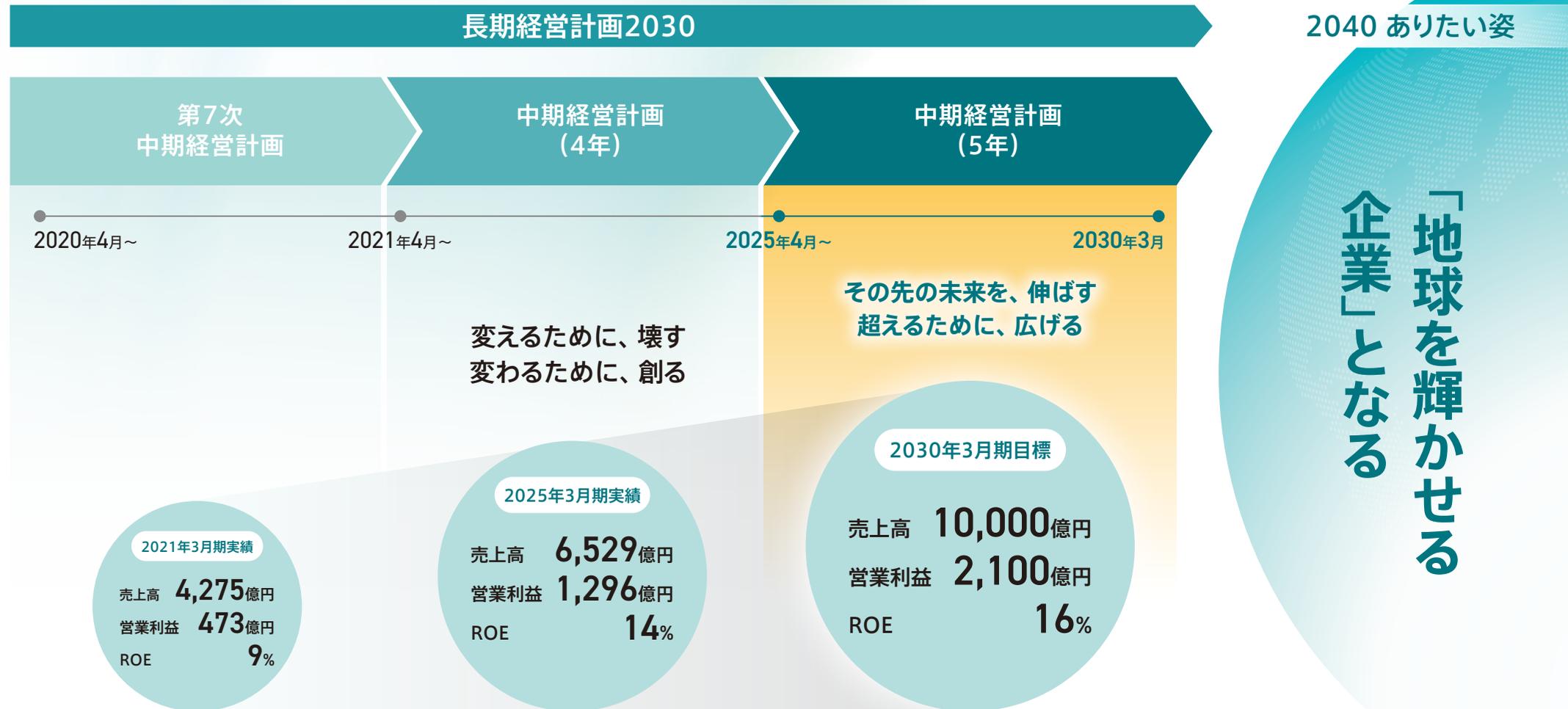


# 02 成長戦略

## 成長戦略の変遷

中期経営計画2030は、2040 ありたい姿に向けた長期経営計画2030の最終段階です。

内燃関連事業での利益成長を基盤とし、セラミック技術を活かした注カドメインの拡大を進めていきます。



### PROLOGUE

#### 01 価値創造ストーリー

#### > 02 成長戦略

##### 成長戦略の変遷

2040 ありたい姿、使命

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

優先的に取り組む経営課題に関する特集

ウェルビーイング担当執行役員メッセージ

サステナビリティ推進体制

経営戦略担当役員メッセージ

中期経営計画2025振り返り

中期経営計画2030

DX戦略

事業戦略 自動車関連

事業戦略 コンポーネント・ソリューション

#### 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

# 02 成長戦略 2040 ありたい姿、使命

## 2040 ありたい姿

### 「地球を輝かせる企業」となる

Niterraグループが掲げる「2040 ありたい姿」は、「“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」ことです。中期経営計画2025(2021～2024年度)以降の目まぐるしい経営環境の変化に対応し、持続可能な成長を遂げるため、企業固有のコア・アセットを経営課題に合わせ再構成し、自社の競争力を高めていく必要があります。経営を通じて過去から蓄積してきた技術、コア・アセットを軸としながらも新たな価値創造を実現し、社会的課題を解決する姿勢を明確にしていくべく、この「2040 ありたい姿」を定めました。

## 使命

当社グループは、「これまで培ってきたセラミックスを中心としたコア・アセット」と「新たなコア・アセット」を取り込み、異なる資源を繋ぐことで、最小限の資源を徹底的に使い抜き、再生・循環ソリューションを社会に提供します。この取り組みは、「“ceramics and Beyond, eXceeding imagination”『セラミックスとその先へ、想像のその先へ』』という言葉に凝縮されています。当社グループは、経営を通じて過去から蓄積してきた技術、コア・アセットを軸としつつも、新たな価値創造を実現し、社会的課題を解決する姿勢を明確にすることで、グループ一丸となって社会的課題の解決を目指します。

**ceramics and Beyond,  
eXceeding imagination**

セラミックスとその先へ、想像のその先へ

## 注カドメイン

社会的課題解決のための「コア・アセットを軸とした事業の創出」において、注カドメインの絞り込みをおこなっています。具体的には、当社のコア・アセットが最大活用できる「モビリティ」「半導体」「環境・エネルギー」の3つに経営資源を集中し、事業化していく方針です。

※なお、メディカル領域については、注カドメインとして定めるのではなく、コア・アセットを活用した事業の取り組みとします。



## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

## > 02 成長戦略

成長戦略の変遷

2040 ありたい姿、使命

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

優先的に取り組む経営課題に関する特集

ウェルビーイング担当執行役員メッセージ

サステナビリティ推進体制

経営戦略担当役員メッセージ

中期経営計画2025振り返り

中期経営計画2030

DX戦略

事業戦略 自動車関連

事業戦略 コンポーネント・ソリューション

### 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

# 02 成長戦略 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。これまでの「優先的に取り組む課題」は、長期経営計画2030のスタート時に、ESGに関するテーマを中心に抽出していましたが、2025年度からの中期経営計画2030のスタートにあたり、基本的な考え方となる「優先的に取り組む経営課題」を新たに制定し、従来の8つの「優先的に取り組む課題」を、3つに再分類しました。

## ● 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		短期*	中期*	長期*	
<b>社会的課題・外部環境</b> <b>地球環境課題</b> ● 気候変動 ● 脱炭素・炭素循環型社会 ● 生物多様性 ● 環境破壊 ● 資源循環 (サーキュラーエコノミー) <hr/> <b>国際情勢問題</b> ● 保護主義 ● 国際紛争 ● 新興国台頭 ● グローバルサウス ● 格差社会 ● 人権 <hr/> <b>経済発展と社会的課題解決の両立を目指す社会の構築</b> ● ロボット、自動化、省人化 ● AI (人工知能) ● センシングIoT ● ナノテクノロジー ● バイオテクノロジー ● 少子高齢化・人口爆発 ● ダイバーシティ ● ワーク・ライフ・バランス ● パンデミック ● 地震	<b>リスクと機会</b>				
	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 <sub>2</sub> 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		●	→
	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	●	→
	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	●	→	
	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	●	→		
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	●	→		

\*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

Home Menu Back Forward

## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

## > 02 成長戦略

- 成長戦略の変遷
- 2040 ありたい姿、使命
- 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
- 優先的に取り組む経営課題に関する特集
- ウェルビーイング担当執行役員メッセージ
- サステナビリティ推進体制
- 経営戦略担当役員メッセージ
- 中期経営計画2025振り返り
- 中期経営計画2030
- DX戦略
- 事業戦略 自動車関連
- 事業戦略 コンポーネント・ソリューション

### 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

# 02 成長戦略 優先的に取り組む経営課題 (Niterra マテリアリティ)



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

> 02 成長戦略

- 成長戦略の変遷
- 2040 ありたい姿、使命
- 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
- 優先的に取り組む経営課題に関する特集
- ウェルビーイング担当執行役員メッセージ
- サステナビリティ推進体制
- 経営戦略担当役員メッセージ
- 中期経営計画2025振り返り
- 中期経営計画2030
- DX戦略
- 事業戦略 自動車関連
- 事業戦略 コンポーネント・ソリューション

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

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。



集中討議

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、CSR・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。



私たちは、Niterra ウェイ (CSR・サステナビリティ憲章) にも謳われているように、持続可能な社会の実現に寄与することで、企業価値を向上していくことを目指しています。そのためには、社会的課題の解決が最重要経営課題と考え、Niterra ならではの想いも込めて「技術と発想で地球を輝かせる」こと、そして「地球を輝かせる」ための人材創出をおこない「多様で主体的な人材が Niterra ウェイを体現すること、また「地球を輝かせる」ための基盤整理をおこない「変革を促す新たな

グローバル経営基盤を作る」ことをあわせて推進していきます。具体的には、多様な技術の組み合わせを通じた社会的課題解決への貢献、再生可能・循環可能なソリューションの提供をおこなっていきます。またそれを支える人的資本投資としては、多様な人材が個を活かしていきいきと働くことができる仕組みの拡充、変革中も主体的に動き、未来を切り開く人材の育成、より高度な課題に対し、専門性を持って、新たな価値を創造できる人材の育成などをおこないます。さらにこれ

らを支える経営基盤整理として、迅速な意思決定を支え、戦略的なリスクコントロールを可能にする組織プラットフォームの構築を実現していきます。そしてこれらの項目を実現するために、「社会的課題解決」「人的資本」「経営基盤」のそれぞれの分野で中長期的な視点でより具体的な取り組み内容とその目標を設定して取り組んでいくことが重要だと考えています。

# 02 成長戦略

## 優先的に取り組む経営課題 (Niterra マテリアリティ)

特定した優先的に取り組む経営課題は、下表の通りです。

詳細は「優先的に取り組む経営課題 (Niterra マテリアリティ) の活動レビュー」 [▶ P.30-31](#)

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
 <p>社会的課題解決</p> <p>技術と発想で地球を輝かせる</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>多様な技術を融合させ社会的課題解決に貢献</li> <li>再生・循環可能なソリューションの提供</li> </ul>	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 <sub>2</sub> 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 <sub>2</sub> を削減することが重要な課題と認識しています。	CO <sub>2</sub> 排出量の削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量 [2018年度比]</li> <li>2030年度: <b>30%削減</b> ※2026年4月に「46%削減」に変更予定</li> <li>2035年度: <b>71.4%削減</b></li> <li>2050年度: カーボンニュートラル (ネットゼロ)</li> </ul> <a href="#">▶ P.70</a>
	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、気候変動や食料不足をはじめ、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 燃料電池の開発 無鉛圧電材の用途開発 センシングIoT事業の開発 カーボンニュートラル・アズ・ア・サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>貴金属プラグの販売比率: <b>50%以上</b></li> <li>全領域空燃比センサの販売比率: <b>50%以上</b></li> <li>CO<sub>2</sub>フリー水素利用を視野に入れた高効率分散型電源の普及</li> <li>有鉛圧電材からの代替促進</li> <li>自動化、最適化、汎用化などによる事業の効率向上</li> <li>合成燃料(メタン)製造システムの構築と導入</li> </ul>
 <p>人的資本</p> <p>多様で主体的な人材がNiterra ウェイを体現する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>その成長がNiterraグループの持続的発展の原動力へ</li> </ul>	グローバル人材マネジメント	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当社グループの発展に繋がると考えています。	女性・外国籍・キャリア採用の促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職の女性・外国籍・キャリア採用比率: <b>25%</b></li> </ul> <a href="#">▶ P.61</a>
	新たな人事制度の検討			<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員満足調査の結果向上</li> </ul> <a href="#">▶ P.58</a>
 <p>経営基盤</p> <p>変革を促す、新たなグローバル経営基盤を作る</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>外部環境の変化に適応し、より強い企業体質への変革</li> <li>迅速な決定と戦略的リスク管理を可能にする</li> </ul>	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性・外国籍取締役比率: <b>30%以上</b></li> </ul> <a href="#">▶ P.77</a>
	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。	取締役の社外比率の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外比率: <b>3分の1以上</b></li> </ul> <a href="#">▶ P.77</a>
	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。	重大インシデントの頭在化予兆の管理および未然防止	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営の意思決定に資するリスクマネジメントシステムの構築</li> </ul> <a href="#">▶ P.90</a>
	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。	役員・従業員の意識調査と継続的な教育啓発	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス意識調査実施と結果の開示</li> </ul> <a href="#">▶ P.91</a>
			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	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報セキュリティマネジメントシステムの維持</li> </ul> <a href="#">▶ P.93</a>

※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

#### > 02 成長戦略

成長戦略の変遷  
 2040 ありたい姿、使命  
**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  
 優先的に取り組む経営課題に関する特集  
 ウェルビーイング担当執行役員メッセージ  
 サステナビリティ推進体制  
 経営戦略担当役員メッセージ  
 中期経営計画2025振り返り  
 中期経営計画2030  
 DX戦略  
 事業戦略 自動車関連  
 事業戦略 コンポーネント・ソリューション

#### 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) の活動レビュー



主な取り組み内容の2024年度の進捗状況は、気候変動、人材マネジメント、ガバナンスについては目標を達成した項目もあり、おおむね順調に推移しています。

また、社会的課題の解決に寄与する技術・製品・事業のうち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想定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 <sub>2</sub> 排出量の削減	目標・アウトプット	CO <sub>2</sub> 排出量: 30%削減 [2018年度比] (2030年度) ※2026年4月に「46%削減」に変更予定
2024年度進捗	31.7%削減 (19.1万トン)		
2024年度の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>カンパニー別のCO<sub>2</sub>削減ロードマップを策定した。</li> <li>2023年度にイントラネットに開設した「気候変動対応の専用サイト」の海外向けサイトを開設し、情報提供を開始した。</li> </ul>		
2025年度以降の課題認識	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.5℃目標に適する目標値への見直し</li> <li>海外グループ会社におけるCO<sub>2</sub>削減活動の推進</li> </ul>		

社会的課題解決	社会的課題の解決に寄与する技術・製品・事業の開発		
主な取り組み内容	自動車関連環境配慮製品の普及・拡販	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
2024年度進捗	①46% ②41%		
2024年度の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>EVシフトが鈍化し、貴金属プラグの搭載が多い四輪車の販売が維持されたことにより、貴金属プラグの販売比率が維持された。</li> <li>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が躍進したことにより当社シェアの高い日米欧系メーカーの新車販売が不振。結果として全領域空燃比センサの販売比率が想定ほど伸びなかった。</li> </ul>		
2025年度以降の課題認識	EV化や競合製品の動向など、市場環境の見極め		

社会的課題解決	社会的課題の解決に寄与する技術・製品・事業の開発		
主な取り組み内容	燃料電池の開発	目標・アウトプット	CO <sub>2</sub> フリー水素利用を視野に入れた高効率分散型電源の普及
2024年度進捗	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規用途向けの拡販</li> <li>家庭用高効率モノジェネレーションシステムの開発</li> </ul>		
2024年度の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様燃料対応などの新規用途向けの拡販に取り組んだ。</li> <li>家庭用燃料電池への参入計画を見直し、高効率モノジェネレーションシステムを開発。</li> </ul>		
2025年度以降の課題認識	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務・産業用向けの堅調な立上げ</li> <li>新規用途向けの市場開拓と家庭用向けの再計画立上げ</li> <li>海外顧客への積極的な提案</li> </ul>		

▶ P.32 特集 水素製造と発電が可能な小型リバーシブル SOFC システム

社会的課題解決	社会的課題の解決に寄与する技術・製品・事業の開発		
主な取り組み内容	無鉛圧電材の用途開発	目標・アウトプット	有鉛圧電材からの代替促進
2024年度進捗	代替件数の年度目標達成		
2024年度の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>有鉛圧電材からの代替としての無鉛圧電材を、予定通り出荷した。</li> <li>代替用途に限らず、無鉛圧電材を必要とする新規顧客を開拓した。</li> <li>無鉛圧電材の性能アップに取り組み中。</li> </ul>		
2025年度以降の課題認識	<ul style="list-style-type: none"> <li>有鉛圧電材の規制動向の見極めと性能アップ</li> <li>無鉛圧電材の認知度向上</li> </ul>		

社会的課題解決	社会的課題の解決に寄与する技術・製品・事業の開発		
主な取り組み内容	センシングIoT事業の開発 (陸上養殖システム)	目標・アウトプット	自動化、最適化、汎用化などによる事業の効率向上
2024年度進捗	陸上養殖システムの市場納入開始		
2024年度の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>新会社 Niterra AQUA を設立した。</li> <li>オンラインショップでの販売体制を構築し、うるみえびの販売を開始した。</li> <li>実証試験に適用できる Niterra 養殖システムのベース構築を完了した。</li> </ul>		
2025年度以降の課題認識	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスに適用できる Niterra 養殖システムの構築</li> <li>実証試験およびビジネス顧客の開拓</li> <li>システム購入者向けのえび販売ルートの開拓</li> </ul>		

社会的課題解決	社会的課題の解決に寄与する技術・製品・事業の開発		
主な取り組み内容	カーボンニュートラル・アズ・ア・サービス*	目標・アウトプット	合成燃料(メタン)製造システムの構築と導入
2024年度進捗	<ul style="list-style-type: none"> <li>メタン製造テスト機設置完了</li> <li>地域 CCU として実証試験を実施</li> </ul>		
2024年度の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>メタネーションの反応開始温度の低温化に取り組んだ。</li> <li>地域 CCU の実証実験で収穫した“地域 CCU® 温室みかん”を販売した。</li> <li>回収した CO<sub>2</sub> を運搬する際の CO<sub>2</sub> 排出量をモニタリング中。</li> </ul>		
2025年度以降の課題認識	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub> 回収のさらなる低コスト化、省エネ化</li> <li>回収した CO<sub>2</sub> の利活用先の拡大</li> </ul>		

※カーボンニュートラル・アズ・ア・サービスとは、当社が考える脱炭素循環型社会とソリューションサービスの構想案です。詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。  
 ■ <https://www.sustainability.niterragroup.com/ja/themes/524/>  
 ■ [https://www.niterragroup.com/business/innovation/new\\_business/ccu/](https://www.niterragroup.com/business/innovation/new_business/ccu/)

※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

## ▶ 02 成長戦略

成長戦略の変遷

2040 ありたい姿、使命

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

優先的に取り組む経営課題に関する特集

ウェルビーイング担当執行役員メッセージ

サステナビリティ推進体制

経営戦略担当役員メッセージ

中期経営計画2025振り返り

中期経営計画2030

DX 戦略

事業戦略 自動車関連

事業戦略 コンポーネント・ソリューション

## 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



人的資本	グローバル人材マネジメント		
主な取り組み内容	①女性・外国籍・キャリア採用の促進 ②新たな人事制度の検討	目標・アウトプット	①管理職の女性・外国籍・キャリア採用比率:25% ②従業員満足度調査の結果向上
2024年度進捗	①26.4% (2025年4月1日時点) ※国内グループは26.9% (2025年3月末時点、管理職級の専門職を含まない) ②3.48 (2022年度3.33、2023年度3.46)		
2024年度の取り組み	①●Raise UPプログラム(選抜型女性管理職登用研修)の前段階となるプレRaise UPプログラムを始動し、将来の主任・係長となり得る人材を育成した。 ●多様性を受容する風土醸成のため、DE&I WEEKを継続して開催した。 ②●最重要課題である人材ポートフォリオ(要員計画)に取り組み、現状把握を完了した。 ●部長向けに取り組み共有会を開催し、各部門の具体的なアクションを共有し、他部門との繋がりを『共生』のマインドを培う機会とした。		
2025年度以降の課題認識	①Raise UPプログラム、プレRaise UPプログラムの候補者不足 ②事業ポートフォリオに対応した適所適材な人材配置		

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・外国籍取締役比率:30%以上 ②社外比率:3分の1以上
2024年度進捗	①36% (11名中4名) ②64% (11名中7名)		
2024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され、審議がおこなわれた。 ●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おこなわれた。		
2025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、予兆の管理および未然防止	目標・アウトプット	経営の意思決定に資するリスクマネジメントシステムの構築
2024年度進捗	●優先リスク対策状況のモニタリング、リスク低減活動の推進 ●経営視点での戦略リスクを統合型リスクマネジメントに取り込むことを目的に、リスク要素の洗い出しを実施		
2024年度の取り組み	●リスク主管部門による優先リスクへの対策状況をモニタリングし、リスク低減活動を推進した。 ●グローバル優先リスクへの対応を継続し、本社リスク主管部門による対応のモニタリング・評価を実施した。 ●「戦略リスク=中期経営計画の目標達成を阻害するリスク」と定義し、リスク要素の洗い出しを実施した。		
2025年度以降の課題認識	●グローバル優先リスクへの対応支援とモニタリング ●戦略リスクを取り込んだ統合型リスクマネジメントによるリスク未然防止活動の推進		

経営基盤	コンプライアンス		
主な取り組み内容	役員・従業員の意識調査と継続的な教育啓発	目標・アウトプット	コンプライアンス意識調査実施と結果の開示
2024年度進捗	●低スコア部門への改善施策の継続実施 ●階層別教育の実施		
2024年度の取り組み	●2023年度コンプライアンス意識調査での低スコア部門において改善施策を継続実施した結果、改善したことを確認した。 ●階層別のコンプライアンス教育を実施した。		
2025年度以降の課題認識	●コンプライアンス意識調査の実施とその結果を踏まえた改善施策の有効性確認 ●グローバル視点でのコンプライアンス活動の強化 ●継続的な階層別教育の実施		

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の構築
2024年度進捗	●グローバルセキュリティ体制継続強化 ●サイバーBCP構築 ●ITセキュリティ監査の国内外全拠点実施		
2024年度の取り組み	●グループ規程を改訂し、グローバル会議を開催して体制強化を図った。 ●対象カンパニーでIT-BCPを作成し、訓練を実施した。海外グループ会社においてはIT-BCP作成を進行中。 ●ITセキュリティ監査を国内外全拠点で実施した。		
2025年度以降の課題認識	●IT-BCPにおけるカンパニー間の連携や全体最適化 ●ITセキュリティ監査の効率化、高度化		

※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

## &gt; 02 成長戦略

成長戦略の変遷

2040 ありたい姿、使命

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

優先的に取り組む経営課題に関する特集

ウェルビーイング担当執行役員メッセージ

サステナビリティ推進体制

経営戦略担当役員メッセージ

中期経営計画2025振り返り

中期経営計画2030

DX戦略

事業戦略 自動車関連

事業戦略 コンポーネント・ソリューション

## 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

社会的課題の解決に寄与する技術・製品・事業の開発

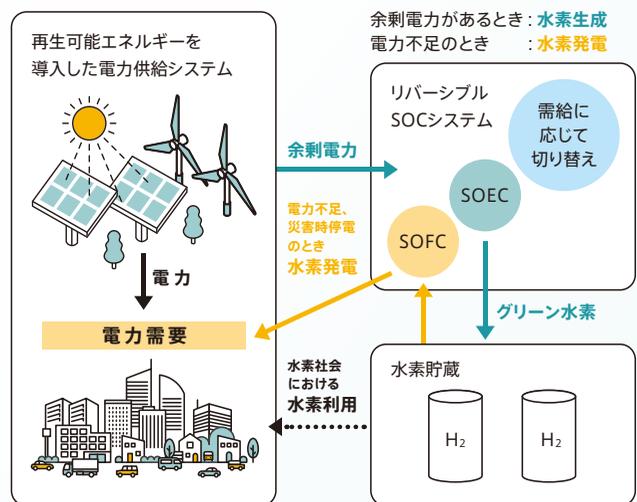
## ● 水素製造と発電が可能な小型リバーシブルSOCシステム

当社グループは、優先的に取り組む経営課題の主な取り組み内容の一つとして「燃料電池の開発」を掲げています。この取り組みの中で、開発中の固体酸化物形セル (SOC: Solid Oxide Cell) を使用し、水電解による水素製造と燃料電池による発電を1台のセルスタックで実現するシステム「リバーシブルSOCシステム」を開発しました。

### 開発の背景

近年、カーボンニュートラル社会の実現に向けて、再生可能エネルギー由来電力の導入が進んでいます。しかし、太陽光や風力などの再生可能エネルギーは発電量が変動するため、電力の需給バランスが崩れ、余剰または不足が生じることがあります。余剰電力が発生した際には出力抑制がおこなわれていますが、社会全体の再生可能エネルギー比率が高まるにつれて、出力抑制がさらに増加すると予測されており、余剰電力の利活用が課題となっています。

その解決策の一つとして注目されているのが、余剰電力を水素に変換して貯蔵し、電力不足時や災害による停電時に貯蔵した水素を用いて発電するエネルギーマネジメントです。当社は、長年培ってきた燃料電池技術を応用し、1台のセルスタックで水電解による水素製造と燃料電池による発電の両方を可能にする「リバーシブルSOCシステム」を開発しました。



### システムの特長、機能

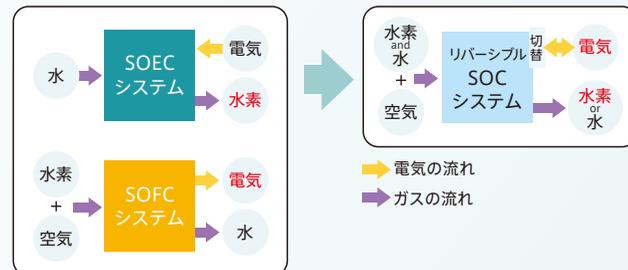
当社のセルスタックは、「電気を使って水素を生成するSOEC」と、「水素と空気を使って電気を生み出すSOFC」のそれぞれの動作が可能です。どちらもCO<sub>2</sub>などの温室効果ガスを排出しないため、カーボンニュートラルの実現に不可欠な技術です。

単一のスタックで水素製造と発電を切り替えながら使用できるため、SOECとSOFCを個別に設置する場合に比べてシステムをコンパクトにでき、省スペース化が図れるという利点があります。

SOCシステムでは、セルスタックを700℃前後の高温に保持する必要があります。この熱エネルギーの管理がシステムの効率を大きく左右します。当システムは、内部で発生する熱を有効利用できる小型で高効率なホットモジュールを搭載しており、当社が長年培ってきた高温環境下でのセルスタックの電気化学特性を制御する技術や、熱流体解析技術を応用しています。

### SOEC/SOFCシステムを併設した場合

- 2つのシステムが必要。
- 設置面積も大きく、インフラもそれぞれ必要。



### 担当者の声

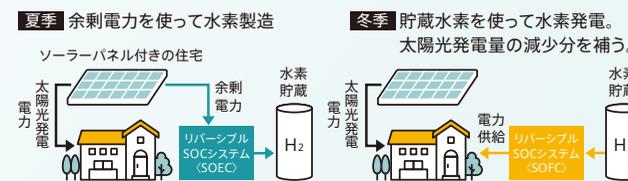
私たちが開発したリバーシブルSOCシステムは、エネルギーを長期貯蔵できる技術であり、数多くの企業・団体さまから関心をお寄せいただいています。社内の検証機で水素製造・貯蔵・発電の運転をおこなって課題を抽出し、得られた知見をもとに改善を重ね、Niterraの強みを活かしたSOCシステムの普及に取り組んでいきます。 エネルギー事業本部 K.T.



### ●システムの利用シーン

<季節間の電力需給調整>

夏の余剰電力をSOECで水素に変換して貯蔵し、冬に不足する電力を夏に貯めた水素によるSOFC発電で補うことで、季節間の電力需給の調整が可能になります。



<非常用電源としての活用>

災害などによる停電時、日中は太陽光発電で電力を確保できますが、悪天候時や夜間は電力を得ることが困難です。SOCシステムは、貯蔵した水素を使用して必要ときに発電できるため、昼夜問わず柔軟にエネルギーを供給することができます。

### ●今後の展望

エネルギーマネジメントシステムとしての検証をおこなうとともに、SOCシステムの普及促進に向けた啓発活動や協業パートナーの探索をおこない、2025年度の製品化を目指します。

今後、太陽光発電や風力発電などの再生可能エネルギー発電の普及が進むと、小規模な発電が増え、現在の中央集権型の大規模発電所と長距離送電線に依存する電力システムとは異なる、地域内の電力の自給自足の形態、地域完結型のエネルギー供給の形態に移行すると考えられます。その世界では、燃料電池や水素製造装置を組み合わせた分散型電源システムは非常に有望な形態となっていくため、将来の市場が期待できます。



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

## > 02 成長戦略

成長戦略の変遷

2040 ありたい姿、使命

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

優先的に取り組む経営課題に関する特集

ウェルビーイング担当執行役員メッセージ

サステナビリティ推進体制

経営戦略担当役員メッセージ

中期経営計画2025振り返り

中期経営計画2030

DX戦略

事業戦略 自動車関連

事業戦略 コンポーネント・ソリューション

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

# 02 成長戦略 ウェルビーイング担当執行役員メッセージ

Message from the Well-being Strategy Officer

## 従業員一人ひとり、組織・企業のウェルビーイングを実現することで、社会全体のウェルビーイングに貢献し、選ばれる企業へ

執行役員  
グローバル戦略本部ウェルビーイング戦略グループ  
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担当  
北河 広視



### ウェルビーイング戦略グループ発足の狙いとウェルビーイングに込めた想い

2025年4月、新たに発足したウェルビーイング戦略グループ内の人事戦略室、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担当しています。当社グループの非財務価値の向上に深く関わる重要な役割を担っている3部門が同じグループに属することにより部門間の壁が低くなり、情報共有や連携がスムーズとし、経営戦略との整合性の強化を図ります。また同じ役員が担当することにより、意思決定が早くなります。結果として、透明性のある情報開示に繋がり、一貫

した説明責任も果たせると考えています。この新体制で、非財務情報に関し、投資家を含めたステークホルダーの皆さまへより充実した説明をしていくことに努めます。例えば、経営戦略を進める上で人事施策（人事戦略室）が連動し、それが企業の社会的課題の解決を通じた貢献（サステナビリティ戦略室）として対外的に発信され、それが良き企業市民として役割を果たしていることをきちんとお伝えする（コーポレートコミュニケーション室）という連携や相乗効果を生み出していきます。

グループ名に冠した「ウェルビーイング」ですが、一般的に「精神的・肉体的、そして社会的な健康を意味する概念」、簡単にまとめると「良い状態」と捉えられており、そして、そのアプローチには、2つの考え方

があるといわれています。一つは社会全体のウェルビーイングを追求することが一人ひとりのウェルビーイングに繋がるという考え方、もう一つは、一人ひとりのウェルビーイングを追求することが社会全体のウェルビーイングの実現に繋がるという考え方です。当社グループでは、後者の考え方で取り組もうとしています。持続的な企業活動のためには、まず従業員がウェルビーイングな状態でないと始まりません。安全・安心な職場環境で、自分の能力をいかんなく発揮し、仕事を通じて成長を感じながら企業・社会に貢献することに喜びを感じてもらいたいです。

安全・安心な職場環境を提供し、従業員の能力を引き出し、機会を提供すること、そして総力を結集し、社会的課題の解決と経済効率を

### ウェルビーイング戦略グループ

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

### Niterraグループの「ウェルビーイング」

#### 従業員

- 安全・健康で職務に専念できる
- 自身の能力や経験が向上し成長を感じる
- 自身が社業を通じて社会に貢献していると感じる

#### 組織・企業

- 安全・安心な職場環境を提供している
- 従業員の能力を引き出す機会を提供している
- 総力を結集して社会的課題の解決と経済合理性を両立している

#### 社会

- 事業を通じて社会に新たな価値を提供している
- 社会から選ばれる企業グループとなっている



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

> 02 成長戦略

成長戦略の変遷

2040 ありたい姿、使命

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

優先的に取り組む経営課題に関する特集

ウェルビーイング担当執行役員メッセージ

サステナビリティ推進体制

経営戦略担当役員メッセージ

中期経営計画2025振り返り

中期経営計画2030

DX戦略

事業戦略 自動車関連

事業戦略 コンポーネント・ソリューション

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



両立する。その結果、社会のウェルビーイングに貢献していく。これが当社グループのウェルビーイングの捉え方であり、これを推進することで、事業を通じて社会に新たな価値を提供し、社会から選ばれる企業になれると考えています。

### マテリアリティの再整理と

#### 直面するサステナビリティ課題および今後の対応

当社グループが「『地球を輝かせる企業』となる」上で、地球のウェルビーイングを考えることは不可欠であり、自社と社会双方へのインパクトを見ていくダブルマテリアリティの考え方で、従来のマテリアリティを再整理しました。社会的課題はより複合的・統合的な考慮が必要であり、生物多様性、気候変動、人権などは一連の課題であると認識しています。例えば、当社グループのセンシング技術を利用した陸上養殖

支援事業に関係したエビの養殖では、現在の主流な方法では、エビの病気の発生を防ぐために薬剤が使用されたり、強制労働や児童労働がおこなわれていたり、環境問題だけでなく人権問題にも結びつくことがあります。そこで、これらも含めて社会が被るインパクトを連関する全体で見ていくことが重要であり、そこに我々の事業を重ね合わせて検討しました。

手法としては、最新の外部環境認識としてEUが定めた企業サステナビリティ報告指令(CSRD)の要求事項をベースに、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想定シナリオを作成、各機能を担当する執行役員との集中討議を実施しました。その上で自社と社会の双方へのインパクトをスコアリングし、マッピングをおこないCSR・サステナビリティ委員会での議論、取締役会の承認を経て「優先的に取り組む経営課題」を制定しました。従前から執行役員レベルでのマテリアリティの浸透に課題があったことから、戦略的な巻き込みとして、過程に集中討議を取り入れましたが、執行役員クラスの役員とサステナビリティの外部環境アップデートとともに深い議論ができたことは非常に有益でした。また、今回再整理したマテリアリティは、「社会的課題の解決と経済合理性の両立」を掲げる中期経営計画2030(以下、中計2030)のサステナビリティ方針ともスムーズに連動できました。中期経営計画2025(以下、中計2025)の期間中では、進捗の遅い項目への働きかけが少なかったことが反省として残りましたので、経営側であるCSR・サステナビリティ委員会の進捗確認を得ながら、執行側で働きかけを強化し改善を図っていく所存です。

直面するサステナビリティに関する重要課題としては、やはり気候変動対応です。「エコビジョン2030」では、2050年のカーボンニュートラルを見据え、2030年までの「ありたい姿」(目標)と、2040年までの目指す姿を示しています。CO<sub>2</sub>削減施策としては、当社グループでは4つのプラン(プランA:省エネの推進、プランB:ものづくり・働き方改善への取り組み、プランC:創エネの展開、プランD:調達・証書の活用)で進めていきます。

当社グループとしては、カーボンニュートラル対応を創意工夫、技術

開発の機会として捉えて、プランA、Bを中心とした技術と工夫を駆使した本質的なCO<sub>2</sub>排出削減に向けた取り組みをおこなっていくことを重視しています。CO<sub>2</sub>削減の取り組みは計画通りおこなわれている一方で、米中貿易摩擦などの影響、さらにコロナ禍の影響、再生エネルギーの導入進捗もあり、結果として削減が先行しているように見えますが、今後、計画通りの増産に伴うCO<sub>2</sub>排出量の増加が予想されますので、2030年度までは、目標通りの着地を見越しています。2030年以降の目標値の設定をおこなうため、この春には、カーボンニュートラルに向けた新たな中間目標として2035年度CO<sub>2</sub>排出削減率71%(2018年度比)という野心的な目標を立てており、そこに向けて準備も始めました。さまざまな新技術と工夫を取り入れて一層ハードルの高い領域に挑戦していくつもりです。

人権につきましてもグローバルのサプライチェーンにおいて、各種法令遵守は当然として、各国の文化、働き方の違いなどのギャップをうまく考慮していく事が必要と認識しています。

▶ P.63 人権の尊重

▶ P.68 自然資本

### 人的資本の強化に関するこれまでの成果と課題、今後の取り組み

当社グループは、人材を価値創造の源泉である「人的資本」と捉えています。その充実に向けた取り組みとして、これまで多くの施策を積み重ねてきました。「自律創造人材の育成」は、2024年度に終えた4年間の中計2025のテーマでもありました。自律創造人材とは、直面するさまざまな課題に対し、それぞれが最適解を自ら考えて自律的に行動できる人材を指します。そして、それらの人材が活躍することにより、当社グループの発展に繋がる、つまり目指す姿の実現に向け「志を持った多様な人材とともに共生する企業になる」ことを人材方針のベースに据えています。施策の大きな柱としては、「現有人材の一層の活躍」「経営人材の育成・管理」「外部専門人材の獲得」を掲げ、これらに取り



## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

## > 02 成長戦略

成長戦略の変遷

2040 ありたい姿、使命

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

優先的に取り組む経営課題に関する特集

ウェルビーイング担当執行役員メッセージ

サステナビリティ推進体制

経営戦略担当役員メッセージ

中期経営計画2025振り返り

中期経営計画2030

DX戦略

事業戦略 自動車関連

事業戦略 コンポーネント・ソリューション

### 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

# 02 成長戦略

## ウェルビーイング担当執行役員メッセージ

組んできました。それぞれで一定の成果を上げることができ、特に外部専門人材の獲得によって、キャリア採用の従業員が増え、各部門で活躍していることを実感しています。

しかし、これまで進めてきた個々の施策を束ね、経営戦略に則した人材戦略、ポートフォリオ最適化を支える人材育成・適所適材の配置・人材プールをつくる「グローバル人材マネジメント」、人的資本経営の観点においては道半ばです。これまで進めてきた諸施策自体は充実しつつありましたが、それが経営戦略と連動し、従業員の日々の活躍を評価するための評価制度にまで組み込めていたかといえ、そこまではたどり着いていなかったと思います。こうした反省点も踏まえ、優先的に取り組む経営課題でも人的資本を一つの大きなテーマとしました。個々の施策に横串を通し、全体戦略としての成果を上げていくことが、本年度から始動している中計2030で掲げる人材戦略でも重要なポイントとなります。あるべき姿としては「地球を輝かせることができる人材と職場」と置き、強い意志と行動力を兼ね備えた人材を育てることをめざします。その個々の判断基準の根底となるのが、私たちの理念体系「Niterra ウェイ」です。中でも共有価値観である「独立自営」「素志貫徹」「至誠信実」「四海兄弟」の4つの言葉を根底に持ち体現し、それを判断基準として行動できる人材を育成すべく、あらためて取り組みを見直しています。また、その達成に向けて役員報酬評価制度とエンゲージメントスコアを紐づけました。これは、前述したように前提となる人的資本投資をおこない、ウェルビーイングを実現してこそ気候変動対応を含めてほかの指標の実現に繋がると捉えたからです。

以上のことから、中計2030の人事戦略として特に進めていきたいのが、企業における持続可能性「サステナビリティ」と良い状態「ウェルビーイング」の両立を目指すグローバルでのタレントマネジメントです。経営戦略の達成のため、必要な人材の把握、最適配置をおこない、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、組織力を高めていきます。この戦略のもとで、具体的には「Niterra ウェイ」の浸透施策を打つこと、国内外のどこで働くことになってもよいよう、キーポジションのランクをグローバルで統一す

るグローバル・グレーディングを導入すること、各職場において必要なジョブ要件や、そのジョブに就くためのスキルを明確化するグローバル・ジョブ・ポスティングの制度を構築すること、キーポジションや今後の経営を担う人材を育成し人材プールを作っていくこと、に取り組めます。そして、当社グループで働くすべての人たちが「Niterra ウェイ」を体現し、それができているかを、例えば人事制度の評価や教育制度にしっかりと紐づけていくことや、良い行動を表彰などで承認し、グローバルで求められる行動のお手本をつくり続け共有することで、Niterra ウェイの判断基準に昇華させていきます。その旗振りをおこなう上でコーポレートコミュニケーションの役割は非常に大きく、ウェルビーイング戦略グループ全体で実行していかなければなりません。関係部門と協働しながら、推進していきたいと考えています。

▶ P.56 人的資本

### ウェルビーイング担当執行役員としての想い

私が当社グループのサステナビリティ部門に異動してから4年が経過しました。4年前と比べると、経営層の意識も、また従業員の受け取り方も大きく変わったと感じています。すでに申し上げた通り、自分の能力や経験が向上することに成長の喜びを感じ、会社を通じて社会に貢献する人材を増やしていくことが、企業成長において重要です。その意味で、私自身もウェルビーイング戦略グループが有機的に機能し社内外に良い状態をつくっていくことを通じて経験を積み、自身も成長し続けたいと思っています。ウェルビーイング戦略グループは、PBRを上げていく上で、特に資本コスト低減に繋がる部門と認識しています。当社グループの「非財務の価値」を把握し、いつか財務価値に繋がるときに向け、その価値を最大化することが求められ、当社グループの持続的成長や未来の価値創出に関わる部門であり、身の引き締まる思いです。さらに重要なことは、こうした非財務の価値を事業活動の充実結びつけ、企業価値の向上に繋げることだと認識しています。そのために非財務情報のインパクトを定量化することに



ついて、一定のロジックモデルや計算式を検討していますが、どこまで実用化していくのかは今後の課題として残っています。例えば、新規事業を進めていくケースなどでは、経済効果がなかなか測りづらい領域のインパクトを計算し、開発の判断軸にできると考えます。

足元では、近年の急進的なESG推進に対する揺り戻しの動きも見られますが、気候変動は長期的に取り組まなければならない課題であり続けるでしょう。現に、毎年「今年が一番暑い夏」を感じている方も多いと思います。何も手を打たずに長期的な社会的課題が解決されることはなく、私たちはそれらに取り組むことを重要な経営課題と事業機会として捉えています。課題は山積していますが、今後も当社グループでどう対応するか自分たちで考えて行動していく所存です。私自身、担当執行役員として尽力し、その課題解決に真摯に取り組んでいきます。



## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

## > 02 成長戦略

成長戦略の変遷

2040 ありたい姿、使命

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

優先的に取り組む経営課題に関する特集

ウェルビーイング担当執行役員メッセージ

サステナビリティ推進体制

経営戦略担当役員メッセージ

中期経営計画2025振り返り

中期経営計画2030

DX戦略

事業戦略 自動車関連

事業戦略 コンポーネント・ソリューション

### 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

# 02 成長戦略 サステナビリティ推進体制

## ● CSR・サステナビリティ憲章、CSR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、「CSR・サステナビリティ憲章」およびCSRに関する当社グループの行動指針を示す「CSR基本方針」(全12方針)を制定しています。

## ● 推進体制

当社グループが社会とともに持続的に成長していくため、CSR・サステナビリティ委員会(年4回の定例会および必要に応じて臨時会を開催)を設置し、社外取締役を委員長に据えて外部視点を重視し、優先的に取り組む経営課題として3つの分野「社会的課題解決」「人的資本」「経営基盤」を特定して活動を推進しています。

CSR・サステナビリティ委員会は、取締役会からの諮問に対して、必要に応じて外部有識者を招いて知見・視座を高めながら、長期を見据えたサステナビリティ経営の推進を図るべくさまざまなESGテーマに関して多角的に議論をして答申していきます。

また、重要なESGテーマに関しては、分科会をCSR・サステナビリティ委員会に設置して注視していきます。現時点では人権分科会を立ち上げて人権デュー・ディリジェンスの有効性を監督しています。

各専門委員会については、それぞれ専門の業務執行が有効に機能していることをモニタリングしています。

優先的に取り組む経営課題の「主な取り組み内容」である「気候変動への対応」や「リスクマネジメント」などの進捗に関する重要な情報は、CSR・サステナビリティ委員会にも共有され、各専門委員会での重要決定事項は、業務執行における重要事項を審議・決定・監督する経営会議を通じて取締役会に報告されています。

執行の要となるサステナビリティ戦略室は、2025年4月から新たに設

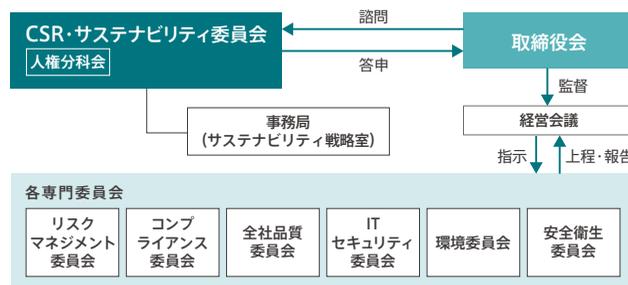
### CSR・サステナビリティ憲章

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。

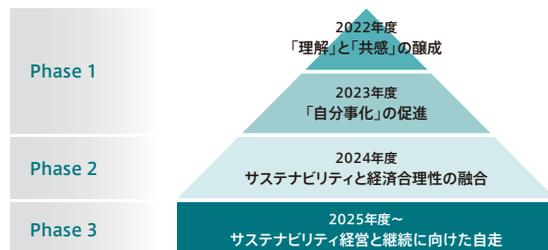
- ・透明性の高い経営を行いながら、ステークホルダーとの信頼関係を構築します。
- ・社会的課題の解決に資する新たな価値を共創・提供します。

### CSR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     |



### CSR・サステナビリティ委員会の中期計画



置されたウェルビーイング戦略グループに属する部門となりました。同じグループの人事戦略室、コーポレートコミュニケーション室とともに人事戦略、広報戦略と連携、融合することにより、より整合性のあるサステナビリティ経営が実現可能な体制になりました。

## CSR・サステナビリティ委員会 委員長メッセージ



社外取締役 CSR・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、今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

2024年度は、「長計・中計への反映」と「サステナビリティと経済合理性の融合」を目指し、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。そして、「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」として取締役会に答申し、承認を得ました。また、Niterraとしての将来の方向性を見定めるため、委員が最新の知見を得る有識者講演会を開催し、時代の転換点におけるサステナビリティと企業戦略について、役員・管理職層とともに学びました。さらに、理念の浸透と事業活動での体現、および役員・従業員のエンゲージメント向上を目指し、社内表彰制度を「Niterra Award」として刷新して、2025年度中に実施予定です。

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、新たな中期経営計画における委員会の活動内容について議論を進めます。そして、優先的に取り組む経営課題の「主な取り組み内容」を中心に、執行側の具体的なアクションを力強く後押しすることで、事業活動を通じた社会的課題の解決と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

## > 02 成長戦略

成長戦略の変遷

2040 ありたい姿、使命

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

優先的に取り組む経営課題に関する特集

ウェルビーイング担当執行役員メッセージ

サステナビリティ推進体制

経営戦略担当役員メッセージ

中期経営計画2025振り返り

中期経営計画2030

DX戦略

事業戦略 自動車関連

事業戦略 コンポーネント・ソリューション

### 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

# 02 成長戦略 経営戦略担当役員メッセージ



Message from the Corporate Strategy Officer

## 自動車関連事業の更なる成長を推進し、 加えて当社のコア・アセットが最大限活用できる 新規事業を育てることで“地球を輝かせる企業”となる

取締役 上席執行役員  
グローバル戦略本部 経営戦略グループ経営戦略室・事業基盤戦略室担当  
技術統括本部長・ビジネスインプリメンテーション本部管掌  
プラットフォーム開発センター・エネルギー事業本部担当  
鈴木 啓司

2024年度までに取り組んできた中期経営計画2025（以下、中計2025）では、財務目標をおおむね達成し、数字としては一見素晴らしいかっただけの水準で着地いたしました。しかし為替の恩恵が大きかったため、為替影響を除いて考えると、必ずしも満点とはいえない出来と認識しています。

自動車関連事業が成長を牽引し、収益の大きな柱として跳躍したことは十分に評価できると考える一方で、次の成長を担っていく成長事業・新規事業については想定していた成長が実現できず、結果として、「事業ポートフォリオの最適化」の進捗は想定より進まなかったことは反省点として捉えています。ただし、この試行錯誤の過程で、次の成長に向けて解決すべき要因ははっきりとしてきました。

当社は、自動車関連事業を中心に成長してきた経緯があり、その堅固なビジネス基盤の上に事業を展開してきました。その安定性ゆえに、新たな挑戦やリスクテイクといった点では、もう一段踏み込んだ姿勢が必要であったと感じています。そこで、中計2025の期間中に、カン

パニー制を導入し、社内の意識改革や社風の刷新を目指し取り組んできました。結果として一定の効果はあったものの、自動車関連事業が堅調に推移したこともあり、事業構造の変革につながる取り組みが十分には進まず、引き続き取り組むべき課題と認識しています。

次に、新規事業の創出で挑戦する領域を広げすぎたために、注力して育てる領域を絞り込めなかったという反省も挙げられます。この点も中計2025の期間中に挑戦領域の絞り込みをかけていく修正をおこないました。中計2025は、中期経営計画2030（以下、中計2030）に至る準備段階であり、新たな成長を描くための土台づくりの時期だったとも捉えています。

### 経済合理性と社会的価値を両立し 「地球を輝かせる企業」となる

中計2030の策定にあたっては、当社グループの価値をあらためて

問い直すことからスタートさせました。

当社は約90年にわたって、スパークプラグや酸素センサを通じてモビリティ領域の進化を支えてきました。スパークプラグや酸素センサによる燃焼効率の向上や排ガスの抑制は、環境負荷の低減やエネルギー効率の改善につながり、社会的にも経済的にも高い価値を生み出してきたと自負しています。

こうした歩みを通じて、当社が培ってきた技術は、独自性のある“特殊”なものだと認識しています。この強みを活かして、モビリティ領域はもちろん、それ以外にも活躍の場を広げて社会に貢献していこうとする意志が「地球を輝かせる企業」となるというありたい姿の核にあります。この考えは、ラテン語で“輝く”を意味する「niteo」と“地球”を意味する「terra」を組み合わせた「Niterra（ニテラ）」にも込められています。

もっとも、社会的意義だけでは企業は持続できません。収益確保という経済合理性と、社会に必要とされる価値の創出は、相反するものではなく、両立してこそ持続可能な成長が実現します。私たちはこの2



## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

### > 02 成長戦略

成長戦略の変遷

2040 ありたい姿、使命

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

優先的に取り組む経営課題に関する特集

ウェルビーイング担当執行役員メッセージ

サステナビリティ推進体制

経営戦略担当役員メッセージ

中期経営計画2025振り返り

中期経営計画2030

DX戦略

事業戦略 自動車関連

事業戦略 コンポーネント・ソリューション

### 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

# 02 成長戦略 経営戦略担当役員メッセージ

つの価値を両輪として捉え、持続的な発展の先に、「地球を輝かせる企業」となることを中計2030に込めました。

## 2025年度からスタートする中期経営計画について

中計2030は、非常に挑戦的な数値目標を掲げました。自動車関連事業では、中計2025期間を上回る堅実な成長を見込んでいます。そこから得られるリソースを当社のコア・アセットが最大活用できる領域に戦略的に振り向け、強い自動車関連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、次世代の成長を担う新たな事業を創出するというビジョンを描いています。当社が注力ドメインとして位置づ



けているのは、モビリティ、半導体、環境・エネルギーの3領域です。当社が保有するセラミックスや無機材料の技術、今まで培った商流や顧客資源などのコア・アセット活用に親和性の高い領域に投資の大部分を集中させ、事業拡大の軸を置いていきます。中計2025ではメディカル領域も含めていましたが、当社の強みの一つであるガス・センシングの技術を活用した呼吸器系などの領域への集中を図る方針とし、メディカル領域全体は注力ドメインから外す判断をいたしました。

特に後述するNTKセラテックと、Niterra Materialsが関わるセラミック技術・製品を中心とした事業においては、足元の成長を見込んでしっかりと投資をおこない、事業を大きくしていくことを目指しています。

一方、環境・エネルギー領域については、収益貢献には一定の時間を要する見通しです。現状は燃料電池事業に取り組んでおりますが、今後は水素製造等へ拡大していく可能性があり、中長期的な視点に立って適切な投資を継続し、2030年以降将来的なリターン拡大を目指します。事業領域の特性を踏まえ、時間軸を意識した収益の確保を戦略的に推進していきます。

## 成長のための具体的な取り組みについて

先に触れたように、セラミック技術・製品を中心とした成長においては、NTKセラテックとNiterra Materialsの存在が必要不可欠です。それぞれの成長を促進するための取り組みには、異なるポイントがあると認識しています。

NTKセラテックは、ポラティリティの高い半導体領域を担う事業であることから、時期と領域を的確に見極めた上で、投資すべき部分とそうでない部分を峻別し、メリハリのある対応を取る必要があります。そのためには、事業部門からの提案を受けるだけでなく、コーポレート部門も一体となって事業を育てていく姿勢が不可欠です。投資の是非を含む意思決定においても、本社が主導的に関与し、適切に管理していくことが重要であると考えています。

一方、Niterra Materialsについては、まずPMIを確実にこなし、そ

の計画の中で新たに見つけられるシナジーの可能性を確実に刈り取っていくことが重要です。当初、当社は酸化物系セラミックス、Niterra Materialsは窒化ケイ素系セラミックスにそれぞれ強みを持ち、重複の少ない補完関係にあることがメリットであると認識していました。しかし実際には、同社が窒化ケイ素系に対して当初の想定を上回る知見と技術力を有していることが明らかとなり、今後は両者の知見を掛け合わせることで大きな成果が得られると期待しています。また、Niterra Materialsの主力製品であるセラミックボールや放熱基板以外でもシナジーの可能性を検証しています。

さらに、Niterra Materialsにとっては、当社が強みを持つ海外市場や自動車メーカー向けの販売チャンネルを新たな市場展開の足がかりとして活用できる可能性があると考えています。こうしたシナジーを最大限に引き出すために、それぞれの要素を丁寧に整理し、中期経営計画に反映しています。

もっとも、技術を有する企業同士の融合においては、互いに技術理解があるがゆえに、企業文化の違いが認識のずれを生む可能性もあります。技術面のシナジーは早期に実現を図る一方で、管理手法や文化面の融合については時間をかけて丁寧に進めるなど、メリハリをつけて統合効果の最大化をめざしていきます。

セラミック技術や製品との関係が希薄な分野でも、当社グループのコア・アセットや強みを活かし、存在意義や価値を見出せる場合には、社内ベンチャーなどの仕組みを通じて、積極的に新規事業を立ち上げていく姿勢を続けています。例えば、当社グループと自動車整備工場との関係性を活用し、整備工場の屋上に設置したソーラーパネルで発電した電力を整備工場に販売する「Niterra 電力」という事業があります。一見すると、当社の技術やコア・アセットとは直接関係のない領域のように見えるかもしれませんが、整備工場との関係性をより強固かつ円滑にするという付加価値をもたらしています。

また、当社が有するセンシング技術を活用した水質管理システムを事業化し、エビの養殖に応用している取り組みもあります。このように、セラミックス以外の領域であっても、当社の技術やコア・アセットを活



## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

## > 02 成長戦略

成長戦略の変遷

2040 ありたい姿、使命

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

優先的に取り組む経営課題に関する特集

ウェルビーイング担当執行役員メッセージ

サステナビリティ推進体制

経営戦略担当役員メッセージ

中期経営計画2025振り返り

中期経営計画2030

DX戦略

事業戦略 自動車関連

事業戦略 コンポーネント・ソリューション

### 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

# 02 成長戦略 経営戦略担当役員メッセージ

かし、新たな価値を生み出せると判断できるものであれば、将来を見据えた取り組みとして継続していく方針です。

## 成長戦略の実践のために コーポレート部門の機能を明確化しガバナンスを強化

中計2025では事業部の自律性を尊重する一方、全社を統括するコーポレート機能が不足していました。これが事業構造の変革を遅らせた一因だと考えています。こうした反省を踏まえて経営基盤を強化すべく、組織を変更し、コーポレート部門の役割を明確化、機能強化も図り、より効率性を持って、事業部門を的確にモニタリングする方式へと移行しました。

事業ポートフォリオの管理にあたっては、中計2025の段階から一定の判断基準を設け、撤退を含む対応方針を運用しています。ただし、先に触れたように当社が保有する技術やコア・アセットを育成する位置づけにある事業については、収益性のみならず、技術的・戦略的な意義も含めた存在意義を踏まえた上で、継続の是非を総合的に判断しています。

また、新規事業の創出においては、資本コストに対して十分なリターンが見込めるかを継続的にモニタリングし、その結果を踏まえてポートフォリオへの組み入れ可否を判断します。一方で、事業性が乏しい案件については定量的な評価に基づき、必要に応じてポートフォリオからの除外も検討します。これら一連のプロセスを、コーポレート部門が主体となり、ガバナンスを効かせながら厳格に管理する構えです。

こうした「役割の明確化」は、コーポレート部門に限らず、研究開発部門においても重要なテーマとなっています。競争優位の源泉となる技術開発には、事業性の視点が不可欠である一方、長期的な成長のためには基礎研究も欠かせません。このような考えのもと、当社では研究開発体制を見直し、基礎研究、事業を見据えた応用研究、そして事業に直結した開発、というように技術開発部門を機能に応じて組織を分化しました。研究活動といっても、時間軸や注力ポイントは異なるた

め、それぞれの役割を明確にすることで、目的に応じた取り組みがより着実に推進できる体制が整いつつあります。2024年からは、これらの取り組みが一步前進したと捉えています。

## スマートファクトリーの実現に向けて、定義づけを進める

具体的な成長のための取り組みにおいては、DXも大きなテーマの一つです。とりわけ当社グループにおいては、製造工程におけるDX化、より具体的にはスマートファクトリーの実現が収益性の向上のために不可欠です。

スマートファクトリーとは、単に製造工程にデジタル技術を取り入れることにとどまるものではありません。発注を起点として、製造から出荷、納品までの一連のプロセスをすべてデータで連携、可視化し、各工程や物流に自動化を組み込んだ統合型の仕組みと考えます。

こうした理想から考えると、現状はDXの推進というよりも、デジタル化の段階にとどまっているのが実情です。これまでは、工程の効率性に配慮するあまり、従来のやり方を大きく変えきれず、限定的なデジタル化にとどまっていた。DXによって、生産工程の抜本的な改革をすすめ、その効率性向上を、数値に明確に反映させます。中計2030の期間中に、まずはスマートファクトリーの内容を定義づけし、新設ラインではそのアイデアを盛り込んだラインを反映、既存の工程には適用可能な範囲で横展開できるように体制を構築していくことをめざします。

また、先に述べた、本社機能の強化として、間接部門における効率性向上のためにもDXが重要です。客観データからも間接効率を分析し、改善を意識していきます。

## ステークホルダーの皆さまへ

自動車関連事業については、今後も引き続き安定した収益を生み出せる領域だと見込んでいます。ただ、現状に甘えることなくさらなる



効率性向上を実現し、当社グループの成長と堅実性を感じていただければと思います。

一方で、中計2030では、これまでの試行錯誤を踏まえたさまざまな改善策を講じてきた成長分野、とりわけコンポーネント・ソリューションにおける成長に注目していただきたいと考えています。それらの成長を支えるための、本社と事業一体の経営基盤の構築にも努めてまいります。

モビリティのみならず、半導体、そして環境・エネルギーという注力ドメインを軸に、「地球を輝かせる企業」を目指す私たちの歩みにご期待ください。



## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

## > 02 成長戦略

成長戦略の変遷

2040 ありたい姿、使命

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

優先的に取り組む経営課題に関する特集

ウェルビーイング担当執行役員メッセージ

サステナビリティ推進体制

経営戦略担当役員メッセージ

中期経営計画2025振り返り

中期経営計画2030

DX戦略

事業戦略 自動車関連

事業戦略 コンポーネント・ソリューション

### 03 企業価値を向上させる資本

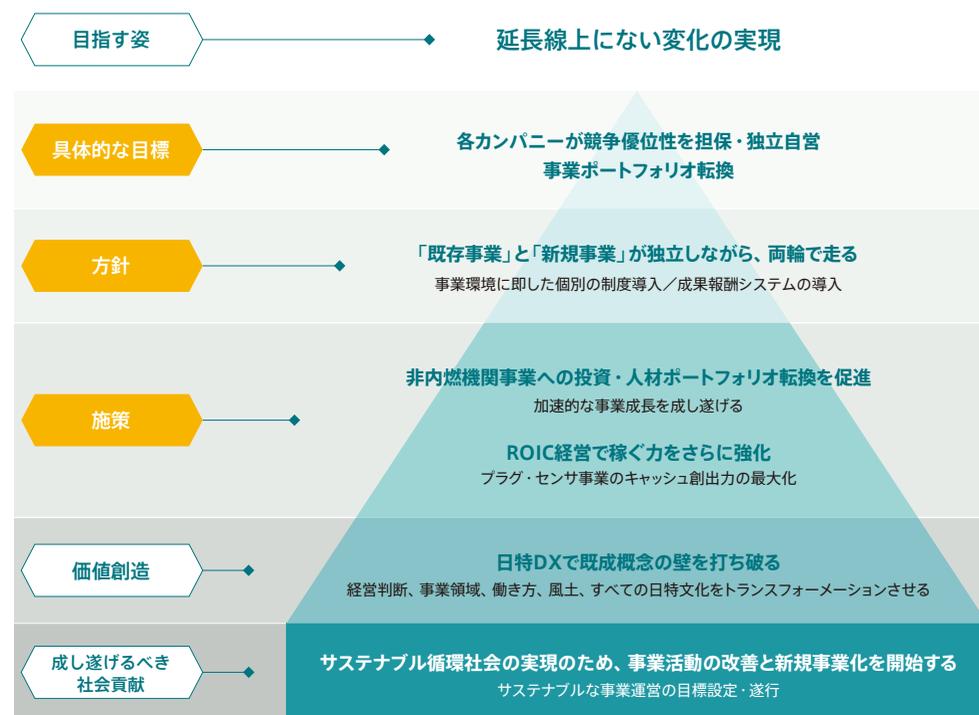
### 04 コーポレート・ガバナンス

### 05 データ

# 02 成長戦略 中期経営計画2025振り返り

## ● 中期経営計画2025基本方針

中期経営計画2025では、長期経営計画2030における2021年度から2024年度までの4年間で「変えるために、壊す」「変わるために、創る」をスローガンに、組織を変革する期間として位置付け、「既存事業」と「新規事業」が独立しながら、両輪で走るという方針のもと、ゼロベースでの変革に取り組んできました。



## ● 定量目標の達成状況

初年度からの新型コロナウイルス感染症の再拡大や半導体供給不足による自動車生産台数への影響、またロシア・ウクライナ情勢の長期化や原材料価格の高騰など、不透明な事業環境が続きました。しかしながら、自動車関連事業においては、補修用品の販売が好調に推移したことやインフレに対応した価格転嫁を実行したことに加え、円安へ進行したことによる利益押し上げもあり、継続して収益性を向上することができました。また、成長・新規事業領域と位置付けるセラミック事業においては、半導体関連の事業が市場での生産調整の影響を受けつつも、事業規模を拡大したことなどにより、売上収益、営業利益および資本効率性指標について目標値を1年前倒しで達成することができました。

項目	2021/3期 第7次中期経営計画 最終年度 実績	2025/3期 中期経営計画 2025 最終年度 目標値	2025/3期 中期経営計画 2025 最終年度 実績
売上収益(億円)	4,275	6,000	6,529
非内燃機関事業 売上収益(億円)	889	1,500	1,140
(内燃:非内燃)比率	79:21	75:25	83:17
営業利益(億円)	473	1,000	1,296
営業利益率	11%	17%以上	20%
ROIC	6%	10%	11%
ROE	9%	13%	14%
為替レート	ドル:106円 ユーロ:124円	ドル:100円 ユーロ:120円	ドル:153円 ユーロ:164円

### 株主還元

- ✓ 中期経営計画2025期間の累計で、約1,200億円(当初計画1,000億円)の配当を実施
- ✓ 2025年3月期には、DOEによる下限配当を導入
- ✓ 200億円の自社株買いを実施



## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

## > 02 成長戦略

成長戦略の変遷

2040 ありたい姿、使命

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

優先的に取り組む経営課題に関する特集

ウェルビーイング担当執行役員メッセージ

サステナビリティ推進体制

経営戦略担当役員メッセージ

中期経営計画2025振り返り

中期経営計画2030

DX戦略

事業戦略 自動車関連

事業戦略 コンポーネント・ソリューション

### 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

## 02 成長戦略

成長戦略の変遷

2040 ありたい姿、使命

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

優先的に取り組む経営課題に関する特集

ウェルビーイング担当執行役員メッセージ

サステナビリティ推進体制

経営戦略担当役員メッセージ

中期経営計画2025振り返り

中期経営計画2030

DX戦略

事業戦略 自動車関連

事業戦略 コンポーネント・ソリューション

## 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

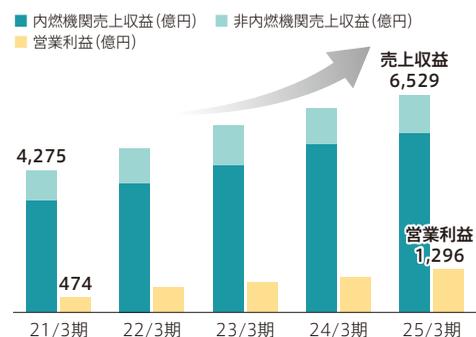
## 成果と課題

	成果	課題
内燃機関事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 高付加価値製品への移行           <ul style="list-style-type: none"> <li>・補修用・市販プラグの売上収益増</li> <li>・貴金属プラグ、全領域センサ、NOxセンサ等の販売促進</li> </ul> </li> <li>▶ 原材料高騰の価格転嫁の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 内燃機関事業の環境変化への適応           <ul style="list-style-type: none"> <li>・生産地の最適化</li> <li>・数量変動への対応力向上</li> </ul> </li> <li>▶ デジタル化など圧倒的な業務効率改善</li> </ul>
非内燃機関事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ SPE事業の売上収益の拡大</li> <li>▶ Niterra Materialsの買収でxEV事業の強化</li> <li>▶ 不採算事業の整理で収益構造を改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ SPE事業の更なる売上収益拡大と効率性向上</li> <li>▶ 成長・新規事業確立           <ul style="list-style-type: none"> <li>・注力ドメイン・事業へのリソース集中</li> <li>・事業種に合わせた経営スピードとマインド形成</li> </ul> </li> </ul>
本社工間機能	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ROIC、ROEの目標を達成</li> <li>▶ 株主還元強化</li> <li>▶ 事業ポートフォリオマネジメントの実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 経営基盤の強化           <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営資源の迅速かつ適切配賦による戦略実行力の強化</li> <li>・人的資本力を強化し、柔軟かつ強靱な組織力の形成</li> <li>・DXの推進による業務効率化と生産性向上の最大化</li> </ul> </li> </ul>

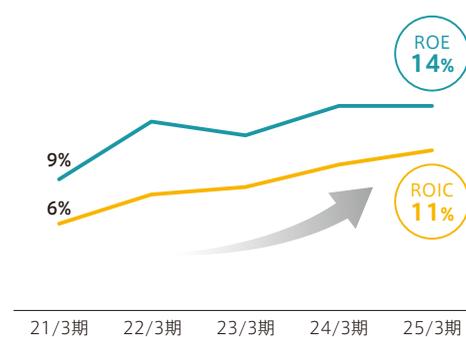
## 経営指標の推移

売上収益・営業利益は、コロナ禍などの市場環境の変化がある中でも過去最高を更新し、資本効率も向上しました。内燃機関事業の伸長により、事業ポートフォリオ比率目標は未達となったものの、非内燃機関事業の規模は拡大しました。

## 売上収益／営業利益の推移



## ROE／ROICの推移



## 事業ポートフォリオの変遷

● 成長事業および新規事業については、売上収益の規模が2020年度より約28%向上しました。SPE事業においてはセラミック素材技術により高まる要求性能に応え、旺盛な半導体需要を着実に捉えています。また、2024年11月には、東芝マテリアル(現 Niterra Materials)の株式の取得(子会社化)を決定し、将来的に電動車向けに市場の拡大が見込まれる窒化ケイ素を利用したモーター用軸受けのセラミックボールやパワー半導体用の窒化ケイ素放熱基板等での事業成長を目指しています。一方で、不採算事業や不採算製品からの撤退も実行し、収益構造を改善しました。

● 2021年4月には社内カンパニー制への移行と一部事業部門の分社化を実施しました。事業部門、事業サポート部門、コーポレート部門の各組織において権限と責任を明確にし、独立自営の体制のもと、機動的な意思決定の実現と収益性の可視化によるさらなる成長を推進します。

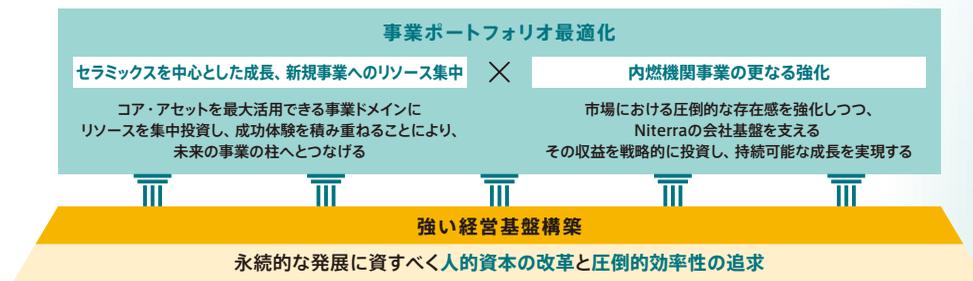
## 人材ポートフォリオ転換の促進

● 事業ポートフォリオの転換に不可欠な人材ポートフォリオの転換を実現するため、成長事業・新規事業への人材の積極的な転換に取り組むとともに、「自律創造人材」の育成・創出を推進しました。

# 02 成長戦略 中期経営計画2030



- 1 セラミックスや無機材料など、これまで培ってきたコア・アセットに注力し、新しい事業を創出します。
- 2 強い内燃機関事業をさらに強化し、社会的貢献を果たします。
- 3 上述した事業ポートフォリオ最適化を支えるべく、さらなる経営基盤の改革を強力に推進します。



## ● 主要経営目標

売上収益については、セラミックスを基盤としたドメインに注力し、内燃機関市場の持続性が今後も想定されることも踏まえ、2025年3月期から2030年3月期の間で1.5倍の1兆円へ拡大、トップラインを大きく伸ばすことを目指します。

また、自動車関連事業やSPE事業を中心とした成長投資により稼ぐ力を向上させ、EBITDAは1.6倍の2,850億円に拡大する方針です。

※この経営目標値には、2025年9月にデンソーとの間で事業譲渡契約を締結したプラグ事業・排気センサ事業についても、競争法当局からのクリアランス取得前ではございませんが、一定の仮定のもと、含めております。

業績目標	25/3期	30/3期
売上収益(億円)	6,529	10,000
うち、コンポーネント・ソリューション 他	1,140	3,000
EBITDA(億円) ※1	1,750	2,850
営業利益(億円)	1,296	2,100
営業利益率	20%	21%
親会社の所有者に帰属する当期利益(億円)	926	1,450
ROIC	11%	12%
ROE	14%	16%
為替レート	ドル:153円	ドル:135円

※1 EBITDA: 営業利益+減価償却費+減損損失

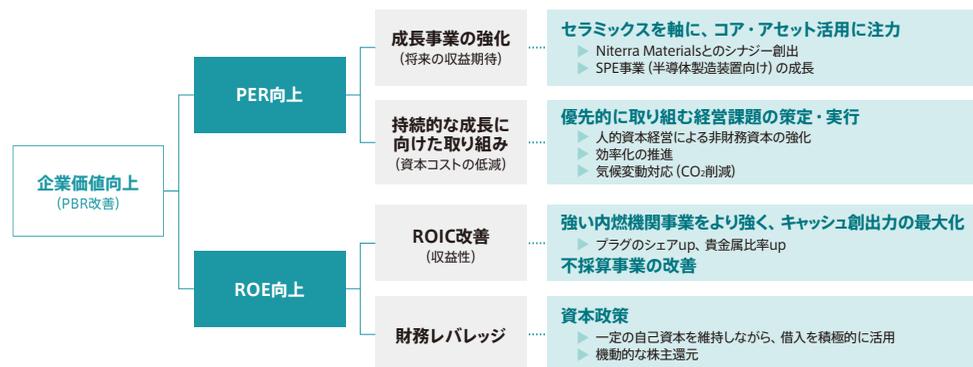
※2 営業利益及びその関連項目は、M&A案件の取得原価の資産および負債への配分(PPA)およびその償却費を一定の前提で想定した値

## ● 本中計で目指すこと

企業価値向上のためには、ROEのさらなる向上とPER向上の「両輪」を目指します。

ROE向上に向けては、強い内燃機関事業をさらに強化し、キャッシュ創出を最大化するとともに、不採算事業の改善を徹底します。また、自己資本を維持しつつ借入を積極的に活用する資本政策や、機動的な株主還元による財務レバレッジの最適化を図ります。

一方、PER向上に向けては、セラミックスを軸としたコア・アセット活用による成長事業(Niterra Materialsとのシナジー創出、半導体製造装置向けSPE事業の成長など)を強化し、将来の収益期待を高めます。さらに、グローバルガバナンスの向上、気候変動対応(CO<sub>2</sub>削減)、人的資本経営による非財務資本の強化といった持続的な成長に向けた取り組みを進め、資本コストの低減にも努めます。これらの施策を通じて、持続的な成長を果たす強靱な企業体質を確立し、「地球を輝かせる企業」を目指します。



## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

## > 02 成長戦略

- 成長戦略の変遷
- 2040 ありたい姿、使命
- 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
- 優先的に取り組む経営課題に関する特集
- ウェルビーイング担当執行役員メッセージ
- サステナビリティ推進体制
- 経営戦略担当役員メッセージ
- 中期経営計画2025振り返り
- 中期経営計画2030
- DX戦略
- 事業戦略 自動車関連
- 事業戦略 コンポーネント・ソリューション

### 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

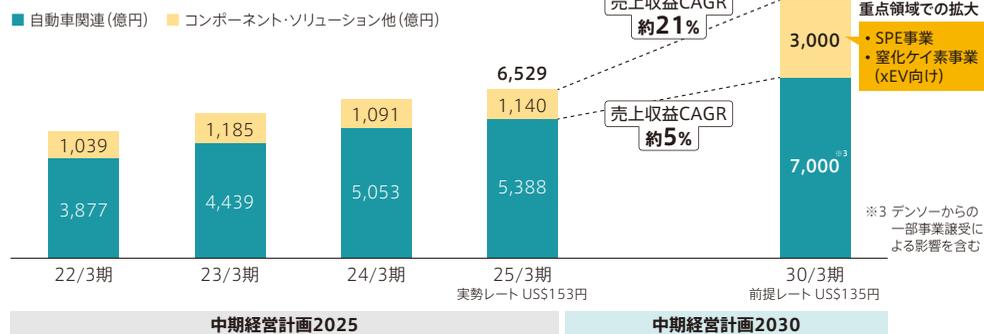
# 02 成長戦略 中期経営計画2030



## 2030年3月期の事業構成の変化

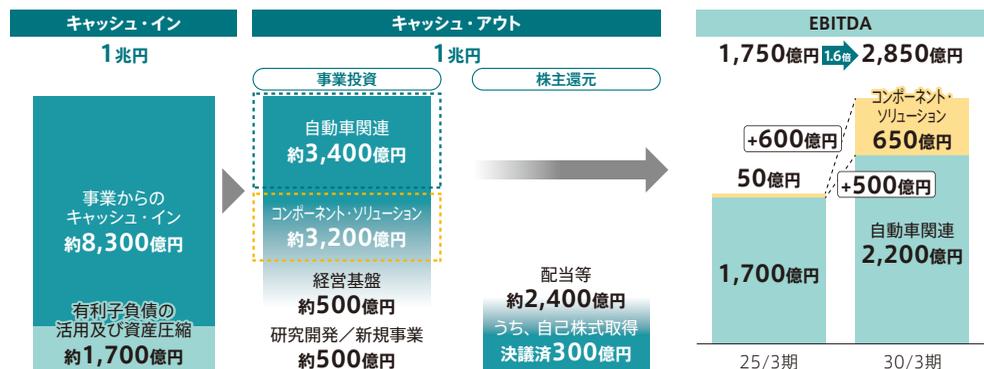
自動車関連事業は、内燃機関の再評価と需要の高まりを確実に捉え、安定成長をめざします。また、コンポーネント・ソリューション事業は、SPE・窒化ケイ素事業を中心に注カドメインで伸ばし、xEV向けも拡大します。

### 売上収益の推移



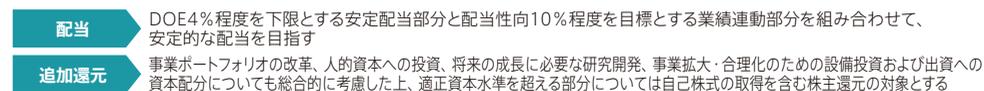
## キャッシュ・アロケーション

キャッシュは、注カドメイン(モビリティ、半導体、環境・エネルギー)へ集中的に充当し、持続的成長を支えます。配当に加え、財務的安全性は維持したうえで自己株式の取得により追加還元を実施し、株主還元を充実いたします。これにより、2030年時点までにEBITDAは1.6倍まで拡大を見込んでいます。

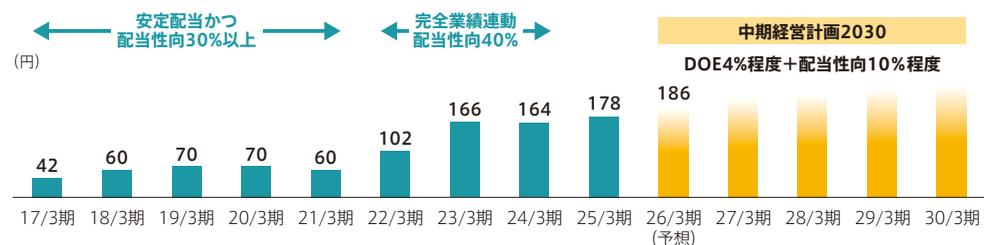


## 株主還元方針

DOE指標の導入による安定的な配当をベースとし、利益成長も考慮した配当方針により、株主還元の充実を図ります。



### 1株当たり配当金実績と今後の推移イメージ



## 経営基盤の強化

経営基盤の強化として、本社機能の改革を進めています。



## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

## > 02 成長戦略

- 成長戦略の変遷
- 2040 ありたい姿、使命
- 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
- 優先的に取り組む経営課題に関する特集
- ウェルビーイング担当執行役員メッセージ
- サステナビリティ推進体制
- 経営戦略担当役員メッセージ
- 中期経営計画2025振り返り
- 中期経営計画2030
- DX戦略
- 事業戦略 自動車関連
- 事業戦略 コンポーネント・ソリューション

### 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

# 02 成長戦略 DX戦略

## 「Niterra DX」の全体像

日本特殊陶業は長中期経営計画で掲げた目指す姿、目標を実現するため、DX推進のビジョンとして「Niterra DX」を策定しました。レイヤーごとに基本戦略を設定し、当社の既存概念とともにオペレーションと事業を変革していきます。

### ① 変革を支えるIT基盤

NiterraグループのDXを支える、柔軟で安全・安心なITインフラを構築し、事業間シナジーの促進や新たなビジネスの成長を支えます。

### ② 変革を支える人材

全社、およびコア人材の育成プログラムを策定し、教育を通じて、変化やイノベーションに対してオープンマインドであり、デジタルテクノロジーへの積極的な受容と活用を促進する文化を醸成します。

### ③ オペレーションの変革

オフィスだけでなく、工場を含めた多様な働き方を実現します。また、データ利活用による各種判断の迅速化、およびAI等活用による「価値創出」「生産性向上」を追求します。

### ④ 事業の変革

これまで培ったNiterraグループのセラミック技術をベースに、持続可能な社会の実現に貢献する事業を創出します。

## 生産性向上に向けた目標

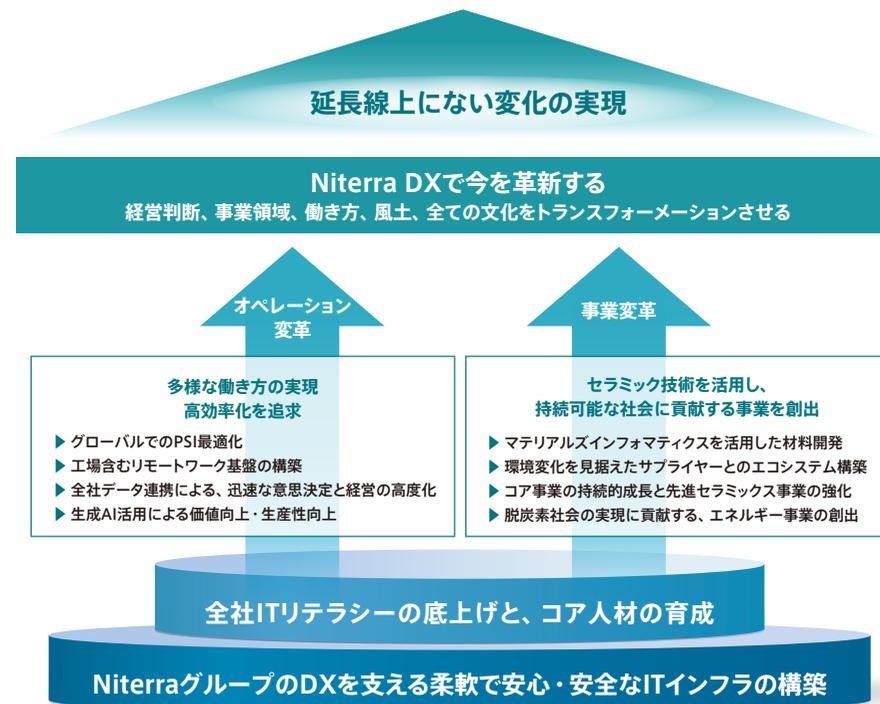
当社グループは、スマートファクトリーを含む多角的なデータ活用で事業基盤を進化させ、付加価値生産性を向上し、業務効率を革新します。

### 「Niterra DX」推進宣言

中長期経営計画で掲げた目標を実現するとともに、Niterraグループが継続的に社会へ貢献していくため、デジタル技術による変革を経営戦略と位置づけ、Niterra DXを推進することを宣言します。

代表取締役社長 社長執行役員

川合 尊



## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

## > 02 成長戦略

成長戦略の変遷

2040 ありたい姿、使命

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

優先的に取り組む経営課題に関する特集

ウェルビーイング担当執行役員メッセージ

サステナビリティ推進体制

経営戦略担当役員メッセージ

中期経営計画2025振り返り

中期経営計画2030

DX戦略

事業戦略 自動車関連

事業戦略 コンポーネント・ソリューション

### 03 企業価値を向上させる資本

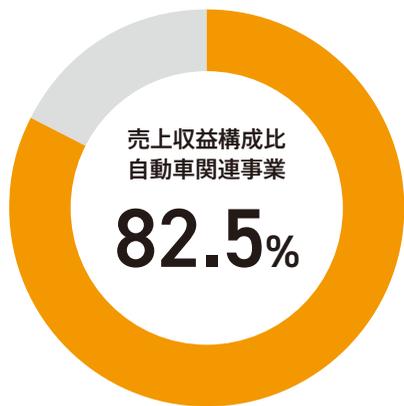
### 04 コーポレート・ガバナンス

### 05 データ

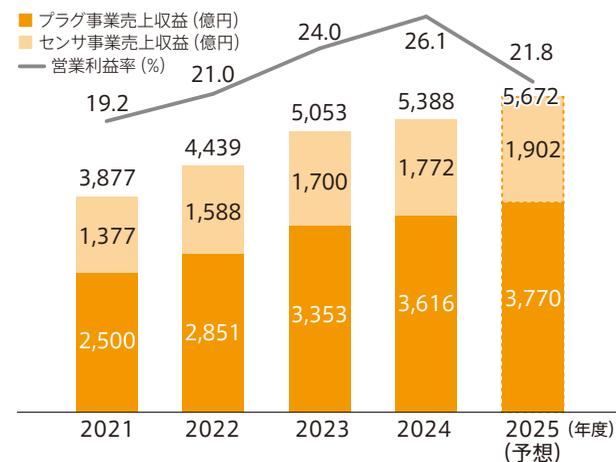
# 02 成長戦略 事業戦略 自動車関連



## 売上収益／営業利益率



## 2024年度実績



### S (強み)

#### プラグセンサ

- セラミック素材技術、異種材料接合技術
- 過酷な環境での適用技術
- グローバル生産／販売体制
- 顧客の要望に応える仕様提案と技術サポート

### W (弱み)

- 既存生産工程からのスマートファクトリー化などデジタル化推進の遅れ

### O (機会)

- EV化の鈍化による内燃機関の延命と燃料多様化など新技術への期待
- 内燃機関搭載車の保有台数の高止まり
- 新興国市場における新車販売台数の継続的な成長、新規制による新規需要

### T (脅威)

- 内燃機関搭載車の生産台数減少による新車用製品の販売減少
- 米国関税措置、貴金属を含む希少材料の建値変動など、地政学リスクによるコスト影響

#### 関連会社

セラミックセンサ 日特スパークテックWKS 海外製造法人、販売法人 ▶ P.18



## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

### > 02 成長戦略

- 成長戦略の変遷
- 2040 ありたい姿、使命
- 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
- 優先的に取り組む経営課題に関する特集
- ウェルビーイング担当執行役員メッセージ
- サステナビリティ推進体制
- 経営戦略担当役員メッセージ
- 中期経営計画2025振り返り
- 中期経営計画2030
- DX戦略
- 事業戦略 自動車関連
- 事業戦略 コンポーネント・ソリューション

### 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

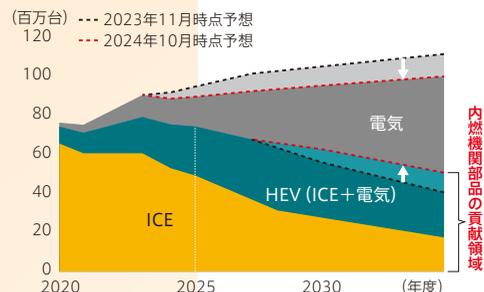
### 05 データ

# 02 成長戦略 事業戦略 自動車関連

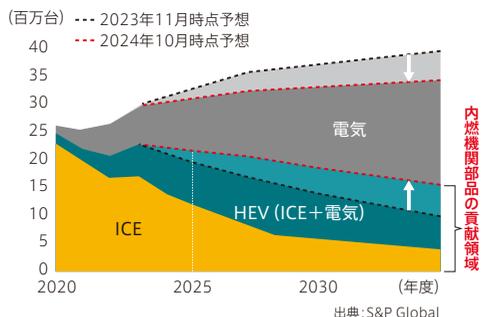
## 外部環境認識

当社の自動車関連事業の事業環境としては、各国におけるCO<sub>2</sub>排出量削減やカーボンニュートラルに向けた取り組みとして、BEV（バッテリーEV）の普及だけでなく、中国におけるハイブリッド車の需要増や、欧州における燃料多様化の受け皿として、内燃機関（ICE）の柔軟な活用が見直されています。上述したEV化の遅れの影響を受けて、ICE搭載車の新車生産台数は、直近予想では前年から上方修正されています。特に中国においては、ハイブリッド車の需要増加を見込んで、足元でのICE搭載車へ振り戻しの傾向が見られています。

### 新車生産台数(グローバル全体)

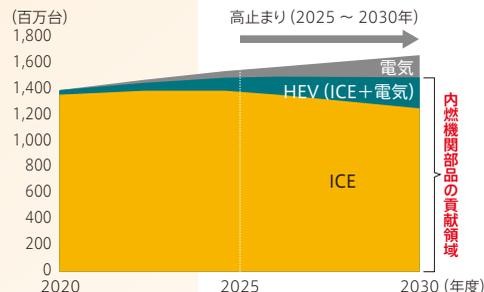


### 新車生産台数(中国のみ)

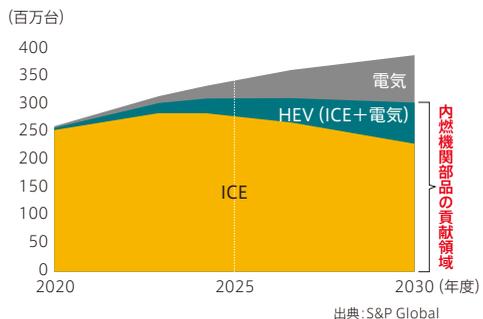


グローバル市場全体における内燃機関搭載車の自動車保有台数は、2030年時点でも2020年の水準が維持され、依然として高い保有台数にて推移する見込みです。特に世界最大の新車販売市場である中国においても保有台数は同様の傾向が見込まれています。

### 自動車保有台数(グローバル全体)



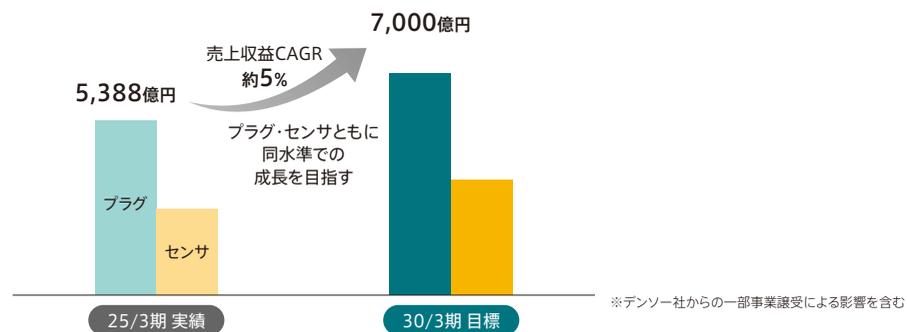
### 自動車保有台数(中国のみ)



## 2030年3月期売上収益目標

前項の外部環境を鑑みて、新車組付け用製品と補修用製品における戦略を策定し2030年目標に向けて、当社製品の売上成長を目指します。これに加えてデンソー社からの一部事業譲受を前提として、自動車関連事業全体としては2030年3月期時点で7,000億円の達成を、目標として新たに掲げています。

### 売上収益目標



### デンソー社との事業譲受について

当社は2025年9月1日付で、株式会社デンソーが運営するスパークプラグ事業および排気センサ事業の譲受を決定し、同社との間で事業譲渡契約を締結いたしました。

各国がカーボンニュートラルの実現に向けた道筋を模索する中、引き続き内燃機関においても、継続した需要が見込まれます。当社は、コア技術であるセラミックの開発および製造技術を活かし、内燃機関製品の供給責任を果たすことでカーボンニュートラルの過程に貢献することを目指しております。販路や生産体制の融合により、業界全体で最適な生産体制を構築することでグローバルでの安定供給を実現するとともに、当社の事業基盤をより一段と強固にすることが持続的な成長に資するとの結論に至り、本事業譲受を決定いたしました。なお、本事業譲受の実行は、国内外の競争法当局によるクリアランスその他の法令上必要となる関係当局の許認可等の取得等、取引実行のための前提条件が満たされることを条件としています。

## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

## > 02 成長戦略

- 成長戦略の変遷
- 2040 ありたい姿、使命
- 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
- 優先的に取り組む経営課題に関する特集
- ウェルビーイング担当執行役員メッセージ
- サステナビリティ推進体制
- 経営戦略担当役員メッセージ
- 中期経営計画2025振り返り
- 中期経営計画2030
- DX戦略
- 事業戦略 自動車関連
- 事業戦略 コンポーネント・ソリューション

### 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

# 02 成長戦略 事業戦略 自動車関連

## ● 商流別重点施策

### <新車組付け用製品>

CO<sub>2</sub>排出量削減／カーボンニュートラルに向け、BEV一辺倒から内燃機関(ICE)の柔軟な活用が見直され、ハイブリッド車(HEV)の需要増やバイオ燃料の導入が議論されるなど、BEV化への移行に対して、その猶予期間が見直され、ICE搭載車の増加および技術革新が求められています。これを受けて、新車組付け用のスパークプラグ、センサともに需要が上方修正されています。

スパークプラグにおいては、HEVやPHEV向けに使用されるスパークプラグが通常のニッケルタイプよりも貴金属タイプの適用が多く、燃費向上にも寄与できるため、貴金属プラグのさらなる販売シェア拡大を目指します。センサにおいては、二輪市場が今後も拡大を続ける見通しのため、今後も必要な投資の検討をおこなうとともに、最大限既存の設備を活用しながら、シェア拡大を目指していきます。

### <補修用製品>

補修用スパークプラグにおいては、グローバル全体で販売数量の増加を見込み、それに加え単価の高い高付加価値製品の拡販、原材料の高騰やインフレを販売価格へ転嫁することにより、さらなる売上収益増加を見込んでいます。また、新車組付け用同様に、貴金属プラグ比率の向上を進めることで、CO<sub>2</sub>排出量の削減と環境貢献度の向上を実現するとともに、来たる需要のピークアウトに備えて、品番統合や受発注管理システムの強化をおこない、在庫削減を進め、また、スマートファクトリー化を推進し、効率的な生産・供給体制を整えていきます。

## ● 前期の振り返りと今後の見通し

### <売上収益、営業利益>

プラグ事業の売上収益は、為替の影響を含んで前年度比+8%の増収となりました。新車組付け用製品の販売は、中国での内燃機関搭載車両の生産台数減少に加え、欧米においても当社顧客の自動車生産調整が続いた影響を受けて前年度比で減少しました。一方、補修用製品については、各地域での堅調な需要を背景に販売数量が増加したことで前年度比増加となりました。加えて、インフレに対応した価格転嫁の実施と円安の進行が売上収益を押し上げ、営業利益についても増益となりました。

センサ事業の売上収益は、為替の影響を含んで、前年度比+4%の増収となりました。プラグ事業の新車組付け用製品と同様に、自動車生産台数の減少、特に中国市場における内燃機関搭載車両の生産台数減少の影響を受けているものの、為替の円安影響もあり、前年度比増収となりました。

### <販売実績>

当社推定によるグローバルでの内燃機関搭載車両の生産台数について、2025年3月期の実績を前年度と比

較すると、1.2%の減少となりました。しかしながら中国市場においては、当社の主要客先である日本・米国・欧州の自動車完成車メーカーの内燃機関搭載車両の生産台数が前年度と比較して15.5%減少している状況となりました。

このような市場環境のもとで、当社のプラグの新車組付け用製品の欧米における販売数量は、当社顧客でのモデルチェンジに伴う生産調整や需要変動があり、減少となりました。また、中国においても、当社顧客の日本・米国・欧州自動車完成車メーカーの生産が伸び悩んでいるため、新車組付け用製品の販売数量は減少しています。

一方で、プラグの補修用製品の販売数量は、北米・中国を中心に数量を伸ばして、グローバル全体では前年度比増となりました。

また、為替を除いた販売金額に関して、プラグについては価格転嫁と、補修用製品の販売比率の高い北米で増加したため、グローバル全体で前年度比+5.2%となりました。

### 地域別販売金額・数量(2024年3月期通期 対 2025年3月期通期)

地域	ICE搭載車 生産台数 (当社推定)	販売金額(為替影響額を除く)		販売数量		排ガス用 酸素センサ
		プラグ	センサ	プラグ		
				OEM	AM	
北米	△1.4%	4.3%	2.1%	△9.2%	3.5%	△4.3%
欧州	△3.5%	2.1%	1.8%	△8.8%	0.1%	6.2%
中国	1.1% (△15.5%)*1	0.8%	△14.1%	△8.7%	5.5%	△10.2%
東南アジア	△11.7%	4.1%	△17.6%*2	+2.1%*3	△0.1%	△12.3%*2
グローバル	△1.2%	5.2%	△1.0%	△3.7%	4.0%	△1.3%

\*1 当社主要OEM先の日本・米国・欧州自動車完成車メーカー(弊社客先)のみのICE自動車生産台数予想

\*2 センサのグローバル販売全体における東南アジアの売上構成比率は非常に少ない ※3 東南アジアにおける新車組付け用プラグの販売金額割合は少ない

### <今後の見通し>

プラグ事業では、中国市場で引き続きローカルメーカーが伸長する前提ではあるものの、補修用製品での販売数量増加と継続した価格転嫁により、増収を見込んでいます。センサ事業では、インドでのOBD規制による販売増加で増収を見込んでいます。

営業利益については、米国関税の影響があるものの、価格転嫁などによる対応でカバーするほか、利益率の高い補修用製品の販売増加による収益性の向上により、為替・セグメント変更による影響を除くと、増益となる見込みです。



## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

## > 02 成長戦略

成長戦略の変遷

2040 ありたい姿、使命

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

優先的に取り組む経営課題に関する特集

ウェルビーイング担当執行役員メッセージ

サステナビリティ推進体制

経営戦略担当役員メッセージ

中期経営計画2025振り返り

中期経営計画2030

DX戦略

事業戦略 自動車関連

事業戦略 コンポーネント・ソリューション

### 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

# 02 成長戦略 事業戦略 コンポーネント・ソリューション



※2025年4月1日付の組織変更に伴い、報告セグメント区分を従来の「自動車関連」、「セラミック」、「新規事業」から、「自動車関連」および「コンポーネント・ソリューション」の2区分に変更しています。

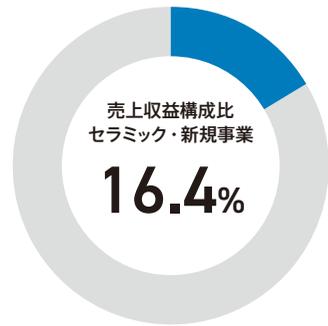
## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

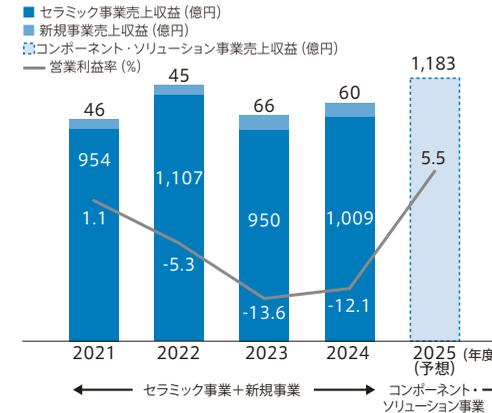
### 02 成長戦略

- 成長戦略の変遷
- 2040 ありたい姿、使命
- 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
- 優先的に取り組む経営課題に関する特集
- ウェルビーイング担当執行役員メッセージ
- サステナビリティ推進体制
- 経営戦略担当役員メッセージ
- 中期経営計画2025振り返り
- 中期経営計画2030
- DX戦略
- 事業戦略 自動車関連
- 事業戦略 コンポーネント・ソリューション

#### 売上収益／営業利益率



#### 2024年度実績 セラミック・新規事業



#### S (強み)

#### W (弱み)

#### O (機会)

#### T (脅威)

	S (強み)	W (弱み)	O (機会)	T (脅威)
<b>SPE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハイパワーのプラズマに耐えるセラミック材料技術</li> <li>表面温度の均一化・低パーティクル・表面温度のワイドレンジ化に貢献するセラミックスシート積層技術</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>半導体市場の市況変動影響への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生成AIの需要拡大による半導体市場拡大</li> <li>半導体の高性能化・複雑化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>米中対立などの地政学的リスク</li> <li>半導体技術革新の速さ</li> </ul>
<b>呼吸器</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>携帯型や定置型などの酸素濃縮装置、心肺機能の診断機器などの製品ラインアップ</li> <li>レンタル事業者向けや病院向けの世界各地の販売ルート</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>低価格製品に対するコスト競争力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界的な人口増による呼吸器系患者へのサポート機会の増加</li> <li>健康意識の高まりと予防医療の先進化による診断機器需要の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>低価格製品の席捲による市場価格のさらなる低下</li> <li>生成AIや最先端技術の活用による呼吸器系医療そのものの構造変化</li> </ul>
<b>半導体PKG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>さまざまな用途にカスタマイズできる多層セラミックスシート積層技術</li> <li>放熱性に優れた製品設計</li> <li>顧客の要望に応える短納期対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>価格競争力</li> <li>半導体市場の市況変動影響への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生成AIの需要拡大による半導体市場拡大</li> <li>高周波および高速通信向け関連市場の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>セラミックPKGから、有機PKGへの転換</li> <li>米中対立などの地政学的リスク</li> </ul>
<b>窒化ケイ素</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>セラミックスの素材開発力、材料設計技術、量産技術</li> <li>品質・数量ともに安定した供給が可能な生産体制</li> <li>グローバルな販売網</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>価格競争力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素社会実現に向けた各種動力源の電動化</li> <li>省エネ・充電時間短縮ニーズ等に対応した高電圧化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国競合の台頭に伴う市場価格の低下</li> <li>中国レアアース調達リスク</li> </ul>
<b>燃料電池(SOFC)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>平板型による優位性(低コスト、コンパクト、超高効率)</li> <li>既存保有技術の応用(セラミック材料、触媒、異種材料接合、成膜等)</li> <li>森村グループ内連携による開発加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スタックメーカーとして後発</li> <li>システムメーカーの開発方向性影響が大きい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素社会実現に向けた機運(政府方針、助成事業等)</li> <li>大きな未踏市場の存在(既築、集合、LP、多様燃料等)</li> <li>災害対応における有用性の認知度上昇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素機運の政治影響による鈍化(世界情勢の影響等)</li> <li>急速な脱炭素推進によるSOFCでのCO<sub>2</sub>削減量の陳腐化</li> <li>海外メーカーの国内市場参入</li> </ul>

#### 関連会社

NTKセラテック

CAIRE

NTKセラミック

Niterra Materials

森村SOFCテクノロジー

### 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

SPE

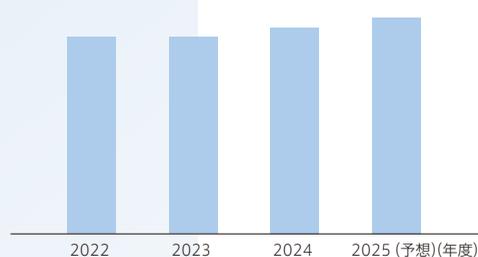
外部環境認識

半導体製造装置市場は、2022年度後半からの懸念材料であったメモリ市場では在庫調整が進んだことにより需給バランスが改善傾向となりました。また、生成AIの需要拡大に伴うAIサーバーの需要増により、メモリーメーカーの装置設備投資意欲も回復傾向にあります。一方で、依然としてロシア・ウクライナ問題やパレスチナ問題、米中対立などの地政学的リスクは懸念されています。2025年度も生成AI活用などに伴う半導体需要拡大により半導体製造装置市場は緩やかに成長する見込みで、AI機能強化のためにはDRAMも高容量化、高速化が求められ、先端半導体製造への開発、量産化が加速する見通しです。

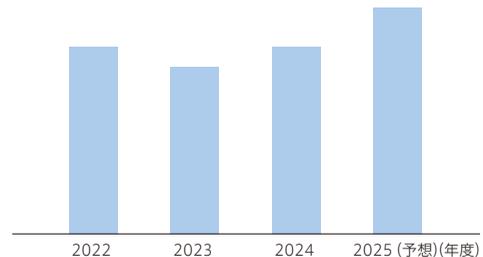
前期の振り返りと今後の見通し

2024年度は上期まで長らく客先での生産調整の影響を受けましたが、下期以降は半導体の需要回復に伴い補修需要は増加となるものの、新規製造装置の需要は緩やかな回復にとどまり、通期では前年度比で若干の減益となりました。2025年度から2028年度にかけて当社は最先端装置向け開発品の試作・量産化を実現させ、半導体製造装置市場の年平均成長率の伸び以上の二桁の成長率を計画しています。

半導体製造装置市場の見通し



当社売上収益の推移



出所:外部調査機関(2024年12月)

目指す姿/重点施策

メモリ市場・ロジック市場ともに高まるエッチング装置の需要に対応すべく、プラズマ耐性にも優れたセラミック素材技術の提供や、当社の強みであるセラミックスのシート積層技術を応用した面内温度の均一化・低パーティクル・表面温度のワイドレンジ化の技術で貢献していく方針です。このように、顧客からの要求に対応した独自技術による差別化で、売上成長率は年平均12%以上を目指し、また、在庫の適正化や設備稼働率向上など、市場変動に強い生産体制を構築することで、労働生産性を2021年度比で30%向上させたいと考えています。



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

- 成長戦略の変遷
- 2040 ありたい姿、使命
- 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
- 優先的に取り組む経営課題に関する特集
- ウェルビーイング担当執行役員メッセージ
- サステナビリティ推進体制
- 経営戦略担当役員メッセージ
- 中期経営計画2025振り返り
- 中期経営計画2030
- DX戦略
- 事業戦略 自動車関連
- 事業戦略 コンポーネント・ソリューション

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

## 呼吸器

## ● 外部環境認識

酸素療法のグローバル市場は高齢者人口の増加やCOPD患者の増加などで市場規模が今後も拡大していくことが予想されており、2025年には2,000億円規模になる見込みです。地域的には現在は北米市場が最も大きな市場で、今後も患者数の増加が予測され、特に携帯型の酸素濃縮装置の需要が高まるとみえています。また、中国市場についてもCOPD患者の増加により、特に定置型酸素濃縮装置の需要が増加する見通しで、米国市場よりも高い成長率があると予想しています。

## ● 目指す姿／重点施策

市場ニーズに応える製品を継続的に開発し、当社グループが主力としている市場・製品で社会に価値を提供し続け、将来ビジネスへの収益基盤となっていることを目指しています。そのために、CAIRE社の主力製品である携帯型酸素濃縮装置と定置型酸素濃縮装置において差別化要素を持つ新製品を自社開発するほか、2022年に買収した心肺機能の診断機器メーカーであるMGC Diagnostics Holdings, Inc.についても、新製品を自社開発して、米国市場を中心に収益の改善を伴って事業を拡大し、患者および地域社会への貢献度を高めていきます。

## ● 前期の振り返りと今後の見通し

2024年度は北米での携帯型酸素濃縮装置の売上や欧州での売上が改善しているものの、前年度にオンサイト酸素発生装置事業において大型案件があったほか、一部の受注が顧客都合により遅れたため、為替影響を除くと前年度並みという結果になりました。

2025年度は北米での販売回復を見込んでいます。また、製品ポートフォリオの見直しをおこなって収益性の改善に取り組む一方で、新製品開発に力を入れ、中期的な成長の基盤づくりを進めていきます。

## 燃料電池(森村SOFCテクノロジーの取り組み)

## ● 外部環境認識

脱炭素社会の実現に向けた社会の要請が一層強まっており、CO<sub>2</sub>排出量を大きく削減できる高効率発電機、コージェネレーションシステムとして、また、再生可能エネルギー電力の調整電源や災害時のレジリエンス強化の観点からも燃料電池の普及が期待されています。従前より想定されている家庭用や集合住宅、介護老人保健施設、商業施設などの業務用分野に加え、カーボンリサイクルを目指す工場や非常用電源など、さまざまな市場への導入の期待が高まっています。

## ● 目指す姿／重点施策

森村SOFCテクノロジーでは、クリーンで高効率・小型なSOFCを普及させ、CO<sub>2</sub>の削減やレジリエンス対応で世の中に安心・安全な生活を提供することで社会貢献を果たし、エネルギー分野での事業を拡大していくことを目指しています。そのために、参入済みである業務・産業用燃料電池での拡販や、家庭用燃料電池分野への参入、また多様燃料や分散電源など、きたるべきカーボンニュートラルに向けた新規市場への拡大を図り、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

## ● 前期の振り返りと今後の見通し

2024年度までの活動において、他社より小型・軽量・高効率である平板型セル・スタックの優位性を活かした製品展開を図り、2024年度には当社スタックが搭載された高効率な業務・産業用SOFCシステムも新規に市場投入され、平板型の燃料電池セル・スタックメーカーとしての地位確立を進めてきました。今後、さらに生産性の向上を図り、生産体制を強化するとともに、受注拡大に向けた連携を強化・推進していきます。



## PROLOGUE

## 01 価値創造ストーリー

## ➤ 02 成長戦略

成長戦略の変遷

2040 ありたい姿、使命

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

優先的に取り組む経営課題に関する特集

ウェルビーイング担当執行役員メッセージ

サステナビリティ推進体制

経営戦略担当役員メッセージ

中期経営計画2025振り返り

中期経営計画2030

DX戦略

事業戦略 自動車関連

事業戦略 コンポーネント・ソリューション

## 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



## 窒化ケイ素

## 外部環境認識

EV(電気自動車)の駆動系電動システムにおいて、エネルギー効率の向上や充電時間短縮の観点から使用される電圧をより高電圧(800V化)にすることが注目されていますが、高電圧によるベアリングの電食が課題になっています。そこで、耐久性にも優れ、信頼性の高い、比較的置き換えが容易な電気絶縁材料の窒化ケイ素セラミックボールが欧州や中国の自動車メーカーから注目されています。EV用途以外でも絶縁性、耐腐食性、軽量、耐久性に優れた特長から再生可能エネルギー、医療分野、航空宇宙産業、産業機械など幅広い分野で期待され、需要が高まっています。

また、電動車のパワーコントロールユニットのパワー密度の上昇や、半導体チップの小型化によりパワーモジュールの熱密度が上昇することに伴い、放熱・絶縁基板に求められる放熱性・信頼性要求が高まっています。そのため、高い機械特性と放熱性を持つ窒化ケイ素放熱基板の適用が増えていく見込みです。

## 目指す姿／重点施策

NiterraグループとNiterra Materialsの強みの融合でこれまでの延長線にない変化を実現し、セラミック部品のリーディングカンパニーであり続けることを目指します。

セラミックボールは、航空機などの高い信頼性が要求される用途にはハイエンド品を供給し、EVなどの低価格が要求される用途向けには、コストパフォーマンスに優れた窒化ケイ素ボールの廉価品やアルジルボールをラインアップすることにより、多様なニーズに対応します。また放熱基板は、めっき品や高放熱基板を早期量産化すると共に、Niterraグループのグローバルな販売網を通じて国内外の有力顧客での採用を推進します。これらの施策により、市場が拡大する中においてもトップシェアを確保することを目指します。

## 窒化ケイ素ボール

- ・モーター軸受の電食対策
- ・軽量で高速回転でも使用可能
- ・高い耐摩耗性で長寿命



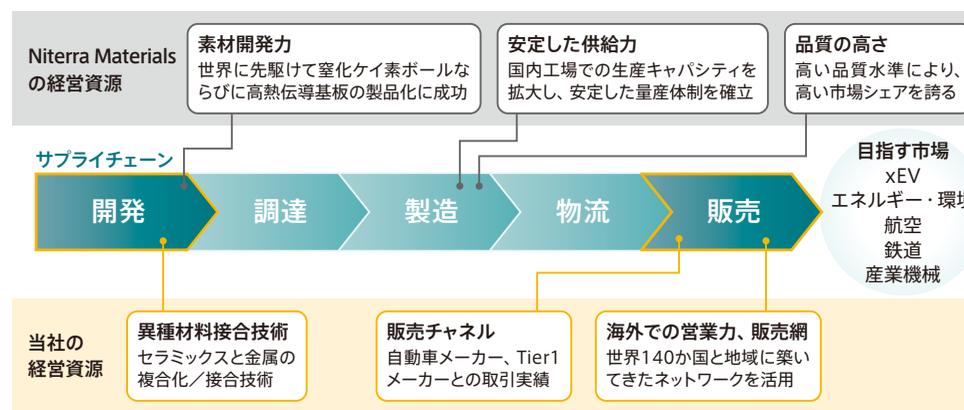
## 窒化ケイ素放熱基板

- ・小型化・高出力化
- ・高い放熱性
- ・高強度で長寿命



## 東芝マテリアル株式会社の株式取得

当社グループは、セラミック素材・加工技術をはじめとするコア・コンピタンスを核としながら主力の内燃機関事業を強固にすると同時に、非内燃機関事業の規模拡大を図る両輪での事業展開を大きな戦略テーマとして掲げています。中でも窒化ケイ素を利用したEV等のモーター用軸受けのセラミックボールでは、システム電圧の高電圧化に伴い市場が拡大しており、そのほかパワー半導体用の窒化ケイ素放熱基板なども有力な事業候補と捉えています。Niterra Materialsは、ファインセラミックス、蛍光材料応用製品、磁性材料部品、タングステン・モリブデンなどの部品・材料の開発、製造、販売をおこなっています。特に、EV等向けベアリングに使用される「窒化ケイ素ボール」やインバーター向けパワー半導体に用いられる「窒化ケイ素放熱基板」においては、優れた技術・品質と安定した生産能力から同業界のリーディングカンパニーとして今後さらなる成長が期待されています。当社においては、Niterra Materialsが車載・半導体・医療・環境エネルギー分野などで長年培ってきた材料設計技術、プロセス技術および製品応用技術などを活用することができ、Niterra Materialsにおいては、当社の持つセラミック技術との融合ならびにグローバルネットワークの活用を通じた顧客基盤の拡充・サポート体制強化が期待できるなど、さまざまな面においてシナジーを実現できると判断し、全株式を取得しました。



## PROLOGUE

## 01 価値創造ストーリー

## 02 成長戦略

成長戦略の変遷

2040 ありたい姿、使命

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

優先的に取り組む経営課題に関する特集

ウェルビーイング担当執行役員メッセージ

サステナビリティ推進体制

経営戦略担当役員メッセージ

中期経営計画2025振り返り

中期経営計画2030

DX戦略

事業戦略 自動車関連

事業戦略 コンポーネント・ソリューション

## 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