

# Section 03

Capital that enhances  
corporate value

## 企業価値を向上させる資本

- 42 財務資本
- 45 人的資本
- 54 人権の尊重
- 56 労働安全衛生
- 57 知的資本
- 60 DX 戦略
- 61 製造資本
- 63 自然資本
- 67 社会・関係資本
- 68 サステナビリティ調達





#### ありたい姿

- ROEとPER双方の向上による企業価値向上

#### 特長

- 自動車関連事業から生み出される安定したキャッシュ・イン
- 注力ドメインに経営資源を集中的に充当し、稼ぐ力を向上

#### 課題

- 中期経営計画2030期間中にEBITDAを1.6倍までに拡大
- ROIC向上に向けたポートフォリオの最適化

### 担当執行役員メッセージ



上席執行役員  
グローバル戦略本部財務戦略室担当  
**寺下 和良**

## 資本効率を高め、 規律ある資本配分で持続的成長を支える

BEV市場の成長鈍化により本格的な成長のタイミングは後ずれするものの、中長期的には着実な成長を見込んでいます。

2026年度は、自動車関連事業の堅調な需要と半導体需要の拡大を取り込み、売上収益7,900億円、営業利益1,500億円と、過去最高更新を見込んでいます。引き続き適正な価格転嫁を進めるとともに、中東情勢による物流への影響を注視し、代替ルートの検討などにより影響を最小化し、想定する成長軌道を着実に進んでいきます。

#### 収益力と資本効率性を高め、ROIC改善を加速する

当社グループは、企業価値向上をPBRの改善と捉え、ROEとPERの両面から施策を進めています。ROE向上においては、ROIC改善と財務レバレッジの適切な活用を進める一方、PER向上に向けては、成長投資や人的資本経営、IR活動の強化を通じて、持続的成長への期待を高めています。

ROIC改善に向けた第一の柱は、自動車関連事業の資本収益性をさらに高め、キャッシュ創出力を最大化することです。設備投資の判断においては、事業戦略との整合性や投資効果を見極めながら、効率性を重視した投資を進めています。増産にあたっては、生産工程のボトルネックに絞って投資し、投資額を抑えながら生産能力と投資回収効率を高めています。

あわせて、スマートファクトリーの実現に向け、投資の重心をハード中心からDXへと移しつつあります。2025年度の自動車関連事業では、減価償却費323億円に対して設備投資額は235億円となり、設備投資は減価償却費の範囲内に収まりました。これは投資の抑制ではなく、DXを活用して既存設備の生産性を高めるなど、投資の中身を変化させているためです。短期間で効果が表れるものではありませんが、中

#### 過去最高を更新し、中計2030は順調にスタート

「中期経営計画2030」(以下、中計2030)の初年度となる2025年度業績は、売上収益7,312億円、営業利益1,381億円となり、すべての段階利益で過去最高を更新しました。自動車関連事業を中心に堅調に推移し、ROEは15.7%まで改善。中計最終年度の目標である16%に迫る水準となり、着実な成長を示すことができたと手応えを感じています。

自動車関連事業は、貴金属材料の価格高騰や米国の追加関税によるコスト上昇があったものの、堅調な販売と価格転嫁により増益を確保しました。コンポーネント・ソリューション事業では、医療事業の減損損失など一過性の費用を計上した一方、半導体需要の増加を背景に、静電チャックを主力製品とするSPE事業が増益となり、営業損失は縮小しました。新たに当社グループに加わったNiterra Materialsは、



#### PROLOGUE

#### 01 価値創造ストーリー

#### 02 成長戦略

#### > 03 企業価値を向上させる資本

##### 財務資本

人的資本

人権の尊重

労働安全衛生

知的資本

DX戦略

製造資本

自然資本

社会・関係資本

サステナビリティ調達

#### 04 コーポレート・ガバナンス

#### 05 データ

計期間を通じて生産性向上と業務効率化を着実に進め、自動車関連事業をより強固なキャッシュ創出基盤へと成長させていきます。

第二の柱は、不採算事業の改善です。2025年度は不採算地域や不採算製品の圧縮を進めるとともに、一部拠点の統合など、事業ポートフォリオの最適化にも取り組んできました。メディカル事業については、まず2026年度の黒字化を目指します。その上で、継続的に利益を創出し、WACCを上回るROICを実現できる事業へ転換できるかを見極めます。あわせて、当社のコア技術であるセンシングとのシナジーも検証し、2026年度中に今後の方向性を判断します。

今後は、新たな経営体制のもと、収益性や成長性、当社グループのコア・アセットとの親和性を総合的に評価しながら、事業撤退も含めた事業ポートフォリオの最適化を、これまで以上に加速していきます。

ROIC改善に向けては、事業部門と財務部門がそれぞれの役割を果たすことも重要です。事業部門では、最大のドライバーである営業利益の拡大に加え、在庫や売掛金など、投下資本を適切に管理し、資産効率の改善を図ります。一方、財務部門では、負債や資本を含めたバランスシート全体を管理し、財務基盤の健全性と資本効率の向上を両立させていきます。

特に運転資本については、在庫や売掛金がROICに与える影響を各事業に示し、改善を促しています。地政学的リスクや物流混乱への備

えから、足元の在庫水準は一時的にやや高めですが、安定供給と資本効率を両立できる最適な水準を見極めながら効率化を図っていきます。また、増産投資では、在庫や売掛金の増加も含めた回収可能性を確認します。事業部門と財務部門が共通の指標で対話し、収益性と資産効率の双方を高めていきます。

財務健全性と資本効率を両立し、成長を支える財務基盤を築く

ROE向上に向けては、ROIC改善に加え、財務健全性を維持しながら財務レバレッジを適切に活用し、資本構成を最適化することが重要です。当社グループの自己資本比率は、2024年度末の68％から、Niterra Materialsの買収に伴う借入金の増加や自己株式取得により、2025年度末には63％弱となりました。今後も現状の社債格付け維持に必要な自己資本比率60％前後を意識しながら、成長投資に向けて負債調達を機動的に活用していきます。

Niterra Materialsの買収では、資本性資金を調達することなく、有利子負債を活用しました。財務健全性を維持しながら、将来の収益力向上に繋がる投資へ資金を振り向けることができたと考えています。今後も、金利動向や市場環境を見極めながら、借入や社債など多様な調達手段を確保し、資金調達の安定性と機動性を高めます。

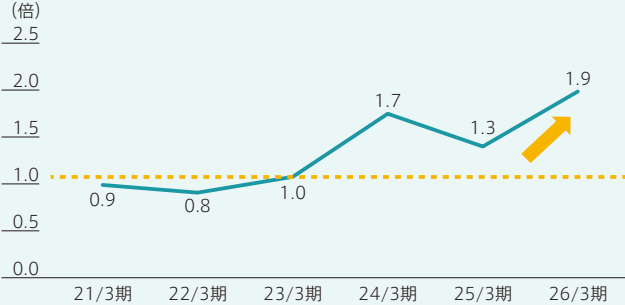
同時に、過大な現金保有を避けることも財務規律の一つです。2025年度末から2026年度にかけて総額300億円の自己株式取得を実施するなど、資本効率を意識した資本政策を推進しています。自己株式取得は資本効率の向上に加え、現在の株価水準に対する当社の考えを市場へ示す役割もあると考えています。今後も、財務状況や株価水準、市場環境などを総合的に勘案し、機動的に活用していきます。

また、当社グループでは、海外子会社で利益が積み上がり、現地法人に資金が集約・維持されやすい構造にあります。これをグループ全体の成長につなげるため、国内で10年以上運用してきたキャッシュ・マネジメント・システム (CMS) のグローバル展開を進めています。長期的には配当による子会社からの資金還流、短期的な変動への対応はCMSといった形で、各国の外為規制や税制、為替リスクに対応しながら、各海外子会社が事業運営に必要な手元資金を確保し、余剰資金をグループ全体で活用することで、資金効率とリスク管理を高度化し、連結全体の現金残高をさらに圧縮していきたいと考えています。

為替変動リスクについては、ヘッジコストと効果のバランスを見極めながら、柔軟な運営を心掛けています。足元では、グループ内の資金移動や決済条件の最適化を通じて、実質的なリスク低減にも取り組んでいます。

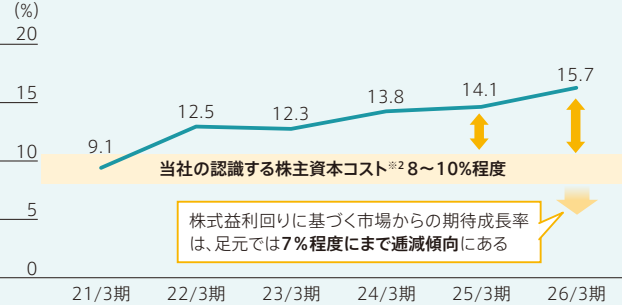
資本政策では、安定配当を基本として、DOE4％に純利益の配当性

株価純資産倍率 (PBR) ※1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

親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE) の推移



※2 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

株価収益率 (PER) ※3の推移



※3 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



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

> 03 企業価値を向上させる資本

財務資本

人的資本

人権の尊重

労働安全衛生

知的資本

DX戦略

製造資本

自然資本

社会・関係資本

サステナビリティ調達

04 コーポレート・ガバナンス

05 データ

向10％を組み合わせた配当方針を採用しています。実質的には累進配当に近い考え方で、継続的な株主還元を重視しています。

現状、当社グループのROEは約16％と、8～10％程度と捉える資本コストを上回っていると認識しています。株主還元を継続しつつ成長分野への投資を優先し、利益を拡大することで、資本効率の向上と持続的成長に繋げていきます。

### 成長性と回収性を見極め、規律ある投資を実行する

PER向上に向けては、持続的な成長への期待を高めることが重要です。中計2030で掲げたキャッシュ・アロケーションに基づき、自動車関連事業で創出したキャッシュを、成長性と投資効率を見極めながら注力ドメインへ振り向けていきます。

中計初年度の事業投資は、おおむね計画に沿って進捗しています。コンポーネント・ソリューション事業では、3,200億円の投資計画のうち、Niterrra Materialsの買収を含めて約半分を実行しており、今後はSPE事業を中心に投資する考えです。自動車関連事業では3,400億円



を計画しており、更新投資や生産性向上に向けた投資などにより生産能力の拡大を進めます。

SPE事業では、生成AI関連用途や先端ロジック半導体向けを中心に、中長期的な需要拡大を見込んでいます。先行投資が必要な事業である一方、半導体市場は需要変動が大きいため、従来以上に需要の確度を見極めながら投資を判断します。工場建設では建屋を先行して整備し、生産設備は需要に応じて段階的に導入するなど、リスクをコントロールし投資を実行する考えです。投資判断にあたっては、会計上の利益だけでなく、キャッシュベースでの回収期間も重視し、十分な投資回収性を確認します。これは、顧客の設備投資計画に沿って投資してきた自動車関連事業とは異なる判断軸です。市場成長や顧客需要を先読みした先行投資が求められるため、需要予測の精度と投資規律の両立を重視しています。

Niterrra Materialsについては、BEV市場の成長が買収時の想定より鈍化しているため、現時点では大規模な追加投資は予定していません。しかしながら、放熱基板やベアリングボールなどの窒化ケイ素事業は、中長期的な成長が期待される分野です。BEV市場に限らず幅広い用途展開も見据え、市場動向を注視しながら将来の成長機会に備えます。キャッシュ・アロケーションは、あらかじめ定めた金額を機械的に使い切るものではありません。市場環境や事業の進捗、投資効果を見極め、資本コストを上回るリターンが期待できる領域へ、メリハリを持って資本を配分していきます。

### 人的資本の強化と資本市場との対話を、持続的成長の力に変える

持続的な成長への期待を高め、資本コストを低減していくためには、人的資本をはじめとする非財務資本の強化も欠かせません。事業ポートフォリオを、自動車関連事業から成長分野へと広げていく中、それぞれの事業戦略に即した人材配置と人的リソースの最適化を進めています。生産性や開発効率を高めるとともに、事業環境の変化に柔軟に対応できる組織づくりに取り組んでいます。

また、業績連動型の報酬制度や従業員持株会への補助拡充を通じ

て、従業員が資本市場からの評価や企業価値向上の成果を自ら実感できる仕組みづくりも進めています。企業価値向上を従業員一人ひとりが自分事として捉え、成長の成果を共有することで、持続的成長を支える実行力を高めていきます。

資本市場との対話も、PER向上と資本コスト低減に向けた重要な取り組みです。PERは財務指標だけで決まるものではなく、当社グループの成長ストーリーを資本市場にどれだけ分かりやすく伝え、理解と信頼を得られるかが重要と考えています。国内外での経営トップによる投資家訪問に加え、海外投資家との面談機会を前年度から倍増させました。また、アジアの投資家や、中長期的な視点で企業価値を評価する投資家へのアプローチも強化しています。IR面談は、2024年度の281回から2025年度には330回へと増加しました。

こうした対話を通じ、従来の自動車関連銘柄としての評価に加え、半導体関連事業の成長性にも注目いただく機会が増えています。自動車関連事業が生み出す安定したキャッシュ・フローと、SPE事業を中心とする成長性の双方を持つ事業ポートフォリオへの理解も広がりつつあります。今後も、対話から得られた意見を社内でも共有し、経営や情報開示に反映しながら、財務数値の背景にある事業戦略や成長の道筋を丁寧に伝え、持続的な企業価値向上への信頼を高めていきます。

### ステークホルダーの皆さまへ

中計初年度は、財務面でも順調なスタートを切ることができました。今後は、財務健全性を維持しながら資本効率を一層高め、事業戦略と一体となった規律ある資本配分を通じて、成長投資と株主還元の最適なバランスを追求します。安定したキャッシュ創出力を成長事業や将来の柱へと振り向け、中長期的な企業価値向上を実現していきます。

今後も、こうした取り組みと成果を着実に示すとともに、積極的な対話を通じて当社への理解を深めていただき、中長期的な視点で応援していただける関係を築けるよう努めます。当社グループの変革と成長に引き続きご期待ください。



## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

### 02 成長戦略

## > 03 企業価値を向上させる資本

### 財務資本

人的資本

人権の尊重

労働安全衛生

知的資本

DX戦略

製造資本

自然資本

社会・関係資本

サステナビリティ調達

### 04 コーポレート・ガバナンス

### 05 データ



## ありたい姿(人的資本のあるべき姿)

- 一人ひとりが仕事を通じて成長し、社会で輝き続ける
- 従業員の自律的な成長がNitteraグループの事業ポートフォリオ最適化の原動力となり、永続的発展と企業価値向上に繋がる

## 特長

- 経営戦略である事業ポートフォリオと連動した「人材ポートフォリオの最適化」をグローバルで推進
- 人材会議を通じ、経営戦略と直結する具体的な採用・育成・登用施策へ展開
- ジョブの明確化とキャリアパス提示により「個の志を尊重した人材登用」「フェアな機会提供」「公平なジョブアサインメント」を実現し、自律的なキャリア形成の支援

## 課題

- 安定的な事業環境下で培われた風土から脱却し、自ら価値を高め会社に価値を提供する「プロフェッショナル集団」への変革と、その基盤となる「共有価値観」のグループ全体への浸透
- セラミックスを中心とする成長領域への最適人材の充足と、それに伴う人材要件・ジョブの明確化
- 一人ひとりの自律的な成長と挑戦を後押しする、役割と成果に応じたメリハリの利いた評価・インセンティブ制度の定着

## 担当執行役員メッセージ

事業変革を支える人材戦略を推進し、  
人と組織が互いに選び、成長し合う関係を築く

## 事業変革を支える人的資本の位置付け

昨年策定した「中期経営計画2030」(以下、中計2030)では、強い内燃機関事業をより盤石な収益基盤として固めるとともに、非内燃機関事業の成長を確かなものとし、事業ポートフォリオの最適化を進めていく方針を掲げています。その実現に向けては、事業戦略を支える強い経営基盤の構築が不可欠であり、人的資本の改革はその要となる取り組みです。当社グループでは、人的資本を単なるコストではなく、将来の企業価値を創出するための投資と捉えています。従業員一人ひとりの成長や挑戦を支えることが、組織の力を高め、ひいては持続的な成長と財務価値の向上にも繋がると考えています。

2040年の当社グループのありたい姿「『地球を輝かせる企業』となる」の実現に向けて、人的資本は優先的に取り組む経営課題の一つに位置付けています。事業ポートフォリオの最適化を着実に進め、社会的課題解決と持続的成長を両立する上で、人と組織の成長は欠かせないテーマです。

人的資本改革の目的は、事業ポートフォリオの最適化に合わせて人材を育成・配置することにとどまりません。従業員一人ひとりが「多様で主体的な人材がNitteraウェイを体現する」という姿を目指し、自ら考え、判断し、行動できる組織をつくることにあります。Nitteraウェイは、森村組創立時から大切にしてきた考え方を整理し直し、約10年前に制定した理念体系です。特に「独立自営」「素志貫徹」「至誠信実」「四海兄弟」の4つの共有価値観は、私たちの拠りどころとなるものです。長年、内燃機関関連の事業で成長してきた当社グループにとって、事業ポートフォリオの最適化は非常に大きな改革です。だからこそ、この改革を支える原動力となるのは、Nitteraウェイに共感し、それぞれの現場で実践できる人材であると考えています。



執行役員  
グローバル戦略本部人事戦略室担当  
北河 広視

## 事業ポートフォリオの最適化を推進させる人事制度改革

事業ポートフォリオの最適化を推進するために、2040ありたい姿と、そこから導き出した事業ポートフォリオを起点に、必要な人材像や役割をバックキャストで整理し、人事制度の変革と人材育成施策を一体的に進めています。

まず取り組んだのは、人材活用に関する考え方の変革です。従来は従業員の職能や得手不得手、業務レベルなどに準じた人員配置を行っていました。しかし今後は、「事業成長のために必要な業務を洗い出し、その業務遂行に必要なスキルを持つ人材を配置する」という、経営戦略を起点とする考え方へのシフトを図りました。その上で、会社として求めるスキルと従業員の保有するスキルを結び付ける制度を整えることで、事業ポートフォリオの最適化を加速していきます。

例えば、「グローバルグレーディング」は、当社グループ内のコアポ



## PROLOGUE

## 01 価値創造ストーリー

## 02 成長戦略

## &gt; 03 企業価値を向上させる資本

財務資本

人的資本

人権の尊重

労働安全衛生

知的資本

DX戦略

製造資本

自然資本

社会・関係資本

サステナビリティ調達

## 04 コーポレート・ガバナンス

## 05 データ

ジションを世界共通の基準で捉え、各役職の役割の明確化や処遇の一致を図る制度です。当社は海外にも多数のグループ会社があります。国内外のグループ会社におけるコアポジションと、そこに紐付く基幹人材を把握していくことで、戦略的な育成計画や登用を強化していきたいと考えています。また、この制度を機能させるため、各ポジションの職務内容を定義する「ジョブディスクリプション(職務記述書)」の整備を進めています。現在、管理職に対するジョブディスクリプションの整備は一通り終了し、今後は管理職以外の従業員に対しても同様の施策を進めていく予定です。また、事業ポートフォリオの最適化と社内人材の流動化をさらに加速させるための次なる一手として、現在「グローバルジョブポストイング」制度の構築を検討しています。ジョブディスクリプションによって可視化された職務内容を公開し、従業員自らの意思による異動希望を可能にする仕組みづくりを目指します。これにより、従業員一人ひとりの自律的な挑戦を力強く後押しする人事基盤の実現へと繋げていきます。

これらの制度は、単に人材を配置するための仕組みではなく、会社が必要とする役割と、従業員一人ひとりの意欲や能力を繋げるための土台です。短期間で成果が表れるものではありませんが、2025年度は、制度や仕組みを整え、人材戦略の土壌を耕す1年だったと捉えています。今後は、これらの仕組みを着実に運用し、従業員の挑戦や成長という形で実を結ばせていきます。

### Niterra ウェイを日々の判断と行動に根づかせる

「多様で主体的な人材がNiterra ウェイを体現する」という課題をクリアするには、従業員と会社の双方において、Niterra ウェイを浸透させる必要があります。その指針として中計 2030では、従業員と会社それぞれの「あるべき姿」を定めました。この姿には、Niterra ウェイの4つの共有価値観が散りばめられており、当社グループにおける採用から毎年の人事評価に至るまで、共通の物差しとして機能しています。

ただし、制度を整えるだけでは、Niterra ウェイを体現する人材づくりは実現できません。「あるべき姿」を現場に浸透させ、従業員の理解

や自発的な行動を促す上で鍵を握るのは、管理職です。管理職は、会社が目指す方向性や事業戦略を、従業員一人ひとりの日々の業務や成長課題に結び付ける存在であり、いわば経営戦略の翻訳者です。同時に、部下の挑戦を後押しし、成長機会を提供する育成の担い手でもあります。こうした役割は、エンゲージメント向上や、事業ポートフォリオの最適化に向けた人材のリアロケーションを進める上でも重要です。そのため当社グループでは、管理職自身がNiterra ウェイや「あるべき姿」を理解し、体現できるよう育成に取り組むとともに、部下を育成し、成長機会を提供することを管理職の評価基準として組み込んでいます。しかしながら、当社グループではエンゲージメントサーベイの上司項目が相対的に低いなどの課題があり、今期は管理職研修を見直す取り組みをしているところです。

まだ道半ばではあるものの、意識の変化は生じています。例えば、従業員同士の会話や会議の場でも「それは至誠信実といえるのか」といった声を聞く場面があります。従業員の一人ひとりが、あるべき姿に照らし合わせて意思決定できていることがうかがえ、Niterra ウェイの共有価値観が徐々に浸透してきていると感じています。従業員同士の対話の機会をより多く設けていきたいと考えており、マネジメント層が主導して、共有価値観についての浸透を図る対話会を試験的に開催しました。今後はこの取り組みを各部門で定期的に行うことができるよう、計画を進めています。

「あるべき姿」は、すべての従業員に意識していただきたい共通の姿であり、日ごろの行動のコアとなるものです。しかし、それをいかに解釈し、自分らしく体現するかは一人ひとりに委ねられます。互いが互いの描く「あるべき姿」とその実践例を共有し、理解を深め合うこと。そうして、各自の価値観をおのずと日々の行動に落とし込んでいけるような自然な実践の領域までたどり着けるように多様な施策を展開していきます。

### 会社と従業員が互いに選び選ばれ、成長しあう関係へ

冒頭で触れたように、当社グループは成長事業への投資を加速させ



ています。これに際し、既存事業から成長事業への人材の戦略的なシフトも必要になります。従業員のやりがいを維持し、固有の多様なスキルにも着目した上で、最適なリアロケーションも推進していきます。その場面では、従業員と会社が互いに「選び、選ばれる」関係を築いていくことが重要だと考えています。会社は必要なスキルやポストを明確に示した上で、各種の研修などを通じ育成していきます。一方で、従業員も会社が示す将来像やキャリアパス、育成環境を見極めながら、自ら必要なスキルを高め、将来的にはジョブポストイングなどを通じて希望するポストを取りにいく姿勢が求められます。こうした適度な緊張関係を持った人材流動化を進めることで、一人ひとりの成長と組織全体の成長に繋がっていきます。

ただ、仕組みを整えるだけで成長事業が伸びていくというものではありませんし、会社の方向性を従業員に十分理解してもらう必要があります。事業環境の変化スピードの速さに対応していくためには、従業員にも変化していこうという意識改革が求められます。当社グルー



## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

### 02 成長戦略

## > 03 企業価値を向上させる資本

財務資本

人的資本

人権の尊重

労働安全衛生

知的資本

DX戦略

製造資本

自然資本

社会・関係資本

サステナビリティ調達

### 04 コーポレート・ガバナンス

### 05 データ

ブの従業員の強みは、「きっちりと真面目にやるべきことに取り組む」という姿勢があることだと考えています。一方で、変化のスピードが速い成長事業では、従来の成功体験だけでは対応しきれない場面も増えていきます。そのため人事戦略では、必要なスキルの獲得に加えて、変化や挑戦を前向きに捉えるマインドセットの醸成も重要なテーマとして位置付けています。現時点では、人事制度が大きく変わって間もないため、その仕組みが十分に理解されていない点もあり、丁寧な説明を繰り返すとともに、従業員自身が人事制度が変わったことを梃子に「挑戦」へのエネルギーへと変えられるよう、「グローバルジョブポストイング」制度の導入などを通じて自律的なキャリア形成を後押ししていきます。

これに限らず、人事部門は挑戦する人を応援する仕組みをつくり、成果に対して適切に報いていく制度を整備し、運用していきます。そうすることで、挑戦が促され、従業員も会社も成長していくと考えています。これは、これまでの人事戦略と大きく異なり、従業員に繰り返し意義と

内容を伝えていかねばならないことが課題ですが、両者が良い緊張関係を保ち、切磋琢磨できるように取り組みを進めます。

並行して、従業員エンゲージメントサーベイの結果を踏まえた課題の洗い出しと対応も進めています。サーベイの結果では、仕組みや制度は整っていると理解されているものの、仕事に対するやりがいや上司のマネジメントには、改善の余地があると捉えています。これは、組織が従業員に挑戦の機会を十分に提供できていないことの表れであり、喫緊の課題だと考えます。人事部門だけでなく、現場のリーダー層にもその重要性を共有し、サーベイを一過性の取り組みで終わらせるのではなく、組織の改善に繋げるツールとして活用していかなければなりません。結果を踏まえた対話を現場と丁寧に重ねながら、組織力の向上に繋げていきます。

### グローバル成長を担う経営人材の育成

近年、当社グループは成長領域における事業拡大やグローバル展開を加速させ、M&Aも積極的に進めてきました。その結果、事業領域や組織は急速に拡大・多様化し、グループ全体を横断してマネジメントする難度は飛躍的に高まっています。こうした変化に対応するためには、特定の事業や地域にとどまらず、グループ全体を俯瞰し、多様な事業や組織を束ねられるマネジメント人材が不可欠です。

このため、これまで取り組んできた経営人材育成プログラムについても、研修機会を提供するだけでなく、次世代の経営人材を継続的に発掘し、実践経験を通じて育てていく仕組みへと進化させていきます。

例えば、2016年から開講している「グローバル次世代経営人材育成プログラム(HAGI)」では、受講者への働きかけをより積極的に行い、修了者が現場でマネジメントを担いながら、学びを組織へ還元できる流れをつくっていきます。オリジナルのケースを何本か自社で作成し、リアルな経営課題を経営メンバーの立場で考えてもらい、視座の引き上げと臨場感のある議論で当社の経営課題の理解を深めてもらっています。また、「HAGI」へのステップアッププログラムである「日特ビジネススクール(NBS)」では、受講者の対象年齢の引き下げを行い、今

後は毎年開講することで、より早い段階から次世代を担う可能性を持つ人材を発掘し、現場での意思決定など実践的な経験を積む機会を広げていきます。最終的にはNBSからHAGI、そして当社グループの経営を担う人材へという連鎖的な流れと、経営人材のプールを計画的に作っていきたいと考えています。

今後は、こうした人材育成施策がどのような成果に繋がり、事業戦略の実行力や企業価値の向上にどのように貢献しているのかについても、より明確にしていきます。人的資本への投資と、その結果として生まれる人材の成長、組織力の向上、事業成果との繋がりを整理し、ステークホルダーの皆さまにも客観的にお伝えできるよう取り組んでいきます。

### 人と組織の成長を、企業価値向上の力に

当社グループが人的資本に関して目指す姿は、従業員一人ひとりが仕事を通じて成長し、従業員と会社の双方が社会で輝くことです。会社は成長機会を提供し、従業員は主体的にキャリアを切り拓く。その先に事業ポートフォリオの最適化があります。

今後も、経営戦略・事業戦略を加速させる人事戦略を積極的に推進します。人事制度を継続的にブラッシュアップするとともに、従業員と会社が互いに選び、選ばれる関係を通じて挑戦と成長を促し、従業員とともに成長する組織を目指していきます。

これまでの、経営戦略を着実に実現していくための仕組みを整え、その考え方を従業員一人ひとりに伝わる形へと落とし込む“土壌づくり”に力を注いできました。まだ大きな成果は出ていませんし、DX・AI活用といったHRテックをベースとした業務変革は今後の大きな課題です。しかしながら、これまで着手しなかったことへ少しずつ触手が伸び、会社が変わろうとしていることが人事領域でも明確になってきました。社外ステークホルダーの皆さま、そして従業員の皆さんに、当社の考え方とその進化にご理解をいただけるよう、今後も多様な施策を講じていきます。



## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

### 02 成長戦略

## > 03 企業価値を向上させる資本

財務資本

人的資本

人権の尊重

労働安全衛生

知的資本

DX戦略

製造資本

自然資本

社会・関係資本

サステナビリティ調達

### 04 コーポレート・ガバナンス

### 05 データ

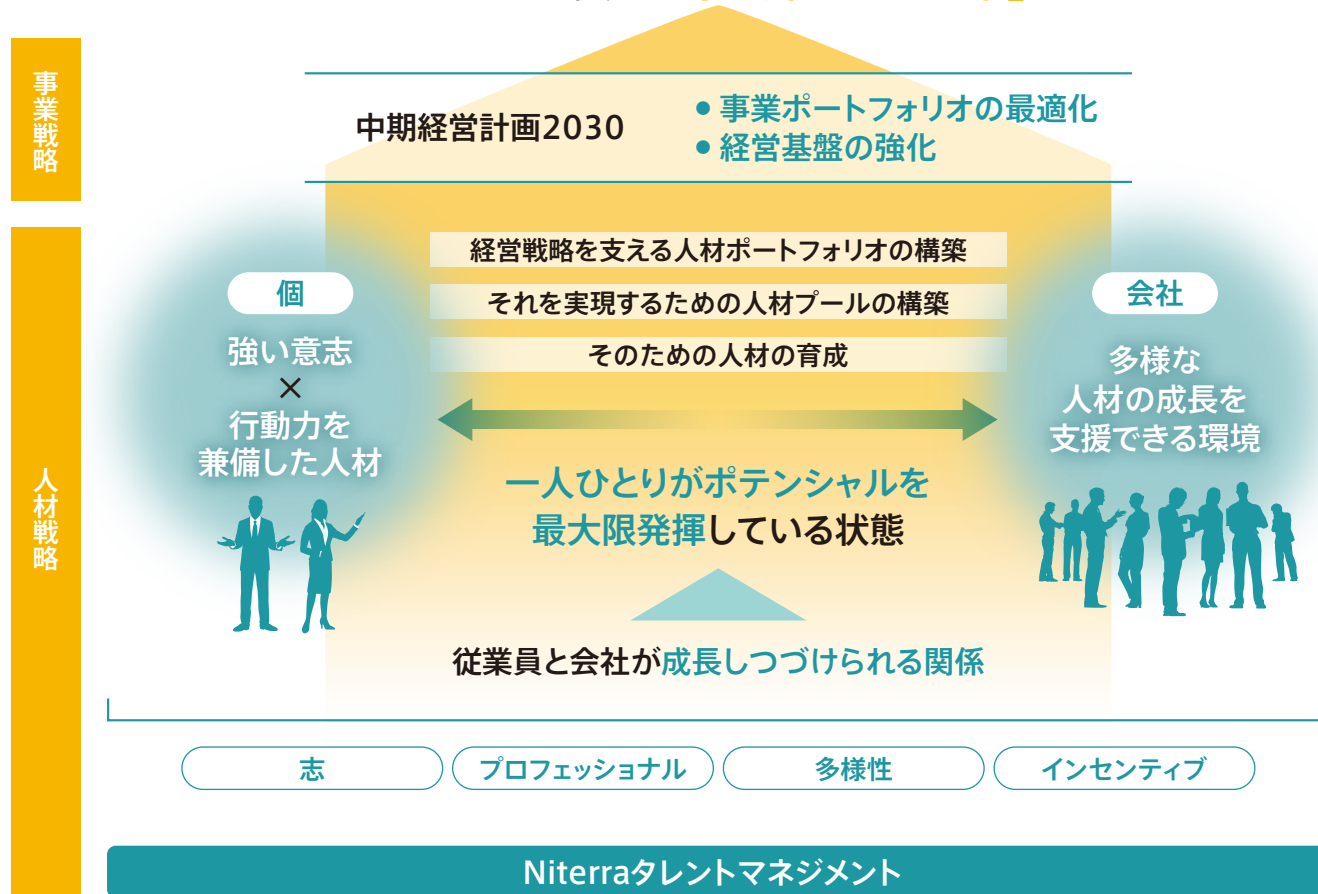


## 戦略の全体像

当社グループでは、中期経営計画2030に掲げる「事業ポートフォリオの最適化」を完遂するためには、従来の安定的かつ会社主導のキャリア形成や、安定志向を転換し、従業員一人ひとりが自律的にスキルを獲得して価値を発揮する組織への「人材ポートフォリオの最適化」が不可欠と認識しています。自らの志でキャリアを築き、プロフェッショナルとして事業変革を牽引する人材を生み出すため、私たちは「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。そして、その成長がNiterraグループの持続的発展の原動力になることで、企業価値の向上を目指す」ことを人的資本経営の根幹に据え、「志」「プロフェッショナル」「多様性」「インセンティブ」の4つのキー要素を軸とした『Niterraタレントマネジメント』をグローバルで強力に推進していきます。具体的には、成長領域等への適時適切・適所適材な人材配置を支えるため、人材会議を通じて議論を深め、それらを採用・育成・登用施策へと具体的に実施していきます。同時に、社内のジョブを明確化し、キャリアパスをオープンに示すことで、「個の志を尊重した人材登用」「フェアな機会提供」「公平なジョブアサインメント」を具現化します。多様な人材が『Niterraウェイ』の共有価値観のもとで壁を越えて協働し、一人ひとりのエンゲージメント(やりがい)が高まることで現場のイノベーション創出につなげます。そして、“Niterra”という英文商号に想いを込めた「地球を輝かせる企業」としての企業価値向上へと結びつけていきます。



## 2040 ありたい姿「地球を輝かせる企業」となる



### 人材方針

- 私たちは、従業員は最大の経営資源であると認識し、従業員の多様性・個性を尊重することで、自律創造人材を活かし、当社グループの発展を目指します。

### 行動指針

- 志を持ち、自らの価値を高めると同時に、社会に価値を提供できる人材の育成と活躍を促し、従業員と会社がともに成長しつづけられる関係を築いていきます。
- 多様な個性を有する人材が、一人ひとりの力を合わせ、ポテンシャルを最大限発揮できる環境を整えます。



## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

### 02 成長戦略

## > 03 企業価値を向上させる資本

財務資本  
人的資本  
人権の尊重  
労働安全衛生  
知的資本  
DX戦略  
製造資本  
自然資本  
社会・関係資本  
サステナビリティ調達

### 04 コーポレート・ガバナンス

### 05 データ

## Niterraの人的資本経営の考え方

当社グループが掲げる「地球を輝かせる企業」への変革において、最大の経営資源は「人」に他なりません。私たちがグローバルで『Niterraタレントマネジメント』を展開する背景には、これまでの安定志向の風土から脱却し、多様な個が掛け合わさることで新たな価値を創造する組織への転換を図ることの重要性があります。

中期経営計画2030において、私たちは「多様で主体的な人材がNiterraウェイを体現する」ことを優先課題に掲げています。「志を持ち、自ら行動し、やり抜く」「プロを目指し、自身の価値を高める」「多様な人材と協働する」「共有価値観の体現」ができる人材、こうしたプロフェッショナル集団への変革を促すため、個の成長意欲を引き出し、従業員と会社がともに成長し続けられる強靱な関係性をグローバルで構築することで、中期経営計画2030が掲げる「エンゲージメントスコア3.56点以上」を達成し、「地球を輝かせる企業」となることを目指していきます。

## 経営戦略

- 既存コア・アセットを活用した新規事業創出
- 内燃機関事業の強化と持続的成長
- 事業ポートフォリオ最適化を支える経営基盤強化

## 人・組織に関わる課題

- これまで安定的な事業環境であったがゆえに、一人ひとりの志に基づくキャリア形成やプロフェッショナルを目指した成長への取り組みが不十分。
  - 共有価値観が、行動指針として十分に意識されていない。
  - 成長に向けたドライバーとして、インセンティブが十分に機能していない。
  - スキル・経験・能力などがポジションの求める要件とマッチしていない。
- 上記を解決し、2030年のありたい状態の実現に向けて継続して取り組んでいきます。

## 人的資本

## 優先的に取り組む事項

## 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グループの永続的発展の原動力へ

## あるべき姿

## 「地球を輝かせる」ことができる人材と職場



## 強い意志 × 行動力を兼ね備えた人材を育む

- 志を持ち、自ら行動し、やり抜く
- 多様な人材と協働する
- プロを目指し、自身の価値を高める
- 共有価値観の体現

## 多様な人材の成長を支援できる環境

- キャリア形成／自己成長を後押しする
- 多様な人材の働きがい向上
- 志を形にする機会を提供する
- 成し遂げた結果に正しく応える

## Niterraタレントマネジメント

## 志

一人ひとりの自律的な行動の源泉である「なりたい姿(Will)」を尊重し、自ら未来を創る挑戦を後押しする

## プロフェッショナル

自ら専門性を獲得し市場価値を高めることを期待し、健全な厳しさの中で適正に評価される仕組みを構築する

## 多様性

急速な環境変化に対応できるよう、多様なバックグラウンドを組織の強みとして最大限活かす風土を醸成する

## インセンティブ

役割と成果に応じた処遇体系、公平な機会提供により、個の成長意欲と業績貢献への動機づけを最大化する

## 取り組み項目

## 取り組み事例

## 中計2030 ありたい姿

## ありたい状態

|                                  |                                   |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| グローバルグレーディング導入<br>(国内／海外コアポジション) | 管理職層へのグローバルグレーディング導入と職務記述書(JD)の整備 |
| 社内公募の拡充                          | 国内における社内公募の定着運用                   |
| 成長事業への人材シフト                      | 既存事業の強化と新領域シフトを両立する戦略的要員計画の策定     |

|                    |                                      |
|--------------------|--------------------------------------|
| HRテック：人材情報の可視化と活用  | 360度サーベイとエンゲージメントサーベイの連携による人的資本データ活用 |
| 管理職の多様化            | 女性選抜育成(Raise UP)とDE&Iの推進             |
| マネジメント力の強化(人を育てる力) | 人を育てる管理職育成の加速                        |
| 次世代経営人材育成          | 選抜型育成(HAGI／NBS)の実施                   |

|                             |                              |
|-----------------------------|------------------------------|
| 理念浸透：Niterraウェイ共有価値観 実践度の向上 | 共有価値観 浸透に向けた対話会              |
| 健康経営の取り組み                   | 人間ドック全額無償化と予防医療投資の強化         |
| 働き方改革の促進                    | 遠隔地・国外リモートを含む柔軟で働きやすい勤務制度の確立 |

|                                       |                          |
|---------------------------------------|--------------------------|
| 【会社】<br>人材の質と量の最適化                    | 【会社】<br>多様な個のパフォーマンス最大化  |
| 【従業員】<br>一人ひとりがプロフェッショナルとして自分の未来を選び取る | 【従業員】<br>ポテンシャルを最大限に発揮する |

|                                                                                             |                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 【会社】<br>事業の変化に対応した<br>動的人材ポートフォリオの実現                                                        | 【会社】<br>人的資本の強化による質の向上                                                       |
| ・役割の明確化と処遇の一致の実現<br>・社員が職務記述書(JD)に基づき主体的にポストへ挑戦し成長している<br>・成長事業・新領域への最適配置<br>・人材ポートフォリオの最適化 | ・人材データに基づく職場の活性化<br>・多様な属性が多様なステージで活躍<br>・「人を育てる管理職」の輩出<br>・次世代リーダーの計画的育成と輩出 |

|                                |                                                                                   |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 【会社】<br>人的成長を支える<br>風土と環境づくり   | 【会社】<br>人的資本経営の土台作り：<br>健全な組織風土の醸成                                                |
| 【従業員】<br>共有価値観をもとに、<br>生き生きと働く | ・組織の壁を超えた連携と価値共創<br>・心身の健康(ウェルビーイング)への投資による持続的な組織の活力向上とリスク低減<br>・柔軟な働き方の実現による魅力付け |

## ありたい姿の実現

【中計KGI】  
エンゲージメント  
サーベイにおける  
動機付け要因項目

130期: **3.56**  
(125期: 3.37  
→ 126期: 3.42)



## PROLOGUE

## 01 価値創造ストーリー

## 02 成長戦略

## &gt; 03 企業価値を向上させる資本

財務資本

人的資本

人権の尊重

労働安全衛生

知的資本

DX戦略

製造資本

自然資本

社会・関係資本

サステナビリティ調達

## 04 コーポレート・ガバナンス

## 05 データ

事業の変化に対応した  
動的人材ポートフォリオの実現

1 グローバルグレーディング導入(国内／海外コアポジション)

●管理職層へのグローバルグレーディング導入と  
職務記述書(ジョブディスクリプション)の整備

当社グループが目指す事業ポートフォリオの最適化を成し遂げるためには、従来の年功序列や会社主導のキャリア形成から、従業員一人ひとりが市場価値の高い専門性を自律的に高める「プロフェッショナル集団」への変革が急務です。この人材ポートフォリオの最適化を支えるインフラとして、当社は国内管理職層および国内外のグループ会社のコアポジションを対象に「職務記述書(ジョブディスクリプション)」の整備を行いました。今後は対象となるグローバルポジションを順次拡大していきます。

ジョブディスクリプションの導入により、それぞれのポジションが求める「役割・責務」や「必要なスキル」を明確に言語化し、グローバル共通の物差しとして運用することが可能となります。これにより、属人的な配置から脱却し、ポジションの価値(ジョブの大きさ)に紐づいた公平・透明性の高い「グローバルグレーディング」を構築するとともに、管理

職層の職能資格制度を廃止して職務等級へ一本化する等級制度の刷新へと繋げています。このジョブの明確化こそが、「個の志を尊重した人材登用」と「フェアな機会提供」を両立させ、組織全体の付加価値生産性最大化に向けた強固な事業基盤(プラットフォーム)となります。

2 社内公募の拡充

●国内における社内公募の定着運用

一人ひとりの「志(Will)」に基づく自発的な「手挙げ」を促すため、社内公募の仕組みを導入しています。従業員のキャリア自律を促してエンゲージメントを向上させるだけでなく、適所適材の配置により事業ポートフォリオの最適化を加速させる重要な施策として位置付けています。国内においては、すでに本制度が組織内に深く定着し、自発的な挑戦を後押しする仕組みとして着実に運用しています。今後は、現状の仕組みを基盤とし、さらなる全社規模へのスケールアップに向けて職務記述書(ジョブディスクリプション)の整備を通じた「ポストの見える化」を推進していきます。国内における対象ポジションの開示をさらに拡大し、フェアで透明性の高い挑戦機会のインフラをより強固なものへと進化させていきます。さらに、「中期経営計画2030」の期間中には、この対象を海外のコアポジションを含むグループ全体の主要ポストへと拡張し、適所適材の最適配置を実現する「グローバルジョブポストイング」への進化を目指していきます。具体的には、ジョブディスクリプションによって可視化された職務内容を社内に公開し、従業員自らの意思による異動希望を可能にする仕組みを構築します。これにより、従業

員が志を持ち、キャリアパスを自律的に描ける環境を整え、グローバル規模での「適所適材」を強力に駆動していきます。

3 成長事業への人材シフト

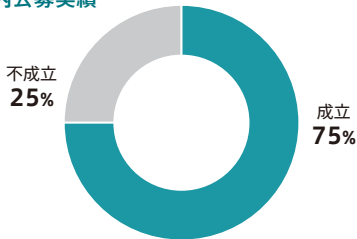
●既存事業の強化と新領域シフトを両立する  
戦略的要員計画の策定

「中期経営計画2030」における最大のテーマは、自動車関連事業の更なる強化と、セラミックスを中心とする成長領域での新事業創出による事業ポートフォリオ最適化です。この構造変革をスピード感を持って完遂する上で、従来は経営戦略と要員計画が強固に連動していないことが課題となっていました。そこで当社は、2025年度に、あるべき姿から逆算した戦略的な要員計画を新たに策定し、現在はその確実な実行フェーズへと移っています。

この要員計画に基づく人材シフトを加速させるために、前述の通り国内で定着運用の進む個の「志(Will)」を尊重した社内公募を拡充し、グローバルジョブポストイングへの進化による従業員のキャリアの選択肢の拡大と公正な機会提供により成長領域を含む適所適材の実現を目指していきます。さらに、外部からの専門人材の戦略的採用を組み合わせ、全社における最適な人材ポートフォリオを構築します。

また、これら各種の人材戦略施策が企業価値向上につながっているかを確認するため、当社は「付加価値生産性」の向上を確認指標として新たに導入しました。2029年度までに製造・間接の両部門を対象として、対2024年度比「1.4倍」の達成を定量目標に掲げています。ジョブの明確化や業務のDX推進によって徹底的に無駄を排除し、最小限の資源で最大の成果を生み出す体制を構築します。従業員が自らの志に基づき、高い「やりがい(エンゲージメント)」を持って業務に取り組むことで生産性を向上させ、持続的な企業価値向上へと繋げていきます。

2025年度社内公募実績



旧制度

| 職群 | 職能資格    | 役割等級 |
|----|---------|------|
| M職 | M1 (参事) | ランク1 |
|    |         | ランク2 |
|    |         | ランク3 |
|    |         | ランク4 |
|    | M2 (主管) | ランク5 |
|    |         | ランク6 |
|    |         | ランク7 |

新制度

| 職群 | 職務等級 | 役割等級                  |
|----|------|-----------------------|
| M職 | G0   | カンパニープレジデント・ビジネスユニット長 |
|    | G1   |                       |
|    | G2   | グループ会社社長・部長           |
|    | G3   |                       |
|    | G4   |                       |
|    | G5   | 課長以下                  |
|    | G6   |                       |
|    | G7   |                       |
|    | G8   |                       |

※ M職とは組織をマネジメントする管理職



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

> 03 企業価値を向上させる資本

財務資本  
人的資本  
人権の尊重  
労働安全衛生  
知的資本  
DX戦略  
製造資本  
自然資本  
社会・関係資本  
サステナビリティ調達

04 コーポレート・ガバナンス

05 データ

## 人的資本の強化による質の向上

## 1 HR テック: 人材情報の可視化と活用

● 360度サーベイとエンゲージメントサーベイの連携による  
人的資本データ利活用

組織と個人の状態を客観的・定量的に把握し、エンゲージメントを高める活動へと繋げるため、当社はHR テックを活用した人的資本データの高度な利活用を推進しています。従業員一人ひとりのやりがいを高めていくために、新たなエンゲージメントサーベイシステムを導入し「360度サーベイ」とのデータ統合を進めています。

このデータ統合により、組織責任者の「日々の行動(人材の行動)」と、職場メンバーの「エンゲージメント(組織の状態)」の繋がりを定量・定性で明示し、双方が相互に影響し合う関係性を可視化しました。この測定結果に基づき、組織責任者一人ひとりに対して「期待される行動」のフィードバックを行います。また、自己内省と行動変容を促すために、研修やツールの内容を充実させていきます。さらに、エンゲージメントサーベイ結果に基づき、従業員一人ひとりが参画し、より良い職場をつくるワークショップを実施しています。

人材データは、上記にとどまらず、最適配置のための利活用等、これからの人材マネジメントの基盤としてさらに拡充を目指し、取り組んでいます。

## 2 管理職の多様化

## ● 女性選抜育成(Raise UP)とDE&amp;Iの推進

当社グループが掲げる事業ポートフォリオの最適化を力強く推進するためには、組織の意思決定を担う管理職(マネジメント層)の多様化が不可欠です。急速に変革する外部環境やグローバル市場の緻密なニ

ーズを捉えるためには、従来の単一的な思考から脱却し、経験や思考の多様性(深層的ダイバーシティ)を組織の強みとして最大限に活かす必要があります。

当社は、2030年までに管理職における女性・外国籍・キャリア入社比率を25%とする目標を早期に達成しました。さらに中長期的なマイルストーンとして、2029年度までに「管理職全体の多様性比率30%以上」、単体における「女性管理職比率10%以上」という高い目標を掲げ、取り組みを強化しています。

特に女性管理職の輩出に向けては、2019年より選抜型登用研修「Raise UPプログラム」を継続実施しており、これまでに41名が受講、うち31名の女性管理職が誕生し、各現場で変革を牽引しています。今後はこの選抜型登用研修を進化させると同時に、研修だけにとどまらず、管理職登用後の活躍を後押しする施策を計画しています。こうした育成施策や積極的なキャリア採用により、女性管理職比率は2026年4月末時点で5.5%と着実に向上しており、男女の賃金格差は正にも繋がっています。また、急速に進展するグローバル化に対応し世界標準の技術を取り入れるため、海外大学出身者や留学生などの外国籍従業員の採用も強化しています。2025年度には、IT部門に4名の外国籍新入社員が入社し、専門性を発揮して活躍しています。今後も異なる「知」や価値観がフラットに融合する組織文化(Inclusive Niterra)の醸成を徹底し、イノベーション創出の確度を高めていきます。

## 3 マネジメント力の強化(人を育てる力)

## ● 人を育てる管理職育成の加速

当社グループが推進する事業ポートフォリオの最適化とイノベーションの創出を現場レベルで支えるのは、従業員一人ひとりの「強い意志と行動力」です。多様なバックグラウンドを持つ「個」のポテンシャルを最大限に引き出し、挑戦を称える組織風土を醸成するためには、管理職の「人を育てる力」の強化が不可欠です。この変革を確実に推進するため、当社は管理職層を対象に、従来の職能資格制度を廃止して職務等級(ジョブ型)へ一本化しました。そして一時的な教育施策にとど

揺るがない判断軸を胸に、  
学びと覚悟を次の世代へつなぐ

ビジネスオペレーション本部  
ロジスティクス部 SC企画課  
A.H

Raise UP 開講初日に経営層からの直接のメッセージを受け、当初は「会社の強い想いに私なんかが応えられるだろうか」と感じたのを覚えています。しかし、プログラムでのリーダーとしての実践的な学びや、経営層との1on1で「『私なんか』ではなく『私だからこそ』できることがある」と背中を押していただきました。なぜ管理職に挑戦するのか、内省と他者との対話により自分自身の原動力を知ること、揺るがない判断軸と、自ら変化に踏み出す覚悟を持つことができました。管理職となった今、Raise UPで学んだことや悩んだ経験を次の世代に伝えるようにしています。多様な人材がそれぞれ活躍している姿に実感してもらえるよう、今でも悩みは尽きませんが、それでも変革への挑戦を楽しんでいきたいと思います。

まらず、日常の行動から変革を起こす仕組みとするため、評価基準を刷新し、単に「成果」のみを追うのではなく、Niterra ウェイの共有価値観を根幹に据えた「行動プロセス」も評価要素として取り入れることで、管理職自身が日常の活動の中でメンバーの挑戦や自己変革に寄り添い、適切に伴走するマネジメントへの転換を促しています。また、多様性を力に変えるInclusive Niterraの実現に向け、管理職を対象としたダイバーシティ研修を繰り返し実施しています。これにより、アンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)を排除し、誰もが自分らしく意見を言える心理的安全性の高い職場づくりを徹底しています。管理職の変革を通じて「理念の現場浸透」と「職場環境の改善」を両輪で推し進め、エンゲージメント(仕事のやりがい)の向上と、組織全体の付加価値生産性の最大化へと繋げていきます。



## PROLOGUE

## 01 価値創造ストーリー

## 02 成長戦略

## &gt; 03 企業価値を向上させる資本

財務資本

人的資本

人権の尊重

労働安全衛生

知的資本

DX 戦略

製造資本

自然資本

社会・関係資本

サステナビリティ調達

## 04 コーポレート・ガバナンス

## 05 データ

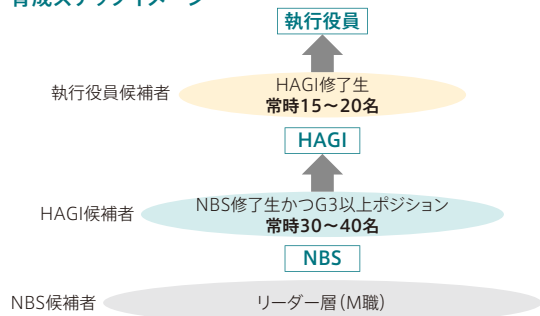
## 4 次世代経営人材育成

### ● 選抜型育成 (HAGI / NBS) の実施

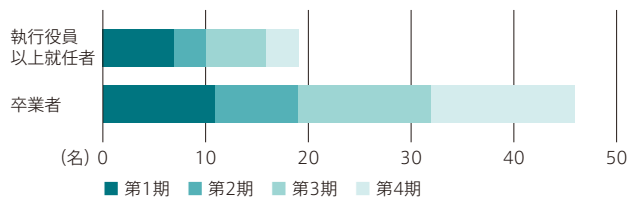
不確実な経営環境下でも強靱なリーダーシップを発揮し、変革を牽引する次世代経営人材を安定的かつ計画的に輩出する「リーダー人材プールの構築」が不可欠です。

このプールを質・量の両面から拡充するため、グローバル選抜プログラム「HAGI (Human Assets Global Initiative)」と、国内選抜プログラム「NBS (日特ビジネススクール)」を実施しています。次期経営候補の育成を目的とする「HAGI」では、国内外の部長クラスから国籍を問わず人材を選抜し、経営トップ自らがリードして、経営者としての「軸」の探求や実践的な経営スキルの習得を支援しています。これまでに46名の経営人材を輩出し、卒業生の41%が執行役員以上の要職に就任するなど、グループ経営の強靱化に直結しています。その手前のリーダー層を対象とする「NBS」では、論理的思考力やリーダーとしての「心

### 育成ステップイメージ



### HAGI 卒業者数と執行役員以上就任者数



技体」を磨き、上級管理職への登用やHAGI 候補者へのパイプラインとしての役割を果たしています。これまでは、各プログラムを個別に設計・運用していたため、選抜の全体最適やシームレスな育成ステップの構築に課題がありました。今回、この「NBS」から「HAGI」へとつながる一気通貫の育成施策へと見直しを行い、特に「NBS」においては、選抜対象をより若年層へとシフトさせることで、早期育成を徹底します。これにより、次世代経営人材プールの質・量を圧倒的に強固なものとし、グローバルガバナンスの確立と持続的な企業価値向上を追求していきます。



### 経営者としての「軸と志」を磨き、Niterraの変革を牽引するリーダーを育てる

グローバル戦略本部 人事戦略室 H.S

経営トップの強い意志とコミットメントのもと、次世代経営者を徹底的に鍛え上げる場として歴史を積み重ねてきたHAGI。変化の激しい経営環境において、したたかに、かつ本質的に考え抜ける経営者を育てるカリキュラムとは何か。私たちは何度も議論を重ね、現在の課題認識と向き合いながらアップデートを続けています。

第5期では、自らの前提や既存の枠組みを根底から揺さぶり、本質的な問いを立てるプロセスにこだわりました。社会的課題の現場を体感するセッションや正解のないジレンマを問う議論を通じ、現場感と大局観を併せ持つ「経営者としての覚悟」を養います。

NBSで培う基礎を土台とし、HAGIでグローバル経営をリードする「軸と志」を研ぎ澄ましていく。この一気通貫の育成体系から、Niterraの変革を力強く牽引するリーダーが誕生することを確信しています。

## 人的資本経営の土台作り：健全な組織風土の醸成

### 1 理念浸透:Niterra ウェイ共有価値観 実践度の向上

#### ● 共有価値観 浸透に向けた対話会

当社グループが推進する「事業ポートフォリオの最適化」には、国籍やキャリア背景の異なる多様な人材がベクトルを合わせ、知を融合させる組織基盤が不可欠です。その多様な「個」を繋ぐ最大の拠り所となるのが、私たちの理念体系「Niterra ウェイ」の共有価値観です。「Niterra ウェイ」は、企業理念や企業行動規範、そして「共有価値観 (独立自営・素志貫徹・至誠信実・四海兄弟)」等で構成されており、私たちが果たすべき使命とその実現に向けた行動様式を示すものです。中でも「共有価値観」は、先人が築いた歴史という事実から紡ぎだされた創業時の志そのものです。未知の領域へ挑む変革期においてこそ、原点に立ち返り、この共有価値観に基づいて決断、行動することが重要との考えから、当社は現在、その浸透施策を推進しています。認知・理解・共感・実践・定着というフェーズごとに適した浸透施策を重ね、全ての従業員が共有価値観に共感し、これを指針として判断・行動ができる状態となることを目指しています。その中核となる施策が共有価値観に関する対話会です。2025年度はまず経営層において対話会を実施し、経営戦略と理念の結びつきや、自身の仕事にどう生かすかについて自らの言葉で語り合い、解釈を共有しました。今後はこの対話の輪を各職場へと順次広げ、日常的に共有価値観について語り合える風土を構築していきます。

さらに、この価値観を精神論にとどめず、具体的な行動変容へと繋げるため、採用・育成・評価といった各人事施策の判断基準に共有価値観を組み込んでいます。



## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

### 02 成長戦略

## > 03 企業価値を向上させる資本

財務資本

人的資本

人権の尊重

労働安全衛生

知的資本

DX戦略

製造資本

自然資本

社会・関係資本

サステナビリティ調達

### 04 コーポレート・ガバナンス

### 05 データ

## 2 健康経営の取り組み

### ● 人間ドック全額無償化と予防医療投資の強化

当社グループは、従業員の健康を最大の経営資源と捉え、「健康経営宣言」のもと、心身の健康増進に向けた積極的な投資を強化しています。具体的な施策として、従来の健康診断受診率100%の維持にとどまらず、2026年度より「人間ドック費用の全額無償化」という踏み込んだ予防医療への投資を始動しました。また、健康保険組合と連携した「コラボヘルス事業」による特定保健指導の徹底や婦人科検診の強力なサポート、国内全拠点の全面禁煙化や社内禁煙外来の運営による禁煙サポート、ストレスチェックに基づくメンタル不調の未然防止ケアを実行しています。こうした会社主導の健康投資体制が評価され、「健康経営銘柄2026」および「健康経営優良法人2026(ホワイト500)」にも選定されました。今後も従業員が安心してポテンシャルを最大限に発揮できる強靱な組織基盤を構築し、持続的な企業価値向上へと繋げていきます。

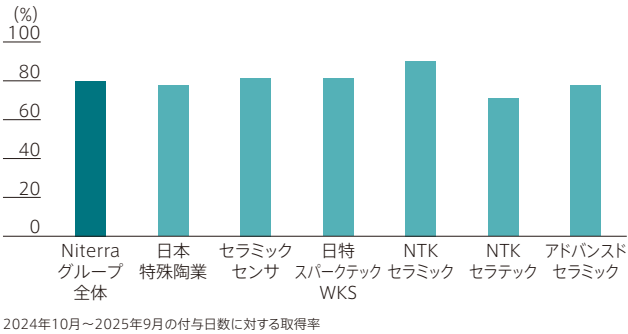
## 3 働き方改革の促進

### ● 遠隔地・国外リモートを含む柔軟で働きやすい勤務制度の確立

多様な人材が活躍する環境を構築する上では、画一的な働き方から脱却し、多様なライフスタイルに合わせた柔軟な環境整備が不可欠です。当社は、「働き方改革宣言」のもと、時間と場所にとらわれない柔軟な制度設計を推進し、個人のパフォーマンス最大化とエンゲージメントの向上を同時に追求しています。「時間の柔軟性向上」においては、フレックスタイム制度の対象拡大や、短時間勤務の選択肢拡充(1時間・2時間短縮の選択制)を定着させ、仕事とプライベートの調和(ワーク・ライフ・バランス)を通じた生産性向上を実現しています。「場所の柔軟性向上」においては、国内での遠隔地勤務制度の導入や、国外リモートワーク制度の導入など、居住地に制限されない働き方を制度化しました。年次有給休暇については、2022年度より時間単位で取得できるよう

になり、年次有給休暇の取得率はグループ全体の組合員で80%前後と高い水準を維持しています。これにより、育児や介護といったライフイベントとキャリアの両立を強力に支援し、優秀な人材の離職を防止(リテンション)するとともに、社内外の優秀な専門人材の獲得・定着において大きな競争優位性を生み出しています。

### 年次有給休暇取得率(組合員)

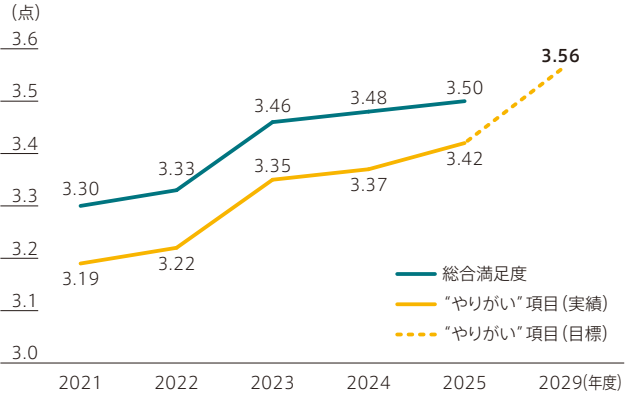


## 人的資本のあるべき姿の実現へ向けて

私たちは、「Niterraタレントマネジメント」の一連の施策をグローバル全域で確実に実行していきます。とりわけ、直近のサーベイで浮き彫りになった「理念の現場浸透」という全社共通の課題に対し、日常的な対話活動と新人事制度の運用の両輪を回すことで、理念に基づく挑戦プロセスを正当に評価し、全従業員の行動変容を加速させます。「Niterraタレントマネジメント」各種施策の確実な実行を通じて、私たちは最重要の羅針盤(KGI)である「従業員エンゲージメント(仕事のやりがいスコア)」の向上を徹底追及します。これまでは、衛生要因である「働きやすさ」に比べて、仕事のやりがいスコアが他社比で低いという課題がありました。そこで、単なる「働きやすさ」の整備にとどまることなく、仕事の充実感や会社へのロイヤリティといった動機づけ要因を引き上げていきます。他社と比較しても引けを取らないスコアに高め

るため、中計2030の最終年度(2029年度)までにやりがい項目の全社平均スコア「3.56点以上」の目標を設定し、2024年度実績(3.37点)から2025年度実績(3.42点)へと着実にスコアを向上させています。従業員一人ひとりの「志」に根ざしたエンゲージメントの向上が結実したとき、個の自律的な挑戦は、組織全体の圧倒的な付加価値生産性の向上(対2024年度比1.4倍)へと直結し、確実な企業価値向上へと転換されます。従業員と会社がともに成長し続けられる強靱な関係性を築くことで、私たちは社会的課題の解決と事業ポートフォリオの最適化を成し遂げ、2040年のありたい姿「地球を輝かせる企業」を確固たるものにしていきます。

### 従業員エンゲージメントの推移



### やりがい項目の現状と目標(5点満点)

|        |         |
|--------|---------|
| 2025年度 | 結果:3.42 |
| 2029年度 | 目標:3.56 |



## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

### 02 成長戦略

## > 03 企業価値を向上させる資本

財務資本

人的資本

人権の尊重

労働安全衛生

知的資本

DX戦略

製造資本

自然資本

社会・関係資本

サステナビリティ調達

### 04 コーポレート・ガバナンス

### 05 データ

人権方針

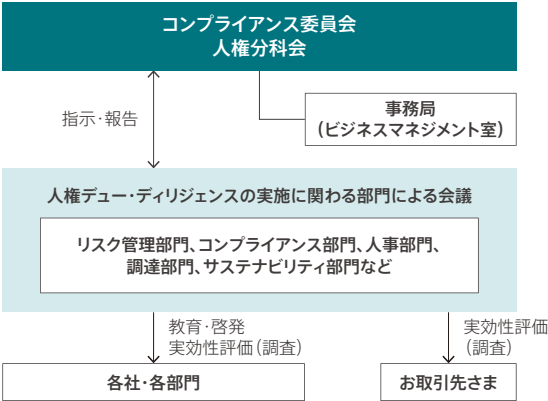
私たちは、さまざまな社会的課題の解決に取り組み、持続可能な社会の実現を目指しています。その前提として、私たちの事業活動において影響を受けるすべての人びとの人権を尊重することが重要であり、継続してその責任を果たすことが持続可能な社会の実現に真に貢献していく上で不可欠であると認識しています。

そのため、世界人権宣言、労働における基本的原則および権利に関する国際労働機関宣言に記された人権を尊重し、国連グローバル・コンパクト、国連ビジネスと人権に関する指導原則、OECD 多国籍企業行動指針に基づいて、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。

推進体制

当社グループでは、人権方針に基づき、各部門・専門委員会がそれぞれの領域で人権課題への対応を推進しています。

近年、世界的に加速する「ビジネスと人権」への対応を進めるため、2022年度から関係部門（リスク管理、コンプライアンス、人事、調達、サステナビリティなど）による議論を重ね、人権デュー・ディリジェンスの継続的な実施と実効性向上を図ってきました。2026年度からは、コンプライアンス委員会傘下に設置した人権分科会において人権デュー・ディリジェンスの継続的なモニタリングや課題の審議・評価を行い、その中の重要事項については、経営会議を経て取締役会に報告・上程することで、取締役会の監督のもと、実効性のある推進体制を構築しています。

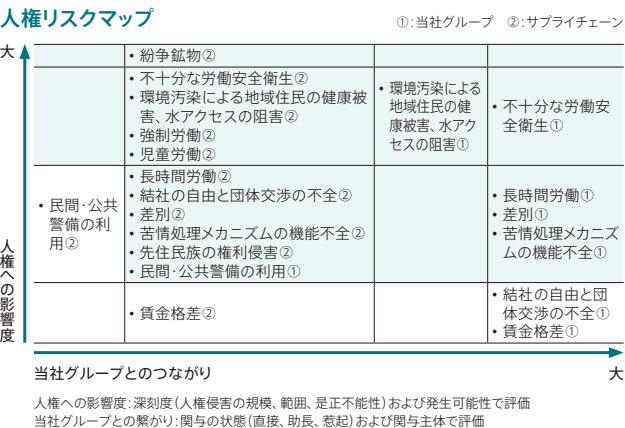


人権デュー・ディリジェンス

当社グループの事業活動に関する人権リスクについて、その特定・評価、防止・軽減に取り組んでいます。

人権リスクの特定にあたっては、当社グループの主なバリューチェーンと関連するステークホルダーを整理し、バリューチェーンごとに一般的に想定される人権リスクを抽出しました。そして、国際機関などのレポート、メディアのデータベースなどの調査や他社ベンチマークを参考に、当社グループの人権リスクを整理しました。その上で人権影響評価を実施してマッピングを行い、重点領域に挙がる人権リスクを特定しました。

この結果を踏まえ、現在は、直接的に働きかけることが可能な当社グループ、そしてサプライチェーンを中心に、重点領域に挙がった人権リスクを優先して人権尊重の取り組みを進めています。



重点領域に挙がった人権リスクと主な取り組み

| 重点領域に<br>挙げた人権リスク         | 取り組み                                                                                                           |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 不十分な労働安全衛生                | 休業災害の撲滅に向けて、設備のハード対策やリスクアセスメントの徹底などの安全対策を継続的に実施しています。                                                          |
| 環境汚染による地域住民の健康被害、水アクセスの阻害 | 環境事故や環境汚染を未然に防止するため、大気、水質、騒音、振動などについて、各拠点において法規制値および自治体などとの協定値に基づく自主基準値を設定し、定期的な測定と維持管理を実施しています。               |
| 長時間労働                     | 長時間労働の防止に向けてワークルール(定時退社日の設定、深夜勤務や1日5時間超残業の原則禁止、勤務時間インターバル10時間確保など)の策定や労使協定による労働時間の削減、PCログと打刻差異の見える化などを実施しています。 |
| 差別                        | 従業員向けに発行している『コンプライアンスガイドブック』やメールマガジン『コンプライアンス通信』において、差別とみなされる具体的な例を挙げて注意を促しています。                               |
| 苦情処理メカニズムの機能不全            | 海外グループ会社における内部通報制度の認知度と有効性の向上に向けて、『グローバルコンプライアンスガイドブック』を通じた周知を実施しています。                                         |
| 民間・公共警備の利用                | 事業所、工場によって警備に関する状況が異なるため、それぞれの状況に応じた警備を実施しています。                                                                |

サプライチェーン

| 重点領域に挙げた人権リスク                                                                                                                                                                                         | 取り組み                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>紛争鉱物</li><li>不十分な労働安全衛生</li><li>環境汚染による地域住民の健康被害、水アクセスの阻害</li><li>強制労働</li><li>児童労働</li><li>長時間労働</li><li>差別</li><li>苦情処理メカニズムの機能不全</li><li>先住民族の権利侵害</li></ul> | 『CSR・サステナビリティ調達ガイドライン』を直接のお取引先さまに展開しています。さらに、定期的な調査を通じて状況を確認し、改善が必要な場合は対話を通じた是正支援を実施しています。 |

- 財務資本
- 人的資本
- 人権の尊重
- 労働安全衛生
- 知的資本
- DX戦略
- 製造資本
- 自然資本
- 社会・関係資本
- サステナビリティ調達

また、社会情勢の変化や当社グループの事業の進展、新しいお取引先さまの開拓などにより、特定した人権リスクが変化しうることを認識しています。そのため、取り組みの実効性を高めるべく、人権デュー・ディリジェンスの実施に関わる部門が中心となって、リスクマップを定期的に見直しています。

当社グループおよびサプライチェーンにおける人権尊重の状況は、定期的に調査を実施して確認しています。

調査を通して把握した課題や潜在的な人権リスクについては、必要に応じて改善策を講じ、未然防止に努めています。

具体的な事例としては、2024年度にタイのグループ会社において、就業時の安全配慮の観点から雇用前に妊娠・感染症検査を実施していることが判明しました。これは差別に繋がる可能性があるため、国際的な人権基準に照らし合わせて当該検査を廃止しました。また、他のグループ会社では同様の検査を実施していないことを確認しています。

人権に関するリスクは、人権デュー・ディリジェンスなどの仕組みを整

えたとしても、完全になくすことはできず、依然として存在します。なぜなら、仕組みの限界や予期せぬ事態、また人権問題の複雑さに起因することが多く、加えて人権基準も国、地域、時代によって変化するためです。これらのリスクを低減するため、当社およびグループ会社を対象とする調査を毎年実施するとともに、判明した事案についての速やかな是正・開示プロセスを継続していきます。

教育・啓発活動

国内グループの従業員を対象とする人権研修では、人権尊重の必要性、当社グループの人権方針、人権デュー・ディリジェンス、救済等に関する動画視聴とチェックテストを実施しています。また、各種研修、メルマガジンを通じて、ジェンダー平等やLGBTQ+に関する啓発を実施しています。

ステークホルダーとの対話

従業員の代表である労働組合とは、労使懇談会による労働時間等の議論や、人権デュー・ディリジェンスに関わる部門との対話を定期運用しています。お取引先さまに対しては、相談窓口等を通じて相談を受け付け、寄せられた案件について協議と必要な正対応を行っています。お客さまに対しては、RSCIやRBAによる外部監査・調査への対応を通じて、当社グループの人権・労働への取り組み状況を開示しています。工場近隣にお住まいの方々に対しては、住環境を脅かす事案がないかを含めて、その代表者と意見交換を実施しています。なお、2025年度には、人権専門の弁護士と担当役員との対話を実施しました。

MIRAI no ME <https://niterra-mirainome.com/article/interview-202603/>



人権をテーマとする労働組合との対話

苦情処理メカニズム

当社グループの国内拠点においては、公益通報者保護法に基づき、内部通報制度「企業倫理ヘルプライン」の窓口を社内外に設置しています。本窓口は日本語・英語、休日・夜間や匿名での通報に対応しており、お取引先さまおよび当社グループ従業員が利用可能です。2026年度からは、就活ハラスメント対策として、求職者も社外窓口をご利用いただける運用を開始しました。

▶ P.86



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

> 03 企業価値を向上させる資本

財務資本

人的資本

人権の尊重

労働安全衛生

知的資本

DX戦略

製造資本

自然資本

社会・関係資本

サステナビリティ調達

04 コーポレート・ガバナンス

05 データ

当社グループとサプライチェーンに向けた調査

|          |                                     |                                                                                                                                                                                                                |
|----------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 当社グループ   | コンプライアンス意識調査                        | <ul style="list-style-type: none"><li>・2年に1度、日本国内で実施</li><li>・2024年度：2023年度調査結果のフォローに注力した。</li><li>・2025年度：調査を実施し、評価結果に基づく改善施策を継続した。</li></ul>                                                                 |
|          | 人権・労働調査                             | <ul style="list-style-type: none"><li>・毎年実施</li><li>・2024年度：子どもの権利に関する設問を補強して実施した。</li><li>・2025年度：グループ32社に調査を実施。回答に懸念のあった会社に追加確認を行ったところ、ただちに是正を要する重大な人権リスクは確認されなかった。</li></ul>                                |
| サプライチェーン | 『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 | <ul style="list-style-type: none"><li>・2年に1度実施</li><li>・2024年度：2023年度調査結果のフォローに注力した。</li><li>・2025年度：設問を見直した上で調査を実施。また、グループ会社のお取引先さまにも調査を実施。回答に懸念のあったお取引先さまに追加確認を行ったところ、ただちに是正を要する重大な人権リスクは確認されなかった。</li></ul> |

2025年度の主な取り組み

| 人権課題          | 取り組み        | 具体的な対応                                                                             |
|---------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 労働条件と機会均等     | 労働条件通知書の見直し | 雇用前に労働条件を把握しやすい内容の見直しを行い、フレックスタイム制の補足や退職を申し出るタイミングを追記しました。また、参照する社内規程の閲覧方法を記載しました。 |
| 働きやすい職場環境     | 寮の避難訓練      | 従業員の安全を守るため、寮や社宅でも避難訓練を実施するべく、準備を行いました。順次実施しています。                                  |
| 責任ある資源・原材料の調達 | 紛争鉱物に関する啓発  | 紛争鉱物に対する意識向上のため、必要なグループ会社に対して、紛争鉱物についての啓発を図りました。                                   |

労働安全衛生方針

私たちは、人間尊重を基本とし、労働安全衛生を企業活動の出発点と位置付け、行動します。

基本的な考え方

あるべき姿

目指す未来(方向性)

当社グループは、世界の各拠点に多くの従業員が在籍しており、従業員一人ひとりの心身の安全と健康を守るために、絶えず取り組みを行うことは当社の責任であると考えています。従業員が心身ともに満たされた状態 (Well-being) で働き続けられる職場環境を提供することで、社会に貢献します。

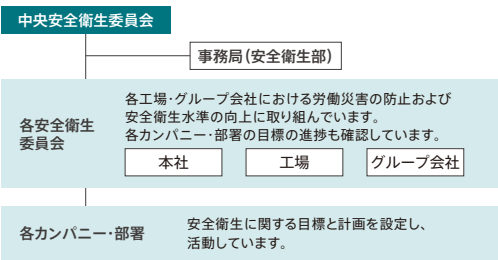
- 安全な「人」づくり  
職場のリスクやルールを認識し、自ら安全に行動できる人づくり
- 安全な「作業」の提供  
リスクの低減と管理を進め、労働者に対して安全な作業を提供する
- 安全な「作業環境」の整備  
作業環境測定や5Sの実施による作業環境の改善や維持
- 社員と家族の「健康」  
働きやすい職場環境の中で、社員とその家族が自ら健康意識を高め、心身ともに健やかに働いている

業務起因による労災・疾病ゼロ!そして継続!!

https://www.sustainability.niterragroup.com/ja/themes/177/

推進体制

当社グループは、労働災害を撲滅し、快適な職場環境を形成するためにOHSMS(労働安全衛生マネジメントシステム)を構築・運用しており、安全衛生統括責任者を委員長とする中央安全衛生委員会(年2回の定例会および必要に応じて臨時会を開催)を設置しています。中央安全衛生委員会は、当社グループの安全衛生の課題や各カンパニーからの安全衛生活動の報告を行い、安全衛生統括責任者によるマネジメントレビューなどを実施しています。また、各カンパニー・部署は目標と計画を設定し、工場ごとの安全衛生委員会を通じて、安全衛生活動に取り組んでいます。2025年度は中央安全衛生委員会を2回開催し、労働災害対応、グローバル安全衛生体制、健康経営活動、設備の安全対策などについて報告、議論しました。



労働災害防止の取り組み

リスクアセスメントの取り組み

OHSMSの中心的な活動として、設備・化学物質の導入時にリスクアセスメントを実施し、内容を毎年見直しています。すべての職場で設備・化学物質・作業から危険源を詳しく調査して健康・安全に関するリスク評価を実施し、リスクレベルの高い危険源には、ハード対策やソフト対策(残留リスク管理)を優先的に講じています。

教育・啓発

災害を未然に防止するために「ひと」「もの」「しくみ」の視点で、階層別教育や専門教育などの多様な教育訓練を実施しています。全従業員向けの『安全衛生心得』(英語版あり)は、安全衛生の基本をまとめた冊子として各職場で活用されています。2025年度は、全従業員を対象に「リスクアセスメント・リスクマネジメント」に関する理解度テストを実施しました。

災害発生状況

2025年度はグループで63件の災害が発生し、内訳は、休業災害31件、不休業災害32件でした。重大災害が発生した会社については、再発防止のため、「全設備を対象とした毎年1回の総点検」「組織間での安全の取り組みの共有会」などの職場の安全活動の取り組みを強化しました。また、グループ全体では、「3現主義に基づいた現地確認」「類似設備・作業の調査と対策」「仕組みの見直し」などを行い、類似災害発生防止に取り組んでいます。2025年度の全災害度数率は、当社単体で0.59(前年度:1.04)、国内グループ会社で2.58(前年度:2.83)でした。当社単体、国内グループ会社ともに前年度から改善しました。しかしながら、グループ会社を含めた災害発生状況は引き続き改善すべき重要課題と捉えています。2026年度は残留リスクに対するソフト対策の基準策定など、グループ共通の管理基準の整備を進めています。今後もグループの安全衛生管理の継続的改善を行い、労働災害撲滅に取り組んでいきます。

健康経営の取り組み

当社グループは、従業員の健康を重要な経営資源の一つと捉え、2017年12月に「健康経営宣言」を掲げ、「生活習慣病」「メンタルヘルス」「受動喫煙」の各対策を推進しています。受診率100%を維持する健康診断をはじめ、2023年4月の敷地内全面禁煙や運動習慣改善、社内禁煙外来により喫煙率の減少などの成果が表れています。また、従業員の健康情報を集約・分析する健康管理システムを導入しています。就労管理システムやタレントマネジメントシステム、エンゲージメントツール等のデータとともにDXを推進し、HRテックを活用した課題達成型の健康経営へ発展させ、ウェルビーイングの実現に努めています。

https://www.sustainability.niterragroup.com/ja/themes/201/

|                   |
|-------------------|
| PROLOGUE          |
| 01 価値創造ストーリー      |
| 02 成長戦略           |
| > 03 企業価値を向上させる資本 |
| 財務資本              |
| 人的資本              |
| 人権の尊重             |
| 労働安全衛生            |
| 知的資本              |
| DX戦略              |
| 製造資本              |
| 自然資本              |
| 社会・関係資本           |
| サステナビリティ調達        |
| 04 コーポレート・ガバナンス   |
| 05 データ            |



#### ありたい姿

- Niterraの新たなコア・コンピタンスとなる新技術の研究開発により、新規事業創出に貢献する
- 知的財産権による技術の競争優位性を確立し、企業価値向上に貢献する

#### 特長

- 柔軟かつオープンな研究体制で、社内外の知見を融合し技術革新を加速する
- 自動車関連事業で長年培ってきた知財ミックス活動による競争優位性の確保

#### 課題

- プラグやセンサに替わる大きな事業に育つ事業の選定と、新技術の研究開発
- 新規事業の競争優位性を支えるグローバルで戦略的な出願権利化

### 担当執行役員メッセージ



執行役員  
技術統括本部長 科学研究所長  
ビジネスインプリメンテーション本部長

伊藤 慎悟

## 不確実な時代に「正解」を創り出す 顧客ニーズに応える研究開発と攻めの知財

導体」「環境・エネルギー」の3つの注力ドメインで、我々のシーズと顧客ニーズがマッチする領域を攻めつつ、外部の知見も巻き込みながら開発を進めています。

### 独自データのAI活用と、強固な参入障壁を築く攻めの知財

開発スピードを加速させるため、AI活用も進めています。ここで競争力の源泉となるのは、AIに読み込ませる「自社独自のデータ」です。これまで捨てていた失敗データも含めてクローズドな環境で蓄積し、他社と差別化できる武器になるよう準備しています。また、生み出した技術を確実な事業価値へと転換するためには、知財戦略も重要です。IPランドスケープを活用して顧客の課題を特定し、また、課題から逆算した、より上位の概念で特許網を構築していきます。競合の動きを予測し、技術のキーポイントを押さえて強固な参入障壁を築く。お客さまと伴走し迅速に価値を提供する一方で、知財面では確固な参入障壁を築き収益へと結びつける戦略を重視し、取り組みを進めています。

### 最適解を探して立ち止まらず、選んだ道を「正解」にする人材

私たちは進化するAIを取り入れながらも、お客さまが直面する複雑な課題を「どの技術でどう解決するか」へと落とし込むには、現時点では人による「翻訳」が重要と考えています。今の時代、事前に完璧な予測を立てて「100点満点」の答えを探すことは困難です。しかし、たとえ選んだ道が100点に満たなくても、スピード感を持って社会に出せば、それが世の中の「スタンダード」になるかもしれませんし、二の矢、三の矢を繰り出すことや、他国に行くことで満点の価値を持つかもしれません。最適解を探して立ち止まるのではなく、自ら選んだその答えを粘り強くやり切り、正解へと変えていける人材。そんな熱意と行動力を持った「人」の力と、長年培ってきた技術力を掛け合わせ、「地球を輝かせる企業」の実現に向け、社会と社内にポジティブな変革をもたらし続けていきます。

\*1 基礎研究・技術開発から製品開発・商品化の間にある壁 \*2 製品開発から事業化・量産化の間にある壁

### 顧客ニーズへの迅速な対応と、中長期の「技術の種」を育む組織再編

一般的に研究開発には「魔の川\*1」や「死の谷\*2」と呼ばれる障壁がありますが、かつての当社も研究部門が研究に特化するあまり、市場のリアルな困りごとを捉えきれず、「そもそも必要とされていないものを一生懸命作ってしまう」という課題を抱えていました。さらに近年は変化が激しく、開発している間にお客さまの課題自体が変わってしまうことも珍しくありません。こうした状況を打破し、常にお客さまの課題に伴走するため、2025年4月に組織を再編しました。市場の声を拾い、生産や品質保証まで含めた一貫体制でスピーディーに社会実装を担う「ビジネスインプリメンテーション本部」と、10年、15年先を見据えてじっくりと基礎研究を行う「技術統括本部」の両輪体制です。これにより、目の前のニーズに迅速に応えつつ、中長期的な技術の種を育む仕組みが整いました。

### 独自のセラミック技術を軸に、3つの注力ドメインで開発を加速

複雑化する社会的課題に対し、我々が勝負していくためには、自社のコアコンピタンスを明確にし、強みが活きる領域に資源を集中させることが不可欠です。他社の方が早く安くできるものは深追いせず、当社が付加価値を生むことのできる「過酷な環境で性能を発揮できるセラミック技術」や「精密なガス・センシング技術」を活かすことのできる場所に注力しています。例えば、セラミックスの粒と粒の境界（粒界）を原子・ナノレベルで精密にコントロールする技術は当社の強みです。ここに分析・評価や計算科学によるシミュレーションを掛け合わせ、他社が容易に追従できない競争優位性を生み出しています。自動車関連事業で培ったセラミック技術の強みを活かし、現在は「モビリティ」「半



## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

### 02 成長戦略

### > 03 企業価値を向上させる資本

財務資本  
人的資本  
人権の尊重  
労働安全衛生  
知的資本  
DX戦略  
製造資本  
自然資本  
社会・関係資本  
サステナビリティ調達

### 04 コーポレート・ガバナンス

### 05 データ

## 知的資本の強化に向けた取り組み

### ＜中期経営計画2030における研究開発方針＞

2025年4月の組織再編により、事業化スピードを加速する応用・開発研究（ビジネスインプリメンテーション本部）と、長期的な視点で新技術創出を目指す基礎研究の各機能をそれぞれ高め、より効率的かつ戦略的なイノベーションを追求していきます。この両輪体制を支えるため、人材面においては、コース別採用の実施や裁量労働制の導入、大学内への拠点設置などにより、専門性の深化とまったく新しい分野との共創を実現していきます。また、関係省庁やセラミックス研究機関／協会とも情報交換を密に行い、市場の課題と新たな技術の探知能力を向上させていきます。

### ＜中期経営計画2030における重点施策＞

#### 1. サーキュラーエコノミー実現に貢献する研究

製品のライフサイクル全体での環境負荷低減を目指し、使用済みセラミックスの再資源化と高付加価値化に取り組んでいます。具体的には、焼結体を再び粉末に戻す独自の分解プロセスや、複合部材から貴金属等の有価物を分離・回収する技術を開発しています。これにより、従来は廃棄されていた素材を価値ある資源として循環させ、最小限の資源を徹底的に使い抜く再生・循環型社会の実現に貢献します。

#### 2. 未来の社会基盤を支える「量子技術」の探求

当社は、長年培ってきたセラミック技術の強みを次世代の量子技術と掛け合わせ、社会的課題を解決する革新的なイノベーションの創出を目指しています。現在は、従来の限界を超える「量子センシング」技術の確立や、次世代の計算・通信基盤を支える新たなキーデバイスの実現可能性を、外部パートナーとともに探求しています。これらの基礎研究を通じて、10年、20年先の未来における当社の新たなコアコンピタンスを確立し、持続可能な社会の発展に寄与します。



技術統括本部  
科学研究所  
J.K

### 培った技術と新たな知見を掛け合わせ、次世代の材料革新へ挑む

私は固体電解質と呼ばれる次世代の電池材料の研究開発に取り組んでいます。社会基盤を支える新たな蓄電技術への期待に応えるべく、日々社内外の専門家と議論を重ね、実験や計算科学を駆使して材料の革新に励んでいます。研究活動は、すぐに答えの出ない問いと向き合い、小さな発見を積み重ねていく営みです。当社がこれまで築いてきたセラミック技術に自らの研究で得た知見を掛け合わせ、材料そのものを革新することを目指しています。そしてこの技術を社会に欠かせないものへと高め、持続可能なエネルギー社会の実現に貢献していきます。

## 知的財産活動における行動指針

### 行動指針

- プロダクトライフサイクル（PLC）に合わせた知財活動を実施して事業の創出・成長を促進し、企業価値をさらに向上する。
- 第三者の知的財産権を尊重する。
- 各国の知的財産に関する法令を遵守する。

## 経営戦略に沿った知的財産活動

当社グループでは、中長期経営戦略として、内燃機関事業のさらなる強化と経営基盤の強化改革、コア・アセットを軸とした新規事業創出に取り組んでいます。知財活動は、この経営戦略上においても重要であり、さまざまな施策を進めています。

#### ●自動車関連事業

当社技術やノウハウを多面的に保護する知財ミックス活動によって競争優位性を確保し、収益力の最大化に貢献し続けます。

#### ●コンポーネント・ソリューション事業

事業戦略検討の早い時期から知財戦略も検討することで、事業競争力の強化に繋げる知財の創出を開発部門と一体となり行い、知財戦略に沿った特許網構築を進めることにより、事業競争力強化に貢献します。

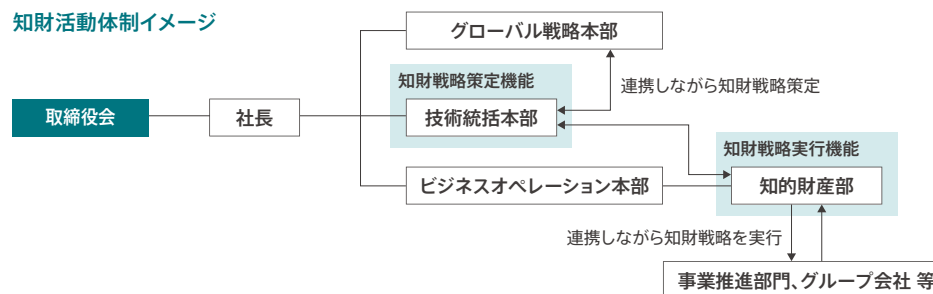
#### ●ガバナンス体制強化

国内外のグループ会社全体での知財活動について、年1回各拠点の知財活動のレビュー結果を担当役員に報告することで、ガバナンスの強化を進めています。

#### ●組織体制

技術統括部門に知財戦略策定機能を設け、経営戦略策定部門であるグローバル戦略本部と連携しながら、経営戦略と一体となった知財戦略の策定と推進を強化します。

### 知財活動体制イメージ



## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

### 02 成長戦略

## > 03 企業価値を向上させる資本

財務資本

人的資本

人権の尊重

労働安全衛生

知的資本

DX戦略

製造資本

自然資本

社会・関係資本

サステナビリティ調達

### 04 コーポレート・ガバナンス

### 05 データ

事業セグメントごとの知的財産活動

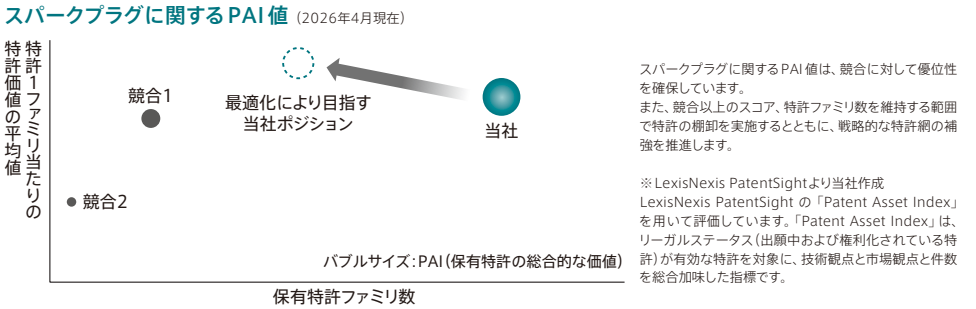
＜自動車関連事業＞

当社の収益の柱となる自動車関連事業においては、当社の技術やノウハウを多面的に保護する知財ミックス活動を推進します。

特に特許に関しては、PLCの成熟期の活動に沿って、特許スコア(PAI)を指標として競合に対する競争優位性を確保します。具体的には、競争優位を築くための特許網の補強を行うとともに、不要特許の棚卸を実施して特許ポートフォリオの最適化を実施することで収益の最大化に貢献し続けることを目指しています。

活動例

- 優位性特許ポートフォリオによる防御
- 競争優位性確保のための特許網の補強
- 陳腐化技術・不要技術に関する特許の棚卸
- 模倣品摘発・排除活動によるブランド保護
- ノウハウ秘匿による防御



＜コンポーネント・ソリューション事業＞

コンポーネント・ソリューション事業においては、事業別の PLC の時期や競合に対する知財(技術)ポジションを把握して中期経営計画終了の2030年3月末までの目標を掲げるとともに、それを達成するための具体的な活動計画の立案・実行を推進しています。

また、IPランドスケープにより事業推進に向けた多面的な市場調査に貢献するとともに、事業競争力の強化につなげる知財の創出を開発部門と一体となって執り行っています。

活動例

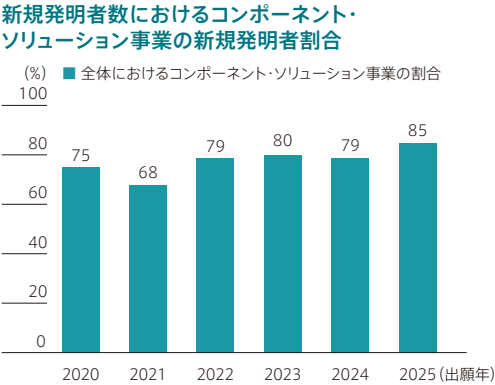
**Step1:** 競争優位の源泉となる自社知財の整理と関連する事業分野のトレンド・想定競合の特許分析 (IPランドスケープの活用)

**Step2:** 開発戦略に紐づいたあるべき将来像の検討

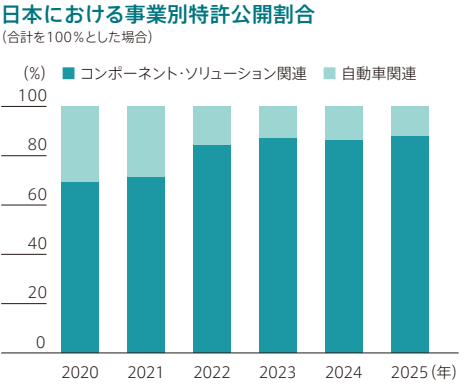
**Step3:** 将来像の実現に向けた戦略の策定と実行(知財活動方針・目標設定、活動計画、等)

**Step4:** 実行内容の振り返り

上記Stepをスピード感を持って、繰返し活動を行いながら、コンポーネント・ソリューション事業のあるべき姿の実現を目指します。



新規発明者数割合は、自動車関連事業に比べ、コンポーネント・ソリューション事業の割合が年々増加しています。  
※自動車関連事業の新規発明者数とコンポーネント・ソリューション事業の新規発明者数との合計を100%として算出。



コンポーネント・ソリューション事業に関する特許公開件数の比率は、2019年以降年々増加し、近年では約80%で推移しています。

技術統括本部  
Y.N

特許の「その先の活用」を見据え、攻めと守りの知財戦略を追求する

私は、Niterraグループの知財方針の策定と、これに基づいた各事業に最適化した知財戦略の策定に取り組んでいます。具体的には、生まれた発明を単に特許にするのではなく、事業に合わせた特許網をどのように構築し、その先にどう活用すべきかを日々検討しています。適切な知財活動は、目の前の技術だけでなく、中計2030の実現や会社の持続的な成長、ひいては「技術で社会に貢献し続ける」ために不可欠だと考えています。自身の業務を通して、知財の力で当社グループの新たな価値創造と豊かな社会の実現を後押ししていきます。

「Niterra DX」の全体像

Niterraグループ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、当社の既成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

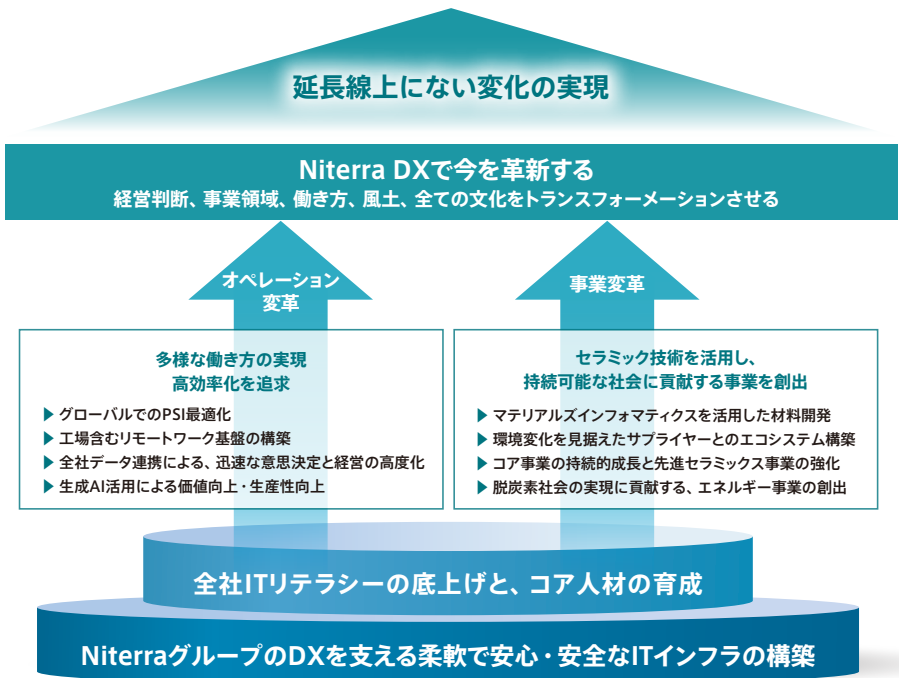
全社、およびコア人材の育成プログラムを策定し、教育を通じて、変化やイノベーションに対してオープンマインドであり、デジタルテクノロジーへの積極的な受容と活用を促進する文化を醸成します。

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。



変革のロードマップ

「Niterra DX」では、盤石な基盤を構築した上で、適切なガバナンス体制のもとで生成AIを取り入れながら事業・文化の変革を目指しています。

2024年までを「変革の基盤づくり・オペレーションの変革」期とし、ITインフラやデータ基盤の整備、DX人材育成など土台構築を進めました。

今後は「事業・文化の変革」期では、AIによる業務効率化や新規ビジネス創出へと発展させ全社的な変革を推進します。

FOCUS

AI戦略とAIガバナンス

当社では、AI技術を単なる業務効率化の手段にとどめず、既存の業務プロセスを根本から見直す「AIX（AIトランスフォーメーション）」の契機として位置付けています。

単に先進技術を既存業務に当てはめるのではなく、ものづくりの最前線である製造現場の知恵や、間接部門における業務の本質的な価値に目を向け、全社一体となって抜本的な効率化と労働生産性の向上を追求し、従業員の働き方の変革を促す取り組みを進めています。

実務への実装においては、当社の核心たる技術資産や機密情報を守ることも重要視しています。情報の重要度に応じた高度なアクセス制御や、AI生成プログラムの安全性を事前評価する体制など、従業員誰もが安全に利用できる環境を整えていきます。最新技術の過信によるリスクを抑制し、段階的かつ着実な実務への浸透を図ることで、確実な生産性の向上と中長期的な企業価値の向上へ繋げていきます。

生産性向上に向けた取り組みの進捗と課題

2024年までにデータ分析基盤の運用開始、国内PSI最適化システムの導入など、業務基盤の整備は着実に進捗しています。

製造現場でもスマートファクトリーのモデル工場などが始動し、生産性向上の土台が整いつつあります。今後は、これらの取り組みの高度化・広域化が課題です。具体的には、PSI最適化システムのグローバル展開や、AIを活用した業務プロセス効率化の本格的な推進が求められます。さらに、それを支えるAI人材の育成やAIガバナンス体制の展開も不可欠となります。



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

> 03 企業価値を向上させる資本

財務資本  
人的資本  
人権の尊重  
労働安全衛生  
知的資本  
DX戦略  
製造資本  
自然資本  
社会・関係資本  
サステナビリティ調達

04 コーポレート・ガバナンス

05 データ



#### ありたい姿

- 計画的な生産場所整理を実施し、既存事業、新規事業の最適場所活用を実現する
- デジタルデータを有効活用できる工程を確立し、人に頼らず「誰でもどこでも良品が作れる工場」を目指す
- グローバルな品質保証体制を構築、各領域に適した標準プロセスを整備することですべての製品において顧客要求を満たす品質を提供し続ける

#### 特長

- 将来の事業拡大に向けた計画的な工場内整理による将来必要場所の確保
- 全社統一の情報活用基盤を導入しデータ連携により付加価値生産性を向上
- グローバル品質規程による品質統制ルールを統一し、グローバルで不具合未然防止が迅速に対応できる情報連携体制を構築

#### 課題

- 計画的な生産場所戦略
- 業務標準化の整備、データ連携活用
- 品質不具合未然防止活動のスピーディーな対応(情報伝達スピード含む)

### 担当執行役員メッセージ

## 事業ポートフォリオの最適化を支える製造資本を進化させ、中期経営計画2030実現の原動力へ

#### 中計2030実現に向け、収益性や資本効率の向上を支える

「中期経営計画2030」(以下、中計2030)では、強みの自動車関連事業をさらに強化することで、そこで創出したキャッシュをコンポーネント・ソリューション事業や新たな事業などへと配分し、事業ポートフォリオの最適化を加速させていく計画を立てています。その中で製造資本は、当社の事業を支える重要な基盤であり、業績とも密接に結びつく要素です。例えば、スマートファクトリーの推進は、生産性向上や原価低減に繋がります。また、生産地戦略やサプライチェーンの最適化は、原価低減だけでなく在庫の適正化にも寄与し、投下資本の効率向上を通じてROICの改善にも繋がります。製造資本の強化は、一見すると収益性とは縁遠い取り組みに見えるかもしれませんが、しかし、製造業における競争力の源泉は製造現場にあり、その進化こそが、収益性や資本効率の向上を支える重要な要素になると考えています。

#### 拡大する事業特性に応じた製造体制の進化と、中長期的な生産地戦略の推進

製造資本においては、事業ポートフォリオの最適化を見据え、各事業の特性に応じて調達・品質・物流の在り方を最適化し、バリューチェーン全体のガバナンスを強化していくことが必要と考えています。当社は、自動車中心の事業から多様な事業領域を有するポートフォリオへと変革を進めており、その変化に対応できる体制への進化が不可欠です。しかし、特にコンポーネント・ソリューション事業では多様な製品群があることから、統合すべき部分とそれぞれ異なる特性へ対応する部分



上席執行役員  
グローバル戦略本部事業戦略室・CAIRE Inc. 担当  
**鈴木 義孝**

の見極めの難しさがありました。また、新規事業では製品開発が先行し、物流やサプライチェーン設計が後回しになりがちということもありました。そこで2026年4月には組織体制の見直しを実施し、事業基盤戦略室、経営監理室、調達SCM室、安全衛生室の4部署を、グローバル戦略本部内の事業戦略室へ再編・統合しました。これにより、調達やサプライチェーン、安全衛生などの重要テーマを戦略的な視点で一体的に推進できる体制を構築しています。

近年では、M&Aによって新たな事業や生産拠点が加わったことで生産地の選択肢が広がっており、グループ全体での最適化を図る視点で中長期的な生産地の在り方を見極める必要があります。特に新事業の投資スピードに合わせた整備も進め、各事業特性に応じたリスク管理と収益性の向上を追求します。5年後だけでなく、10年後、20年後、その先の事業ポートフォリオを見据えながら、統合すべきものと分散すべきものを見極め、生産地戦略の最適化を進めていきます。



#### PROLOGUE

#### 01 価値創造ストーリー

#### 02 成長戦略

#### > 03 企業価値を向上させる資本

財務資本

人的資本

人権の尊重

労働安全衛生

知的資本

DX戦略

**製造資本**

自然資本

社会・関係資本

サステナビリティ調達

#### 04 コーポレート・ガバナンス

#### 05 データ

## 生産体制の進化においてカギとなるスマートファクトリー

事業ポートフォリオの最適化に合わせて生産体制を最適化し、生産性1.4倍の効率化を実現していくために、スマートファクトリーの実現は欠かせないテーマです。現状では、工程間のデータ連携や一気通貫での自動化・自律化に課題が残っていると認識しており、中計期間の前半で技術的課題の解決に道筋をつけ、後半では本格的な展開を進めていく考えです。

まず2026年度は、スマートファクトリー実現に向けた土台としてデータ基盤の整備を着実に進めます。事業ごとに異なる工程やデータ構造を整理・統合し、生産性向上とリスク対応力を高めるデータ活用環境を確実に構築していきます。

一方、人手に頼らない完全な自律型生産ラインの実現は、決して容易な道のりではありません。特に製品ごとにサイズ・形状・繊細さが極めて大きく異なる搬送工程や、品質確認のインライン化、焼き物特有の繊細な色ムラ・質感を識別する検査工程など、人の持つ「感覚」をいかにテクノロジーへ落とし込むかという高度な技術的課題が存在します。しかし、私たちはこれをものづくりの新たな領域を開拓する重要な挑戦と捉えています。AI等の先端技術を柔軟に取り入れながら、困難な課題に対しても粘り強く現場での検証とチャレンジを重ね、効率的で持続可能な「次



世代の自律型ものづくり」の実現に向けて力強く歩みを進めていきます。

## サステナブルなサプライチェーンとリスク対応力の強化

カーボンニュートラルの推進、人権の尊重など社会的要請について、欧州をはじめとする海外のお客さまから求められる水準は年々高まっています。こうした要請に着実に対応できることが、取引先として選ばれ続けるための競争力の一端を担っているとも言えるのです。お客さまとともに栄え、お取引先さまとともに栄えることが最終的に株主・投資家の皆さまや社会への価値還元につながる。その前提となるのはサステナビリティ対応です。

また、サプライチェーン全体のリスク対応力を高めるうえでは、製造資本におけるDXの活用も欠かせません。不確実性が高まる世界情勢のもとでは、調達や物流に関連するリスクがいつどこで顕在化するかを確実に予測することは困難です。そのため、マルチソース化などによる予防策に加えて、万一リスクが顕在化した際に、どれだけ早く対応策を打てるかこそが重要です。今後は、スマートファクトリー実現に向けたデータ基盤整備を、調達・物流領域にも広げ、調達品や物流経路などのデータを連携させていきます。問題発生時の影響範囲や原因の把握を迅速化することで、経営判断やリスク対応のスピード向上につなげていきます。

## 事業領域が拡大しても守り抜くべき品質と安全への意識

一方で、事業領域が拡大し、取り巻く環境が変化する中においても、品質を重視する姿勢や安全衛生への考え方は、製造業として揺るがせてはならない基盤領域です。最終製品によって求められる品質水準は異なるものの、品質へのこだわりや、安全衛生を徹底し、製造業としてあるべき状態を維持する姿勢は変わりません。

まず、品質については、全てのプロセスで「不具合を出さない」ための良品主義を徹底します。創業者・江副孫右衛門が残した「我々には千に一つの不良品でも、お客さまにとっては不良率100%だ」という

言葉に込められた精神は、時代や事業領域が変わっても決して揺らぐものではありません。生産プロセスも含めた最適化を推進する時こそ、品質管理はまずもって優先されるものだと再確認しています。

安全衛生については、社会的要請であることはもちろんですが、従業員に対しても誠実に向き合い、ものづくりを行っていくことは、当社の共有価値観として存在する「至誠信実」にも通じる重要なテーマです。重大な労働災害は、従業員の人生を奪うだけでなく、当社の事業基盤そのものを一瞬で毀損しうる、決して起こしてはならない経営リスクです。

それゆえに、法令遵守は大前提とした上で、大きなリスクを排除し、徹底したリスク管理を機能させていく。この「製造資本としてあらねばならぬ状態」を作りだし、実直に生産していく姿勢こそが、従業員が安心して働き、お客さまに良い製品を届けるための基盤を支えます。そして、これら事業の土台については何があっても守り抜かなければならないと考えています。

## 中計2030の実現と持続的な成長のために製造資本を進化させる

製造資本の戦略を進めるにあたっては「近場を治めて遠くを望む」という姿勢を重視しています。目の前のオペレーションを確実に回しながら、将来の事業ポートフォリオの変化を見据え、成長領域への投資や事業拡大を支える基盤・判断軸を整え、バリューチェーン全体のガバナンスを強化していくことが重要だと考えています。

スマートファクトリーやデータ基盤の整備、サプライチェーンの強化は、足元の生産性向上にとどまらず、将来の多様な事業展開を支える共通基盤になります。だからこそ、課題が顕在化してから対応するのではなく、将来を見据えて必要なルールや基盤を先回りして整備していくことが重要になります。

一方で、どれだけ事業構造が変化しても、品質と安全衛生に対する姿勢は決して変えてはなりません。これらを製造資本の根幹に据えながら、守るべきものは守り、変えるべきものは変えていく。そのメリハリを持って製造資本を強化させることで、中計2030の実現と持続的な成長の原動力にしていきます。



## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

### 02 成長戦略

## > 03 企業価値を向上させる資本

財務資本

人的資本

人権の尊重

労働安全衛生

知的資本

DX戦略

**製造資本**

自然資本

社会・関係資本

サステナビリティ調達

### 04 コーポレート・ガバナンス

### 05 データ



## ありたい姿

- 2050年カーボンニュートラルを目指し、脱炭素社会の実現に向けた活動を実践している
- 世界の水関連リスクに対応し、事業活動において持続可能な水利用と保全に取り組んでいる
- 廃棄物ゼロエミッションを推進し、世界の循環型社会の形成に貢献している

## 特長

- CO<sub>2</sub>循環、CO<sub>2</sub>回収と利活用、水素社会へ向けてのソリューション開発
- 社内カーボン・プライシング、社内炭素税、社内環境ファンドによるCO<sub>2</sub>削減促進

## 課題

- 事業成長とCO<sub>2</sub>排出量の低減の両立
- 全生産拠点での水リスクの管理強化と水の再利用率向上による取排水量の低減
- サークュラーエコノミー導入、推進
- 開発設計時のLCAの導入

## 環境方針

私たちは、グローバルに展開するものづくり企業として、持続可能な社会の構築に寄与するため、総員参加のもと経営と一体化した環境保全活動を推進し、企業成長との両立を目指します。

## 行動指針

- 気候変動や生物多様性の保全をはじめとする環境課題が相互に深く関連しているとの認識のもと、すべての事業活動を通じ、脱炭素化社会に向けたCO<sub>2</sub>の削減と、再生可能エネルギーの活用を含むエネルギーの効率的な利用、水資源の保全、廃棄物管理および環境配慮製品の開発と提供・拡充に重点を置いてこれらに統合的なアプローチで取り組みます。
- 環境に負荷を与える化学物質の管理を通して、土壌、大気、水質の汚染を防止します。
- 資源の持続可能な利用、製品の使用時および使用後の環境負荷削減に取り組むことで、資源循環を推進します。
- 生態系サービスから得られる恩恵を認識し、生物多様性の保全に努めます。
- 全従業員が積極的に活動に取り組むよう、環境意識の向上を図ります。
- 環境保全に関する法律、条例および協定を遵守します。
- ステークホルダーへの情報開示とコミュニケーション活動の充実を図り、地域との共生を目指した活動をおこないます。
- これらを達成するため、環境目標を定めて運用するとともに、環境マネジメントシステムを継続的に改善し、環境負荷の低減に取り組みます。
- お取引先さまを含むすべてのビジネスパートナーにおいても、本方針とそれに基づく取り組みをご理解・ご支持いただくとともに本方針が尊重されるよう、継続して働きかけます。

<付属書> Niterra グループ 生物多様性に関する指針 <https://www.sustainability.niterragroup.com/ja/themes/535/>

## 推進体制

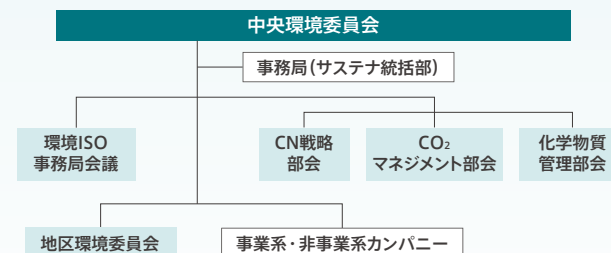
当社グループは、環境関連法令を遵守し、環境保全を推進していくため、環境統括責任者(社長)が任命する役員を委員長とする中央環境委員会(年2回の定例会および必要に応じて臨時会を開催)を設置しています。中央環境委員会は、エコビジョン2030の進捗状況やグループの環境関連課題の確認を行い、継続的改善を図っています。2025年度は中央環境委員会を2回開催し、エコビジョン2030の進捗、グループガバナンスの推進、環境インシデントの情報、気候変動対応のロードマップの進捗と今後の計画などについて報告、議論しました。

エコビジョン2030の達成に向けて、事業活動に関する項目は各カンパニーで目標を管理し、事業と一体となった活動を行っています。一方で、法令遵守、環境意識向上や地域とのコミュニケーションといった活動は、地区全体で活動計画を立てて取り組んでいます。また、カンパニーを横断する組織として各種部会を設置し、カーボンニュートラル、省エネルギー、化学物質などの専門的事項について取り組んでいます。

## 環境マネジメントシステム

当社グループは、当社および国内グループ会社9社でISO14001のマルチサイト認証を取得しています。また、その他の国内グループ会社および海外グループ会社においても環境マネジメントシステムを構築しており、国内1社、海外16社が個別にISO14001の認証を取得しています。2025年度より当社グループに加わった Niterra Materials もマルチサイト認証を取得しています。当社グループにおけるISO14001の認証取得割合は、従業員比率で96%です。

※社数、従業員比率は2025年度時点



## PROLOGUE

## 01 価値創造ストーリー

## 02 成長戦略

## &gt; 03 企業価値を向上させる資本

財務資本

人的資本

人権の尊重

労働安全衛生

知的資本

DX戦略

製造資本

自然資本

社会・関係資本

サステナビリティ調達

## 04 コーポレート・ガバナンス

## 05 データ

エコビジョン2030

地球環境を守ることは、持続可能な社会を維持するためのベースであり、すべてのステークホルダーのために真正面から取り組んでいく必要がある重要な経営課題です。当社グループは、2050年カーボンニュートラルを目指すことを前提として、2030年までのありたい姿(目標)と2040年までの目指す姿を示す「エコビジョン2030」を策定しました。エコビジョン2030では、事業および製品が社会に及ぼす影響と自社に及ぼす影響を分析の上、影響が大きい13課題を抽出し、その中で特に影響が大きいと判断した「気候変動への対応」「環境

配慮製品の拡充」「水資源の保全」「廃棄物管理」については、重要4課題と位置づけて、定量目標を設定しています。各施策は順調に推移しており、特に「気候変動への対応」におけるCO<sub>2</sub>削減が当初計画を前倒しで進捗したため、2026年4月、さらなる高みを目指しスコープ1・2の2030年度目標をより意欲的な値へと更新しました。「エコビジョン2030」の実践を通じて、地球規模のカーボンニュートラルやゼロエミッションの実現に貢献できるよう、グループ一丸となって取り組んでいきます。

|       | エコビジョン2030課題                      |                                                                                     | 2040年までの目指す姿                                     | 2030年までのありたい姿(目標)                                           | 2025年までの進捗                                                                                                                                |
|-------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 重要4課題 | 気候変動への対応                          |    | 脱炭素化社会実現に向けて活動を実践している<br>※2050年にカーボンニュートラルを目指す   | CO <sub>2</sub> 排出量 2018年度比<br>スコープ1・2 46%削減<br>スコープ3 30%削減 | ・CO <sub>2</sub> 排出量 2018年度比<br>スコープ1・2 31.9%削減(2025年度目標値 24.5%削減)<br>スコープ3 8.5%削減                                                        |
|       | 環境配慮製品の拡充                         |    | すべての製品が地球環境の改善に寄与し、<br>持続可能な社会の実現に貢献できている        | Niterra グリーンプロダクツの拡充                                        | ・13製品をNiterra グリーンプロダクツに認定した<br>・製品の環境貢献を高める設計体制の構築に着手した(開発初期からのLCA活用)                                                                    |
|       | 水資源の保全                            |    | 世界の水関連リスクに対応して<br>持続可能な事業運営を実践している               | 水使用量原単位 2018年度水準以下を維持                                       | ・水使用量原単位 2018年度比 2.6%減                                                                                                                    |
|       | 廃棄物管理                             |    | ゼロエミッションを推進し、<br>世界の循環型社会の形成に貢献している              | 有効利用率 95%以上<br>2018年度比 原単位年1%以上削減<br>3R活動の推進                | ・有効利用率 96.0%<br>・廃棄物排出量原単位 2018年度比 24.4%削減                                                                                                |
| その他課題 | 経営との一体化                           |    | 地球環境課題の事業戦略への取り組みを<br>継続できている                    | 地球環境課題を事業戦略へ組み込む                                            | ・中期経営計画2030へCO <sub>2</sub> 削減や環境エネルギー事業等の環境課題を組み込み、経営との一体化を進めた                                                                           |
|       | EMSのグローバル化                        |   | 海外グループとの環境情報共有および<br>監視・監督機能が継続できている             | 海外グループとの環境情報共有および<br>監視・監督機能の充実を図る                          | ・海外法人との環境会議・監査を通じ、インシデント報告ラインの構築とグループ環境規程に基づく統制を強化した                                                                                      |
|       | 気候関連リスク・機会の分析                     |  | 気候変動のリスクと機会を分析して、その対応を<br>事業戦略に組み込み、事業が持続的にできている | 気候変動のリスクと機会を分析して、<br>その対応を事業戦略に組み込む                         | ・TCFDに基づいて気候変動の財務的な影響額を評価した                                                                                                               |
|       | 環境コンプライアンスの徹底<br>(環境法令遵守と環境事故の撲滅) |  | 環境法令違反・環境事故ゼロを継続できおり、<br>社会から信頼される企業となっている       | 環境法令違反・環境事故ゼロを目指す                                           | ・インシデント対策の全社展開と拠点別リスク確認により、再発・未然防止の仕組みを強化した                                                                                               |
|       | 環境意識の向上                           |  | 全従業員が高い環境意識を持ち、<br>企業として持続可能な社会の実現に貢献できている       | 全従業員が環境教育プログラムを受講し、<br>積極的に環境保全活動に取り組む                      | ・全階層(経営層・管理職・一般社員)へのエコビジョン教育を実施した                                                                                                         |
|       | 化学物質管理                            |  | 適正な化学物質管理を継続的に実施し、<br>生物多様性保全に貢献している             | 適正な化学物質管理を実施し、環境負荷の低減を図る                                    | ・排ガス処理装置の導入(全4計画中1計画完了・稼働)により、VOCの大気排出削減を推進した                                                                                             |
|       | グリーン調達                            |  | 持続可能な社会実現に向け、<br>環境負荷が少ない調達を実施している               | グリーン調達制度導入100%を達成している                                       | ・グリーン調達制度の導入推進、ガイドライン改訂により化学物質管理の厳格化とサプライヤーの脱炭素化を推進した                                                                                     |
|       | グリーン物流                            |  | グローバルでグリーン物流が実現できている                             | グリーン物流を推進し、<br>物流効率の最適化によりCO <sub>2</sub> 排出量を削減している        | ・主要海外拠点の活動量データ(輸送量×距離)の精緻化によりCO <sub>2</sub> 排出量(スコープ3 カテゴリー4)算定精度が向上した<br>・輸送手段の最適化により、CO <sub>2</sub> 排出量(スコープ3 カテゴリー4)を2018年度比で33%削減した |
|       | 環境情報開示の充実                         |  | ステークホルダーの要請に応え、<br>対話に繋がるコミュニケーションを実践している        | ステークホルダーの要請に応え、<br>対話に繋がるコミュニケーションを実践している                   | ・TNFD提言に基づく自然関連情報開示を進めた                                                                                                                   |

| PROLOGUE                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01 価値創造ストーリー                                                                             |
| 02 成長戦略                                                                                  |
| > 03 企業価値を向上させる資本                                                                        |
| 財務資本<br>人的資本<br>人権の尊重<br>労働安全衛生<br>知的資本<br>DX戦略<br>製造資本<br>自然資本<br>社会・関係資本<br>サステナビリティ調達 |
| 04 コーポレート・ガバナンス                                                                          |
| 05 データ                                                                                   |

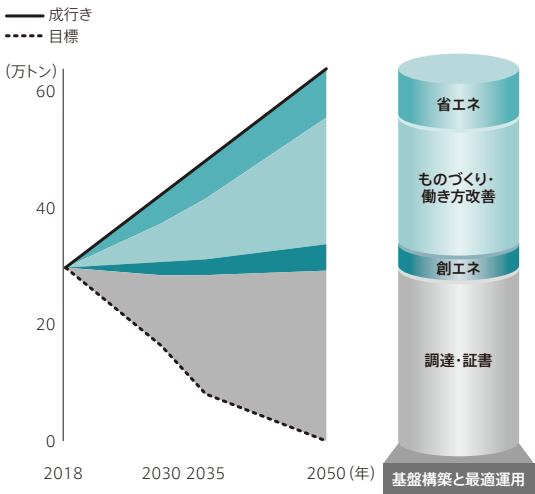
気候変動への対応

当社グループは、『エコビジョン2030』において、2050年カーボンニュートラルを目指すことを前提として、CO<sub>2</sub>排出量の削減目標「2030年度：2018年度比46％削減」（スコープ1・2、2026年4月に上方修正）「2035年度：2018年度比71.4％削減」（SBTの1.5℃目標の水準（年間4.2％以上の削減）に相当）を掲げています。また、サプライチェーンや製品ライフサイクルにおいてもCO<sub>2</sub>排出量削減を推進し、「2030年度：2018年度比30％削減」（スコープ3）を目指しています。

今後、削減対策をしない場合（成行き）には、事業成長に伴ってCO<sub>2</sub>排出量が増加していく見込みですが、主に「プランA：省エネ」「プランB：ものづくり・働き方改善」「プランC：創エネ」「プランD：調達・証書」の4つのプランでさまざまな施策を行い、計画的なCO<sub>2</sub>排出量削減と経済的な成長を両立していきます。

2025年度のCO<sub>2</sub>排出量（スコープ1・2）は20.3万トンで、2018年度比31.9％削減しました。省エネ設備への変更、生産性向上による設備台数の削減、クリーンルーム等の空調運用の見直し、工場エアの低圧化などの取り組みを進めました。

CO<sub>2</sub>排出予測



| プラン              | 施策例                                                                                                                                 |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| プランA 省エネ         | 生産設備、付帯設備の待機エネ削減（休日、平日）<br>生産設備のエネルギートップランナー化、条件の最適化<br>空調の給排気連動稼働・条件の最適化<br>各種付帯設備、生産設備更新・改造<br>熱の有効利用<br>放熱削減とエネルギーロス（エア漏れ等）の定期検査 |
| プランB ものづくり・働き方改善 | 生産性向上、歩留向上／稼働率向上、LT短縮／<br>生産エリアの統廃合・縮小／運用ルールの見直し／<br>ものづくり条件（プロファイルなど）の見直し<br>エネルギー転換<br>工法見直し／工程の統廃合<br>脱炭素新技術、自社技術の活用             |
| プランC 創エネ         | 再エネ設備（太陽光等）&蓄電池導入／SOFCやコジェネ導入                                                                                                       |
| プランD 調達・証書       | 電力調達（排出係数の小さい電力の活用）の推進／再エネ電力（オフサイトPPF含む）、環境証書購入（Niterra電力含む）                                                                        |
| システム             | 基盤構築と最適運用<br>エネルギープラットフォーム構築とEMS導入<br>※生産計画との連携 ※エネルギー管理・継続的な改善と最適制御の推進<br>※予防・予兆診断の推進によるムダの削減、予備機の削減                               |

水資源の保全

第三者検証：水使用量

生態系の維持に不可欠な水資源の持続可能性を守ることは、当社グループにとっても重要な課題の一つです。そのため、エコビジョン2030で「水使用量原単位 2018年度水準以下を維持」を目標とし、水の効率的な使用を推進しています。

これまでの取り組みにより、2024年度の水使用量原単位は2018年度比27.7％削減と大きな成果を上げてきました。2025年度は、グループへ参画した Niterra Materials における焼成炉冷却水の補充等により、グループ全体の水使用量が207万 m<sup>3</sup>へ増加しました。これに伴い、水使用量原単位は5.3m<sup>3</sup>／百万円（2018年度比2.6％削減）にとどまりましたが、目標水準を維持しています。 今後も各拠点の水利用状況の精査を段階的に進め、さらなる水利用効率の向上に取り組んでいきます。

廃棄物管理

第三者検証：廃棄物排出量

当社グループはさまざまな原材料を使用しており、それらの循環利用など、有効に活用していくことが必要です。そのため、エコビジョン2030で「有効利用率95％以上」「2018年度比原単位年1％以上削減」「3R活動の推進」を目標とし、廃棄物の削減と有効利用を推進しています。

2025年度の有効利用率は96.0％であり、2024年度より改善しました。排出量原単位は0.057トン／百万円となり2018年度比24.4％減少しました。また、総排出量は22,470トンでした。Niterra Materials のグループへの参画により、排出量および排出量原単位は2024年度より増加しています。一方で、Niterra Materials での有効利用率は高く、また、海外での資源の有効利用がさらに進んだことで、有効利用率が向上し、エコビジョンの目標値に到達しました。

FOCUS

VOCの大気排出低減の目標と取り組み

当社グループでは、大気汚染の原因物質の一つである揮発性有機化合物（VOC）の排出抑制に向け、2030年度までにVOC大気排出量を50％削減（2021年度比）することを目標としています。

この達成に向け、排出量が多い拠点を優先して「除去率90％以上の排ガス処理装置」を計画的に導入しており、2025年度には新たに1台の設備が稼働を開始しました。

※水資源の保全の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/533/>

※廃棄物管理の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/532/>

※化学物質管理の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/534/>

PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

> 03 企業価値を向上させる資本

- 財務資本
- 人的資本
- 人権の尊重
- 労働安全衛生
- 知的資本
- DX戦略
- 製造資本
- 自然資本
- 社会・関係資本
- サステナビリティ調達

04 コーポレート・ガバナンス

05 データ

TCFD・TNFD 提言に基づく情報開示

当社グループの事業活動が環境に及ぼす影響を多角的に捉え、環境方針のもと、脱炭素社会の実現と生物多様性の保全に向けた取り組みを統合的に加速していきます。こうした取り組みの進捗を透明性をもって共有し、ステークホルダーの皆さまとの対話を深めるため、国際的な枠組みに基づく情報開示の拡充を継続的に行っています。

「気候関連」では、2021年5月にTCFD 提言へ賛同し、気候変動を経営上の重大なリスクおよび機会と捉えて

開示を拡充してきました。「自然関連」では、2022年12月の「TNFD フォーラム」参画に続き、2024年1月には「TNFD Early Adopter (早期採用者)」として登録し、TNFD 提言に沿って早期開示することを宣言しました。

事業活動が自然資本に与える負の影響を最小化し、依存する生態系サービスの持続可能性を確保するため、LEAPアプローチをベースとした分析を進め、取り組みおよび情報開示を強化しています。

|            | TCFD                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | TNFD                                                                                                                                                          |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ガバナンス      | <ul style="list-style-type: none"><li>環境統括責任者（社長）のもとに「中央環境委員会」を設置し、重要事項は経営会議を経て取締役会へ報告・監督される体制としています。</li><li>気候変動等に関する方針や優先的に取り組む経営課題の進捗は、取締役会の諮問機関である「サステナビリティ委員会」での審議・レビューを経て、取締役会が最終意思決定および監督を行います。</li><li>人権尊重の取り組みについては、「コンプライアンス委員会（人権分科会）」にて推進しています。</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                               |
| 戦略（リスク・機会） | <ul style="list-style-type: none"><li>シナリオ分析：サプライチェーン全体を対象に気候関連のリスク・機会の項目を挙げ、主に2℃シナリオの途上に起こる「低炭素経済への移行に関するリスク」と、4℃シナリオに至った場合に発生する「気候変動による物理的变化に関するリスク」を想定し、事業インパクトを評価しました。</li><li>事業のリスクと機会とその対応：2℃および4℃シナリオ下における事業環境とその対応について検討した結果、物理的リスクについての致命的な影響は見受けられませんでした。事業については、売上収益の8割を占める内燃機関関連事業が変革を迫られる一方で、脱炭素社会の実現に向けて、水素関連をはじめとして新たなニーズや市場が期待されることから、注力ドメインの一つに「環境・エネルギー」を掲げ、2040年に向けて事業ポートフォリオの最適化を推進しています。</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>依存・インパクトの評価：自然関連のグローバル評価ツール「ENCORE」を使用し、バリューチェーン全体（上流・直接操業・下流）を対象とした評価を実施しました。</li><li>リスクの特定：評価結果をもとに、定性シナリオのうち「シナリオⅠ（移行が進み、生態系が回復する世界）」と「シナリオⅢ（移行が停滞し、生態系が劣化する世界）」を用いて影響度や発生可能性を整理し、重要なリスクを特定しました。</li><li>優先拠点の特定と今後の対応：自然環境リスクのある「要注意地域」と事業重要度の高い「重要地域」が重複する領域を、国内外6つの「最優先拠点」（さつま工場、ブラジル、タイ3社、インドネシア）として特定しました。今後はリスク・機会の解像度を上げ、実効性の高い対応策を講じるため、順次さらなる詳細評価を段階的に進めていきます。</li></ul> |                                                                                                                                                               |
| リスク管理      | <ul style="list-style-type: none"><li>リスク・機会の特定と評価：気候変動や生物多様性の保全を含む環境・ESG に関するリスクおよび機会について、規制動向などを注視して事業への影響を事業ごとに個別に評価し、対応しています。全社リスクは、リスクマネジメント委員会が影響度、発生可能性、対策状況を分析・評価します。</li><li>優先リスクの管理と対象拡大：重点対応リスクは「優先リスク」に指定し、同委員会にて低減状況を確認します。環境・人権に加え、今後は生物多様性関連リスクもあわせて検討していきます。</li><li>機会の戦略反映：重要な機会はサステナビリティ委員会で確認し、必要に応じて経営戦略や優先的に取り組む経営課題へ反映します。</li><li>人権配慮との連携：生物多様性保全が地域社会や先住民の人権に直結することを踏まえ、人権分科会において人権デュー・ディリジェンスの継続的なモニタリングや課題の審議・評価を行います。</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                               |
| 指標・目標      | 目標：CO <sub>2</sub> 排出量（2018年度比）<br>スコープ1・2：2030年度46％削減、2035年度71.4％削減<br>スコープ3：2030年度30％削減<br><br>2025年度実績：スコープ1・2：31.9％削減    スコープ3：8.5％削減                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 特定した最優先拠点（さつま、ブラジル、タイ3社、インドネシア）における自然関連リスク・機会の詳細評価（LEAPアプローチに基づく深掘り調査）を進めたうえで、当社グループの重大な自然関連の依存・インパクト、リスク・機会をより実態に管理するための指標や目標（ターゲット）の在り方について、さらなる検討を進めていきます。 |

TCFD 提言に基づく情報開示については当社ウェブサイトをご覧ください。 <https://www.sustainability.niterragroup.com/ja/themes/531/>  
TNFD 提言に基づく情報開示については当社ウェブサイトをご覧ください。 <https://www.sustainability.niterragroup.com/ja/themes/546/>



さつま工場の詳細リスク評価  
適切な環境管理が守る  
豊かな生物多様性  
ビジネスオペレーション本部サステナ統括部  
Y.K.

自然情報開示の準備を進めていく中で、これからは拠点ごとに自然に関する課題を整理することが必要であると認識しました。2025年度は、LEAPアプローチを進める中で、最優先拠点の一つであるさつま工場（鹿児島県）において詳細リスク評価を実施しました。

当工場は豊かな自然に恵まれた土地において、当社グループ主力製品の一つであるスパークプラグを製造しています。今回の調査において、処理を施した排水を排出している工場近接の穴川周辺では、環境指標種であるヤマセミや準絶滅危惧種のミサゴをはじめ、36種もの豊かな鳥類相が確認されました。食物連鎖の頂点に位置する多様な鳥類が生息していることは、この地域の生物多様性が豊かに保たれている証であり、当工場の適切な排水管理によって周辺環境への影響を低減できていることがわかりました。また敷地内では、希少種であるマルバティショウソウやコジキイチゴの生息が確認されました。除草剤を使用しない緑地管理により生息地が守られていたものと推察しています。

そのほか、水資源の利用、洪水リスクを含めリスク評価を行い、現状のリスクは低いと評価しました。またこれらの調査を通じて、環境保全に関する積極的な取り組みやその効果を整理することができました。



マルバティショウソウ（さつま工場にて撮影）



## ありたい姿

- 株主・投資家の皆さまと対話を重ね相互理解のもと、持続的な成長と企業価値の向上を図っている
- お客さまと強固な信頼関係を築き、新たな価値を共創することで、グローバルな市場で成長している
- お取引先さまとの連携を深め、健全で持続的なパートナーシップを確立している
- 地域社会と協働を重ね、持続可能な社会の実現に向けて、ともに発展している

## 特長

- ステークホルダーに向けた適切な情報開示と対話
- グローバルシェアとそれを支える販売網
- お取引先さまの信頼関係
- 世界各地の拠点で、長年に亘って築き上げてきた地域社会との関係性

## 課題

- ステークホルダーとのコミュニケーションの質の向上
- 新たな事業領域でのお客さまとの信頼関係の構築
- サプライチェーン全体での脱炭素や生物多様性、人権などの課題への対応
- 事業活動を通じた地域社会の課題解決

## ステークホルダーとの対話

当社グループの持続的な成長と企業価値の向上は、すべてのステークホルダーとの建設的な関係の上に成り立っています。私たちは、皆さまとの対話を通じて相互理解を深め、信頼に基づく健全で持続的なパートナーシップを構築します。そこから生まれる新たな価値の共創や協働を推進し、相互の利益を最大化することによって、社会全体の持続的な発展の実現に貢献していきます。

| ステークホルダー   | 取り組み                                                                                                                                                                                      | 2025年度の実績                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 株主・投資家の皆さま | 法令開示基準の遵守はもちろんのこと、投資判断に必要な情報を当社ウェブサイトを中心に、正確かつタイムリーに開示しています。<br>また、決算説明会や個人投資家向け会社説明会等のQ&Aセッションにおいて双方向のコミュニケーションを積極的に行之い、皆さまのご意見やご質問に耳を傾けて、丁寧に対応しています。                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>● 定時株主総会を6月に開催し、総会後に事業説明会を実施することで、株主さまとの対話の機会を設定</li><li>● 決算説明会を5月・11月に開催</li><li>● ESG説明会を2月に開催</li></ul>                                                                                                     |
| お客さま       | 安心して製品・サービスをご購入・ご利用いただくため、ウェブサイトや展示会などにおいて、お客さまの視点に立った情報の提供に努めています。<br>世界に広がる販売網は、お客さまとの重要な接点です。エンドユーザーのお客さまとのコミュニケーションはもちろんのこと、各国・地域の市場を深く理解する販売店さまとの対話を通じてニーズを的確に捉え、製品・サービスの向上に活かしています。 | <ul style="list-style-type: none"><li>● 展示会での製品・技術の説明</li><li>● レース等のイベント会場でのコミュニケーション</li><li>● スパークプラグ・酸素センサの世界シェアNo.1 ※2024年度実績</li><li>● 販売国数: 約140か国</li><li>● 特約店会: 370社</li></ul>                                                              |
| お取引先さま     | お取引先さまとの間に健全なパートナーとしての信頼関係を構築し、ともに発展するために、サプライチェーンを担うお取引先さまに向けて、調達方針説明会などの活動を行っています。<br>こうした活動を通じて、サプライチェーン全体で安定供給や品質の維持・向上を図り、ともに価値を創造していくことを目指しています。                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>● 調達方針説明会を5月に開催</li><li>● 定期評価を実施し、優秀なお取引先さまを表彰</li><li>● チェックシートによる調査 (対象約920社、回答率71%)とそのフォローを実施</li><li>● 現場実践・セミナーを12講座開催</li></ul>                                                                          |
| 地域社会の皆さま   | 世界各地に設けた拠点において現地の文化や慣習を尊重し、地域社会のニーズや事業活動に関するご意見に耳を傾けています。<br>こうした対話をもとに、地域社会の一員としてともに快適な社会づくりを目指し、さまざまな社会貢献活動への参画に努めています。                                                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>● 地域の皆さまを招待するファミリーミュージカルを開催し、約3,600名が鑑賞</li><li>● マラソンフェスティバルナゴヤ・愛知に協賛</li><li>● 各拠点で地域イベント(お祭りなど)に参加・協賛</li><li>● 環境に関する工場見学に延べ189名を受け入れ</li><li>● 地域清掃活動に延べ214名が参加</li><li>● NPO法人との合同清掃活動に延べ20名が参加</li></ul> |
| 従業員        | 各種情報開示や社内広報による適切な情報提供を行うだけでなく、従業員エンゲージメントサーベイなどの各種調査や労働組合との対話を通じ、双方向のコミュニケーションを図っています。<br>従業員の率直な意見や課題に基づいて、人事制度や職場環境の改善に継続的に取り組んでいます。                                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>● ウェブ社内報にて随時発信</li><li>● 労使協議会を随時開催</li><li>● 内部通報制度で125件の相談・通報を受け付け</li><li>● 従業員エンゲージメントサーベイを実施</li></ul>                                                                                                     |



## 強固な現地体制で、市場をリードし続ける

Niterra ブラジル有限会社  
General Manager-OEM Sales  
E. N.

ブラジルにおけるNiterraの歩みを振り返ると、そこには当社のコミットメントが見えてきます。それは、最先端のテクノロジーとお客さまへの真の提供価値をいかに融合させるか、ということです。スパークプラグ市場におけるNiterraグループのリーダーシップは、単なる技術的な卓越性にとどまりません。市場のニーズに対して迅速かつ戦略的なサポートを提供する、強固な現地法人の存在に支えられています。純正部品サプライヤー(OEM)としての実績が信頼を生み、私たちはその信頼を日々の努力によって補修用部品市場(AM)へと繋げています。  
Niterraグループの最大の強みは「人」——つまり、ディストリビューターや販売店、そして整備士の皆さまと密に連携して活動する、専門性の高い営業・技術チームにあります。彼らとの積極的な連携があるからこそ、NGKスパークプラグのブランドは、ブラジルの自動車産業を日々動かし続けるすべての皆さまの成功にとって、不可欠な存在であり続けられるのです。



## PROLOGUE

## 01 価値創造ストーリー

## 02 成長戦略

## &gt; 03 企業価値を向上させる資本

財務資本

人的資本

人権の尊重

労働安全衛生

知的資本

DX戦略

製造資本

自然資本

社会・関係資本

サステナビリティ調達

## 04 コーポレート・ガバナンス

## 05 データ

調達方針

私たちは、良品主義のもと、世界最適調達の実現を目指しています。その実現に向けてお取引先さまとの連携を強化し、CSR・サステナビリティの取り組みをサプライチェーン全体で推進するとともに、原材料・部品等の調達にあたっては、次の考えに基づき、適正な購買取引を実践します。

行動指針

- 公正、透明、自由な競争ならびに合理性に基づく適正な価格での取引をおこないます。
- 調達に関する法令等を遵守するとともに、責任ある調達を促進します。お取引先さまの選択には、品質、技術、価格、納期、CSR・サステナビリティの取り組みのほか、継続的な改善に取り組む姿勢を総合的に判断します。
- 地政学リスク、自然災害、パンデミックなどの外部環境の変化に備え、安定的な調達体制の構築を目指します。
- 地球環境への負荷を低減するため、リサイクル材をはじめとする持続可能な原材料の調達に努めます。
- お取引先さまは良きパートナーであり、相互信頼を深め、相互発展を目指します。

<付属書> Niterraグループ 責任ある鉱物調達への対応指針  
https://www.sustainability.niterragroup.com/ja/themes/525/

推進体制

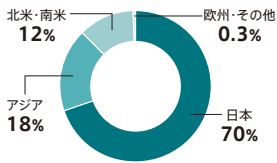
当社グループは、多種多様なお取引先さまとともにサプライチェーン全体で社会からの期待に応え、人権や環境などに配慮した責任ある調達を推進するため、調達方針に基づき、調達部門が主体となって各部門や関係する各専門委員会と連携し、活動しています。その進捗や課題は、必要に応じて経営会議に報告されます。

取引先管理

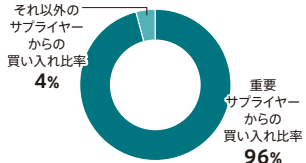
調達部門が中心となり、サプライチェーンを構成するお取引先さまの管理を徹底しています。その際、品質、技術、価格、納期に加え、環境、社会、ガバナンス (ESG) や改善姿勢といった持続可能性の観点も重視しています。また、事業継続計画 (BCP) についても、潜在的风险を抽出し、リスク低減に向けたアクションを継続的に実施しています。

重要サプライヤー (当社の製品製造に関わる部材、加工、設備などを供給いただくお取引先さま) に対しては、上記の取引先管理の観点に基づく定期評価を毎年実施して A ～ D にランク付けしており、フィードバックを通じて継続的な改善を促すことで、強固なパートナーシップを築いています。

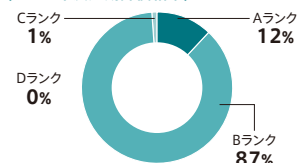
国・地域別調達金額構成比率



重要サプライヤーからの買い入れ比率



重要サプライヤーのレベルごとの比率 (2024年度定期評価結果)



サステナビリティ調達の推進

サステナビリティの取り組みをサプライチェーン全体で推進するため、『CSR・サステナビリティ調達ガイドライン』を発行し、お取引先さまに展開しています。

2025年度、グリーン調達ガイドラインを統合し、あらためてお取引先さまに遵守を求めました。

お取引先さまの取り組み状況は、2年ごとにチェックシートを用いて調査しています。2025年度に実施した調査では、日常的に取引がある約920社を対象とし、71%のお取引先さま (全買入金額基準では86%に相当) から回答をいただきました。結果をスコアリングし、リスクが高い懸念のあるお取引先さまには、経営層へのヒアリングなどのフォローアップを実施し、課題の改善をお願いしました。

気候変動への取り組み

お取引先さまを含めたサプライチェーン全体でカーボンニュートラルを目指して取り組んでいくため、お取引先さまにおけるCO<sub>2</sub>削減目標の設定と、当社向け製品に関連するCO<sub>2</sub>排出量調査にご協力をお願いしています。

紛争鉱物に対する取り組み

紛争鉱物等の使用状況について、国際的に認められたツールを活用して、毎年サプライチェーンをさかのぼった調査を実施し、そのリスクがある場合は使用回避に努めています。2025年2月、当社グループの紛争鉱物等に対する取り組み方針を示すため、「責任ある鉱物調達への対応指針」を制定しました。

※適正な調達の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/525/>



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

> 03 企業価値を向上させる資本

- 財務資本
- 人的資本
- 人権の尊重
- 労働安全衛生
- 知的資本
- DX戦略
- 製造資本
- 自然資本
- 社会・関係資本
- サステナビリティ調達

04 コーポレート・ガバナンス

05 データ