

Section 01

Value creation story

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





At a Glance (2026年3月末現在)

グループ全体売上収益



7,312 億円

資本金



47,869 百万円



自己資本利益率 (ROE)

15.7%



投下資本利益率 (ROIC)

10.3%

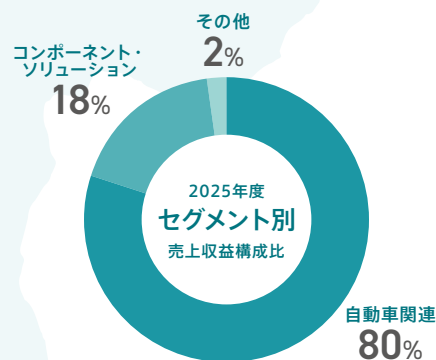
営業利益率



18.9%



売上収益構成比



従業員数



単体

3,208 名

連結

15,698 名



主力製品

スパークプラグ世界シェア
酸素センサ世界シェア

No.1

※2025年3月末時点の当社推計



拠点数

国内

30 拠点

海外

58 拠点



グローバル展開

販売国数

約 140 か国

海外売上収益比率

81%

海外従業員比率

約 46%

PROLOGUE

> 01 価値創造ストーリー

私たちの現在地
価値創造プロセス
価値創造の歩み
資本とアウトカム
競争優位の源泉
事業概要
サステナビリティ推進体制
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

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

価値創造プロセス

価値創造の歩み

資本とアウトカム

競争優位の源泉

事業概要

サステナビリティ推進体制

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

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

▶ P.03

企業理念

存在意義・経営姿勢・行動指針

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。

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

優先的に取り組む
経営課題
(Niterraマテリアリティ)

▶ P.22

社会的課題解決

人的資本

経営基盤

技術と発想で地球を輝かせる

多様で主体的な人材がNiterraウェイを体現する ▶ P.45

変革を促す、新たなグローバル経営基盤を作る



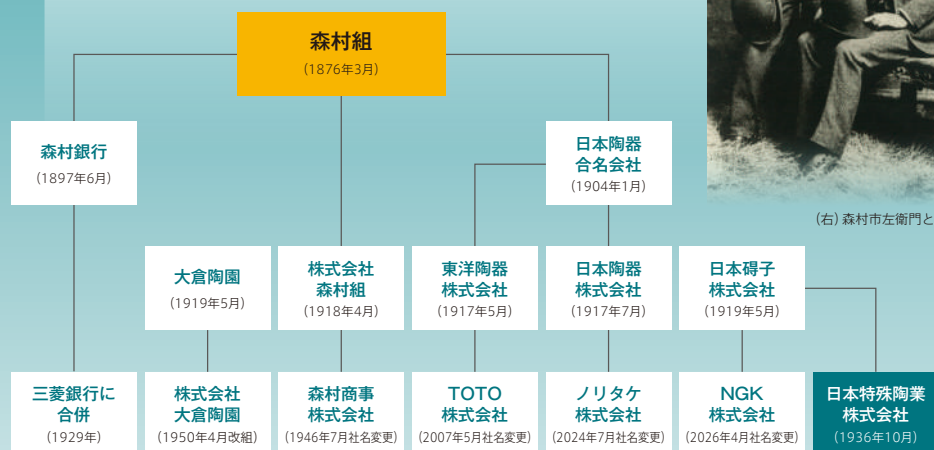
森村組誕生から当社への歩み

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 NGK(株) ※5 現(株)大倉陶園

森村グループ沿革略図



(右) 森村市左衛門と豊 1889年

1876
森村組を創立

1876

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

1881

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

1897

森村銀行設立(1929年三菱銀行と合併)

1904

日本陶器(名)を設立

1917

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

1919

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

1921

日本碍子(株)でスパークプラグの研究に着手

1930

日本碍子(株)、スパークプラグを発売

PROLOGUE

> 01 価値創造ストーリー

私たちの現在地
価値創造プロセス
価値創造の歩み
資本とアウトカム
競争優位の源泉
事業概要
サステナビリティ推進体制
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

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

Niterrraの歩み

時代背景

欧米からの輸入に頼る国内自動車産業

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。

自動車生産台数の急増

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。

高度経済成長の影響

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いきました。

社会的課題への新たな挑戦

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・開発に取り組みしました。

持続可能な社会の実現に向けて

気候変動への対応や地政学的リスクの拡大、AI・デジタル技術の進化など、事業環境の不確実性がかつてなく高まっています。自動車業界もEVシフトの減速やハイブリッド車（HEV）の伸長など劇的な変化を続ける中、当社はこうした環境変化を的確に察知し、注力ドメインへ経営資源を集中させることで、社会的課題の解決に貢献してまいります。

1936
日本特殊陶業
創立

創業期

成長期

確立期

発展期

現在から
未来へ

当社グループ価値創造の歴史

1937

「NGKスパークプラグ」製造開始

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。

NGK
スパークプラグ

1949

「NTKニューセラミック」製造開始

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。



1959

海外への進出

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。

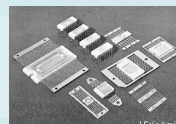


ブラジル特殊陶業

1967

「セラミック基板・ICパッケージ」製造開始

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。



ICパッケージ

1982

「自動車用酸素センサ」製造開始

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。



自動車用酸素センサ

1989

「静電チャック」販売開始

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。

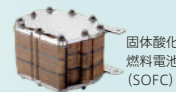


静電チャック

2007

固体酸化物形燃料電池（SOFC）開発

ICパッケージや自動車用排ガスセンサの開発技術を活かし、世界最高水準の発電効率を誇る小型の固体酸化物形燃料電池（SOFC）を開発。次世代エネルギー分野への挑戦を開始しました。

固体酸化物形
燃料電池
(SOFC)

2023

英文社名を「Niterrra」へ変更

ラテン語の「輝く（niteo）」と「地球（terra）」を組み合わせた「Niterrra」へ英文社名を変更。持続可能な社会への貢献はもちろんのこと、地球を輝かせる企業となる、という当社グループの想いや姿勢を表しています。

2025

東芝マテリアル（現 Niterrra Materials）の株式取得

東芝マテリアル（現 Niterrra Materials）の全株式を取得し完全子会社化。放熱基板やセラミックボールなど、多岐にわたる高機能材料・製品を供給し、セラミックスの知見を広い産業分野へ展開します。

価値創造に
繋がる
競争優位

▶ P.18

セラミックス

グローバル自動車顧客・販路

ガス・センシング



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

私たちの現在地
価値創造プロセス
価値創造の歩み
資本とアウトカム
競争優位の源泉
事業概要
サステナビリティ推進体制
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

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

> 01 価値創造ストーリー

私たちの現在地
価値創造プロセス
価値創造の歩み
資本とアウトカム
競争優位の源泉
事業概要
サステナビリティ推進体制
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

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)



財務資本

▶ P.42

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：109,384百万円
- 格付：AA- (R&I) AA- (JCR)
- 親会社所有者帰属持分比率：62.8%
- 有利子負債：255,356百万円



製造資本

▶ P.61

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：30拠点
- 海外拠点：58拠点
- 設備投資額：48,997百万円



知的資本

▶ P.57

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：26,782百万円
- 研究開発費比率：3.7%
- 特許保有件数：5,221件



人的資本

▶ P.45

「Niterraタレントマネジメント」の実施により
事業ポートフォリオ最適化を推進

- 連結従業員数：15,698名
- 海外従業員比率：約46%
- グローバルグレーディング導入ポスト数：1046
- 管理職の女性比率：5.5%



社会・ 関係資本

▶ P.67

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：370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
- 販売国数：約140か国



自然資本

▶ P.63

事業活動に必要な電力、原材料、水資源等

- 電力：50,985万kWh
- 原材料投入量：5.4万トン
- 水資源投入量：208万m³

事業概要

▶ P.20

アウトプット

▶ P.32-39

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)

お客さま



- 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

従業員



- 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

パートナー



- 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

株主・投資家



- 安定的な株主還元
- 株価・時価総額の上昇

地域社会



- 地域イベントの実施・協賛
- 納税
- 雇用の創出

地球環境



- 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

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

競争優位の源泉

① 技術(セラミックス／ガス・センシング)

Niterraグループは、コア・コンピタンスを活かして、お客さまが求める性能や形状を具現化し、社会的価値・経済的価値を創出してきました。

これらの技術基盤を、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展開し、世界が直面する課題の解決に貢献します。

「特殊」な性能を付与

構造材料

製品性能の肝となる
極限環境への耐性を付与

高温や高電圧、腐食性の高いプラズマ環境などに耐えうる強靱なセラミックス(アルミナや窒化ケイ素など)を設計・製造。
エンジンの高性能化や、半導体製造プロセスのクリーン化を実現。

機能材料

多彩な特性を持つ材料を創出
次世代エネルギーのカギ

電気を通す、圧力を信号に変えるなど、特定の役割を果たす材料を開発・提供。
固体電解質などの素材で、次世代エネルギーデバイスの進化を後押し。

製品化・量産を実現

プロセス技術

大型・極微細・異種接合
「複雑で高度」に対応

粉末から理想のカタチを作り出し、「複雑な形状」と「高度な機能」を両立する粉末冶金プロセス。
また、セラミックスと金属といった性質が大きく異なる素材同士を強力につなぎ合わせる「異種材料接合技術」。
複雑な構造を持つ部品や製品を実現。

開発スピードの向上

分析・評価技術

性能向上の裏付け

材料や製品の性能を理論的に裏付け、開発・品質向上に活用。試作回数の低減や、ニーズに合わせた次世代製品の開発スピード向上にも寄与。

MI・RX

現場の技術とデータ
サイエンスをつなぐ

長年蓄積してきたセラミックス製造の知見とデジタル技術を高度に融合。
材料開発から量産までの期間短縮と、開発プロセスの高度化を支える。

課題解決につながる性能・形状を具現化し、社会に不可欠な製品として持続可能な未来に貢献

モビリティ

内燃機関のクリーン化・高効率化から、EVの高電圧化に伴う電食対策まで、移動手段の進化を幅広く支える。過酷な環境を克服する複合的な技術力で、地球にも人にも豊かで信頼性の高いモビリティ社会の実現に貢献する。

技術活用の一例

酸素センサ

高温下で酸素イオン伝導性を持たせたジルコニアセラミックスの特性を活用し、排気ガス中の酸素濃度を検知。最適な空燃比コントロールを可能にし、クリーンな排気ガスを実現。

半導体

極限環境に耐える素材とミクロン単位の加工技術を統合し、精密な半導体製造プロセスの安定稼働から、電子機器への高度な実装・熱対策まで幅広く下支えする。急速に進化する生成AIやデジタル機器の根幹を支え、高度な情報処理社会の利便性向上に貢献する。

技術活用の一例

静電チャック

大型・超平面加工技術と高い耐食性を持つアルミナ等を用い、極限のクリーン環境での精密な製造プロセスを可能に。

環境・エネルギー

次世代エネルギーインフラなど新たな領域を切り拓き、カーボンニュートラル社会の実現に果敢に挑戦し続ける。高効率なエネルギーの創出や資源の有効活用を通じて、持続可能な未来への移行を力強く牽引する。

技術活用の一例

固体酸化物形燃料電池(SOFC)



高発電効率を突き詰めた省エネ・CO₂削減に貢献できるデバイス。モノジェネレーションに特化することでシステム的大幅な小型・軽量化が可能に。
※当製品は森村SOFCテクノロジーの製品です



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

私たちの現在地

価値創造プロセス

価値創造の歩み

資本とアウトカム

競争優位の源泉

事業概要

サステナビリティ推進体制

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

02 成長戦略

03 企業価値を向上させる資本

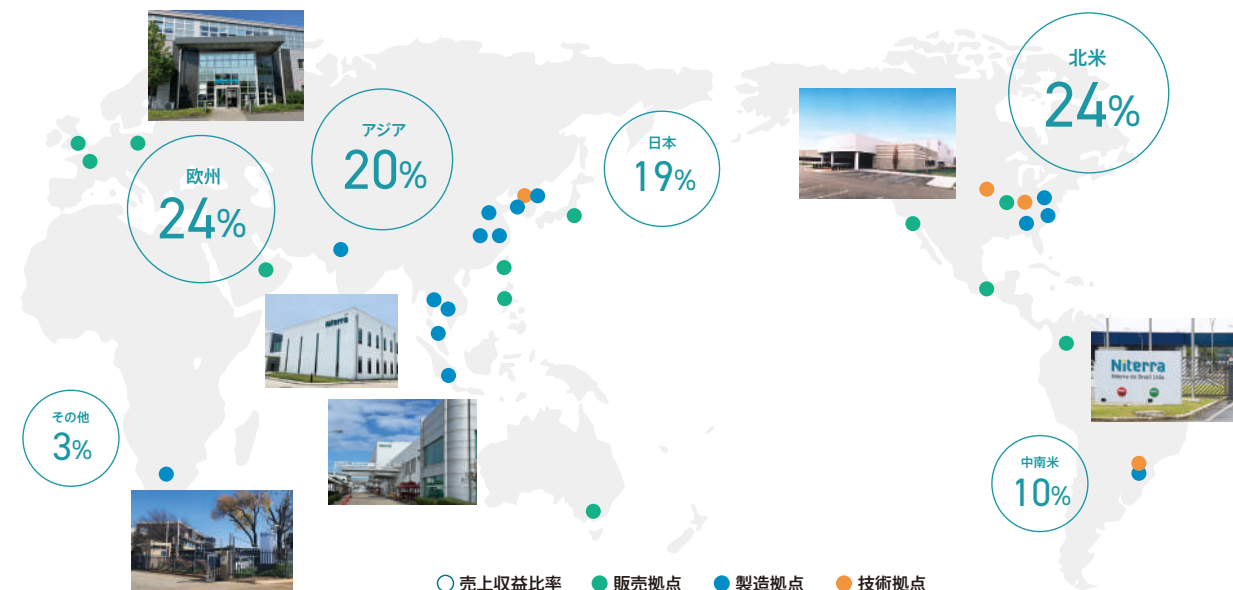
04 コーポレート・ガバナンス

05 データ

② グローバル自動車顧客・販路

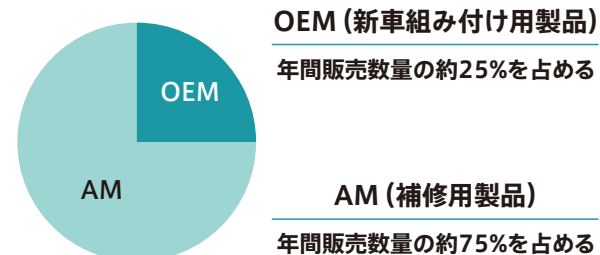
当社は140か国以上に当社製品を供給するグローバルな生産・販売体制を構築しており、世界各地のグループ会社と連携して、世界のどこからでも同一水準かつ高品質な製品を提供しています。長年に亘って開拓してきた「NGKスパークプラグ」を販売するルートは、当社の収益の源泉となっています。

国内30拠点、海外58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、生産対応を行い、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・役割を考慮した生産地の最適化を行うことで、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
価値創造プロセス
価値創造の歩み
資本とアウトカム
競争優位の源泉
事業概要
サステナビリティ推進体制
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

02 成長戦略

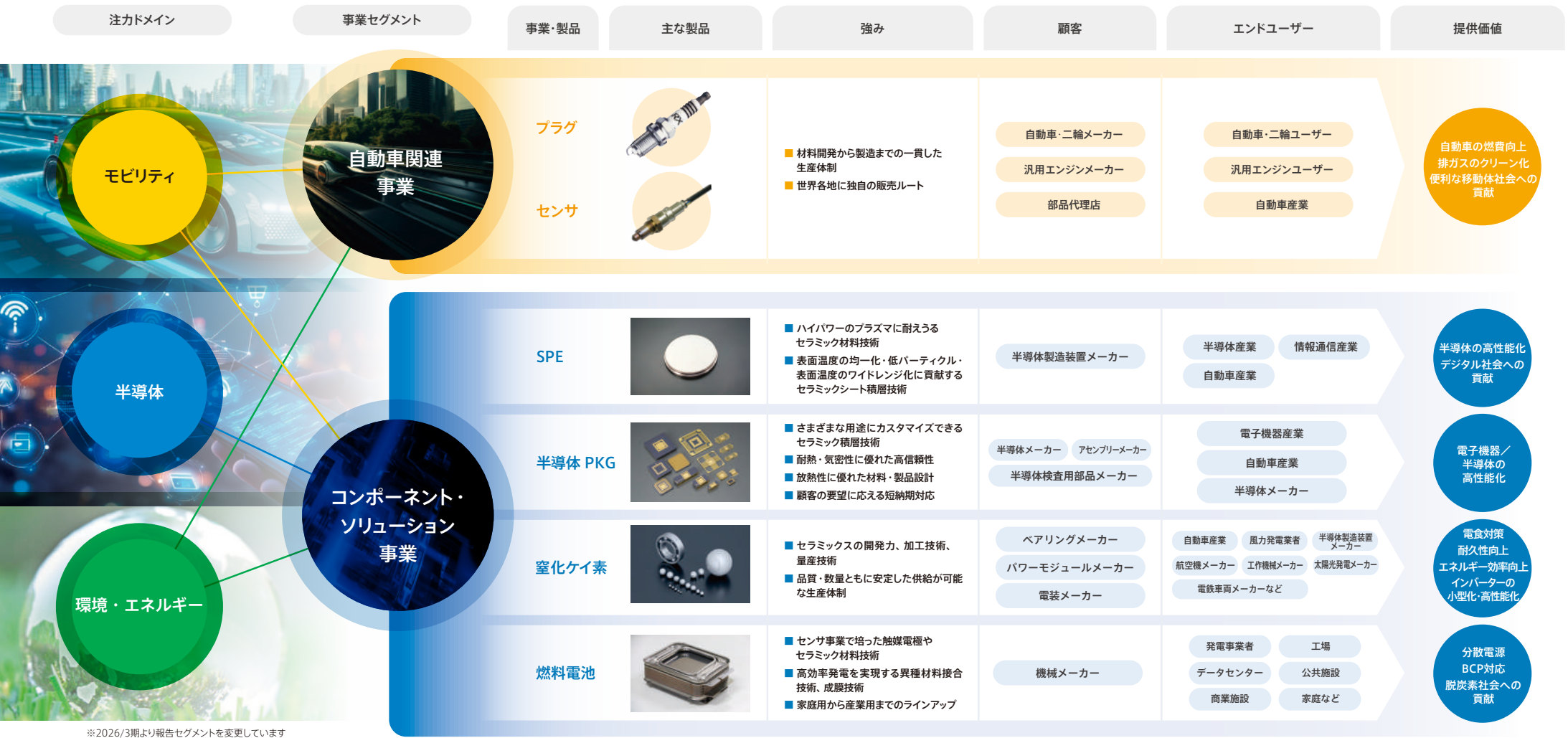
03 企業価値を向上させる資本

04 コーポレート・ガバナンス

05 データ



当社の約90年に亘る歴史は、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
価値創造プロセス
価値創造の歩み
資本とアウトカム
競争優位の源泉
事業概要
サステナビリティ推進体制
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

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

サステナビリティ憲章、サステナビリティ基本方針

私たちの企業理念には、世界の人々に「新たな価値を提案」「貢献」といった言葉があり、社会の役に立ちたいという想いが含まれています。これは、事業を通して社会的課題の解決に貢献するという、サステナビリティに繋がる考えです。

この考えをよりわかりやすく示し、広く社内外に伝えるため、「サステナビリティ憲章」およびサステナビリティに関する当社グループの行動指針を示す「サステナビリティ基本方針」(全12方針)を制定しています。

推進体制

当社グループは、サステナビリティ経営の実効性を担保し、中長期的な企業価値向上を監督するため、ガバナンスおよび推進体制を次のとおり構築しています。

取締役会の諮問機関として設置している「サステナビリティ委員会」は、社外取締役を委員長に据え、外部有識者を委員に迎えることで、外部視点を重視しつつ、代表取締役も加えて、客観的かつ実質的な議論ができるような体制をとっています。本委員会では、長期を見据えたサステナビリティ経営方針に関する事項を中心に審議し、取締役会へ答申しています。

業務執行および推進体制としては、6つの専門委員会を設置し、ESGの各分野で具体的な活動を展開しています。各専門委員会における重要決定事項は、経営会議を通じて取締役会に報告されます。この報告ラインを通じて、「気候変動対応」や「リスクマネジメント」などの重要情報も、適時・適切に取締役会へ共有・報告されます。また、重要度の高いテーマである人権については、コンプライアンス委員会内に「人権分科会」を設置し、人権デュー・ディリジェンスの有効性を確認しています。

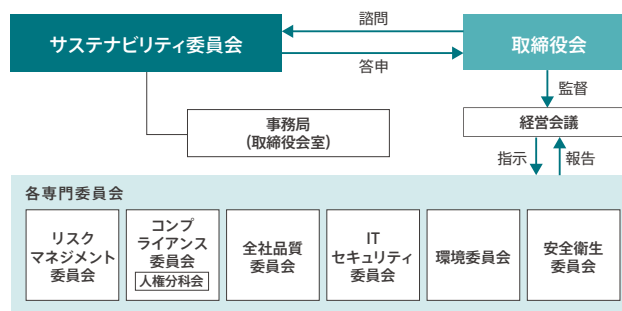
サステナビリティ憲章

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。

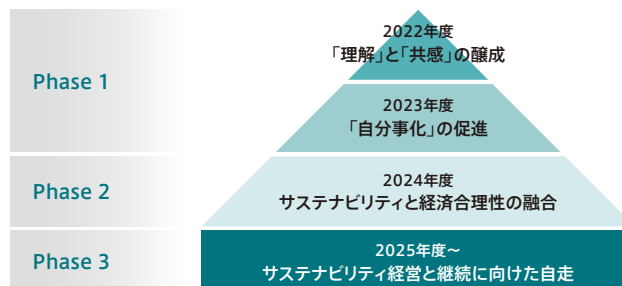
- ・透明性の高い経営を行いながら、ステークホルダーとの信頼関係を構築します。
- ・社会的課題の解決に資する新たな価値を共創・提供します。

サステナビリティ基本方針

- | | | |
|--------------|-------------|-----------|
| ・リスクマネジメント方針 | ・情報セキュリティ方針 | ・人材方針 |
| ・コンプライアンス方針 | ・調達方針 | ・労働安全衛生方針 |
| ・人権方針 | ・情報開示方針 | ・社会貢献方針 |
| ・品質方針 | ・環境方針 | ・税務方針 |



サステナビリティ委員会の中期計画



サステナビリティ委員会委員長メッセージ



社外取締役 サステナビリティ委員会 委員長 高倉 千春

外部環境の認識

気候変動、生物多様性、人権など、地球や社会が抱えるさまざまな課題について、企業としてどう捉え、どう取り組んでいくかが重要となっています。また、不確実性の高い現代において、財務だけでなく非財務情報が重要性を増してきており、サステナビリティの視点を取り入れた事業展開の必要性を認識しています。このため、当社グループの事業を通じて社会の課題解決に取り組むことで、社会と当社グループの持続可能性を高めていきたいと考えています。

委員会のミッション・ビジョン

サステナビリティ経営のあるべき姿を見据えて、当社のコア・コンピタンスや経営理念を中核とし、社会的課題の解決に向けて私たちに何ができるのかを議論しています。本委員会は、取締役会への答申・提言を通じて、ミッション・ビジョンの実現を目指します。

ミッション

持続可能な社会に向け、これまでの枠組みを超えて社会と当社グループが共存し、企業価値を向上させることで「Niterraグループのサステナビリティ経営」を「未来志向」へシフトする

ビジョン

人々の幸せと地球・宇宙の持続可能な共存に向けて、蓄積した経験と技術を活かして行動し、社会からの「理解と共感」を得ている

委員会の活動

2025年度は、「サステナビリティ経営と継続に向けた自走」を目指し、改めて委員会かどうあるべきかの議論と前年度に引き続いてマテリアリティの議論を深めました。その結果として短中期のESGの課題に関しては執行側に任せ、「社会的課題解決」「人的資本」「経営基盤」の3つを「優先的に取り組む経営課題」をより長期目線で深掘りしていくために2026年度は構成メンバーに社外取締役2名を追加するとともに、外部有識者も加え、さらに代表取締役2名にも入っていただき、客観的かつ実質的な議論ができるように体制を変更するというで取締役会の承認を得ました。

2026年度は、昨年度に引き続き「サステナビリティ経営と継続に向けた自走」を目指し、新たな体制のもとで、Niterraグループとしての将来の方向性を定め、「優先的に取り組む経営課題」に対処することで企業価値の向上を追求していきます。



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

私たちの現在地

価値創造プロセス

価値創造の歩み

資本とアウトカム

競争優位の源泉

事業概要

サステナビリティ推進体制

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

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

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。

2025年度からの中期経営計画2030のスタートにあたり、新たに「優先的に取り組む経営課題」として「社会的課題解決」「人的資本」「経営基盤」を制定し、それぞれに主な取り組み内容を設定しています。

優先的に取り組む経営課題の特定プロセス

STEP 1 外部環境認識

国連グローバル・コンパクト、SDGs、GRIスタンダード、ESG調査の内容、業界団体のガイドライン、ISSB、ESRS (CSRD)などの外部要請、他社ベンチマークなどを参考に、社会からの要請事項(課題)を抽出し、それらに関連するリスクと機会を認識。

社会的課題・外部環境	リスクと機会	短期*	中期*	長期*
地球環境課題	温室効果ガスの排出削減：省エネや再エネ技術、環境対応技術への投資（カーボンニュートラル）	リスク	機会	
	脱炭素・炭素循環型社会に向けたCO ₂ の有効利用（気候変動への適応）		機会	
	環境配慮製品の拡充		機会	
	再生可能エネルギーの活用（カーボンニュートラル）		機会	
	分散電源、エネルギーの地産地消（エネルギー）		機会	
国際情勢問題	生物多様性の保全	リスク	機会	
	環境規制（炭素税、リサイクル規制、化学物質規制など）の強化	リスク	機会	
	内燃機関を搭載した自動車の減少	リスク		
	新興国・グローバルサウスでの自動車需要の拡大（大気汚染など）		機会	
	人々の移動や消費などに対する志向の変化	リスク	機会	
経済発展と社会的課題解決の両立を目指す社会の構築	社会的課題の解決に寄与する技術・製品・事業の開発		機会	
	人材の確保と多様化（雇用の安定性、ダイバーシティ、人材の育成）	リスク	機会	
	働き方や価値観の多様化（ワーク・ライフ・バランス、機会均等と公平性）	リスク	機会	
	Well-being（健康と安全、適正な労働時間）		機会	
	人権の尊重	リスク		
その他	品質マネジメントシステムの維持管理	リスク		
	経営人材の多様化	リスク	機会	
	原材料の安定調達	リスク		
	地政学的リスク	リスク		
	地震・気候変動による災害の発生	リスク		
その他	コンプライアンスの実践	リスク		
	情報セキュリティへの対応（サイバー攻撃）	リスク		

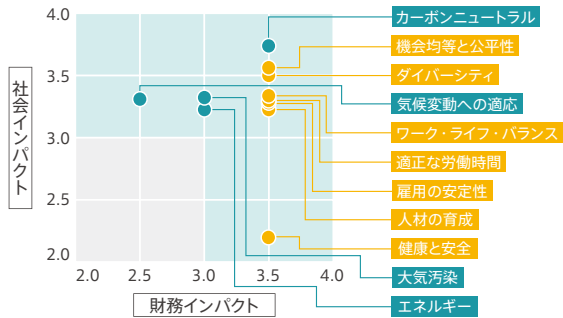
STEP 2 ロングリスト作成・絞り込みとシナリオ作成

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。



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をもと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、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。



社会インパクト：深刻度（規模、範囲、回復困難度）と発生可能性のスコアの平均。それぞれ5段階で評価。
財務インパクト：影響額と発生可能性のスコアの平均。影響額は、10億円以上20億円未満を1、80億円以上を5として5段階で評価。発生可能性は、「稀に発生」を1、「すでに起きている」を5として5段階で評価。

※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：長期経営計画の目指す姿に合わせた2040年ごろまで



PROLOGUE

> 01 価値創造ストーリー

私たちの現在地

価値創造プロセス

価値創造の歩み

資本とアウトカム

競争優位の源泉

事業概要

サステナビリティ推進体制

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

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



特定した優先的に取り組む経営課題と主な取り組み内容は、下表の通りです。

詳細は「優先的に取り組む経営課題の活動レビュー」▶ P.24-25

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 ●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。省エネ、ものづくり改善、働き方改革、創エネなどの施策に加えて、新技術も導入しながら自社努力による計画的なCO ₂ 排出量削減と経済的な成長を両立していきます。	CO ₂ 排出量の削減	スコープ1・2に対して 2030年度: 46% 削減(2018年度比) 2035年度: 71.4% 削減(2018年度比) 2050年度:ネットゼロ スコープ3に対して 2030年度: 30% 削減(2018年度比)	▶ P.65
		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きたいと考えています。世界が直面する課題は多岐に亘り、気候変動やエネルギー問題をはじめ、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セラミックスを中心とし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 (内燃機関関連事業)	貴金属プラグの販売比率: 50% 以上	▶ P.24
 人的資本	多様で主体的な人材がNiterra ウェイを体現する ●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グループの持続的発展の原動力へ	多様性と個性の尊重	企業がかかえる人事課題として、少子高齢化による労働力不足、競合他社との人材争奪戦、エンゲージメント低下による離職率増などさまざまあり、人的資本経営の推進が必要不可欠となっています。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これらの課題を解決し、当社グループの発展に繋がると考えています。経営戦略の達成のため、必要な人材の把握、最適配置を行い、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、組織力を高めていくグローバルタレントマネジメントを導入するとともに、「Niterraウェイ」の浸透施策を打つことで、高い動機をもつ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。そのベースとなるのは、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)の考え方です。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に努めています。いきいきと働ける環境の中、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。	個々に適したポジショニングとポテンシャルの最大限発揮に向けた人事制度の構築と運用	エンゲージメントサーベイにおける動機付け要因 平均点 3.56 以上	▶ P.53
				女性・外国籍・キャリア採用の活躍推進	女性・外国籍・キャリア採用の管理職比率: 30% (国内グループ連結) 女性管理職比率: 10% (日本特殊陶業 単体)	▶ P.51
 経営基盤	変革を促す、新たなグローバル経営基盤を作る ●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	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	女性・外国籍取締役比率: 30% 以上	▶ P.70
				取締役の社外比率の向上	社外比率:過半数	▶ P.70
		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	統合型リスクマネジメントで特定された優先リスクへの軽減活動実施	▶ P.85
		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。	全従業員に対する、コンプライアンス意識調査と継続的な教育啓発活動の実施	●コンプライアンス意識調査実施と結果の開示 ●重大コンプライアンス違反ゼロ件	▶ P.86
		人権尊重	当社グループの事業活動により、当社グループの従業者をはじめとして、お取引先さまの従業者、地域にお住まいの皆さまなど、さまざまな人びとが影響を受けていることを認識しています。そのため、国際規範に基づいて、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。	人権デュー・ディリジェンスの対応	定期的な実施と結果の開示	▶ P.54
		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て、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 ・ITセキュリティ監査の実施と結果開示 ・グローバルでのサイバーセキュリティインシデント発生件数ゼロ	▶ P.88
 生産性向上				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た付加価値生産性の向上および業務効率の革新	生産性向上: 1.4倍 (2024年度比)	

※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

私たちの現在地

価値創造プロセス

価値創造の歩み

資本とアウトカム

競争優位の源泉

事業概要

サステナビリティ推進体制

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

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

優先的に取り組む経営課題の活動レビュー

主な取り組み内容の2025年度の進捗状況は、全体として概ね計画通り順調に推移しています。そのうち、気候変動対応における技術開発によるCO₂排出量の削減、また、社会的課題の解決に寄与する技術・製品・事業のうちの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当初の計画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	①スコープ1・2 ・2030年度:46%削減(2018年度比) ・2035年度:71.4%削減(2018年度比) ・2050年度:ネットゼロ ②スコープ3 ・2030年度:30%削減(2018年度比)
2025年度進捗	①31.9%削減(2018年度比) ②8.5%削減(2018年度比)		
2025年度の取り組み	①スコープ1・2 ・カンパニー別CO ₂ 削減ロードマップを実行した。 ・2035年度に向けて、工程変更を伴う大幅削減案件の検討を進めた。 ・製品開発段階でLCAを実施する仕組みの検討を実施した。 ②スコープ3 ・カテゴリ1については、お取引先さまを対象とするCN調査、説明会、支援活動を実施した。また、削減効果を反映できる算定方法を検討した。		
2026年度以降の課題認識	①スコープ1・2:2035年度に向けた施策(特に技術開発案件)の提案 ②スコープ3:Tier1のスコープ1・2の削減を目標化し、サプライヤーを協創パートナーとしたさらなる連携強化		

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		
主な取り組み内容	自動車関連環境配慮製品の普及・拡販(内燃機関関連事業)	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
2025年度進捗	①46% ②43%		
2025年度の取り組み	①補修用市場(AM)において、地域ごとの市場特性を反映した価格体系の最適化を行うことで、貴金属プラグの市場浸透を図った。 ②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への拡販を進めた。		
2026年度以降の課題認識	市場の発展段階に応じた販売戦略の策定と実行		

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		
主な取り組み内容	自動車関連環境配慮製品の普及・拡販(EV関連事業)	目標・アウトプット	セラミックス製ペアリングボールおよびセラミックス製放熱基板の拡販
2025年度進捗	Niterraグループの販売網を通じた海外での販売		
2025年度の取り組み	・国内外の顧客に対して、戦略的な受注獲得活動を推進した。 ・新規製品をラインアップに加え、顧客ニーズに即した提案を強化した。		
2026年度以降の課題認識	・Niterraグループの販売網を通じたグローバルな市場アクセスの拡大 ・原材料の安定調達に向けた調達ルート最適化および代替素材への転換推進		

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		
主な取り組み内容	定置型環境エネルギー関連製品の普及・拡販	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となるSOFCの拡販と水素製造装置の普及を目指したSOECおよびリバーシブル固体酸化物形セルの開発・事業化
2025年度進捗	① SOFCの拡販 ・多様燃料対応および新規用途向けの拡販		② SOECおよびrSOCの開発・事業化 ・10kWスタックの試作・評価完了 ・セル開発による耐久性向上
2025年度の取り組み	① SOFCの拡販 ・多様燃料対応および新規用途向けの売上拡大と新規顧客発掘を推進した。 ② SOEC および rSOC の開発・事業化 ・10kW スタックを試作し狙い通りの出力が出ることを確認した。 ・セル開発により耐久性を向上した。		
2026年度以降の課題認識	事業計画の戦略的な更新と、拡販および事業化に向けた施策の展開		

人的資本	多様性と個性の尊重		
主な取り組み内容	個々に適したポジショニングとポテンシャルの最大限発揮に向けた人事制度の構築と運用	目標・アウトプット	エンゲージメントサーベイにおける動機付け要因 平均点3.56以上
2025年度進捗	平均点3.42		
2025年度の取り組み	・国内の人事制度改定に取り組み、グローバルグレーディングの導入準備を進めた。 ・Niterraウェイの共有価値観を軸に人材戦略の全体像(採用・育成・評価・配置・登用・職場風土)を構築した。		
2026年度以降の課題認識	・人事制度改定の本格的な運用(2026年度から実施) ・グローバルグレーディングの精緻化、ジョブディスクリプションの拡充(キャリア・スキル)と異動・育成施策への接続 ・各種サーベイ、評価の運動強化による、データに基づく職場風土改善活動の実施		

人的資本	多様性と個性の尊重		
主な取り組み内容	女性・外国籍・キャリア採用の活躍推進	目標・アウトプット	①女性・外国籍・キャリア採用の管理職比率:30%(国内グループ連結) ②女性管理職比率:10%(日本特殊陶業 単体)
2025年度進捗	①27.0% ②5.5%		
2025年度の取り組み	・Raise UPプログラム(選抜型女性管理職登用研修)を継続して実施した。 ・多様性を受容する風土醸成のため、DE&I講演会を開催した。		
2026年度以降の課題認識	管理職および主任・係長の候補となる女性従業員の継続的な育成・採用		



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

私たちの現在地
価値創造プロセス
価値創造の歩み
資本とアウトカム
競争優位の源泉
事業概要
サステナビリティ推進体制
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

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



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・外国籍比率:30%以上 ②社外比率:過半数
2025年度進捗	①36%（11名中4名） ②64%（11名中7名）		
2025年度の取り組み	・取締役会において、社外・社内にかかわらず関連に意見が交われ、審議が行われた。 ・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行われた。		
2026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防の管理および未然防止	目標・アウトプット	統合型リスクマネジメントで特定された優先リスクへの軽減活動実施
2025年度進捗	・2025年度優先リスクへの対策の推進 ・2026年度リスクマップの更新と優先リスクの特定 ・経営リスク（経営視点での戦略リスク）管理の導入に向けた取り組み開始 ・グローバル優先リスクの選定と取り組み状況の検証		
2025年度の取り組み	・優先リスク対策状況について、リスクマネジメント委員会等での指摘課題への対応を推進した。 ・中計をベースとした経営リスクのカテゴリーとリスク対応の方向性を設定。主管部門を設定し、リスクシナリオに基づくヒアリングおよび現状評価を実施した。 ・海外グループ各社を対象にした海外リスクアセスメント、およびグローバル優先リスクへの対応を継続した。		
2026年度以降の課題認識	・経営リスク分析の深掘りと評価精度の向上 ・海外リスクアセスメントの精緻化と定着および拠点に応じたリスク低減策の提案		

経営基盤	コンプライアンス		
主な取り組み内容	全従業員に対する、コンプライアンス意識調査と継続的な教育啓発活動の実施	目標・アウトプット	①コンプライアンス意識調査実施と結果の開示 ②重大コンプライアンス違反ゼロ件
2025年度進捗	①コンプライアンス意識調査の実施完了 ②重大コンプライアンス違反4件		
2025年度の取り組み	・国内グループ全従業員を対象にコンプライアンス意識調査を実施。低評価の部門・グループ会社において改善策と活動計画を策定し、対策を実施中。 ・国内グループ全従業員を対象とする階層別コンプライアンス研修を実施した。 ・『グローバルコンプライアンスガイドブック』を全グループ会社に発行した。		
2026年度以降の課題認識	・海外グループ会社における内部通報制度の周知率の向上、『グローバルコンプライアンスガイドブック』を活用した教育啓発の実施 ・階層別コンプライアンス研修による内部通報制度のさらなる浸透とリスク予防		

経営基盤	人権尊重		
主な取り組み内容	人権デュー・ディリジェンスの対応	目標・アウトプット	定期的な実施と結果の開示
2025年度進捗	・人権デュー・ディリジェンスの調査において、重大な懸念事項はなし ・2024年度の調査結果および取り組みをウェブサイト等で開示		
2025年度の取り組み	・従業員を対象とするコンプライアンス意識調査、グループ会社を対象とする人権・労働調査、お取引先さまを対象とする『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を実施し、取り組み状況を確認した。		
2026年度以降の課題認識	・人権リスク把握の網羅性向上に向けた調査対象範囲の拡大 ・実地監査の導入等による人権デュー・ディリジェンスの実効性の向上		

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 (ISMS) の維持 ・ITセキュリティ監査の実施と結果開示 ・グローバルでのサイバーセキュリティインシデント発生件数ゼロ
2025年度進捗	・ITセキュリティ監査を実施し、成熟度レベルが向上 ・不測の事態に対する事業継続体制 (IT-BCP) の策定・整備を進めた		
2025年度の取り組み	・国内外グループ会社においてITセキュリティ監査を実施した。 ・ISMS活動をはじめとするセキュリティ対策により、インシデント件数・深刻度は低水準を維持した。		
2026年度以降の課題認識	グループ全体を網羅するITガバナンスの確立と有事を見越した運用の仕組みづくり		

経営基盤	生産性向上		
主な取り組み内容	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た付加価値生産性の向上および業務効率の革新	目標・アウトプット	生産性向上:1.4倍(2024年度比)
2025年度進捗	【直接】情報活用基盤とモデルラインの仕様確定 【間接】中期(2029年度まで)の人員計画の策定、および目標化		
2025年度の取り組み	【直接】情報活用基盤として統合プラットフォームの仕様を決定した。また、スマートファクトリーに向けたモデルラインにおいて設備仕様の検証が完了した。 【間接】機能役割定義とそれに基づく最適ナリソースを決定した。		
2026年度以降の課題認識	【直接】部門横断プロジェクトにおける連携体制の強化 【間接】事業部門における機能役割定義と最適なリソースの決定		

PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

私たちの現在地

価値創造プロセス

価値創造の歩み

資本とアウトカム

競争優位の源泉

事業概要

サステナビリティ推進体制

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

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