駆使した本質的なCO₂排出削減に向けた取り組みをおこなっていくことを重視しています。CO₂削減の取り組みは計画通りおこなわれている一方で、米中貿易摩擦などの影響、さらにコロナ禍の影響、再生エネルギーの導入進捗もあり、結果として削減が先行しているように見えていますが、今後、計画通りの増産に伴うCO₂排出量の増加が予想されますので、2030年度までは、目標通りの着地を見越しています。2030年以降の目標値の設定をおこなうため、この春には、カーボンニュートラルに向けた新たな中間目標として2035年度CO₂排出削減率71%(2018年度比)という野心的な目標を立てており、そこに向けて準備も始めました。さまざまな新技術と工夫を取り入れて一層ハードルの高い領域に挑戦していくつもりです。

人権につきましてもグローバルのサプライチェーンにおいて、各種法令遵守は当然として、各国の文化、働き方の違いなどのギャップをうまく考慮していく事が必要と認識しています。

▶ P.63 人権の尊重

▶ P.68 自然資本

人的資本の強化に関するこれまでの成果と課題、 今後の取り組み

当社グループは、人材を価値創造の源泉である「人的資本」と捉えています。その充実に向けた取り組みとして、これまで多くの施策を積み重ねてきました。「自律創造人材の育成」は、2024年度に終えた4年間の中計2025のテーマもありました。自律創造人材とは、直面するさまざまな課題に対し、それぞれが最適解を自ら考えて自律的に行動できる人材を指します。そして、それらの人材が活躍することにより、当社グループの発展に繋がる、つまり目指す姿の実現に向け「志を持った多様な人材とともに共生する企業になる」ことを人材方針のベースに据えています。施策の大きな柱としては、「現有人材の一層の活躍」「経営人材の育成・管理」「外部専門人材の獲得」を掲げ、これらに取り



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

> 02 成長戦略

成長戦略の変遷

2040 ありたい姿、使命

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

優先的に取り組む経営課題に関する特集

ウェルビーイング担当執行役員メッセージ

サステナビリティ推進体制

経営戦略担当役員メッセージ

中期経営計画2025振り返り

中期経営計画2030

DX戦略

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

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

02

成長戦略

ウェルビーイング担当執行役員メッセージ

組んできました。それぞれで一定の成果を上げることができ、特に外部専門人材の獲得によって、キャリア採用の従業員が増え、各部門で活躍していることを実感しています。

しかし、これまで進めてきた個々の施策を束ね、経営戦略に則した人材戦略、ポートフォリオ最適化を支える人材育成・適所適材の配置・人材プールをつくる「グローバル人材マネジメント」、人的資本経営の観点においては道半ばです。これまで進めてきた諸施策自体は充実しつつありましたが、それが経営戦略と連動し、従業員の日々の活躍を評価するための評価制度にまで組み込めていたかといえば、そこまではたどり着いていなかったと思います。こうした反省点も踏まえ、優先的に取り組む経営課題でも人的資本を一つの大きなテーマとしました。個々の施策に横串を通して、全体戦略としての成果を上げていくことが、本年度から始動している中計2030で掲げる人材戦略でも重要なポイントとなります。るべき姿としては「地球を輝かせることができる人材と職場」と置き、強い意志と行動力を兼ね備えた人材を育むことをめざします。その個々の判断基準の根底となるのが、私たちの理念体系「Niterraウェイ」です。中でも共有価値である「独立自営」「素志貫徹」「至誠信実」「四海兄弟」の4つの言葉を根底に持ち体现し、それを判断基準として行動できる人材を育成すべく、あらためて取り組みを見直しています。また、その達成に向けて役員報酬評価制度とエンゲージメントスコアを紐づけました。これは、前述したように前提となる人的資本投資をおこない、ウェルビーイングを実現してこそ気候変動対応を含めてほかの指標の実現に繋がると捉えたからです。

以上のことから、中計2030の人事戦略として特に進めていきたいのが、企業における持続可能性「サステナビリティ」と良い状態「ウェルビーイング」の両立を目指すグローバルでのタレントマネジメントです。経営戦略の達成のため、必要な人材の把握、最適配置をおこない、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、組織力を高めています。この戦略のもとで、具体的には「Niterraウェイ」の浸透施策を打つこと、国内外のどこで働くことになってもよいよう、キーポジションのランクをグローバルで統一す

るグローバル・グレーディングを導入すること、各職場において必要なジョブ要件や、そのジョブに就くためのスキルを明確化するグローバル・ジョブ・ポスティングの制度を構築すること、キーポジションや今後の経営を担う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。そして、当社グループで働くすべての人たちが「Niterraウェイ」を体现し、それができているかを、例えば人事制度の評価や教育制度にしっかりと紐づけていくことや、良い行動を表彰などで承認し、グローバルで求められる行動のお手本をつくり続け共有することで、Niterraウェイの判断基準に昇華させていきます。その旗振りをおこなう上でコーポレートコミュニケーションの役割は非常に大きく、ウェルビーイング戦略グループ全体で実行していかなければなりません。関係部門と協働しながら、推進していきたいと考えています。

▶ P.56 人的資本

ウェルビーイング担当執行役員としての想い

私が当社グループのサステナビリティ部門に異動してから4年が経過しました。4年前と比べると、経営層の意識も、また従業員の受け取り方も大きく変わったと感じています。すでに申し上げた通り、自分の能力や経験が向上することに成長の喜びを感じ、会社を通じて社会に貢献する人材を増やしていくことが、企業成長において重要です。その意味で、私自身もウェルビーイング戦略グループが有機的に機能し社内外に良い状態をつけていくことを通じて経験を積み、自身も成長し続けたいと思っています。ウェルビーイング戦略グループは、PBRを上げていく上で、特に資本コスト低減に繋がる部門と認識しています。当社グループの「非財務の価値」を把握し、いつか財務価値に繋がるときに向、その価値を最大化することが求められ、当社グループの持続的成長や未来の価値創出に関わる部門であり、身の引き締まる思いです。さらに重要なことは、こうした非財務の価値を事業活動の充実に結びつけ、企業価値の向上に繋げることだと認識しています。そのために非財務情報のインパクトを定量化することに



について、一定のロジックモデルや計算式を検討していますが、どこまで実用化していくのかは今後の課題として残っています。例えば、新規事業を進めていくケースなどでは、経済効果がなかなか測りづらい領域のインパクトを計算し、開発の判断軸にできると考えます。

足元では、近年の急進的なESG推進に対する振り戻しの動きも見られますが、気候変動は長期的に取り組まなければならない課題であり続けるでしょう。現に、毎年「今年が一番暑い夏」を感じている方も多いと思います。何も手を打たずに長期的な社会的課題が解決されることはなく、私たちはそれに取り組むことを重要な経営課題と事業機会として捉えています。課題は山積していますが、今後も当社グループでどう対応するか自分たちで考えて行動していく所存です。私自身、担当執行役員として尽力し、その課題解決に真摯に取り組んでいきます。



PROLOGUE

01 價値創造ストーリー

> 02 成長戦略

- 成長戦略の変遷
- 2040 ありたい姿、使命
- 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
- 優先的に取り組む経営課題に関する特集
- ウェルビーイング担当執行役員メッセージ
- サステナビリティ推進体制
- 経営戦略担当役員メッセージ
- 中期経営計画2025振り返り
- 中期経営計画2030
- DX戦略
- 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

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

02

成長戦略

経営戦略担当役員メッセージ



2024年度までに取り組んできた中期経営計画2025（以下、中計2025）では、財務目標をおおむね達成し、数字としては一見素晴らしかったともいえる水準で着地いたしました。しかし為替の恩恵が大きかったため、為替影響を除いて考えると、必ずしも満点とはいえない出来と認識しています。

自動車関連事業が成長を牽引し、収益の大きな柱として躍躍したことは十分に評価できると考える一方で、次の成長を担っていく成長事業・新規事業については想定していた成長が実現できず、結果として、「事業ポートフォリオの最適化」の進捗は想定より進まなかったことは反省点として捉えています。ただし、この試行錯誤の過程で、次の成長に向けて解決すべき要因ははっきりとしてきました。

当社は、自動車関連事業を中心に成長してきた経緯があり、その堅固なビジネス基盤の上に事業を展開してきました。その安定性ゆえに、新たな挑戦やリスクテイクといった点では、もう一段踏み込んだ姿勢が必要であったと感じています。そこで、中計2025の期間中に、カン

パニ一制を導入し、社内の意識改革や社風の刷新を目指し取り組んできました。結果として一定の効果はあったものの、自動車関連事業が堅調に推移したこともあり、事業構造の変革につながる取り組みが十分には進まず、引き続き取り組むべき課題と認識しています。

次に、新規事業の創出で挑戦する領域を広げすぎたために、注力して育てる領域を絞り込めなかったという反省も挙げられます。この点も中計2025の期間中に挑戦領域の絞り込みをかけていく修正をおこないました。中計2025は、中期経営計画2030（以下、中計2030）に至る準備段階であり、新たな成長を描くための土台づくりの時期だったとも捉えています。

経済合理性と社会的価値を両立し 「地球を輝かせる企業」となる

中計2030の策定にあたっては、当社グループの価値をあらためて

Message from the Corporate Strategy Officer

自動車関連事業の更なる成長を推進し、 加えて当社のコア・アセットが最大限活用できる 新規事業を育てることで“地球を輝かせる企業”となる

取締役 上席執行役員
グローバル戦略本部 経営戦略グループ経営戦略室・事業基盤戦略室担当
技術統括本部長・ビジネスインプリメンテーション本部管掌
プラットフォーム開発センター・エネルギー事業本部担当
鈴木 啓司



PROLOGUE

01 價値創造ストーリー

> 02 成長戦略

成長戦略の変遷
2040 ありたい姿、使命
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
優先的に取り組む経営課題に関する特集
ウェルビーイング担当執行役員メッセージ
サステナビリティ推進体制
経営戦略担当役員メッセージ
中期経営計画2025振り返り
中期経営計画2030
DX戦略
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

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

02

成長戦略

経営戦略担当役員メッセージ



つの価値を両輪として捉え、永続的な発展の先に、「地球を輝かせる企業」となることを中計2030に込めました。

2025年度からスタートする中期経営計画について

中計2030は、非常に挑戦的な数値目標を掲げました。自動車関連事業では、中計2025期間を上回る堅実な成長を見込んでいます。そこから得られるリソースを当社のコア・アセットが最大活用できる領域に戦略的に振り向け、強い自動車関連事業をさらに強くしつつ、培ってきたコア・アセットを活用し、次世代の成長を担う新たな事業を創出するというビジョンを描いています。当社が注力ドメインとして位置づ



けているのは、モビリティ、半導体、環境・エネルギーの3領域です。当社が保有するセラミックスや無機材料の技術、今まで培った商流や顧客資源などのコア・アセット活用に親和性の高い領域に投資の大部分を集中させ、事業拡大の軸を置いていきます。中計2025ではメディカル領域も含めていましたが、当社の強みの一つであるガス・センシングの技術を活用した呼吸器系などの領域への集中を図る方針とし、メディカル領域全体は注力ドメインから外す判断をいたしました。

特に後述するNTKセラテックと、Niterra Materialsが関わるセラミック技術・製品を中心とした事業においては、足元の成長を見込んでしっかりと投資をおこない、事業を大きくしていくことを目指しています。

一方、環境・エネルギー領域については、収益貢献には一定の時間を要する見通しです。現状は燃料電池事業に取り組んでおりますが、今後は水素製造等へ拡大していく可能性があり、中長期的な視点に立って適切な投資を継続し、2030年以降将来的なリターンの拡大を目指します。事業領域の特性を踏まえ、時間軸を意識した収益の確保を戦略的に推進していきます。

成長のための具体的な取り組みについて

先に触れたように、セラミック技術・製品を中心とした成長においては、NTKセラテックとNiterra Materialsの存在が必要不可欠です。それぞれの成長を促進するための取り組みには、異なるポイントがあると認識しています。

NTKセラテックは、ポラティリティの高い半導体領域を担う事業であることから、時期と領域を的確に見極めた上で、投資すべき部分とそうでない部分を峻別し、メリハリのある対応を取る必要があります。そのためには、事業部門からの提案を受けるだけでなく、コーポレート部門も一体となって事業を育していく姿勢が不可欠です。投資の是非を含む意思決定においても、本社が主導的に関与し、適切に管理していくことが重要であると考えています。

一方、Niterra Materialsについては、まずPMIを確実にこなし、そ

の計画の中で新たに見つけられるシナジーの可能性を確実に刈り取っていくことが重要です。当初、当社は酸化物系セラミックス、Niterra Materialsは窒化ケイ素系セラミックスにそれぞれ強みを持ち、重複の少ない補完関係にあることがメリットであると認識していました。しかし実際には、同社が窒化ケイ素系に対して当初の想定を上回る知見と技術力を有していることが明らかとなり、今後は両者の知見を掛け合わせることで大きな成果が得られると期待しています。また、Niterra Materialsの主力製品であるセラミックボールや放熱基板以外でもシナジーの可能性を検証しています。

さらに、Niterra Materialsにとっては、当社が強みを持つ海外市場や自動車メーカー向けの販売チャネルを新たな市場展開の足がかりとして活用できる可能性があると考えています。こうしたシナジーを最大限に引き出すために、それぞれの要素を丁寧に整理し、中期経営計画に反映しています。

もっとも、技術を有する企業同士の融合においては、互いに技術理解があるがゆえに、企業文化の違いが認識のずれを生む可能性もあります。技術面のシナジーは早期に実現を図る一方で、管理手法や文化面の融合については時間をかけて丁寧に進めるなど、メリハリをつけて統合効果の最大化をめざしていきます。

セラミック技術や製品との関係が希薄な分野でも、当社グループのコア・アセットや強みを活かし、存在意義や価値を見出せる場合には、社内ベンチャーなどの仕組みを通じて、積極的に新規事業を立ち上げていく姿勢を続けています。例えば、当社グループと自動車整備工場との関係性を活用し、整備工場の屋上に設置したソーラーパネルで発電した電力を整備工場に販売する「Niterra電力」という事業があります。一見すると、当社の技術やコア・アセットとは直接関係のない領域のように見えるかもしれません、整備工場との関係性をより強固かつ円滑にするという付加価値をもたらしています。

また、当社が有するセンシング技術を活用した水質管理システムを事業化し、エビの養殖に応用している取り組みもあります。このように、セラミックス以外の領域であっても、当社の技術やコア・アセットを活

PROLOGUE

01 價値創造ストーリー

> 02 成長戦略

- 成長戦略の変遷
- 2040 ありたい姿、使命
- 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
- 優先的に取り組む経営課題に関する特集
- ウェルビーイング担当執行役員メッセージ
- サステナビリティ推進体制
- 経営戦略担当役員メッセージ
- 中期経営計画2025振り返り
- 中期経営計画2030
- DX戦略
- 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

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

かし、新たな価値を生み出せると判断できるものであれば、将来を見据えた取り組みとして継続していく方針です。

成長戦略の実践のために

コーポレート部門の機能を明確化しガバナンスを強化

中計2025では事業部の自律性を尊重する一方、全社を統括するコーポレート機能が不足していました。これが事業構造の変革を遅らせた一因だと考えています。こうした反省を踏まえて経営基盤を強化すべく、組織を変更し、コーポレート部門の役割を明確化、機能強化も図り、より効率性を持って、事業部門を的確にモニタリングする方式へと移行しました。

事業ポートフォリオの管理にあたっては、中計2025の段階から一定の判断基準を設け、撤退を含む対応方針を運用しています。ただし、先に触れたように当社が保有する技術やコア・アセットを育成する位置づけにある事業については、収益性のみならず、技術的・戦略的な意義も含めた存在意義を踏まえた上で、継続の是非を総合的に判断しています。

また、新規事業の創出においては、資本コストに対して十分なリターンが見込めるかを継続的にモニタリングし、その結果を踏まえてポートフォリオへの組み入れ可否を判断します。一方で、事業性が乏しい案件については定量的な評価に基づき、必要に応じてポートフォリオからの除外も検討します。これら一連のプロセスを、コーポレート部門が主体となり、ガバナンスを効かせながら厳格に管理する構えです。

こうした「役割の明確化」は、コーポレート部門に限らず、研究開発部門においても重要なテーマとなっています。競争優位の源泉となる技術開発には、事業性の視点が不可欠である一方、長期的な成長のためには基礎研究も欠かせません。このような考え方のもと、当社では研究開発体制を見直し、基礎研究、事業を見据えた応用研究、そして事業に直結した開発、というように技術開発部門を機能に応じて組織を分化しました。研究活動といって、時間軸や注力ポイントは異なるた

め、それぞれの役割を明確にすることで、目的に応じた取り組みがより着実に推進できる体制が整いつつあります。2024年からは、これらの取り組みが一步前進したと捉えています。

スマートファクトリーの実現に向けて、定義づけを進める

具体的な成長のための取り組みにおいては、DXも大きなテーマの一つです。とりわけ当社グループにおいては、製造工程におけるDX化、より具体的にはスマートファクトリーの実現が収益性の向上のために不可欠です。

スマートファクトリーとは、単に製造工程にデジタル技術を取り入れることにとどまるものではありません。発注を起点として、製造から出荷、納品までの一連のプロセスをすべてデータで連携、可視化し、各工程や物流に自動化を組み込んだ統合型の仕組みと考えます。

こうした理想から考えると、現状はDXの推進というよりも、デジタル化の段階にとどまっているのが実情です。これまで、工程の効率性に配慮するあまり、従来のやり方を大きく変えきれず、限定的なデジタル化にとどまっていました。DXによって、生産工程の抜本的な改革をすすめ、その効率性向上を、数値に明確に反映させます。中計2030の期間中に、まずはスマートファクトリーの内容を定義づけし、新設ラインではそのアイデアを盛り込んだラインを反映、既存の工程には適用可能な範囲で横展開できるような体制を構築していくことをめざします。

また、先に述べた、本社機能の強化として、間接部門における効率性向上のためにもDXが重要です。客観データからも間接効率を分析し、改善を意識していきます。

ステークホルダーの皆さまへ

自動車関連事業については、今後も引き続き安定した収益を生み出せる領域だと見込んでいます。ただ、現状に甘えることなくさらなる



効率性向上を実現し、当社グループの成長と堅実性を感じていただければと思います。

一方で、中計2030では、これまでの試行錯誤を踏まえたさまざまな改善策を講じてきた成長分野、とりわけコンポーネント・ソリューションにおける成長に注目していただきたいと考えています。それらの成長を支えるため、本社と事業一体の経営基盤の構築にも努めてまいります。

モビリティのみならず、半導体、そして環境・エネルギーという注力ドメインを軸に、「地球を輝かせる企業」を目指す私たちの歩みにご期待ください。

PROLOGUE

01 價値創造ストーリー

> 02 成長戦略

成長戦略の変遷

2040 ありたい姿、使命

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

優先的に取り組む経営課題に関する特集

ウェルビーイング担当執行役員メッセージ

サステナビリティ推進体制

経営戦略担当役員メッセージ

中期経営計画2025振り返り

中期経営計画2030

DX戦略

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

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

02

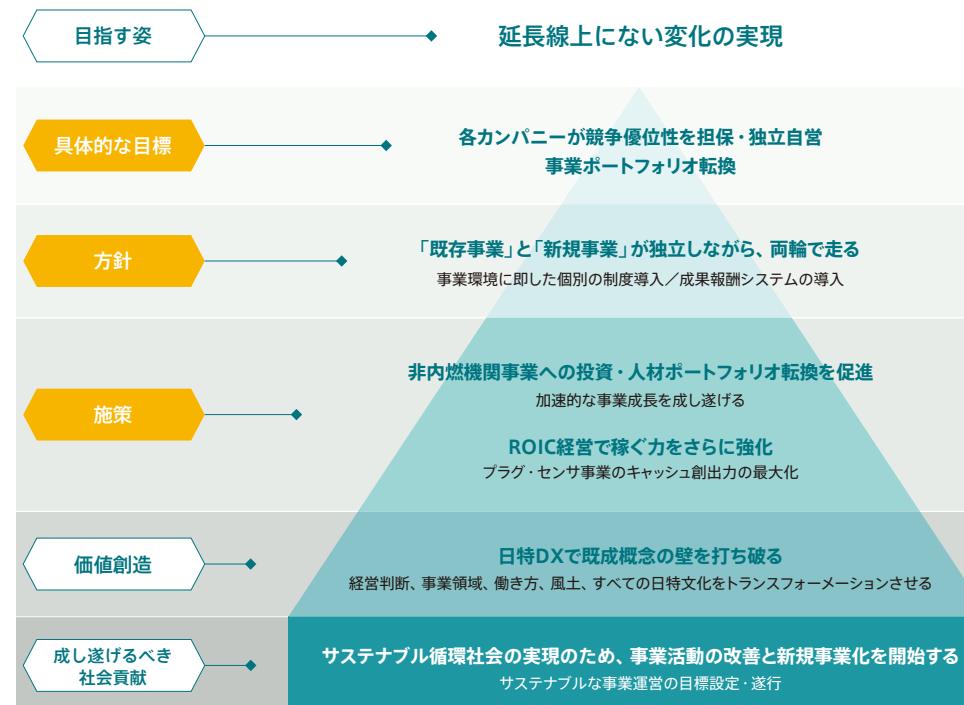
成長戦略

中期経営計画2025振り返り



中期経営計画2025基本方針

中期経営計画2025では、長期経営計画2030における2021年度から2024年度までの4年間で「變えるためには、壊す」「變わるために、創る」をスローガンに、組織を変革する期間として位置付け、「既存事業」と「新規事業」が独立しながら、両輪で走るという方針のもと、ゼロベースでの変革に取り組んできました。



定量目標の達成状況

初年度からの新型コロナウイルス感染症の再拡大や半導体供給不足による自動車生産台数への影響、またロシア・ウクライナ情勢の長期化や原材料価格の高騰など、不透明な事業環境が続きました。しかしながら、自動車関連事業においては、補修用製品の販売が好調に推移したことやインフレに対応した価格転嫁を実行したことにより、円安へ進行したことによる利益押上げもあり、継続して収益性を向上することができました。また、成長・新規事業領域と位置付けるセラミック事業においては、半導体関連の事業が市場での生産調整の影響を受けつつも、事業規模を拡大したことなどにより、売上収益、営業利益および資本効率性指標について目標値を1年前倒しで達成することができました。

| 項目 | 2021/3期 第7次中期経営計画 最終年度 実績 | 2025/3期 中期経営計画 2025 最終年度 目標値 | 2025/3期 中期経営計画 2025 最終年度 実績 |
|------------------|---------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| 売上収益(億円) | 4,275 | 6,000 | 6,529 |
| 非内燃機関事業 売上収益(億円) | 889 | 1,500 | 1,140 |
| (内燃:非内燃)比率 | 79:21 | 75:25 | 83:17 |
| 営業利益(億円) | 473 | 1,000 | 1,296 |
| 営業利益率 | 11% | 17%以上 | 20% |
| ROIC | 6% | 10% | 11% |
| ROE | 9% | 13% | 14% |
| 為替レート | ドル:106円 ユーロ:124円 | ドル:100円 ユーロ:120円 | ドル:153円 ユーロ:164円 |

株主還元

- ✓ 中期経営計画2025期間の累計で、約1,200億円(当初計画1,000億円)の配当を実施
- ✓ 2025年3月期には、DOEによる下限配当を導入
- ✓ 200億円の自社株買いを実施

PROLOGUE

01 價値創造ストーリー

> 02 成長戦略

成長戦略の変遷
2040 ありたい姿、使命
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
優先的に取り組む経営課題に関する特集
ウェルビーイング担当執行役員メッセージ
サステナビリティ推進体制
経営戦略担当役員メッセージ
中期経営計画2025振り返り
中期経営計画2030
DX戦略
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

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

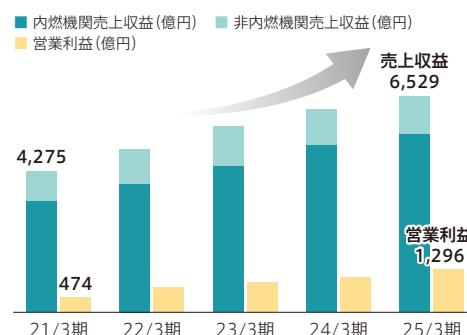
● 成果と課題

| | 成果 | 課題 |
|---------|---|---|
| 内燃機関事業 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 高付加価値製品への移行 <ul style="list-style-type: none"> ・補修用・市販プラグの売上収益増 ・貴金属プラグ、全領域センサ、NOxセンサ等の販売促進 ▶ 原材料高騰の価格転嫁の推進 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 内燃機関事業の環境変化への適応 <ul style="list-style-type: none"> ・生産地の最適化 ・数量変動への対応力向上 ▶ デジタル化など圧倒的な業務効率改善 |
| 非内燃機関事業 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ SPE事業の売上収益の拡大 ▶ Niterra Materialsの買収でxEV事業の強化 ▶ 不採算事業の整理で収益構造を改善 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ SPE事業の更なる売上収益拡大と効率性向上 ▶ 成長・新規事業確立 <ul style="list-style-type: none"> ・注力ドメイン・事業へのリソース集中 ・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 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ ROIC、ROEの目標を達成 ▶ 株主還元の強化 ▶ 事業ポートフォリオマネジメントの実施 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 経営基盤の強化 <ul style="list-style-type: none"> ・経営資源の迅速かつ適切配賦による戦略実行力の強化 ・人的資本力を強化し、柔軟かつ強靭な組織力の形成 ・DXの推進による業務効率化と生産性向上の最大化 |

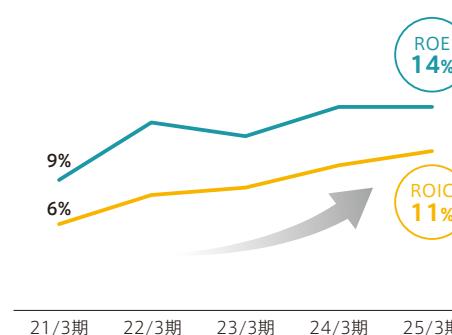
経営指標の推移

売上収益・営業利益は、コロナ禍などの市場環境の変化がある中でも過去最高を更新し、資本効率も向上しました。内燃機関事業の伸長により、事業ポートフォリオ比率目標は未達となったものの、非内燃機関事業の規模は拡大しました。

売上収益／営業利益の推移



ROE／ROICの推移



事業ポートフォリオの変遷

- 成長事業および新規事業については、売上収益の規模が2020年度より約28%向上しました。SPE事業においてはセラミック素材技術により高まる要求性能に応え、旺盛な半導体需要を着実に捉えています。また、2024年11月には、東芝マテリアル(現 Niterra Materials)の株式の取得(子会社化)を決定し、将来的に電動車向けに市場の拡大が見込まれる窒化ケイ素を利用したモーター用軸受けのセラミックボールやパワー半導体用の窒化ケイ素放熱基板等での事業成長を目指しています。一方で、不採算事業や不採算製品からの撤退も実行し、収益構造を改善しました。
- 2021年4月には社内カンパニー制への移行と一部事業部門の分社化を実施しました。事業部門、事業サポート部門、コーポレート部門の各組織において権限と責任を明確にし、独立自営の体制のもと、機動的な意思決定の実現と収益性の可視化によるさらなる成長を推進します。

人材ポートフォリオ転換の促進

- 事業ポートフォリオの転換に不可欠な人材ポートフォリオの転換を実現するため、成長事業・新規事業への人材の積極的な転換に取り組むとともに、「自律創造人材」の育成・創出を推進しました。

PROLOGUE

01 價値創造ストーリー

> 02 成長戦略

成長戦略の変遷

2040 ありたい姿、使命

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

優先的に取り組む経営課題に関する特集

ウェルビーイング担当執行役員メッセージ

サステナビリティ推進体制

経営戦略担当役員メッセージ

中期経営計画2025振り返り

中期経営計画2030

DX戦略

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

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

- 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。
- 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。
- 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。

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を踏まえ、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。

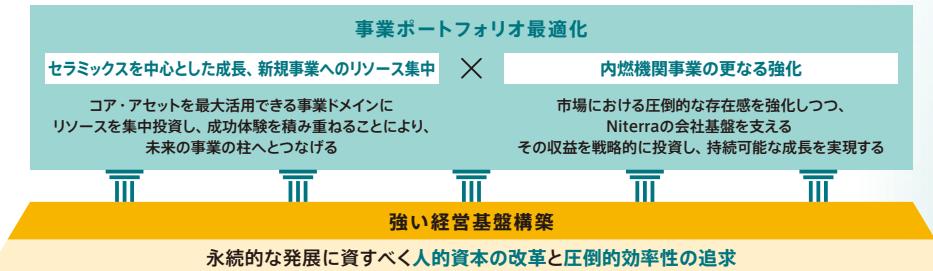
また、自動車関連事業やSPE事業を中心とした成長投資により稼ぐ力を向上させ、EBITDAは1.6倍の2,850億円に拡大する方針です。

※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はございますが、一定の仮定のもと、含めてあります。

本中計で目指すこと

企業価値向上のためには、ROEのさらなる向上とPER向上の「両輪」を目指します。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。

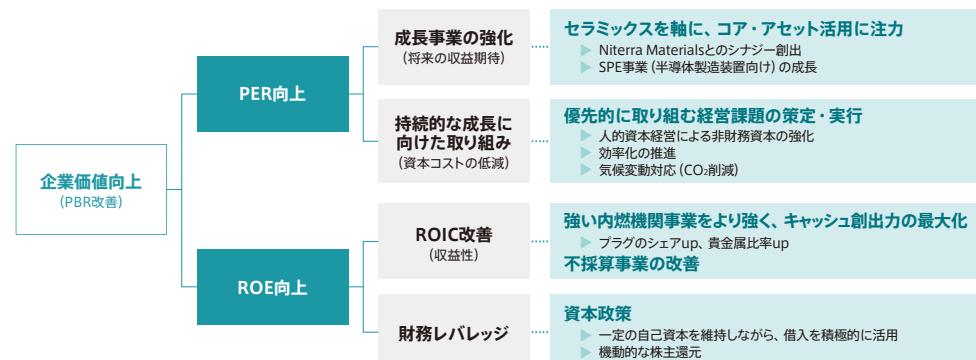
一方、PER向上に向けては、セラミックスを軸としたコア・アセット活用による成長事業(Niterra Materialsとのシナジー創出、半導体製造装置向けSPE事業の成長など)を強化し、将来の収益期待を高めます。さらに、グローバルガバナンスの向上、気候変動対応(CO₂削減)、人的資本経営による非財務資本の強化といった持続的な成長に向けた取り組みを進め、資本コストの低減にも努めます。これらの施策を通じて、持続的成長を果たす強靭な企業体質を確立し、「地球を輝かせる企業」を目指します。



| 業績目標 | 25/3期 | 30/3期 |
|--------------------------|---------|---------------|
| 売上収益(億円) | 6,529 | 1.5倍 → 10,000 |
| うち、コンポーネント・ソリューション 他 | 1,140 | 3,000 |
| EBITDA(億円) ^{※1} | 1,750 | 1.6倍 → 2,850 |
| 営業利益(億円) | 1,296 | 2,100 |
| 営業利益率 | 20% | 21% |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益(億円) | 926 | 1,450 |
| ROIC | 11% | 12% |
| ROE | 14% | 16% |
| 為替レート | ドル:153円 | ドル:135円 |

※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 價値創造ストーリー

02 成長戦略

- 成長戦略の変遷
- 2040 ありたい姿、使命
- 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
- 優先的に取り組む経営課題に関する特集
- ウェルビーイング担当執行役員メッセージ
- サステナビリティ推進体制
- 経営戦略担当役員メッセージ
- 中期経営計画2025振り返り
- 中期経営計画2030
- DX戦略
- 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

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

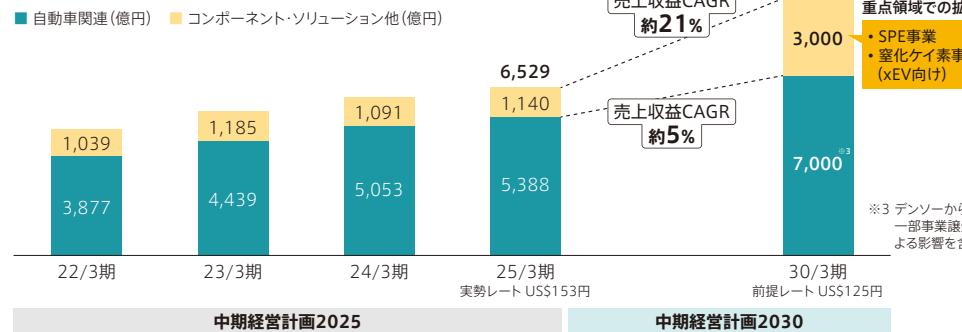
02

成長戦略
中期経営計画2030

● 2030年3月期の事業構成の変化

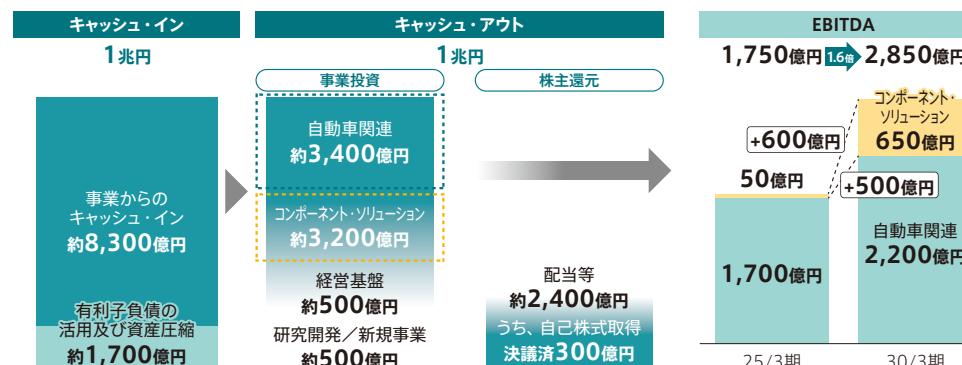
自動車関連事業は、内燃機関の再評価と需要の高まりを確実に捉え、安定成長をめざします。また、コンポーネント・ソリューション事業は、SPE・窒化ケイ素事業を中心に注力ドメインで伸ばし、xEV向けも拡大します。

売上収益の推移



● キャッシュ・アロケーション

キャッシュは、注力ドメイン(モビリティ、半導体、環境・エネルギー)へ集中的に充当し、持続的成長を支えます。配当に加え、財務的安全性は維持したうえで自己株式の取得により追加還元を実施し、株主還元を充実いたします。これにより、2030年時点までにEBITDAは1.6倍まで拡大を見込んでいます。

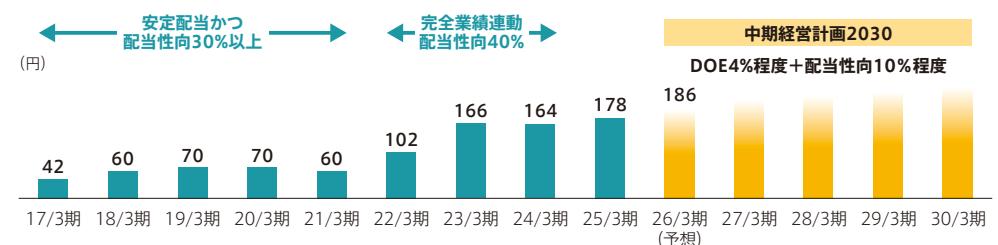


● 株主還元方針

DOE指標の導入による安定的な配当をベースとし、利益成長も考慮した配当方針により、株主還元の充実を図ります。

- 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

1株当たり配当金実績と今後の推移イメージ



● 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。



PROLOGUE

01 價値創造ストーリー

> 02 成長戦略

- 成長戦略の変遷
- 2040 ありたい姿、使命
- 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
- 優先的に取り組む経営課題に関する特集
- ウェルビーイング担当執行役員メッセージ
- サステナビリティ推進体制
- 経営戦略担当役員メッセージ
- 中期経営計画2025振り返り
- 中期経営計画2030
- DX戦略
- 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

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

02 成長戦略 DX戦略

「Niterra DX」の全体像

日本特殊陶業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 变革を支える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 变革を支える人材

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。

生産性向上に向けた目標

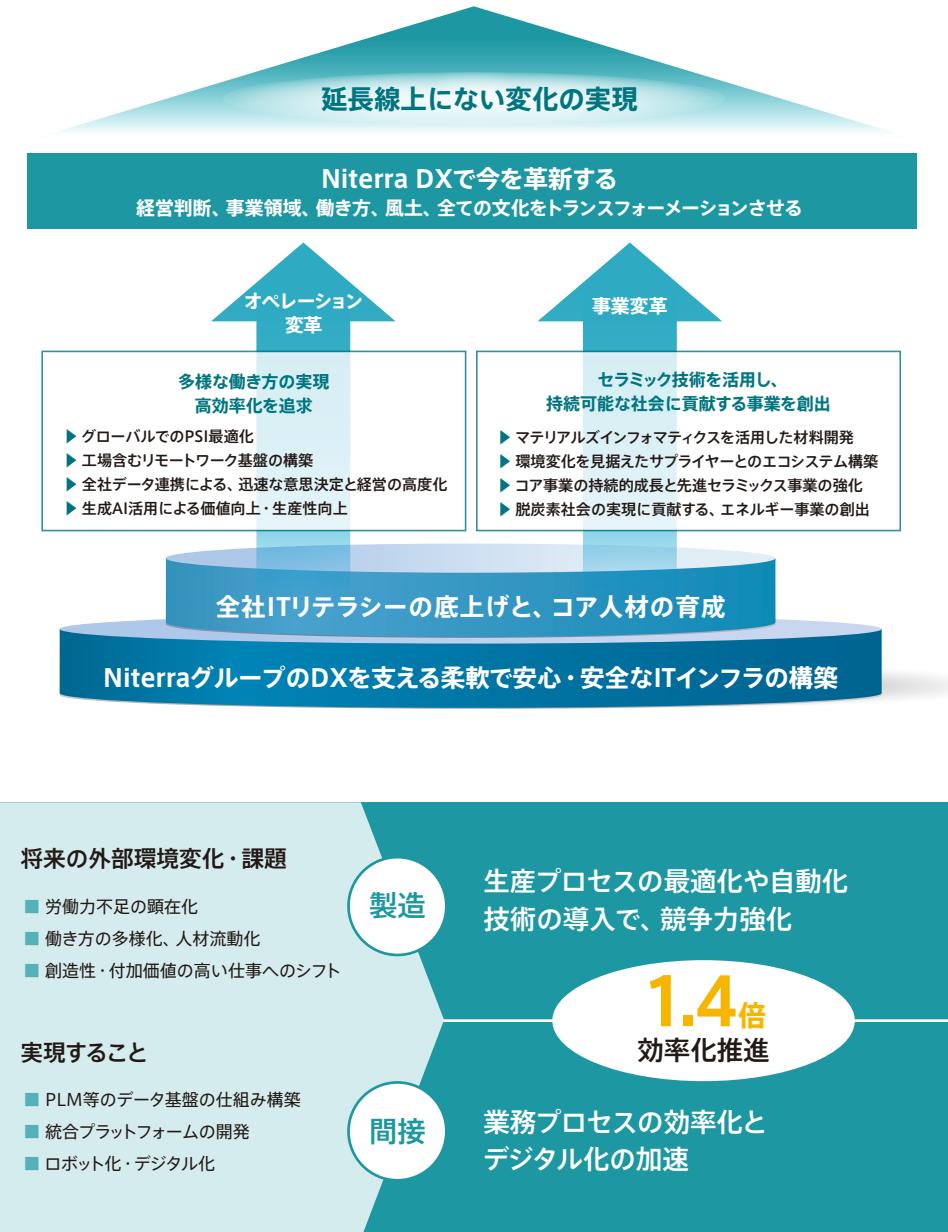
当社グループは、スマートファクトリーを含む多角的なデータ活用で事業基盤を進化させ、付加価値生産性を向上し、業務効率を革新します。

「Niterra DX」推進宣言

中長期経営計画で掲げた目標を実現するとともに、Niterraグループが継続的に社会へ貢献していくため、デジタル技術による変革を経営戦略と位置づけ、Niterra DXを推進することを宣言します。

代表取締役社長 社長執行役員

川合 尊



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

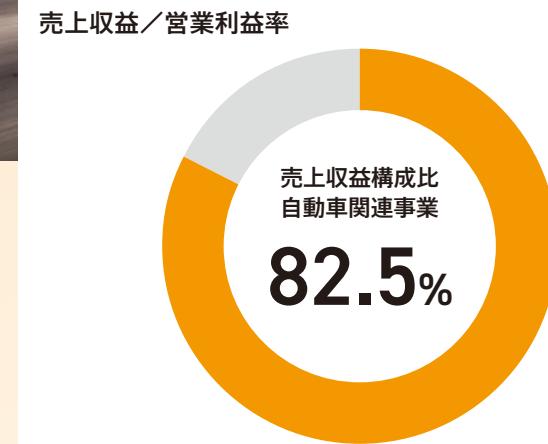
02 成長戦略

- 成長戦略の変遷
- 2040 ありたい姿、使命
- 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
- 優先的に取り組む経営課題に関する特集
- ウェルビーイング担当執行役員メッセージ
- サステナビリティ推進体制
- 経営戦略担当役員メッセージ
- 中期経営計画2025振り返り
- 中期経営計画2030
- DX戦略
- 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

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



2024年度実績

売上収益 ▶ **5,388 億円**

営業利益率 ▶ **26.1 %**



| | S (強み) | W (弱み) | O (機会) | T (脅威) |
|--------|---|--|---|--|
| プラグセンサ | <ul style="list-style-type: none"> セラミック素材技術、異種材料接合技術 過酷な環境での適用技術 グローバル生産／販売体制 顧客の要望に応える仕様提案と技術サポート | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 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 内燃機関搭載車の保有台数の高止まり 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 | <ul style="list-style-type: none"> 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 米国関税措置、貴金属を含む希少材料の建値変動など、地政学リスクによるコスト影響 |

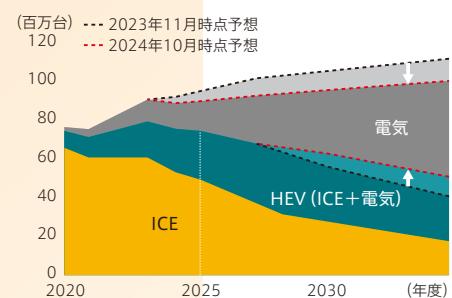
02

成長戦略
事業戦略 自動車関連

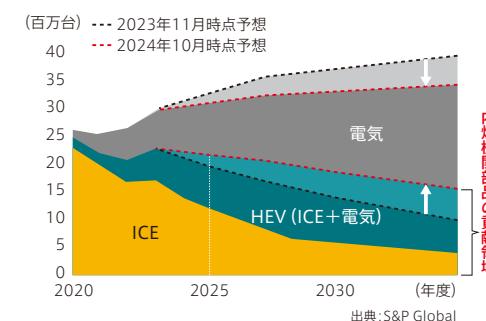
外部環境認識

当社の自動車関連事業の事業環境としては、各国におけるCO₂排出量削減やカーボンニュートラルに向けた取り組みとして、BEV(バッテリーEV)の普及だけではなく、中国におけるハイブリッド車の需要増や、欧州における燃料多様化の受け皿として、内燃機関(ICE)の柔軟な活用が見直されています。上述したEV化の遅れの影響を受けて、ICE搭載車の新車生産台数は、直近予想では前年から上方修正されています。特に中国においては、ハイブリッド車の需要増加を見込んで、足元でのICE搭載車へ振り戻しの傾向が見られています。

新車生産台数(グローバル全体)

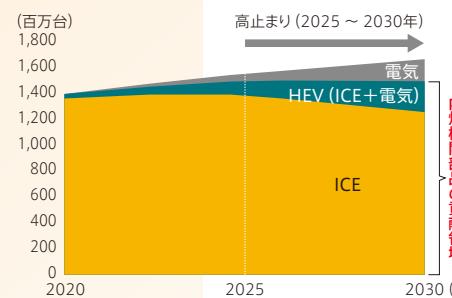


新車生産台数(中国のみ)

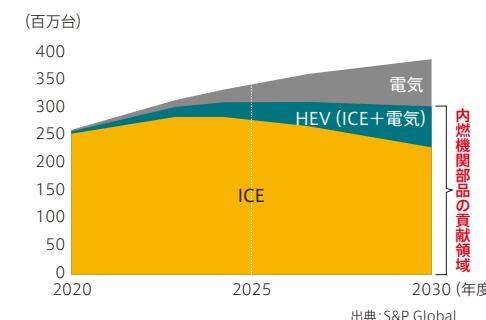


グローバル市場全体における内燃機関搭載車の自動車保有台数は、2030年時点でも2020年の水準が維持され、依然として高い保有台数にて推移する見込みです。特に世界最大の新車販売市場である中国においても保有台数は同様の傾向が見込まれています。

自動車保有台数(グローバル全体)



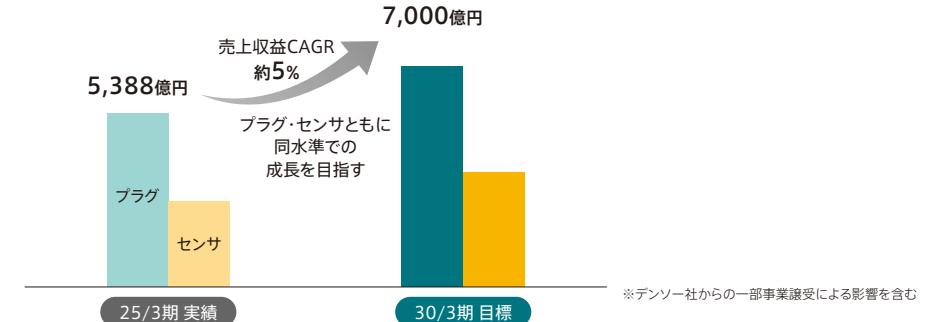
自動車保有台数(中国のみ)



2030年3月期売上収益目標

前項の外部環境を鑑みて、新車組付け用製品と補修用製品における戦略を策定し2030年目標に向けて、当社製品の売上成長を目指します。これに加えてデンソー社からの一部事業譲受を前提として、自動車関連事業全体としては2030年3月期時点に7,000億円の達成を、目標として新たに掲げています。

売上収益目標



デンソー社との事業譲受について

当社は2025年9月1日付で、株式会社デンソーが運営するスパークプラグ事業および排気センサ事業の譲受を決定し、同社との間で事業譲渡契約を締結いたしました。

各国がカーボンニュートラルの実現に向けた道筋を模索する中、引き続き内燃機関においても、継続した需要が見込まれます。当社は、コア技術であるセラミックの開発および製造技術を活かし、内燃機関製品の供給責任を果たすことでカーボンニュートラルの過程に貢献することを目指しております。販路や生産体制の融合により、業界全体で最適な生産体制を構築することでグローバルでの安定供給を実現するとともに、当社の事業基盤をより一段と強固にすることが持続的な成長に資するとの結論に至り、本事業譲受を決定いたしました。

なお、本事業譲受の実行は、国内外の競争法当局によるクリアランスその他の法令上必要となる関係当局の許認可等の取得等、取引実行のための前提条件が満たされることを条件としています。

PROLOGUE

01 價値創造ストーリー

> 02 成長戦略

成長戦略の変遷

2040 ありたい姿、使命

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

優先的に取り組む経営課題に関する特集

ウェルビーイング担当執行役員メッセージ

サステナビリティ推進体制

経営戦略担当役員メッセージ

中期経営計画2025振り返り

中期経営計画2030

DX戦略

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

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

● 商流別重点施策

＜新車組付け用製品＞

CO₂排出量削減／カーボンニュートラルに向け、BEV一辺倒から内燃機関(ICE)の柔軟な活用が見直され、ハイブリッド車(HEV)の需要増やバイオ燃料の導入が議論されるなど、BEV化への移行に対して、その猶予期間が見直され、ICE搭載車の増加および技術革新が求められています。これを受け、新車組付け用のスパークプラグ、センサともに需要が上方修正されています。

スパークプラグにおいては、HEVやPHEV向けに使用されるスパークプラグが通常のニッケルタイプよりも貴金属タイプの適用が多く、燃費向上にも寄与できるため、貴金属プラグのさらなる販売シェア拡大を目指します。

センサにおいては、二輪市場が今後も拡大を続ける見通しのため、今後も必要な投資の検討をおこなうとともに、最大限既存の設備を活用しながら、シェア拡大を目指していきます。

＜補修用製品＞

補修用スパークプラグにおいては、グローバル全体で販売数量の増加を見込み、それに加え単価の高い高付加価値製品の拡販、原材料の高騰やインフレを販売価格へ転嫁することにより、さらなる売上収益増加を見込んでいます。また、新車組付け用同様に、貴金属プラグ比率の向上を進めることで、CO₂排出量の削減と環境貢献度の向上を実現するとともに、来たる需要のピークアウトに備えて、品番統合や受発注管理システムの強化をおこない、在庫削減を進め、また、スマートファクトリー化を推進し、効率的な生産・供給体制を整えていきます。

● 前期の振り返りと今後の見通し

＜売上収益、営業利益＞

プラグ事業の売上収益は、為替の影響を含んで前年度比+8%の増収となりました。新車組付け用製品の販売は、中国での内燃機関搭載車両の生産台数減少に加え、欧米においても当社顧客の自動車生産調整が続いた影響を受けて前年度比で減少しました。一方、補修用製品については、各地域での堅調な需要を背景に販売数量が増加したことで前年度比増加となりました。加えて、インフレに対応した価格転嫁の実施と円安の進行が売上収益を押し上げ、営業利益についても増益となりました。

センサ事業の売上収益は、為替の影響を含んで、前年度比+4%の増収となりました。プラグ事業の新車組付け用製品と同様に、自動車生産台数の減少、特に中国市場における内燃機関搭載車両の生産台数減少の影響を受けているものの、為替の円安影響もあり、前年度比増収となりました。

＜販売実績＞

当社推定によるグローバルでの内燃機関搭載車両の生産台数について、2025年3月期の実績を前年度と比

較すると、1.2%の減少となりました。しかしながら中国市場においては、当社の主要客先である日本・米国・欧州の自動車完成車メーカーの内燃機関搭載車両の生産台数が前年度と比較して15.5%減少している状況となりました。

このような市場環境のもとで、当社のプラグの新車組付け用製品の欧米における販売数量は、当社顧客でのモデルチェンジに伴う生産調整や需要変動があり、減少となりました。また、中国においても、当社顧客の日本・米国・欧州自動車完成車メーカーの生産が伸び悩んでいるため、新車組付け用製品の販売数量は減少しています。

一方で、プラグの補修用製品の販売数量は、北米・中国を中心に数量を伸ばして、グローバル全体では前年度比増となりました。

また、為替を除いた販売金額に関して、プラグについては価格転嫁と、補修用製品の販売比率の高い北米で増加したため、グローバル全体で前年度比+5.2%となりました。

地域別販売金額・数量(2024年3月期通期 対 2025年3月期通期)

| 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 OEM | AM | 排ガス用 酸素センサ |
| 北米 | △1.4% | 4.3% | 2.1% | △9.2% | 3.5% | △4.3% |
| 欧州 | △3.5% | 2.1% | 1.8% | △8.8% | 0.1% | 6.2% |
| 中国 | 1.1% (△15.5%) ^{※1} | 0.8% | △14.1% | △8.7% | 5.5% | △10.2% |
| 東南アジア | △11.7% | 4.1% | △17.6% ^{※2} | +2.1% ^{※3} | △0.1% | △12.3% ^{※2} |
| グローバル | △1.2% | 5.2% | △1.0% | △3.7% | 4.0% | △1.3% |

※1 当社主要 OEM 先の日本・米国・欧州自動車完成車メーカー(弊社客先)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非常に少ない ※3 東南アジアにおける新車組付け用プラグの販売金額割合は少ない

＜今後の見通し＞

プラグ事業では、中国市場で引き続きローカルメーカーが伸長する前提ではあるものの、補修用製品での販売数量増加と継続した価格転嫁により、増収を見込んでいます。センサ事業では、インドでのOBD規制による販売増加で増収を見込んでいます。

営業利益については、米国関税の影響があるものの、価格転嫁などによる対応でカバーするほか、利益率の高い補修用製品の販売増加による収益性の向上により、為替・セグメント変更による影響を除くと、増益となる見込みです。

PROLOGUE

01 價値創造ストーリー

02 成長戦略

成長戦略の変遷

2040 ありたい姿、使命

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

優先的に取り組む経営課題に関する特集

ウェルビーイング担当執行役員メッセージ

サステナビリティ推進体制

経営戦略担当役員メッセージ

中期経営計画2025振り返り

中期経営計画2030

DX戦略

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

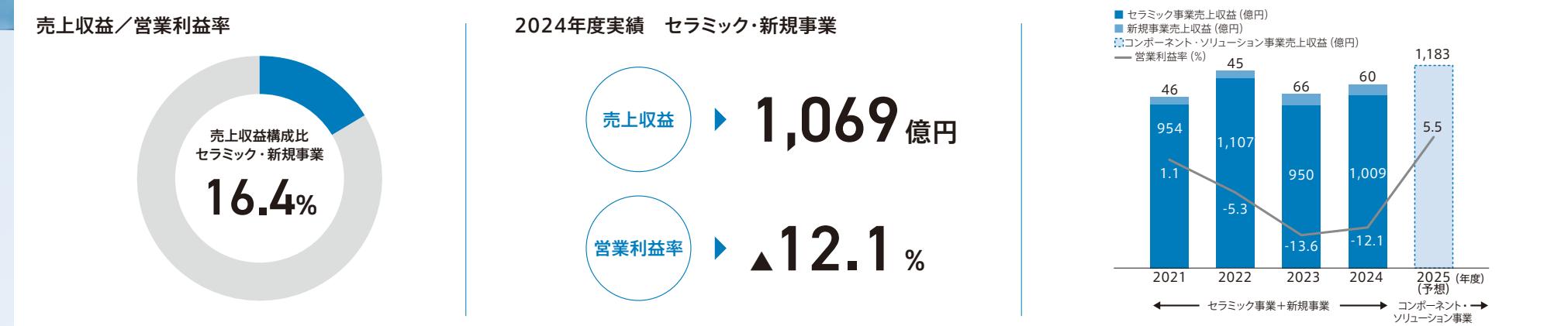
03 企業価値を向上させる資本

04 コーポレート・ガバナンス

05 データ



※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。



| SWOT分析 | | | |
|--------------------|---|---|--|
| S (強み) | | W (弱み) | |
| O (機会) | | T (脅威) | |
| SPE | <ul style="list-style-type: none"> ハイパワーのプラズマに耐えうるセラミック材料技術 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スシート積層技術 | <ul style="list-style-type: none"> 半導体市場の市況変動影響への対応 | <ul style="list-style-type: none"> 生成AIの需要拡大による半導体市場拡大 半導体の高性能化・複雑化 |
| 呼吸器 | <ul style="list-style-type: none"> 携帯型や定置型などの酸素濃縮装置、心肺機能の診断機器などの製品ラインアップ レンタル事業者向けや病院向けの世界各地の販売ルート | <ul style="list-style-type: none"> 低価格製品に対するコスト競争力 | <ul style="list-style-type: none"> 世界的な人口増による呼吸器系患者へのサポート機会の増加 健康意識の高まりと予防医療の先進化による診断機器需要の増加 |
| 半導体 PKG | <ul style="list-style-type: none"> 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 放熱性に優れた製品設計 顧客の要望に応える短納期対応 | <ul style="list-style-type: none"> 価格競争力 半導体市場の市況変動影響への対応 | <ul style="list-style-type: none"> 生成AIの需要拡大による半導体市場拡大 高周波および高速通信向け関連市場の拡大 |
| 窒化ケイ素 | <ul style="list-style-type: none"> セラミックスの素材開発力、材料設計技術、量産技術 品質・数量ともに安定した供給が可能な生産体制 グローバルな販売網 | <ul style="list-style-type: none"> 価格競争力 | <ul style="list-style-type: none"> 脱炭素社会実現に向けた各種動力源の電動化 省エネ・充電時間短縮ニーズ等に対応した高電圧化 |
| 燃料電池 (SOFC) | <ul style="list-style-type: none"> 平板型による優位性(低成本、コンパクト、超高効率) 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) 森村グループ内連携による開発加速 | <ul style="list-style-type: none"> STACKメーカーとして後発 システムメーカーの開発方向性影響が大きい | <ul style="list-style-type: none"> 脱炭素機運の政治影響による鈍化(世界情勢の影響等) 大きな未踏市場の存在(既築、集合、LP、多様燃料等) 災害対応における有用性の認知度上昇 |

| 関連会社 |
|-------------------|
| NTKセラテック |
| CAIRE |
| NTKセラミック |
| Niterra Materials |
| 森村SOFCテクノロジー |

PROLOGUE

01 價値創造ストーリー

02 成長戦略

- 成長戦略の変遷
- 2040 ありたい姿、使命
- 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
- 優先的に取り組む経営課題に関する特集
- ウェルビーイング担当執行役員メッセージ
- サステナビリティ推進体制
- 経営戦略担当役員メッセージ
- 中期経営計画2025振り返り
- 中期経営計画2030
- DX戦略
- 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

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

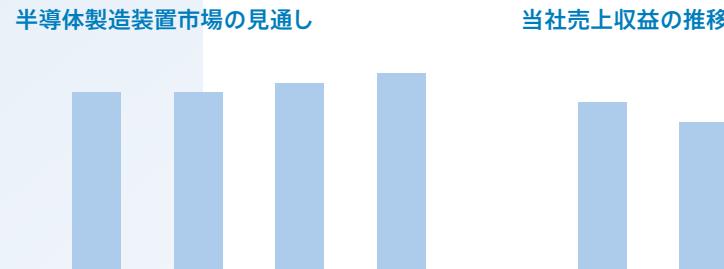
● 外部環境認識

半導体製造装置市場は、2022年度後半からの懸念材料であったメモリ市場では在庫調整が進んだことにより需給バランスが改善傾向となりました。また、生成AIの需要拡大に伴うAIサーバーの需要増により、メモリメーカーの装置設備投資意欲も回復傾向にあります。一方で、依然としてロシア・ウクライナ問題やパレスチナ問題、米中対立などの地政学的リスクは懸念されています。2025年度も生成AI活用などに伴う半導体需要拡大により半導体製造装置市場は緩やかに成長する見込みで、AI機能強化のためにはDRAMも高容量化、高速化が求められ、先端半導体製造への開発、量産化が加速する見通しです。

● 前期の振り返りと今後の見通し

2024年度は上期まで長らく客先での生産調整の影響を受けましたが、下期以降は半導体の需要回復に伴い補修需要は増加となるものの、新規製造装置の需要は緩やかな回復にとどまり、通期では前年度比で若干の減益となりました。2025年度から2028年度にかけて当社は最先端装置向け開発品の試作・量産化を実現させ、半導体製造装置市場の年平均成長率の伸び以上の二桁の成長率を計画しています。

半導体製造装置市場の見通し



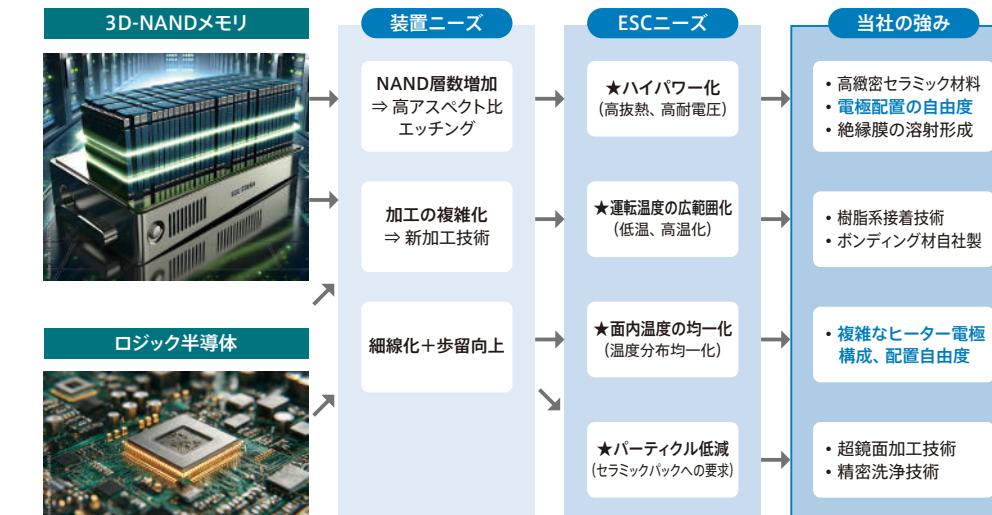
出所:外部調査機関 (2024年12月)

当社売上収益の推移



● 目指す姿／重点施策

メモリ市場・ロジック市場ともに高まるエッチング装置の需要に対応すべく、プラズマ耐性にも優れたセラミック素材技術の提供や、当社の強みであるセラミックスのシート積層技術を応用した面内温度の均一化・低パーティクル・表面温度のワイドレンジ化の技術で貢献していく方針です。このように、顧客からの要求に対応した独自技術による差別化で、売上成長率は年平均12%以上を目指し、また、在庫の適正化や設備稼働率向上など、市場変動に強い生産体制を構築することで、労働生産性を2021年度比で30%向上させたいと考えています。



PROLOGUE

01 價値創造ストーリー

> 02 成長戦略

- 成長戦略の変遷
- 2040 ありたい姿、使命
- 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
- 優先的に取り組む経営課題に関する特集
- ウェルビーイング担当執行役員メッセージ
- サステナビリティ推進体制
- 経営戦略担当役員メッセージ
- 中期経営計画2025振り返り
- 中期経営計画2030
- DX戦略
- 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

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

呼吸器

● 外部環境認識

酸素療法のグローバル市場は高齢者人口の増加やCOPD患者の増加などで市場規模が今後も拡大していくことが予想されており、2025年には2,000億円規模になる見込みです。地域的には現在は北米市場が最も大きな市場で、今後も患者数の増加が予測され、特に携帯型の酸素濃縮装置の需要が高まるとみています。また、中国市場についてもCOPD患者の増加により、特に定置型酸素濃縮装置の需要が増加する見通しで、米国市場よりも高い成長率があると予想しています。

● 目指す姿／重点施策

市場ニーズに応える製品を継続的に開発し、当社グループが主力としている市場・製品で社会に価値を提供し続け、将来ビジネスへの収益基盤となっていることを目指しています。そのために、CAIRE社の主力製品である携帯型酸素濃縮装置と定置型酸素濃縮装置において差別化要素を持つ新製品を自社開発するほか、2022年に買収した心肺機能の診断機器メーカーであるMGC Diagnostics Holdings, Inc.についても、新製品を自社開発して、米国市場を中心に収益の改善を伴って事業を拡大し、患者および地域社会への貢献度を高めています。

● 前期の振り返りと今後の見通し

2024年度は北米での携帯型酸素濃縮装置の売上や欧州での売上が改善しているものの、前年度にオンライン酸素発生装置事業において大型案件があったほか、一部の受注が顧客都合により遅れたため、為替影響を除くと前年度並みという結果になりました。2025年度は北米での販売回復を見込んでいます。また、製品ポートフォリオの見直しをおこなって収益性の改善に取り組む一方で、新製品開発に力を入れ、中期的な成長の基盤づくりを進めています。

燃料電池(森村SOFCテクノロジーの取り組み)

● 外部環境認識

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、CO₂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など、さまざまな市場への導入の期待が高まっています。

● 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、CO₂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。

● 前期の振り返りと今後の見通し

2024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、2024年度には当社スタックが搭載された高効率な業務・産業用SOFCシステムも新規に市場投入され、平板型の燃料電池セル・スタックメーカーとしての地位確立を進めてきました。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。

PROLOGUE

01 價値創造ストーリー

> 02 成長戦略

- 成長戦略の変遷
- 2040 ありたい姿、使命
- 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
- 優先的に取り組む経営課題に関する特集
- ウェルビーイング担当執行役員メッセージ
- サステナビリティ推進体制
- 経営戦略担当役員メッセージ
- 中期経営計画2025振り返り
- 中期経営計画2030
- DX戦略
- 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

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

外部環境認識

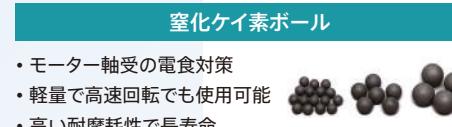
EV(電気自動車)の駆動系電動システムにおいて、エネルギー効率の向上や充電時間短縮の観点から使用される電圧をより高電圧(800V化)にすることが注目されていますが、高電圧によるペアリングの電食が課題になっています。そこで、耐久性にも優れ、信頼性の高い、比較的置き換えるが容易な電気絶縁材料の窒化ケイ素セラミックボールが欧州や中国の自動車メーカーから注目されています。EV用途以外でも絶縁性、耐腐食性、軽量、耐久性に優れた特長から再生可能エネルギー、医療分野、航空宇宙産業、産業機械など幅広い分野で期待され、需要が高まっています。

また、電動車のパワーコントロールユニットのパワー密度の上昇や、半導体チップの小型化によりパワーモジュールの熱密度が上昇することに伴い、放熱・絶縁基板に求められる放熱性・信頼性要求が高まっています。そのため、高い機械特性と放熱性を持つ窒化ケイ素放熱基板の適用が増えていく見込みです。

目指す姿／重点施策

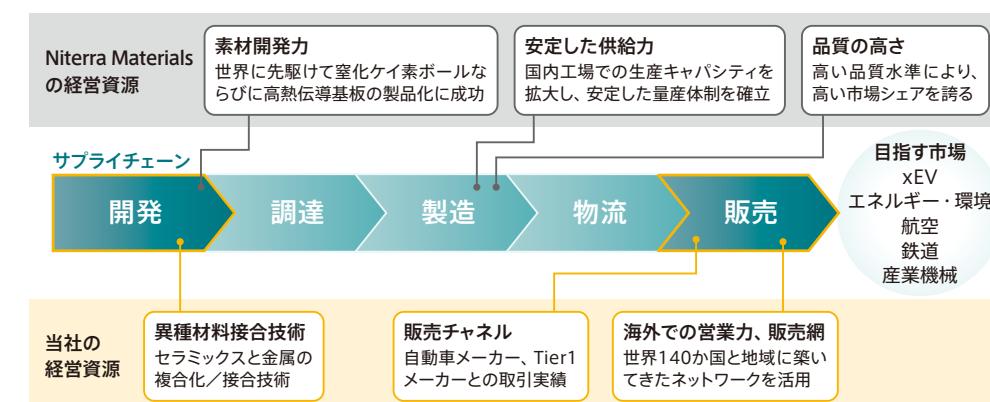
NiterraグループとNiterra Materialsの強みの融合でこれまでの延長線にない変化を実現し、セラミック部品のリーディングカンパニーであり続けることを目指します。

セラミックボールは、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窒化ケイ素ボールの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、めっき品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。



東芝マテリアル株式会社の株式取得

当社グループは、セラミック素材・加工技術をはじめとするコア・コンピタンスを核としながら主力の内燃機関事業を強固にすると同時に、非内燃機関事業の規模拡大を図る両輪での事業展開を大きな戦略テーマとして掲げています。中でも窒化ケイ素を利用したEV等のモーター用軸受けのセラミックボールでは、システム電圧の高電圧化に伴い市場が拡大しており、そのほかパワー半導体用の窒化ケイ素放熱基板なども有力な事業候補と捉えています。Niterra Materialsは、ファインセラミックス、蛍光材料応用製品、磁性材料部品、タンゲステン・モリブデンなどの部品・材料の開発、製造、販売をおこなっています。特に、EV等向けペアリングに使用される「窒化ケイ素ボール」やインバーター向けパワー半導体に用いられる「窒化ケイ素放熱基板」においては、優れた技術・品質と安定した生産能力から同業界のリーディングカンパニーとして今後さらなる成長が期待されています。当社においては、Niterra Materialsが車載・半導体・医療・環境エネルギー分野などで長年培ってきた材料設計技術、プロセス技術および製品応用技術などを活用することができ、Niterra Materialsにおいては、当社の持つセラミック技術との融合ならびにグローバルネットワークの活用を通じた顧客基盤の拡充・サポート体制強化が期待できるなど、さまざまな面においてシナジーを実現できると判断し、全株式を取得しました。



PROLOGUE

01 價値創造ストーリー

02 成長戦略

- 成長戦略の変遷
- 2040 ありたい姿、使命
- 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
- 優先的に取り組む経営課題に関する特集
- ウェルビーイング担当執行役員メッセージ
- サステナビリティ推進体制
- 経営戦略担当役員メッセージ
- 中期経営計画2025振り返り
- 中期経営計画2030
- DX戦略
- 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

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

企業価値を
向上させる資本

- 53 財務資本・財務担当執行役員メッセージ
- 56 人的資本
- 62 労働安全衛生
- 63 人権の尊重
- 65 製造資本
- 66 知的資本
- 68 自然資本・TCFD
- 74 社会・関係資本
- 75 CSR・サステナビリティ調達



03 企業価値向上させる資本 財務資本



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當し、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

財務担当執行役員メッセージ

着実に育ってきた「稼ぐ力」をさらに伸ばし、得られたキャッシュ・フローを成長投資に結びつける

上席執行役員
グローバル戦略本部 財務基盤グループ 経理財務室 経営監理グループ 経営監理室担当

鈴木 義孝

※本インタビューは2025年7月時点の役職を記載しています。



過去最高益を実現

注力ドメインにおける事業拡大と創出が重要なテーマ

2024年度を最終年度とする中期経営計画2025(以下、中計2025)では、掲げた売上収益や営業利益などの数値目標を、1年前倒しで2023年度に達成しました。2024年度は、売上収益6,529億円、営業利益1,296億円となり、4期連続で過去最高益を更新しました。これは十分に満足できる結果だと考えています。

また、資本効率に関しては、ROEは14.1%、ROICは10.9%と前年度からさらに上昇し、いずれも中計で掲げた目標値を上回る水準となりました。自動車関連事業を中心として、“稼ぐ力”が着実に向上していることを実感しています。

円安により、直近3期間では営業利益に対しておおよそ100億円から300億円弱分の恩恵を受けてきたことは事実です。今後の為替変動リスクを見据えた一定の財務オペレーションを継続的に検討・実施していく方針です。

一方で、今後の課題としては、引き続き注力ドメインにおける事業拡大と創出が重要なテーマです。当社グループの主力である自動車

関連事業をより広い視点でモビリティと捉えると、EV関連市場の重要性が挙げられます。現在は世界的に成長が一時的に停滞しているものの、長期的には確実な成長が見込まれる分野です。こうした領域に対し、稼ぐ力が増して強固になったキャッシュ・フローをどのように成長投資に振り向けていくか、そして既存の自動車関連事業とのバランスを取りながら、いかに戦略的に投資を進めていかが重要です。加えて、株主還元とのバランスを意識した経営判断も引き続き重視していきます。

EV市場での競争力を高めるため、当社は2025年6月、窒化ケイ素ポールや窒化ケイ素放熱基板に強みを持つ東芝マテリアル株式会社(現株式会社 Niterra Materials)の全株式を取得しました。今後は、セラミック技術を基軸とした事業強化を進め、成長領域であるモビリティ分野における存在感のさらなる向上を目指します。

取得価額は約1,500億円と大規模ではありますが、中長期的な視点でEV市場の成長は着実に拡大していくと見込んでおり、この分野への投資には十分な意義があると判断しています。Niterra Materialsの製品力と当社の技術開発力を融合させ、市場でのプレゼンスを高めていくことが当面の課題です。



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

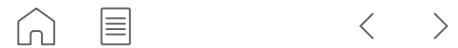
03 企業価値向上させる資本

財務資本・財務担当執行役員メッセージ
人的資本
労働安全衛生
人権の尊重
製造資本
知的資本
自然資本・TCFD
社会・関係資本
CSR・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

03

企業価値向上させる資本
財務資本収益の実額を追う事業、収益の効率性を問う事業を峻別し、
最適な資本配分の実現をめざす

2025年度からスタートした新たな中期経営計画2030（以下、中計2030）では、自動車関連事業の競争力をさらに高め、そこから得られるキャッシュを注力ドメインへ投資し、グループ全体の成長力を高めていくという好循環の実現を目指しています。

前中計に引き続き、事業別ROICとWACCのスプレッドを重視する方針に変わりはありませんが、各事業領域の性質に応じて、指標の捉え方を明確に区分しています。例えば、世界シェアトップの当社のグループ事業については、既に高い水準にあるROICをさらに高めていくというよりも、キャッシュ創出額をどれだけ高められるかを重視します。

一方で、その他の事業では、ROICを軸に効率性と成長性をしっかりとモニタリングしていきます。このように、事業ごとに求める役割を明確化し、収益の“率”を重視すべき領域と、“量”を追求すべき領域とを見極めながら、最適な資本配分を実現していきます。

現在の財務基盤について、自己資本比率につきましては、2024年度（2025年3月末）は68%でしたが、東芝マテリアル株式会社の買収

を行い総資産が増加した結果、2025年6月末時点では低下しています。適正資本水準については、有利子負債の有効的な活用を行うための格付の維持も考慮しつつ、持続的な企業価値向上に向け、中長期の経営戦略を踏まえて継続的に見直しを図ります。

ROICの改善については、中計2025から継続して取り組みを進め、中計2030においては3点ポイントを挙げています。まず、間接部門のコスト削減です。現状、連結売上高は増加している一方で、間接部門のコストも上昇傾向にあり、特に国内人件費の上昇が影響しています。売上高固定費率・販管費率の抑制に努めつつ、人的資本への投資を通じて、より効率的かつ事業を力強く支える間接部門の構築を目指します。次に、事業撤退ルールの明確化です。ROIC-WACCスプレッドが長期的に確保できない事業については、見直しをおこなっていきますが、再生・構造改革を経た上で、シナジーが見込めない場合には「ベストオーナー」視点でのダイベストメントを進めます。最後に、サプライチェーンの最適化です。過去の貴金属の調達リスクに対応した戦略的在庫積み増しは一巡したものの、足元では急激に価格が高騰し、調達リスクが高まっている状況です。この点を踏まえ、事業特性に応じた在庫管理を行なながら、運転資本の効率性向上を図ります。

また、中計2025では、投資に対するリターンの意識を当社グループ全体に定着させるROICの浸透に取り組み、一定の成果がありました。社内では「ROIC」や「キャッシュ」、あるいは「CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）」といった財務指標が会話の端々において日常的に用いられるようになり、従業員の意識にも変化が見られます。中計2030では、投資効率に対する意識をさらに高めるために、「各事業に何を期待し、何を求めているのか」をKPIとともに明確に伝える戦略的なコミュニケーションを強化していくことが重要です。これにより、ROICのさらなる改善にもつなげていきます。

PBR拡大の前提として、PERの向上を重視し、成長戦略を描く

中計2030でもPBRは重要な指標と位置付けています。かつては1倍割れの状態が続いていましたが、ここ数年は1倍超を維持し、足元では1.8倍前後で推移しています。引き続き企業価値向上を図り、資本市場からの評価を得るべく力を尽くしてまいります。

PBRの前提としては、ROEとPERの水準が重要になります。ROEは年々向上しており、当社グループの中核である自動車関連事業が、

株価純資産倍率(PBR)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)の推移



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

> 03 企業価値向上させる資本

財務資本・財務担当執行役員メッセージ
人的資本
労働安全衛生
人権の尊重
製造資本
知的資本
自然資本・TCFD
社会・関係資本
CSR・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

03

企業価値向上させる資本
財務資本

安定的に強くあり続けることができることも一因と考えています。ただ、ROEは一定の水準に達すると伸び悩むことも想定しています。そのため、PERをいかに高めていくかが重要です。PERの10倍強の水準は、自動車部品メーカー他社と比較しても決して悪くはないと思いますが、より向上させるためには、市場から評価され株価の上昇を伴うような成長戦略を描いていくことが必要です。自動車関連事業で稼ぎ続けることを前提に、今後、特にコンポーネント・ソリューション事業の成長領域が、一定の規模感を持って、かつ、成長として確かなものになってくると、PERの向上が期待できると考えます。

成長の期待値という意味では、中計2030ではSPE事業やNiterra Materialsでおこなう窒化ケイ素事業を中心とし、東芝マテリアルズ株式会社の取得価額の約1,500億円を含む3,200億円の事業投資を想定しています。

SPE事業は、投資タイミングの見極めが非常に重要です。加えて、投資によって確実にリターンが得られるという算段が立てられるかという事業設計自体も精度が問われます。現在は、こうした課題意識に基づ

き、収益を上げていくための基盤強化に取り組んでいます。窒化ケイ素事業に関しては、EV関連事業が中長期的に確実に成長フェーズを迎えることを見据えて、Niterra Materialsの素材開発における技術力と、それを市場に展開していく当社の販売力でシナジーを最大化できるように投資を継続していく方針です。

研究開発費に関しては、売上高の約6%を維持していく見込みです。ありたい姿である「『地球を輝かせる企業』となる」を、我々の強みを通して実現していくため、セラミック領域を中心に選択と集中を図りながら、基礎・応用研究ともに技術ポートフォリオの強化を推進していく所存です。

投資という観点では、株主還元もまたROEを高める手段の一つであり、キャッシュの重要な使途と捉えています。当社グループとしては、事業への成長投資を優先し、稼ぎ続ける企業となるための基盤づくりを重視していますが、株主還元についても、投資リターンという視点で事業投資と同じように重視しています。2024年度は1株当たり年間178円の配当を実施し、配当性向は38.2%となりました。また、2025

年10月末には、300億円を上限とする自己株式の取得を決議しました。ROE向上のためには、いかに機動的かつ安定的に株主還元を行うかが重要ですが、株主の皆さまへの利益還元を最重要政策の一つと位置付けている意味でも、DOE4%程度を下限とする安定配当部分は当社にとって還元の岩盤です。加えて、業績に連動した配当の実施や、適正資本水準を超える部分については柔軟に自己株式の取得・消却なども検討しながら、総合的な還元方針を展開していきます。これらを通じ、資本効率の向上と企業価値の持続的な向上を目指していきます。

エクイティ・ストーリーにご共感いただけるようなIR活動を推進

当社はこれまで、透明性の高い情報発信と、積極的な対話を通じて、株主・投資家の皆さまと信頼関係を築いてまいりました。特に直近1、2年においてはその姿勢を強化すべくIR活動に注力し、2024年度には、対話件数が年間で280件を超える、マネジメントも株主・投資家の皆さまとの対話に積極的に参加するなど、対話の質・量ともに着実に強化しています。

こうした対話を通じて、事業ポートフォリオの最適化や不採算事業の見直し、成長ストーリーの構築など、貴重なご意見や気付きをいたしております。それらは当社の経営判断や組織ケイパビリティの向上に直結しています。

今後は、中計とも連動したIR活動の強化を図り、積極的な発信をはじめとして、当社のエクイティ・ストーリーをより深くご理解いただけるよう努めてまいります。また、相対TSRを含む持続的な企業価値向上を目指し、株主の皆さまとともに成長を実現していく姿勢を一層強めていく所存です。

企業価値の創造に向けて、皆さまとの対話を通じた共創を、これからも大切にしてまいります。

キャッシュ・アロケーション ▶ P.43

株主還元方針(1株当たり配当金実績と今後の推移イメージ) ▶ P.43



PROLOGUE

01 價値創造ストーリー

02 成長戦略

> 03 企業価値向上させる資本

財務資本・財務担当執行役員メッセージ
人的資本
労働安全衛生
人権の尊重
製造資本
知的資本
自然資本・TCFD
社会・関係資本
CSR・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

03 企業価値向上させる資本 人的資本



ありたい姿

- 一人ひとりが仕事を通じて成長し、社会で輝き続ける
- 従業員の成長がNiterraグループの永続的発展と企業価値向上に繋がる

特長

- 事業ポートフォリオと連動した人材ポートフォリオの構築をグローバルで推進
- 本社と各地域での人材会議を通じて、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可視化による、自律的なキャリア形成の支援

課題

- 共有価値観のグループ全体への浸透
- 最適人材の充足と、そのための人材・ジョブの見える化
- 一人ひとりの自律的な成長を支援する仕組みの構築

● 人材方針

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。
- 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。

行動指針

● 戦略の全体像

当社グループでは、2025年度以降の中期経営計画において、「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ています。この実現に向け、私たちは以下の「Niterraタレントマネジメント」をグローバルで推進していきます。まず、事業ポートフォリオの最適化に向け、その実現を適時適切、適所適材で支える人材ポートフォリオの構築にグローバルで取り組みます。

本社および各地域での人材会議を通じて、この人材ポートフォリオについて議論を深め、それを採用・育成・登用施策へと具体的に展開し、事業環境の変化に対応できるような多様な人材プールの強化を図ります。同時に、社内のジョブを明確化し、キャリアパスを示すことで、「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」を実現します。これにより、従業員一人ひとりの自律的なキャリア形成を支援し、強い意志と行動力を兼ね備えた人材を育成することで、従業員と会社がともに成長し続けられる関係を築いていきます。

2040 ありたい姿「地球を輝かせる企業」となる



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

財務資本・財務担当執行役員メッセージ
人的資本
労働安全衛生
人権の尊重
製造資本
知的資本
自然資本・TCFD
社会・関係資本
CSR・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

03

企業価値向上させる資本
人的資本

Niterraの人的資本経営の考え方

中期経営計画2030に掲げる「事業ポートフォリオの最適化」と「経営基盤の強化」は、当社グループの持続的発展を支える重要な戦略の柱です。これらの戦略を確実に遂行するためには、その原動力となる「人」と「組織」の成長が不可欠となります。そのために、長期経営計画の後半にあたる2025年以降は、「多様で主体的な人材がNiterraウェイを体現する」ことを優先課題としています。この課題実現の中核を担うが、グローバルで展開する「Niterraタレントマネジメント」です。私たちは、従業員一人ひとりの成長を力強く支援し、役割と責任を明確化した上で、挑戦したい仕事に自ら手を挙げられる機会を拡充します。そして、成果や貢献に正しく応えていきます。加えて、中期経営計画2030の実現に向けて、「Niterraウェイを体現する」人材を育成するための、人材育成プログラムの見直しを進めています。

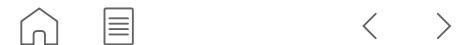
こうした人材育成の取り組みと、「Niterraウェイ」の浸透を通じて、従業員一人ひとりが「志を持ち、自ら行動し、やり抜く」「プロを目指し、自身の価値を高める」「多様な人材と協働する」といった行動でNiterraウェイを体現できる環境を構築します。これにより、経営戦略の達成とともに、"Niterra"という英文商号に想いを込めた「地球を輝かせる企業」となることを目指していきます。

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。



PROLOGUE

01 値値創造ストーリー

02 成長戦略

> 03 企業価値向上させる資本

財務資本・財務担当執行役員メッセージ
人的資本
労働安全衛生
人権の尊重
製造資本
知的資本
自然資本・TCFD
社会・関係資本
CSR・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

03

企業価値向上させる資本
人的資本

● 人材マネジメントの4つのキー要素

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、人的資本経営を推進しています。従業員の自律的な成長を支援することによって、従業員と会社が成長し続けられる関係を築き、一人ひとりがポテンシャルを最大限発揮している状態を目指します。2025年以降は、そのためのキー要素を4つ抽出し、人材マネジメント施策を展開していきます。

| | |
|-----|-----------|
| 志 | プロフェッショナル |
| 多様性 | インセンティブ |

1つ目のキー要素となる「志」は、一人ひとりが自律して行動する力の源泉であり、志を持つことで、従業員が仕事を通して自分自身の未来を創ることを促します。そのために今後は、一人ひとりが志を持ち、それを実現できる機会を、より広く公平に提供していきます。

2つ目は「プロフェッショナル」です。従業員自身が望む挑戦のために必要なものを理解し、プロフェッショナルとして自身の価値を高めていくことを期待します。また、人事制度改定を通して、健全な厳しさを持ち、プロフェッショナルとしての適正な評価が得られるようにします。

3つ目は、「多様性」です。急速な外部環境変化の中でも継続して企業価値を発揮していくためには、多様なバックグラウンドを有する人材が一つになり、チームとしての力を何倍にも高めることが重要と考えます。今後は、性別や国籍の違いのみならず、ライフスタイルや性格・価値観などを含めたより広義での多様な人材が活躍できる組織風土の醸成を促進していきます。

最後の「インセンティブ」については、役割と成果に応じた処遇のメリハリ、公平な機会提供によって、適正な競争環境を生み出し、個の意欲的な成長を促します。またその結果、社内外の優秀な人材を惹きつけることで、永続的な発展に繋げていきます。

● 従業員エンゲージメント向上に向けた取り組み

当社グループは、一人ひとりの多様な個性を尊重し、意欲や能力を引き出すことが、人材と組織の持続的な成長に不可欠であると認識しています。この考えに基づき、従業員エンゲージメント向上を重要な経営課題と位置付け、全社を挙げてその推進に取り組んでいます。

毎年実施するエンゲージメントサーベイを通じ、「人材と組織の状態」を定量的・定性的に可視化することで、現状の課題を明確にし、より良い状態を実現するための具体的な施策を検討、実行しています。

このプロセスにおいて、人事部門が中心となり、役員との議論や、部課長との取り組み共有会を通じて全社的な認識合せを図っています。同時に、各職場が中心となり、メンバー全員が当事者意識を持って、より良い職場をつくるための取り組みを考えるワークショップを開催しています。

また、2022年度よりエンゲージメントサーベイの結果を役員賞与算定に用いる指標の一つとして採用し、従業員エンゲージメント向上への取り組みを加速しています。

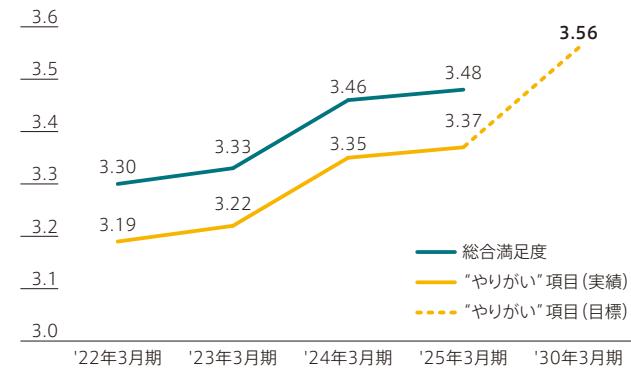
これらの活動の結果、エンゲージメントは、2022年3月期3.30点から2025年3月期3.48点と、着実に改善をしています。

引き続き、人材と組織の成長に向けて、従業員エンゲージメントを高める活動を、グループ一丸となって取り組んでいきます。

2025年度からの新たな中期経営計画では、従業員エンゲージメントの数値を人材戦略のKGIとします。これまで、働きやすさなどの衛生要因と、仕事の「やりがい」などの動機付け要因を総合満足度として測っていましたが、健康経営等の環境整備による総合満足度の向上と比較して、「やりがい」に関する項目の点数が低いことが課題となっていました。そのため今後は、適所適材の人材マネジメントを推進し、「やりがい」に関する項目（仕事の充実感、適応感、会社へのロイヤルティなど）に注力していきます。このスコアを、2025年3月期時点で全社平均3.37点のところを、2030年3月期に3.56点以上を目指します。

こうした目標を、次ページの Niterra タレントマネジメントの各施策の実行により、達成していきます。

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

| | |
|----------|----------|
| 2025年3月期 | 結果: 3.37 |
| 2030年3月期 | 目標: 3.56 |



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

> 03 企業価値向上させる資本

財務資本・財務担当執行役員メッセージ
人的資本
労働安全衛生
人権の尊重
製造資本
知的資本
自然資本・TCFD
社会・関係資本
CSR・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

03

企業価値向上させる資本
人的資本

Niterraタレントマネジメント

2025年以降は、前述の通り、「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、Niterraタレントマネジメントを推進します。

その実現のために、社内のジョブを明確化し、キャリアパスを示すことで、一人ひとりの自律的なキャリア形成を支援します。具体的には、グループ内のコアポジションを共通指標で測る「グローバルグレーディング」、グレーディングをもとに社内ポジションを公開し、従業員の手上げ異動を可能とする「グローバルジョブポスティング」を実施します。加えて、「Niterraウェイ」をあらためてグループ全体に浸透させ、これに沿った行動を促すことで、多様なバックグラウンドを有する個を繋げる拠り所としていきます。

Niterraタレントマネジメント

Niterraウェイの浸透

グローバルグレーディング

グローバルジョブポスティング

グローバルグレーディング

2025年3月期現在、当社グループは海外62拠点、海外売上比率が80%超となっており、グループ従業員の4割超を海外法人の人員が占めています。このような内部環境下において、人的資本経営の一環として、グローバルグレーディングを導入します。国内外グループ会社のコアポジションを対象に、共通のグレーディングを設定することでジョブの価値を明確化し、グループ全体で適所適材の配置を一層強化することを狙いとしています。具体的には、国内外グループ会社のコアポジションと、そこに紐づく基幹人材を把握して、戦略的な育成計画や登用を強化し、サクセションプランを機能させることで持続的な企業価値向上に貢献します。

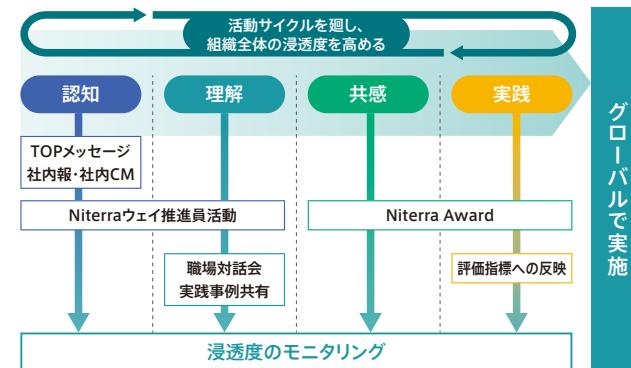
グローバルジョブポスティング

一人ひとりの自律的なキャリア形成を支援するため、新たにグローバルジョブポスティングの仕組みを中期経営計画2030期間に導入します。これは、国内外コアポジションのジョブディスクリプションを社内に公開し、従業員が自らの意思で異動希望を出すことができるようになります。その後選考を経て、正式な就任者を決定します。これまで、社内公募の仕組みを導入していますが、ポジションの開示・活用が一部の部門に限られるなど、全社的な活用に課題がありました。中期経営計画2030期間中には、海外コアポジションも対象として、海外経験を含めたキャリアパスを描くことが可能となります。加えて、国内のポジション開示も拡大し、より魅力的な社内求人を増やすことで、優秀人材の獲得・確保に努めています。

Niterraウェイの浸透

当社グループでは、2017年、森村グループの礎である森村組創立時から大切にしてきた考え方を整理し直し、「日特ウェイ（現 Niterraウェイ）」として制定しました。制定から約10年経った現在、国内外グループ会社への浸透が道半ばという課題認識を持っています。事業の多角化、グローバル展開による多様なバックグラウンドを持った人材の獲得、また多様な人材が活躍できる環境整備を積極的に進めている中で、あらためてこうした多様な人材を繋げるための拠り所として、Niterraウェイが浸透し、従業員一人ひとりがこれを体現していくことが重要と考えています。その結果、グループとしての一体感を醸成し、強い意志と行動力を兼ね備えた人材を育成していきます。

Niterraウェイ浸透に向けた取り組み



PROLOGUE

01 値値創造ストーリー

02 成長戦略

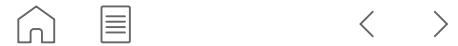
> 03 企業価値を向上させる資本

財務資本・財務担当執行役員メッセージ
人的資本
労働安全衛生
人権の尊重
製造資本
知的資本
自然資本・TCFD
社会・関係資本
CSR・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

03

企業価値向上させる資本
人的資本

● 経営人材の育成と管理

当社グループでは、次世代の経営を担う人材を育成するため、グローバル選抜プログラム「HAGI」、国内選抜プログラム「日特ビジネススクール」など、各種の次世代経営人材育成プログラムを実施しています。HAGIや日特ビジネススクールの卒業生は、現在、グループのコアポジションで活躍しています。また、各国・各地域でも独自の選抜型育成プログラムを通じて、経営に貢献する現地リーダーシップの育成を推進しています。グループ全体のコアポジションの人事は、毎月経営会議で議論を重ねています。これにより、組織全体の活性化を図り、持続的な成長と企業価値向上をグローバルで加速させています。

HAGI

当社グループでは、グローバルビジネス拡大に伴い、次世代の経営人材を育成するため、2016年からグローバル次世代経営人材育成プログラム「HAGI」を開講しています。国内外問わず、部長クラスの次期経営候補を選抜し、経営者としての"軸"を探究する本プログラムは、幕末の松下村塾発祥地「萩」にちなみ、会長の尾堂が塾長を務めています。全社視点を重視した相互学習の場として継続的に開催し、将来のNiterraグループを牽引する、志と使命感を持った人材を育成・輩出しています。



HAGI 受講風景

日特ビジネススクール

「HAGI」へのステップアッププログラムとして、国内の選抜人材を対象に「日特ビジネススクール」を開講しています。経営戦略等のビジネススキルや論理的思考力を、実践的なケーススタディを通じて習得することに加え、知識(技)に偏らないリーダー育成の推進を目指し、自己探究による自身の"軸"の言語化などを通じて、リーダーとしての精神(心)や健全さ(体)を磨き、「心技体」を兼ね備えた人材を育成します。

● 働き方改革

長期経営計画に基づき「働き方改革宣言」を策定しました。

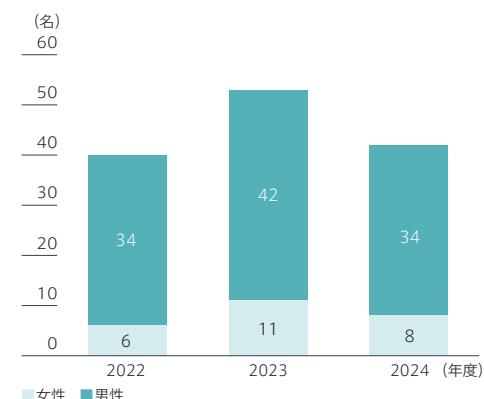
従業員が自律的に価値を創出し続ける環境を整備し、パフォーマンスの最大化とエンゲージメントの向上を目指しています。具体的には、働く場所と時間の多様化を図ることで、優秀な人材の確保とワークライフバランス向上に寄与しており、リモートワークと出社のハイブリッドを推進することで、コミュニケーションの活性化、生産性向上に繋げています。

今後も柔軟な働き方を支援し、組織全体の活性化と持続的な成長を目指します。

● 採用戦略

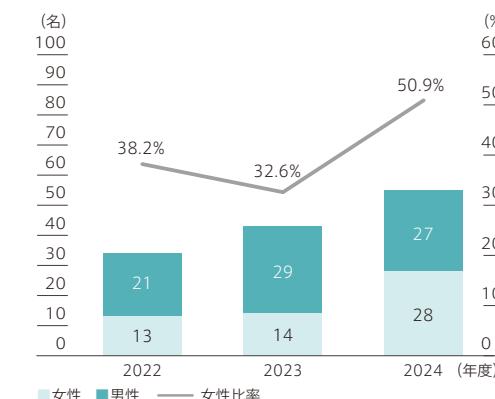
事業環境の変化に迅速に対応し、人材ポートフォリオの転換を図るため、当社は管理職クラスを含め、本社部門、新規事業部門、IT部門を中心にキャリア採用を積極的に推進しています。また、さらなるグローバル化に対応するため、多様な人材が活躍できるよう、外国籍従業員の採用を積極的におこなっています。新卒採用においても外国籍従業員を継続的に採用しており、近年では日本の大学への留学生に加え、海外の大学で専門性を身につけた人材の採用にも注力しています。さらに、女性従業員や障がいのある方の採用比率向上も推進しており、キャリア採用者や外国籍従業員を含む多様な人材が各職場で活躍することで、会社全体のダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)の推進に貢献しています。

キャリア採用(単体)



※グラフには当社単体の採用者数を記載しています。

新卒採用(単体)



PROLOGUE

01 價値創造ストーリー

02 成長戦略

> 03 企業価値向上させる資本

財務資本・財務担当執行役員メッセージ
人的資本

労働安全衛生

人権の尊重

製造資本

知的資本

自然資本・TCFD

社会・関係資本

CSR・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

03

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)

目指す姿 多様な人材が自分らしく活躍できる組織風土を醸成

従業員一人ひとりが個性を活かし、能力を存分に発揮することが企業の成長と個人の幸福に繋がる考え、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)を重要な経営戦略の一つとして位置付けています。

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。

いきいきと働く環境の中、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。

DE&I推進のための取り組み

1. 多様なリーダーの輩出(女性活躍)

当社グループは、目指す姿の実現に向け多様なバックグラウンドを持つリーダーが活躍する組織を目指しています。特に女性の活躍推進に

注力し、2030年までに取締役における女性・外国籍比率を30%、管理職における女性・外国籍・キャリア入社比率を25%とする目標を掲げ、いずれもすでに達成しています。これに加えて、2030年までに管理職の女性比率10%という目標を掲げて取り組みを進めています。

管理職の女性比率向上については、2019年より選抜型女性管理職登用研修「Raise UP プログラム」を実施しています。経営層や上司の支援のもと、管理職に必要な知識・スキル・マインドを学ぶ場を提供し、これまでに28名の女性が管理職として活躍しています。研修効果により女性管理職比率は年々増加し、多様なリーダーを育む風土が着実に醸成されています。これらの取り組みは、男女の賃金格差は正にも繋がるものです。

女性管理職比率(4月1日時点)



今後も当社グループは、女性活躍推進を柱とする多様なリーダー輩出を推進しつつ、さらに経験や思考の多様性を含む深層的なダイバーシティを重視し、多様な人材が活躍できる組織と、それを牽引するリーダーの輩出に継続して取り組んでいきます。

2. 多様な人材が活躍できる環境の整備

多様な人材が活躍できる環境整備として、当社は仕事と育児の両立支援に取り組んでいます。特に近年は男性育児休業取得率の向上に注力しており、社内フォーラムでの取得者エピソード共有、両立戦略セミナー、子育て社員交流会などを積極的に実施。その結果、2024年度の男性育児休業および育児目的休暇の取得率は90.6%に達し、年々向上しています。

その他多様なキャリアの選択肢を提供し、従業員全員のさらなる活躍を後押しするために、多角的な支援体制を構築しています。従業員が安心してキャリアを築けるよう、専門の相談員によるキャリア相談窓口を設置し、さらに、それぞれのライフステージに合わせた年齢別キャリア施策の実施など、従業員の成長を支援しています。

3. 社内におけるDE&Iの理解浸透

前述の目標達成と環境整備に加え、当社は「多様な人材が自分らしく活躍できる組織風土」を職場に実現するため、DE&I(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)の理解浸透にも力を入れています。

具体的には、2025年2月にDE&Iについて従業員とともに考え、推進していく期間として「DE&I WEEK」を開催しました。テーマを「Inclusive Niterra」と置き、DE&I推進を自分事として捉え、自らのアクションに繋げてもらうことをゴールにさまざまなイベントを実施し

ました。期間中には、社外から講師を招き、全員活躍が組織に不可欠であることを伝える講演を実施。さらに、社長や役員からのメッセージも発信し、DE&I推進への強い意思を全社で共有しました。

ほかにも、管理職を対象にダイバーシティをテーマとした「耳にタコ(MT)研修」を繰り返し実施しています。これらの活動やDE&Iに関するさまざまな情報は、毎月人事部門から全従業員へ発行する「ダイバーシティフォーラム」を通じて周知徹底を図り、定期的な理解浸透に努めています。

一人ひとりが輝く
Niterraを目指したDE&I推進

グローバル戦略本部
ウェルビーイング戦略グループ
人事戦略室
T.S.

当社グループは、多様なバックグラウンドを持つ従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮できるよう、DE&I推進に注力しています。私自身、女性管理職登用研修への参加を通じて、多様な視点を持つことの重要性を認識し、一人ひとりが自分らしく活躍できることの価値に気づかされました。

2013年に女性活躍プロジェクトとして始まった取り組みは、管理職の多様性向上や全社的な意識浸透など、着実に進化を遂げてきました。私たちの目指すDE&Iは、単なる数値目標の達成にとどまらず、性別や国籍、キャリア背景を越えて、一人ひとりの経験や思考が生み出す多角的な視点を組織の強みとして最大限活かすことです。これにより、イノベーションを創出し、持続的な成長へと繋げたいと考えています。

ダイバーシティ推進チームは、従業員一人ひとりが、DE&I推進を「自分ごと」として捉え、互いの違いを尊重しながら新しい価値創造に積極的に参加できるよう、これからも活動を続けていきます。



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

> 03 企業価値向上させる資本

財務資本・財務担当執行役員メッセージ
人的資本
労働安全衛生
人権の尊重
製造資本
知的資本
自然資本・TCFD
社会・関係資本
CSR・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

03 企業価値向上させる資本 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。

行動指針

- 従業員の労働に関する負傷および疾病といった健康障害を防止するために、安全かつ健康に働く職場環境を実現し、心身の健康増進に取り組みます。
- 労働安全衛生に関する法規および自主基準を遵守します。
- 労働安全衛生マネジメントシステムおよび安全衛生パフォーマンスを継続的に改善します。
- 労働安全衛生に関する危険源を除去し、リスクを低減することにより業務事故を撲滅します。

※本方針は、社員、派遣社員、請負社員、納入業者、工事業者、来訪者等、当社グループの事業活動に関わるすべての人に適用します。

- 安全な水と衛生設備へのアクセスを確保し、衛生習慣の向上に取り組みます。
- 教育・啓発により労働安全衛生に関する能力や自覚を促します。
- 全従業員に本方針を周知し、従業員代表と合意した行動計画に基づき、総員参加で安全衛生活動に取り組みます。

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回の定期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

おこない、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。

2024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、作業環境改善などの活動について報告、議論しました。

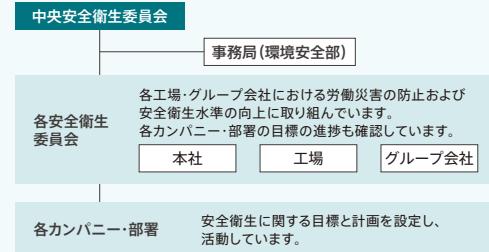
労働災害防止の取り組み

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。2024年度は、安全衛生知識のより深い理解と定着のため、全従業員を対象として理解度テストを実施しました。また、危険

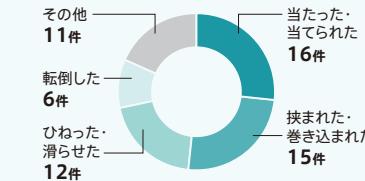


体感機を用いた訓練では被災の怖さを疑似体験することで、安全に関する意識を高めています。

災害発生状況

2024年度はグループで60件の災害が発生しました。内訳は、休業災害24件、不休業災害36件であり、特に「当たった・当てられた」「挟まれた・巻き込まれた」ことによる災害が半数を占めました。

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」などをおこない、類似災害発生防止に取り組んでいます。



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、「生活習慣病対策」「メンタルヘルス対策」「受動喫煙対策」の観点から各種施策を推進しています。健康管理の基礎となる健康診断の受診率は例年100%を維持しています。受動喫煙対策では、2023年4月より敷地

内全面禁煙としました。また、生活習慣病対策では、運動習慣の改善や社内禁煙外来の継続による喫煙率の減少といった成果が表れています。

さらに、2023年から従業員の健康情報を集約・分析できる健康管理システムを導入しました。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などのデータとともにDXを推進し、これらHRテックの活用を通じた課題達成型の健康経営へと発展させることで、ウェルビーイングの実現に努めています。

健康経営宣言

- Niterraグループは持続的な成長を実現するため、社員の健康を重要な経営資源の一つとして捉え、社員一人ひとりの健康増進を図り、「健康経営」を推進することを宣言します。
 - 社員それぞれの多様性・個性を尊重し、一人ひとりが能力を十分に発揮し、活き活きと働く職場づくりを推進します。
 - 社員のみならず、その家族も含めた健康増進活動を労働組合・健康保険組合とともに一丸となって、長期的な視点に立って積極的におこないます。
- 代表取締役社長 社長執行役員 川合 尊

「健康経営」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

PROLOGUE

01 値値創造ストーリー

02 成長戦略

03 企業価値向上させる資本

財務資本・財務担当執行役員メッセージ

人的資本

労働安全衛生

人権の尊重

製造資本

知的資本

自然資本・TCFD

社会・関係資本

CSR・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

03 企業価値向上させる資本 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。

行動指針

- 事業活動をおこなうすべての国・地域の法令を遵守します。その国・地域の法令と国際的に認められた人権に齟齬がある場合は、可能な限り、国際的に認められた人権を尊重する方法を追求します。
- 事業活動を通して与え得る人権への負の影響を特定し、予防、軽減、または原因の排除を図ります。
- 従業者およびお取引先さまが相談・通報をおこなうための仕組みを設置し、人権に関する相談・通報を受け付けます。受け付けた相談・通報は事実関係を調査し、問題が確認された場合には、適切な対応を通して救済に取り組みます。

- 本方針および人権尊重の取り組みの進捗状況を適宜公表するとともに、グループ内外のさまざまなステークホルダーとの対話や協議を通じて、人権尊重の取り組みを進化させていきます。
- 本方針は、グループのすべての役員および従業者に適用します。本方針がすべての役員および従業者に浸透するよう、適切な教育や研修に取り組みます。
- 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、継続して求めます。

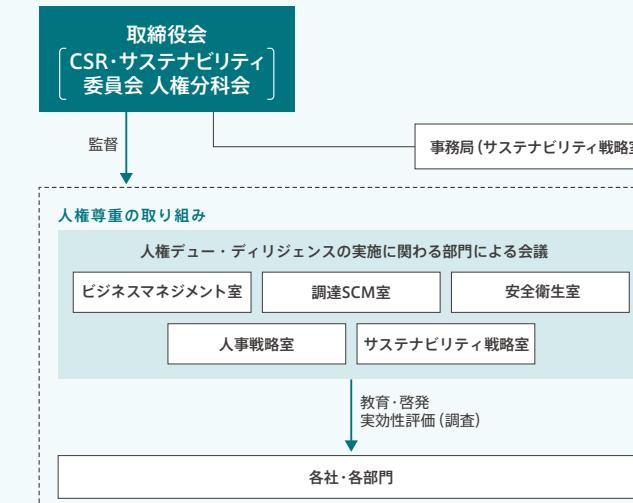
※詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。https://www.sustainability.niterragroup.com/ja/themes/547/

推進体制

当社グループでは、人権の問題は多岐に亘ることから、課題に応じて各部門で取り組んでおり、その進捗や課題は、各部門および関係する各専門委員会で確認しています。

また、昨今、世界的に「ビジネスと人権」に関する法制化等が進んでいることから、当社グループの人権尊重をグローバルスタンダードに適する取り組みへと進化させるため、2022年度から人権デュー・ディリジェンスの実施に関わる部門（ビジネスマネジメント室、調達SCM室、安全衛生室、人事戦略室、サステナビリティ戦略室）を中心として、継続的に人権に関わる議論をおこなっています。

なお、人権尊重の取り組みについては、取締役会の諮問機関であるCSR・サステナビリティ委員会（委員長は社外取締役）の人権分科会が監督しています。



人権方針の策定・公表

2020年にCSR基本方針の一つとして人権方針を制定して以来、毎年および必要が生じた時点での内容を見直しています。

2023年1月、企業による人権尊重への取り組みの重要性が高まり、当社グループのみならずバリューチェーン全体を通じた取り組みが必要であるとの認識のもと、国際規範等を参照した内容へと人権方針を全面的に改訂するとともに、尊重する人権の例を人権方針付属書に明記しました。改訂にあたっては、人権に関する外部専門家の助言を受け、人権デュー・ディリジェンスの実施に関わる部門で議論を重ね、CSR・サステナビリティ委員会の確認、そして取締役会の承認を得ました。また、2024年12月には人権方針付属書を改訂し、「先住民・地域コミュニティの権利」および「警備における人権尊重」に関する項目を追加しました。

PROLOGUE

01 値値創造ストーリー

02 成長戦略

03 企業価値を向上させる資本

財務資本・財務担当執行役員メッセージ
人的資本
労働安全衛生
人権の尊重
製造資本
知的資本
自然資本・TCFD
社会・関係資本
CSR・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

03

企業価値向上させる資本
人権の尊重

● 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おこない、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。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す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、国際基準に則り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ました。

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、完全になくすることはできず、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、継続的な改善、ステークホルダーとの対話、透明性の高い開示、そして企業文化としての人権尊重を根付かせる教育・啓発活動に尽力していきます。

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 ↑ | 大 | ●紛争鉱物② ●不十分な労働安全衛生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② ●強制労働② ●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 |
| 人間・ 公共警備の 利用② | 大 | ●長時間労働② ●差別② ●苦情処理メカニズムの機能不全② ●先住民族の権利侵害② ●民間・公共警備の利用① | ●長時間労働① ●差別① ●苦情処理メカニズムの機能不全① |
| 当社グループとの繋がり | 大 | ●賃金格差② | ●結社の自由と 団体交渉の不全① ●賃金格差① |
| 人権への影響度 ↓ | 小 | 当社グループとの繋がり | 当社グループとの繋がり |

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

| 当社グループ | サプライチェーン |
|----------------------------|----------------------------|
| ●不十分な労働安全衛生 | ●紛争鉱物 |
| ●環境汚染による地域住民の健康被害、水アクセスの阻害 | ●不十分な労働安全衛生 |
| ●長時間労働 | ●環境汚染による地域住民の健康被害、水アクセスの阻害 |
| ●差別 | ●強制労働 |
| ●苦情処理メカニズムの機能不全 | ●児童労働 |
| ●民間・公共警備の利用 | ●長時間労働 |
| | ●差別 |
| | ●苦情処理メカニズムの機能不全 |
| | ●先住民族の権利侵害 |

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 (前回: 2023年度) |
|--------------|---|-------------------------------|
| サプライ チェーン | 人権・労働調査 | 毎年実施 (前回: 2024年度) |
| 当社 グループ | 『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 (前回: 2023年度) |

2024年度の主な取り組み

| 人権課題 | 取り組み | 具体的な対応 |
|------|---------------------|---|
| 紛争鉱物 | 責任ある鉱物調達に対するコミットメント | 「責任ある鉱物調達に関する対応指針」を制定しました。 |
| 強制労働 | 懲戒処分における減給措置の廃止 | 当社において、国際基準に基づいて、懲戒処分としての減給を廃止しました。今後、グループ会社にも反映していきます。 |
| 差別 | 同性パートナーシップへの対応 | 当社において、同性パートナーシップを宣誓している方について、異性婚と同等に福利厚生制度を利用できるようにしました。 未対応のグループ会社に反映していきます。 |

● 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定期的に労使懇談会を開催し、労働時間管理や働き方について議論しています。2024年度も人権テーマとする対話をおこないました。

お取引さまに対しては、お困りごと相談窓口等を通じてご相談を受け付け、内容について真摯に受け止め、協議をおこない相互理解を含めて改善に向けた活動に繋げています。また、工場の近隣にお住

まいの方々に対しては、代表者と懇談会等をおこない、住環境を脅かす事案がないかを含めて意見交換を実施しています。



● 啓発活動

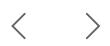
人権についての教育や情報提供の機会を増やして経営層・従業者の意識を高めています。

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、救済についての動画を視聴し、チェックテストで理解度を確認しています。

近年は各種研修やメルマガなどを通じてジェンダー平等やLGBTQ+についての啓発を増やしているほか、世界各地で起きている人権問題も注視しています。

※苦情処理メカニズムについては、「内部通報制度」をご覧ください。

▶ P.91



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

03 企業価値向上させる資本

財務資本・財務担当執行役員メッセージ
人的資本
労働安全衛生
人権の尊重
製造資本
知的資本
自然資本・TCFD
社会・関係資本
CSR・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

03 企業価値向上させる資本 製造資本



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

- 将來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)

Niterra グループの事業存続と新規事業創出による永続的な発展のため、当社グループが提供する製品の生産場所の最適化、品質マネジメント、生産性向上を通じて市場における競争優位維持・向上を目指します。

● 資本強化のための具体的な取り組み例

生産地戦略

当社グループは、国内外において計画的な生産地整理を実施し、既存事業や新規事業の最適場所活用を実現するため、生産地戦略の取り組みを進めています。空地確保と工場の有効活用の実現や、新規事業の急な状況変化に対応できる候補地の整理、情報収集内容と最適配置案の企画部門への情報提供などを実施しています。

スマートファクトリー推進

当社グループは、デジタルデータを有効活用できるモデルラインを確立し、人に頼らず「誰でもどこでも良品が作れる工場」を目指し、生産性向上、業務効率化を推進しています。Niterra Data-Driven Factory のモデルラインコンセプトのもと、情報活用基盤を構築し、付加価値労働生産性向上を実現します。

品質マネジメント

グローバル視点での品質ガバナンスと QMS レベルアップを目指し、グループ品質規程をベースとした役割と責任の明確化とグローバルで実行状態を監視する仕組みづくりを進めています。

全社品質委員会



品質ガバナンスの推進体制

当社グループは、品質方針のもと品質ガバナンスを推進するため、品質ガバナンスにおける最高責任者である事業基盤戦略室担当執行役員を委員長とする全社品質委員会(年2回の定期会および必要に応じて臨時会を開催)を設置しています。

全社品質委員会では、当社の各機能を全社視点から最適化するための方針や指針の策定および指示を決定しています。

また、品質保証会議では、品質保証レベルの引き上げを目指して、品質不具合の原因や対策の共有、協議、実行の推進などをおこなっています。

品質方針

私たちは、「良品主義」「総員参加」の基本姿勢に基づき、お客さまと価値を共有し社会に貢献し続けます。

行動指針

- お客さまが私たちの製品やサービスの利用で喜んでいただくために何をするべきか考え続け、組織能力の向上に努めます。
- 全社で品質向上活動に参画し、各人が個性・創造性を発揮し、知恵を集結して課題や問題の解決に努め、高い目標に挑戦します。



PROLOGUE

01 値値創造ストーリー

02 成長戦略

> 03 企業価値向上させる資本

財務資本・財務担当執行役員メッセージ
人的資本
労働安全衛生
人権の尊重
製造資本
知的資本
自然資本・TCFD
社会・関係資本
CSR・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

03 企業価値向上させる資本 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
- Niterraグループの企業価値向上と永続的な発展のため、イノベーションの創出を促し新規事業を優位にする知財権を増やす

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

● 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＞

当社では、これまで研究開発部門として科学研究所を設置し、応用・開発研究と基礎研究の両方をおこなっていましたが、2025年4月よりこの機能を分離・再編しました。

具体的には、応用・開発研究部門を、事業開発を担う部門であるビジネスインプリメンテーション本部へ移管しました。これにより、研究成果の事業化スピードを加速し、市場ニーズに合致した製品・サービス開発を強化します。

一方、科学研究所を、基礎研究に特化した専門部署として再編しました。ここでは、将来の当社を支える新たなコア・コンピタンスとなる新技術創出を目指し、長期的な視点での革新的な研究開発を推進します。

この組織改編により、それぞれの専門性を高め、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。

人材面については、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おこない、市場の課題と新たな技術の探知能力を向上していきます。

＜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、廃棄物ゼロ社会の実現に貢献します。

2. エネルギー問題の解決を目指す「量子技術」の探求

脱炭素社会の実現には、エネルギー利用効率の抜本的な向上が不可欠です。当社は、熱、光、電気、磁気といったエネルギーの相互変換に着目し、その過程で生じる損失(ロス)を限りなくゼロにすることを目指しています。その鍵となるのが、物質の根源的な振る舞いを制御する量子技術です。先進的なアプローチを通じて、高効率な熱電変換や熱光変換など、これまで実用化が困難であったエネルギー変換ルートの実現可能性を、外部パートナーとともに探求しています。この革新的な基礎研究を通じて、未来のエネルギー問題解決に貢献する新技術創出を目指します。

● 当社のコア・アセットを用いた新規事業創出

当社のコア技術を軸とした事業開発に取り組む部門(ビジネスインプリメンテーション本部)を2023年度から設置しています。本部門では、新技術の創出や新たなコア・コンピタンス確立を推進する部門(技術統括本部)との連携を積極的に図りながら、セラミックスを中心としたコア・アセットの価値を再認識し、「独自技術を活用したスピーディーな新規事業創出」を重点施策としています。事業創出の過程で必要な技術を的確に見極め、製品やサービスを速やかに提供することで、地球を輝かせるNiterraグループの変革と挑戦に大きく貢献します。



PROLOGUE

01 値値創造ストーリー

02 成長戦略

03 企業価値向上させる資本

- 財務資本・財務担当執行役員メッセージ
- 人的資本
- 労働安全衛生
- 人権の尊重
- 製造資本
- 知的資本
- 自然資本・TCFD
- 社会・関係資本
- CSR・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

● 知的財産活動における行動指針

行動指針

- ・イノベーション創出の促進と知的財産権増加により、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、内燃機関事業の更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おこない、出願件数増加と権利化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。

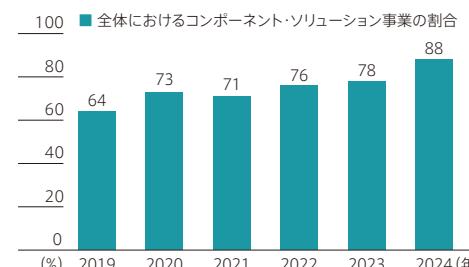
● 組織変更

技術統括部門に知財戦略策定機能を新たに設け、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。

特許保有件数



新規発明者全体に占めるコンポーネント・ソリューション事業の新規発明者割合



過去6年間で減少傾向にある要因としては、事業環境の変化にあわせて保有する特許の精査をおこなったためです。

● 事業セグメントごとの知的財産活動

＜自動車関連事業＞

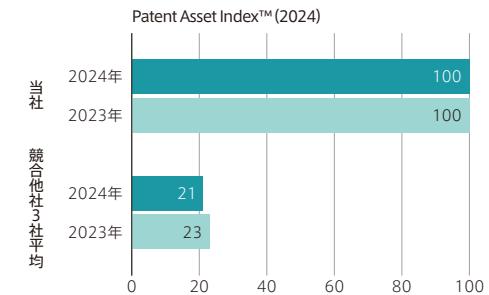
当社の収益の柱となる自動車関連事業においては、当社の技術やノウハウを多面的に保護する知財ミックス活動によって競争優位性を確保し、収益力の最大化に貢献し続けることを目指しています。

知財ミックス活動例

- 優位性特許ポートフォリオによる防御
- 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

(当社を100とした場合の競合他社との比較)



スパークプラグに関するPAI値は、2024年度も傾向に変化は見られず、優位性を継続確保しています。

※ 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。

＜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の一部を対象に、知財情報を用いた分析結果を利用し、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おこなっています。

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: 事業実現時にあらかじめ将来像 (例: パテントポートフォリオ) の検討

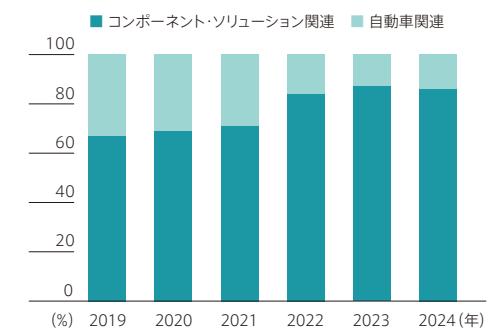
将来像の実現に向けた知財戦略の策定と実行 (出願・権利化)

Step4: 実行内容の振り返り

上記 Step をスピード感を持って、繰り返し活動をおこないながら、コンポーネント・ソリューション事業の出願件数比率の向上と権利化を進めています。

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 値値創造ストーリー

02 成長戦略

03 企業価値向上させる資本

財務資本・財務担当執行役員メッセージ

人的資本

労働安全衛生

人権の尊重

製造資本

知的資本

自然資本・TCFD

社会・関係資本

CSR・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

企業価値向上させる資本

03 自然資本・TCFD



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

- CO₂循環、CO₂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CO₂削減促進
- 工場排水を外部に排出せず浄化・再利用する水のクローズドシステムの採用（一部工場）
- 多様な廃棄物の有効利用推進

課題

- 事業成長とCO₂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

- すべての事業活動を通じ、脱炭素化社会に向けたCO₂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、土壤、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。

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おこない、継続的改善を図っています。2024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、内部監査結果、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おこなっています。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10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。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92%です。

※社数、従業員比率は2024年度末時点



PROLOGUE

01 値値創造ストーリー

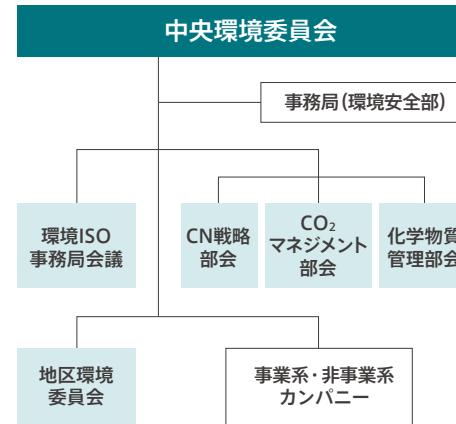
02 成長戦略

03 企業価値向上させる資本

財務資本・財務担当執行役員メッセージ
人的資本
労働安全衛生
人権の尊重
製造資本
知的資本
自然資本・TCFD
社会・関係資本
CSR・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



03

企業価値向上させる資本
自然資本・TCFD

● 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2021年4月に策定しました。「エコビジョン」とは、環境方針に基づき、長期の環境取り組みの構想を表すものです。

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課題と位置付けて、定量目標を設定しています。気候変動への対応、つまりCO₂排出量の削減により気候変動の緩和に努めることは地球規模での重要な課題であるとともに、ものづくり企業である当社グループにとっても重要な課題であり、事業活動によって排出するCO₂を削減することは、当社グループの果たすべき責任です。

そのため、製品製造に必要な原材料の製造段階から、製品が使命を終えて廃棄される段階までの製品ライフサイクル全体の環境負荷の大きさを意識することは非常に重要です。その観点から、当社グループは2021年度に自社生産プロセスを含むサプライチェーンでの環境負荷の大きさに着目した環境配慮製品認定制度を設立し、認定基準を満たした製品を「Niterraグリーンプロダクト」として公表しています。この取り組みにより、ライフサイクル全体での環境負荷低減を実現する環境配慮製品を拡充し、循環型社会の構築や資源効率の向上といった社会の環境課題の解決に貢献するものづくりを加速させていきます。

そして、事業活動に必要な水資源の保全のために節水することや、資源投入量や廃棄物排出量を削減することは、CO₂排出量の削減に繋がります。そのため、重要4課題を個別の課題として取り組むのではなく、相互に関係する課題として取り組んでいくことで、よりシナジーのある対応を目指しています。重要4課題の進捗は順調に推移しており、特に「気候変動への対応」のCO₂排出量は、計画値よりも前倒しで推移しています。「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。

重要4課題

| エコビジョン2030 課題 | 2030 ありたい姿（目標） | 2040 目指す姿 |
|---------------|--|--|
| 気候変動への対応 | CO ₂ 排出量 2018年度比 30%削減 ※2026年4月に「46%削減」に変更予定 | 脱炭素化社会実現に向けて活動を実践している ※2050年にカーボンニュートラルを目指す |
| 環境配慮製品の拡充 | Niterraグリーンプロダクトの拡充 | すべての製品が地球環境の改善に寄与し、持続可能な社会の実現に貢献できている |
| 水資源の保全 | 水使用量原単位 2018年度水準以下を維持 | 世界の水関連リスクに対応して持続可能な事業運営を実践している |
| 廃棄物管理 | 有効利用率 95%以上 | 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 3R活動の推進 |
| | 2018年度比 原単位年1%以上削減 | |
| | 3R活動の推進 | |

その他課題

| エコビジョン2030 課題 | 2030 ありたい姿（目標） | 2040 目指す姿 |
|-------------------------------|--|--|
| 経営との一体化 | 地球環境課題を事業戦略へ組み込む 環境関連KPI（エコビジョン2030）の取り組みとその達成に向けた経営者のコミットメント | 地球環境課題の事業戦略への取り組みを継続できている |
| 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監視・監督機能の充実を図る | 海外グループとの環境情報共有および監視・監督機能が継続できている |
| 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、その対応を事業戦略に組み込む | 気候変動のリスクと機会を分析して、その対応を事業戦略に組み込み、事業が持続的にできている |
| 環境コンプライアンスの徹底（環境法令遵守と環境事故の撲滅） | 環境法令違反・環境事故ゼロを目指す | 環境法令違反・環境事故ゼロを継続できており、社会から信頼される企業となっている |
| 環境意識の向上 | 全従業員が環境教育プログラムを受講し、積極的に環境保全活動に取り組む | 全従業員が高い環境意識を持ち、企業として持続可能な社会の実現に貢献できている |
| 化学物質管理 | 適正な化学物質管理を実施し、環境負荷の低減を図る | 適正な化学物質管理を継続的に実施し、生物多様性保全に貢献している |
| グリーン調達 | グリーン調達制度導入100%を達成している | 持続可能な社会実現に向けて、環境負荷が少ない調達を実施している |
| グリーン物流 | グリーン物流を推進し、物流効率の最適化によりCO ₂ 排出量を削減している | グローバルでグリーン物流が実現できている |
| 環境情報開示の充実 | ステークホルダーの要請に応え、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、対話に繋がるコミュニケーションを実践している |

PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

03 企業価値向上させる資本

財務資本・財務担当執行役員メッセージ
人的資本
労働安全衛生
人権の尊重
製造資本
知的資本
自然資本・TCFD
社会・関係資本
CSR・サステナビリティ調達

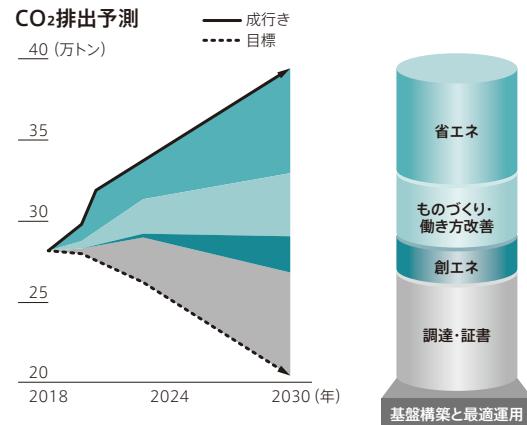
04 コーポレート・ガバナンス

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、CO₂排出量の削減目標「2030年度:2018年度比30%削減*」(スコープ1・2)を宣言しています。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CO₂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CO₂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おこない、計画的なCO₂排出量削減と経済的な成長を両立していきます。さらに、気候変動対策へのコミットメントを明確にするため、2024年度末に新たな中間目標として「2035年度:2018年度比71.4%削減」を設定しました。これは、SBTの1.5°C目標の水準(年間4.2%以上の削減)に相当するものです。

*2026年4月に「46%削減」に変更予定



● TCFD 提言に基づく情報開示

当社グループは、2020年7月に、TCFD(気候変動関連財務情報開示タスクフォース)による提言への賛同を表明しました。

TCFDの提言に沿って、気候変動に関する重要情報を以下通り開示します。

*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/531/>

ガバナンス

気候変動に関する経営の方針・方向性については、取締役会の諮問機関であるCSR・サステナビリティ委員会において、気候関連のリスクおよび機会などを踏まえて提言を取りまとめ、取締役会に答申して、取締役会で最終的な意思決定をおこなっています。

また、「気候変動への対応」を含む優先的に取り組む経営課題の主な取り組み内容の進捗については、サステナビリティ部門よりCSR・サステナビリティ委員会に報告し、同委員会にてレビュー・監視しています。CO₂排出量削減などの具体的な活動については、環境委員会において目標の進捗管理や課題の確認をおこない、継続的改善を図っています。気候変動に関するリスクについては、リスクマネジメント委員会において、統合型リスクマネジメントの中で評価しています。



戦略(リスク・機会)

気候関連のリスク・機会について、サプライチェーン全体を見渡して、短期・中期・長期における社会動向や規制動向などを予測し、幅広くリスク・機会の項目を挙げました。

列挙したリスク項目について、主に2°C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、世界のCO₂排出量削減未達により4°C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变化に関するリスク」を想定し、事業インパクトを評価しました。また、列挙した機会項目については、「気候変動緩和策・適応策による経営改革の機会」について検討しました。

取りまとめた気候変動に関するリスク・機会は、CSR・サステナビリティ委員会に報告し、確認しました。

▶ P.71-72

PROLOGUE

01 値値創造ストーリー

02 成長戦略

> 03 企業価値向上させる資本

財務資本・財務担当執行役員メッセージ
人的資本
労働安全衛生
人権の尊重
製造資本
知的資本
自然資本・TCFD
社会・関係資本
CSR・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

03

企業価値向上させる資本
自然資本・TCFD

気候関連のリスク

| リスク項目 | | 事業インパクト(リスク) | 評価(影響度) | リスクが現れる時期 | | | | |
|--|-------|--|---------|-----------|---|----|----|----|
| | | | 小 | 中 | 大 | 短期 | 中期 | 長期 |
| 2°Cシナリオ 低炭素経済への 移行に関するリスク | 政策法規制 | 炭素税 ●炭素税が導入されると燃料調達コストに税金が課されることになるため、エネルギーコストや原材料コストが増加する。 | | | ● | | | |
| | | 国境炭素税 ●国境炭素税が導入されると、輸出する製品に課税されることになるため、製品の価格競争力が低下する。 | | | ● | | | |
| | | 炭素排出規制 ●GHG削減目標の達成が求められ、設備投資や再エネ電力購入等の対応コストが増加する。 | | | ● | | | |
| | 技術 | ガソリン車販売 ●ガソリン車の新車販売を禁止する国では、OEM需要がなくなり、売上が減少する。 | | | ● | | | |
| | | 省エネ・再エネ技術の普及 ●新たな省エネ・再エネ技術を導入するに、設備投資等の対応コストが増加する。 | | ● | ● | | | |
| | | 新技術開発 ●新技術への研究開発の投資コストが増加する。 | | | ● | | | |
| | 市場 | 顧客の変化 ●2030年代以降に中古車でもZEVを選ぶ人が増え、プラグの交換需要が減少し、売上が減少する。 ●ライフサイクルでのCO ₂ 排出量が少ない製品が選ばれるようになり、従来品の売上が減少する。 | | | ● | | | |
| | 評判 | 投資家の変化 ●内燃機関への風当たりが強くなり、ダイベストメントの対象となる。 | ● | ● | | | | |
| 4°Cシナリオ 気候変動による 物理的変化に 関するリスク | 評判 | 求職者の変化 ●内燃機関への風当たりが強くなり、就職先として選ばれなくなる。 | ● | ● | | | | |
| | 急性 | 異常気象の激甚化 ●台風等によって工場等への被害が発生し、操業停止や生産減少などが起こる。また、設備復旧への追加コスト等が発生する。損害保険料も増加する。 | ● | ● | | | | |
| | 慢性的 | 海面上昇 ●海面上昇に伴って洪水や高潮が増加し、沿岸部にある工場や交通インフラが被害を受けてサプライチェーンが寸断され、対応コストが発生する。 | ● | ● | | | | |
| | | 降水・気象パターンの変化 ●水不足が深刻化する地域にある工場で水利用が制限され、操業を停止・減少せざるを得なくなり、別工場での生産や輸送などの対応コストが発生する。 | ● | ● | | | | |
| | | 平均気温の上昇 ●猛暑の中で働く従業員に熱中症が頻発し、体力的な負担が増加するため、猛暑対応のためのコストや人件費が増加する。 | ● | ● | | | | |

気候関連の機会

| 側面 | 主な機会 | 機会が現れる時期 | | |
|-------------|---|----------|----|----|
| | | 短期 | 中期 | 長期 |
| 資源の効率性 | ・新たな省エネ・再エネ技術の社内への導入が進み、エネルギーコストが減少する。 | | | |
| エネルギー源 | ・炭素税が課税されない燃料として水素の需要が高まり、水素エネルギー市場で新たな機会が生まれる。 ・メタネーションなどの技術が発達し、e-fuelなどの合成燃料が普及すると、現状の内燃機関ビジネスが継続される。 | | | |
| 製品・サービス | ・燃費規制に対応していくために、高付加価値製品の需要が増える。 | | | |
| | ・GHG削減が義務化されることで水素エネルギー市場が拡大すると予想され、水素関連技術やSOFC、SOECの需要が高まって、ビジネス機会が生まれる。 | | | |
| | ・電気を利用して水素を作る (SOEC)、回収したCO ₂ を燃料にするなどのCO ₂ 循環関連ソリューションの需要が高まる。 | | | |
| | ・災害に備えて、エネルギーの地産地消(分散型の発電)が注目され、SOFCの需要が高まる。 | | | |
| | ・電気モーターや発電機に使われるセラミック関連技術・製品の需要が高まる。 | | | |
| | ・社会のニーズを捉えた気候変動に関する新技術を開発することで、ビジネス機会が生まれる。 | | | |
| 市場 | ・災害に備えて、サプライチェーンも含めてBCM/BCPを継続的に強化していくことで、レジリエンスが高まる。 | | | |
| 強靭性(レジリエンス) | ・災害に備えて、サプライチェーンも含めてBCM/BCPを継続的に強化していくことで、レジリエンスが高まる。 | | | |

評価(影響度)
小:数億円程度の影響
中:50億円程度の影響
大:100億円以上の影響

リスク/機会が現れる時期
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:長期経営計画の目標年度に合わせた2040年ごろまで

PROLOGUE

01 價値創造ストーリー

02 成長戦略

> 03 企業価値向上させる資本

財務資本・財務担当執行役員メッセージ
人的資本
労働安全衛生
人権の尊重
製造資本
知的資本
自然資本・TCFD
社会・関係資本
CSR・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

03

企業価値向上させる資本
自然資本・TCFD

気候関連シナリオに基づく事業のリスクと機会とその対応

気候変動のリスクと機会をより具体的にするために、各事業について、2°Cおよび4°C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、現在、売上収益の8割を占める内燃機関に関連する事業が大きな変革を迫られており、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、今後注力する事業分野の一つに「環境・エネルギー」を掲げ、事業ポートフォリオの最適化を推進しています。

※内燃機関事業の財務面の影響額について

S&P Globalの分析に基づく当社予測では、各の気候変動対策によって内燃機関への規制が進むことで、内燃機関を有する自動車は2030年代半ばに以降減少すると見込んでいます。一方、当社の内燃機関事業の中核であるスパークプラグは、新車用だけでなく補修用の需要もあり、当社予測では、引き続き内燃機関を有する自動車が保有されていると考えられるところから、2040年以降に売上がピークを迎える、徐々に下降していくことを見込んでいます。こうした状況を踏まえて、内燃機関事業の売上収益が2040年度以降に2024年度から5%減少すると仮定して試算すると、売上収益の減少額は270億円、営業利益の減少額は70億円程度になります。

2024年度の内燃機関事業の売上収益: 5,389億円 / 2024年度の内燃機関事業の営業利益: 1,409億円
2040年度以降の内燃機関向け製品の売上減少割合の仮定値: 5%
売上収益: 5,389億円 × 5% = 269億円 / 営業利益: 1,409億円 × 5% = 70億円

リスク管理

事業ごとにさまざまなリスクと機会があることから、気候変動に関するリスクと機会についても、規制動向などを注視して事業への影響をそれぞれに評価し、対応しています。リスクマネジメント委員会では、リスクについて、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、低減活動の状況を確認しています。重要な機会については、CSR・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に反映しています。

| 検討対象とした事業 | 製品 | 今後の事業リスクと事業機会への対応 | 財務面の影響 | 長期経営計画での売上収益目標 |
|-----------|------------------------------|---|---|-----------------|
| 自動車関連事業 | スパークプラグ、グローブラグ、センサ | 2°Cシナリオ下では、内燃機関を有する自動車への規制が厳しくなることで、将来、内燃機関部品の売上減少が予想される。一方で、電動車市場などの新市場への機会が生じる。4°Cシナリオ下では、内燃機関のさらなる省エネと有害ガスの排出抑制が求められるため、高性能化への対応をおこなう。 | 売上収益の一部に影響* | 7,000億円(2029年度) |
| 燃料電池事業 | 燃料電池 | 2°C・4°Cのいずれのシナリオ下においても非化石エネルギーの需要拡大が予想されるため、当該市場への対応を引き続き強化。 2°Cシナリオにおいては、水素インフラの普及が予想され、加速度的に市場が増える可能性がある。 | 2,000億円規模の市場が予想され、水素インフラの普及状況によっては上振れの可能性あり | 3,000億円(2029年度) |
| その他の事業 | SPE、半導体PKG、酸素濃縮装置、ペアリングボールなど | 2°C・4°Cのいずれのシナリオにおいても、リスクおよび機会への影響は小さい。 | 小さい | |

- 自動車関連事業は2°Cシナリオ下において、規制強化により将来的に売上減少が予想されるため、事業ポートフォリオの最適化が必要である。
●その他の事業については、2°Cおよび4°Cいずれのシナリオ下においても、市場の動向を注視し、柔軟かつ戦略的に事業を展開しており、中・長期の観点からも高いレジリエンス性を有している。

指標と目標

2050年カーボンニュートラルを目指すことを前提として、「CO₂排出量: 2018年度比30%削減*(2030年度)」「CO₂排出量: 2018年度比71.4%削減 [2018年度比] (2035年度)」という目標を掲げています。スコープ1・2については、省エネルギー活動などのCO₂排出量削減施策が予定通り進捗し、さらに太陽光発電による創エネルギー、CO₂フリー電力の採用などにより、計画値よりも削減が進みました。スコープ3については、カテゴリ1「購入した製品・サービス」、カテゴリ

4「輸送、配送(上流)」、カテゴリ11「販売した製品の使用」の合計でスコープ3全体の97.6%を占めていることから、これら3つのカテゴリについて2030年度目標を設定しています。お取引先さまに対してCO₂削減目標を設定して取り組むよう求めており、カーボンニュートラルセミナーの開催やCO₂削減伴走支援(カテゴリ1)などで適宜支援をおこなっています。また、製品配送ルートや輸送方法の変更(カテゴリ4)、環境配慮製品の継続開発(カテゴリ11)など、サプライチェーン全体でのCO₂削減に向けた活動に注力しています。

*2026年4月に「46%削減」に変更予定

CO₂排出量削減目標と実績

| 項目 | 目標 | 実績 |
|--|---|--|
| スコープ1・2 | 2030年度 30%削減* 2035年度 71.4%削減(2018年度比) ※2026年4月に「46%削減」に変更予定 | 2024年度 31.7%削減(2018年度比) <排出量19.1万トン> [第三者検証] <原単位0.48トン/百万円> |
| スコープ3: カテゴリ1「購入した製品・サービス」 カテゴリ4「輸送、配送(上流)」の一部 カテゴリ11「販売した製品の使用」 | 2030年度 30%削減 (2018年度比) | 2024年度 13.4%減少(2018年度比) <排出量978万トン> [第三者検証] : カテゴリ4 |

*左記のCO₂排出量削減目標は、科学的根拠に基づく目標(SBT: Science Based Targets)として、2022年6月にSBTイニシアチブより、WB2°C(Well Below 2°C)の認定を取得しました。

PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

> 03 企業価値向上させる資本

財務資本・財務担当執行役員メッセージ
人的資本
労働安全衛生
人権の尊重
製造資本
知的資本
自然資本・TCFD
社会・関係資本
CSR・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

● 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。

2024年度の上水・井水・河川水の水使用量原単位は3.91m³／百万円で、2018年度比27.7%削減しました。

● 生物多様性の保全

生物多様性保全の必要性が世界的に高まっており、当社グループにおいても地球温暖化防止、資源循環促進に次ぐ環境課題と位置付けています。当社グループは、2013年4月に生物多様性への取り組み方針を示した「Niterraグループ 生物多様性に関する指針」を制定し、エネルギー・資源の使用などの活動が生物多様性に影響を与えることを認識した上で、すべての事業活動においてその影響を低減するよう、お取引さまや外部団体などと連携を図りながら、さまざまな取り組みを

● TNFD 提言に基づく主な進捗

2023年度より、TNFD 提言に基づいて初期分析を進めています。

① 事業の自然への依存・インパクトの整理

当社グループの事業のバリューチェーンにおける自然資本・生態系サービスとの関連性について、ENCOREツールを用いてヒートマップを作成しました。その結果、どの事業においても、原材料の採取・調達、製品の製造におけるGHG排出および水利用のインパクトが大きい、また、水資源と気候調整への依存の度合いが高い、との評価になりました。

② 生産拠点における自然との接点の把握

当社グループの生産拠点について、TNFD 提言で示される4つの指標に基づき、IBAT、WRI Aqueductなどのツールを活用し、各生産拠点の立地する環境について分析をおこないました。その結果、今後詳細を確認すべき要注意拠点として、生物多様性の重要性:1拠点、生態系の十全性:3拠点、生態系サービス供給の重要性:1拠点、水の物理的リスク:15拠点を抽出しました。

③ 想定される自然関連リスクと機会の抽出

初期の分析結果(①②)をもとに、現時点で想定される具体的なリスク・機会を確認しました。

引き続き、事業や各拠点の実態について、バリューチェーンの上流を含めて詳細分析をすすめ、シナリオ分析による将来的なリスクを加味しながら、当社グループとして重大なリスクと機会を特定していきます。重大なリスクについては、必要な対応策を策定して実施し、モニタリングしていきます。

※想定される主な自然関連リスクの影響度・発生可能性／切迫度の評価基準・想定される自然関連の機会・その他の情報は当社ウェブサイトをご覧ください。https://www.sustainability.niterragroup.com/ja/themes/535/

※社会・環境情報検証報告書の詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。https://www.sustainability.niterragroup.com/resource/pdf/08ja_Independent_verification_report.pdf

● 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。

2024年度の有効利用率は90.6%であり、2023年度より改善しました。排出量原単位は0.051トン／百万円で、2018年度比31.6%減少しました。また、総排出量は20,332トンでした。

※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/

想定される主な自然関連リスク

| 分類 | 関連する自然への依存・インパクト | 想定されるリスク | 影響度 | 発生可能性／切迫度 |
|---------|---|--|-----|-----------|
| 物理的リスク | 急性 【依存】気候調整、災害緩和、土壌安定 | ・周辺地域の開発に伴う自然の災害緩和・土壌安定機能の低下により、生産拠点での風水災・土砂災害が生じる。 | 大 | 中 |
| | 【依存】気候調整、災害緩和、土壌安定 | ・周辺地域の自然劣化に伴う自然の災害緩和・土壌安定機能の低下により、生産拠点での風水災・土砂災害が生じる。 | 大 | 中 |
| | 【依存】水資源の供給 | ・自然の保水力や涵養能力の低下に伴って水資源量が減少する。 | 小 | 高 |
| | 【依存】水資源の供給 【インパクト】資源利用／回復 | ・水質浄化能力の低下に伴って水質が悪化する。 ・過剰取水・水質汚染により水資源の劣化や水資源供給が不安定になる(上流の他者による過剰取水・汚染も含む)。 | 中 | 高 |
| 移行リスク | 政策 【インパクト】陸域生態系の利用・水資源の利用、大気・水質・土壤汚染、廃棄物(鉱物生産地) | ・自然保護のための採取・採掘規制(土地変更も含む)等の導入により、原材料の供給不足、価格高騰が生じる。 ・採掘時の環境管理に関する規制の強化による鉱物供給量の減少や、生産コスト増に伴って鉱物価格が上昇する。 | 大 | 中 |
| | 【依存】水資源の供給 【インパクト】資源利用／回復 | ・地表水／地下水など水資源の取水に関する規制・条例等が強化される。 ・取水制限により水の調達コストが増大する。 | 中 | 高 |
| | 【インパクト】汚染／汚染除去 | ・排水に関する規制・条例等が強化される。 ・排水制限への対応策であるクローズドシステムの導入、運用コストが増大する。 ・排気・排水・廃プラスチックに関する規制や条例の強化に伴い、規制対応(排出の抑制、報告の義務化など)が必要となる。 | 大 | 高 |
| | 政策・市場 【インパクト】GHG排出、GHG以外の大気汚染 | ・ガソリン車・ディーゼル車の需要低下によりプラグやセンサの需要が低下する。 | 大 | 中 |
| 市場 | 【インパクト】全般 | ・自然や生態系に負荷を与える製品に対する顧客の選好性が低下する。 | 大 | 中 |
| | 【インパクト】資源利用／回復、汚染／汚染除去 | ・操業における水の大量消費や水質汚濁、土壤汚染、かく乱(光害や騒音)に対する批判・訴訟が発生する(特に生産拠点の流域で水需給がひっ迫した場合の生産拠点での水資源の利用)。 | 大 | 高 |
| 評判・賠償責任 | 【インパクト】資源利用／回復、汚染／汚染除去 | ・操業時の資源の過剰利用や汚染に対して罰金や損害賠償が生じる。 | 大 | 低 |

PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

03 企業価値向上させる資本

財務資本・財務担当執行役員メッセージ

人的資本

労働安全衛生

人権の尊重

製造資本

知的資本

自然資本・TCFD

社会・関係資本

CSR・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

- 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
- お客様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

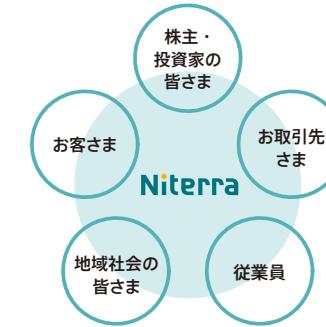
- ステークホルダーに向けた適切な情報開示と対話
- グローバルシェアとそれを支える販売網
- お取引先との信頼関係
- 世界各地の拠点で、長年に亘って築き上げてきた地域社会との関係性

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様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 | コミュニケーションの機会 | 2024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。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のコミュニケーションを積極的におこない、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 ● 決算説明会等 ● 個人投資家向け会社説明会 | ● 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、株主との対話の機会を設定 ● 決算説明会を5月・11月に開催 ● 個人投資家向け会社説明会に315名がご参加 |
| お客様 | 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、お客様の視点に立った情報の提供に努めています。世界に広がる販売網は、お客様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。 | ● ウェブサイトやSNS ● 展示会・イベント ● 顧客満足度調査 ● 製品などの不具合への対応 | ● 公式Instagram開設 ● 展示会での製品・技術の説明 ● レース等のイベント会場でのコミュニケーション ● 顧客満足度調査を実施 ● スパークブレグ・酸素センサの世界シェアNo.1 ※2023年度実績 ● 販売国数: 約140か国 ● 特約店舗: 約374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おこなっています。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 ● 定期評価 ● 『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 ● お取引先さま向けの現場実践・セミナー ▶ P.18 グローバル自動車顧客・販路 ▶ P.75 CSR・サステナビリティ調達 | ● 調達方針説明会を5月に開催 ● 定期評価を実施し、優秀なお取引先さまを表彰 ● 2023年度に実施したチェックシートによる調査(対象約700社、回答率63%)のフォローを継続 ● 現場実践・セミナーを13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。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。 | ● 地域イベントの実施・協賛 ● 地域社会との対話 ● 環境に関する工場見学 ● 地域清掃活動 ● NPO法人との合同清掃活動 | ● 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 ● マラソンフェスティバルナゴヤ・愛知に協賛 ● 各拠点で地域イベント(お祭りなど)に参加・協賛 ● 環境に関する工場見学に延べ685名を受け入れ ● 地域清掃活動に延べ408名が参加 ● NPO法人との合同清掃活動に延べ38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おこなうだけでなく、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、双方のコミュニケーションを図っています。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。 | ● 社内報 ● 各種労使協議会 ● 内部通報制度 ● 従業員エンゲージメントサーベイ ▶ P.56 人的資本 ▶ P.63 人権の尊重 | ● ウェブ社内報にて随時発信 ● 労使協議会を随時開催 ● 内部通報制度で107件の相談・通報を受け付け ● 従業員エンゲージメントサーベイを実施 |



PROLOGUE

01 値値創造ストーリー

02 成長戦略

03 企業価値向上させる資本

財務資本・財務担当執行役員メッセージ

人的資本

労働安全衛生

人権の尊重

製造資本

知的資本

自然資本・TCFD

社会・関係資本

CSR・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

03 企業価値向上させる資本 CSR・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。

推進体制

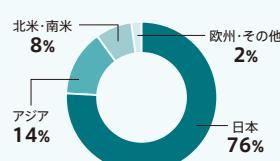
当社グループは、多種多様なお取引先さまとともにサプライチェーン全体で社会からの期待に応え、人権や環境などに配慮した責任ある調達を推進するため、調達方針に基づき、調達部門が主体となって各部門や関係する各専門委員会と連携し、活動しています。その進捗や課題は、必要に応じて経営会議に報告されます。

取引先管理

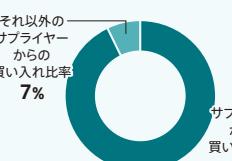
調達部門が中心となり、サプライチェーンを構成するお取引先さまの管理を徹底しています。その際、品質、技術、価格、納期に加え、環境、社会、ガバナンス(ESG)や改善姿勢といった持続可能性の観点も重視しています。また、事業継続計画(BCP)についても、潜在的リスクを抽出し、リスク低減に向けたアクションを継続的に実施しています。

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。

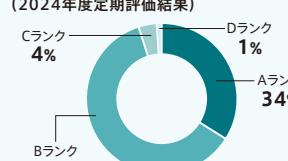
国・地域別調達金額構成比率



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)



CSR・サステナビリティ調達の推進

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。

2024年度、当社グループの人権方針の改訂等を反映してガイドラインを改訂しました。また、2025年4月には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。2023年度に実施した調査では、日常的に取引がある約700社を対象とし63%のお取引先さま(全買入金額基準では83%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CO₂削減目標の設定と、当社向け製品に関するCO₂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覗ください。https://www.sustainability.niterragroup.com/ja/themes/525/

PROLOGUE

01 値値創造ストーリー

02 成長戦略

03 企業価値向上させる資本

財務資本・財務担当執行役員メッセージ
人的資本
労働安全衛生
人権の尊重
製造資本
知的資本
自然資本・TCFD
社会・関係資本
CSR・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

コーポレート・ガバナンス

- 77 コーポレート・ガバナンス
- 84 取締役会長メッセージ
- 86 役員座談会
- 89 役員一覧
- 90 リスクマネジメント
- 91 コンプライアンス
- 93 情報セキュリティ



04 コーポレート・ガバナンス

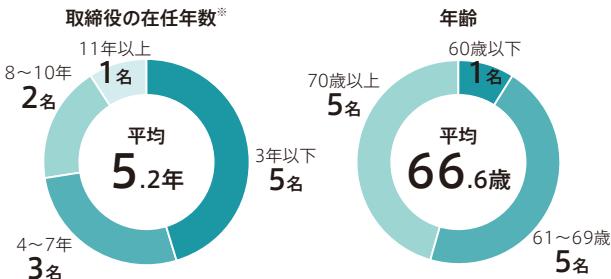
● コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、「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おこな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。

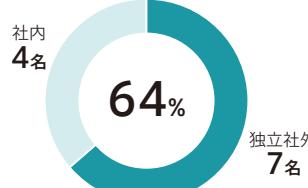
● コーポレート・ガバナンス体制

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。

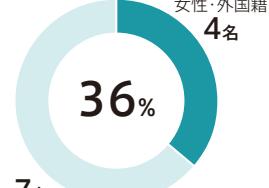
コーポレート・ガバナンスハイライト (2025年6月25日現在)



取締役会の独立社外取締役比率

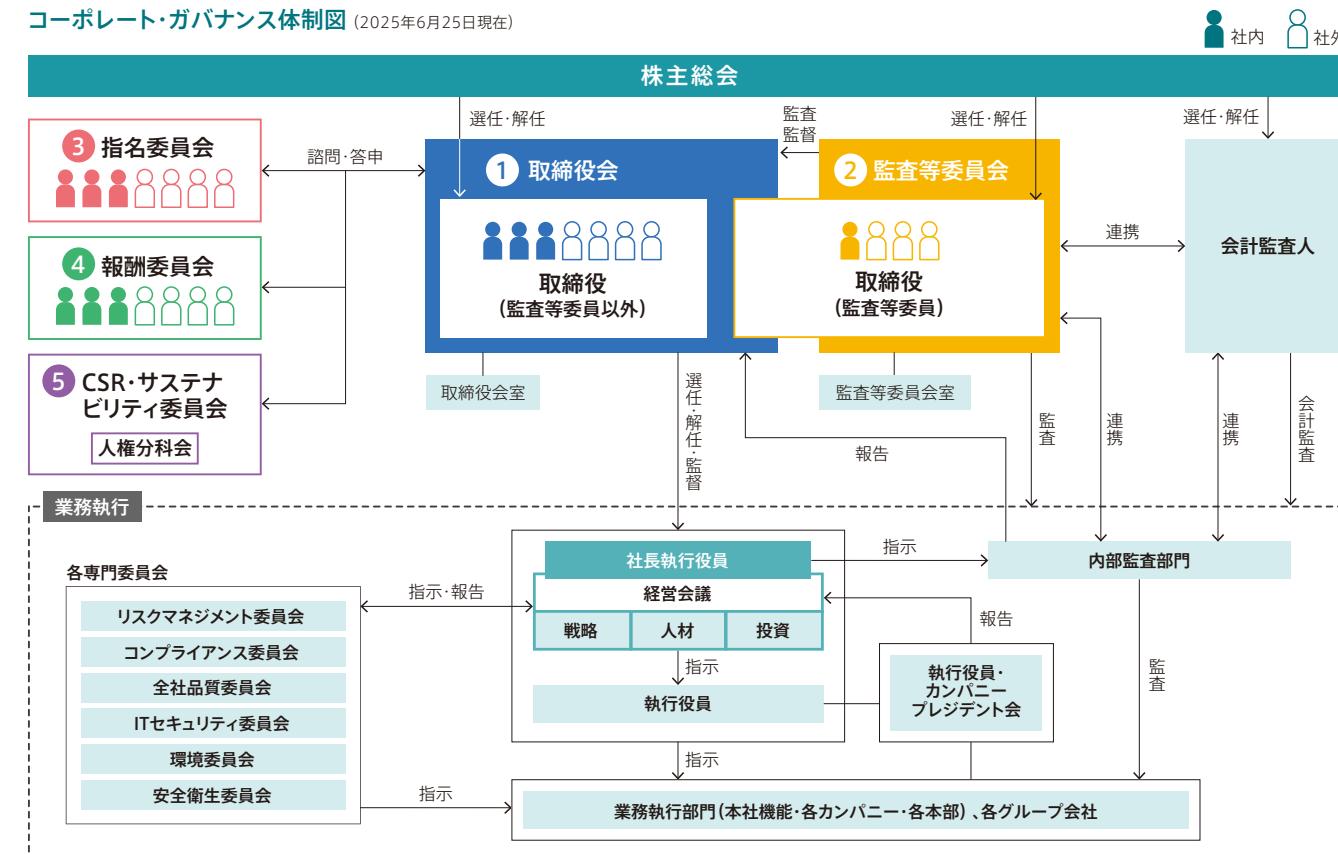


女性・外国籍取締役比率



※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 (2025年6月25日現在)



PROLOGUE

01 値値創造ストーリー

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

取締役会長メッセージ

役員座談会

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

04

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス



● 主要機関の概要

| 1 取締役会 | 目的 | 2024年度開催実績 | | |
|-----------|----------|-------------|-------------------------|--------|
| | | 議長・委員長 | 構成 | 議長・委員長 |
| | 具体的な活動内容 | 取締役会長 尾堂 真一 | 構成 取締役11名（うち社外取締役7名） | 12回 |

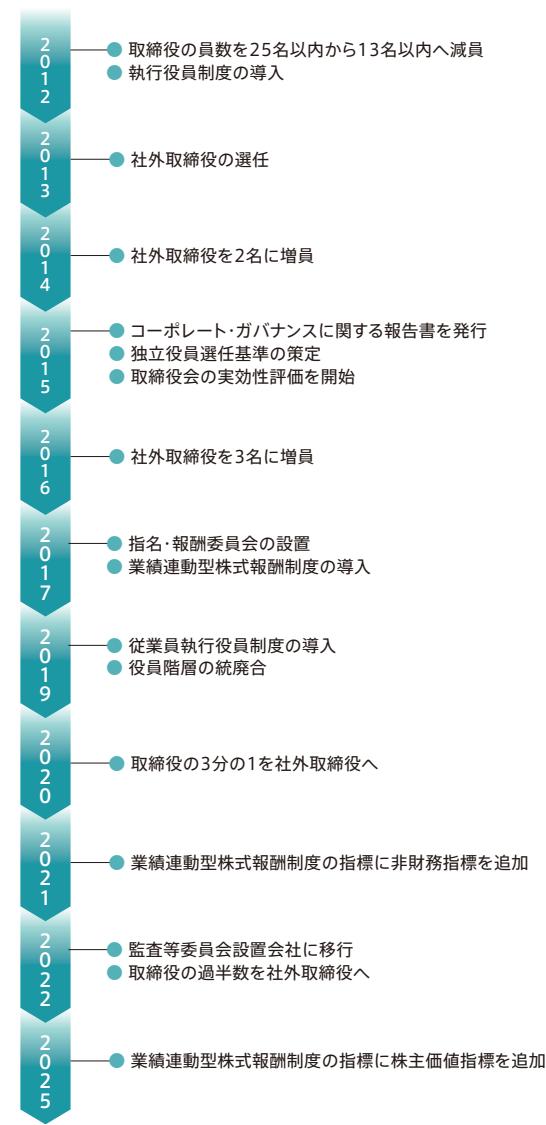
| 2 監査等委員会 | 目的 | 2024年度開催実績 | | |
|-------------|----------|---------------|--------------------------------|--------|
| | | 議長・委員長 | 構成 | 議長・委員長 |
| | 具体的な活動内容 | 常勤監査等委員 磯部 謙二 | 構成 監査等委員である取締役4名（うち社外取締役3名） | 12回 |

| 3 指名委員会 | 目的 | 2024年度開催実績 | | |
|------------|----------|-------------|---|--------|
| | | 議長・委員長 | 構成 | 議長・委員長 |
| | 具体的な活動内容 | 取締役会長 尾堂 真一 | 構成 取締役会長 尾堂真一 取締役社長 川合尊 取締役 上席執行役員 鈴木啓司 社外取締役 土井美和子、高倉千春、三村孝仁、真茅久則 ※監査等委員である取締役全員も陪席 | 5回 |

| 4 報酬委員会 | 目的 | 2024年度開催実績 | | |
|------------|----------|-------------|---|--------|
| | | 議長・委員長 | 構成 | 議長・委員長 |
| | 具体的な活動内容 | 取締役会長 尾堂 真一 | 構成 取締役会長 尾堂真一 取締役社長 川合尊 取締役 上席執行役員 鈴木啓司 社外取締役 土井美和子、高倉千春、三村孝仁、真茅久則 ※監査等委員である取締役全員も陪席 | 3回 |

| 5 CSRサステナビリティ委員会 | 目的 | 2024年度開催実績 | | |
|---------------------|----------|------------|--|--------|
| | | 議長・委員長 | 構成 | 議長・委員長 |
| | 具体的な活動内容 | 社外取締役 高倉千春 | 構成 社外取締役 高倉千春 副社長執行役員 松井徹 取締役 上席執行役員 鈴木啓司 上席執行役員 小林健司 執行役員 北河広視 | 10回 |

● ガバナンス態勢の推移



PROLOGUE

01 價値創造ストーリー

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

取締役会長メッセージ

役員座談会

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

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おこなうものとしています。2024年度においては、前中期経営計画(2021～2024年度)の終了を機に、より長期視点でのモニタリング機能強化を志向したスキル項目での構成に変更するとともに、スキルの選定理由と各取締役に期待する役割を明確化しました。なお、見直しに際しては、取締役会の諮問委員会である指名委員会で審議の上、取締役会で決定しています。

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 |
| 尾堂 真一 | 代表取締役会長 | | ○ | | | | ○ | | ○ |
| 川合 尊 | 代表取締役社長 社長執行役員 | | ○ | | | | | ○ | ○ |
| 鈴木 啓司 | 取締役 上席執行役員 | ○ | | | | | ○ | ○ | |
| 土井 美和子 | 社外取締役 | ● | | | | | | ○ | ○ |
| 高倉 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 | ● | ○ | | | | ○ | | ○ |
| 磯部 謙二 | 取締役 常勤監査等委員 | | | ○ | ○ | ○ | | | |
| 永富 史子 | 社外取締役 監査等委員 | ● | | | ○ | | | | |
| Christina L. Ahmadjian | 社外取締役 監査等委員 | ● | | ○ | ○ | | ○ | | |
| 内山 英世 | 社外取締役 監査等委員 | ● | ○ | ○ | ○ | | | | |

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おこなうことで、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。

| 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・コンピタンス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・コンピタンス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 値値創造ストーリー

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

取締役会長メッセージ

役員座談会

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

04

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス



● 社外取締役の役割および独立性

当社は、取締役会の監督機能を高めるとともに、多角的な視点からの議論を通じて意思決定の透明性および客観性の確保をするため、取締役の過半数を社外取締役とし、豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する多様な人材で取締役会を構成します。また、当社は社外取締役全員を独立役員として指定し、(株)東京証券取引所および(株)名古屋証券取引所へ届け出ており、その指定にあたっては、当社の経営陣および主要株主との間に特別な関係がなく、一般株主との利益相反が生ずるおそれのないよう、会社法で定められた社外取締役の要件および金融商品取引所が定める独立役員の独立性基準に加えて、当社独自の「独立役員選任基準」を策定し、これらすべてを満たす者を独立役員に指定することとしています。

社外取締役は、取締役会や任意の諮問委員会に出席し、独立した立場から会社の重要な意思決定に関与することで監督機能を担うとともに、取締役会において中長期的な経営方針の策定や進捗状況の確認をおこなう際には、各社外取締役が有する豊富な経験・見識に基づき大局的な観点から助言をおこないます。また、監査等委員である社外取締役は、その独立性や専門知識に基づき監査・監督機能を担います。

| 役職 | 氏名 | 選任理由 | 2024年度出席状況 | |
|------------|------------------------|---|-----------------------------|-----------------------------|
| | | | 取締役会 | 監査等委員会 |
| 社外取締役 | 土井 美和子 | 情報通信分野における研究者としての豊富な経験および卓越した実績を有するとともに、事業会社において新規事業の立ち上げに携わり、事業開発に関する高い見識を有しています。当社においては、その経験・見識などに基づき、社外取締役として当社経営陣による業務執行の監督および経営陣への助言をいただいていることから、社外取締役に選任しています。 | 12回／12回 | — |
| 社外取締役 | 高倉 千春 | 組織構築・人材開発分野のコンサルタントを経て、国際的な製薬企業をはじめとする幾多のグローバル企業において人的資本経営の推進や組織改革に携わり、人的資本経営やグローバルな組織経営に関する豊富な経験および高い見識を有しています。当社においては、その経験・見識などに基づき、社外取締役として当社経営陣による業務執行の監督および経営陣への助言をいただいていることから、社外取締役に選任しています。 | 12回／12回 | — |
| 社外取締役 | 三村 孝仁 | 事業会社において事業責任者や代表取締役会長を歴任するなど、長年に亘り執行と監督の両面から経営に携わり、企業経営やコーポレート・ガバナンスに関する高い見識を有しています。また、海外市場の開拓やM&Aを通じた事業拡大にも携わるなど、グローバルビジネスや事業開発・M&Aに関する豊富な経験を有しています。当社においては、その経験・見識などに基づき、社外取締役として当社経営陣による業務執行の監督および経営陣への助言をいただいていることから、社外取締役に選任しています。 | 12回／12回 | — |
| 社外取締役 | 真茅 久則 | 事業会社の経営企画部門において長年に亘り組織改革や新規事業創出・M&Aを通じた事業ポートフォリオ改革に携わるとともに、事業部門や事業子会社の経営責任者としてグローバルな事業運営に携わるなど、企業経営や事業開発・M&A、グローバルビジネスに関する豊富な経験と高い見識を有しています。当社においては、その経験・見識などに基づき、社外取締役として当社経営陣による業務執行の監督および経営陣への助言をいただいていることから、社外取締役に選任しています。 | 10回／10回 (2024年6月25日就任以降) | — |
| 社外取締役監査等委員 | 永富 史子 | 長年に亘り弁護士として培われた専門的な知識および豊富な経験を有しており、その専門的な知識・経験などを活かして、監査等委員である社外取締役として経営全般に対する監査および監督をいただくとともに、経営全般に対して適宜適切な提言をいただいていることから、監査等委員である社外取締役に選任しています。 | 12回／12回 | 12回／12回 |
| 社外取締役監査等委員 | Christina L. Ahmadjian | 企業経営、コーポレート・ガバナンスおよび組織文化の研究者としての豊富な経験と高い見識、また、数多くの企業において社外取締役として経営に関与した経験に基づき、監査等委員である社外取締役として経営全般に対する監査および監督をいただくとともに、経営全般に対して適宜適切な提言をいただいていることから、監査等委員である社外取締役に選任しています。 | 12回／12回 | 12回／12回 |
| 社外取締役監査等委員 | 内山 英世 | 長年に亘り公認会計士として培われた専門的な知識および豊富な経験を有しているとともに、監査法人およびグローバル・コンサルティングファームの経営者としての豊富な経験を有しており、その知識・経験などに基づき監査等委員である社外取締役として経営全般に対する監査および監督をいただくとともに、経営全般に対して適宜適切な提言をいただいていることから、監査等委員である社外取締役に選任しています。 | 10回／10回 (2024年6月25日就任以降) | 10回／10回 (2024年6月25日就任以降) |

● サクセションプラン

1. サクセ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おこなっていますが、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が定期的に策定・運用状況の報告を受けるとともに助言をおこなっています。

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、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・助言をおこなうほか、指名委員会の委員である社外取締役による育成プログラムへの陪席を通じて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。

PROLOGUE

01 價値創造ストーリー

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

取締役会長メッセージ

役員座談会

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

04

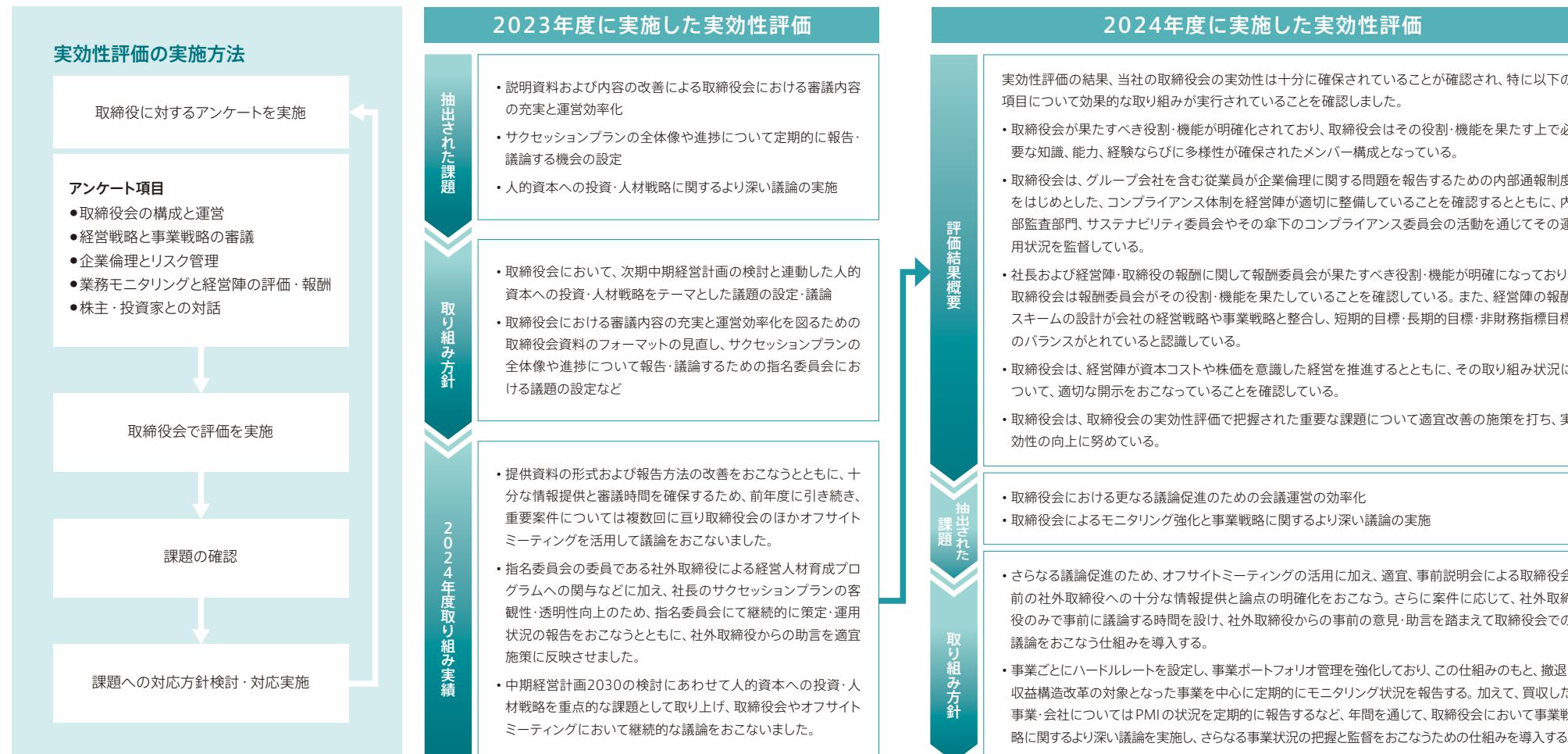
コーポレート・ガバナンス
コーポレート・ガバナンス

● 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に、毎年、取締役会の実効性の評価を実施しています。

2024年度においては、取締役会の構成と運営、経営戦略などの審議、業務執行の監督状況などを評価項目とするアンケートを取締役に対し実施し、アンケート結果などをもとに取締役会の実効性評価を実施しました。

なお、アンケートの配布および回答の回収・集計は外部機関に委託しています。



PROLOGUE

01 値値創造ストーリー

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

取締役会長メッセージ

役員座談会

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

04

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

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。2024年度においては、「報酬委員会」を3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

| 報酬の内容 | 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 | — | <ul style="list-style-type: none"> 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 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 <p>※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</p> | <ul style="list-style-type: none"> 中期業績指標 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 株主価値指標 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 非財務指標 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(2024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) | 494(62) | 296(62) | 151(—) | 46(—) | 8(5) |
| 監査等委員である取締役(うち社外取締役) | 87(46) | 87(46) | — | — | 6(4) |

(注1)「賞与」および「業績連動型株式報酬」の総額は、それぞれ2024年度中に費用計上した額です。

(注2)上記には第124回定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役(監査等委員である取締役を除く)1名および監査等委員である取締役2名(うち社外取締役1名)に対する報酬を含んでいます。



PROLOGUE

01 價値創造ストーリー

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

取締役会長メッセージ

役員座談会

役員一覧

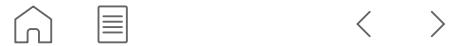
リスクマネジメント

コンプライアンス

情報セキュリティ

05 データ

04

コーポレート・ガバナンス
コーポレート・ガバナンス

● 監査等委員会の実効性評価

監査等委員会では、これまで監査活動の振り返りを年度末に実施していましたが、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、まずは自己評価の形式で始めました。

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おこない、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

- ・監査等委員会の運営:監査等委員会の開催回数・議事設定、重点監査項目、社外監査等委員への情報提供
- ・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。

- ・監査等委員会では、社外監査等委員への情報提供に関し、執行側の重要な会議である経営会議に関する情報が常勤監査等委員より的確に報告されており、面談聴取に関しても、監査等委員でない社内取締役・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報を網羅的に把握することができており、いずれも監査なら

びに取締役会などの意見表明をする上で有用となっている。

- ・監査等委員会は、監査等委員でない社外取締役とも定期的な個別面談や懇談会を通じて情報共有や忌憚のない意見交換をおこない、連携を確保することに努めている。

他方、今回の実効性評価で監査等委員会の実効性をさら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重点監査項目

監査の進捗報告が年度末に集中し、議論を深めていくことが容易でなかったことより、定期的に報告・議論する機会を設け、監査対象に関するアクションのスピード化を図る。

②事業所往査

会計監査人や内部監査部門と連携し、また社内会議体での聴取を通じて、事業所やグループ会社の情況確認を果たしてきたが、監査等委員が直接現場で聴取する往査に十分な時間を手当することも必要であり、重点監査項目と紐付けて往査の充実を図る。

● 政策保有株式

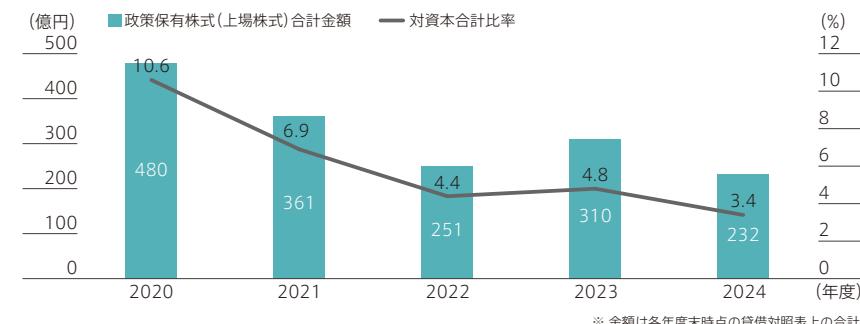
政策保有に関する方針

当社は、お取引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おこない、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、2024年度末時点で保有する政策保有株式(上場株式)は8銘柄232億円(時価ベース)で、資本合計の3.4%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います。

政策保有株式と対資本合計比率の推移



政策保有株式(上場株式)銘柄数の推移

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

PROLOGUE

01 値値創造ストーリー

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

取締役会長メッセージ

役員座談会

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

04

コーポレート・ガバナンス

取締役会長メッセージ



事業ポートフォリオ最適化に向けた多角的な議論の推進

Niterraグループは、2040年のありたい姿に「地球を輝かせる企業となる」を掲げ、脱炭素に向けた世界の動向や自動車のEV化を踏まえた事業ポートフォリオの最適化に向けて、内燃機関事業のさらなる強化とコア・アセットを軸とした新規事業創出、そしてこれを支えるべく経営基盤の強化改革に取り組んでいます。

2024年度の取締役会では、グループとして直面する経営課題や目指す姿、2023年度の取締役会の実効性評価を踏まえ、主に3つの課題への対応を推進してまいりました。

1つ目は、取締役会における議論の質のさらなる改善です。取締役会議題の複雑化が進む中、社外取締役の事前の理解を進め、議論の活性化を図るために社外取締役向けの事前説明会、取締役会資料のフォーマットの見直し、決議事項に対するフォローアップなど、さまざまな施策を展開することで、一定の成果を上げることができたものと考

Message from the Chairman of the Board

時代の変容、企業としてありたい姿を踏まえ、Niterraグループらしいコーポレート・ガバナンス体制の強化を図り、企業価値向上を目指していきます

代表取締役 取締役会長 尾堂 真一

えています。

2つ目は、人的資本への投資、人材戦略に関する議論の深化が挙げられます。グループとしてありたい姿を実現していくには、最も重要な経営基盤である人材に関する深い議論が必要という認識のもと、中期経営計画2030(以下、中計2030)の検討と連動させながら、目指す人材像や育成方針について意見を交わしてまいりました。

3つ目は、サクセションプランの全体像や進捗の定期的な報告・議論の実施です。変革期にある当社グループにおいて求められるリーダー像はどうあるべきか。解像度を上げた議論を進めてきました。

目標に掲げる事業ポートフォリオ最適化に向け、いかに内燃機関事業をさらに強化しつつ、コア・アセットを軸として新規事業創出をおこしていくか。難しい舵取りが求められる中、今後の取締役会においても、人的資本経営に関するより本質的な議論が焦点となってくるでしょう。サクセションプランについても、働き方や価値観の多様化を受け、求められるリーダー像が大きく変容しつつあります。カリスマタイプのトッ

プダウンではなく、従業員エンゲージメントの向上を企業の成長に繋げていく新しいリーダーの登場が求められる中、相互に補完し合いながら、新たな発想や事業をリードできる多様性のある経営チームのような形態も検討していくべきではないかなど、多角的な議論を進めていきたいと考えています。

多様なボードメンバーにより活発な議論が実現

取締役会の役割は、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現するべく、経営上の重要な事項の審議・決定をおこない、客観的な立場から経営陣に対する実効性の高い監督を実践することにあります。つまり、会社の中長期的な目標達成に向けて執行側が策定する具体的な戦略・戦術とその実行状況について、中長期的な視点から会社方針と整合しているのか監督していく。その観点から、取締役議長および取締役会長としての私の役割は、執行と監督の両方を経験



PROLOGUE

01 値値創造ストーリー

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

取締役会長メッセージ

役員座談会

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

04

コーポレート・ガバナンス
取締役会長メッセージ

してきた立場から社内外の視点をバランスよく取り入れ、取締役会が健全に機能するよう導くことにあると認識しています。執行側が担う具体的な業務執行と、中長期的な目標との齟齬が生じないよう、ニュートラルな立場で社外取締役の理解を促進し、活発な議論を実現できる運営を心がけています。

実効性向上のための取り組みや社外取締役が有する豊富な経験・見識により、当社の取締役会は社内・社外に関係なく闊達に意見が交わされ、審議がおこなわれているのが最大の特長です。取締役会に参加する全員が自身の専門分野を踏まえての提言はもちろん、専門分野以外でも積極性を持って意見を交わし、議論を通じてより良い結論に結びつけようという姿勢がうかがわれます。

決議にあたっては賛成・反対が拮抗することもあります。2024年度もそうした場面があったものの、反対意見や反対票が出てくるのは、社外取締役が意見を述べる際の心理的安全性が担保された健全な場になっている証拠としてポジティブに捉えています。

取締役会の構成については、取締役11名中7名が独立社外取締役



であり、女性取締役は4名（うち1名は外国籍取締役）いますが、キャリアや専門性も多様性に富み、属性だけでなく、実質的な視点の違いが活かされた取締役会が実現しています。取締役会の潮流として、当社グループにおいてもかつてのマネジメント・ボードから、経営陣の監督機能を重視するモニタリング・ボードの色合いを強めつつあります。ただし、ガバナンスの在り方については、「コーポレートガバナンス・コード」の原則を理解した上で、自社の状況にあわせて最適なガバナンス体制を構築していくもので、決まった正解があるわけではなくと捉えています。例えば、欧米企業では、モニタリング・ボードのもと、CEO以外はほぼ社外取締役が占めるようなケースが多く見られます。

当社グループの現在の取締役会の在り方としては、社内・社外の取締役が一体となって、グループ全体のガバナンスの高度化を実現していくことを重視しています。ボーディング・メンバーの構成や取締役会の在り方については、今後も視点や時代の変容を踏まえ、“Niterraグループらしい”最適化を追求していく所存です。

取締役会後のフィードバックをもとに スピード感を持って実効性を改善

取締役会の一層の実効性向上に向けては、年々、実効性評価で出た課題を指針とし、改善策を実施しています。実効性評価は第三者機関による支援を受けながら透明性を担保したプロセスで実施していますが、年々、改善傾向が見られるという評価を得ています。

2024年4月には、取締役会の円滑な運営の支援強化を目的に、取締役会室を設置しました。取締役会室については、執行側からの分離を図り、中長期戦略を議論する際の議題調整や、取締役トレーニングをはじめとした取締役会運営支援を専門におこなう部門として機能し、実効性向上の成果が出始めています。取締役会以外に、自由に意見を言い合えるオフサイトミーティングの場も設けています。中計2030の策定において、共有価値観や人的資本戦略など経営上の重要な方針・戦略について深い議論を実践できたのも、多様なミーティングの場を設けたことが奏功しているものと考えています。

また、取締役会の実効性を高めるため、従来実施してきた年1回の実効性評価に加え、2024年度からは取締役会後に、その都度、意見のフィードバックをもらい、リアルタイムでの改善に繋げています。

ガバナンス強化と権限委譲のバランスを図る

ガバナンス強化に向けては継続的に改善を図り、一定の透明性が担保された体制が構築されたと考えていますが、時代の変化とともに新たな課題も浮上しています。グローバルに多くの事業を展開し、業績が拡大する中、ガバナンスの強化と権限委譲をどうバランスを取っていくか。グループガバナンスや権限移譲という観点では、経営戦略と財務戦略を一体的に捉えられるCFO人材の不足も課題の一つとして検討を進めています。

これまでとは違う事業領域に挑戦していく中で、グループ統治やガバナンスの在り方、議論すべきテーマについても進化が求められています。当社グループの持続的成長に向け、今年度、議長として取締役会で議論を深めていきたいと考えているのが、長期的視点で、「Niterraグループの姿として何を期待し、どうなってほしいか」というテーマについてです。

組織は、10～20年先を見据え、目指す姿を方向付けし、具体的なビジョンを策定していかなくては、これまでの延長線上の考え方で、持続的に成長することはできません。少子高齢化の加速や労働人口の減少に伴い、DXやロボットの導入が進む中、同じようなものづくりの考え方でいいのか。非連続な視点として社外取締役の意見を取り入れながら、オフサイトミーティングなどで、るべき姿をじっくり探っていきたい構想しています。

今後も当社グループの持続的成長に向け、取締役会は中長期的な戦略に基づいて執行側を監督し、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまへの説明責任を果たしてまいります。収益や規模だけでなく、社会的課題の解決と事業成長の両立が問われる中、企業の存在意義そのものを問い直し、社会に新たな価値を提供していく——そのような議論を取締役会からもリードしていきたいと考えています。



PROLOGUE

01 値値創造ストーリー

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

取締役会長メッセージ

役員座談会

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

04

コーポレート・ガバナンス
役員座談会持続的な企業価値の向上に向け、
危機意識を持って経営を監督します

中期経営計画2030を策定し、さらなる成長に向けて動き出したNiterraグループ。

ガバナンスの実効性向上に向けた課題について、
社内取締役と3名の社外取締役が語り合いました。

取締役 常勤監査等委員 **磯部 謙二**
 社外取締役 監査等委員 **永富 史子**
 社外取締役 監査等委員 **クリスティーナ アメージャン**
 社外取締役 監査等委員 **内山 英世**



これまでのガバナンス改革に対する評価

磯部 まずは、社内の常勤監査等委員としての立場から、ガバナンスの強化についてお話しします。これまで当社グループでは、ガバナンスの強化に関する投資家からのご要望を理解した上で、対話を重ねるとともに、先進的な他社の取り組みからも学びつつ、着実にガバナンス態勢を整えてきました。加えて、取締役会の実効性評価にかかるアンケートを毎年実施し、改善のために活用しています。出てきた意見を真摯に受け止め、それを取り入れるべきか否かを適切に判断することが重要であると認識しています。社外取締役の皆さんはどう感じられていますか。

永富 磯部さんのご認識通りで、昨年の座談会でも申し上げましたが、これまでの改革によってガバナンスの骨格は整いつつあります。そこ

に魂を入れる段階にあり、その取り組みは着々と進んでいます。例えば、取締役会室の設置やオフサイトミーティングの充実などは、この1年の大成果です。ガバナンスの実効性向上に向けてはさまざまな策を講じており、それが徐々に実を結び始めているというのが当社グループのガバナンスに関する現在地だと思います。

アメージャン 確かに、当社グループのガバナンスはこの1年でもう一段ステップアップしています。当社グループの将来を見据え、今、何が必要なのかを、社内と社外の取締役がこれまで以上に深く共有できるようになってきたことは、大きな前進です。取締役会では、社外取締役の意見に耳を傾けようとする姿勢が一段と強まり、私たちの意見に対して「ここが興味深い」「自分はこう思う」といった率直な発言も多く聞かれるようになりました。将来の戦略などに対して各々の観点から議論できるようになり、有益な発想も生まれています。細かな議論とビッ

グピクチャーの議論とのバランスが難しい面もありますが、以前より良くなっていると感じますし、特に中期経営計画2030(以下、中計2030)の策定に向けた議論では、社内外の視点を持ち寄って活発に意見が交わされたと思います。

内山 私は社外取締役に就任して1年が経ちましたが、社内取締役・社外取締役を問わず、ガバナンス改善に向けた意欲はそれぞれ非常に高いと感じています。取締役会の事務局も大変意欲的に取り組んでいます。あえてテーマを挙げるならば、取締役会や指名・報酬委員会の議長ポストの在り方について、議論してみるのも一つではないかと思います。必ずしも社外取締役が議長になるべきだという話ではありませんが、社外取締役を議長に据えて議論の質的向上を図ろうとする企業もありますので、あらためて当社の考え方について議論する意義はあるのではないかと感じています。



PROLOGUE

01 價値創造ストーリー

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

取締役会長メッセージ

役員座談会

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

04

コーポレート・ガバナンス
役員座談会

取締役会の実効性に対する評価

磯部 取締役会の実効性評価の結果を受けて採用した取り組みの一つが、取締役会の事前説明会です。複雑な議案など、取締役会での議論に先立って、社外取締役の皆さんに知っておいていただきたいことを数日前に説明するようにしました。これにより、取締役会での議論が深まったと感じていますがどうでしょうか。

内山 事前説明会を導入されている企業は他社でもありますか、そうした企業の中には事前に説明した議題に対しては取締役会本番では議論は不要、というところもあると聞いたことがあります。当社にはそのような雰囲気はまったくなく、常に取締役会で議論を深めようとする運営がなされています。こうしたことの積み重ねが取締役会の実効性を高める大事な要素になるのだと思います。

アメージャン とても良い機会であり、これにより取締役会の議論も深まりました。ただ、その運用方法にはまだ改善の余地もあると思います。例えば、個人的に分からぬことや知りたいことに対し、質疑応答の時間を個別に設けるなどを検討してはどうでしょうか。

永富 確かに、事前説明会を導入してからまだ時間がたっていないため、その効果や運用方法についての検証はこれからだと思っています。個人的に聞きたいことがある場合に個別で確認するための方法は用意されていますが、制度として確立されているとは言い切れず、その点は今後の課題だと感じています。

内山 議事録やアーカイブが比較的しっかりと整備されており、新任の取締役でも議論に参加しやすいような土壌づくりや準備への配慮を感じます。一方で、課題に感じるのは、執行サイドと社外取締役の意識の差です。執行サイドには、まだまだ業務執行の意思決定を論じるマネジメント・ボード的な意識が残っています。



磯部 謙二

対して社外取締役は、監督・監視の視点を重視するモニタリング・ボード的な意識を持った議論を求めています。この一年で取締役会の中でも、社外取締役からの問いかけや指摘を受け、執行側が戦略的な視点や将来のビジョンを意識した説明や議論をおこなう場面が増えたとは感じていますが、引き続き高い視座での検討が進められるようになるとより良いと思います。

アメージャン とても重要な問題ですね。日本企業全般に言えることですが、執行役員等の執行サイドの責任者は、自身の業務執行にとどまらず、もっと将来ビジョンや全社視点を踏まえて戦略を検討すべきだと思います。

永富 それはよく理解できます。そうした意識の差を埋めることも含め、監査等委員会でも十分に分析・検証しています。取締役会での議論に費やす時間を見ても、将来の事業戦略やガバナンス上の課題についての議論には十分な時間を割いています。モニタリング・ボードとしての取締役会の機能は、確実に強化されていることも事実です。

磯部 もう一つ、昨年度から取締役会の実効性向上に向けた新たな取り組みとして、取締役会の終了後に毎回、その日の議論についてどう感じたのか「フィードバックコメント」を皆さんに書いていただいている。実効性評価の頻度を高め、フィードバックのスピードアップを図っていくイメージです。これも社外取締役の皆さんからの意見を反映したもので、導入してよかったです。

内山 年一度の実効性評価ではどうしても直近の取締役会の雰囲気に影響され評価してしまいがちです。適切に評価するためにも、非常に効果のある取り組みだと思います。

中期経営計画2030の策定に向けた取締役会での議論

磯部 2024年度は中計2030の策定と議論を進める年ということもあり、当社グループが中長期的にどのような方向に進むべきかをボードメンバーで繰り返し議論しました。取締役会以外にも、ほぼ毎月、全取締役が参加するオフサイトミーティングの場を設けました。中計2030は、こうした策定プロセスにおける議論も経ることから、社

外取締役の意見も十分に反映されたものになっていると考えます。

アメージャン オフサイトミーティングでの中計2030の議論は、開催されるたびに議論が深まり、とても有益でした。議論を重ねるたびにより良い内容になり、社外取締役の声をよく吸い上げてくれる、透明性の高いコミュニケーション手段だと評価しています。

永富 オフサイトミーティングは、取締役会に付議する重要案件について議論を深めるために必要な下準備の機会となっています。当社グループの将来や長期戦略に関する議論の場としても機能するようになりますと感じます。

内山 今の時代は5年先ですら見通せない状況にあります。中期経営計画を策定すること自体にももちろん意義はありますが、こうした不確実性の高い時代においては、その策定プロセスにおいて将来の幹部候補が5年後、10年後の自社の将来に向けた議論をすることを通じて、全社視点から会社を見られる人材を育てることにむしろ効用があるようにも思います。取締役会の実効性を高めるという観点では、その運営の質を高めることのみならず、こうした事業の持続的成長に貢献できる人材を育てていくことも重要な要素なのかもしれません。

アメージャン 中期経営計画策定プロセスにおける社外取締役との対話が、将来のリーダーシップを執る執行役員クラスの人材にとってのトレーニングになり、それが会社の将来に非常に大事であると考えています。



永富 史子

PROLOGUE

01 値値創造ストーリー

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

取締役会長メッセージ

役員座談会

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

04

コーポレート・ガバナンス
役員座談会

クリスティーナ アメヤン

公平性を見ています。その観点では、当社のサクセッションは、期初に掲げた計画に沿って適切に進められていると評価しています。

内山 以前、将来の幹部候補に集まっていたとき、ランチミーティングをする機会を設けていただきましたことがあります。監査等委員会は指名委員会では陪席という立場ですが、議論に挙がる方々

の人となりがどうなのかを知る機会が与えられており、こうした配慮から当社のサクセッションに対する熱心さを感じます。

アメヤン 幹部候補とのランチミーティングは昨年から始まりましたが、有意義で非常に良かったと思います。次世代の経営幹部の育成に向けて、さまざまな挑戦をしていますが、こうした取り組みが制度化・システム化されているわけではない点は課題です。例えば、ランチミーティングでも、誰を同席させ、どのくらいの頻度で実施するのかなどを明確にすべきです。特に、サクセッションプランの策定プロセスについては、制度化・システム化を進めるべきだと思います。

永富 そうですね。私もそこにはまだ課題があるように思います。サクセッションプランのプロセスをシステム的に回したこと自体、おそらく当社では今回が初めてです。今はまだ、いろいろ試行錯誤を繰り返し、その経験から一つづつ学び、制度として構築していくステージなのかもしれません。しかし、進めていること自体は透明性を持って共有されており、客観性もあり、現段階で特に問題ないと認識しています。

監査等委員会に対する評価

永富 監査等委員会の活動は、年初に重点監査項目を掲げ、それに基づく活動をおこなった上で、1年を終えた段階でその活動内容を評価するというプロセスとなっています。取締役会の実効性に対する分析・

評価については監査等委員会の重要なミッションの一つです。加えて、監査等委員会自体の実効性も評価すべきという議論があったことを踏まえ、2025年度からアンケートを実施し、自らを顧みることとしています。

アメヤン 監査等委員会の実効性評価は大事ですし、評価結果を取締役会にフィードバックする仕組みも非常に良いと思います。取締役会と監査等委員会が相互にフィードバックをおこなうプロセスが少しずつ改善しています。また、内部監査部門と会計監査人、監査等委員会による三様監査におけるコミュニケーションもだいぶ良くなりました。三者間の課題共有は一段上がったと思います。

内山 当社の内部監査部門は20名ほどの陣容で、同規模の国内企業と比べても充実しています。監査等委員会の活動は内部監査部門の活躍に支えられている部分も大きく、意見交換も随時おこなっています。また、監査等委員として多くの時間を費やすのが執行役員との面談です。面談に際しては、自身がどのような課題認識を持っているか、そしてその課題に対してどう取り組んだのかを確認しています。こうした作業の積み重ねが取締役会での質の高い発言に繋がっていると考えます。

磯部 先ほど話題に上がった監査等委員会の実効性評価は、まずは自己評価からスタートし、その結果を踏まえ、この4名で意見交換するというプロセスを踏んでいます。その中で、社外取締役の皆さんから出てきた意見の一つが重点監査項目の進捗確認の迅速化、そしてもう一つがリスクを抱えている事業部門への往査の実施でした。今後は、組織監査を従来通りおこないながら、これらにも力を注ぐことが必要と考えています。

今後に向けた取締役としての役割認識

磯部 社内・社外の取締役、特に社外取締役からの指摘が多いのは、好業績による危機意識の低さです。足元の業績は過去最高を更新し続ける一方、M&Aで獲得した企業が直面する課題、新規事業の立ち上げの遅れなど、さまざまな指摘をいただきます。ここは当社グループが直面する一番の課題です。今後は、こうした課題への取り組みを

監査等委員会の活動計画に盛り込む必要があると考えています。

永富 私からも同様の指摘をさせていただきます。新規事業の立ち上げについては、危機感は持っているものの、近視眼的になり進んでいないように思われます。課題解決に向けた打ち手としてM&Aという手法を活用することが多くなると思いますが、取得した会社に対するガバナンスについては監査等委員会としても大きな課題意識を持っています。必要となる時期に備え、今からしっかり準備をしておきたいと思います。

アメヤン 先ほどの内山さんの発言にもありました、不確実性の高まりは当社グループにとって非常に大きな課題です。これまで順調に推移してきた業績も、外部環境の変化を受けて、いつ下降局面に入るか分かりません。私たちは、プランニング・プロセスの妥当性を常に検証し、軌道修正することが必要です。不確実性に対応できる人材を育てるこも重要です。厳しい目で経営環境を捉え、適切に危機意識を持ってもらうことが私自身の重要なミッションです。

内山 足元での最大の関心事は、M&Aによって獲得した企業をどう運営し、当社グループの企業価値向上に繋げるかということです。私たちは株主総会で株主の皆さまから選任された立場にあり、株主の皆さまに報いるよう経営を監督することは当然重要です。ただし、企業価値を持続的に高めるためには、多様なステークホルダーへの配慮も必要です。私は社外取締役として、株主価値の向上に十分配慮しながら、幅広いステークホルダーの期待

に応えるべく、しっかり経営を監視していきたいと思います。



内山 英世

PROLOGUE

01 値値創造ストーリー

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

取締役会長メッセージ

役員座談会

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

04

コーポレート・ガバナンス
役員一覧

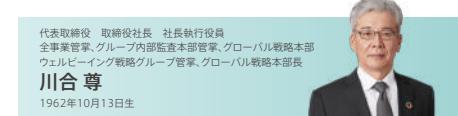
● 取締役 (2025年7月1日現在)



代表取締役 取締役会長
尾堂 真一
1954年4月3日生

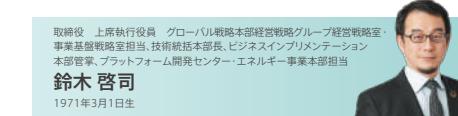
1977年 4月 当社入社
2003年 2月 当社自動車関連事業本部営業本部海外部販売部長
2005年 7月 米国特殊陶業株式会社(現 Niterra North America 株式会社)社長
2007年 6月 当社取締役
2010年 6月 当社常務取締役
2011年 6月 当社代表取締役社長
2012年 4月 当社代表取締役社長 社長執行役員
2016年 4月 当社代表取締役会長兼社長 社長執行役員
2019年 4月 当社代表取締役会長(現在に至る)
2020年 5月 一般社団法人日本自動車部品工業会会長
保有株式数: 37,944株
在任期間: 18年

* 2012年に執行役員制度を導入する以前の旧制度も含めた在任期間



代表取締役 取締役社長・社長執行役員
全事業官掌、グループ内部監査本部管掌、グローバル戦略本部
ウェルビーイング戦略グループ管掌、グローバル戦略本部長
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(現在に至る)
保有株式数: 19,650株
在任期間: 10年



取締役 上席執行役員 グローバル戦略本部経営戦略グループ経営戦略室
事業基盤戦略室担当、技術統括本部長、ビジネスインプリメンテーション
本部管掌、プラットフォーム開発センター エネルギー事業本部担当
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(現在に至る)

保有株式数: 2,576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2025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
土井 美和子
1954年6月2日生

1979年 4月 東京芝浦電気株式会社(現 株式会社東芝)入社
2005年 7月 株式会社東芝研究開発センター技術監査
2008年 7月 同社研究開発センター首席技監
2014年 4月 独立行政法人情報通信研究機構 監事(非常勤)(現在に至る)
2015年 6月 株式会社野村総合研究所社外取締役
2017年 4月 京セラ先端科学技術大学院大学理事(非常勤)
2019年 6月 株式会社三越伊勢丹ホールディングス社外取締役
2020年 4月 東北大大学理事(非常勤)
2020年 6月 株式会社SUBARU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: 4,106株
在任期間: 5年



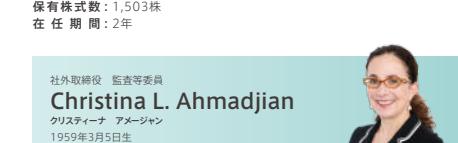
社外取締役
高倉 千春
1959年12月22日生

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企画担当部長
2006年10月 ノ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・プロバール人事部長
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 当社外監査役
2022年 4月 ロート製薬株式会社取締役 CHRO
2022年 6月 当社外取締役(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: 1,558株
在任期間: 4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括、営業統括部管掌
同社取締役常務執行役員 中国・アジア統括
2009年 6月 同社取締役常務執行役員 中国・アジア統括
2010年 4月 同社取締役常務執行役員 中国総代表
2010年 6月 同社取締役常務執行役員 中国総代表
2011年 8月 泰尔茂(中国)投资有限公司董事長兼總經理
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)
当社外取締役(現在に至る)
保有株式数: 1,503株
在任期間: 2年



社外取締役 監査等委員
Christina L. Ahmadjian
クリスティーナ・アーメジアン
1959年3月5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 永富法律事務所開設(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: 3,836株
在任期間: 8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)



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: 5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)

1995年 1月 コロンビア大学ビジネススクール助教授
2001年10月 一橋大学学院国際企業戦略研究科助教授
2004年 1月 一橋大学学院国際企業戦略研究科助教授
2009年 6月 エーザイ株式会社社外取締役
2010年 4月 一橋大学学院国際企業戦略研究科助教授
2012年 4月 一橋大学学院国際企業戦略研究科助教授
2012年 6月 三菱重工業株式会社社外取締役
2014年 6月 株式会社日本郵政グループ社外取締役
2018年 4月 住友電気工業株式会社社外取締役
2018年 6月 日本電気株式会社社外取締役
2019年 3月 アサヒグループホールディングス株式会社社外取締役
2021年 6月 日本電気株式会社社外取締役
2022年 4月 一橋大学名誉教授(現在に至る) 立教大学特任教授
2022年 6月 当社社外取締役 監査等委員(現在に至る)
2024年 4月 北海道大学理事(非常勤)(現在に至る)
2024年 6月 大和証券株式会社社外取締役(現在に至る)

保有株式数: 475株
在任期間: 3年

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 有限責任あづさ監査法人)入社
1980年 3月 公認会計士登録
1999年 7月 朝日監査法人(現 有限責任あづさ監査法人)代表社員
2002年 5月 同監査法人本部理事
2006年 6月 あづさ監査法人(現 有限責任あづさ監査法人)専務理事
2010年 6月 同監査法人理事長
KPMGジャパンチエアマン
2011年 9月 KPMGジャパン太平洋地域チエアマン
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 人才リンク株式会社外監査役
2017年 6月 SOMPOホールディングス株式会社外監査役
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: 38株
在任期間: 1年



PROLOGUE

01 價値創造ストーリー

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

取締役会長メッセージ

役員座談会

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

04 コーポレート・ガバナンス リスクマネジメント



● 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。
- 万一大事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對処する「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。

2024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

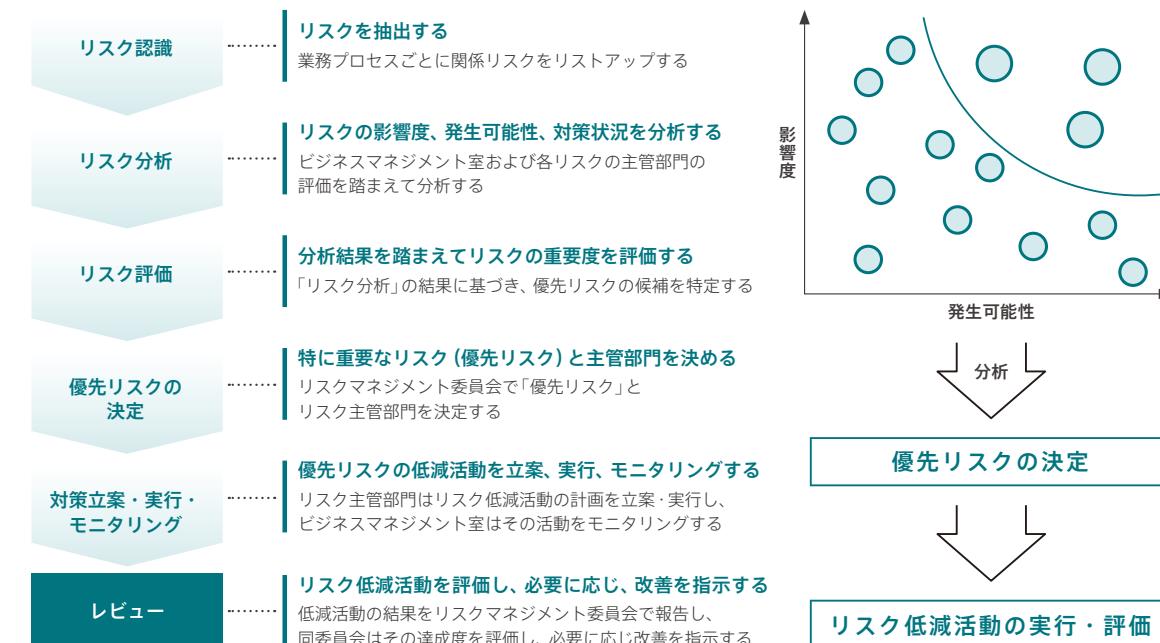
事業等のリスクについて業務プロセスごとに具体的なリスクを抽出し、全社的見地で事業存続や目標達成に大きな影響を及ぼすか否かを、影響度と発生可能性、およびその対策状況を分析して評価しています。重点的な対応が必要と評価されたリスクは「優先リスク」として主管部門を定めてリスクの低減活動を推進とともに、リスクマネジメント委員会で低減活動の状況を確認しています。2024年度は日本およびグローバルのそれぞれに優先リスクを3件定め、その低減に取り組みました。また、経営視点で戦略リスクを統合型リスクマネジメントに取り込むことを目的に、戦略リスクを「中期経営計画の目標達成を阻害するリスク」と定義し、リスク要素の洗い出しを実施しました。なお、事業等のリスクのうち、(8)環境、(9)情報セキュリティ、(12)事業投資などのテーマは「優先的に取り組む経営課題」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 | (8)環境に関するリスク |
| (2)事業環境に関するリスク | (9)情報セキュリティに関するリスク |
| (3)製品品質に関するリスク | (10)人材確保に関するリスク |
| (4)技術開発に関するリスク | (11)コンプライアンスに関するリスク |
| (5)知的財産に関するリスク | (12)事業投資に関するリスク |
| (6)原材料・部品の調達に関するリスク | (13)感染症に関するリスク |
| (7)自然災害に関するリスク | (14)人権侵害に関するリスク |

※リスクに対する取り組みは第125期有価証券報告書のP.27をご確認ください。

<https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS06537/b8effa39/5339/4270/ac5e/166cde859e41/S100W1AL.pdf>



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

地震など大規模災害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、お客様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/>

PROLOGUE

01 値値創造ストーリー

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
取締役会長メッセージ
役員座談会
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

04 コーポレート・ガバナンス 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(財産の不正な獲得、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)をせず、誠実な事業活動をおこないます。

- 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するよう、全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、速やかに事態を收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。

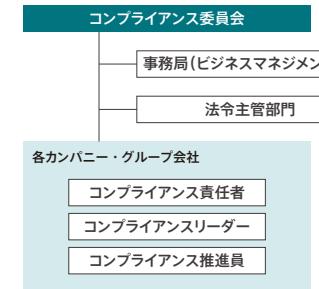
※コンプライアンスの詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。<https://www.sustainability.niterragroup.com/ja/themes/185/>

● 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・監視などをおこなっています。2024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、お取引先さま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、議論する予定です。

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おこなうとともに、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』を身近に起こりうる事例を取り上げた『コンプライアンス通信』、階層別に期待される役割・振る舞いを解説した『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・啓発活動を継続して実施しています。また、2024年度は、発注者の立場を利用した当社グループによる不適切な対応がなかったかを確認するため、お取引さまを対象にコンプライアンス意識調査を実施しました。日常的に取引のある国内の約700社を対象に、コンプライアンス委員会事務局が調査をおこない、その結果はお取引さまの匿名性を担保した上で、コンプライアンス委員会に報告しました。本調査でコンプライアンス委員会が抽出した課題は、調達部門を中心とし、改善活動に取り組んでいます。



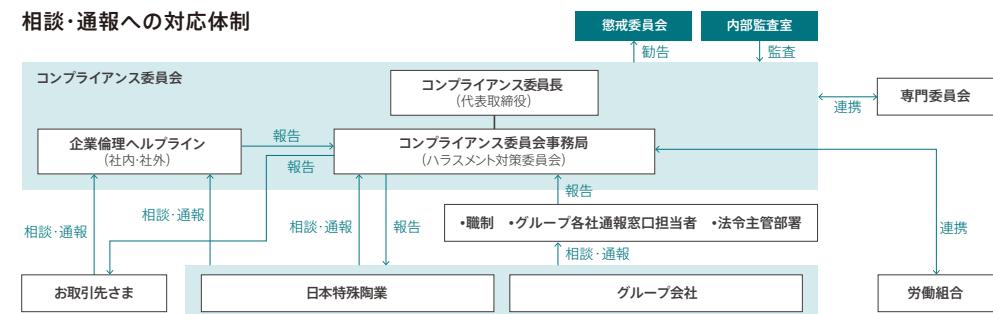
● 内部通報制度

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・通報をおこなえる内部通報制度「企業倫理ヘルpline」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。

社内にはコンプライアンス委員会事務局に、社外には民間専門業者に窓口（日英対応）を設置し、勤務時間外や休日でも相談・通報できるよう利便性を高めています。匿名での相談・通報も可能で、通報者が特定されたり、不利益を被ったりすることがないよう、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あらゆる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。受け付けた内容については、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。2024年度は、グループ会社からの相談も含め、107件の相談・通報がありました。その内容には、ハラスメント・労務関連・社内規則闇連などがあり、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。

海外グループ会社においてもそれぞれに窓口を設置し、相談・通報できる体制を整えています。制度の有効性をさらに高めるため、従業員における認知度や理解度の向上に継続して取り組んでいます。

相談・通報への対応体制



コーポレート・ガバナンス

取締役会長メッセージ

役員座談会

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

● 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おこなう。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。

● 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。

※国別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おこなっています。

● 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おこなっています。

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おこなっています。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おこな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おこない、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、建設的な対話を通じて、その解消に努めます。

PROLOGUE

01 値値創造ストーリー

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
- 取締役会長メッセージ
- 役員座談会
- 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

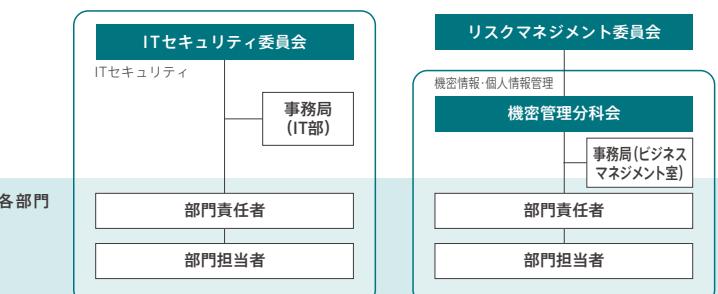
私たちは、保有するすべての情報資産を経営資源の一つと位置付け、これを適正に保護し、有効活用をすることで事業の健全な維持、発展を目指します。

行動指針

- お客様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、被害を最小限にとどめるとともに再発防止策を講じます。

● 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、DX戦略室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。2024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。2024年度は機密管理分科会を1回開催し、インシデント報告、人を通じた技術情報流出に関する注意喚起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おこなっています。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、お客様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。

PROLOGUE

01 値値創造ストーリー

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

取締役会長メッセージ

役員座談会

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

Section

05

データ

- 95 11年間財務サマリー
- 96 主要パフォーマンス(財務・非財務ハイライト)
- 97 会社・株式情報



05 データ 11年間財務サマリー



| (年度) | 日本基準 | | | | | IFRS | | | | | (単位:百万円) |
|---------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | |
| 売上収益 | 347,636 | 383,272 | 372,919 | 409,912 | 425,013 | 426,073 | 427,546 | 491,733 | 562,559 | 614,486 | 652,993 |
| 営業利益又は営業損失(△) | 62,196 | 66,284 | 53,595 | 67,279 | 58,385 | 48,447 | 47,389 | 75,512 | 89,219 | 107,591 | 129,660 |
| 経常利益又は経常損失(△) | 67,907 | 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(△) | 36,753 | 30,815 | 25,602 | 44,335 | 42,638 | 33,698 | 38,367 | 60,200 | 66,293 | 82,646 | 92,625 |
| 設備投資額 | 36,372 | 45,339 | 36,328 | 37,591 | 56,587 | 51,004 | 33,444 | 29,589 | 31,335 | 41,173 | 37,532 |
| 減価償却費 | 13,337 | 16,834 | 19,601 | 20,920 | 23,979 | 31,952 | 34,700 | 37,940 | 39,194 | 39,814 | 39,690 |
| 研究開発費 | 21,337 | 23,123 | 23,416 | 25,283 | 28,072 | 28,315 | 26,115 | 23,685 | 27,887 | 29,058 | 28,144 |
| 営業キャッシュ・フロー | 36,593 | 56,465 | 49,764 | 65,707 | 43,704 | 59,787 | 63,397 | 71,910 | 69,305 | 118,179 | 132,921 |
| 投資キャッシュ・フロー | △12,865 | △82,331 | △53,410 | △26,422 | △48,380 | △52,926 | △42,523 | 10,234 | △37,375 | △92,157 | △34,246 |
| フリー・キャッシュ・フロー | 13,995 | △25,866 | 6,335 | 29,636 | △21,356 | 4,627 | 41,398 | 69,713 | 34,382 | 33,364 | 98,462 |
| 支払配当金 | 7,181 | 8,487 | 9,055 | 10,823 | 14,601 | 14,435 | 12,230 | 20,792 | 33,839 | 33,068 | 35,407 |
| 資本合計 | 343,380 | 341,044 | 354,710 | 388,115 | 401,505 | 399,737 | 451,626 | 517,988 | 563,739 | 638,300 | 674,722 |
| 資産合計 | 485,497 | 526,103 | 563,801 | 599,972 | 629,417 | 663,374 | 771,293 | 823,181 | 903,102 | 975,719 | 990,966 |
| 有利子負債 | 46,153 | 80,212 | 99,275 | 98,115 | 110,755 | 152,946 | 197,194 | 165,268 | 198,222 | 190,840 | 167,835 |
| (単位:円) | | | | | | | | | | | |
| 1株当たり当期利益又は1株当たり当期損失(△) | 168.88 | 141.60 | 119.44 | 209.37 | 204.74 | 163.06 | 188.59 | 296.04 | 326.09 | 409.47 | 466.34 |
| 1株当たり親会社所有者帰属持分 | 1,566.80 | 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 |
| 1株当たり配当金 | 36.00 | 42.00 | 42.00 | 60.00 | 70.00 | 70.00 | 60.00 | 102.00 | 166.00 | 164.00 | 178.00 |
| 営業利益率(%) | 17.9 | 17.3 | 14.4 | 16.4 | 13.7 | 11.4 | 11.1 | 15.4 | 15.9 | 17.5 | 19.9 |
| 当期利益率(%) | 10.6 | 8.0 | 6.9 | 10.8 | 10.0 | 7.9 | 9.0 | 12.2 | 11.8 | 13.4 | 14.20 |
| 売上高総利益率(%) | 35.8 | 35.6 | 33.0 | 34.6 | 33.8 | 31.4 | 30.5 | 31.8 | 35.2 | 36.8 | 39.50 |
| 親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)(%) | 11.4 | 9.1 | 7.4 | 12.0 | 10.9 | 8.4 | 9.1 | 12.5 | 12.3 | 13.8 | 14.1 |
| 総資産当期利益率(ROA)(%) | 7.8 | 6.1 | 4.7 | 7.6 | 6.8 | 5.1 | 5.0 | 7.3 | 7.3 | 8.5 | 9.3 |
| 投下資本利益率(ROIC)(%) | 11.6 | 11.4 | 8.5 | 10.0 | 8.2 | 6.3 | 5.5 | 7.9 | 8.6 | 9.5 | 10.9 |
| 親会社所有者帰属持分比率(%) | 70.2 | 64.4 | 62.5 | 64.3 | 63.4 | 59.7 | 58.2 | 62.5 | 62.4 | 65.4 | 68.1 |
| 総資産回転率(回) | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.8 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.65 | 0.66 |
| 配当性向(%) | 21.3 | 29.7 | 35.2 | 28.7 | 34.2 | 42.9 | 31.8 | 34.5 | 50.9 | 40.1 | 38.2 |

PROLOGUE

01 價値創造ストーリー

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

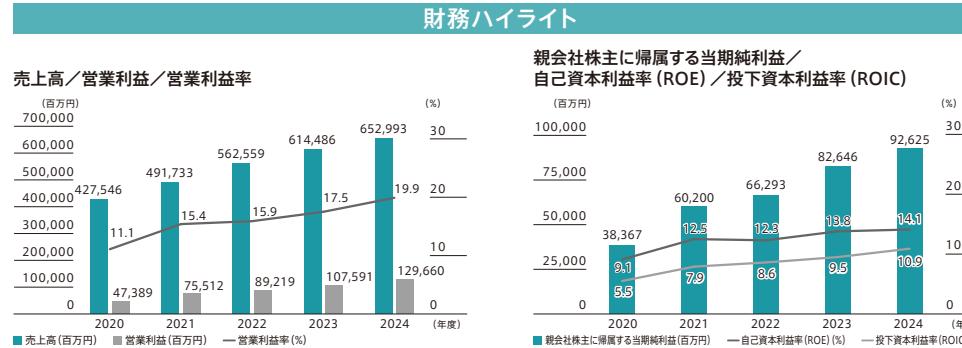
11年間財務サマリー

主要パフォーマンス(財務・非財務ハイライト)
会社・株式情報

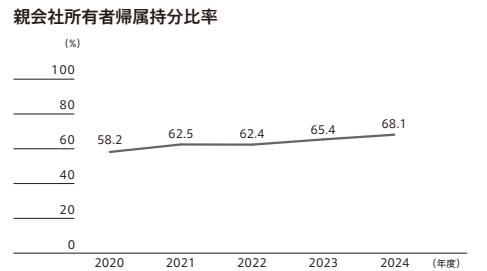
05

データ

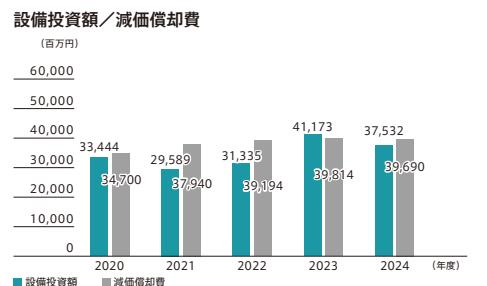
主要パフォーマンス(財務・非財務ハイライト)



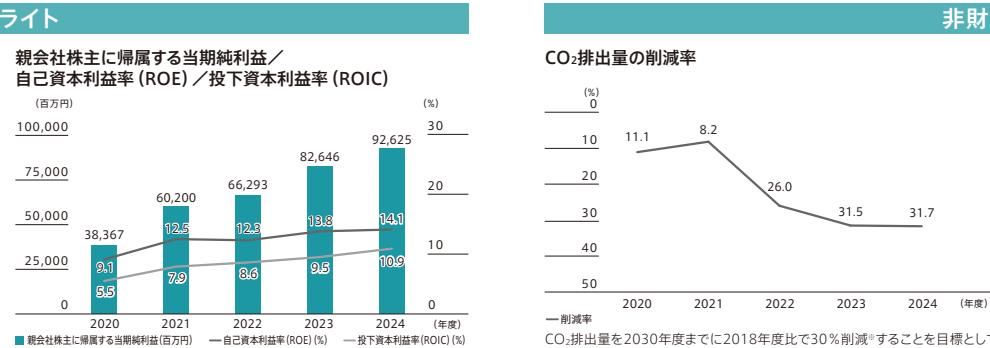
自動車関連では新車組付け用製品の販売は、欧米での当社顧客の自動車生産調整および中国でのICE需要減が続き前期比で減少するも、補修用製品は各地域での堅調な需要を背景に前期比で増加しました。加えて、価格転嫁の実施が売上収益を押し上げました。一方、半導体関連の事業では、上期は市況が低迷するも、下期以降は回復基調となりました。利益面では、為替の円安進行による影響を受け、売上収益・営業利益ともに過去最高となりました。



配当や自己株式取得の実施により株主還元を充実させた一方で、順調な業績を背景とした利益剰余金の増加や為替影響により、親会社所有者帰属持分比率は2.7%の増加となりました。

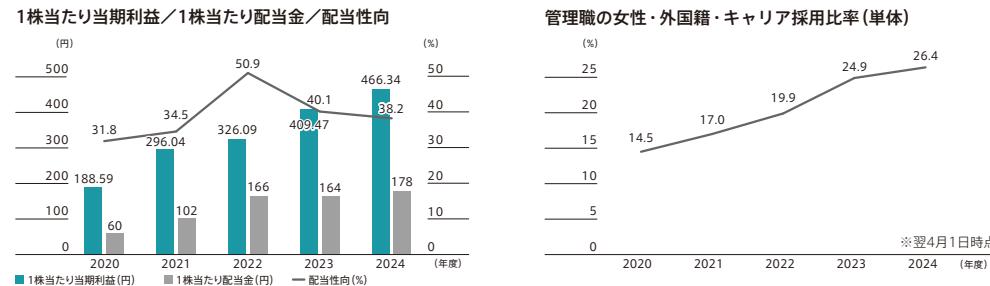


自動車関連は、既存設備の更新や生産の効率化を中心に投資をおこなっています。中長期の成長に向けた非内燃機関事業への投資についても引き続き実施しています。

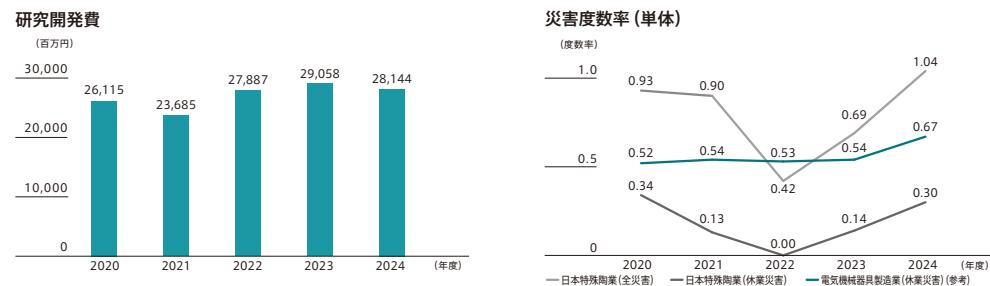


CO₂排出量を2030年度までに2018年度比で30%削減^①することを目指しています。省エネルギー、太陽光発電による創エネルギー、CO₂フリー電力の採用などにより、2024年度の排出量は2030年度の目標値をクリアしました。

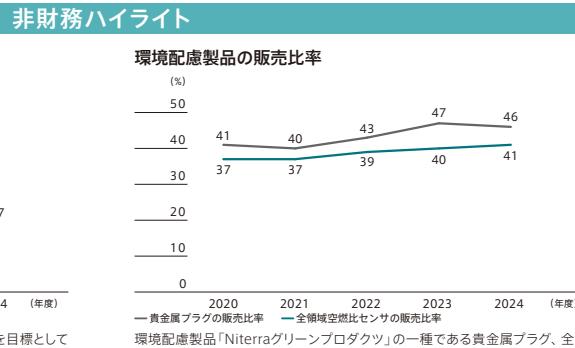
※2026年4月に「46%削減」に変更予定



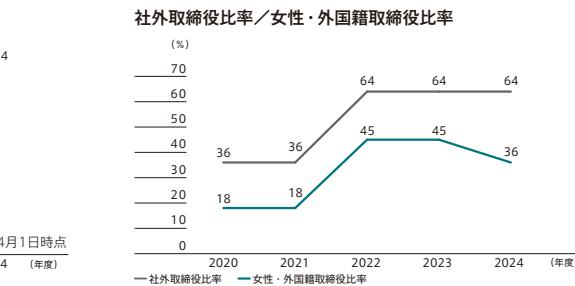
配当政策は、親会社所有者帰属持分配当率(DOE)4%程度を下限とする安定配当部分と配当性向10%程度を目標とする業績連動部分を組み合わせて、安定的な配当を目指す方針としています。また、適正資本水準を超える部分については、自己株式取得を含む株主還元の対象としています。その結果、2024年度の配当金は年間178円となりました。



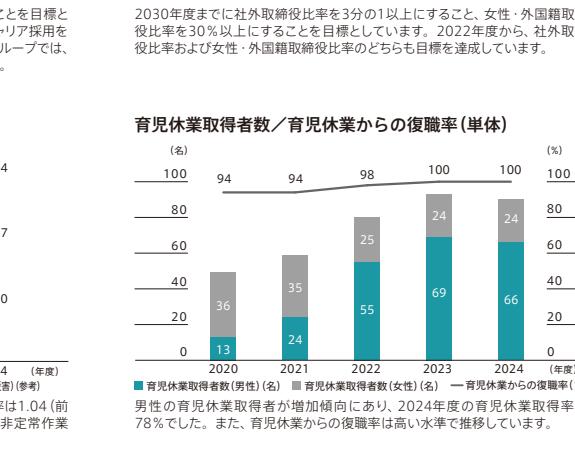
当社は売上収益に対して5%程度を研究開発費に充てています。2024年度の研究開発費率は4.3%となりました。



2030年度までに社外取締役比率を3分の1以上にすること、女性・外国籍取締役比率を30%以上にすることを目指しています。2022年度から、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目標を達成しています。



日本特殊陶業(全災害)、日本特殊陶業(休業災害)、電気機械器具製造業(休業災害)の度数率を比較しています。



PROLOGUE

01 値値創造ストーリー

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

主要パフォーマンス(財務・非財務ハイライト)

会社・株式情報

05 データ 会社・株式情報

会社概要 (2025年3月31日現在)

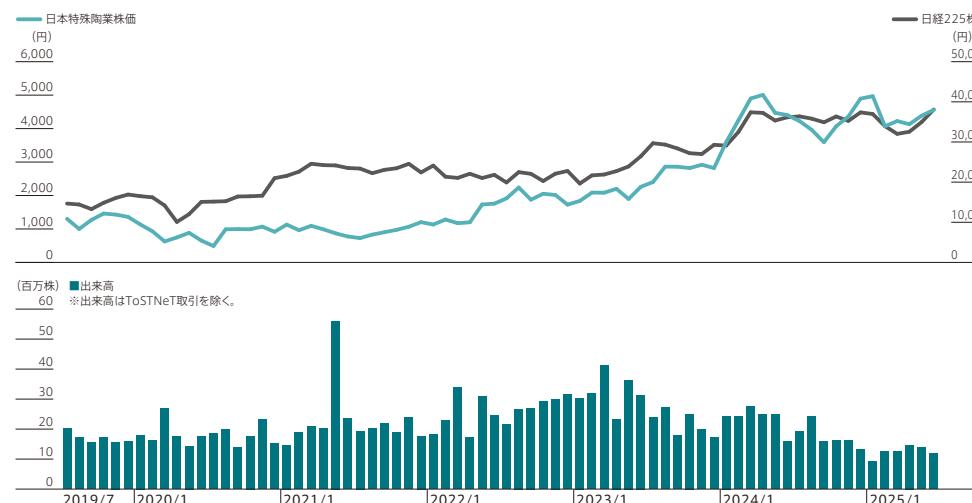
日本特殊陶業株式会社

| | |
|------|---|
| 本社 | 〒461-0005 名古屋市東区東桜一丁目1番1号 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:3,195名 連結:15,644名 |

株式の状況 (2025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 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 | 114,129名 |

株価・出来高の推移 (2025年6月末時点)

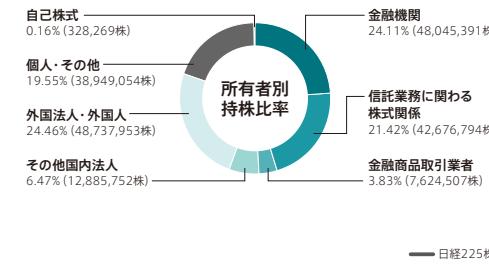


大株主の状況 (2025年3月31日現在)

| 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) | 25,920 | 13.03 |
| 明治安田生命保険相互会社 | 16,794 | 8.44 |
| 第一生命保険株式会社 | 16,752 | 8.42 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口) | 12,079 | 6.07 |
| 全国共済農業協同組合連合会 | 4,209 | 2.11 |
| 日本生命保険相互会社 | 3,563 | 1.79 |
| 日特協力会持株会 | 2,778 | 1.39 |
| TOTO株式会社 | 2,756 | 1.38 |
| 野村信託銀行株式会社(投信口) | 2,604 | 1.30 |
| JP MORGAN CHASE BANK 385781 | 2,517 | 1.26 |

※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 (2025年3月31日現在)



参加するイニシアチブ



WE SUPPORT



SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS

In support of
WOMEN'S
EMPOWERMENT
PRINCIPLES
Empowered by UN Women and the
UN Global Compact Office



Task Force
on CLIMATE-RELATED
DISCLOSURES



SCIENCE
BASED
TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

GXリーグ
・エコファースト推進協議会

主な受賞や認定



ECO FIRST



健康経営優良法人
KENKO Investment for Health
ホワイト500



SPORTS YELL COMPANY
2025



work with Pride
S&P Global
Niterra Co., Ltd.
Niterra Components



Sustainability
Yearbook Member
Corporate Sustainability Assessment (CSA) 2024



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



MSCI
ESG RATINGS



AAA



FTSE4Good



Supplier
Development
Leader
SCDP
2024



SILVER | Top 15%
evocadis
Sustainability Rating
3Q 2025



2025
Sompo Sustainability Index



STOXX
INDICES



Member 2025/2026
Platinum Career
Index

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

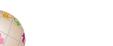
2025 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

FTSE Blossom Japan

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

FTSE Blossom Japan

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



S&P/JPX
カーボン
エフィシエント
指数

MORNINSTAR GenD J
Japan ex-RBT Gender Diversity
Tilt Index
TOP CONSTITUENT 2024

編集後記

「Niterra Report 2025」をご覧いただき、ありがとうございます。当社グループは、2023年度に変更した英文商号「Niterra」に込めた想いでもある「地球を輝かせる企業となる」ために、企業価値向上に向けた取り組みを進めてきました。2025年度のNiterra Reportでは、当年度策定の中期経営計画2030のもと、ありたい姿実現に向けた当社グループの取り組みをお示ししています。本報告書が当社グループへのより一層のご理解と信頼を深める一助となれば幸いです。今後も適時適切な情報開示に努め、皆さまと積極的に対話を重ねてまいりますので、引き続きご支援賜りますようお願い申し上げます。

執行役員 グローバル戦略本部 ウェルビーイング戦略グループ 人事戦略室・ステナビリティ戦略室・コーポレートコミュニケーション室担当
北河 広視

統合報告書アンケート:https://www.niterragroup.com/ir/library/integration_report.html 『Niterra Report 2025』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

主要パフォーマンス(財務・非財務ハイライト)

会社・株式情報



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>

グローバル戦略本部 ウエルビーイング戦略グループ コーポレートコミュニケーション室