

Section 02

Growth Strategy

成長戦略

- 27 2040 ありたい姿、使命
- 28 長期経営計画2030
- 29 中期経営計画2030
- 32 事業戦略 自動車関連
- 35 事業戦略 コンポーネント・ソリューション
- 40 主要パフォーマンス(財務・非財務ハイライト)



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性があります。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なかで、この「2040 ありたい姿」を定めています。

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

注力ドメイン

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、注力ドメインの絞り込みを行っています。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。

※当社のコア・アセットは「セラミックス」「ガス・センシング」「グローバル自動車顧客・販路」と定義しています。
※なお、メディカル領域については、注力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。

▶ P.18



2040 ありたい姿

「地球を輝かせる企業」となる



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

2040 ありたい姿、使命

長期経営計画2030

中期経営計画2030

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

主要パフォーマンス(財務・非財務ハイライト)

03 企業価値を向上させる資本

04 コーポレート・ガバナンス

05 データ

長期経営計画2030

長期経営計画2030

Niterraグループでは、中期経営計画2030の目標達成に向け引き続き事業ポートフォリオの最適化を図り、自動車関連事業で得た収益を源泉として、当社グループのコア・アセットやセラミック素材技術と親和性のある隣接領域ヘリソースを集中し、新たな事業領域の拡大を目指します。

変えるために、壊す
変わるために、創る

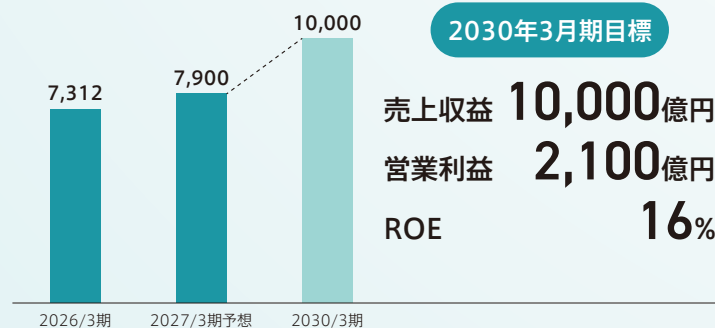
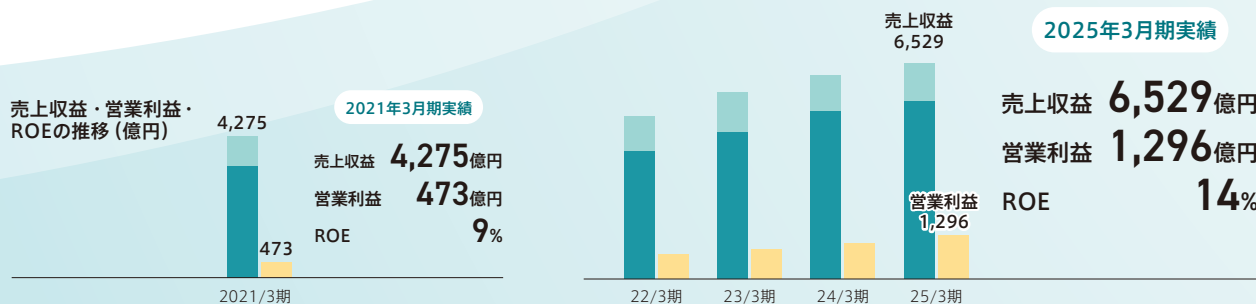
中期経営計画2025
(2021年4月～2025年3月)

第7次中期経営計画（最終年度）
(2020年4月～2021年3月)

その先の未来を、伸ばす
超えるために、広げる

中期経営計画2030
(2025年4月～2030年3月)

- 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。



2020年4月～		2021年4月～		2025年4月～		2030年3月	
成果		課題		成果		課題	
内燃機関事業	▶ スパークプラグにおける圧倒的な地位の確立 ▶ 排ガス用センサにおける世界トップシェアの実現	▶ EVなどの急速な技術革新に伴う、事業ポートフォリオの転換 ▶ シェア向上や在庫圧縮などの「超効率化」によるキャッシュ創出の最大化	▶ 高付加価値製品への移行 ・補修用・市販プラグの売上収益増 ・貴金属プラグ、全領域センサ、NOxセンサ等の販売促進 ▶ 原材料高騰の価格転嫁の推進	▶ 内燃機関事業の環境変化への適応 ・生産地の最適化 ・数量変動への対応力向上 ▶ デジタル化など圧倒的な業務効率改善	▶ 成長・新規事業確立 ・注カドメイン・事業へのリソース集中 ・事業種に合わせた経営スピードとマインド形成	▶ 経営基盤の強化 ・経営資源の迅速かつ適切配賦による戦略実行力の強化 ・人的資本力を強化し、柔軟かつ強靱な組織力の形成 ・DXの推進による業務効率化と生産性向上の最大化	
	▶ CAIRE社の買収による医療分野での事業拡大 ▶ 燃料電池事業の子会社設立やベンチャー投資など、新規事業の「種まき」の実施						
非内燃機関事業	▶ 役員階層のフラット化と、「従業員執行役員制度」の導入 ▶ 株主還元強化 ▶ 地域統括 (RHQ) や社内カンパニー制の導入による、機動的な意思決定体制の構築	▶ ROIC (投下資本利益率) を用いた目標管理による投資対効果の最大化 ▶ 事業転換を支える「人材ポートフォリオの転換」と、「自律創造人材」の育成	▶ SPE事業の売上収益の拡大 ▶ Niterra Materialsの買収でxEV事業の強化 ▶ 不採算事業の整理で収益構造を改善	▶ ROIC、ROEの目標を達成 ▶ 株主還元の強化 ▶ 事業ポートフォリオマネジメントの実施			



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

> 02 成長戦略

2040 ありたい姿、使命

長期経営計画2030

中期経営計画2030

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

主要パフォーマンス (財務・非財務ハイライト)

03 企業価値を向上させる資本

04 コーポレート・ガバナンス

05 データ

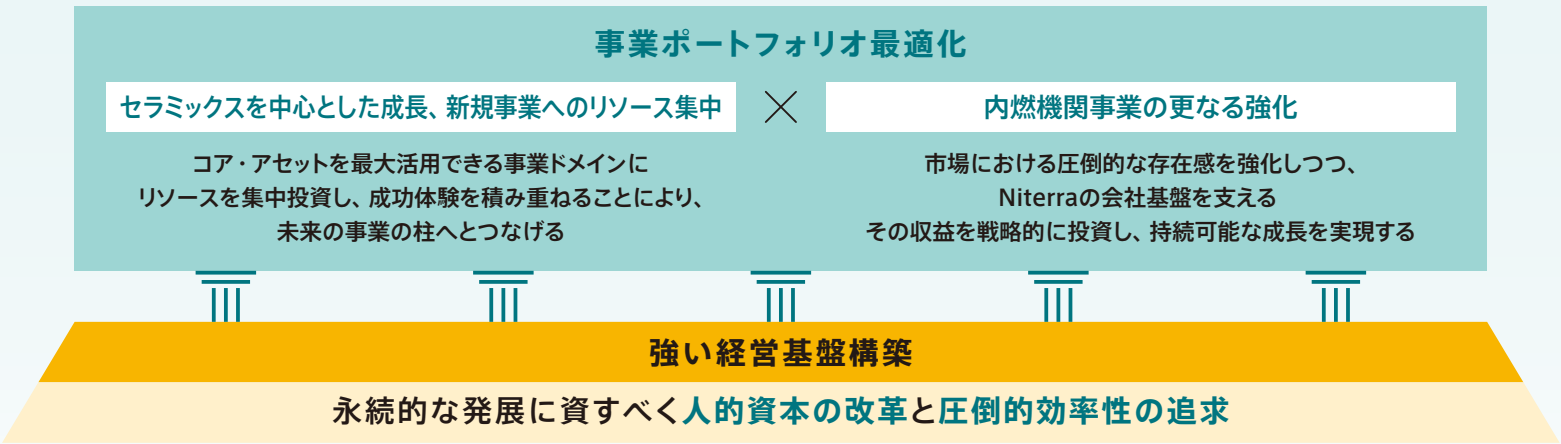


中期経営計画2030

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 〉 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すが、一定の仮定のもと、含めています。

業績目標	25/3期	26/3期	30/3期
売上収益(億円)	6,529	7,312	10,000
うち、コンポーネント・ソリューション 他	1,140	1,437	3,000
EBITDA(億円) ※1	1,750	1,872	2,850
営業利益(億円)	1,296	1,381	2,100
営業利益率	20%	19%	21%
親会社の所有者に帰属する当期利益(億円)	926	1,128	1,450
ROIC	11%	10%	12%
ROE	14%	16%	16%
為替レート	ドル:153円	ドル:151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

PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

> 02 成長戦略

2040 ありたい姿、使命
長期経営計画2030
中期経営計画2030
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
主要パフォーマンス(財務・非財務ハイライト)

03 企業価値を向上させる資本

04 コーポレート・ガバナンス

05 データ

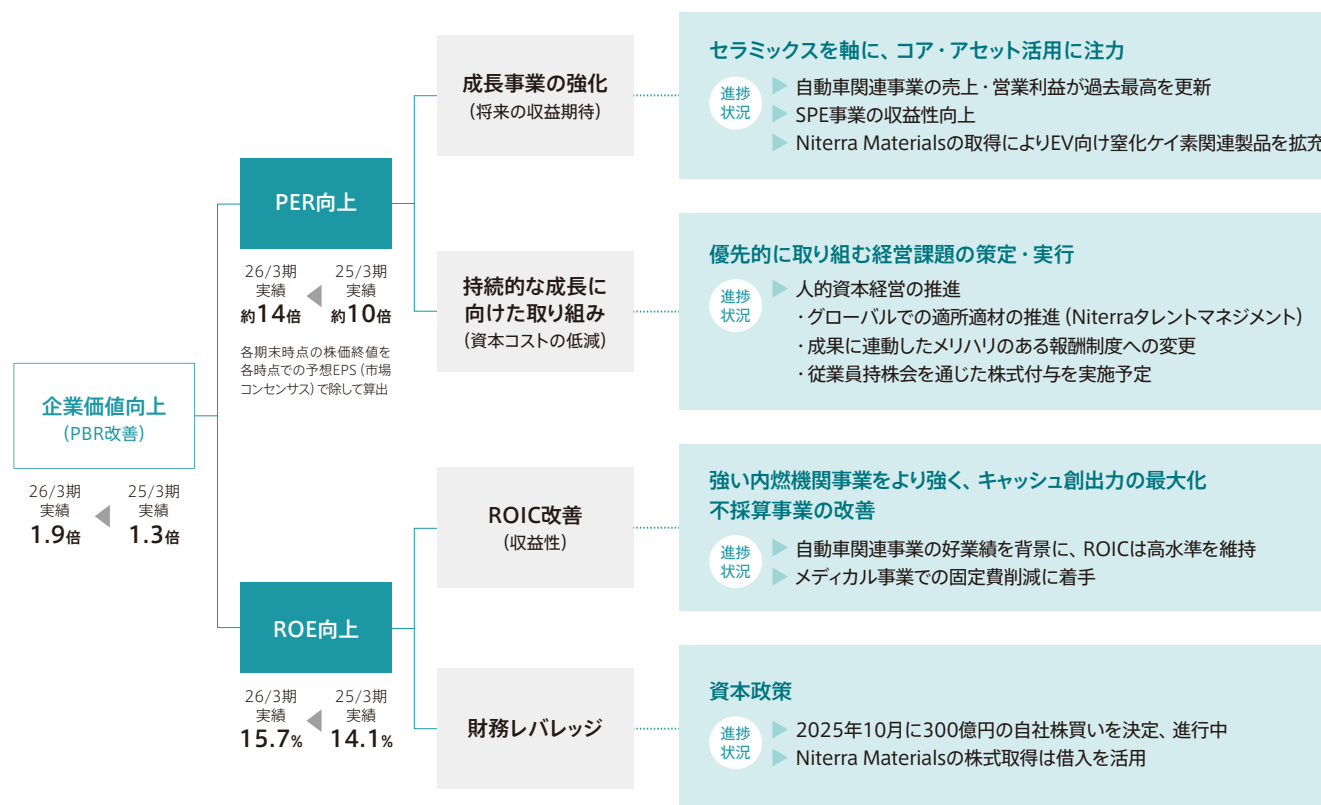


中期経営計画2030での取り組み

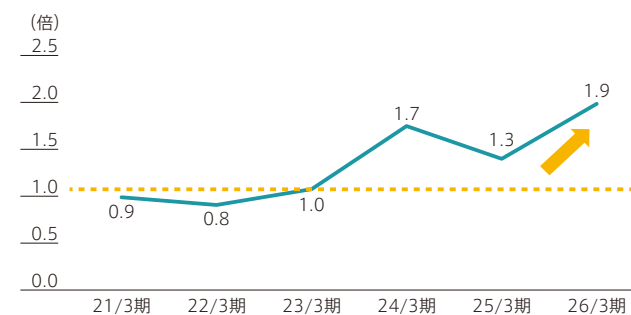
企業価値向上のためには、PER向上とROEのさらなる向上の「両輪」を目指します。

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(Niterrra 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(CO₂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。

一方、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。これらの施策を通じて、持続的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。



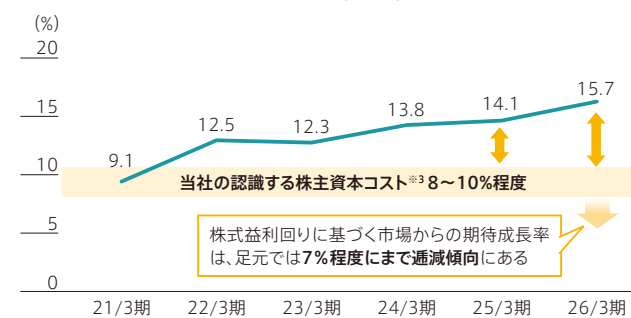
株価純資産倍率(PBR)^{※1}の推移



株価収益率(PER)^{※2}の推移



親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)の推移



※1 各期末時点の株価終値をその前期末に該当するBPS(1株当たり純資産・非支配株主持分除く)で除して算出

※2 各時点の株価終値を各時点での予想EPS(市場コンセンサス)で除して算出

※3 CAPMと株式益利回りに基づく市場からの期待成長率からの推定レンジ

PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

> 02 成長戦略

2040 ありたい姿、使命

長期経営計画2030

中期経営計画2030

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

主要パフォーマンス(財務・非財務ハイライト)

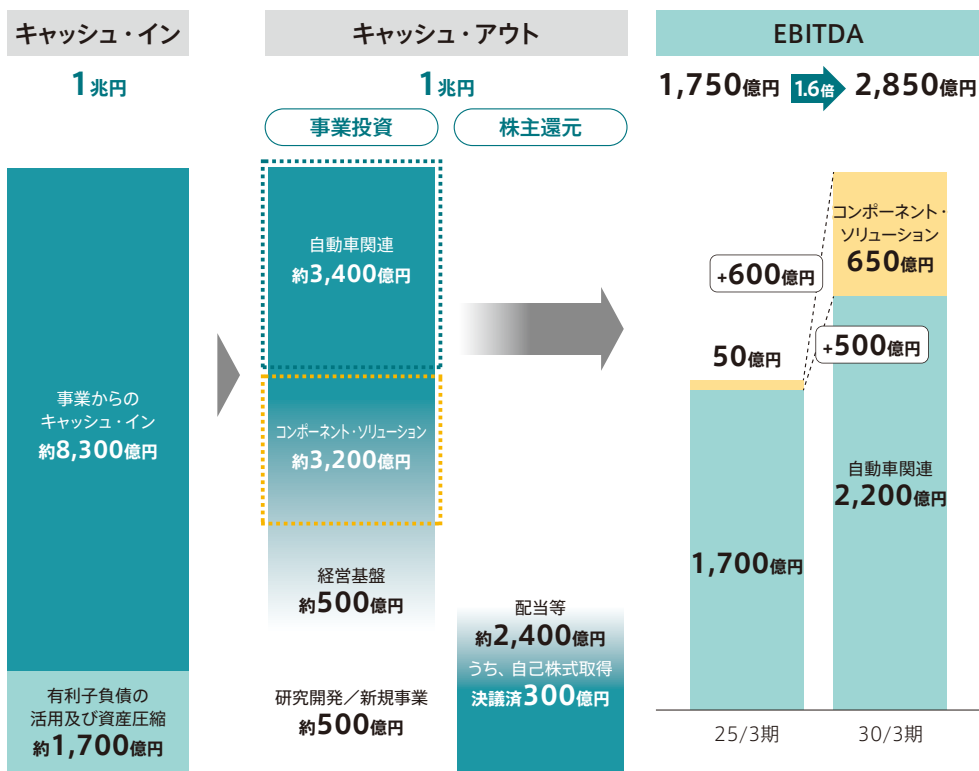
03 企業価値を向上させる資本

04 コーポレート・ガバナンス

05 データ

キャッシュ・アロケーションと株主還元

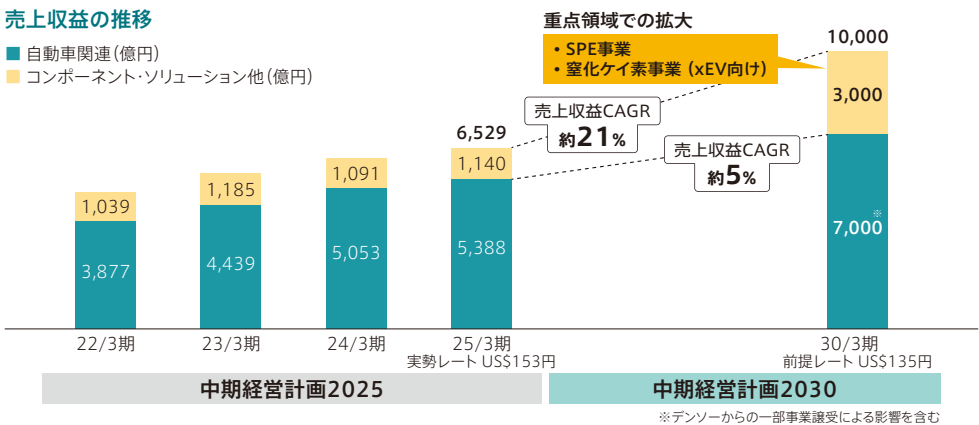
注力ドメインである「モビリティ」「半導体」「環境・エネルギー」へ集中的にキャッシュを充当することで持続的な成長を支えることを基軸とすると同時に、株主還元の充実も図っていきます。株主還元については、DOE指標の導入による安定的な配当をベースとしつつ、利益成長も考慮した配当方針に加え、事業投資や人的資本への投資、研究開発費等も含め資本配分を総合的に考慮した上で、適正資本水準を超過する部分については、自己株式の取得も検討していきます。



- 配当**DOE4％程度を下限とする安定配当部分と配当性向10％程度を目標とする業績連動部分を組み合わせて、安定的な配当を目指す
- 追加還元**事業ポートフォリオの改革、人的資本への投資、将来の成長に必要な研究開発、事業拡大・合理化のための設備投資および出資への資本配分についても総合的に考慮した上、適正資本水準を超える部分については自己株式の取得を含む株主還元の対象とする

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力ドメインで伸ばし、xEV向けも拡大します。



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きます。



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

> 02 成長戦略

2040 ありたい姿、使命

長期経営計画2030

中期経営計画2030

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

主要パフォーマンス (財務・非財務ハイライト)

03 企業価値を向上させる資本

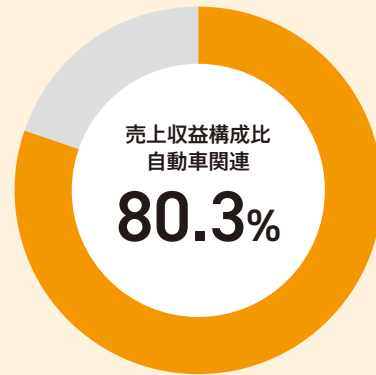
04 コーポレート・ガバナンス

05 データ

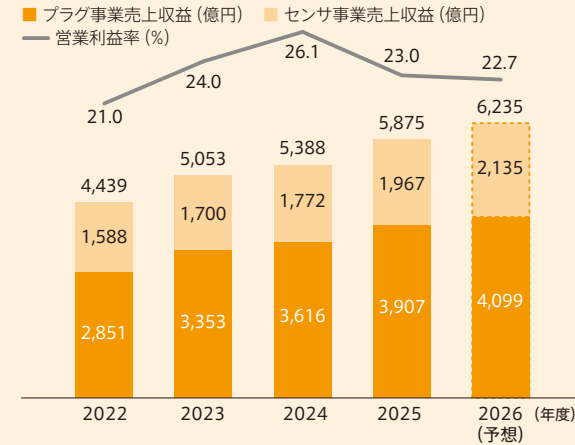


※ 2025年4月1日付の組織変更に伴い、報告セグメント区分を従来の「自動車関連」、「セラミック」、「新規事業」から、「自動車関連」および「コンポーネント・ソリューション」の2区分に変更しています。

売上収益／営業利益率



2025年度実績



※2024年度以前の数値は、各年度における報告セグメント区分に基づきます。

	S (強み)	W (弱み)	O (機会)	T (脅威)
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	● 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	● 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	● 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、地政学的リスクによるコスト影響

関連グループ会社

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.19

PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

> 02 成長戦略

2040 ありたい姿、使命

長期経営計画2030

中期経営計画2030

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

主要パフォーマンス(財務・非財務ハイライト)

03 企業価値を向上させる資本

04 コーポレート・ガバナンス

05 データ

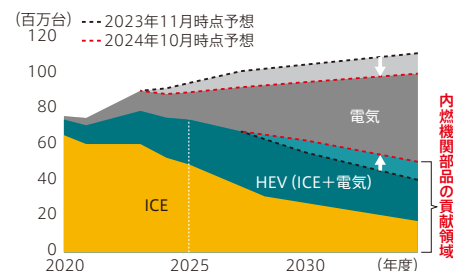


主要製品 ● 新車組付け用プラグ ● 補修用プラグ ● 排ガス用センサ

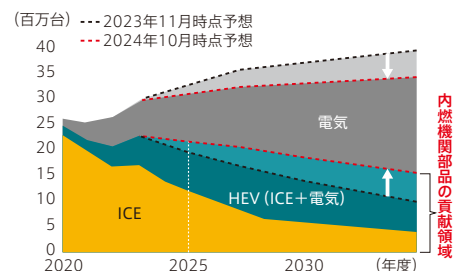
01 外部環境

世界経済は、中東情勢の悪化に伴うエネルギー価格の高騰やインフレ圧力の継続により、景気減速リスクなど先行きの不透明感が一段と強まる見通しです。また、米国政府による関税措置や、当社の主要製品の原材料である貴金属の急激な価格上昇といった懸念材料も存在しています。一方で自動車市場においては、世界的なEV化の鈍化を背景に、グローバルでの内燃機関(ICE)搭載車の保有台数は2030年時点でも高い水準で推移する見込みです。世界最大の市場である中国においても、BEV一辺倒からハイブリッド車の需要増など、内燃機関の柔軟な活用が見直されています。こうした継続的な需要を背景に、内燃機関部品の市場規模は今後も安定的に推移すると予測しています。

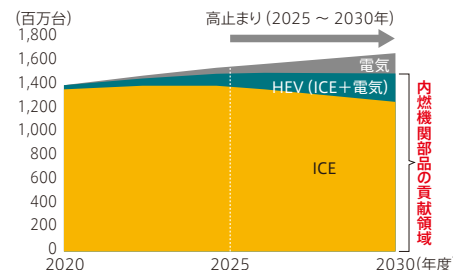
新車生産台数(グローバル全体)



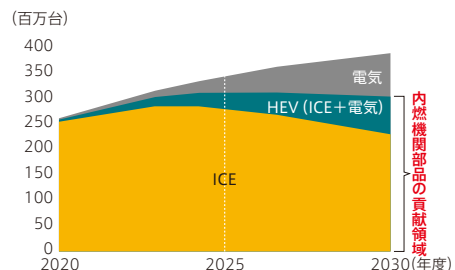
新車生産台数(中国のみ)



自動車保有台数(グローバル全体)



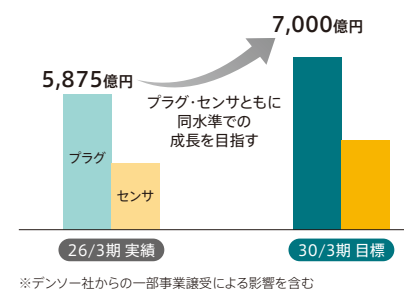
自動車保有台数(中国のみ)



02 目指す姿・重点施策

収益目標

各国のカーボンニュートラル実現に向けた道筋の中で、内燃機関には継続した需要が見込まれます。当社は新車組付け用と補修用それぞれの戦略を策定し売上の確実な成長を目指します。需要を確実に捉えつつ、スマートファクトリー化による効率性向上も実現し、自動車関連事業全体として2030年3月期に売上収益7,000億円の達成を目標とします。



商流別重点施策

<新車組付け用製品>

プラグ EV化の停滞に伴う内燃機関搭載車の堅調な需要を確実に取り込みます。特にHEVやPHEV向けに使用されるスパークプラグは燃費向上に寄与する貴金属タイプの適用が多くなるため、さらなる販売シェアの拡大を目指していきます。

センサ インド等の新興国を中心に二輪市場が今後も拡大を続ける見通しです。そのため、高付加価値製品を中心に今後も必要な投資の検討を行うとともに、最大限既存の設備を活用しながら、販売数量の増加によるシェアの拡大と収益性の向上を目指していきます。

<補修用製品>

プラグ グローバル全体での販売数量の増加に加え、単価の高い高付加価値製品の拡販、原材料高騰やインフレに対する適正な販売価格への転嫁により、さらなる売上収益増加を図ります。また、貴金属プラグ比率の向上により環境負荷低減に貢献するとともに、需要の変化に備え、品番統合や需給・生産システム強化による在庫削減など効率的な生産・供給体制を整えます。

PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

> 02 成長戦略

2040 ありたい姿、使命

長期経営計画2030

中期経営計画2030

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

主要パフォーマンス(財務・非財務ハイライト)

03 企業価値を向上させる資本

04 コーポレート・ガバナンス

05 データ

03 振り返りと見通し

振り返り

売上収益

プラグ プラグ関連の売上収益は、前年度比7.7%増の3,907億円となりました。グローバルでの内燃機関搭載車の生産は若干減少しましたが、新車組付け用・補修用ともに堅調に推移し、増収を達成しました。

センサ センサ関連の売上収益は、前年度比9.2%増の1,967億円となりました。プラグと同様に、内燃機関搭載車両の生産減少の影響はありましたが、グローバルでの新車組付け用製品の伸長等により増収となりました。

販売実績

グローバルにおける内燃機関搭載車の生産台数は、中国での電気自動車生産増等の影響で前年比で若干の減少となりました。しかし、当事業では新車組付け用製品が米国・欧州・中国・日本をはじめグローバル全体で伸長しました。また、補修用製品も堅調に推移した結果、自動車関連事業全体で売上収益5,875億円、営業利益1,353億円となり増収増益を達成しました。

地域別販売金額・数量 (2024年度通期 対 2025年度通期)

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		
		プラグ	センサ	プラグ OEM	AM	排ガス用 酸素センサ
北米	△9.2%	+12.5%	+4.5%	+2.3%	+2.9%	+2.4%
欧州	△4.9%	+6.2%	△0.5%	+4.2%	+0.2%	△0.7%
中国	△0.7% (△6.6%) ※1	+3.7%	△7.5%	+1.0%	△1.8%	△3.9%
東南アジア	△3.9%	+2.9%	※2	※3	+3.0%	※2
インド	△0.8%	※3	+73.7%	※3	※3	+67.8%
グローバル	△4.5%	+8.0%	+8.6%	+3.4%	+2.2%	+0.4%

※1 当社主要OEM先の日本・米国・欧州自動車完成車メーカー(当社客先)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少ない ※3 東南アジアにおける新車組付け用プラグ、インドの構成比率は少ない

今後の見通し

次期(2027年3月期)は、中東情勢の悪化やインフレ、米国関税政策、貴金属価格の急上昇など、外部環境の不透明感が一段と強まる見通しです。しかし当社は、適正な販売価格の設定等で業績への影響を軽減します。このような環境下でも内燃機関搭載車には安定需要が見込まれます。当社はこの需要を確実に捉え、高付加価値製品の拡販を進めることで、自動車関連事業は売上収益6,235億円、営業利益1,415億円と、引き続き増収増益を見込んでいます。

事業担当執行役員メッセージ

強い内燃機関事業をさらに磨き、Niterraグループの次なる成長を支える

モビリティカンパニープレジデント
モビリティカンパニー営業戦略ビジネスユニット長
長谷川 和伸



現在 Niterra グループが推進する中期経営計画 2030において、自動車関連事業は「強い内燃機関事業をより強くし、キャッシュ創出力の最大化」を図るという極めて重要な使命を担っています。世界的なEVシフトの減速やハイブリッド車の需要増により、内燃機関(ICE) 搭載車には今後も一定期間は安定した需要が見込まれます。この需要を確実に取り込み、新車組付け用および補修用の双方において、環境負荷低減に寄与する貴金属プラグなど高付加価値製品の販売シェア拡大を推進し、グループ全体の持続的な成長に貢献してまいります。

そのためにも今後、現状の好業績に甘んじることなく、さらなる収益性向上を図ることが重要だと考えています。「Niterra Data-Driven Factory」構想に基づく製造現場のスマートファクトリー化の推進や、品番統合等によるサプライチェーン全体の徹底的な効率化を進め、さらなる収益力の強化と競争優位性の維持を図ります。

足元では、地政学的リスクの緊迫化やインフレ

圧力の継続に加え、原材料である貴金属価格の高騰や米国関税措置といった課題に直面し、不透明な環境にあります。当社は生産地の最適化や市場動向に応じた的確な価格転嫁を迅速に進めることで、業績への影響を最小限にとどめました。結果として、新車組付け用・補修用製品ともにグローバルで堅調な需要を捉え、当事業の「稼ぐ力」を改めて示すことができました。

これにより、中計2030の初年度は順調に進捗しています。

私たちはこれまで、長年培ってきた技術を活かし、燃焼効率の向上や排ガス抑制を通じて環境負荷低減に貢献してまいりました。今後も「地球を輝かせる企業」の実現に向け、当事業で生み出すキャッシュによって当社のコア・アセットが活かせる注力ドメインへの戦略的投資を力強く支え、グループ全体の次なる成長を着実に支えてまいります。そして、不確実性の高い市場環境においても、果敢に懸命に、そして誠実に挑戦を続けてまいります。



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

> 02 成長戦略

2040 ありたい姿、使命
長期経営計画2030
中期経営計画2030
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
主要パフォーマンス(財務・非財務ハイライト)

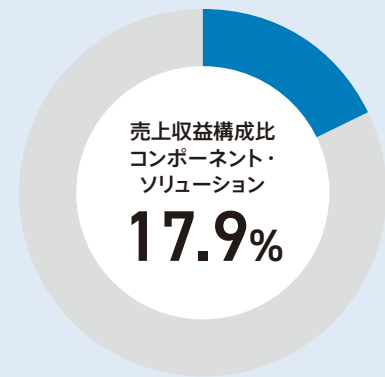
03 企業価値を向上させる資本

04 コーポレート・ガバナンス

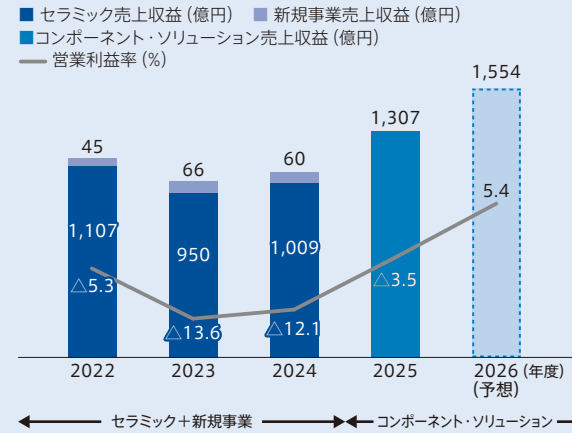
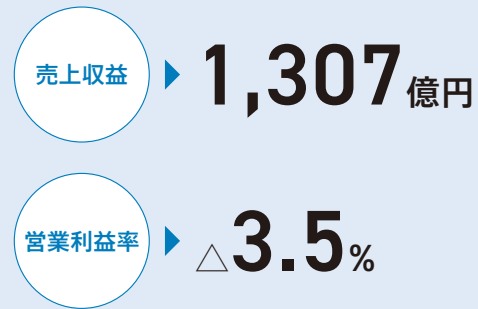
05 データ

※ 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。

売上収益／営業利益率



2025年度実績



※2024年度以前の数値は、各年度における報告セグメント区分に基づきます。

	S (強み)	W (弱み)	O (機会)	T (脅威)	関連グループ会社
SPE	● ハイパワーのプラズマに耐えるセラミック材料技術 ● 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シート積層技術	● 半導体市場の市況変動影響への対応	● 生成AIの需要拡大による半導体市場拡大 ● 半導体の高性能化・複雑化	● 米中対立、中東情勢などの地政学的リスク ● 半導体技術革新の速さ	NTKセラテック
半導体PKG	● さまざまな用途にカスタマイズできる多層セラミックシート積層技術 ● 放熱性に優れた製品設計 ● 顧客の要望に応える短納期対応	● 価格競争力 ● 半導体市場の市況変動影響への対応	● 生成AIの需要拡大による半導体市場拡大 ● 高周波および高速通信向け関連市場の拡大	● セラミックPKGから、有機PKGへの転換 ● 米中対立などの地政学的リスク	NTKセラミック
窒化ケイ素	● セラミックスの素材開発力、材料設計技術、量産技術 ● 品質・数量ともに安定した供給が可能な生産体制 ● グローバルな販売網	● 価格競争力	● 脱炭素社会実現に向けた各種動力源の電動化 ● 省エネ・充電時間短縮ニーズ等に対応した高電圧化	● EV市場の成長鈍化 ● 中国競合の台頭に伴う市場価格の低下 ● 中国レアアース調達リスク	Niterra Materials
燃料電池(SOFC)	● 平板型による優位性(低コスト、コンパクト、超高効率) ● 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) ● 森村グループ内連携による開発加速	● スタックメーカーとして後発 ● システムメーカーの開発方向性影響が大きい	● 脱炭素社会実現に向けた機運(政府方針、助成事業など) ● AI普及拡大に伴う電力需要の増大(データセンター市場) ● 大きな未踏市場の存在(既築、集合、LP、多様燃料 等) ● 災害対応における有用性の認知度上昇	● 脱炭素機運の政治影響による鈍化(世界情勢の影響など) ● 急速な脱炭素推進によるSOFCでのCO₂削減量の陳腐化 ● 海外メーカーの国内市場参入	森村SOFCテクノロジー

PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

> 02 成長戦略

2040 ありたい姿、使命
長期経営計画2030
中期経営計画2030
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
主要パフォーマンス(財務・非財務ハイライト)

03 企業価値を向上させる資本

04 コーポレート・ガバナンス

05 データ

SPE

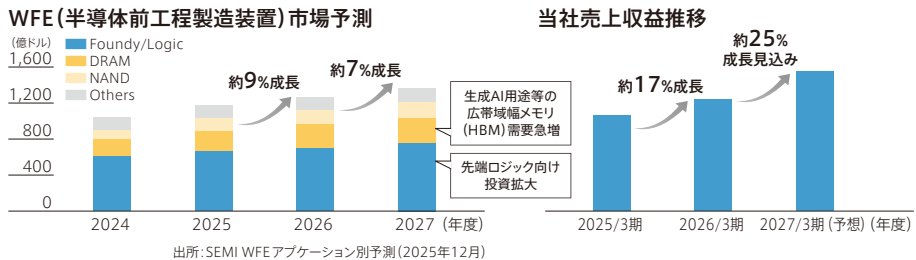
主要製品 ● 静電チャック ● ピンチャック ● ポーラスチャック 等

01 外部環境

半導体製造装置 (SPE) 事業を取り巻く外部環境は、中長期的に確実な成長が見込まれています。足元ではメモリ市場における在庫調整が進展し、需給バランスが改善傾向にあります。今後は、生成AIの急速な普及に伴うAIサーバー向けの広帯域幅メモリ (HBM) の需要急増に加え、先端ロジック半導体向けの設備投資拡大が市場を牽引し、半導体前工程製造装置 (WFE) 市場は過去最高の規模へと成長する予測です。AI機能の強化にはDRAMの高容量化・高速化が不可欠であり、先端半導体製造への開発や量産化がさらに加速する見通しです。これに伴い、製造プロセスでは歩留まりやスループットの改善要求が高まり、新技術導入による装置需要が拡大しています。一方で、米中対立、中東情勢などの地政学的リスクや技術革新のスピードの速さといった懸念材料も存在します。こうした市場の変化と複雑化するニーズを的確に捉える必要があります。

03 振り返りと見通し

2025年度は、半導体需要の増加に伴う出荷増を追い風に、SPE事業は稼働率が向上し、堅調に推移して増益となりました。2026年度は、データセンターや生成AI向けの旺盛な需要を取り込み、メモリおよびロジック向けともに伸長して25%の増収を見込んでいます。さらに、稼働率上昇による生産効率の向上を図ることで、事業規模拡大による利益貢献とさらなる増益を目指します。



02 目指す姿・重点施策

独自技術で差別化し、半導体製造装置用セラミックスのリーディングカンパニーとして半導体の技術革新に貢献し続けることを目指します。2030年3月期にはSPE事業の売上収益1,000億円 (CAGR約17%) の達成を目標としています。重点施策として、第一に「独自技術による差別化と顧客ポートフォリオの拡大」を推進します。メモリおよびロジック市場で高まるエッチング装置の需要に対し、プラズマ耐性に優れたセラミック素材技術や、強みであるシート積層技術を応用し、「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」を提供します。これにより、最先端装置向け開発品の試作・量産化を実現します。第二に「生産能力の拡大と市場変動に強い生産体制の構築」に取り組みます。旺盛な需要を取り込むため宮城県富谷市に新工場を建設し (2026年度内稼働予定)、2030年頃までに生産能力を2025年度比で約2.5倍に増強します。あわせて、在庫適正化や設備稼働率向上などを通じて労働生産性を向上させ、強靱なサプライチェーンを構築します。

※イメージ画像

ロジック半導体	メモリ半導体 (DRAM)	メモリ半導体 (3D NAND)
先端ロジック半導体の需要増加	AI・データセンター需要に対応した広帯域幅メモリ (HBM) の成長	デジタルデータの爆発的な増加
製造装置ニーズ 微細化による高性能化	微細化、高積層化	NAND 層数増加
当社静電チャックの特長 複雑なヒーター電極構成、 配置自由度による温度分布の均一化		・高緻密セラミック材 ・電極配置の自由度 ・絶縁膜の溶射形成



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

> 02 成長戦略

2040 ありたい姿、使命
長期経営計画2030
中期経営計画2030
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
主要パフォーマンス (財務・非財務ハイライト)

03 企業価値を向上させる資本

04 コーポレート・ガバナンス

05 データ

窒化ケイ素

主要製品 ● 窒化ケイ素ボール ● 窒化ケイ素放熱基板

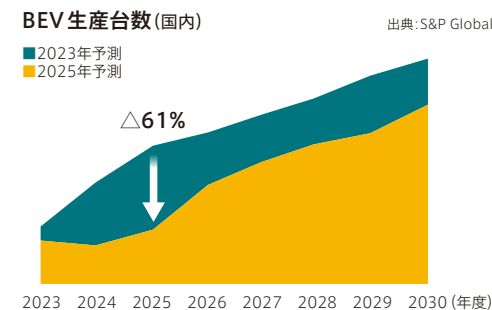
01 外部環境

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を目的とした高電圧化（800V化）が進む中、ベアリングの電食が課題となっています。窒化ケイ素ボールは絶縁性・耐久性に優れ、ベアリングの中のボールを変更するだけで容易に置き換え可能なことから電食の対策として欧州や中国の自動車メーカーから注目されています。

また、EVのパワーコントロールユニットにおけるパワー密度の増加や、半導

体チップの小型化に伴う熱密度の増加により、放熱・絶縁基板に対しても、より高い次元での放熱性と信頼性要求が高まっています。今後のEVには、次世代パワー半導体であるSiC（炭化ケイ素）の採用拡大が見込まれており、SiC化に伴う動作温度の高熱化は、高耐熱な窒化ケイ素部材の需要を押し上げる要因となります。

加えて、再生可能エネルギー、医療、航空宇宙、産業機械といった幅広い分野においても、絶縁性や耐腐食性を背景とした需要が高まっており、窒化ケイ素市場は中長期的に拡大していくものと予測されます。

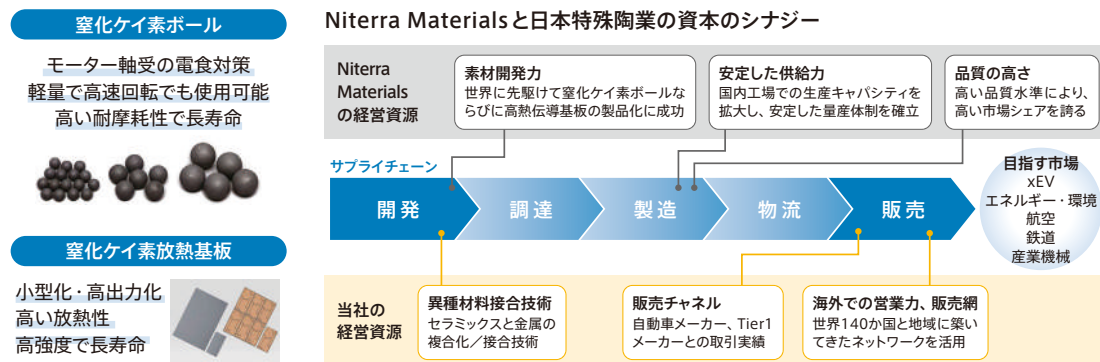


02 目指す姿・重点施策

NiterraグループとNiterra Materialsの強みの融合でこれまでの延長線上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。

窒化ケイ素ボールは、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、高耐久基板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。



03 振り返りと見通し

2025年度は、EV需要の停滞に伴う客先の在庫調整や計画変更により、窒化ケイ素事業は前年比で減益となりました。一方、Niterraグループへの統合による技術・営業面のシナジーが開始され、新製品や新規顧客獲得の土台を築いた一年でもありました。2026年度は、窒化ケイ素ボールでは半導体やデータセンターファンモーター用の需要の増加や客先在庫の減少による販売増加により、また放熱基板ではNiterraグループの販売網を活かした海外への新規拡販により、売上・利益ともに回復へと向かう見込みです。



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

➤ 02 成長戦略

2040 ありたい姿、使命

長期経営計画2030

中期経営計画2030

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

主要パフォーマンス（財務・非財務ハイライト）

03 企業価値を向上させる資本

04 コーポレート・ガバナンス

05 データ



グループ会社社長メッセージ

半導体の高度化に応え、 セラミックスの可能性を広げる

株式会社NTKセラテック
代表取締役社長

堀田 諭史



NTKセラテックは、中期経営計画2030において、Niterraグループの成長を牽引する重点事業の一つであるSPEを担っている会社です。AIの急速な普及やデータセンター需要の拡大を背景に、半導体は社会・産業基盤としてますます重要性を高めています。その半導体の進化を支える半導体製造装置向けセラミックスは、今後も大きな成長が期待される領域であり、当社はその中核を担う存在として事業拡大を進めています。

当社の強みは、ワイドレンジ温度領域（高温・低温）に対応する先進的なセラミック技術と、それを製品として具現化する開発力・製造力にあります。静電チャックをはじめとする高機能部材は、世界最先端の半導体製造プロセスを支える重要な役割を果たしており、お客さまから高い評価をいただいています。今後も技術革新を通じて付加価値を高め、市場成長を上回る成長を目指してまいります。

成長に向けた投資も着実に進展しています。2026年度内の稼働を予定している富谷新工場をはじめ、生産能力を2030年頃までに約2.5倍へ拡大する計画を推進しており、将来の需要拡大への対応力を強化しています。設備投資に加え、

生産性向上、品質保証体制の強化、人材育成にも継続的に取り組み、持続的な競争力の向上を図っています。

現在の半導体市場は、AI関連需要の拡大を背景として記録的な高成長期を迎えています。一方で、半導体市場特有の需要変動や地政学的リスク、サプライチェーンの不確実性など、経営環境は依然として変化の激しい状況にあります。当社はこうした変化をリスクとして捉えるだけでなく、新たな成長機会として捉え、市場動向を的確に見極めながら、重点領域への投資と経営資源の最適配分を進めていきます。

半導体は、AI、モビリティ、通信、医療など、社会の発展を支えるあらゆる分野で活用されています。当社が提供する製品は、その基盤となる半導体製造を支えることで、社会のデジタル化や持続可能な発展に貢献しています。今後もNiterraグループとの連携をさらに深めながら、独自技術による差別化を進め、半導体製造装置向けセラミックス分野においてお客さまから最も信頼される存在を目指してまいります。そして企業価値の向上と社会価値の創出を両立し、持続的な成長を実現していきます。

独自の材料技術とグループシナジーで、 モビリティの電動化を支える

株式会社 Niterra Materials
代表取締役社長

白井 隆雄



現在Niterraグループが推進する中期経営計画2030において、Niterra Materialsは「次世代の成長を担う柱」という重要な使命を担っています。急速に進むモビリティの電動化において、グループの新たな収益源を確立することが私たちの大きな役割です。この役割を果たすべく、モーター用ベアリング向けの「窒化ケイ素ボール」、およびパワーコントロールユニット(PCU)向けの「窒化ケイ素基板」や「銅張基板」といった高付加価値製品を安定供給し、グループ全体の持続的な成長に貢献してまいります。

そのためにも今後、両社のシナジーを創出することが重要だと考えています。当社が長年培ってきた「材料設計・プロセス技術」および「安定供給力」と、Niterraグループの強みである「セラミックス」の技術や「グローバル自動車顧客・販路」を掛け合わせ、お客さまの多様なニーズに応えるための独自の製品をタイムリーに投入し、世界トップシェアの確保を目指します。

足元ではEV市場の一時的な鈍化や中国競合の台頭、原材料リスクなど不透明な環境にありますが、中長期的には成長トレンドにあります。前年度は顧客との対話を通じて潜在ニーズを

捉え、要望に沿ったアプローチを推し進めました。その結果、新規のお客さまから多くの引き合いをいただくことができ、中計2030の達成に向けた良いスタートが切れたと手応えを感じています。

私たちはこれまで「独自の部品材料を通じてよりよい未来の実現に貢献する」という経営理念のもと、時代ごとのニーズに応え、独自の技術を結集した機能材料や部品を提供してまいりました。Niterraグループとの統合という大きな転換期を迎え、今後は「これまでの延長線上にない変化」を自ら起こし、不確実性の高い市場環境においても、独自の材料技術にこだわりの、果敢に懸命に、そして誠実に挑戦を続けることで、モビリティの電動化や高電圧化を支え、脱炭素社会や循環型社会の実現に不可欠な製品を供給し、セラミック部品のリーディングカンパニーとして、皆さまの喜びと満足を実現していきます。

PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

2040 ありたい姿、使命
長期経営計画2030
中期経営計画2030
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
主要パフォーマンス(財務・非財務ハイライト)

03 企業価値を向上させる資本

04 コーポレート・ガバナンス

05 データ

燃料電池 (森村 SOFC テクノロジーの取り組み)

主要製品 ● 平板型 SOFC セルスタック

01 外部環境

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、CO₂排出量を大きく削減できる高効率発電機、コ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、需要拡大しているデータセンター電力など、さまざまな市場への導入の期待が高まっています。

02 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、CO₂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。

03 振り返りと見通し

2025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、すでに市場投入された業務・産業用に加え、1kW級のモノジェネレーション燃料電池システムの実証も開始し、平板型セル・スタックメーカーとしての地位をさらに高めていくべく事業活動を進めています。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。

FOCUS

SOEC 技術によるグローバルな脱炭素社会への貢献

当社は、脱炭素・水素社会の一日でも早い実現のため、セラミック技術を活用した固体酸化物形電解セル (SOEC) の開発を進めています。この技術は、化学工業、鉄鋼業、合成燃料の製造など、水素を工業原料として利用し、かつプロセスから生じる廃熱も活用できる領域で極めて高い変換効率での水素製造を可能とします。

現在、SOEC 技術を開発フェーズから社会実証および量産開発フェーズへと進めるため、欧州と南米でそれぞれ取り組みを進めています。

欧州では、2025年にポーランドの研究機関やエンジニアリング企業、化学メーカーなど計5者とグリーンアンモニア向け水電解装置の開発実証に関する覚書 (MOU) を締結しました。2026年初頭に実証機を稼働させ、実際の工場インフラ環境下で SOEC による水素製造とハーバー・ボッシュ法によるアンモニア合成を組み合わせる技術の成立性検証を目的としています。初期目標としては、年間数十万トンのアンモニアを生産する対象工場にグリーン水素を供給することを目指しており、同プロセスから排出される二酸化炭素を大幅に削減します。南米では、2026年に経済産業省の「グローバルサウス未来志向型共創等事業」に採択され、ブラジル連邦共和国におけるグリーン水素製造の実証を開始しました。豊富な再生可能エネルギーを持つ同国において、現地の水素プロジェクト開発企業と協働し、100kWのモジュールを用いた検証を行います。具体的には、輸送・設置が容易なコンテナ型モジュールの設計や日本からの遠隔監視による低コスト化に加え、アンモニア合成による肥料製造やグリーン鉄鋼への応用を見据えた現地での試験的な水素サプライチェーン検証を通じて、環境負荷低減効果を確認していきます。

当社は、これらグローバルな実証を通じ、日本発の高度な SOEC 技術をグローバルスタンダードとして確立し、2030年代に世界トップの SOEC 企業となることを目指します。



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

> 02 成長戦略

2040 ありたい姿、使命

長期経営計画2030

中期経営計画2030

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

主要パフォーマンス (財務・非財務ハイライト)

03 企業価値を向上させる資本

04 コーポレート・ガバナンス

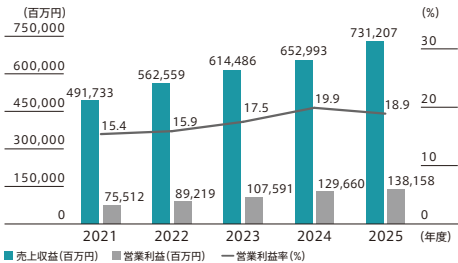
05 データ

主要パフォーマンス(財務・非財務ハイライト)



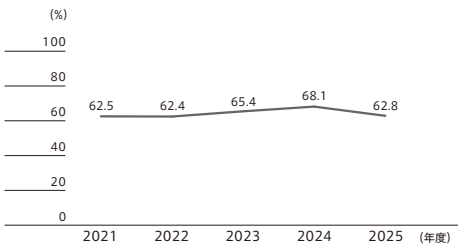
財務ハイライト

売上収益／営業利益／営業利益率



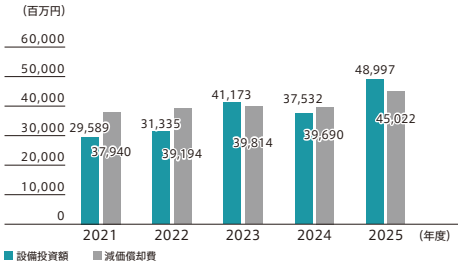
自動車関連事業では、新車組付け用／補修用製品の販売数量増に加え、インフレや米国関税に対応した価格転嫁の実施により増収を確保しました。コンポーネント・ソリューション事業においては、SPE事業での生成AI関連需要の増加や、当期から連結化したNiterra Materialsの売上寄与もあり、売上収益が拡大しました。利益面では、主要原材料である貴金属の価格高騰の影響を受ける中、価格転嫁により業績への影響を軽減したことに加え、旺盛な需要を追い風にSPE事業が大きく伸長し、増益を達成。この結果、売上収益・営業利益ともに過去最高を記録しました。

親会社所有者帰属持分比率



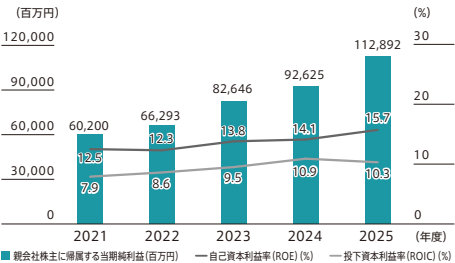
自己株式取得を実施し株主還元を充足するとともに、ポートフォリオ適正化に向けNiterra Materialsを買収したことにより総資産が拡大したことから、結果として親会社所有者帰属持分比率は5.3ポイントの減少となりました。

設備投資額／減価償却費



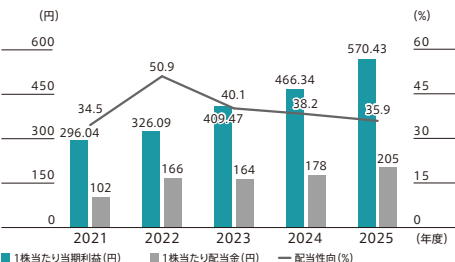
自動車関連事業においては、引き続き既存設備の維持更新および生産性向上に投資を継続すると同時に、中長期的な成長を期待するコンポーネント・ソリューション事業への増産投資を実施し、成長の加速を図る方針です。

親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本利益率(ROE)／投下資本利益率(ROIC)



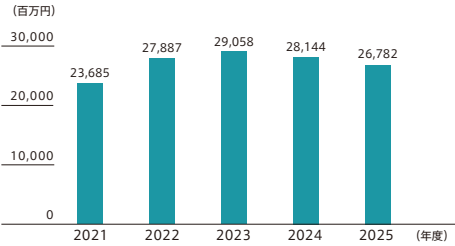
ROICについては、当期から連結化したNiterra Materialsに伴う投下資本の拡大により、前期比で0.6ポイントの低下となりました。一方でROEにおいては、堅調な販売による増益に加え、為替差損益の好転や保有する投資有価証券の評価益計上が寄与し、前期比で1.6ポイントの上昇となりました。

1株当たり当期利益／1株当たり配当金／配当性向



配当政策は、親会社所有者帰属持分配当率(DOE)4%程度を下限とする安定配当部分と配当性向10%程度を目標とする業績連動部分を組み合わせ、安定的な配当を目指す方針としています。また、適正資本水準を超える部分については、自己株式取得を含む株主還元の対象としています。その結果、2025年度の配当金は年間205円となりました。

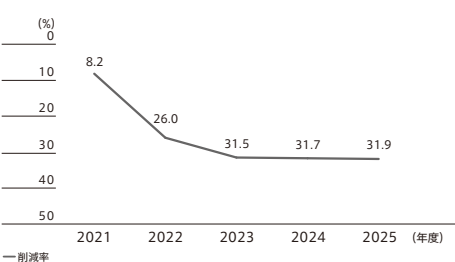
研究開発費



当社は売上収益に対して5%程度を研究開発費に充てる方針を掲げています。2025年度においては、中長期的成長に向けた開発投資を積極的に継続したものの、それを上回るペースで売上収益が好調に伸長した結果、研究開発費率は3.7%に着地しました。

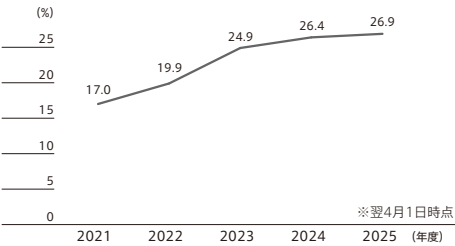
非財務ハイライト

CO₂排出量の削減率



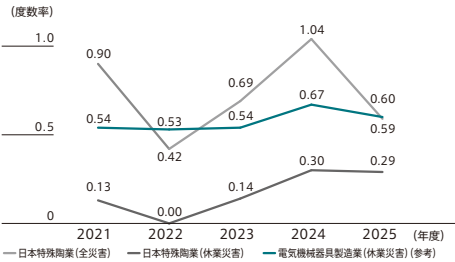
CO₂排出量を2030年度までに2018年度比で46%削減することを目指しています。カンパニー別CO₂削減ロードマップの実行、工程変更を伴う大幅削減案件の検討などを進めています。

管理職の女性・外国籍・キャリア採用比率(単体)



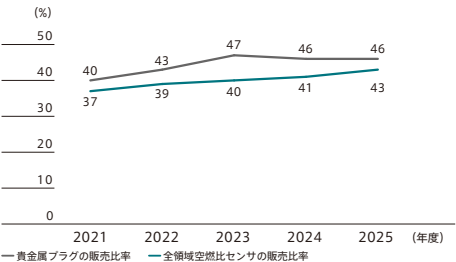
管理職に占める女性・外国籍・キャリア採用の比率を30%にすることを目標とし、女性管理職候補者の意識啓発を継続して行っています。

災害度数率(単体)



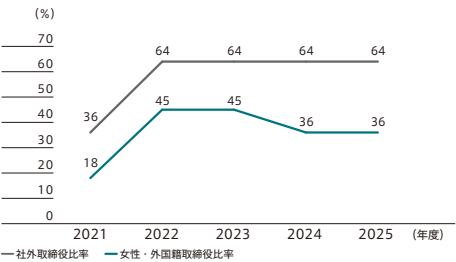
2025年度の業務上災害の発生件数は4件(前年度:7件)、全度数率は0.59(前年度:1.04)となり、災害は減少しました。

環境配慮製品の販売比率



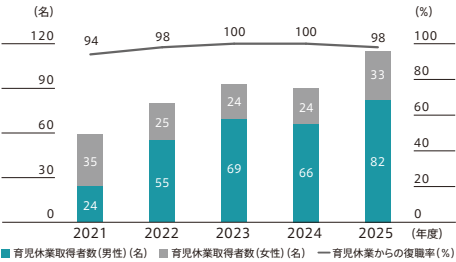
環境配慮製品「Niterraグリーンプロダクツ」の一種である貴金属プラグ、全領域空燃比センサの販売比率を50%以上にすることを目標としています。販売比率は、目標に向かって推移しています。

社外取締役比率／女性・外国籍取締役比率



社外取締役比率を過半数にすること、女性・外国籍取締役比率を30%以上にすることを目標としています。2022年度以降、社外取締役比率および女性・外国籍取締役比率のどちらも高い水準を維持してきました。

育児休業取得者数／育児休業からの復職率(単体)



男性の育児休業取得者が増加傾向にあり、2025年度の育児休業取得率は83%でした。また、育児休業からの復職率は高い水準で推移しています。

PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

> 02 成長戦略

2040 ありたい姿、使命

長期経営計画2030

中期経営計画2030

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

主要パフォーマンス(財務・非財務ハイライト)

03 企業価値を向上させる資本

04 コーポレート・ガバナンス

05 データ