中期経営計画 2030

2025年11月6日

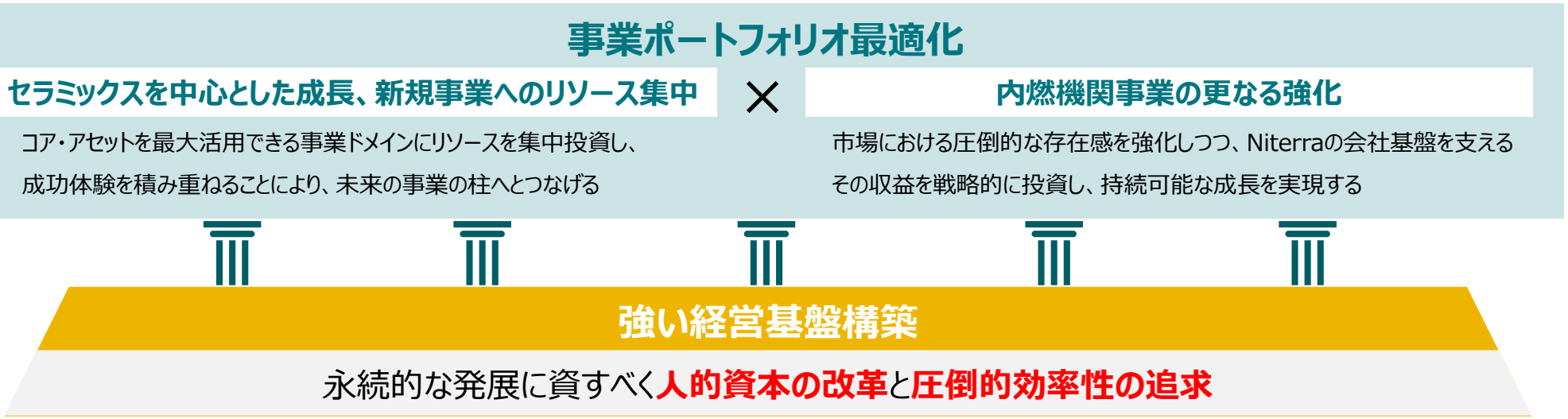
日本特殊陶業株式会社

Niterra Co., Ltd. All Rights Reserved

はじめに

- **当社は、森村グループのスパークプラグ部門として独立し、内燃機関や自動車産業と共に成長してまいりました。**
  現在、自動車業界は電動化という大きな変革期を迎えており、私たちにもこれに対応した本質的な変革が求められています。
  この変革期における中期経営計画として、以下を基軸にして改革に取り組んでいきます。

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。**



社会的課題を解決し、持続可能な社会の実現に寄与することで、企業価値の向上を目指します。

Niterra Co., Ltd. All Rights Reserved

2040 ありたい姿、使命、Niterraウェイ 共有価値観

- Niterraの特殊性と日本特殊陶業の遺伝子（Niterraウェイ 共有価値観）を掛け合わせ、社会課題を解決し続けることにコミットします。 加えて、経済合理性との両立を目指します。

ありたい姿

“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

Niterra

私たちの使命

「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、異なる資源を繋ぎ、
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ていきます。

ceramics and Beyond, eXceeding imagination
セラミックスとその先へ、想像のその先へ

Niterra ウェイ 共有価値観

- 至誠信実
- 独立自営
- 四海兄弟
- 素志貫徹

Niterra Co., Ltd. All rights reserved

優先的に取り組む経営課題

Niterra 日本特殊陶業

- 「地球を輝かせる」ために、優先的に取り組む経営課題を定義します。

社会的課題解決

技術と発想で地球を輝かせる

- 多様な技術を融合させ社会課題解決に貢献
- 再生・循環可能なソリューションの提供

人的資本

多様で主体的な人材がNiterraウェイを体現する

- Niterraで働く一人ひとりが仕事を通じて成長し、社会で輝き続ける
  その成長がNiterraグループの永続的発展の原動力へ

経営基盤

変革を促す、新たなグローバル経営基盤を作る

- 外部環境の変化に適応し、より強い企業体質への変革
- 迅速な決定と戦略的リスク管理を可能にする



Niterra Co., Ltd. All Rights Reserved

目次

1. 中期経営計画 2025の振返り

（22/3期－25/3期）

2. 中期経営計画 2030

（ 26/3期－30/3期）

- 全体方針
- 経営目標、資本政策
- 事業戦略、研究開発
- 経営基盤の強化、最適化

Niterra Co., Ltd. All rights reserved

経営指標の総括

Niterra 日本特殊陶業

想定以上の円安と内燃機関事業における材料高騰の価格転嫁を計画的に実行したことにより、中期経営計画 2025の数値目標を達成

項目	21/3期 第7次中期経営計画 最終年度 実績	25/3期 中期経営計画 2025 最終年度 目標値	25/3期 中期経営計画 2025 最終年度 実績
売上収益 （億円）	4,275	6,000	**6,529**
非内燃機関事業 売上収益（億円）	889	1,500	**1,140**
（内燃：非内燃）比率	79:21	75:25	**83:17**
営業利益 （億円）	474	1,000	**1,296**
営業利益率	11%	17%以上	**20%**
ROIC	6%	10%	**11%**
ROE	9%	13%	**14%**
為替レート	ドル：106円 ユーロ：124円	ドル：100円 ユーロ：120円	**ドル：153円 ユーロ：164円**

株主還元

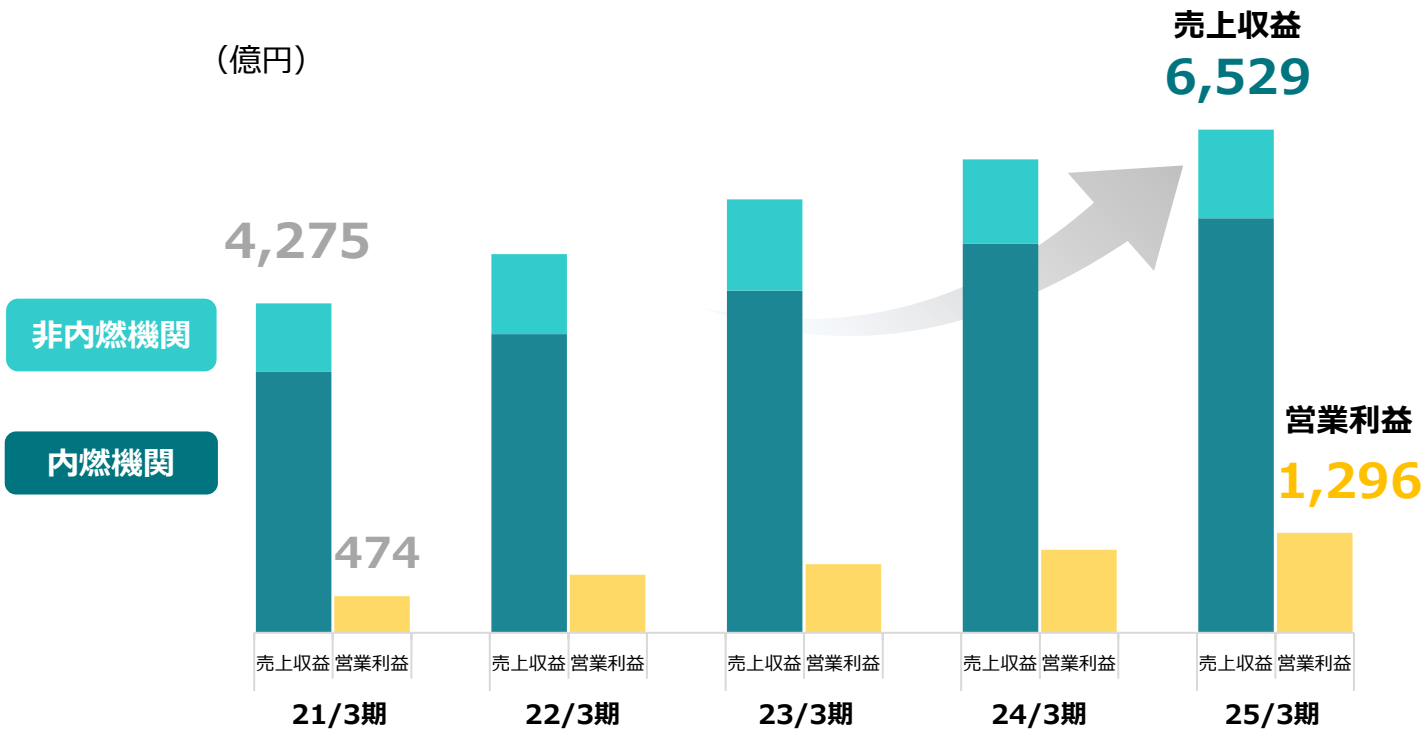
- ✓ **中期経営計画 2025期間の累計で、約1,200億円**（当初計画1,000億円）**の配当を実施**
- ✓ **2025年3月期には、DOEによる下限配当を導入**
- ✓ **200億円の自社株買いを実施**

Niterra Co., Ltd. All Rights Reserved

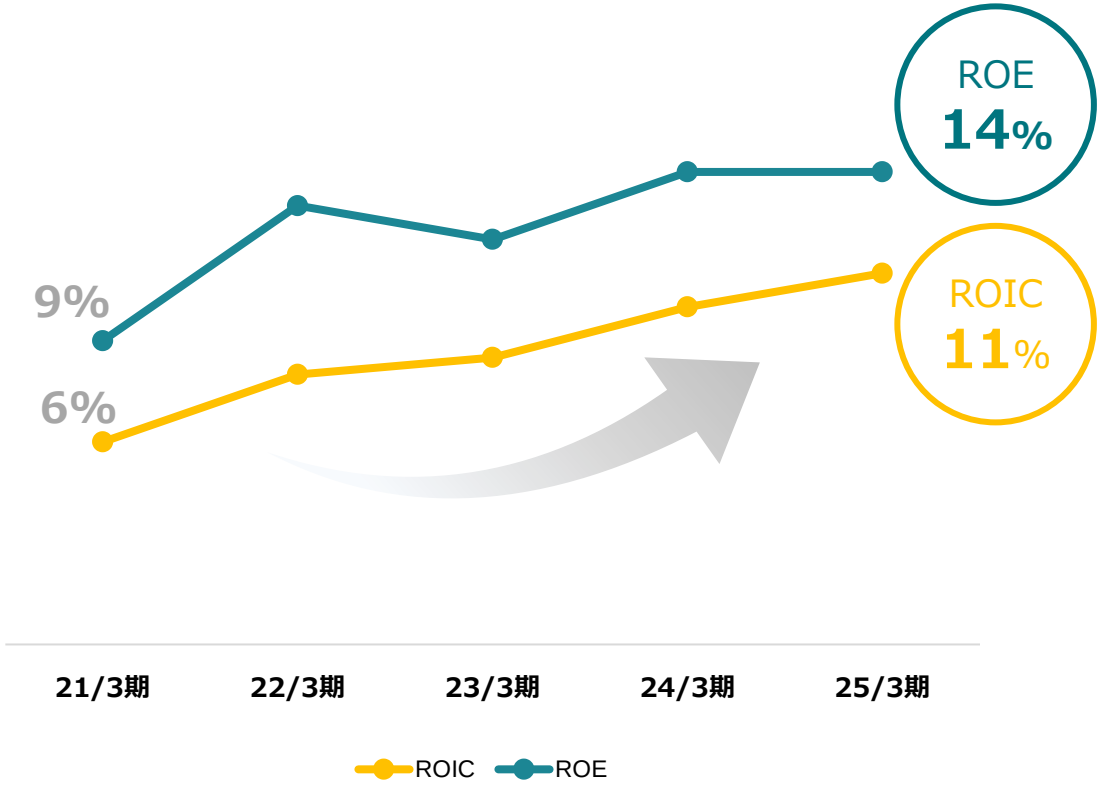
経営指標の推移

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

売上収益／営業利益の推移



ROE／ROICの推移

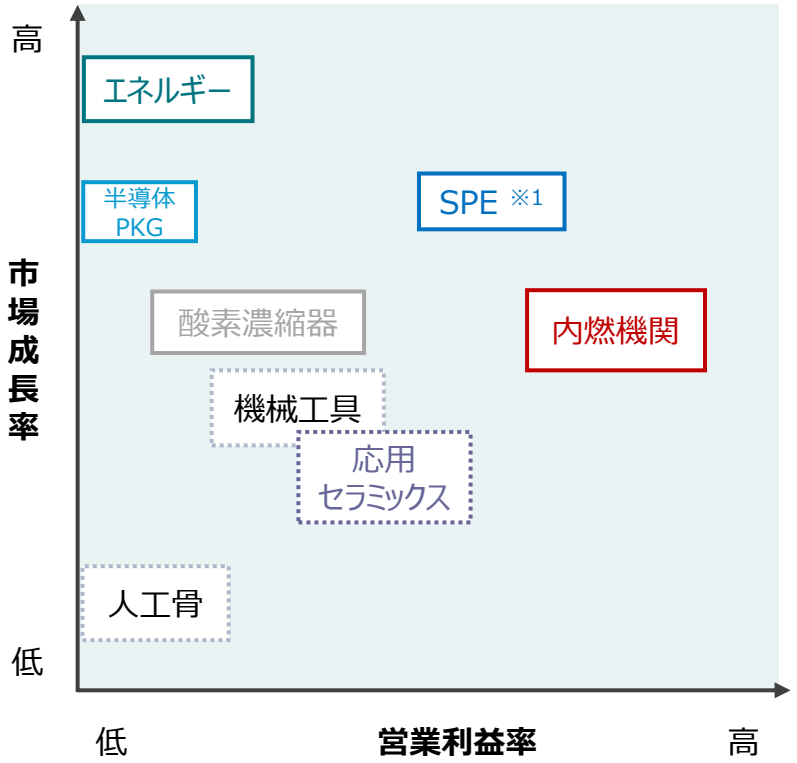


Niterra Co., Ltd. All Rights Reserved

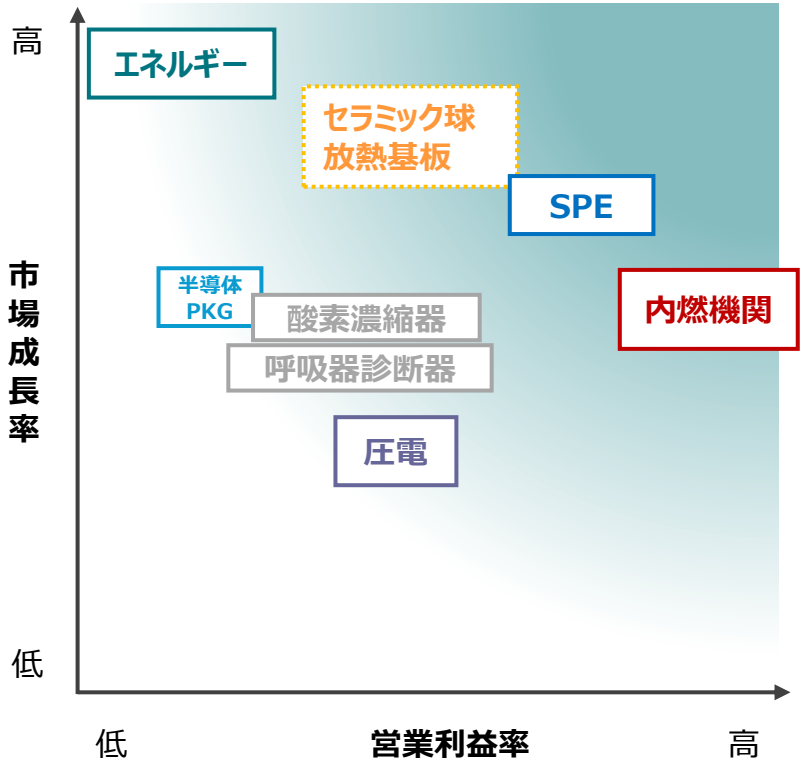
事業ポートフォリオの最適化

- **経営資源の最適化をおこない、コア事業に経営資源を集中することで競争力を強化**
- **次の5年間で、既存事業を注力ドメインとその他に分類し、注力事業への経営資源の集中とその他事業の効率化を通じて、事業ポートフォリオの最適化を推進**

21/3期 時点



25/3期 時点



IN（子会社化・事業譲受）

’22/12	MGC(呼吸器診断器) 完全子会社化
’25/06	Niterra Materials 完全子会社化
事業譲受 契約締結	デンソー プラグ・センサ事業譲受

Out（事業譲渡・撤退）

’22/01	日本MDM事業譲渡
’22/06	人工骨事業撤退
’23/04	機械工具事業 株式譲渡(51%)
’25/04	NTKメディカル事業譲渡

※1：半導体製造装置用製品

Niterra Co., Ltd. All Rights Reserved

成果と課題

- **今後も内燃機関事業へ継続的に注力しつつ、長期的な成長に向けた成長・新規事業への投資も強化することで、事業ポートフォリオの最適化を進める**

	成果	課題
内燃機関事業	**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**
非内燃機関事業	**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**	**SPE事業の更なる売上収益拡大と効率性向上** **成長・新規事業確立** • 注力ドメイン・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
本社間接機能	**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**	**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、柔軟かつ強靭な組織力の形成 • DXの推進による業務効率化と生産性向上の最大化

Niterra Co., Ltd. All Rights Reserved

目次

1. 中期経営計画 2025の振返り
（22/3期－25/3期）

2. 中期経営計画 2030
（ 26/3期－30/3期）

- 全体方針
- 経営目標、資本政策
- 事業戦略、研究開発
- 経営基盤の強化、最適化

Niterra Co., Ltd. All rights reserved

中期経営計画 2030の位置づけ

- 中期経営計画 2030は、2040ありたい姿に向けた長期経営計画 2030の最終段階
- 内燃関連事業での利益成長を基盤とし、セラミックス技術を活かした注力ドメインの拡大を進める

長期経営計画 2030

1st stage ’20/4-’25/03		2nd stage ’25/04～’30/03	2040ありたい姿
第7次 中期経営計画	中期経営計画 2025（4年）	中期経営計画 2030（5年）	地球を輝かせる企業となる
2020.04～	2021.04～	2025.04～	2030.03



変えるために、壊す
変わるために、創る

一業一社の精神に立ち返り、
ゼロベースで変革する。

その先の未来を、伸ばす
超えるために、広げる

新たな企業風土を醸成し、
持続的成長に向けてやり切る。

Niterra Co., Ltd. All Rights Reserved

注力ドメイン

- 社会課題解決のための注力ドメインを絞り込み、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」へ経営資源を集中
- メディカル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する



Niterra Co., Ltd. All Rights Reserved

コア・アセットの重点領域

Niterra 日本特殊陶業

- **経営資源をコア・アセット活用85%、新コア・アセット獲得15%に配分し、競争優位の源泉であるセラミックス材料、コア・アセットを活用できる領域に軸足をおき、次の事業の柱をつくる**



セラミックスの特徴を操り、新たな部品・製品化

- **複数の新たなセラミックス材料**の基盤技術を確立、製品化
- イオン伝導を操り、**機能性セラミックス**で新たな製品・制御システムによる製品化

内燃機関事業で培ったガス・センシングのコア・アセット活用

- 新たな技術を創出し、**尖った競争優位性の領域を拡大**する
- モビリティ、環境・エネルギー、メディカルなど、**幅広い産業ドメインへ技術を水平展開**

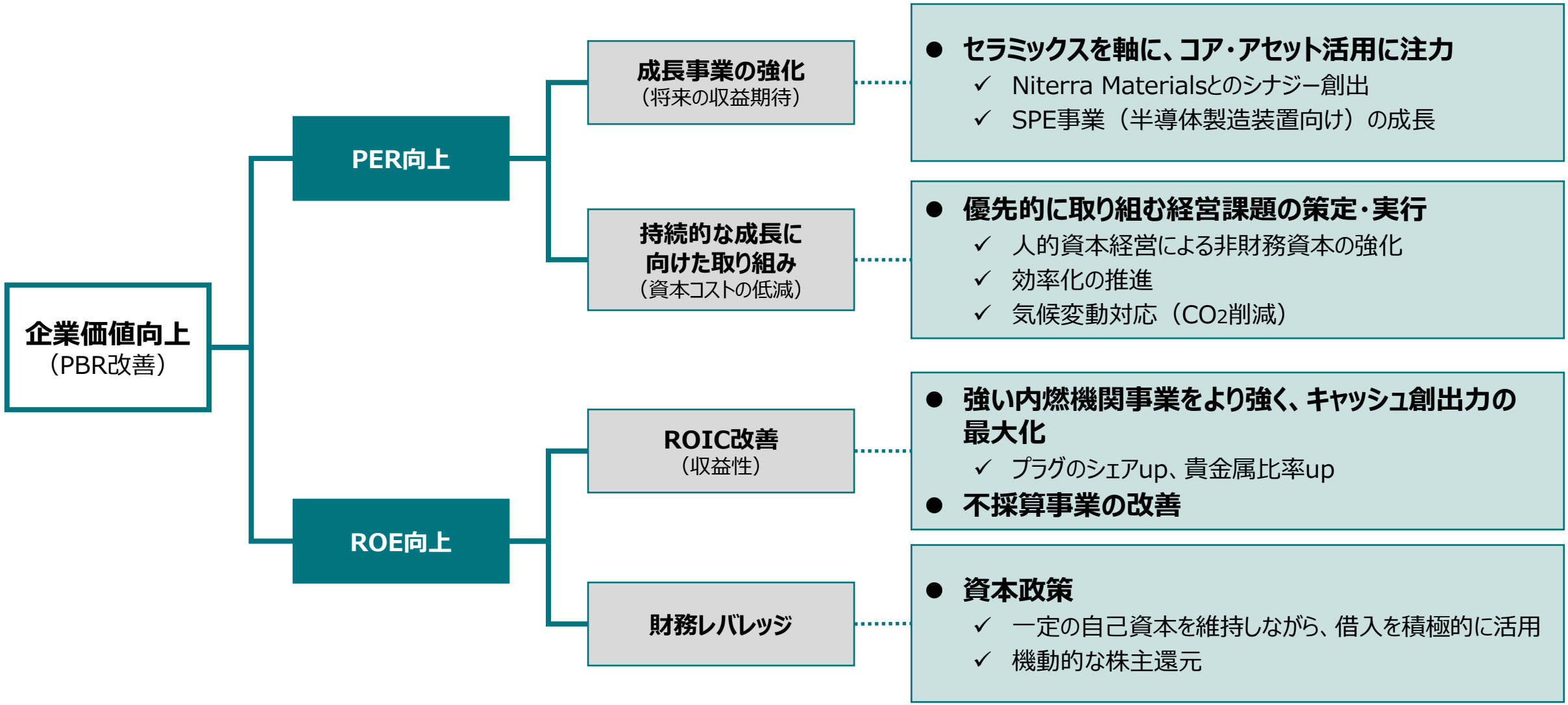
グローバル自動車顧客・販路の活用

- **補修用製品（AM）**の世界販路による商材拡大
- **新車組付け用製品（OEM）**世界チャネルを使った新商材の事業展開

Niterra Co., Ltd. All Rights Reserved

企業価値向上に向けた取り組み

企業価値向上のためには、ROEのさらなる向上とPER向上の両輪を目指す



Niterra Co., Ltd. All Rights Reserved

目次

1. 中期経営計画 2025の振返り
（22/3期－25/3期）

2. 中期経営計画 2030
（ 26/3期－30/3期）

- 全体方針
- 経営目標、資本政策
- 事業戦略、研究開発
- 経営基盤の強化、最適化

Niterra Co., Ltd. All rights reserved

経営目標値

- **セラミックスを基盤としたドメインに注力し、持続的成長に向け、トップラインを伸ばす**
- **自動車関連事業※1・SPE事業等への成長投資により、稼ぐ力を向上**

※1：中期経営計画2025における「内燃機関事業」
※2：中期経営計画2025における「非内燃機関事業」

業績目標	25/3期		30/3期
売上収益（億円）	6,529	1.5倍	**10,000**
うち、コンポーネント・ソリューション※2 他	1,140		**3,000**
EBITDA（億円）※3	1,750	1.6倍	**2,850**
営業利益（億円）	1,296		**2,100**
営業利益率	20%		**21%**
親会社の所有者に帰属する当期利益（億円）	926		**1,450**
ROIC	11%		**12%**
ROE	14%		**16%**
為替レート	ドル：153円		**ドル：135円**

※4

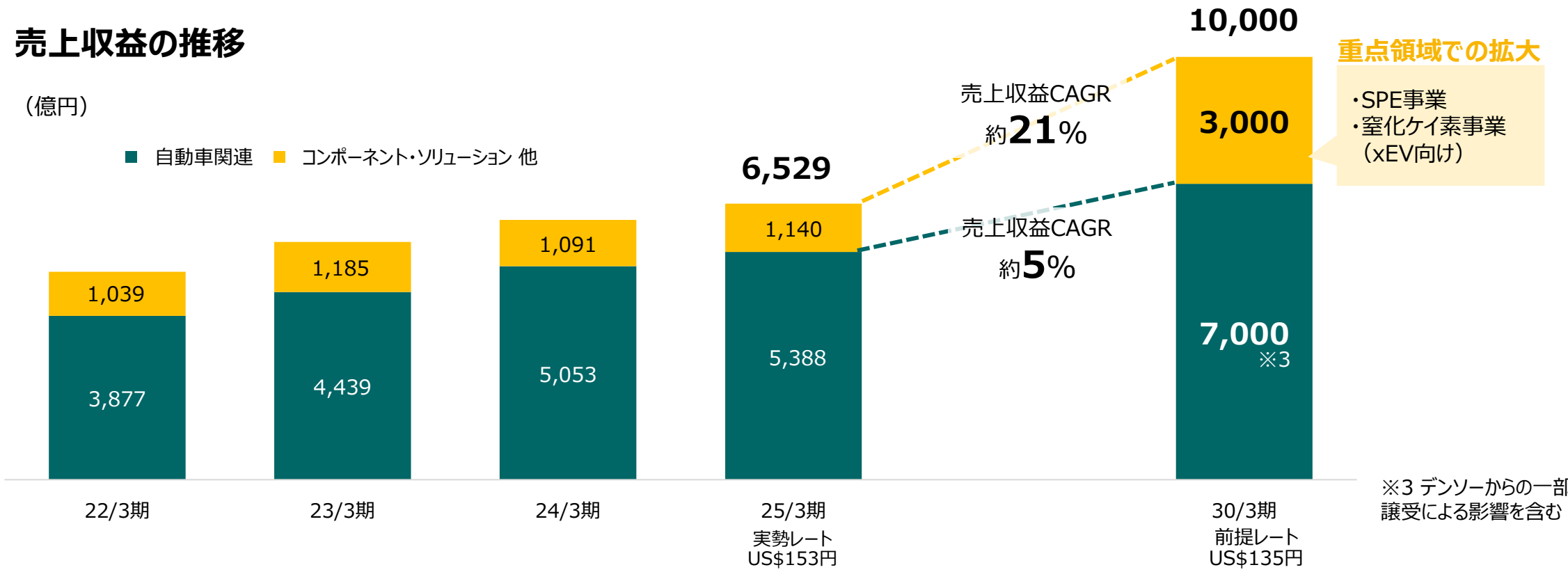
※3 EBITDA：営業利益+減価償却費+減損損失
※4 営業利益及びその関連項目は、M&A案件の取得原価の資産および負債への配分（PPA）およびその償却費を一定の前提で想定した値

Niterra Co., Ltd. All Rights Reserved

2030年3月期の事業構成の変化

- **自動車関連事業※1は、内燃機関の再評価と需要の高まりを確実に捉え、安定成長を目指す**
- **コンポーネント・ソリューション※2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**
- **上記両立を“事業ポートフォリオの最適化”と定義する**

売上収益の推移



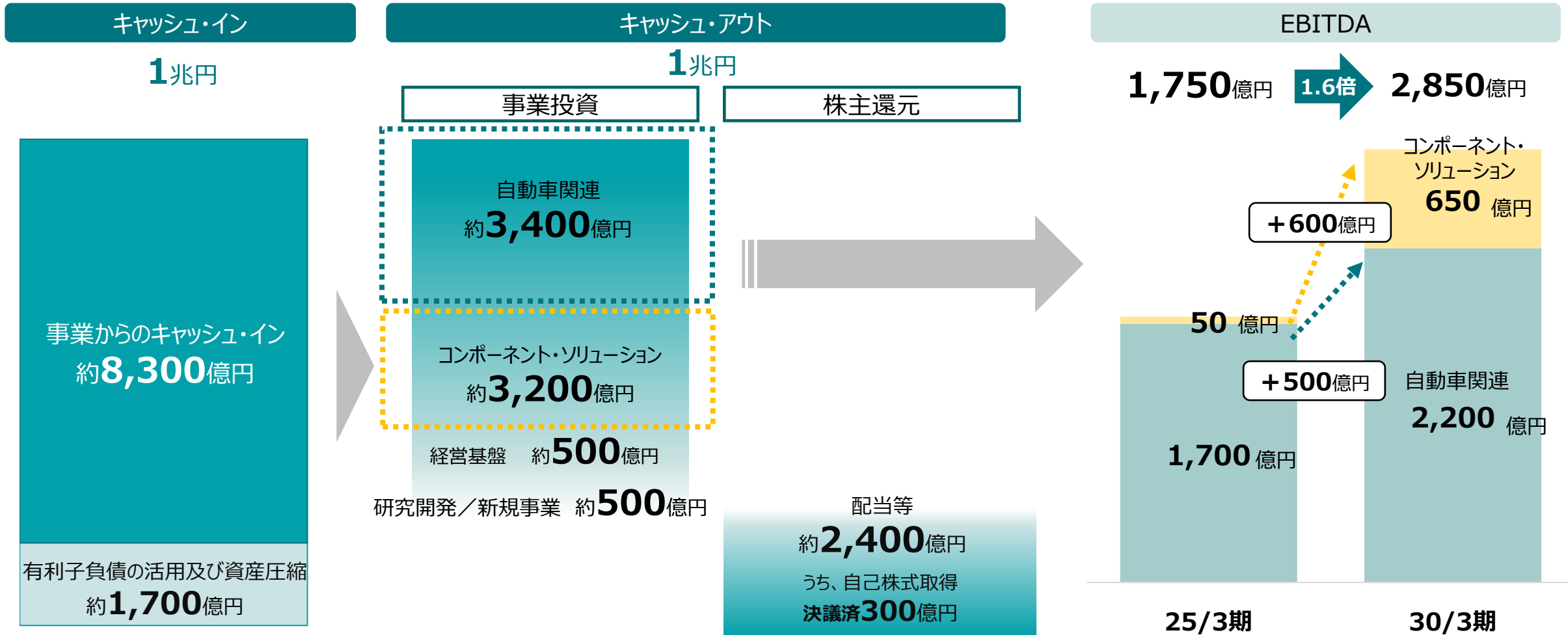
※3 デンソーからの一部事業譲受による影響を含む

中期経営計画 2025　　**中期経営計画 2030**

Niterra Co., Ltd. All Rights Reserved

キャッシュ・アロケーション

- **キャッシュは、注力ドメイン（モビリティ,半導体,環境・エネルギー）へ集中的に充当し、持続的成長を支える**
- **配当に加え、財務安全性は維持した上で自己株式の取得による追加還元を実施し、株主還元を充実**
- **これにより、2030年時点までにEBITDAは1.6倍まで拡大**



Niterra Co., Ltd. All Rights Reserved

株主還元方針

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

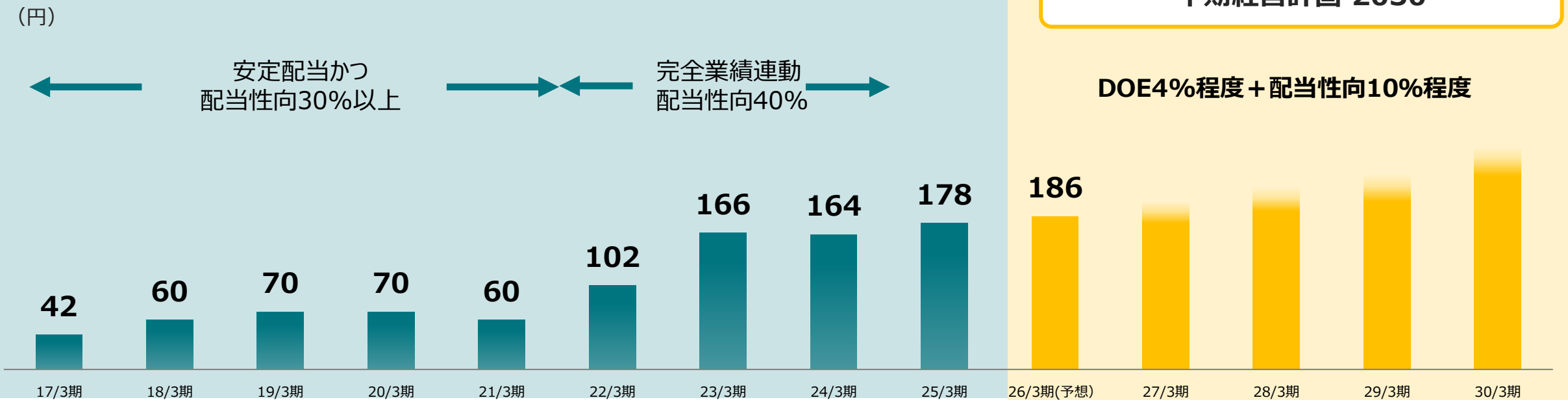
配当

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

1株当たり配当金実績と今後の推移イメージ



Niterra Co., Ltd. All Rights Reserved

目次

1. 中期経営計画 2025の振返り
（22/3期－25/3期）

2. 中期経営計画 2030
（ 26/3期－30/3期）

- 全体方針
- 経営目標、資本政策
- 事業戦略、研究開発
- 経営基盤の強化、最適化

Niterra Co., Ltd. All rights reserved

モビリティ領域の成長戦略

「地球を輝かせる」とは

グローバルな視点で各地域社会を捉え、社会課題を解決する技術・製品・サービスを提供することで人々の生活を豊かにし、社会に貢献し続けます



- グローバルシェア拡大、適正な価格設定、補修用製品（AM）の貴金属比率向上
- グローバル販路活用による窒化ケイ素事業の拡大
- 補修用製品（AM）の商材拡大

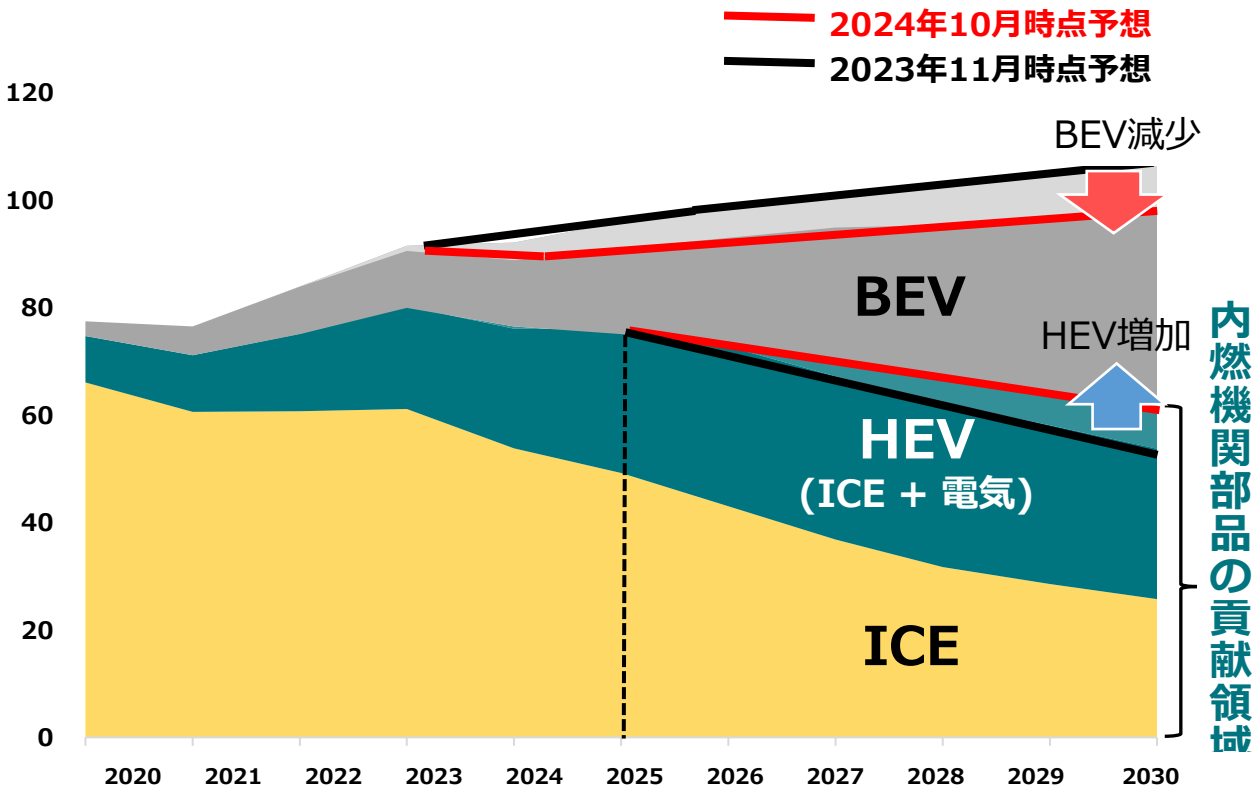
Niterra Co., Ltd. All Rights Reserved

自動車関連事業の市場環境（ICE市場）

- 新車生産台数は、中長期的にICE搭載車は減少傾向の見込みであるものの、EV化の遅れの影響を受け、HEVの需要が高まっている
- 中国においては、HEVの需要増加が反映され、足元でICE搭載車へ揺り戻しの傾向が見られる
  加えて、中国ローカルメーカーが躍進しており、今後も伸長が見込まれるため、引き続き当社の拡販余地あり

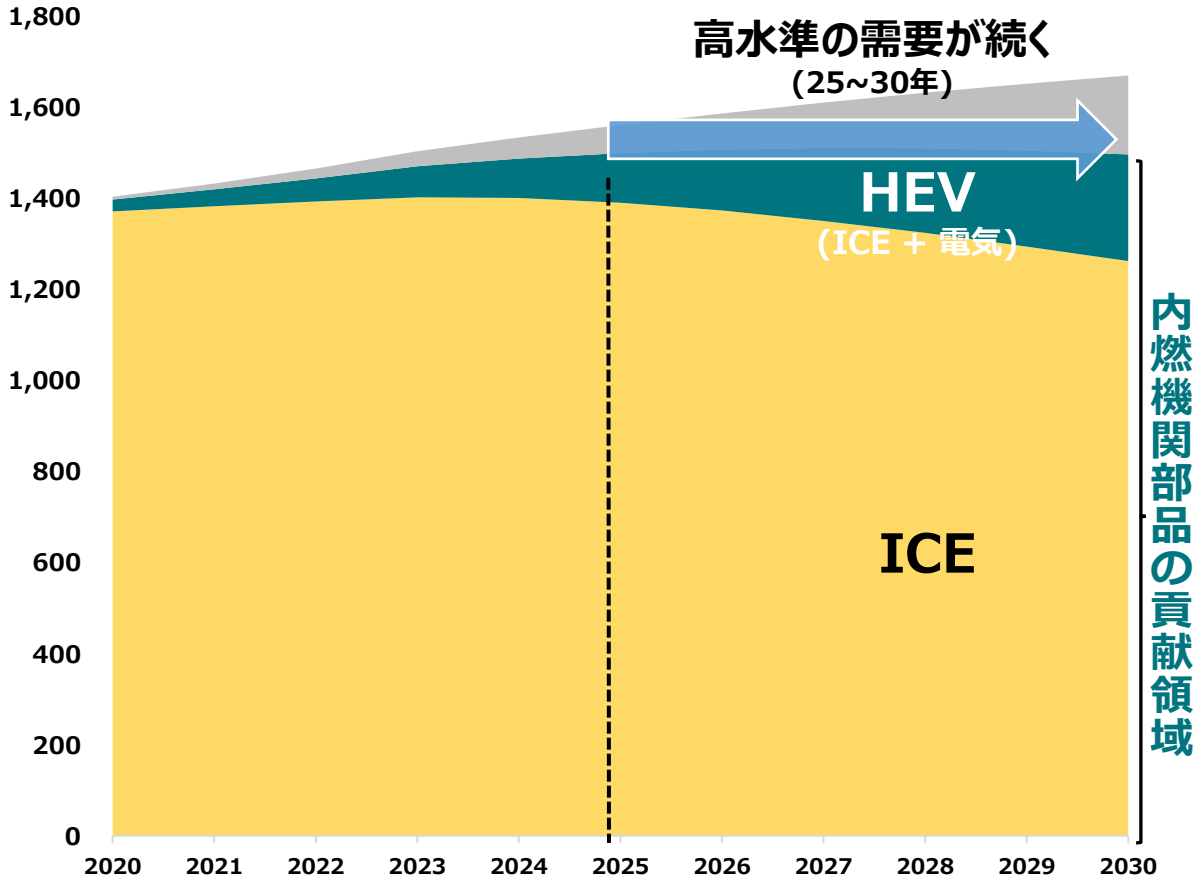
新車生産台数（グローバル）

単位:百万台



自動車保有台数（グローバル）

単位:百万台



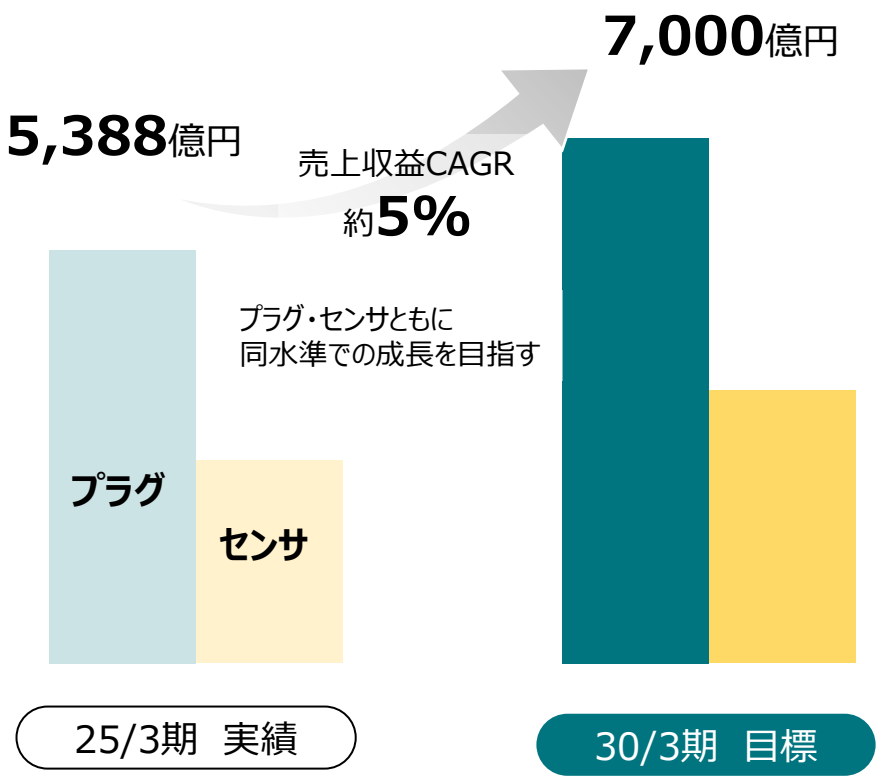
Niterra Co., Ltd. All Rights Reserved
Niterra Co., Ltd. All Rights Reserved

自動車関連事業

- **新車組付け用製品（OEM）は、環境規制に対応した需要を確実に取り込む**
- **補修用製品（AM）は、シェア拡大による数量増加に加え、貴金属比率向上による単価上昇でさらなる売上収益増を目指す**

売上収益目標

※デンソーからの一部事業譲受による影響を含む



重点施策

新車組付け用製品（OEM）戦略

中国・インド市場の拡販と成熟市場での収益性向上を
戦略の両輪とする

スパークプラグ 適切な開発リードタイムと最適仕様の提案を通じ、
中国自動車メーカー向けに拡販

センサ インド/中国での二輪車向け環境規制導入に伴う需要
拡大の確実な取り込み

補修用製品（AM）戦略

市場要求に見合った製品の投入、貴金属プラグの拡販によるシェア拡大

数量増加＋平均販売単価上昇の両面での売上成長を目指す

Niterra Co., Ltd. All Rights Reserved

窒化ケイ素事業

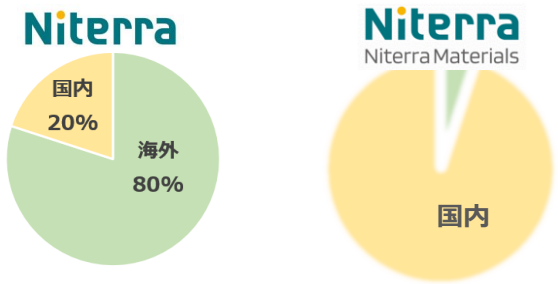
「地球を輝かせる」とは

当社の自動車産業・セラミックス技術のコア・アセットと、
Niterra MaterialsのEV製品・材料開発力を融合させることで、
長期的なシナジー効果を最大化し、持続可能なモビリティ社会の実現に貢献します

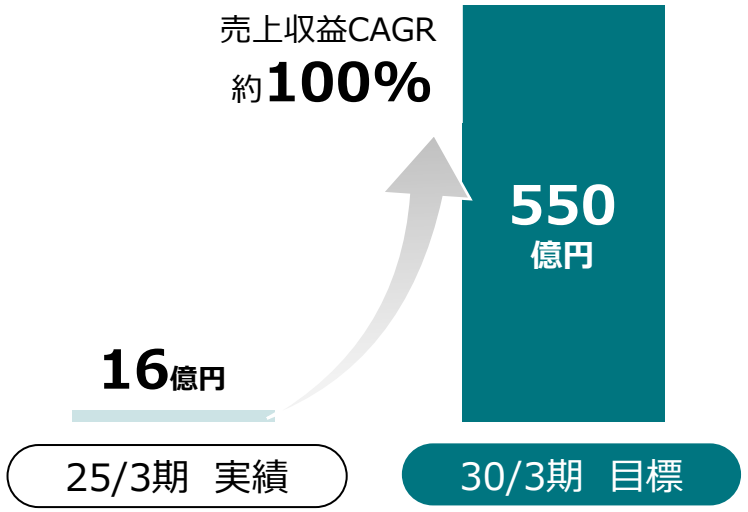
市場環境

- 欧州、北米のBEV需要の減速により、中計後半からの成長を見込む

※現状の売上収益構成
Niterra Materialsは国内顧客向けが中心



売上収益目標



重点施策

- **内燃機関事業で培った自動車OEMのチャネル活用**
  Niterra × Niterra Materials
- **セラミックス・材料分野における開発力の強化**

Niterra Co., Ltd. All Rights Reserved

SPE事業

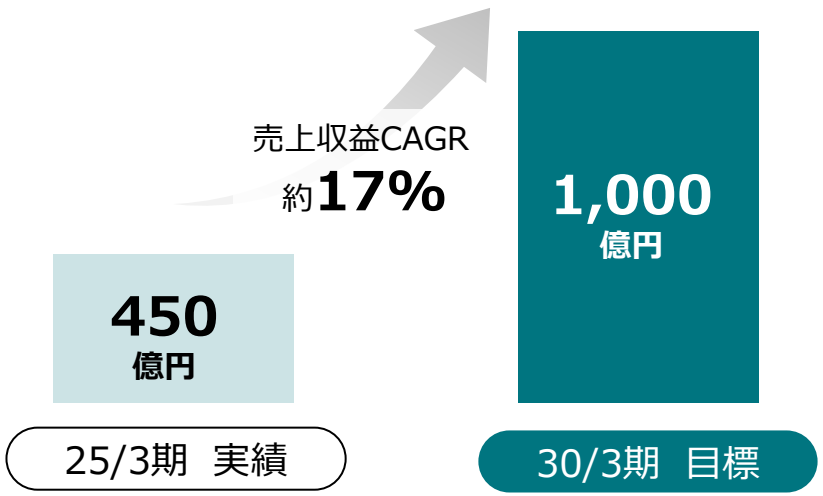
「地球を輝かせる」とは

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ます

市場環境

- 半導体需要の拡大により、年率7%の市場成長が見込まれる
- 先端半導体製造における歩留まりスループット改善要求
- 新技術導入による装置需要の拡大

売上収益目標



重点施策

- **顧客ポートフォリオの拡大**
- **顧客要求に対応した独自技術による差別化**
- **生産能力の拡大と、市場変動に強い生産体制の構築**
- **バリューチェーン、サプライチェーンの労働生産性向上**

Niterra Co., Ltd. All Rights Reserved

燃料電池事業

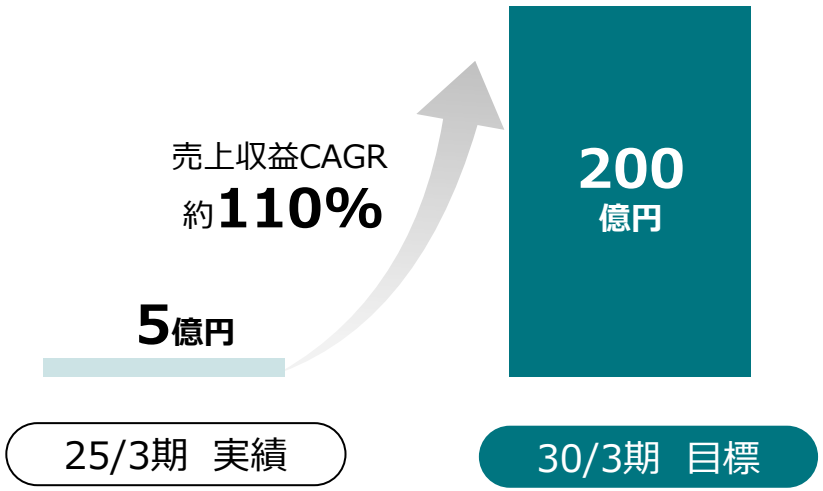
「地球を輝かせる」とは

セラミックス技術の活用により、エネルギーの効率的な活用や資源の再生・循環を軸に、
安全で環境にやさしい解決策を提供することで社会に貢献し続けます

市場環境

- 世界の水電解装置需要の急激な成長
- 地域連携を基盤にしたCO_2などの資源循環型社会の拡大
- 循環事業における技術革新の加速

売上収益目標



重点施策

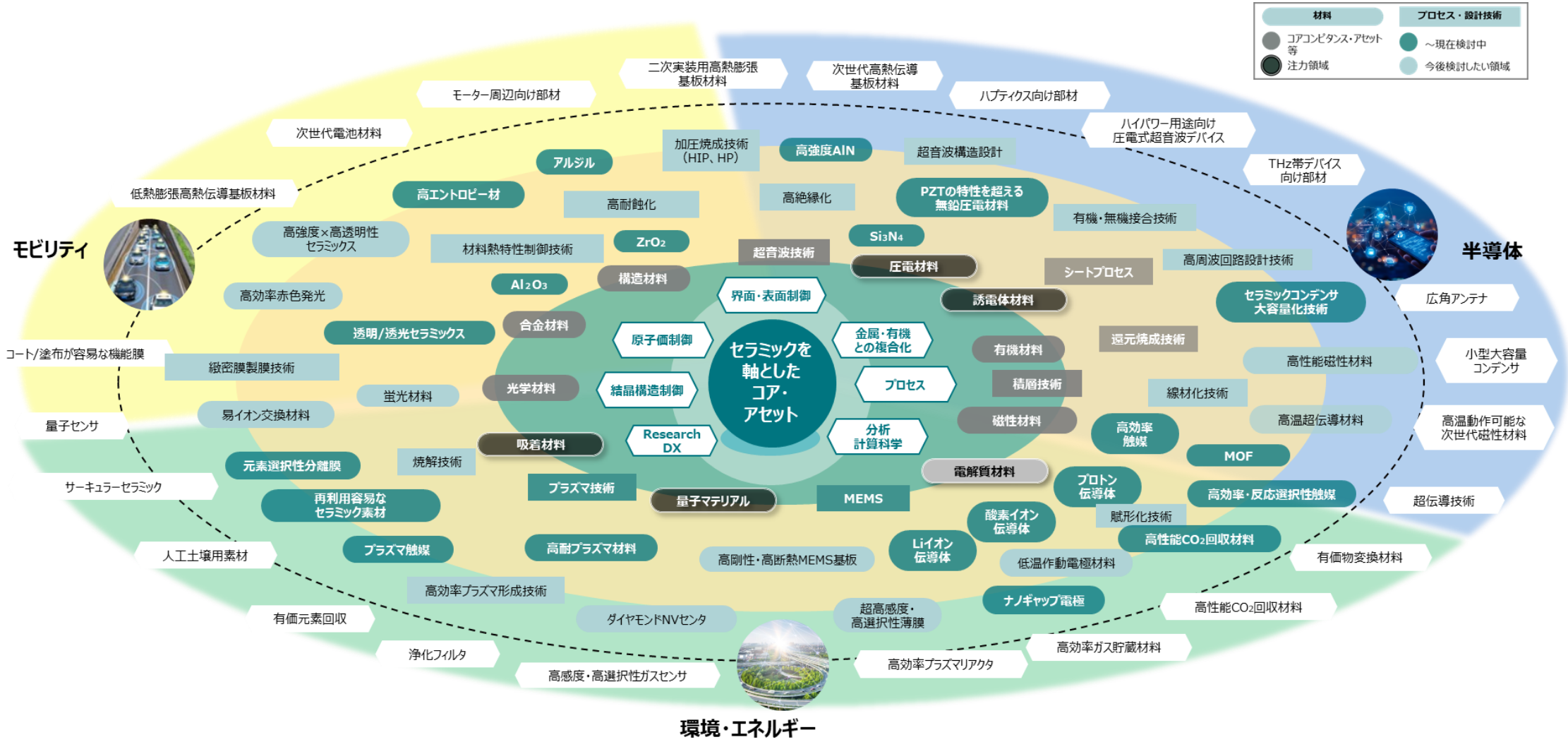
- **セル・スタック量産による、SOFC/EC市場シェア拡大**
- **高効率なCO_2回収・利活用システムの開発**
- **水素-電気-CO_2を繋いだ、エネルギー循環実証**

Niterra Co., Ltd. All Rights Reserved

セラミックス技術を活用した新たな製品化推進

Niterra 日本特殊陶業

セラミックスの優れた特性を活かし、機能性セラミックス材料やプロセスを基盤とした新たな製品開発に取り組む



Niterra Co., Ltd. All Rights Reserved

ガス・センシングのアセット活用

「地球を輝かせる」とは

内燃機関事業で培ったガス・センシング技術・評価のコア・アセットを活用し、
人々の生活をより快適に、地球環境の改善・保全へ解決策を提供することで、
社会へ貢献し続けます

自動車関連事業

- 自動車の排ガスセンシング
  （O_2, NO_x, NH_3, H_2 など）
- ガス検知の評価装置・分析技術



メディカル

- 肺機能検査を専門
  呼気ガス検知のアセット
- センサの組み込み技術



シナジー

技術を新たな分野へ水平展開

環境・エネルギー



モビリティ



半導体



その他



Niterra Co., Ltd. All Rights Reserved

目次

1. 中期経営計画 2025の振返り
（22/3期－25/3期）

2. 中期経営計画 2030
（ 26/3期－30/3期）

- 全体方針
- 経営目標、資本政策
- 事業戦略、研究開発
- 経営基盤の強化、最適化

Niterra Co., Ltd. All rights reserved

経営基盤の強化

Niterra 日本特殊陶業

【本社機能の改革】

- 持続的な企業価値向上を目指した中長期視点での全社方針・戦略を示し、Niterraグループをグローバルに牽引する
- 事業ポートフォリオの最適化を進めるために、経営資源を戦略的に配分し、責任を持って実行する

【自動車関連事業】 更に強く

- 経済合理性：キャッシュ創出の最大化
- 社会課題の解決：自動車関連事業製品の安定供給
- 次世代モビリティ：xEV製品の拡大

方針

【コンポーネント・ソリューション、新規事業】 選択と集中

- セラミックス、コア・アセット活用に軸足をおく
- コア・アセット活用：注力分野を新規設定

ヒト

【人材ポートフォリオ最適化】

個人：強い意志＆行動力を兼備した人材
会社：多様な人材の成長を支援できる環境

- グローバル・ジョブポスティング制度
- グローバル・グレーディング制度
- Niterraウェイの浸透

モノ

- **事業撤退の見極め**
- **M&Aを含めたコア事業の拡充**
  （ex. Niterra Materials）

カネ

既存事業及び新規事業創生において、コア・アセット領域に集中

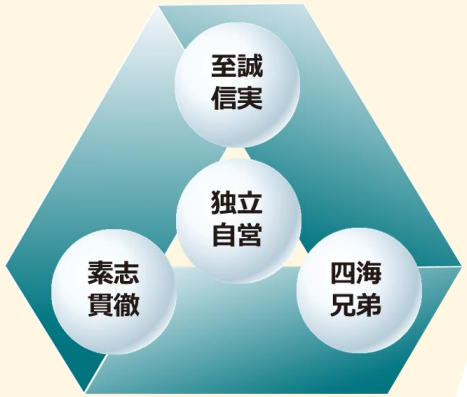
Niterra Co., Ltd. All Rights Reserved

人的資本方針

中計 2030
人的資本方針

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

Niterraウェイ 共有価値観



個

強い意志 x 行動力を兼備した人材

- 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

「地球を輝かせる」

一人ひとりがポテンシャルを最大限発揮している状態
↑
従業員と会社が
成長しつづけられる関係

会社

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
- 志を形にする機会を提供する
- 多様な人材の働きがい向上
- 成し遂げた結果に正しく応える

上記実現のキーとなる要素を４つ抽出し、人事施策へ展開

志 | プロフェッショナル | 多様性 | インセンティブ

Niterraタレントマネジメント

Niterra Co., Ltd. All Rights Reserved

経営基盤強化　付加価値生産性の向上

- **スマートファクトリーを含む多角的なデータ活用で事業基盤を進化させ、付加価値生産性を向上し、業務効率を革新する**

将来の外部環境変化・課題

- 労働力不足の顕在化
- 働き方の多様化、人材流動化
- 創造性・付加価値の高い仕事へのシフト

実現すること

- PLM等のデータ基盤の仕組み構築
- 統合プラットフォームの開発
- ロボット化・デジタル化

製造



生産プロセスの最適化や自動化技術の導入で、競争力強化

1.4倍
効率化推進

間接



業務プロセスの効率化とデジタル化の加速

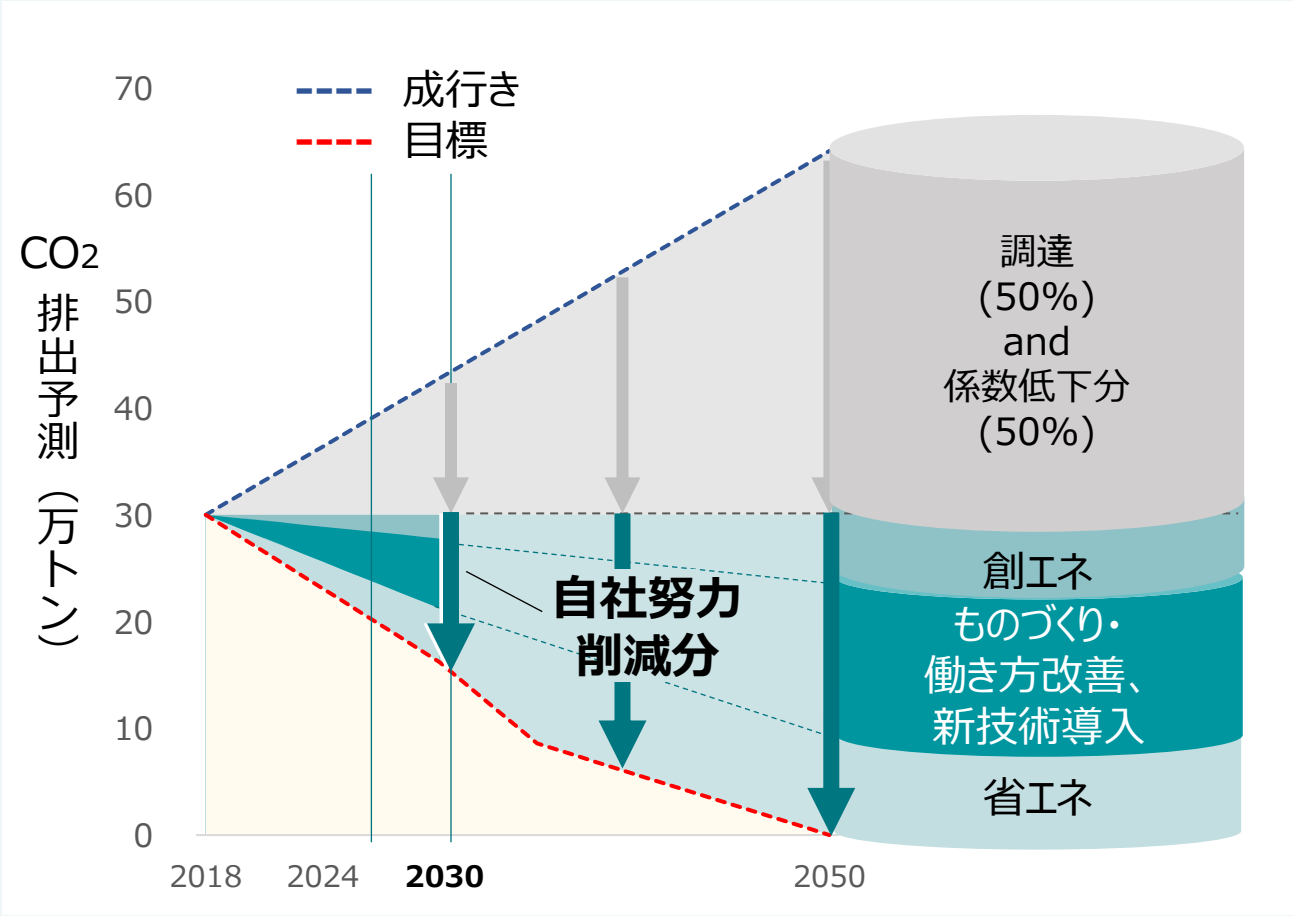
Niterra Co., Ltd. All Rights Reserved

経営基盤強化　CO2削減に関する方針

Niterra 日本特殊陶業

- **2050年カーボンニュートラル達成を目指し、社会的貢献と経済合理性を両立させつつ、2030年CO2排出量を46%削減する**

CO2排出予測



2030年度までのCO2削減

2018年度比 **46%削減** を目指し、ロードマップを実現

2035年度を見据えた削減

2018年度比 **71%削減** を目指し、
高難易度な課題への挑戦や削減ポテンシャルの追求

※日本国のNDC目標水準に合わせ、1.5℃目標に適合する水準で設定

Niterra Co., Ltd. All Rights Reserved

Niterra
日本特殊陶業

本資料に記載されている予想・見通しは、発表日現在において入手可能な情報および種々の前提に基づくものであり将来の計画数値・施策の実現を保証するものではありません。とりわけ、実際の業績は各製品の市況や為替レートの変動などを含む様々な要因によって異なる結果となる可能性があります。

Niterra Co., Ltd. All Rights Reserved