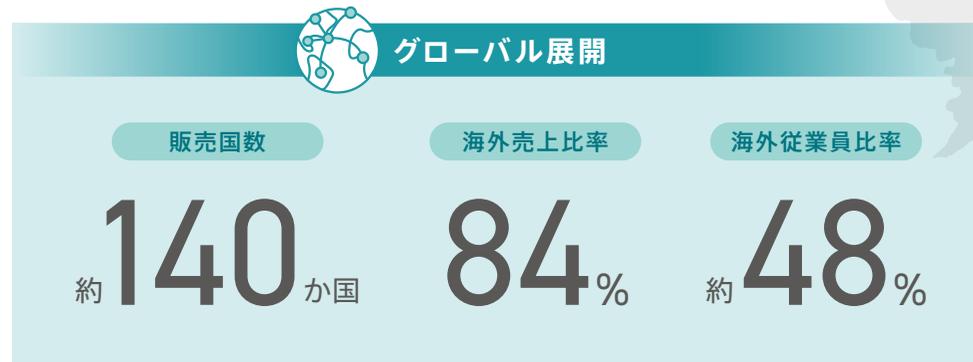
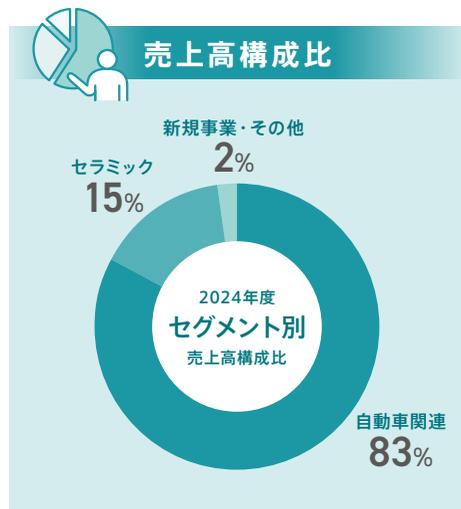


01 価値創造ストーリー 私たちの現在地

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

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年間で振り返ると、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

01 価値創造ストーリー

価値創造の歩み

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 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	モリムラブラザーズを設立。陶磁器の輸出に将来性を見出す
1881	森村銀行設立(1929年三菱銀行と合併)
1897	日本陶器(名)を設立
1904	日本陶器(名)の衛生陶器部門を分離し、東洋陶器(株)を設立。日本陶器、株式会社に改組
1917	日本陶器(株)の碍子部門を分離し、日本碍子(株)を設立。大倉陶園を設立
1919	日本碍子(株)でスパークプラグの研究に着手
1921	日本碍子(株)、スパークプラグを発売
1930	

六代目森村市左衛門と弟の豊(とよ)が東京に森村組を設立。豊が渡米し、輸入雑貨店を始める



(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きました。

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」と説き、「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、「何んな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、それは福沢諭吉の「独立自尊」に深く共感することで一層深まりました。市左衛門の「起業の当初に於ては事が大変楽に成立つけけれ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

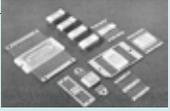
03 企業価値を向上させる資本

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

	1930～ 創業期	1940～ 成長期	1960～ 確立期	1990～ 発展期	現在から未来へ
時代背景・社会的課題	<p>欧米からの輸入に頼る国内自動車産業</p> <p>1920年代、黎明期にあった日本の自動車産業において、国内を走る車のほとんどは欧米からの輸入で占められ、プラグも輸入品に依存していました。初代社長の江副孫右衛門は「わが国の特産品である磁器をもってプラグを生産する」と決意し、国産プラグの生産に乗り出します。</p>	<p>自動車生産台数の急増</p> <p>1940年には、国内の自動車生産台数が46,000台と急増しました。自動車やその部品は国内でも重要な産業となり、プラグの需要も増大しました。第二次世界大戦を経て、日本は1950年代後半から高度経済成長期を迎え、モータリゼーションの波が押し寄せます。</p>	<p>高度経済成長の影響</p> <p>1960年代後半から、高度経済成長の歪みとして公害問題が顕在化し、自動車メーカーは早急な対応を迫られました。当社も、自動車公害問題と資源節約の観点から、排気ガス対策のための新たな製品の開発に着手します。排気ガス規制はその後も年々強化され、高性能なプラグ・センサへのニーズも高まってきました。</p>	<p>社会的課題への新たな挑戦</p> <p>1990年代以降、環境問題やエネルギー問題の対策として、自動車メーカーは電気自動車やハイブリッド車、燃料電池車の開発に本格的に着手します。また、情報通信機器の爆発的な普及などによって、人々の生活様式も大きく変わりました。当社も、これまで培ってきた技術をもとに、新たな時代のニーズに即した製品の研究・開発に取り組みました。</p>	<p>持続可能な社会の実現に向けて</p> <p>AI、IoTといったデジタル化の進展、CASEやMaaS*といった自動車業界の100年に一度の大変革、気候変動やESGの課題に対する関心の高まりなど、世の中は劇的に変化しています。当社を取り巻く環境の変化を察知し、注カドメインに経営資源を集中させ、事業に取り組むことで、社会的課題の解決に貢献していきます。</p>
当社グループ価値創造の歴史	<p>1936 日本特殊陶業 創立</p> <p>1937 自動車関連 「NGKスパークプラグ」製造開始</p> <p>1930年に初の国産スパークプラグ「NG点火栓」を発売し、1937年には「NGKスパークプラグ」の製造を開始しました。</p>  <p>NGKスパークプラグ</p> 	<p>1949 セラミック 「NTKニューセラミック」製造開始</p> <p>戦後の混乱が落ち着き、プラグ生産が安定したころ、事業の多角化を図るためにセラミックスを応用した技術・製品の開発に着手しました。「NTKブランド」の確立です。セラミック製品の開発を出発点に、産業・環境に関する製品を展開しました。</p> <p>1958 セラミック セラミック製「切削工具」を製品化</p> <p>セラミック製品は電気、自動車、化学工業、そして機械などの産業分野で重要な役割を担うようになり、当社は1958年に硬度の高い材料を削るセラミック製の切削工具を開発し、製品化しました。</p> <p>1959 海外への進出</p> <p>高度経済成長期に入ると、輸出が増加したことを受けて、1959年にブラジルに初の海外拠点「ブラジル特殊陶業」を設立。これを皮切りに他社に先駆けて早期に海外へ積極的に進出し、強力な海外ネットワークを築きました。</p>  <p>ブラジル特殊陶業</p>	<p>1967 セラミック 「セラミック基板・ICパッケージ」製造開始</p> <p>1960年代後半に半導体はシリコン集積回路(IC)が主流となり、日本やアメリカで大量生産されるようになりました。当社が培ったセラミック技術を活かし、セラミック基板やセラミックICパッケージの製造に着手しました。</p> <p>1982 自動車関連 「自動車用酸素センサ」製造開始</p> <p>1960年代に本格的な自動車社会が到来するとともに、大気汚染などの公害が社会問題として取り上げられるようになりました。排気ガスに対する規制が厳しくなる中、当社はジルコニア酸素センサ、全領域空燃比センサなどの排気ガスセンサをはじめ、規制に対応する各種センサの開発に着手しました。</p> <p>1989 セラミック 「静電チャック」販売開始</p> <p>1980年代後半、半導体素子の高集積化や低価格化の動きに伴い、半導体製造装置部品を耐熱・耐食性に勝るセラミック製品に置き換える流れに対応し、静電チャックを販売しました。2000年代には量産が開始され、拡販を進めていきました。</p>  <p>ICパッケージ</p>  <p>自動車用酸素センサ</p>  <p>静電チャック</p>	<p>1999 セラミック 「医療用酸素濃縮装置」販売開始</p> <p>高齢化社会が進み、医療分野でバイオセラミックスが貢献できるとの判断から、1970年代より医療分野の研究を始めました。その後、1990年には骨補填材「セラタイト」を、そして1999年には医療用酸素濃縮装置の販売を開始しています。</p> 	 <p>モビリティ</p> <p>半導体</p> <p>環境・エネルギー</p>

価値創造に繋がる競争優位
▶ P.17

ガス・センシング

グローバル自動車顧客・販路

セラミックス

* CASE: Connected(つながる)、Autonomous(自動走行)、Shared(共用)、Electric(電動)、自動車産業の新たな潮流を指す。
* MaaS(Mobility as a Service): モビリティ(移動)を一つのサービスとして捉えた概念。



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

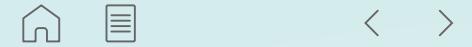
03 企業価値を向上させる資本

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

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つの注カ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 ▶ P.15
- 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



- 外部環境
- 地球環境問題
 - 国際情勢問題
 - 経済発展と社会的課題解決の両立を目指す社会の構築

Niterra ウェイ ▶ P.04

企業理念 存在意義・経営姿勢・行動指針

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

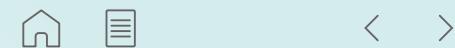
CSR・サステナビリティ憲章

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。

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
- 経営基盤** 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



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

インプット (6つの資本)

<p>財務資本 ▶ P.53</p>	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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
<p>製造資本 ▶ P.65</p>	<p>安定して高品質・信頼性の高い製品を 提供する生産体制</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 国内拠点：31拠点 ● 海外拠点：62拠点 ● 設備投資額：37,532百万円
<p>知的資本 ▶ P.66</p>	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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
<p>人的資本 ▶ P.56</p>	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 連結従業員数：15,644名 ● 海外従業員比率：約48% ● 海外外向経験者比率：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
<p>社会・ 関係資本 ▶ P.74</p>	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 特約店数：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
<p>自然資本 ▶ P.68</p>	<p>事業活動に必要な電力、原材料、水資源等</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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m³

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)

事業概要 ▶ P.19
 アウトプット ▶ P.45-51

<p>お客さま</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 高品質な製品の提供による顧客の製品品質の向上 (顧客の競争力向上) ■ 顧客満足度の向上 	<div data-bbox="1753 446 2191 734"> <p>モビリティ</p> <p>地球にも人にも豊かな移動で、 喜びの社会を</p> </div> <div data-bbox="1753 782 2191 1069"> <p>半導体</p> <p>高度な情報処理技術による、 社会の利便性向上を</p> </div> <div data-bbox="1753 1117 2191 1404"> <p>環境・エネルギー</p> <p>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</p> </div>
<p>従業員</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ スキルの獲得 (従業員の成長機会の提供) ■ 仕事へのやりがい、モチベーションの向上 	
<p>パートナー</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 透明性のある安定した取引による事業活動の持続性向上 (収益基盤の強化) ■ 良いパートナーシップの継続 	
<p>株主・投資家</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 安定的な株主還元 ■ 株価・時価総額の増額 	
<p>地域社会</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地域イベントの実施・協賛 ■ 納税 ■ 雇用の創出 	
<p>地球環境</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ CO₂排出量の削減 ■ バリューチェーンにおける環境負荷物質の低減 	

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

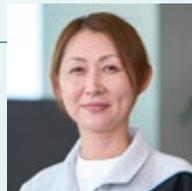
私が担当するのは、資金管理業務です。資金管理業務は、キャッシュの流れを管理するだけでなく、投下した資本からいかに効率的に価値を生み出すか、という資本効率の向上に直結する役割を担っています。高められた資本効率は企業としての安定性に寄与し、当社がより信頼される企業となるための礎となります。そのために、我々は適切な資金管理、また余剰資金の適切な活用方法を提案できるよう日々心がけています。また、資本効率の向上によって生み出されたキャッシュは、未来への成長投資の原資となり、新たな価値の創出へと繋がります。皆さまに選ばれ続ける企業であるために、これからも企業価値向上に貢献する資金管理に努めていきます。



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。研究活動では単に技術を開発するだけでなく、それが社会にどのような価値をもたらすかを常に問い続けています。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。



技術統括本部
科学研究所
S.T.

人的資本

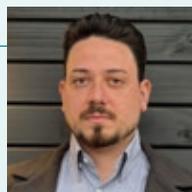
私の業務は、Niterraグループのエンゲージメントサーベイ推進者として、企画・運営から結果分析、具体的な改善活動への連携まで多岐に亘ります。従業員の皆さんの声に真摯に耳を傾け、組織全体のエンゲージメント向上を推進しています。エンゲージメント向上は、個人の成長や組織の生産性向上に直結します。従業員が最大限の力を発揮し、より良い製品を提供できるようになることで、会社の持続可能な発展に貢献できると確信しています。この業務を通じ、従業員一人ひとりが生き生きと働き、その意欲と能力を最大限に引き出せる組織風土を築き、その成果として生まれる製品を通じて社会に価値を提供したいと考えています。



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。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。



ビジネスオペレーション本部
環境安全部 CN支援課
T.U.



PROLOGUE

> 01 価値創造ストーリー

私たちの所在地
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
ものづくり用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出す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

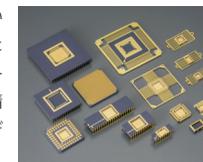
セラミック素材を80年以上に亘るセラミックスのものづくりで培われた、数多くの成形技術を保有しており、製品ごとに最適な技術を使い分けています。

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

ガス・センシング

こんなところに活用されています



自動車エンジン

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・耐被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



ヒータ 半導体

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かされています。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を実現しました。1秒で約1,000℃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。

発電技術

こんなところに活用されています



燃料電池

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℃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

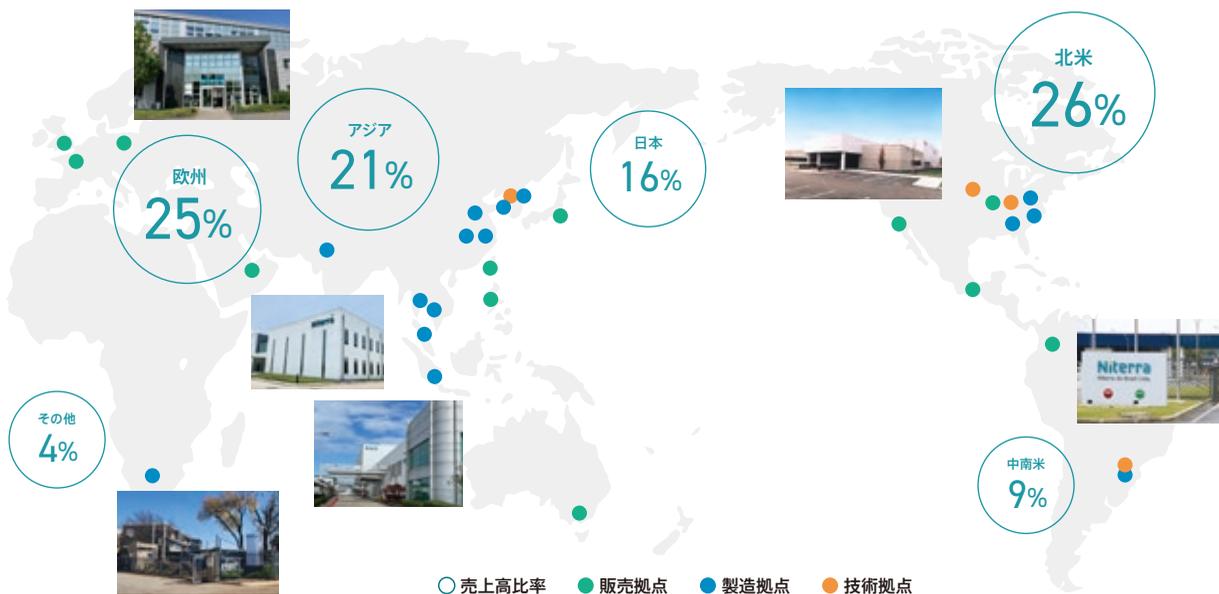
04 コーポレート・ガバナンス

05 データ

② グローバル自動車顧客・販路

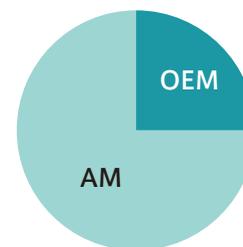
当社は140か国以上に当社製品を供給するグローバルな生産・販売体制を構築しており、世界各地のグループ会社と連携して、世界のどこからでも同一水準かつ高品質な製品を提供しています。長年に亘って開拓してきた「NGKスパークプラグ」を販売するルートは、当社の収益の源泉となっています。

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。



OEM (新車組み付け用製品)
年間販売数量の約25%を占める

AM (補修用製品)
年間販売数量の約75%を占める

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市場では有効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

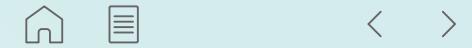
05 データ

01 価値創造ストーリー 事業概要

当社の80年以上に亘る歴史は、プラグの製造からスタートしました。その後、セラミックスをコア技術として事業を多角化し、今後は内燃機関事業の安定的な成長を目指しつつ、セラミック材料、コア・アセットを活用できる領域に軸足を置き、持続的な価値創造を目指していきます。



※2026/3期より報告セグメントを変更しています



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 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「今のままで良いのか、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が深掘され、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おいてこそ、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ける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ので、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到着できたと思います。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



事業の成長に資する

“勝てる(儲かる)人事”を実現していく

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と。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と。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ますと、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が、「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、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 組織に根づ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、リーダーの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可能です。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

01 価値創造ストーリー 成長戦略座談会

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おうと、社員には「失敗していい。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ば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、明治維新の時のような「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、それが自己成長と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系統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年間で“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