

01 価値創造ストーリー 社長メッセージ

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

01 価値創造ストーリー 社長メッセージ

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“亜流”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。人間も企業も紆余曲折しながら一步一步、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ます。

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。

米国税関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・人権のいずれ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でもあります。

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を



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ると考えています。

* 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



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。

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、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揺り戻しもあり、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、育ち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



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トिंग」「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向上にあるというのが現状です。

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