

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

代表取締役 取締役社長 社長執行役員
鈴木 啓司

自動車関連事業に最適化された考え方と 仕組みを変えていく

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

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

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

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



> PROLOGUE

会長メッセージ

社長メッセージ

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

03 企業価値を向上させる資本

04 コーポレート・ガバナンス

05 データ



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

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

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

「地球を輝かせる企業」の実現に向けて プロフェッショナルな意識を持って挑む

2040年のありたい姿として掲げる「『地球を輝かせる企業』となる」には、事業を通じて社会に提供する価値を、これまで以上に広げていくという決意を込めています。日本初のスパークプラグの開発を起点に、当社は時代のニーズに応じて、環境負荷の低減やエネルギー効率向

上に貢献するプラグ・センサを供給し、自動車関連事業を通じて社会に貢献してきました。今後は、これまで培ってきたコア・アセットを活用し、その活躍の場をモビリティ領域以外にも広げ、より幅広い社会的課題の解決に貢献していきます。

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

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

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

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

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

環境・エネルギー領域は、収益化にもう少し長い時間を要するため、

現中計期間は基本的に種まきのフェーズと考えています。きたる水素社会でのメインプレイヤーになることを目指し、「中計2030」の5年間では実証実験などを通じて、当社のプレゼンスを高めていきます。

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

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

※1 現 森村商事(株)

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

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

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

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

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

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

業績貢献を期待しています。

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

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

ROIC改善に向け 生産性向上と事業の選択・集中を推進

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

不採算事業については、固定費の削減によって収益性の改善を図る一方、将来の成長性を描けないと判断した場合には、撤退や事業譲渡も選択肢から排除しません。中計期間の終了を待つことなく、必要に応じて早期に判断し、実行に移します。事業からの撤退は最も難しい意思決定の一つですが、さまざまな意見に耳を傾けた上で、最後は経営が責任を持って判断し、その理由を丁寧に説明します。こうした判断

を通じて、限られた経営資源を、より高い将来リターンが期待できる成長領域へ迅速に振り向けていきます。

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



> PROLOGUE

会長メッセージ

社長メッセージ

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

03 企業価値を向上させる資本

04 コーポレート・ガバナンス

05 データ



持続的成長を支える経営基盤を強化

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

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

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

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

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

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

また、環境への取り組みについては、2030年度までのCO₂排出量削

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

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

耳の痛い意見こそ真摯に受け止め 市場との対話を重ねていく

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

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

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



PROLOGUE

会長メッセージ

社長メッセージ

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

03 企業価値を向上させる資本

04 コーポレート・ガバナンス

05 データ