

2040 ありたい姿 ▶ P.27

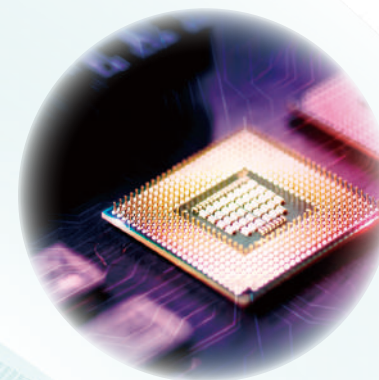
“特殊な”技術と発想で社会的課題を解決し、

「地球を輝かせる企業」となる

中期経営計画2030(5年) ▶ P.29

その先の未来を、伸ばす
超えるために、広げる

新たな企業風土を醸成し、
持続的成長に向けてやり切る。



セラミックス

ガス・センシング

コア・アセット

▶ P.18

グローバル自動車顧客・販路

便利な
移動体社会へ

デジタル社会へ

注カドメイン

脱炭素社会へ

モビリティ

地球にも人にも豊かな移動で、
歓びの社会を

半導体

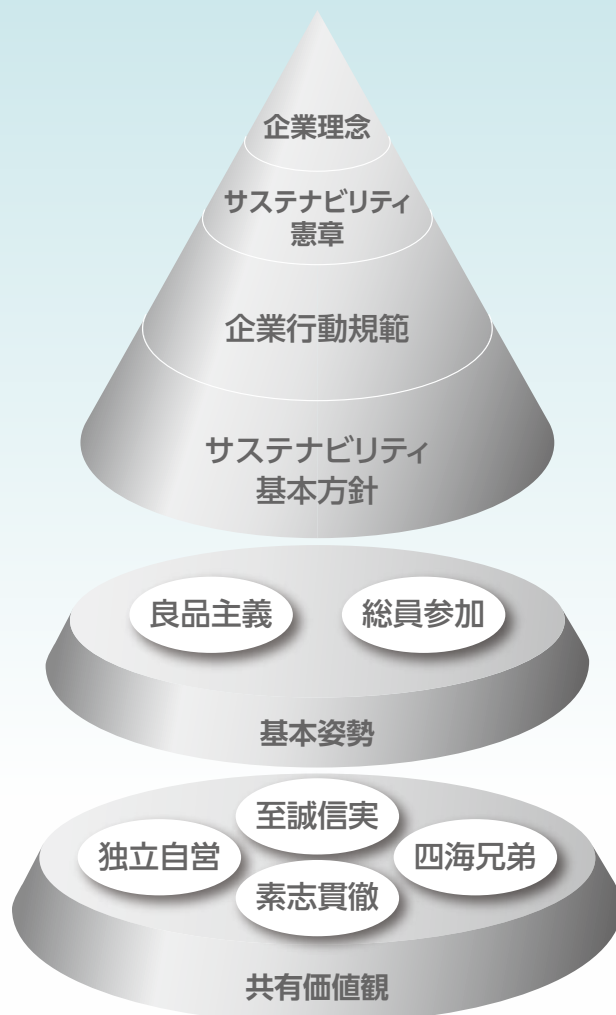
高度な情報処理技術による、
社会の利便性向上を

環境・エネルギー

持続可能なエネルギーと資源による、
明るい未来を誰もが享受できる社会へ

Niterraウェイ

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



企業理念

私たちの企業理念は3つの要素で構成されています。

1.存在意義

最善の技術と蓄積した経験を活かし、世界の人々に新たな価値を提案します。

2.経営姿勢

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

3.行動指針

絶えず前進します！
何がベストなのかを常に考え、スピーディーに行動します。



スローガン

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

サステナビリティ憲章

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

- ・透明性の高い経営を行いながら、ステークホルダーとの信頼関係を構築します。
- ・社会的課題の解決に資する新たな価値を共創・提供します。

基本姿勢

良品主義

お客様に常に良品を提供します

総員参加

各自が責務（役割）を完遂する覚悟で業務に臨む

Niterraウェイ 共有価値観

独立自営

安易に人に頼らず、自分の力を信じて仕事に取り組む

至誠信実

この上なく誠実であり、真面目で偽りがなく、正直であること

素志貫徹

譲れない志を持ち、最後までやり抜く

四海兄弟

世界の平和・共同幸福につながる事業となる

目次

PROLOGUE	Niterraグループが実現したい未来	01 2040 ありたい姿 03 理念体系 04 目次／注目ポイント	06 会長メッセージ 08 社長メッセージ
01	価値創造ストーリー	13 私たちの現在地 14 価値創造プロセス 15 価値創造の歩み 17 資本とアウトカム 18 競争優位の源泉	20 事業概要 21 サステナビリティ推進体制 22 優先的に取り組む経営課題 24 優先的に取り組む経営課題の活動レビュー
02	成長戦略	27 2040 ありたい姿、使命 28 長期経営計画2030 29 中期経営計画2030	32 事業戦略 自動車関連 35 事業戦略 コンポーネント・ソリューション 40 主要パフォーマンス (財務・非財務ハイライト)
03	企業価値を 向上させる資本	42 財務資本 45 人的資本 54 人権の尊重 56 労働安全衛生 57 知的資本	60 DX戦略 61 製造資本 63 自然資本 67 社会・関係資本 68 サステナビリティ調達
04	コーポレート・ ガバナンス	70 コーポレート・ガバナンス 78 社外取締役座談会 81 監査等委員メッセージ 82 新任社外取締役メッセージ 83 取締役議長メッセージ	84 役員一覧 85 リスクマネジメント 86 コンプライアンス 88 情報セキュリティ
05	データ	90 11年間財務サマリー 91 会社・株式情報	

注目ポイント

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

新たな経営体制が描く、
変革の次なるステージ

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

> P.06 会長メッセージ > P.08 社長メッセージ

事業トップが示す、
中期経営計画達成への道筋

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

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

経営戦略と
各資本戦略のつながりを強化

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

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

社外取締役の視点から、
ガバナンスの実効性を提示

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

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

編集方針

当社は、2017年より統合報告書を発行し、中長期的な企業価値創造への取り組みについて、ステークホルダーの皆さまとの対話を深めてきました。

本年度の統合報告書では、2040 ありたい姿「『地球を輝かせる企業』となる」を実現するための中長期戦略を記載しています。特に前年度からスタートした中期経営計画2030についても詳しく解説しています。また、その戦略の蓋然性を訴求するために、当社の資本を国際統合報告フレームワークに沿って6つにカテゴリズしご説明しています。

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

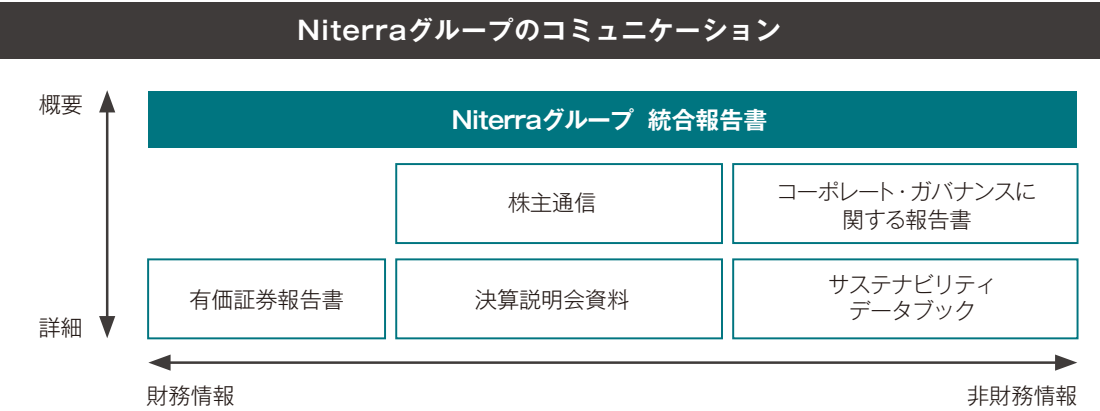
統合報告書アンケート

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

URL : https://www.niterragroup.com/ir/library/integration_report.html

Niterra Reportと情報体系

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



報告対象期間

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

報告対象範囲

Niterraグループ (日本特殊陶業株式会社および連結子会社)

参照ガイドライン

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

見通しについての特記事項

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

第三者検証

第三者検証 を付した定量情報については、独立した第三者機関である日本品質保証機構 (JQA) による検証を受審しています。

https://www.sustainability.niterragroup.com/resource/pdf/09ja_Independent_verification_report.pdf

ウェブサイト

下記詳細情報は当社ウェブサイトに掲載していますので、あわせてご覧ください。

■ 企業情報

会社案内、ブランドストーリー、事業内容、日本特殊陶業のあゆみ など
URL : <https://www.niterragroup.com/corporate/>

■ 事業紹介

自動車部品、半導体関連部品、医療機器、産業用セラミック部品、新製品・サービス
URL : <https://www.niterragroup.com/business/>

■ テクノロジー

技術
URL : <https://www.niterragroup.com/technology/>

■ サステナビリティ

サステナビリティ経営、優先的に取り組む経営課題、ESGの取り組み、サステナビリティデータ など
URL : <https://www.sustainability.niterragroup.com/ja/>

■ IR情報

決算短信、有価証券報告書、決算説明会資料、コーポレート・ガバナンスに関する報告書 など
URL : <https://www.niterragroup.com/ir/>

ナビゲーションボタンの使い方

 表紙に戻ります

 目次に戻ります

 前のページに戻ります

 次のページに進みます

リンクボタンの使い方

 P.×× ××××××××

冊子内のリンク先に進みます



> PROLOGUE

会長メッセージ

社長メッセージ

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

03 企業価値を向上させる資本

04 コーポレート・ガバナンス

05 データ

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

代表取締役 取締役会長 川合 尊

激動の7年間で変革に向けた取り組みを推進

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

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

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

Niterra Materialsのグループ化で成長の柱に繋げる

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

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

新体制で本社機構の改革に挑む

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

その背景には、為替動向、EVシフトの揺り戻し、半導体関連需要への期待といった追い風があります。さらに、内燃機関関連事業において供給責任を果たし続ける企業が限られていく中で、貴金属市況の上

昇など原価高への価格転嫁を早い段階から進めてきました。また、先達が磨き上げてきたビジネスモデルや、それを支える製品力、強固な販売網、ブランド、お客さまとの信頼関係を大切に受け継いできました。こうした基盤の上で品質向上に向けて技術を磨き続けてきた当社ならではのものづくりに対する真摯な姿勢も、現在の競争優位につながっています。

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

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

長期的視点から、新体制の挑戦を支える

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

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



内外で対話を重ねながら、その意義について議論していく所存です。

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

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

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



PROLOGUE

会長メッセージ

社長メッセージ

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

03 企業価値を向上させる資本

04 コーポレート・ガバナンス

05 データ



> PROLOGUE

会長メッセージ

社長メッセージ

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

03 企業価値を向上させる資本

04 コーポレート・ガバナンス

05 データ

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

代表取締役 取締役社長 社長執行役員
鈴木 啓司

自動車関連事業に最適化された考え方と 仕組みを変えていく

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

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

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

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

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、Niterrra 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、「Niterrra 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み)、「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、Niterrra Materialsとの シナジーで成長を加速させる

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



PROLOGUE

会長メッセージ

社長メッセージ

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

03 企業価値を向上させる資本

04 コーポレート・ガバナンス

05 データ

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

現中計の成長のカギを握る存在は、NTKセラテックと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