



統合報告書 2025

Integrated Report

日本電波工業株式会社

〒151-8569
東京都渋谷区笹塚1-47-1 メルクマール京王笹塚
TEL: 03-5453-6711 (代表)
www.ndk.com/jp/

日本電波工業株式会社

目次

第1章 NDKについて			
● トップメッセージ	P.3		
● 管理本部担当役員メッセージ	P.7		
● 新企業理念体系	P.9		
● NDKの価値創造プロセス	P.15		
● マテリアリティ	P.17		
第2章 成長戦略			
● 中期経営計画	P.19		
● 用途別戦略	P.23		
第3章 ESG戦略			
● 環境	P.29		
● 社会	P.33		
● コーポレート・ガバナンス	P.37		
● 社外取締役メッセージ	P.41		
● 役員紹介	P.42		
第4章 データ編			
● NDKのあゆみ	P.43		
● 財務・非財務ハイライト	P.45		
● 会社・株式情報	P.47		

コンテンツ



トップメッセージ →P.3
「Five Pillars + One」構想を軸に景気変動に左右されない、収益性を重視した経営基盤を構築します。



管理本部担当役員メッセージ →P.7
“波動”を軸に、変革と成長を加速し、「近未来のNDK像」を具現化していきます。



人事役員メッセージ →P.33
「志」を共有し、高め合う組織文化を醸成します。



社外取締役メッセージ →P.41
独立性と牽制機能を活かし、持続的成長を支えていきます。

Five Pillars + One構想



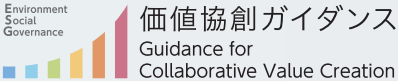
中期経営計画 →P.19
新中期経営計画では、Vision2030の達成に向けて、大規模な投資を実施します。

〈表紙について〉
NDKのコア技術を中心に、「波動」が社会に広がる様子を描き、未来への期待と価値創造への思いを込めました。

統合報告書は、持続可能な成長をめざすための取り組みと成果を包括的に報告することを目的としています。本報告書では、財務情報と非財務情報を統合し、企業価値の創造に関する全体像を明確にするために、環境、社会、ガバナンス(ESG)に関する情報を含めて提供します。これにより、ステークホルダーの皆様へ透明性の高い情報を提供し、信頼関係を深めてまいります。

報告期間
2024年4月～2025年3月(2024年度)を原則としています。

参照ガイドライン
IFRS財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創ガイダンス」を参考にしていきます。また、ESG情報については、GRIの「GRIサステナビリティ・レポートング・スタンダード」を参考にしています。



発行時期 2025年9月

見通しに関する注意事項
この統合報告書に掲載されている日本電波工業の現在の計画、戦略、業績の見通し、その他の歴史的事実でない事柄は、将来の見通しであり、これらの将来の見通しは現在の期待、予想、見通し、予測から得られた経営陣の判断に基づいています。これらの期待、予想、見通し、予測には、リスクや不確定な要素、仮定が含まれており、記載の見通しとは異なる場合があります。また、新たな情報、将来の出来事、その他の進展の結果、これらの見通しを変更することがあります。最新の情報は企業Webサイトをご確認ください。
<https://www.ndk.com/jp/>

「Five Pillars + One」構想を軸に 景気変動に左右されない、 収益性を重視した経営基盤を構築します。

代表取締役 執行役員社長

加藤 啓美

新中期経営計画の3カ年も、 長期的な成長を見据えた投資を継続し、 Vision2030の達成をめざします。

Vision2030達成に向け、 先行投資を優先

過去十数年を振り返ると、リーマンショック以降の業績低迷期を経て、構造改革を断行し、成長フェーズへと舵を切った当社にとって、まさに大変革の時代であったと捉えています。2020年度に始動した第1次中期経営計画では、固定費の圧縮や不採算事業の譲渡を進め、経営再建への基盤を整備しました。

また、かねてより注力してきたフォトリソ加工技術が、移

動体通信向けデバイスにおけるゲームチェンジャー^{※1}となり、業績の回復に大きく寄与しました。この時期、通信規格の主流が5Gへと移行し、4G時代の倍以上にあたる76.8MHzの高周波化が求められるようになりました。これに対応する水晶デバイスは、当社のフォトリソ加工技術なしには実現できないものであり、その技術的優位性は明確でした。追随可能な競合他社は世界でもごくわずかであり、当社は5G向けスマートフォン市場において、高収益部品としてのポジションを確立し、グローバル市場で拡販に成功しました。

さらに、用途別売上高比率で50%超を占める車載向けデバイスの需要も大きく伸長し、第1次中期経営計画では、当初想定していた3カ年の計画期間を待たずに、2年で売上・利益の両目標を達成しました。

続く第2次中期経営計画では、5Gスマートフォン向けの販売拡大を図るとともに、車載向け製品の価格は正に取り組みました。しかし、期待していた5G基地局向けの需要が伸び悩んだ影響により売上目標は未達となりました。また、DXや人材への先行投資を優先した結果、営業利益率目標も未達となりました。

DXにおいては、業務効率化とデータ主導の経営管理の推進に向け、基幹システムの全面刷新を進めるための投資を実施しました。この新基幹システムは、2025年中に国内グループ会社での稼働を開始し、2027年までに海外グループ会社へと展開予定です。Vision2030の実現に不可欠な経営インフラと位置付けています。

財務面では、安定性・健全性の指標である自己資本比

率40%を計画より1年前倒して達成し、着実な基盤強化も進めています。

直近では、デジタル技術の急速な進化や地政学リスクの高まり、米国の関税政策など、事業環境の不確実性は増していますが、2025年度からスタートする第3次中期経営計画(以下、「新中計」)では、将来を見据えた戦略的な先行投資を継続し、Vision2030の実現に向けた重要な一歩を踏み出します。新中計初年度にあたる2025年度は、まさに当社にとっての「勝負の年」となります。

※1 既存の市場や業界のルールを大きく変えるような、革新的な技術や製品・サービス

断固たる決意で、 新中期経営計画を達成へと導く

2025年度から始動する新中計では、持続的な成長の実現に向けて、景気変動に左右されにくく、かつ高い収益性と資本効率を重視した経営基盤の構築をめざします。

トップメッセージ

この3カ年は、Vision2030の実現に向けた正念場であると同時に、さらにその先の企業の持続的な成長を左右する極めて重要な期間と捉えています。

これまでに築いてきた技術と信頼を土台に、成長戦略を本格的に加速させるフェーズへと移行しようとしています。今まさに「第二の創業期」という覚悟で、断固たる決意で新中計を遂行していきます。

“両利き”の経営モデルを実践し、成長を続けるソリューションプロバイダーへ

最近の業界動向を俯瞰しますと、車載・通信市場の変容や新興勢力の台頭など、当社を取り巻く競争環境は変化を続けており、既存市場と成長市場の両面で、戦略の見直しと対応力の強化が改めて求められています。

このような現状認識に基づいて、景気変動の影響を受けにくい盤石な経営体制の確立に向け、「Five Pillars + One」という事業構想を策定しました。この構想は、既存の収益事業である「車載」「移動体通信」に加え、第3、第4、第5の事業の柱として「産業機器」「特機（防衛・宇宙）」「光学製品」を育成していくものです。

車載や移動体通信向けにおいては、DXやAIの活用により、顧客サービスの質を維持しつつ、より少ない固定費

で対応する体制を構築することで、資本効率の向上を図ります。

産業機器ではAIサーバや光トランシーバを含むAI関連分野、特機では防衛・宇宙や半導体プロセス分野、光学製品ではプロ仕様カメラや半導体製造装置など、高い収益性が期待できる領域へと経営資源の再配分を進めています。

特に光学製品分野では、半導体レーザーの高出力化進展に伴い、半導体製造に必要な露光装置や検査装置に用いる波長板などの材料が、石英ガラスから水晶へとシフトするニーズが顕在化しつつあります。当社はこの技術トレンドを新たな市場機会と捉え、積極的な探索を進めています。こうした成長領域への取り組みを着実に推進することで、中期的な業績目標や財務指標の達成につながってまいります。

「+ One」では、水晶技術で培ったコア技術を応用し、収益性の高い新規事業の創出に挑戦しています。2025年度は、新事業創出のために10億円の投資を予定しており、こうした取り組みを通じて、高付加価値製品の開発へと大きく舵を切ってまいります。

新中期経営計画の最終年度である2027年度には、「売上高700億円以上、営業利益率10%以上」の達成を目標に掲げるとともに、ROIC9%以上、ROE10%以上、

自己資本比率46.0%という財務指標の達成に向けて、着実に歩みを進めてまいります。また、株主還元についてはDOE3.0%以上をめざします。

2027年度目標	
● 売上高	700億円以上
● 営業利益率	10%以上
● ROIC	9%以上
● ROE	10%以上
● 自己資本比率	46.0%
● DOE	3.0%以上

3カ年で200億円を先行投資。固定費は増やさず売上を伸ばせる体質へと転換

新中計では2030年を見据えた中長期的な成長の実現に向けて、積極的な先行投資を行います。AI関連、防衛・宇宙、光学製品など成長領域への増産・開発投資に加え、フォトリソ加工技術の高度化やICの内製化などR&D投資、生産性向上を目的とした高速ライン導入やDXを活用したスマートファクトリー構築など、3年間で計200億円を投じます。こうした取り組みにより、固定費を増やさず売上を伸ばせる体質への転換を図ります。

「人材」を中心とした事業基盤を強化し、持続的な成長を図る

私は経営者として、持続的な成長を実現するには、事業基盤の強化が不可欠だと考えています。その中心にあるのは、やはり「人」の力です。社員一人ひとりが自らの力を発揮し、前向きに挑戦し続けられる環境をつくることは、経営の最重要課題の一つです。人材育成や企業風土の醸成、環境対応、リスク管理体制の強化に取り組み、信頼される企業基盤を築いてまいります。そして多様なステークホルダーとも対話を重ね、持続可能な社会の実現と企業価値向上との両立を図っていきます。



事業環境の変化を見据えて、理念も組織も変革する

当社のコアコンピタンスは、水晶デバイス技術です。創業以来、社会や産業構造の変化とともに水晶デバイスの用途は広がり、近年ではフォトリソ加工による小型・高周波化対応が可能となり、さらなる展開の可能性が広がっています。

人類の活動範囲は宇宙から深海にまで広がり、それにともない当社の技術と製品へのニーズも日々変化しています。こうした変化のなかで、私たち自身も現状に安住することなく、社員一人ひとりがマインドを変革し、新たな挑戦へと踏み出す覚悟が必要です。

この決意の表れとして、当社は企業理念体系を刷新しました。2022年に掲げたVision2030では、「周波数でデジタル社会の未来を創る」というビジョンを共有しましたが、新たな企業理念では、2030年以降の未来に向かって進むべき針路を「周波数」から「波動」全体に広げ、「波動で未来を科学する」としました。

私たちが「波動」にこだわるのは、当社の水晶、光学、特機の各事業が、いずれも波動を利用して優れた機能を生み出すデバイスで成り立っているからです。「科学する」とは、波動の仕組みを解き明かし、自在に使いこなし、社会に価値あるものとして提供することに他なりません。

この理念を組織の原動力とし、自立型人材の育成とダイナミックな組織変革を推進し、「波動の力」で新たな市場を切り拓き、快適で安心・安全な社会づくりに貢献していきます。

管理本部担当役員メッセージ

“波動”を軸に、
変革と成長を加速し、
「近未来のNDK像」を
具現化していきます。

取締役 常務執行役員
竹内 謙



新たに特定したマテリアリティを 実現し、企業価値の向上を図る

当社は2025年5月に発表した第3次中期経営計画（以下、「新中計」）において、「Five Pillars + One」構想を掲げました。これはステークホルダーの皆様に向けた非常に重要なメッセージです。5つの「Pillars」のうち、「車載」と「移動体通信」は当社独自の強みを持つ基盤事業です。車載分野はグローバルで高い市場シェアを獲得しており、移動体通信では5Gの領域で技術的な差別化を実現しています。一方で、売上高比率の低い「産業機器」「特機」「光学製品」の3事業についても、十分な経営資源を投入し、大きな柱へと成長させるとともに、「+ One」として水晶関連技術の応用による新規領域の開拓を宣言しました。この経営判断とリソース配分の方針を社内外に示せた意義は大きいと考えています。

また、新中計の重要施策を着実に遂行し、さらに

「Vision2030」以降の長期的な方向性を定めるため、当社は「NDKのマテリアリティ（重要課題）」を特定しました。5つのマテリアリティの実現を通じ、企業価値の向上をめざします。→P.17

事業ポートフォリオを変革する

当社が持続的な成長を果たすためには、現在の基盤事業にとどまらず、第3、第4、第5の事業を、「柱」と呼べる規模にまで育てる必要があります。そのため、「事業ポートフォリオの変革」をマテリアリティの最重要項目として強力に推進していきます。前述の「Five Pillars + One」構想が、まさにポートフォリオ変革の実現手段になります。

今後注力するAIサーバや半導体製造装置、防衛・宇宙などの領域は、市場の拡大が期待されており、ここに経営資源を再配分していきます。特に、キャッシュの大部分を創出している車載・移動体通信領域からのリソース移転を、スピード感を持って進めていきます。私たち経営陣が

覚悟を持って、人的資本とキャッシュの投入を決断することで、高収益性かつ規模もともなう新たなマーケットを開拓できることを、この新中計期間中に示していきます。

人的資本を企業価値へつなげる

事業ポートフォリオを変革していく原動力は、言うまでもなく「人材」です。そこで、当社はDE&I^{※1}の考えに基づく人材採用・育成および人事制度改革を推進しています。国籍・性別などに関係なく、NDKの行動指針である「4つの志（品質、挑戦、チームワーク、主体性）」を実践できる人材を育成し、企業価値の向上につなげていきます。

また、新中計ではAI活用などのITリテラシーを高めるプログラムの充実を図ります。2024年度より開始したAI活用プロジェクトでは、一定の成果が得られており、新中計から全社展開を進める方針です。

2024年より、社員同士の関係性やチームワークの強化・向上を目的とした人材特性診断^{※2}も導入しました。これは、社員個々の思考・行動傾向を可視化し、共有することで、相互理解を促進し、チーム内の情報共有・連携の質を高める取り組みです。導入後、個々の特性を踏まえたコミュニケーションを実践したマネジメントから、「チームの連携が高まった」との実感とともに、「組織内の意思疎通が非常に円滑になり、不要なストレスも解消した」との声が寄せられています。全社的な人的資本の厚み、ウェルビーイングの向上、人材の最適配置、組織の生産性向上など、企業価値に資する継続的な効果が期待されます。

※1 多様性・公平性・包括性。多様な人材を受け入れ、公平な処遇と参加を促す考え方
※2 人材の思考・行動傾向を5つの因子で可視化し、相互理解や関係性の向上に活用する「FFS理論」に基づいた特性診断

DX強化で、企業力を向上させる

当社は近未来の姿として、スマートファクトリーや、AIを活用したデータドリブン経営を通じて、お客様の期待を超える提案ができる企業をめざしています。そこで、「DX強化による企業力の向上」を、マテリアリティの一つに特定しました。

まず、前中計期間に、DX推進の基盤となる基幹業務システムを、グローバルで標準化するプロジェクトを始動させました。国内拠点の標準化は2025年中に完了し、海外

拠点については2027年までに完了させる計画です。このグローバル基幹システムを基に全拠点の「見える化」「一元管理化」を実現します。さらに、次世代高速ラインの導入、AIを活用した各種データの管理・分析、AGV（無人搬送機）の導入による自動化・省人化など、スマートファクトリー化への投資を積極的に行います。これらの取り組みによって、2030年度における工場の生産性を、2023年度比で3倍に拡大させる目標を設定しました。また、基幹システムだけでなく、営業・技術情報のデジタル化を進めることで、的確でスピーディな対応による顧客満足度の向上や、サービス多様化のためのプラットフォームの構築をめざしています。これらのDX施策を通じて全社的な生産性の向上を図り、成長領域へリソースをシフトしていきます。

「Vision2030」達成への道筋

ここまで述べたとおり、新中計の重要施策をマテリアリティと連動させながら推し進め、2027年度の業績目標である「売上高700億円以上、営業利益率10%以上」の達成をめざします。

さらに、その先の長期戦略「Vision2030」で掲げた定性・定量目標の実現には、「4つの志（品質、挑戦、チームワーク、主体性）」の浸透がカギになると考えています。NDKのさらなる飛躍には、新規事業への挑戦が必要不可欠です。新しい挑戦に一步踏み出し、主体的に取り組んでもらうためには、企業理念の刷新が必要であるとの結論に至りました。

当社のコア技術を活かして新規領域にアプローチするために、社内に存在する多様な技術を再定義した結果、私たちの「水晶」技術は、大きく捉えれば「波動」技術であることにたどり着きました。NDKは波動の仕組みを深く理解し、自在に活用するための多種多様な要素技術を培ってきました。今後は波動の要素技術を活用し、事業範囲を「水晶」に限定せず、収益化につながる新しいアイデアを積極的に生み出せる組織へと進化します。

「波動」は、挑戦心あふれる人材が発するエネルギーでもあります。蓄積してきた技術と斬新なアイデアを融合させ、世の中に向けてユニークな「波」を起こしていきます。

波動で未来を科学する

遠く離れた家族と、音声や映像で愛情を交わし合えることも
車間距離や車線を保ちながら、安全運転で目的地まで移動できることも
生活機器のすべてが安定して作動し、快適な毎日を支えてくれることも
体内を深くまで透視するかのように覗き、病気の原因を特定することさえも
そこには、見えないところで「波動」の技術が活きています。

波動とは、電波や音波、光波といった波のことです。
波動の特性である周波数、振幅、位相などを制御し、
また、人の五感を超越した感覚器のように波動を駆使することによって、
私たちは、快適な生活を手に入ってきました。

波動の進化は止まりません。
様々な分野の技術の進化と連携しながら、私たちの未来を加速させていきます。

大容量光ネットワークが3Dホログラフィック転送を可能にし、
宇宙ステーションにいる飛行士の元へ、地球の家族や医師を出現させ、
そこにいるかのような臨場感で対話する実験も始まっています。
また、超低遅延通信システムが遠隔手術を現実化するなど
空間的な隔たりを真に克服したソリューションが次々と出現してきます。

工場の製造ラインから私たちが暮らす居住空間まで
あらゆるセンシングデータが、変化する現実世界を網の目のように捉えることで、
デジタルツイン※として最適制御される社会も姿を現しつつあります。

波動が貢献する未来には、スゴイやワクワクが無限に広がっています。

私たち日本電波工業は、水晶で培った多彩な波動要素技術を礎に、
こうした未来インフラを支えるパートナーであり続けます。

「波動で未来を科学する」

私たちが掲げる企業理念です。
さあ、一緒に波動で豊かな世界をつくりましょう。

※ デジタルツイン＝現実世界と対になるふたご(ツイン)をデジタル空間上に構築し、
モニタリングやシミュレーションを可能にする仕組み
(総務省サイトより)

創業理念

お客様への奉仕を通じて、社会の繁栄、世界の平和に貢献する

企業理念

波動で未来を科学する

行動指針(4つの志)

品質	意識と行動を「品質」にフォーカスする
挑戦	未来を創り出す「挑戦」をあきらめない
チームワーク	最強の「チームワーク」を築く
主体性	向上心を持ち「主体性」を磨く

礎の波動

当社には、日本電波工業が生まれた礎の時代に、創業者 竹内正道が残した言葉があります。
「創業理念」、そして「社訓」と「二つの努力」です。

あらゆる物資が不足した戦後間もない時代に会社を興した竹内は、それ故に未来を描くエネルギー、
チャレンジ精神、共に闘う仲間への想いが強く、創業の理念を後世変わらず大事にしてほしいと願いました。
その強い願いは、時代が移り変わっても私たち社員の心に生き続け、未来の仲間たちにも伝え続けていく
当社の礎の言葉として、波動のごとく響き続けています。

社訓

- 一、己れを見失うな
- 一、己れに責任を持つ

二つの努力

- 何事も自分の頭で考えるように努力しよう
- 何事も人に迷惑をかけないように努力しよう

経営指針

企業理念の刷新における当社の4つの誓い

「波動で未来を科学する」企業として、すべてのステークホルダーに実行を誓う
主な4つの経営指針

1 持続可能な未来のために挑戦し続けます

私たちは、当社の事業が持続可能な未来のために不可欠であると認識し、波動の可能性を追求すべく挑戦を続けます。生み出す
技術は、社会課題の解決や次世代の生きる世界を豊かにすることに惜しみなく注ぎます。宇宙のような大きなスケールで事業を捉
えながら、モノやソリューションの奥深く、目には見えないところで最新の波動技術を展開します。

2 世界をリードする研究・技術力をさらに磨き続けます

水晶を中心に波動特性を研究し、培ってきた世界トップレベルの技術をさらに磨き続けます。これまでも、当社の製品は社会インフ
ラの安定動作を支え、生活の安心・安全・快適を支えてきました。そのため、徹底的な高品質・高信頼へのこだわりを貫くとともに、
これからは関連技術の研究・開発にも積極的に投資し、常に探究心をもって取り組みます。

3 新しい価値創出を目指し、産官学との共創を推進します

社会課題の解決には多角的な視点や発想が欠かせません。従来の枠にとらわれず、技術の持つ可能性を広げていかなければなり
ません。そのために、産官学との連携を積極的に推し進めます。当社の波動技術 with 産官学の知恵・技術。外部の柔らかな発想
にオープンに関わり、イノベーションを起こしたい。共創の輪を広げ、新たな価値を生み出します。

4 一人ひとりを大切にする価値観を基軸とします

一人ひとりの個性が輝き、モチベーションが束になり、大きなうねりを生み出す。当社の基軸である「一人ひとりを大切にする」価値
観です。さまざまな楽器が異なる音色を奏でながらも、荘厳な響きを創り出す交響楽のようなイメージです。経営にも日々の仕事に
も、顧客や取引先の皆さまにも、もちろん社会にも、この価値観をもって進んでいきます。

新企業理念体系の策定と浸透

〈 策定プロセス 〉



プロジェクト発足の経緯

2010年代半ば、中国・台湾メーカーの台頭と過熱した設備投資により水晶デバイス市場の需給バランスが崩れ、当社も2017年度および2019年度に大幅な赤字を計上しました。水晶デバイスの技術革新は、小型化・高周波化・高精度化・低ノイズ設計と急速に進んでおり、これらへの対応が喫緊の経営課題となっています。

このような経営環境のなか、当社はVision2030において「売上高1,000億円・営業利益率20%」という目標を掲げています。その達成には、既存事業のさらなる成長に加え、新たな事業創出を含む抜本的な改革が不可欠です。そこで、経営理念を見直し、企業理念体系を再定義するプロジェクトを発足しました。

座談会を重ねるなかで、当社では新しい挑戦が生まれにくい風土が形成されつつあることが明らかになり、社員からも組織風土改革を求める声が多く寄せられました。本プロジェクトの本質は、経営理念の単なる刷新ではなく、「NDKとは何の会社か?」という根本的な問いに向き合い、その存在意義を再定義することにあります。

従来の「水晶の会社」というイメージを超え、当社の多種多様な要素技術を言語化し、その価値を最大限に発揮することをめざしました。こうした背景のもと、経営層から管理職層、一般社員に至るまで部門横断的なメンバーが参加する「未来価値会議」を発足させ、理念再定義の検討を開始させました。

策定までの検討プロセス

「未来価値会議」では、まず既存の経営理念が社内に浸透していないという課題認識から、「NDKとは何の会社か?」という問いを再定義する議論を重ねました。約半年にわたり、部長クラスや役員による座談会を実施し、役員・社員の想いや、NDKの強み、めざすべき姿について意見を交わしました。

また、研究開発部門の協力のもと「技術棚卸会」を実施し、当社が保有する要素技術の言語化と認識の共有を行いました。「技術棚卸会」では、「当社技術は水晶のパテンシャルを最大限に引き出すために蓄積されたものである」との共通認識が得られました。

こうした議論を経て、既存の経営理念が現在の事業環境に適しているかどうかを検討した結果、「水晶の会社」という枠組みを、「波動」という広範な概念へと進化させることで、当社が有する多様な技術や将来的な事業拡大の可能性を的確に表現できる新たな企業理念が導き出されました。また、従来の経営理念は8項目の箇条書きで構成されていましたが、社内への浸透は十分とはいえませんでした。そのため、新たな企業理念では、社員にとって親しみやすく、共通の「合言葉」として機能することをめざしました。

2024年11月の執行役員会および取締役会において新企業理念の「波動で未来を科学する」が全会一致で承認されました。2025年4月には新しい理念体系の内容の報告を行い、同年7月の取締役会で最終案を決議し、8月には全社向けに正式に発表しました。

新企業理念体系の浸透に向けて

新しい企業理念体系の社内外への浸透に向け、多様な施策を展開していきます。社員一人ひとりが理念を理解し、行動に落とし込むことで、NDKの新たな方向性をステークホルダーへ明確に伝えていくことをめざします。

1. 新企業理念体系浸透のための教育・コミュニケーション施策

社員が新しい企業理念体系を理解し、自らの言葉で説明できるよう、全社説明会やワークショップを実施予定です。また、社内外での共通理解促進のため、理念の背景や意味をまとめた「理念ブック」を制作・配布します。加えて、理念を日常業務に根付かせるため、研修プログラムへの組み込みも検討しています。対外発信としては、技術力を訴求する成功事例のWebコンテンツ化も進めていきます。

2. 経営層からの発信とグローバルな理念浸透

理念浸透には、経営層による発信が欠かせません。特に、社長からの力強いメッセージは、社員の理解とモチベーション向上に極めて重要です。理念の背景や当社技術の重要性についてわかりやすく伝える施策を推進します。

また、グローバルな事業展開を行う組織として、海外拠点への展開も重視し、「理念ブック」の英語版をまず作成します。今後、各国言語版も順次作成し、グローバルな浸透を図ります。

担当役員メッセージ

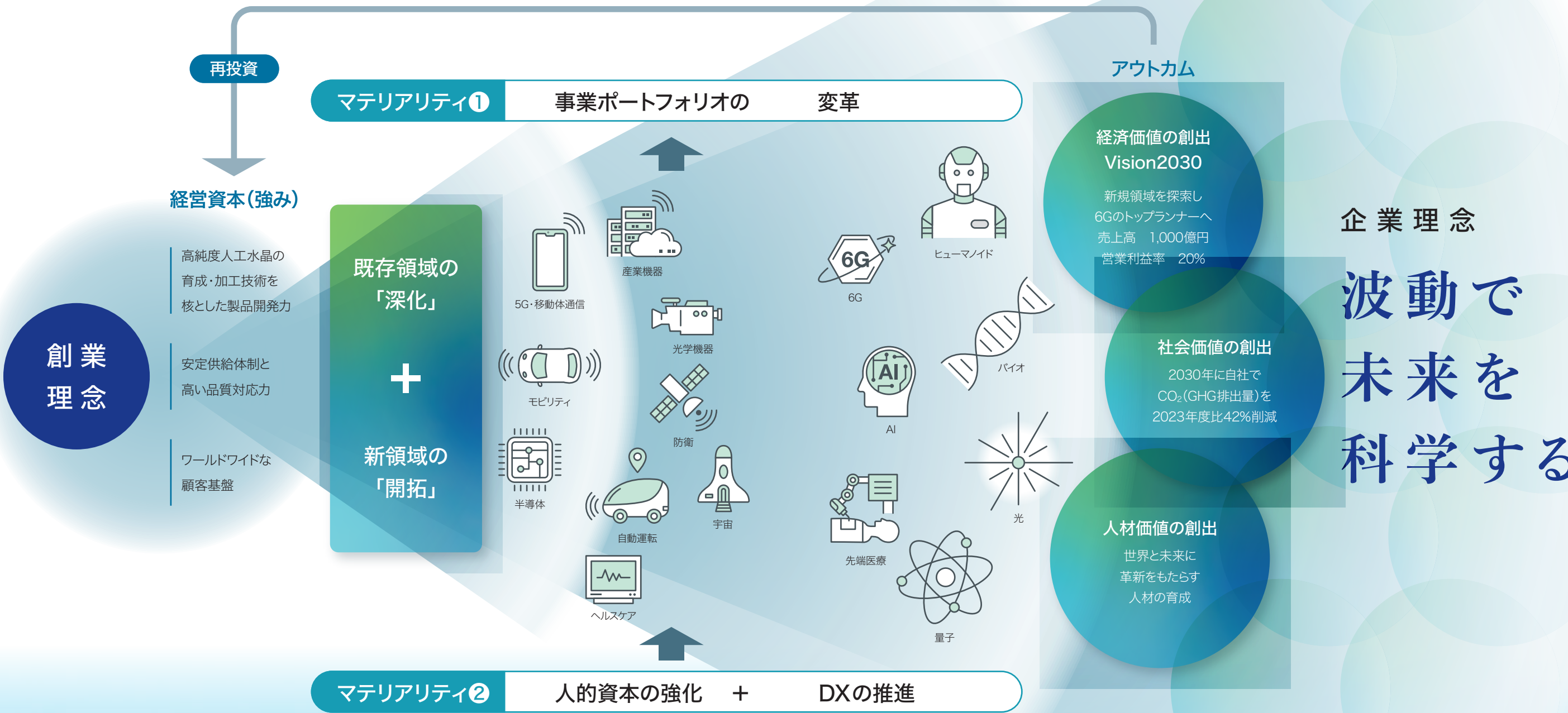
私たち日本電波工業は、デジタル社会に広く貢献する多種多様な要素技術を有しています。しかし、「水晶」の枠を超えて新たな挑戦へと踏み出すためには、企業理念の刷新が必要であると考えました。これが今回、企業理念を刷新するに至った動機です。今回の企業理念体系の見直しは、単なる「刷新」とどまらず、「NDKとは何の会社か?」という根源的な問いに対する「再定義」ともいえます。

この新しい理念を体現するには、社員全員の理解と行動が不可欠です。研修や日々の業務を通じて、主体性やチャレンジ精神を育み、チームワークを高めながら、理念を「自分ごと」として体現するための施策を実行していきます。



取締役 常務執行役員
竹内 謙

快適で安心・安全な未来社会の実現と世界の平和に貢献する

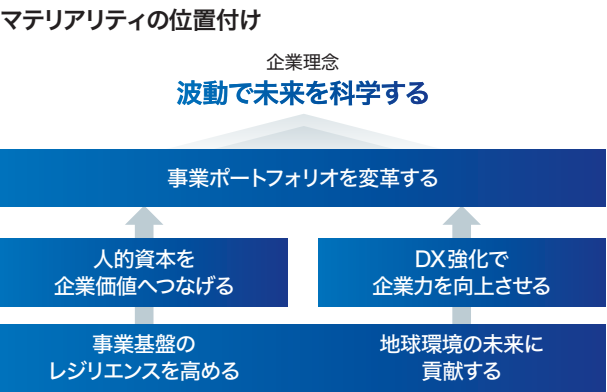


マテリアリティ

NDKのマテリアリティ(重要課題)

当社は、社会および多様なステークホルダーの期待、ならびに自社の持続的成長と中長期的な企業価値向上の観点を総合的に踏まえ、新たにマテリアリティを特定しました。これを中長期的な戦略テーマとして位置付け、各種取り組みを通じて企業理念の実現を図っていきます。

新たに特定したマテリアリティは三層構造で構成されており、「事業ポートフォリオの変革」、「資本」および「事業基盤」を有機的に結びつけることで、新たな価値の創出をめざしていきます。



マテリアリティ(重要課題)

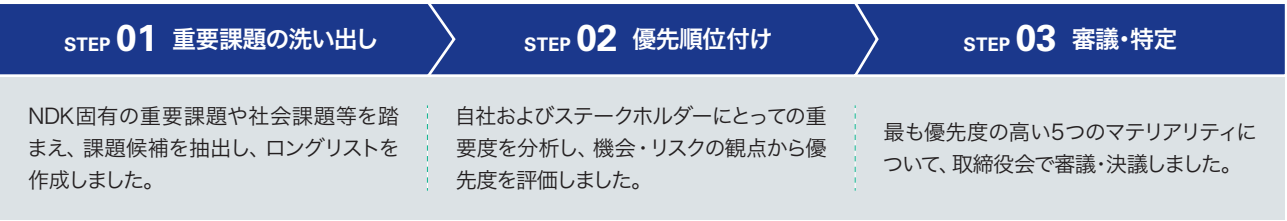
マテリアリティ	課題認識	めざす未来
事業ポートフォリオを 変革する	当社はこれまで周波数の安定的な創出のために「水晶」という素材を通じて時計から医療までその時代に求められるあらゆる領域のニーズに応じて製品を提供し、成長してきました。しかし、社会はつねに移り変わるものであり、新しい技術が次々と生まれ、事業環境は急速に変化していきます。このような状況下で持続的な成長を続けるには社会ニーズの変遷に合わせて事業ポートフォリオを変革し続けていく必要があります。そのため、当社はこれまで培ってきた技術力をベースに、既存事業領域を深化させるとともに新領域を開拓していくことが課題となります。	未来を見通せば、当社が貢献できる用途は無限に広がっています。これまで「水晶」で培った素材・加工・設計の各技術力と高品質な生産能力に磨きをかけて、今後、ますます多様化する社会ニーズに対応したソリューションを提供し、快適で安心、安全な社会の実現に貢献します。
DX強化で 企業力を向上させる	世界的に生産年齢人口の伸びが鈍化するなかにおいて、DXを推進した業務の効率化、生産性の向上は不可欠です。当社においては、グローバルにリアルタイムで経営をモニタリングできる体制の構築、工場における生産性の飛躍的な向上、間接部門のスリム化を目的に新基幹システムを導入し既存の製造ラインを次世代の高速ラインに置き換えています。このような最新のインフラをベースにDXによる新たなシステムを構築することで、業務の効率化と生産性の向上を図り、固定費を抑えながら売上高を上げる体制を構築します。この実現に向け、DXやAIに関わる人材の育成や意識改革にも取り組んでいきます。	基幹業務の効率化やスマートファクトリーの実現、データ活用によるマーケティング・販売の推進など、AIを活用したデータドリブン経営を通じて、お客様の期待を超える提案型企業をめざします。
人的資本を 企業価値へつなげる	新しい技術が次々と現れ、事業を取り巻く環境が年々加速的に変化するなかにおいて、NDKの持続的な成長に必要な人材要件もこの変化に対応して柔軟に再定義する必要があります。人材の採用、育成、リアクションやリスキリングはそれを踏まえたものであることが必要です。また、当社の事業領域はグローバルに広がっているため、多様な価値観を尊重した風通しの良い企業風土を醸成していくことが重要と考えています。	当社の持続的な成長に必要な人材の確保と研鑽を進め、多様な価値観を尊重した世界と未来に革新をもたらす人材集団をつくりあげます。
地球環境の 未来に貢献する	水晶という無限の可能性を秘めた鉱物を生業とする当社にとって、地球環境の持続性を高めることは、事業の維持・発展のみならず、未来世代に果たすべき重要な責任と認識しています。	気候変動への対応を着実に推進していくために、GHG（温室効果ガス）排出量削減に向けたロードマップに従って、「2050年のカーボンニュートラル実現」をめざします。
事業基盤の レジリエンスを高める	幅広い産業界に水晶デバイスを提供し、グローバルに事業を展開する当社において、事業環境変化に伴う不確実性に対応し、事業継続を支えるレジリエンスを高めていくことは重要な課題です。そのため、適切に対応するためのコーポレート・ガバナンスとリスクマネジメント体制の強化が求められます。	リスクの未然防止と損害を最小限に抑え、リスクが顕在化した場合は、組織的に迅速かつ適正に対応を行い、損害の回避あるいは最小化を図ります。また、法令・定款の遵守を徹底するとともに人権に配慮した持続可能なサプライチェーンの確立に努めます。ステークホルダーとの対話を図りながら、グループガバナンスのさらなる強化をめざします。

マテリアリティ特定プロセス

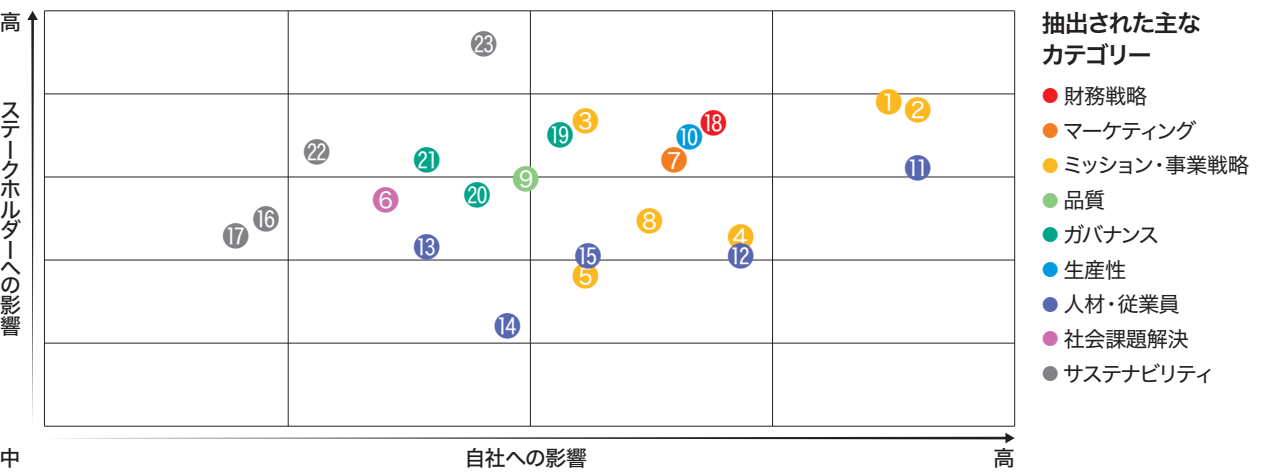
GRIサステナビリティ・レポーティング・スタンダードなどの国際ガイドラインや、SDGsを含む国際的な枠組み、有識者の見解を踏まえ、ステークホルダーと自社双方の重要度に基づき課題を抽出・評価し、マテリアリティを特定しました。

マテリアリティ特定の過程では、当社における重要課題や外部環境を踏まえたSDGs課題を含めたロングリストを作成

し、役員を含む部門横断的なメンバーで意見交換やワークショップを継続的に実施しました。社会的・経済的価値との関連性に基づいて評価したうえで、23項目を反映した5つのマテリアリティに絞り込み、2025年8月の取締役会にて決議しました。マテリアリティは事業環境の変化に応じて、今後も定期的に見直していきます。

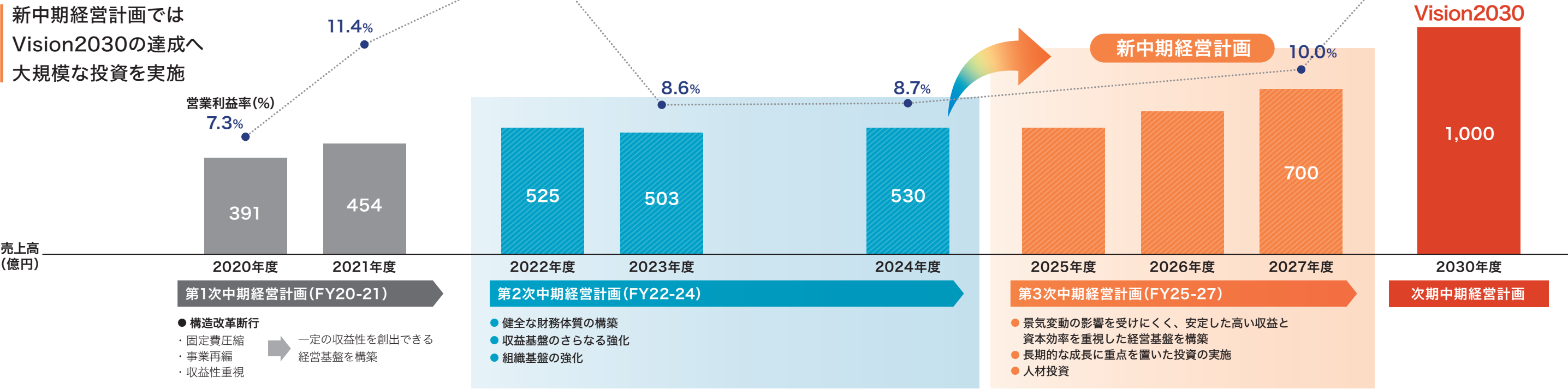


マテリアリティマップ



カテゴリーに紐づく重要項目	マテリアリティ(重要課題)
① 事業ポートフォリオの最適化 ② 新製品開発力の強化 ③ 新事業・新たなビジネスモデルの創出 ④ 新事業が創出される仕組みづくり ⑤ 水晶で培ったコア技術によるイノベーション ⑥ 社会課題解決への貢献	事業ポートフォリオを変革する
⑦ お客様の期待を超える提案 ⑧ AIの活用 ⑨ 品質の向上 ⑩ 生産性の向上	DX強化で企業力を向上させる
⑪ 新たな価値を生む人材の育成・リスキリング ⑫ 人材の確保・最適配置 ⑬ ダイバーシティ・インクルージョン ⑭ 風通しの良い企業風土への改革 ⑮ 社員のエンゲージメント向上	人的資本を企業価値へつなげる
⑯ 気候変動への対応 ⑰ 省資源・再生資源の利用促進	地球環境の未来に貢献する
⑱ 健全な財務体質の維持 ⑲ ガバナンス体制の強化 ⑳ 情報セキュリティの強化 ㉑ コンプライアンスの徹底 ㉒ 持続可能なサプライチェーンの確保と人権の尊重 ㉓ ステークホルダーとの関係性向上	事業基盤のレジリエンスを高める

中期経営計画



新中期経営計画の位置付け

2010年代半ば、水晶デバイス市場において中国・台湾メーカーの台頭により、需給バランスが崩れるなどの影響で、当社は2017年度および2019年度に大幅な赤字を計上しました。これを受け、第1次中期経営計画(2020年度～2021年度)では大規模な構造改革を断行し、固定費削減や事業再編を通じて、一定の収益性を確保できる経営基盤を整えました。第2次中期経営計画(2022年度～2024年度)では財務体質を改善し、自己資本比率を40%台にまで引き上げました。また、車載分野での価格は正や5Gスマートフォン向け高収益品の拡販により、収益基盤を強化しました。

第3次中期経営計画(2025年度～2027年度)では、持

続的成長に向けた取り組みをさらに加速します。AI関連、防衛・宇宙、光学製品などの高収益な成長領域への増産・開発投資、フォトリソ加工技術やIC開発の強化、スマートファクトリー化による生産性と顧客サービスの向上、さらにはDX・人材育成や、新領域への先行投資など、多面的な施策を展開していきます。これにより、ROE10%以上、ROIC9%以上の達成をめざし、収益基盤のさらなる強化を実現します。これらの投資効果は、第3次中期経営計画の後半以降、本格的に顕在化する見通しです。事業環境の急激な変化を踏まえ、長期視点での投資の必要性を強く認識し、着実に取り組んでいきます。

第2次中期経営計画の振り返り

2024年度売上高は530億円となり、目標として掲げた580億円は未達となりました。これは、車載、移動体通信、産業機器といった主要分野で販売数量が想定を下回ったことが主因です。また、営業利益率も、Vision2030に向けた成

長投資(DX・人材投資等)を重視した結果、8.7%と目標には未達となりました。一方で、自己資本比率は40%台に回復し、財務体質の健全化が進みました。

高収益性の実現に向けた取り組み

第3次中期経営計画では、景気変動の影響を受けにくい、安定した高収益性と資本効率を両立する企業基盤の構築をめざします。既存の収益事業である「車載」「移動体通信」に加え、第3、第4、第5の事業の柱として「産業機器」「特機(防衛・宇宙)」「光学製品」を育成していく予定です。さらに、従来技術を新規領域へ応用させた新事業を生み出していきたいと考えています。この5つの事業と新規事業をバランス良く運営する「Five Pillars + One」構想に基づき、ソリューションプロバイダーとしての地位を確立します。

- ① 高付加価値品の開発・新事業創出 →P.21**

高収益が期待されるAI関連、防衛・宇宙、光学製品分野の成長領域において、増産・開発投資を行います。フォトリソ加工技術を強化するとともに、英国に新たな開発拠点を設立し、水晶発振器向けIC開発の内製化を図ります。そして、MEMS発振器への対抗品やAI関連向け高精度水晶発振器の開発を推進します。
- ② 成長・新規領域への経営資源の再配分 →P.21**

「Five Pillars + One」構想に基づき、高い収益性が期待できる成長領域(AI関連、防衛・宇宙、光学製品など)へ経営資源の再配分を行います。競争が激化する車載や移動体通信分野では、DXやAIを活用し、顧客サービスの質を維持しつつ、より少ない固定費で対応できる体制の再構築を進めます。
- ③ DX推進による生産性の飛躍的な向上 →P.22**

2030年度までに工場の生産性を、2023年度比で約3倍に引き上げることを目標に、次世代高速ラインの導入やスマートファクトリー化を進め、固定費の増加を抑えながら生産数量を向上させる体制を構築します。
- ④ 事業基盤(ESG)の強化 →P.29～P.40**

人材のエンゲージメント向上、競争力のある報酬体系と人材育成プログラムの充実、GHG排出量削減、リスク管理・コンプライアンス体制、情報セキュリティ、持続可能なサプライチェーンの強化などを通じ、企業基盤の盤石化をめざします。

中期経営計画

新中期経営計画に向けた取り組み

1 高付加価値品の開発・新事業創出

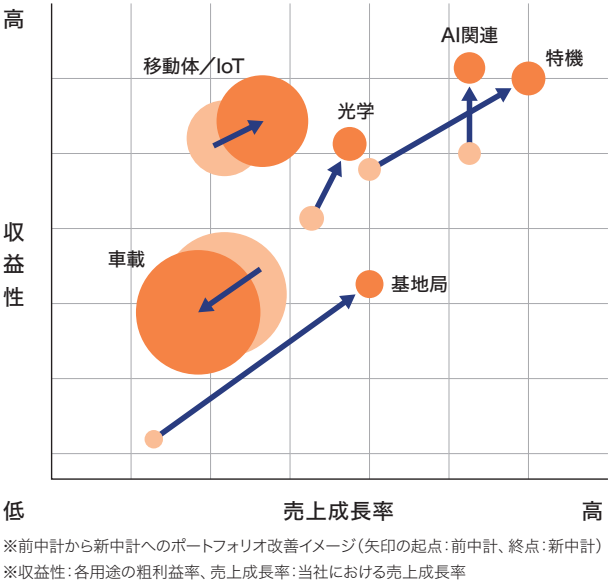
市場変動や景気変動の影響を受けにくい安定した高収益体質の実現をめざします。「Five Pillars + One」構想に基づき、現在のキャッシュ創出源である車載・移動体通信領域から、高収益が期待される成長領域や新規領域への取り組みを強化します。

具体的な取り組みとしては、AI関連（AIサーバ、光トランシーバ）、防衛・宇宙、光学製品（プロ仕様カメラ、半導体製造装置）を、従来の車載・移動体通信に次ぐ「第3、第4、第5の柱」として育成するため、これらの分野において、高付加価値品の開発と増産投資を強化します。

その実現に向け、当社の強みであるフォトリソ加工技術を強化するとともにIC開発を強化するため、英国にIC開発の新たな拠点を設立しました。これにより、スマートフォン向けMEMS発振器への対抗品や、AI関連向け高精度水晶発振器の自社開発を進め、市場における優位性を確立します。また、防衛・宇宙分野では国内に2つの新開発拠点を設け、需要増に対応する予定です。

さらに、スマートフォン向けGPS特性を大幅に改善する新製品の開発や水晶で培った技術を応用した新規領域への挑戦も進め、持続的な成長と安定した高収益を実現していきます。

事業ポートフォリオ変革



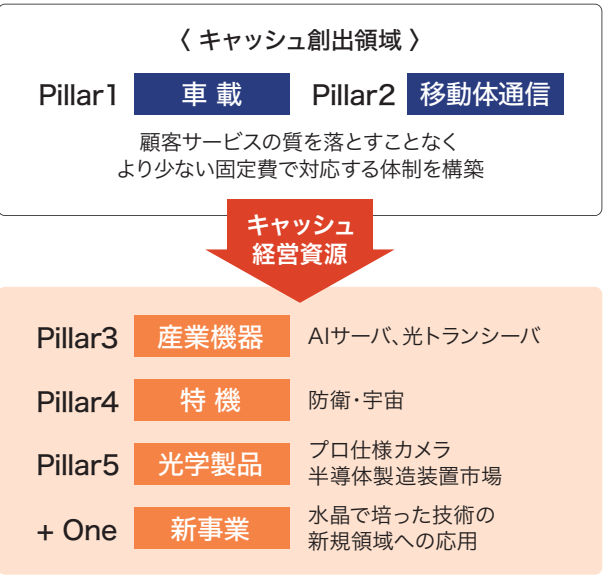
2 成長・新規領域への経営資源の再配分

安定した高い収益性と資本効率を重視した経営基盤の構築をめざし、高収益が期待できる成長領域や新規領域へ経営資源の戦略的再配分を進めていきます。

「車載」や「移動体通信」の分野においては、キャッシュ創出領域として位置付けていますが、競争も激化しています。DXやAIを積極的に活用し、顧客サービスの質を維持しながら、より少ない固定費で効率的に対応できる体制の再構築を行います。

一方、「AI関連」「防衛・宇宙」「光学製品」を成長領域として位置付け、大規模な増産・開発投資を実施します。AI関連分野については、低位相雑音ニーズに対応した高精度水晶発振器を開発し、市場優位性を確保します。防衛・宇宙分野では、高まる需要に対応するため国内に2つの新たな開発拠点を設立し、事業基盤を強化します。光学製品分野は、レーザーの高出力化に伴う耐性の強い製品ニーズに対応し、半導体製造装置向け事業を新たな成長分野として位置付け、強化を行います。また、「Five Pillars + One」における「+ One」の新規事業では、水晶で培った技術の新規領域への応用にも積極的に取り組みます。

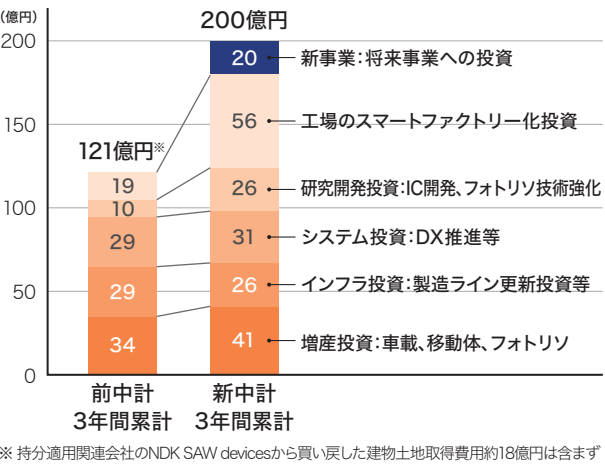
成長領域への投資



3 持続的な成長に向けた設備投資

新中期経営計画においては、Vision2030の達成に向けた持続的な成長をめざし、約200億円規模の設備投資を実施する予定です。主に、スマートファクトリー化への投資、研究開発投資、新事業への投資を大きく伸ばす予定です。

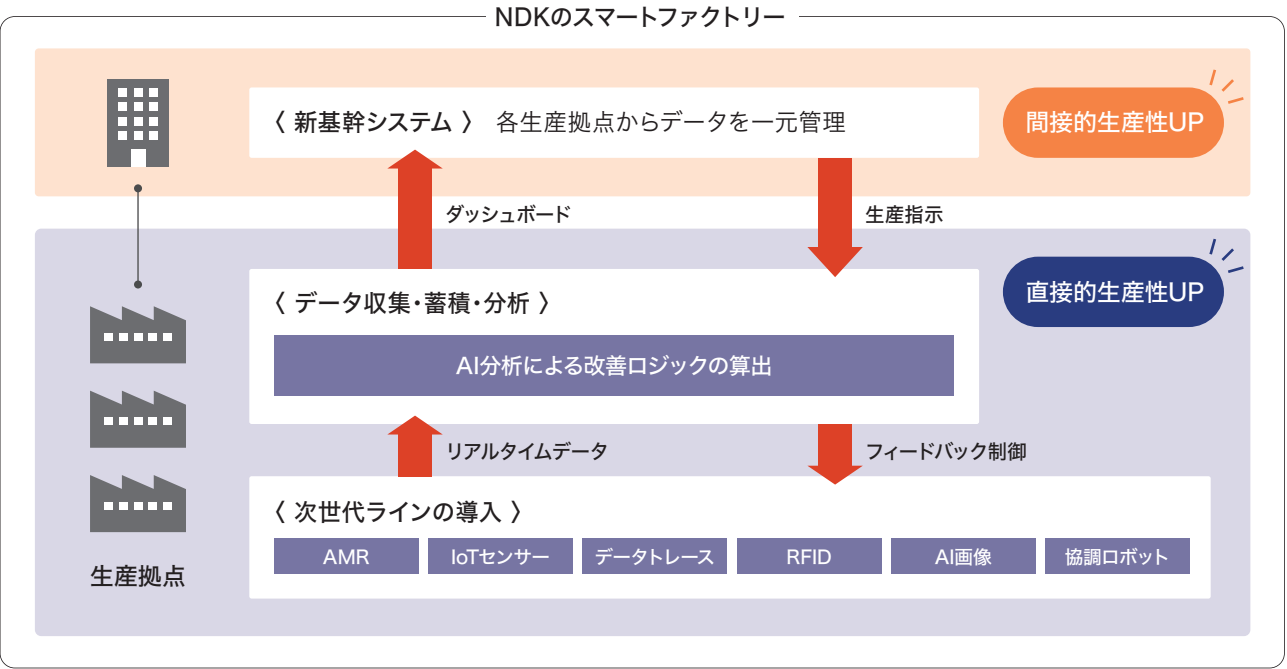
まず、工場のスマートファクトリー化に約56億円の投資を行い、既存ラインの次世代高速ラインへの入れ替えや工場における自動搬送化などに取り組みます。IC開発、フォトリソ技術強化における研究開発向けには約26億円の投資を実施。さらに、約20億円による将来事業への投資も進めます。



スマートファクトリー化による生産性の飛躍的な向上

2025年度から導入する新基幹システムをベースにDX化をさらに推進し、2030年度における工場の生産性を2023年度比3倍に拡大させる目標を設定しています。新中期経営計画においては、工場の自動化/自律化を進めることで、作業効率と設備稼働率を引き上げるとともにAI、ビッグデータを

活用した工程管理を進め、品質と歩留まりの向上を図ります。さらに、サプライチェーンとエンジニアリングチェーンの最適化を図るため、ERPシステムと連携し、統一された生産ラインのプラットフォームによる柔軟な生産体制を構築します。

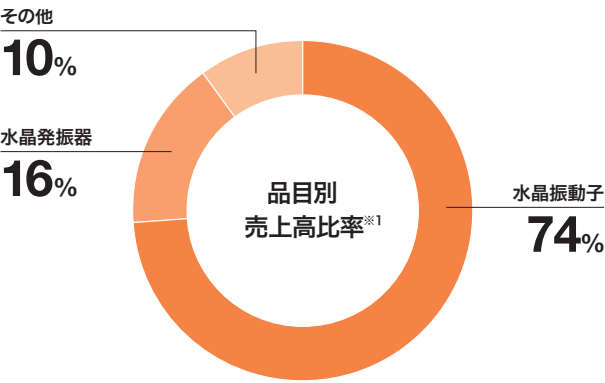


用途別戦略

事業概況

事業ポートフォリオ

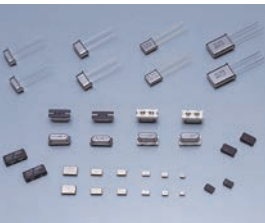
当社は創業以来約75年にわたり“水晶”を主軸に事業を拡大してきました。水晶片に電圧を加え、振動するという水晶の特性を利用して精度の高い安定した“周波数”の創出に貢献してきました。水晶デバイスの用途は、時計やカラーテレビ向けに拡大した後、デジタル家電、自動車やスマートフォンに至るまで幅広い分野で使用されるようになりました。



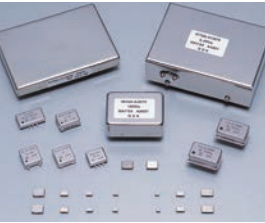
主な製品一覧



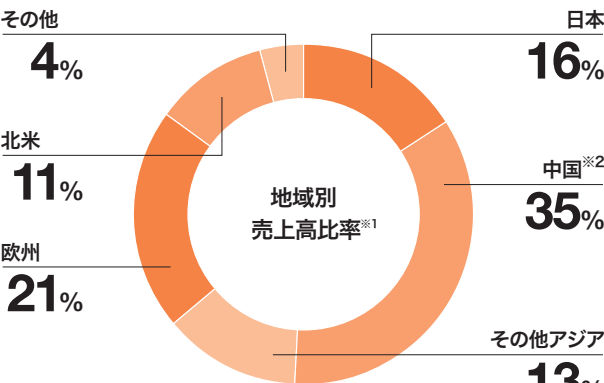
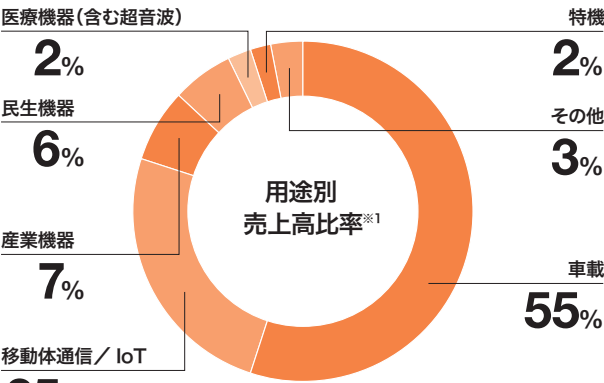
人工水晶
長年にわたり人工水晶の生産を手がけてきたNDKならではのノウハウを活かして、電気的・工学的性能に優れた人工水晶を量産しています。



水晶振動子
電圧を加えることで、高い精度で一定の周波数を生み出す部品です。



水晶発振器
水晶振動子と発振回路を一つにした部品です。恒温槽付や温度補償型、超高安定型など、さまざまな種類があります。



※1 2025年3月期現在 ※2 香港、台湾を含む



光学製品
水晶の優れた光学特性を活かした部品です。水晶複屈折板や水晶波長板をはじめ、さまざまな製品を生産しています。



周波数シンセサイザ
一つのモジュールでさまざまな周波数を発振することのできる装置です。



QCMセンサ
物体から放出されるガスを精密に計測するために、JAXAと共同で開発した製品です。

1 車載

技術の進化にともない、車載向け売上高は堅調に推移

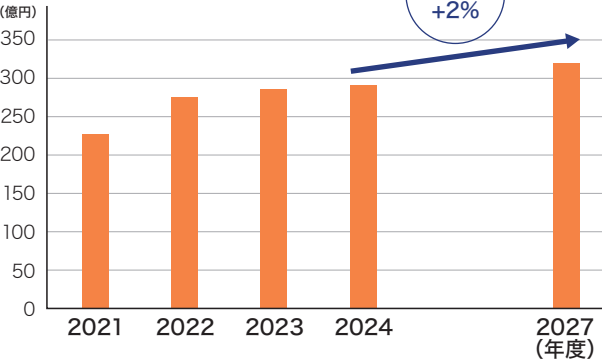
当社の2024年度の車載向け売上高は292億円となり、世界的な新車販売の減速やEV市場の成長鈍化の影響を受け、期初に予想していた水準には届かなかったものの前年比で9億円の増加となりました。2023年度第4四半期以降、四半期ごとに約73億円で安定的に推移しており、成長基調を維持しています。新中期経営計画においては、車載市場の売上高は年平均成長率2%程度の伸びを見込んでいます。

売上成長の主な要因は、先進運転支援システム(ADAS)の搭載数増加です。自動車1台当たりを使用される水晶デバイスの数は確実に増える見込みであり、特にセンサー類の増加が水晶デバイスの需要拡大につながっています。また、自動運転技術の発展にともない、車と人や交通インフラとの間で無線通信を行うV2X (Vehicle to Everything) が不可欠となるなか、当社の移動体通信技術が応用される領域としても注目されています。さらに、ソフトウェア技術を主軸とした自動車であるSDV (Software Defined Vehicle) の開発・生産が進んでおり、これらの普及により、使用される車載半導体や

電子部品の数が大幅に増加する見込みで、ECU (Electronic Control Unit) の同期を取るための水晶デバイスの需要も増えると見られています。

一方、中国地場メーカーの台頭により車載市場での競争が激化しており、当社においても中国の自動車メーカー向け製品の中国地場製材料の比重を高めることなどでコスト競争力の強化を進めています。

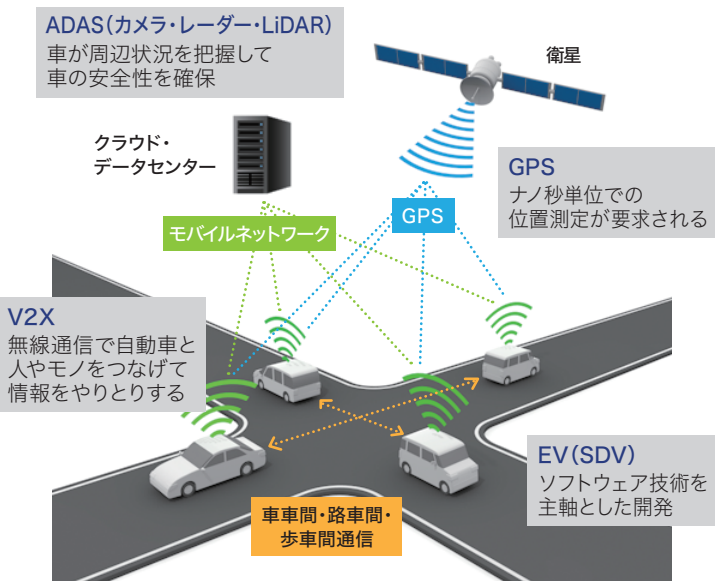
車載市場の売上高推移



Close up

需要拡大が見込まれる車載向け水晶デバイス

先進運転支援システム(ADAS)の普及により、カメラ、レーダーなどのセンサー類の搭載が増加します。これらのセンサーから得られるデータを車内システムへ伝送するための高速データ転送規格(イーサネット)の利用が増加し、水晶デバイスは正確なタイミングでデータを伝送する重要な役割となります。今後も自動車1台当たり搭載される水晶デバイスは年率5%のペースで増えていくと予測されており、この分野の需要は堅調に拡大する見込みです。



用途別戦略

② 移動体通信／IoT

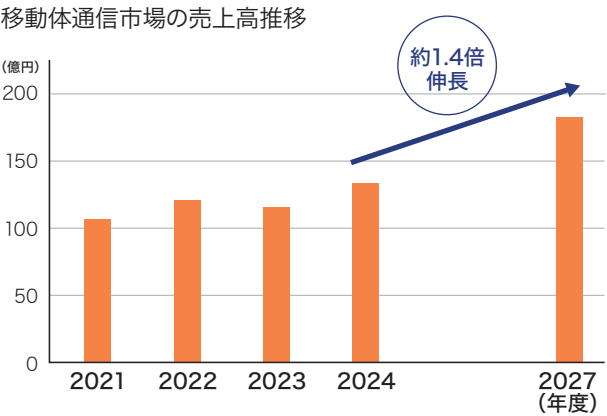
付加価値の高い製品の供給で成長を牽引

現在、移動体通信市場では、5Gスマートフォンの普及が進む一方で、市場の成熟化やMEMSデバイスの参入といった課題に直面しています。こうした状況下で、当社は強みを活かした製品開発を進めています。

その一つが、スマートフォン向けにGPS測位の精度を大幅に改善する技術を搭載した新製品です。スマートフォンにおいてCPUやGPUの高負荷時に生じるGPS測位の位置ズレ、特に自動車の高速移動中の課題解決が求められていました。当社技術は、温度変化に強く安定した周波数を維持することで正確な測位を実現します。また、オープンイノベーション戦略により技術のデファクトスタンダード化を推進しています。

スマートフォン市場に参入したMEMS発振器に対抗する水晶発振器の開発を強化しています。この開発を加速するため、当社は2024年末に英国に開発拠点を新設し、IC開発体制を強化しました。

新中期経営計画では、これらの高付加価値製品を市場投入するとともに、当社のフォトリソ加工技術の強みを活かした水晶デバイスで高周波化、小型化ニーズに対応した製品を拡販することで今後の成長を牽引します。



NDKの技術

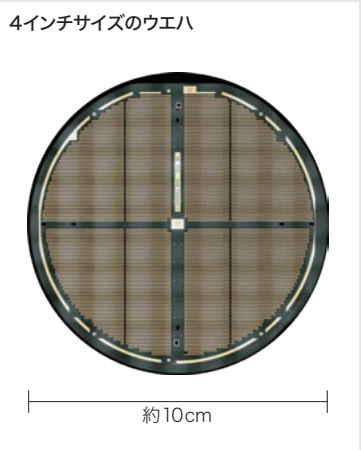
小型化・高周波化を実現するフォトリソ技術の強み

当社は水晶デバイスの製造において、フォトリソ加工技術の中核的な強みとしています。この技術は、製品の小型化と高周波化、そして優れたノイズ特性の実現に不可欠です。水晶ウエハを高精度に加工することにより、5Gスマートフォン向けの高周波化や、低位相雑音のニーズに対応した極めて小型な製品やMEMS発振器に対抗する高性能な水晶発振器の開発が可能です。

フォトリソ加工に採用されるウエハは2インチサイズが多いなか、当社は業界最大の4インチサイズのウエハを量産しています。これは、ウエハを切り出す大型の水晶原石を高純度・高品質に育成できる技術を確立し、自社製造しているからです。また、4インチサイズの大型ウエハを使用した製造にいち早く取り組み、高精度な加工を可能とする生産技術を確立していることも大きな要因です。業界主流の2倍（面積では4倍）という大型ウエハを使用することで、高品質の水晶デバイスが大量に生産できるため、品質とコストの両面で高い優位性を確立しています。

これにより、各社の5Gスマートフォンやワイヤレスイヤホン、スマートウォッチなど、さまざまな電子機器でNDKの水晶デバイスが採用されています。

4インチサイズのウエハ

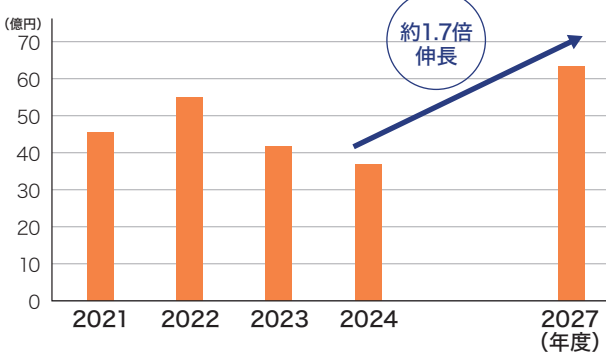


③ 産業機器

将来の成長市場としてAI関連分野に期待

産業機器分野の2024年度の売上高は37億円となり、前年比で2億円の減少となりましたが、AIサーバ向けの売上は増加しており、将来の成長市場として期待しています。新中期経営計画では、この分野の売上高を大きく成長させる見込みです。AI関連分野の水晶デバイス需要は、光トランシーバで年平均成長率30%以上、AIサーバで25%以上と高い伸びが予測されており、この分野での顧客層をさらに広げ、収益への貢献度を高めていきます。

産業機器市場の売上高推移



※ 産業機器市場はAI関連、基地局、FAを含む

NDKの水晶の強み

AIデータセンターの進化に水晶デバイスは不可欠

AI技術の普及にともない、膨大なデータ処理・分析を担うAIデータセンターの需要が急増しています。データセンターでは高速・長距離データ伝送が不可欠で、光トランシーバが中核を担います。

現在、光トランシーバの通信速度は400Gbpsが主流ですが、データ量の増加にともない、800Gbps、さらには1.6Tbpsや3.2Tbpsへと進化する見通しです。光トランシーバが安定して動作するためには、差動出力水晶発振器

(SPXO) が不可欠です。通信速度が400Gbpsからさらに高速化するにつれて、信号の揺らぎを極限まで抑えることが重要になります。当社が開発したSPXOは、フォトリソ加工技術を活用し、MEMS発振器と比較して信号の揺らぎが少ない特性を実現しています。高速で大容量の通信において非常に優れた性能を発揮しており、米国の半導体ICメーカーからも高く評価されています。

Close up

AIサーバは数多くの水晶デバイスを使用

最新のAIサーバには、さまざまな部位で高精度なタイミング制御が求められており、水晶デバイスが広く使用されています。AIサーバの1ラックには通常、複数のCompute Tray(計算処理用)およびSwitch Tray(通信制御用)が実装されています。実際の構成や用途によって変動しますが、AIサーバ1ラック当たり300個以上の水晶関連デバイスが使用されると当社では見積もっています。



用途別戦略

4 特機

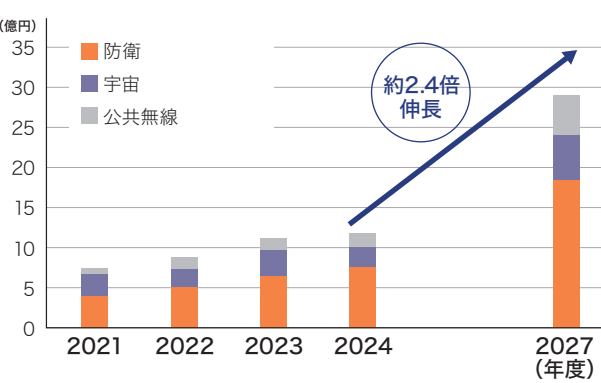
オンリーワンの技術を活かし、防衛・宇宙分野で売上拡大

地政学リスクの高まりや各国による防衛力・宇宙産業基盤の強化方針を受け、防衛・宇宙関連の需要は急速に増加しています。当社はこの市場の成長を取り込み、新中期経営計画において売上は拡大する見通しです。

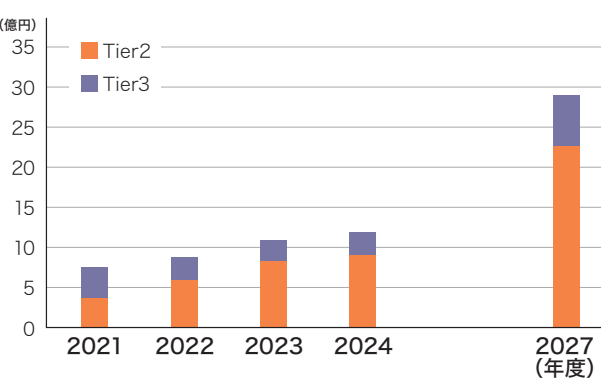
従来は主としてTier3として部品を供給してきましたが、今後はTier2サプライヤーとして、より付加価値の高い通信機器を提供し、ポジションを確立していく予定です。この戦略を支えるため、防衛事業に特化した国内開発拠点を2カ所設立しました。

当社の最大の強みは、防衛通信システムに不可欠な「特殊水晶発振器」と「周波数シンセサイザ」の両方を国内で唯一手がける点です。妨害や傍受への耐性、複雑な周波数切り替え、秘匿性の高い通信、そして多様な無線規格への適応が求められる防衛分野では、衝撃や振動に強く、広帯域かつ低位相雑音、高速な周波数切り替えが可能な水晶デバイスが不可欠です。これらの技術は難易度の高さから、日本国内の防衛向け特殊水晶発振器については、ほぼ100%を当社が供給しています。このオンリーワンの強みを活かし、防衛・宇宙市場での貢献を拡大していく予定です。

特機市場の売上高推移(用途別)

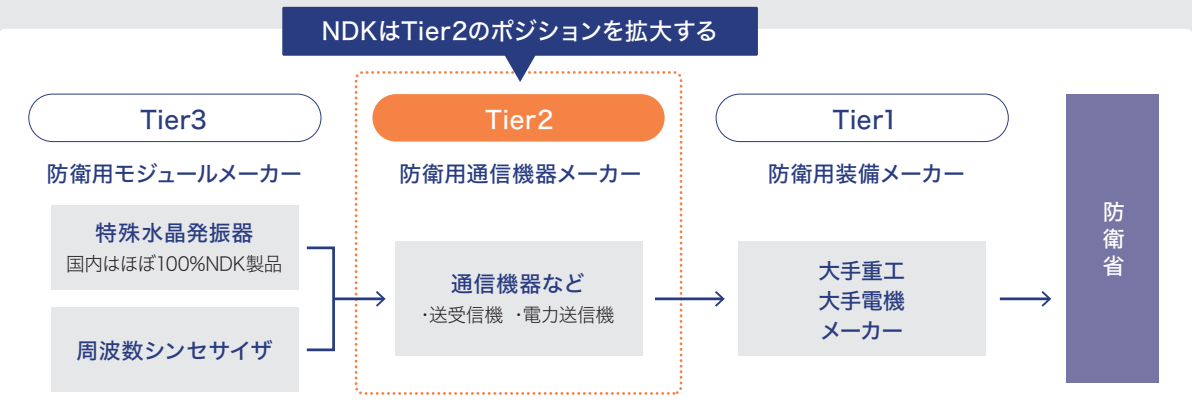


特機市場の売上高推移(Tier別)



特機市場におけるNDKの競争優位性

当社は、国内に提供する防衛向け特殊水晶発振器のほぼ100%を供給しています。また、Tier2として特殊水晶発振器と周波数シンセサイザの両方を手がける企業は、国内では当社のみです。



5 光学製品

プロ仕様カメラ、半導体製造装置への需要拡大が後押し

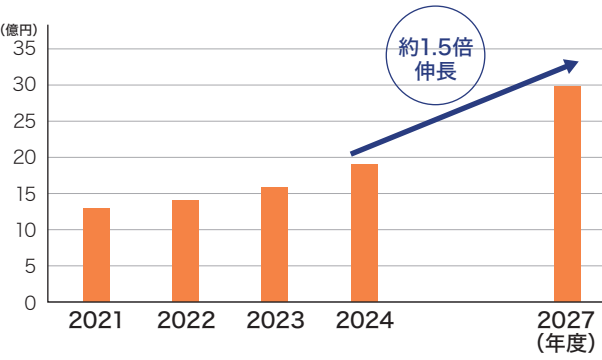
近年、スマートフォンの普及によるデジタルカメラ市場の縮小を経て、プロ仕様カメラ分野の需要が拡大し、売上が伸びています。4K・8Kといった高解像度化の進展にともない、映像に発生するモアレ(偽色・模様)や信号の揺らぎ(フレア、ゴースト)を抑制する高精度ローパスフィルターの重要性が増えています。また、映画やドラマ制作におけるバーチャルプロダクション撮影の普及も需要を牽引しています。高輝度ディスプレイを背景に撮影するこの手法では、モアレといった画像異常が生じやすくなりますが、当社は従来の青ガラスに代わり、水晶を用いたローパスフィルターを提供することで、この課題を解決し、置き換え需要を創出しています。

さらに、光学分野の新たな市場開拓として半導体製造装置市場へ挑戦しています。半導体製造においては、スループット改善のためのレーザー高出力化と、微細化のための紫外レーザー短波長化が同時に進行しています。これにより、これまで主流であった石英ガラスの劣化が早まり、部品交換回数の増加や設備稼働率の低下がメーカーにとって大きな課題となっています。この課題に対し、レーザー耐性の強い当社の高純度人工水晶を使用した光学製品が注目されており、米国

の大手半導体製造装置メーカーからのアプローチを機に日本や欧米の主要メーカーとの商談が進展しています。特に露光装置や検査装置向けの波長板などで、当社の製品への需要が高まっています。

このような成長市場を取り込み、光学製品分野の売上高を大きく成長させる計画です。今後も高純度人工水晶と精密加工技術を基盤に、先端技術の開発を通じて成長市場への貢献を拡大していきます。

光学製品の売上高推移



※ 光学製品のうち、カメラ向けは民生用途、半導体装置はその他用途に含む

NDKの強み

NDKの競争力の源泉となる高純度人工水晶

競争力の源泉は、不純物濃度を極限まで抑えた高純度人工水晶「N-Grade EX」にあります。これは一般的な光学用人工水晶と比較して圧倒的な純度と均質性を誇り、卓越したレーザー耐性・放射線耐性を実現しています。この高純度人工水晶は、特に半導体製造装置市場でその強みを発揮します。半導体製造においては、スループット改善のためのレーザー高出力化と微細化のための短波長化が進んでおり、従来の石英ガラスでは劣化が課題となります。当社の製品は一般的な光学用人工水晶と比較して、アルミニウム、ナトリウムや鉄などの不純物濃度を極限まで低く抑えています。これにより高いレーザー耐性を実現

し、この課題を解決することで、部品交換回数の削減や設備稼働率の向上に貢献します。半導体レーザーの高出力化が進むなかで、当社の技術に対する需要はこれからも増えてくるものと予測されます。



N-Grade EXの人工水晶

基本的な考え方

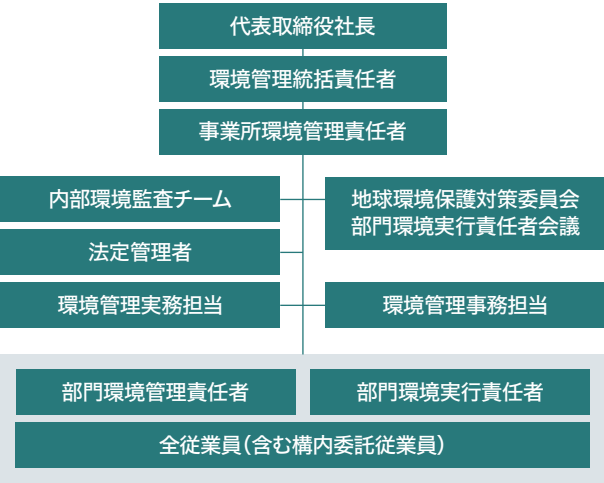
NDKグループは、豊かで持続可能な脱炭素社会の実現をめざします。持続可能な循環型社会の実現と自然環境との調和をめざした企業活動を積極的に推進し、企業理念である「波動で未来を科学する」の実現をめざし、お客様にご満足いただける企業づくりに努めています。また、こうした考え方に基づいた環境活動を効果的に展開していくため、「環境基本理念」および「環境基本方針」を策定しています。

※「環境基本理念」および「環境基本方針」は当社Webサイトでご覧いただけます。

環境マネジメント体制

NDKグループは、地球環境保全が企業経営における重要課題であることを認識し、GHG排出量の削減、省エネルギー、省資源化等、環境負荷を低減する活動に取り組んでいます。活動の推進にあたっては、全社的な環境マネジメント体制の構築・維持・向上に努めています。NDKグループの環境マネジメントは、経営と執行が一体となり、環境保全活動の進捗や成果を四半期ごとに取締役会へ報告し、その報告に基づいて新規取り組み等の審議を行います。また、各製造拠点にも同様の体制を整備し、NDK本社と連携して課題の共有化を図っています。この体制により、拠点単位の活動にとどまることなく、グループ全体で環境課題に対応できる体制を確立しています。

環境マネジメントシステム(EMS)推進体制



環境マネジメントシステムの運用

NDKグループは、グローバル企業として環境保全活動を全社的な取り組みとするために、国際規格ISO14001に基づく環境マネジメントシステム(EMS)の認証取得を進めています。1999年12月に狭山事業所で取得して以降、事業拠点単位でも取得を進め、2025年3月末現在、国内3事業所(本社(狭山事業所含む)、古川INDK、函館NDK)、海外2事業所(マレーシアANC/NQM、蘇州NDK)において認証を取得しています。2024年10月には、第三者機関の定期審査を受審して登録を更新しました。

2024年より推進している「第6次環境基本計画」は、ISO14001:2015に基づいて、省エネおよびCO₂排出量削減、印刷用紙の削減、環境配慮型製品・商品開発などを主なテーマとし、さまざまな活動を展開しています。2024年10月には、内部環境監査チームによる内部監査を実施しました。

グリーン調達

NDKグループは、環境に配慮した工場で製造され、省エネルギー、省資源、有害物質を含まないといった地球環境への負荷が少ない材料や部品を優先的に調達する「グリーン調達」を推進しています。調達先の選定においては、「環境保全を積極的に推進している」および「環境負荷の少ない原材料や部品」であることを重視し、特にISO14001認証を取得済みであるお取引先を優先的に評価しています。一方で、ISO14001認証を未取得の場合には、自主的かつ積極的な環境活動を行っているかどうかに加え、製品や梱包の省資源化、環境負荷物質の管理・法令遵守、環境リスクマネジメントの実施状況などを個別に評価し、選定しています。

気候変動への対応

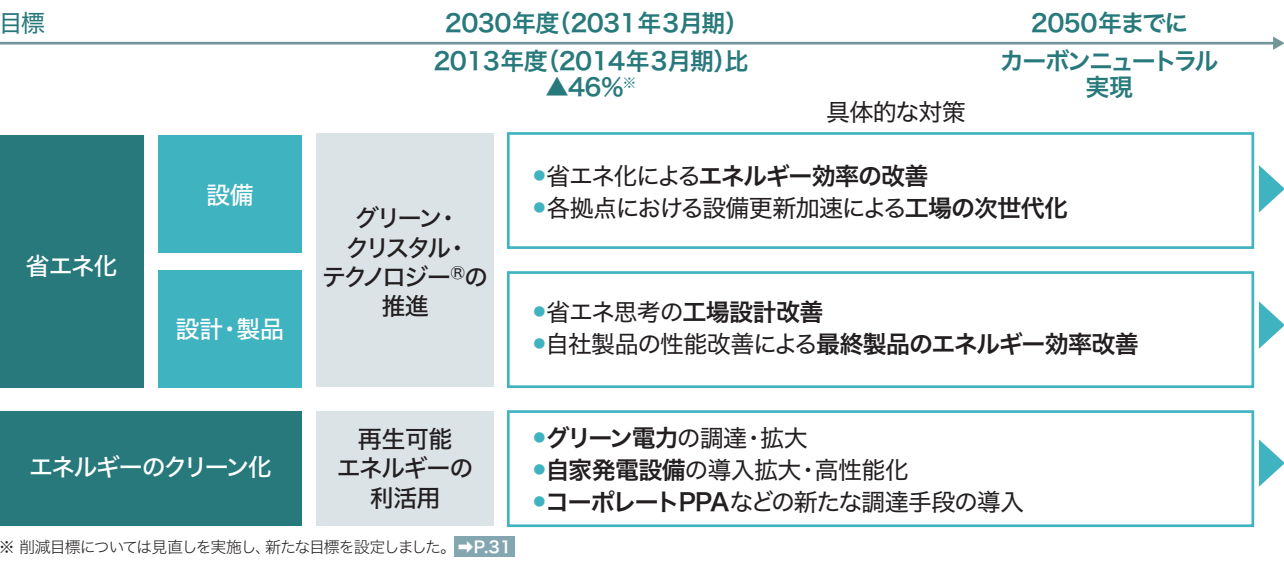
カーボンニュートラル実現に向けた取り組み

NDKグループは、2022年3月に、グループ全体として2050年までにカーボンニュートラルを実現する目標を掲げ、「カーボンニュートラル委員会」を設置しました。独自の環境配慮におけるコンセプト「グリーン・クリスタル・テクノロジー[®]」を活用し、さまざまな活動を展開しています。

2024年度には、(1)Science Based Targets initiative

(SBTi)認定取得に向けた準備と削減目標の見直し、(2)再生可能エネルギー導入、(3)主要製品のカーボンフットプリント算出を実施しました。また、2025年5月に「地球環境の未来に貢献する」を新たなマテリアリティ(重要課題)として掲げ、気候変動対応の加速を新中期経営計画の重点施策の一つに位置付けています。

カーボンニュートラル実現までのロードマップ



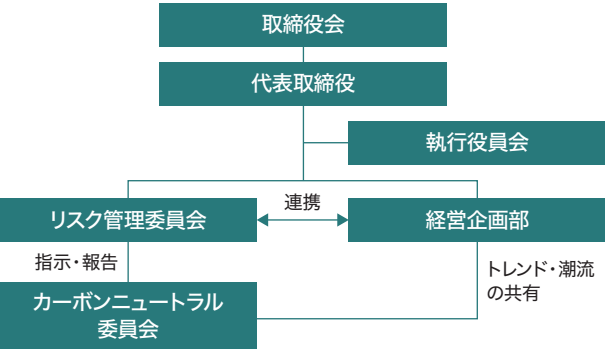
※ 削減目標については見直しを実施し、新たな目標を設定しました。→P.31

ガバナンス

執行役員社長を委員長とし、各本部長・副本部長を委員とするリスク管理委員会が、全社的リスクの特定・評価・絞り込み・モニタリングを行っています。併せて、マテリアリティ(重要課題)検討プロジェクト、社会情勢の変化や顧客要求の分析を行うESGチーム等と連携し、サステナビリティに関するマテリアリティの識別を行っています。識別されたマテリアリティについては、経営企画部が機会的側面を経営計画案に反映し、リスク管理委員会が脅威的側面のモニタリングを行い、取締役会が執行状況を監督しています。また、カーボンニュートラル委員会が気候変動リスク・機会の特定、影響の把握、対応案や削減目標の策定を行います。各委員会の活動結果は、定

期的に取締役会とリスク管理委員会に報告されています。

ガバナンス体制



環境

戦略

NDKグループでは、公共の利益に貢献する存在として、社会的責任と持続的成長の両立をめざし、ガバナンスや社内基盤の強化に向けた取り組みをいっそう推進しています。中期経営計画では、「ESG戦略」を重要施策と位置付け、2025年5月に「地球環境の未来に貢献する」を5つのマテリアリティ(重要課題)の1つに設定し、気候変動への対応を加速しています。

具体的には、2030年度にGHG排出量を2013年度比

46%削減、2050年にはカーボンニュートラルを達成することを目標として掲げていましたが、この目標については2024年度中に達成する見込みにて、新たな目標を後述のとおり設定しました。さらに、TCFD提言を踏まえ、4℃シナリオと2℃シナリオの両方を用いたリスクと機会の分析を進めています。2024年度は、現状分析と対応レベルの検討、開示項目の整理および4℃シナリオと2℃シナリオの両方を用いたリスクと機会の分析を実施しました。

リスク管理

NDKグループは、2024年度にサステナビリティ課題を含むリスク管理体制とプロセスを見直しました。新たな管理体制のもとでは、執行役員社長がリスク管理委員会の委員長を担うとともに、管理プロセスにおいては、社内外の事業環境を定期的

に見直し、「機会的側面」と「脅威的側面」に分けて分析しています。特に重要なリスクについては、機会的側面を経営計画案に反映する一方で、脅威的側面では、リスク管理委員会がモニタリングを行い、取締役会に報告しています。

分類			内容	時間軸
移行リスク	政策/規制	炭素価格等の上昇リスク	炭素価格等の上昇による操業コスト・部材コストの上昇	短期～長期
	業界/市場	顧客行動が変化するリスク	顧客行動の変化による脱炭素要求対応コストの上昇、非対応による売上減少	中期～長期
物理的リスク	急性	異常気象の激甚化に伴うリスク	気候災害による生産活動、部材調達の停止による売上減少	短期～中期
機会	製品/サービス	低炭素商品・サービスの開発・拡大による機会	炭素価格の上昇による環境配慮製品(小型・軽量・低消費電力)の販売機会の増加	中期～長期
	市場	市場へのアクセスに関連する機会	顧客からの脱炭素要求対応による競争力の向上	中期～長期

※ 時間軸については、短期を1年、中期を3年、長期をそれ以上としています。

指標と目標

2022年に公表したVision2030では、GHG排出量の削減目標として、Scope1・2排出量を2030年度までに2013年度比46%削減するという目標を掲げていましたが、この目標については2024年度中に達成する見込みとなったため、削減目標を見直し、新たな目標を設定しました。また、国際的なイニシアティブであるSBTi認定の取得に向けた申請を行い、審査が完了しました。

新たに設定した削減目標（2030年度）

- ・ Scope1および2で2023年度比42%削減
- ・ Scope3の主要カテゴリーで2023年度比25%削減

その他、環境に関わる取り組み

生物多様性の保全

NDKグループは、自社の事業活動が自然環境に影響を及ぼしていることを認識し、人と自然が共生できる社会の実現をめざしています。特に狭山事業所は、近隣に希少な植物が多く自生し、豊かな自然に恵まれています。こうした環境を維持するため、定期的に植栽の剪定を実施し、事業所敷地の緑化に努めるなど、生物多様性保全に取り組んでいます。



狭山事業所

廃棄物の削減とリサイクルの推進

NDKグループは、限られた資源の有効活用や廃棄物による地球環境への負荷を低減する観点から、廃棄物を分別・リサイクルすることにより、最終処分される廃棄物の削減に取り組んでいます。2009年度から製造拠点のリサイクル活動を本格的に開始し、年度中にゼロエミッションを達成しました。2010年度以降、2024年度に至るまでゼロエミッションを継続中です。

近年では、2022年4月に「プラスチック資源循環促進法」が施行されたことを受け、プラスチックを可能な限り廃棄物としない取り組みを進めています。製品部材や梱包に使用されたプラスチックについて、「なるべく長期間使用すること」「過剰な使用を抑制すること」を目標として、廃棄予定のプラ

スチック製緩衝材等をリユースステーションに集めるなどの取り組みを進めました。その結果、2024年度は、プラスチック製緩衝材等のリユース率目標30%に対して72%を達成しました。



プラスチック製緩衝材のリユースステーション

化学物質管理

化学物質については、PRTR法に基づき、対象となる化学物質について取扱量、排出量、移動量を把握し、行政への報告を行うとともに、有害化学物質（PRTR対象の第一種化学物質）の排出量（大気、水域、土壌などの環境への排出量）の

削減に取り組んでいます。作業工程の改善、不良率の低減を通じて、使用量削減に努めるとともに、汚泥の無害化処理により大幅な廃棄物の移動量削減を実現しています。

大気・水質汚染防止

水質保全に関しては、法令や条例の排出基準を遵守するため、事業所内に排水処理施設を設置し、循環型社会の実現に向けた取り組みを進めています。とりわけ、狭山事業所では、2008年度まで行っていた公共用水域への排出（入間

川への排出）を、下水道への排出に変更したことにより、2009年度以降は公共用水域への排水はゼロとなっています。

なお、NDKグループでは大気汚染防止法に該当する施設は保有しておりません。

人事役員メッセージ



事業環境が年々加速度的に変化するなか、持続的な競争力向上と成長を実現していくため、当社は2023年に人材マネジメントの基本となる人材育成方針を定めました。

それは、「全社員が『4つの志』で強固につながり、働く誇りと喜びに溢れた組織をめざす」というものです。

4つの志

◆ 品質

意識と行動を「品質」にフォーカスする

◆ 挑戦

未来を創り出す「挑戦」をあきらめない

◆ チームワーク

最強の「チームワーク」を築く

◆ 主体性

向上心を持ち「主体性」を磨く

この「4つの志」は、業務遂行の基本姿勢です。日々意識し実践することを通じて、個々の成長を図っていくことになります。

当社は、この人材育成方針の制定と並行して、人事制度を抜本的に改定しました。管理職、一般社員に順次導入した新制度では、成果や貢献に応じたメリハリある処遇が可能となり、さらに強化領域における外部人材確保も積極的に進めることができるようになりました。

私自身はこれまで、管理会計を中心に経営企画部門を統括してきました。昨年より総務人事部長として人事業務全般を担っています。

就任直後から、これまでに100名以上の社員との対話を

重ねてきました。この1on1の面談を通して、改めて認識することができたのは、当社には、高い専門性と情熱を持った素晴らしい人材が多数在籍していることです。

これからの事業成長を牽引する潜在力の高さ、さらには人を活かすことの重要性を、今、強く実感しています。

これまで当社は、高度な技術領域に挑み続け、長年にわたって豊富な経験知を蓄積してきました。毎年の新入社員にとっては、築きあげられたスキルやノウハウを習得すること自体が高いチャレンジ目標になりますが、周囲からのさまざまなサポートにより、それらを克服し、早期に活躍の場を広げられました。

このような技術の伝承・練磨の積み重ねが、当社の組織風土や「4つの志」の背景にあります。

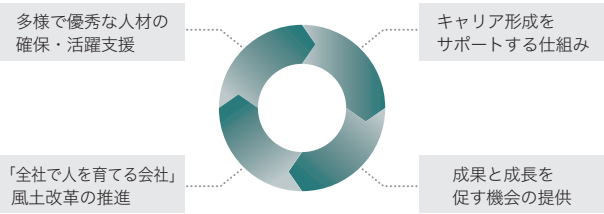
今後の人材戦略においては、これまで展開の柱としてきた全社共通施策に加えて、各組織の固有課題にも目を向け、対応していく必要があります。現場との対話を重ね、連携を深めながら、実効性のある施策を進めていきます。

さらに、社員一人ひとりが社内外の変化の兆しを捉え、自ら率先して行動を起こす感性や姿勢が、今後の事業成長における原動力になると確信しています。

人材の可能性を最大限に引き出すために、4つの志を共有する社員同士が、お互いに高め合うことができる、当社ならではの組織文化の醸成に邁進してまいります。

人材戦略

NDKグループでは、長期戦略「Vision2030」の実現に向け、「社会価値」「経済価値」と並び、「人材価値」を重要な柱に据え、社員一人ひとりの成長と活躍を支える取り組みを進めています。以下、4つの切り口から、現在の具体的な課題の現状を報告いたします。



- 「Vision2030」の実現に向け、「人材価値」を高める～世界と未来に革新をもたらす人材集団へ～
- **多様で優秀な人材の確保・活躍支援**
 - ・中期ビジョンの実現に向け、優れた人材の確保
 - ・“4つの志”を全社共有し育成を継続
 - **キャリア形成をサポートする仕組み**
 - ・女性社員のリーダー層への登用を促進
 - ・社員のライフステージに合わせたサポート施策の展開
 - **成果と成長を促す機会の提供**
 - ・キャリアデザイン面談の導入
 - ・「10年3キャリア」施策で経験の幅を広げ、成長を加速
 - **「全社で人を育てる会社」風土改革の推進**
 - ・各社員が今後の役割を担ううえで必要となるスキルが習得できる研修プログラムの展開
 - ・エンゲージメントサーベイと連動した風土改革の加速

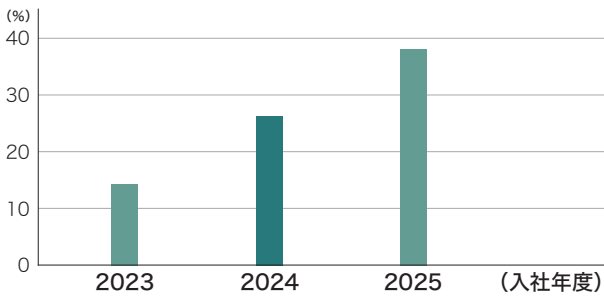
多様で優秀な人材の確保・活躍支援

今後の事業展開を着実に進めるには、多様なバックグラウンドや豊富な経験を持つ人材の参画が不可欠です。特に女性の活躍推進は、多様性の実現に向けた重要な柱と位置付けています。当社の女性社員比率は19.5%であることから、中途採用において「女性比率20%以上」という目標を掲げ、継続的な採用活動を展開しています。昨年度は、新卒・中途

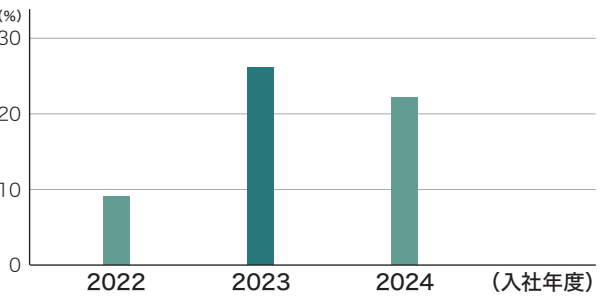
採用ともに目標を上回る成果を達成しました。

また、女性社員のキャリア形成支援とネットワーク構築にも力を入れており、女性社外役員とのラウンドテーブルを定期的に開催しています。第5回となる今年5月の会合では、世代や職種を超えた対話を通じて、キャリア意識の醸成と相互理解の促進を図りました。

新卒採用人材における女性の割合



中途採用人材における女性の割合



キャリア形成をサポートする仕組み

今年1月、長期的な事業発展を牽引する人材育成策として、「人材ローテーション」を積極的に実施する構想を社員に周知しました。その目的は、複数の職場経験・多様なスキルの獲得を通じて、環境変化のなかでも継続的に活躍できる人材を育成することです。

新卒入社の社員については、入社後、おおむね10年で3つの職場経験を積むことが、この施策の骨子です。これを支え

る施策として、各人が現時点での「キャリアビジョン」を考える機会を提供し、上司との対話を通じてキャリアへの理解を深めることを計画しています。一人ひとりの状況を丁寧に確認し、対象者に応じた育成施策を実践していきます。若手社員が「持ち味を活かしたキャリア経験を積み、主体的かつ意欲的に課題に挑戦することで、事業領域の変化に柔軟に対応できる人材が育つことを期待しています。

社会

成果と成長を促す機会の提供

社員一人ひとりの成長は、企業の変革を支える原動力となります。日々の業務を通じた上司や先輩からの助言に加え、全社的な集合研修を通じて、学びの機会を積極的に提供しています。研修では、新たな視点の獲得や参加者同士のネットワーク形成を通じて、業務への取り組み方に変化が生まれ、

成果につながる好循環が生まれています。2023年以降、研修体系の全面的な見直しを進め、現在では階層別・テーマ別に体系化されたプログラムが整ってきました。今後も、環境や技術の変化を踏まえた情報収集を継続し、研修内容の質と実効性の向上に努めていきます。

研修体系

	階層別研修		階層別／ビジネススキル研修		課題別研修			職種別／組織別研修			自己啓発
管理職・専門職	部長研修		評価者研修	英語研修	ファイナンス研修	海外赴任前研修	技術・品質保証	生産	営業	オンデマンド型eラーニング	
	課長研修										
一般社員	新任管理職研修		リーダー研修								
	中堅社員研修										
	2.5年目研修		実務担当者研修								
	新入社員研修										

「全社で人を育てる会社」風土改革の推進

「全社で人を育てる会社」とは、人材育成を特定の部署だけに任せるのではなく、会社全体で人の成長を支える文化を築いていくことを意味します。社員同士が互いに学び合い、成長を促し合う風土が育まれることで、育成は日々の業務と自然に結びつき、根付き、やがて組織の力として定着していきます。今後の事業展開においては、社員一人ひとりが社内外の動きに敏感に反応し、自ら必要な情報を取りにいき、変化の兆しをいち早く捉える姿勢が求められます。そうした感性や行動力を育むためには、組織風土そのものをより良いものへと進化させていく必要があります。2024年度には、社員の意識や職場環境に関する調査（エ

ンゲージメントサーベイ）を実施しました。そこで得られた社員の率直な意向は、今後の組織づくりを進めるうえでの大切な指針となります。当社はその声に真摯に耳を傾け、より実効性のある改善に継続的に取り組んでいきます。社員一人ひとりが日々の業務の中でアイデアを磨き、自由に提案や挑戦ができる環境づくりを推進していきます。現場から生まれる小さくても新たな発想を起点に議論が生まれ、それが事業の成長や新たな価値創出へとつながっていく。このような好循環が組織全体に広がっていくことこそが、当社が大切にしたい企業文化のあり方です。

社員有志による新規事業開発活動：『Qu-Artz』（呼び方：クアーツ）

当社では、社員有志によるユニークで創造的な活動を展開しています。2023年11月、公募形式で集まった十数名のメンバーが、イノベーションの手法やノウハウの習得、異業種交流を重ねながら、当社の新たな取り組みテーマを探索するプロジェクトを始動しました。このプロジェ

クト名称「Qu-Artz」は、水晶＝Quartzと、当社が自負する「社員の巧みな技（Art）」にちなんだものです※。部署や職種の枠を超えた自由な発想と協働により、「新しいコト」を創造する活動が継続しています。

※ Quartz に隠れた“Art”を抜き出しました。
水晶から何かをつくり出す、水晶でアートをするイメージです。

安全と人権を守るための取り組み

NDKグループは、社員が心身ともに健康かつ安全に、能力を十分に発揮しながら、働くことのできる職場環境の向上をめざし、その継続的な改善を図っていきます。また、自社

事業およびサプライチェーンを通して人権侵害を犯さず、加担もしないよう努めています。

労働安全衛生

安全衛生に関連する法令等とそれに基づく社内規程の遵守、安全衛生教育、安全点検、防災訓練の実施などの対策を講じており、職場における安全衛生上のリスクを特定・評価し、危険の除去および労働安全衛生リスクを低減することにより、労働災害の防止を図っています。さらに、社員が心身の

健康を維持しながら能力を十分に発揮できるよう、定期的な健康診断の実施、産業医面談の実施、メンタルヘルスチェックなどに取り組んでいます。また、コロナ禍の教訓を活かし、手洗いうがいの励行、消毒液の設置、マスクの配布など、職場内での感染症拡大を防ぐための対策も進めています。

人権リスクの管理

NDKグループは、社員の人権を適切に保護するため、各拠点に存在する人権リスクの把握に努めています。2024年度は、日本、中国、マレーシアの自社生産工場5カ所に対して、Responsible Business Alliance (RBA) のSAQ (セルフアセスメント) を活用しリスクの特定と管理を行いました。また、NDKグループ内の全従業員（派遣社員を含む）およ

び取引先などを対象に通報・相談を受け付ける窓口を設置しリスクの拡大防止や問題の早期発見に努めています。お客様やお取引先、地域社会など、ステークホルダーからの人権侵害に関わる通報・相談については、ホームページの「お問い合わせ」で受け付けています。

サプライチェーン全体で人権に配慮

NDKグループは、原材料などの調達において、品質、価格、管理能力、生産能力、技術力の評価はもちろん、環境保全や社会的責任（人権尊重・労働安全衛生・コンプライアンス、反社会的勢力や武装勢力との関係排除など）といったCSRへの取り組みも重視して取引先の選定を行っています。特に鉱物資源の調達においては、紛争地域および高リスク地域で強制労働や児童労働などの人権侵害、自然環境破壊、汚職などのリスクや不正に関わる組織の活動を助長しないことを方針としており、取引先に対しても、同様な調達を行わないように要請しています。また、従来から、取引先へサステナビリティ方針の説明を実施しており、主要な取引先に対してはCSRアンケートも実

施し、強制労働等の人権に関する対応を含めたCSRへの取り組み状況を確認、リスクの特定と管理を行っています。2024年度は、取引先2社に対して現地監査を実施し、重大なリスクがないことを確認しました。NDKグループでは、2025年9月には「英国現代奴隷法に関する声明」もホームページ上で公表し、自社事業およびサプライチェーンを通して人権侵害を起こさず、また加担しないように努めていることを明記しています。こうした取り組みについて、社員教育としてNDKグループCSRガイドライン・英国現代奴隷法の内容等のCSR研修、併せて理解度を測るためのテストを実施し、周知・浸透を図っています。

コーポレート・ガバナンス

WEB ガバナンスについてはこちら
https://www.ndk.com/jp/sustainability/governance/

基本方針

当社は、すべてのステークホルダーから「信頼され、尊敬される企業」であり続けるために、コーポレート・ガバナンスを経営上の重要課題の一つと位置付けています。企業価値を高めるため、経営効率の向上はもとより、経営監視機能の強化や法令遵守の徹底等に取り組み、次の5点を基本方針として、コーポレート・ガバナンスの強化を図っています。

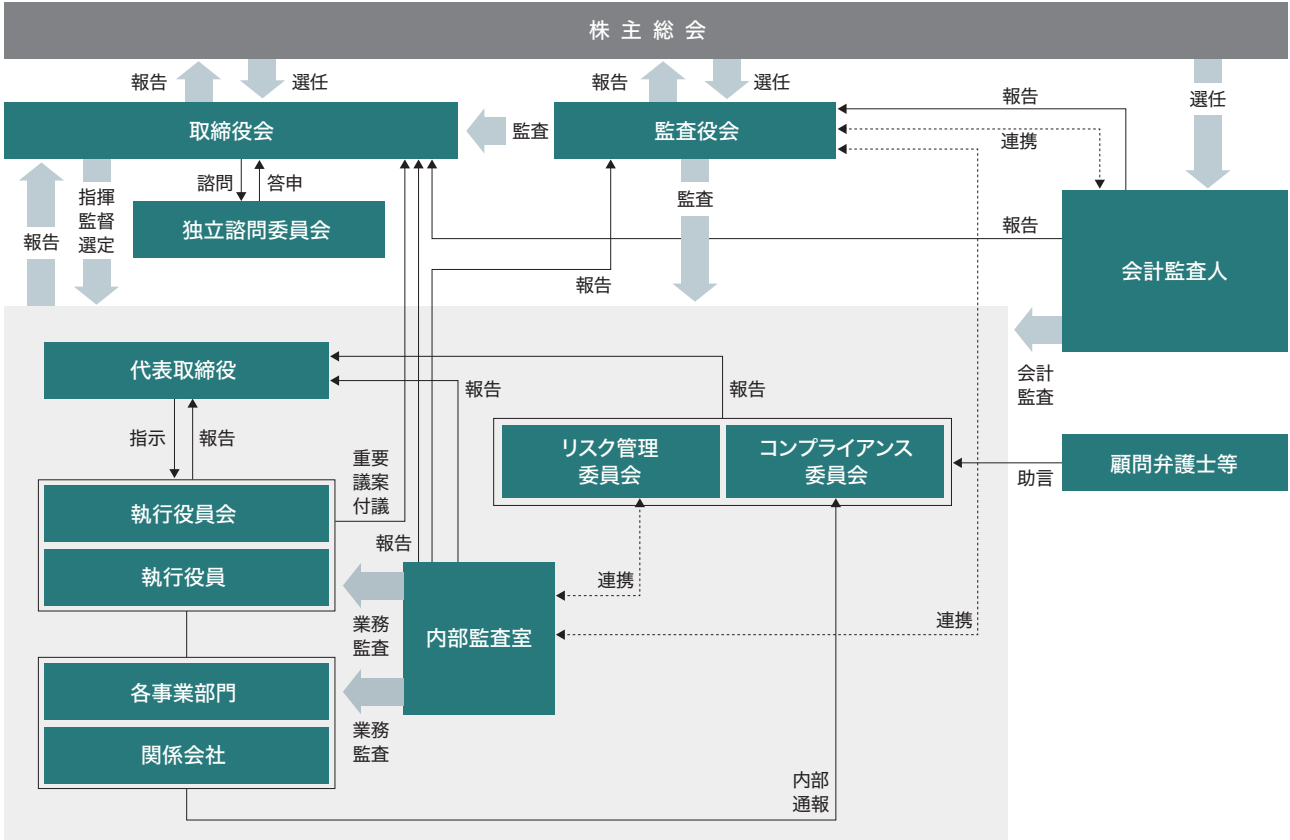
- (a) 経営の健全性、効率性、および迅速性を常に意識する
- (b) 取締役会の実効性を向上させる
- (c) 株主の権利を尊重し、平等性を確保する
- (d) 透明性を確保するため、適切な情報開示を行う
- (e) 株主以外のステークホルダーからも信頼を得られる、持続的な関係の構築を目指す

コーポレート・ガバナンス体制

機関設計として、当社は監査役会設置会社を採用しています。また、取締役・執行役員の選解任および報酬に関する取締役会の機能について、独立性、客観性、説明責任を強化するため、取締役会の諮問機関として、社外取締役を主要な構

成員とする独立諮問委員会を設置しています。これらにより、コーポレート・ガバナンスのさらなる充実と、公正で、透明性が高く、実効性のある経営を実現します。

ガバナンス体制



主なガバナンス組織

取締役会(2024年度17回開催)

当社は、取締役会を業務執行状況の監督を担う重要な機関と位置付け、そのモニタリング機能の強化に努めています。取締役会の実効性を確保するため、取締役の3分の1以上を独立社外取締役とし、ダイバーシティにも配慮した取締役会の構成としています。取締役会では、経営の基本方針や中期経営計画など、経営に関する重要事項を審議・決定するとともに、中長期的な企業価値の向上を目的に、議題設定と審議

機会の確保に注力しています。特に、コーポレートカレンダーに基づき戦略的に審議項目を配置し、継続的な議論を行う体制を整備しています。2024年度は、合計17回の取締役会を開催し、中期経営計画の決議、事業戦略の審議、サクセッションプランの検討など、グループ経営にとって重要な事項について活発な議論を行いました。

監査役会(2024年度14回開催)

当社の監査役会は、取締役の職務執行を監査する独立した機関として設置されており、業務の適正性を確保する役割を担っています。常勤監査役1名を配置し、社内の業務遂行に関する情報を収集するとともに、その情報を非常勤監査役

と適切に共有することで、監査機能の実効性を高めています。監査役会では、定期的な会合を通じて、業務執行状況の把握と意見交換を行い、経営の健全性確保に貢献しています。

執行役員・執行役員会(2024年度12回開催)

経営における監督と業務執行を分離し、業務執行における意思決定を迅速に行うことを目的として、執行役員制度を導入しています。取締役会は、事業領域ごとに選任した担当執行役員に対し、担当事業における執行権限を大幅に移譲することで、迅速かつ確かな意思決定が行える体制を整備しています。執行役員は、その合議体として、執行役員社長を議長とする執行役員会を構成しています。執行役員会は、取締役会

で決議された中期経営計画に基づき事業計画の策定を行うとともに、その事業計画に基づく進捗管理、将来の事業計画に関する討議を行っています。さらに、執行役員社長の諮問を受け、業務執行に関する重要事項の審議も行います。執行役員の業務執行状況については、取締役会に報告するとともに、取締役会の監督を受けています。

コーポレート・ガバナンス強化のあゆみ

1985年	内部監査室を設置
2006年	内部統制システム構築に関する基本方針制定
2008年	内部統制システム構築に関する基本方針改訂
2011年	役員退職慰労金制度を廃止
2014年	執行役員制度導入
2015年	社外取締役を選任 内部統制システム構築に関する基本方針改訂 NDKグループ行動指針制定
2018年	取締役会のもとに独立諮問委員会(取締役・執行役員の選解任・報酬を答申)を設置
2019年	NDKグループ行動指針改訂
2021年	取締役報酬に関する基本方針・役員報酬内規を制定
2023年	業績連動型株式報酬制度の導入 取締役報酬に関する基本方針の改訂 取締役会の付議事項に、中長期的な経営課題を議論する審議事項を追加
2024年	グループ間内部統制ワーキンググループの設置

コーポレート・ガバナンス

取締役候補者の指名

取締役は、「適切な知識・経験・能力を有していること」「当社の企業価値向上に貢献できること」「取締役会の多様性を確保できること」の3つの観点から、候補者を選定のうえ指名しています。社外取締役候補者については、上記に加え、東京証券取引所が定める独立性判断基準を満たす人材を候補とするよう努めています。

指名を受けた候補者は、代表取締役の検討を経た後、独立社外取締役を委員長とする独立諮問委員会に諮問し、その答申を踏まえて取締役会で決定しています。

役員報酬の決定プロセス

基本方針

取締役の報酬体系は、グローバル企業としての持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、企業価値の向上と連動したものとするとともに、優秀な人材を確保・維持するのにふさわしい水準・構成とすることを基本方針としています。

個々の報酬の決定に際しては、各職責を踏まえた適正な水準とし、具体的には、代表取締役・執行役員を兼任する取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬、短期的な業績連動報酬である賞与、ならびに中長期的な業績連動報酬である株式報酬により構成しています。一方、その他の取締役の報酬は、その職務に鑑み、基本報酬のみで構成しています。

基本報酬の個人別の報酬等の額の決定に関する方針

基本報酬は月例の固定報酬とし、属性、役位、職責等に応じて、他社水準、従業員給与の水準、経営環境等を総合的に勘案して決定しています。

その額は、役員報酬に関する内規に基づき、独立社外取締役を主要な構成員とする独立諮問委員会の答申を踏まえて取締役会で決定します。

短期的な業績連動報酬(賞与)の内容および額の決定に関する方針

賞与は、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため、業績指標を反映した現金報酬として、毎年一定の時期に支給します。

その額は、各事業年度の連結営業利益の目標値に対する達成度合いに応じて、役員報酬に関する内規に定める算定式に基づいた算定結果と個人別の貢献度等を勘案し、独立諮問委員会の答申を踏まえて取締役会で決定します。

非金銭報酬(株式報酬)の決定に関する方針

株式報酬は、中長期の業績と連動する報酬として支給し、当社株式の株価上昇によるメリットのみならず、株価下落によるリスクまでも株主と共有する仕組みとしています。その額は、株式給付規程の定めにより決定します。

基本報酬、業績連動報酬、非金銭報酬の割合

中期経営計画の目標達成時における役位ごとの役員報酬の構成比率(基本報酬、賞与、株式報酬の比率)の目安については、以下の表に示すとおり定めています。

	基本報酬	賞与	株式報酬
代表取締役、執行役員を兼任する取締役	63%	27%	10%
その他の取締役	100%	0%	0%

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性を継続的に検証・向上させ、企業価値の向上を図ることを目的として、毎年、取締役会の実効性評価を実施しています。2025年度は、取締役および監査役を対象としたアンケートを2025年4月に実施し、回答は外部機関へ直接提出する方式とすることで匿名性を確保しました。その後、外部機関が集計・分析した結果をもとに、2025年6月の定時取締役会において内容の確認と議論を行い、取締役会全体として実効性はおおむね確保されているとの評価に至りました。また、同年7月の取締役会では、評価結果を踏まえた改善施策について議論を行いました。

評価を通じて、①審議項目数・内容のさらなる充実、②役員向けトレーニング機会の整備、③社内外の役員間における意見交換の場の拡充などの課題が抽出され、共通認識として共有されています。

当社は、これらの課題に対する取り組みとして、取締役会事務局の機能強化を進めています。今後も取締役会の機能向上とガバナンスの強化、さらに将来のガバナンス人材の育成を目的として、若手社員を中心に、7月にコーポレートガバナンス改革タスクフォースを設置しました。

リスクマネジメント/コンプライアンス

リスクマネジメント体制

当社は、重大なリスクの未然防止および損害の最小化を目的として、リスク管理体制の整備・強化に取り組んでいます。リスク管理委員会を設置し、各部門と連携しながら、NDKグループ全体を対象とした横断的なリスク管理を推進しています。リスク管理委員会では、子会社のリスク管理状況も含めたモニタリングを行うとともに、重要リスクの特定と対応方針の明確化に努めています。内部監査室は、リスク管理の運用状況を監査し、その結果を定期的に代表取締役執行役員社長に報告しています。また、リスクが顕在化した際には、迅速かつ的確に対応し、損害の回避・最小化を図る体制を整備しています。

2024年度は、以下の6つを重点管理リスクとして識別し、それぞれに対する対応策を明確にしたうえでリスク管理計画を策定し、継続的なモニタリングを実施しました。

①デカップリングリスク

④関係会社管理リスク

②製品軍事利用風評リスク

⑤情報セキュリティリスク

③気候変動対応リスク

⑥業界再編リスク

今後も、外部環境の変化を踏まえた適切なリスク対応を継続し、企業価値の維持・向上に努めてまいります。

コンプライアンス体制および内部通報制度

当社は、法令および定款を遵守した企業活動を徹底するため、「コンプライアンス委員会」を設置しています。また、各グループ会社にも「コンプライアンス推進責任者」を任命し、グループ全体でのコンプライアンス体制の強化を図っています。

昨今、社会的に問題となっている人権侵害事案を踏まえ、コンプライアンス委員会主導のもと、全社的なCSR研修を実施し、コンプライアンス意識のさらなる浸透に努めています。

さらに、グループ各社において内部通報制度を整備しており、通報窓口として社内のコンプライアンス委員会に加え、社外の弁護士事務所にも通報先を設けています。

内部通報制度の運営にあたっては、通報者および調査対象者が不利益な取り扱い(例：人事評価・処遇等)を受けることのないよう、適切な配慮を行っており、安心して利用できる体制の構築と継続的な改善に努めています。

グループ間内部統制の強化

当社は、関係会社の業務の適正性と透明性を確保するため、「関係会社管理規程」に基づく体制を整備し、グループ全体における内部統制の強化に取り組んでいます。同規程では、管理主管部門による縦軸の管理と、各管理部門による横軸の支援を組み合わせたマトリクス管理を基本とし、NDKグループが社会的責任を果たすとともに、グループ全体の利益最大化および持続的成長をめざした統治体制を構築しています。

グループ間の統制をいっそう強化するため、「グループ間内部統制ワーキンググループ」を立ち上げ、決裁基準・稟議フロー・重要規程の統一に向けた取り組みを推進しています。また、「管理部門連絡会議」の企画・運営などを通じ、グループシナジーの最大化と内部統制の高度化を図っています。

社外取締役メッセージ

独立性と牽制機能を活かし、
持続的成長を支えています。

社外取締役
安樂 恒樹



企業理念の実践こそが、
企業文化を形づくる

社外取締役に就任してからの2年間、税理士としての知見を活かし、財務戦略やガバナンスの観点から、当社に対して助言を行ってまいりました。

そうしたなか、2025年7月に、当社は新たな企業理念「波動で未来を科学する」を策定しました。この理念は、当社の事業の本質と将来を見据えた方向性を端的に表現しており、社内外に向けた明確な存在意義の発信として極めて有意義なものです。しかし、理念は単なるスローガンで終わってはなりません。経営判断や日々の行動に根ざし、経営陣を含む社員一人ひとりに浸透してこそ、企業理念は企業文化として根付いていくものだと考えます。

そのためには、経営陣自らが理念の体現者となり、自身の言動を通じて社内外に示していく姿勢が重要です。私自身も社外取締役として、理念の浸透と実践に貢献すべく、独立した立場を保ちながら、健全な牽制機能を果たしていきます。

新中期経営計画の着実な推進に向けて

新たに策定された第3次中期経営計画は、構造改革と財務の安定化という2つのステップを経た当社が、次の成長段

階へと踏み出す戦略を描いたものです。外部環境の変化を踏まえ、長期的な視点での成長投資と、新領域での収益基盤強化の両立を図る内容は、当社の持続的な企業価値向上に資する計画として高く評価しています。

策定過程においては、中期経営計画がより実効性を持ち、株主や投資家の皆様の信頼を得られるものとなるよう、客観的な視点から実現可能性を検証しました。また、地政学リスクや経済環境の変化を見据えた多角的な視点からの提言も行っていました。

今後の実行段階では、組織全体の意識改革と人材育成が不可欠であると考えています。また、KPIを活用した進捗管理と戦略の遂行、そして意思決定体制の柔軟性とスピードも不可欠です。既存事業に固執しない新たな収益の柱を築いていくための体制強化も求められるでしょう。

このような当社の変革の局面において、私は、冷静な第三者として、また、新企業理念と新中期経営計画の実現に向けた良き伴走者として、当社の挑戦を支えてまいりたいと考えています。

企業が持続的に成長し、社会に貢献していくためには、株主の皆様をはじめ、従業員、取引先、地域社会など、多くのステークホルダーとともに企業価値を高めていく姿勢が不可欠です。私は、すべてのステークホルダーとの信頼関係の上に経営が成り立っていることをつねに意識し、社外取締役として、公正かつ誠実なガバナンスの維持に努めてまいります。

役員紹介



取締役

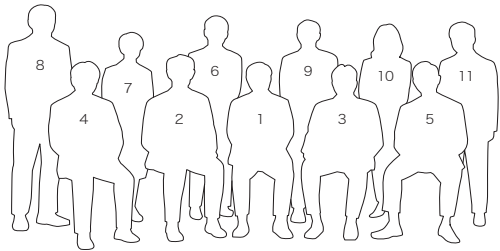
- 1. 代表取締役 執行役員社長
加藤 啓美
- 2. 取締役 常務執行役員 技術本部長
上木 健一
- 3. 取締役 常務執行役員 営業サービス本部長
及川 英之
- 4. 取締役 常務執行役員 生産本部長
菅原 賢一
- 5. 取締役 常務執行役員 管理本部長
竹内 謙
- 6. 取締役(社外)
安樂 恒樹
- 7. 取締役(社外)
寛 悦子
- 8. 取締役(社外)
相神 一裕

監査役

- 9. 常勤監査役
坂入 夏彦
- 10. 監査役(社外)
吉田 美菜子
- 11. 監査役(社外)
森田 功

執行役員

- 品質保証本部長
久保田 浩治
- 技術本部副本部長
若松 俊一
- 管理本部財務部長
山口 剛
- 特機事業部長
大西 直樹
- 管理本部総務人事部長
山口 寿美子



スキルマトリクス

	企業経営・戦略	グローバル	マーケティング・営業	R&D・技術	生産	財務会計	投資・M&A・リスク管理	人事・労務・人材開発	情報通信・DX	ESG・サステナビリティ	法務・コンプライアンス
加藤 啓美	●	●			●	●	●	●			●
上木 健一	●	●		●	●						
及川 英之	●	●	●								
菅原 賢一	●	●		●	●					●	
竹内 謙	●	●	●					●	●	●	
安樂 恒樹						●				●	●
寛 悦子		●						●	●		
相神 一裕	●	●	●				●				●

NDKの
成長
ステージ

1948-1964
〈 創業期 〉

日本初、
人工水晶の製造に成功

- 1948年 東京都中央区日本橋に設立
- 1949年 水晶振動子の製造販売開始(創業)
- 1950年 社名変更「日本電波工業株式会社」
- 1957年 東北大学に人工水晶と水溶性結晶育成の研究を依頼、人工水晶の研究開発に本格的に着手
- 1958年 人工水晶育成に成功(日本初)
- 1959年 水晶フィルタの製造開始
- 1960年 水晶発振器の製造開始
- 1962年 狭山工場建設起工式



- 1963年 人工水晶育成工場完成
ブランク切断研磨工場完成
- 1964年 組立ライン工場完成

1965-2007
〈 成長期 〉

用途の広がりにもない
生産／販売拠点をグローバルに拡大

- 1965年 カラーテレビ用水晶振動子量産開始
- 1974年 世界最小の音叉型水晶振動子を開発
- 1976年 古川エヌ・デー・ケー(生産子会社)設立



- 1979年 マレーシアに海外初の生産拠点を設立



- 米国に販売拠点として現地法人設立
- 1985年 世界初 ATカット水晶振動子を開発
- 1988年 シンガポールに販売子会社設立
英国に販売子会社設立
- 1989年 函館エヌ・デー・ケー(生産子会社)設立
- 1991年 携帯電話用TCXO量産ラインを確立
- 1994年 中国江蘇省蘇州市に生産子会社設立
- 1995年 香港に販売子会社設立
- 2002年 上海に販売子会社設立
- 2004年 北海道千歳市に千歳テクニカルセンターを開設

2008-2020
〈 低迷期 〉

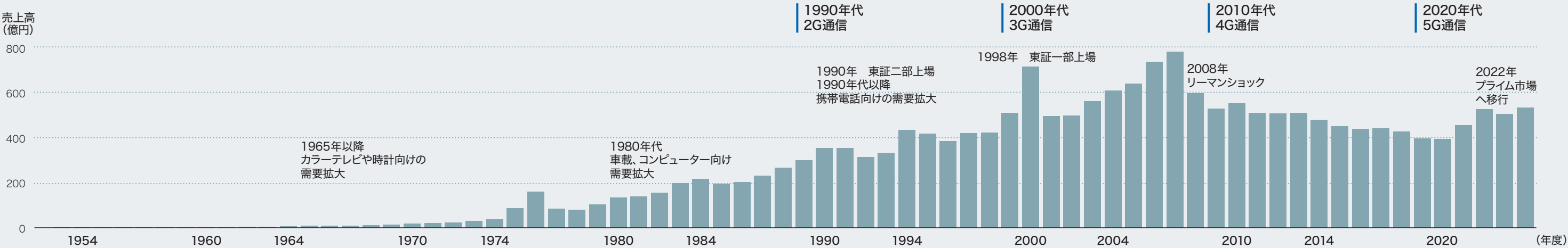
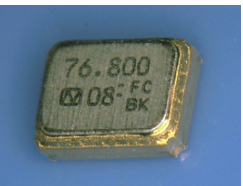
移動体通信向けを中心に競争激化
2019～2020年に構造改革を断行

- 2008年度 リーマンショックの影響を受け288億円の当期損失計上
- 2007年度～2014年度 移動体通信向けの水晶デバイスの競争激化により売上平均単価が2分の1になるなか、売上数量は1.2倍にとどまる
- 2017年度 移動体通信向け競争環境の激化が継続102億円の当期損失計上
- 2019年～2020年 構造改革を断行
- 2020年 中期経営計画(2020年度～2022年度)を初公表
資本増強を目的にA種種類株式を発行し、50億円の出資を受け入れ

2021-2025
〈 再成長へ 〉

車載向けとフォトリソ加工技術で
息を吹き返す

- 2020年 5Gスマートフォンの小型高周波(76.8MHz)ニーズ向け製品が、クアルコム・テクノロジー社より第1号認定※を取得し、販売を開始。当社の利益改善に大きく貢献
※ 5Gスマートフォン用チップセットの要求仕様最初に合致
- 2022年 第2次中期経営計画(2022年度～2024年度)を公表
2030年度を見据えてVision2030を公表
公募増資で40億円を調達
A種種類株式は全額償還
- 2023年 行動指針(4つの志)を制定
- 2025年 第3次中期経営計画(2025年度～2027年度)を公表
新企業理念「波動で未来を科学する」を策定



財務・非財務ハイライト

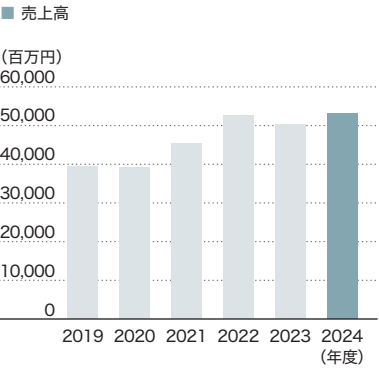
株主・投資家情報についてはこちら
https://www.ndk.com/jp/ir/

(百万円)

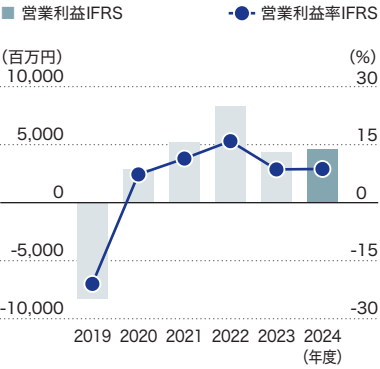
		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
主要財務指標	売上高	39,468	39,195	45,408	52,508	50,309	53,064
	売上原価	35,696	32,616	32,898	36,097	35,915	37,000
	売上総利益	3,771	6,579	12,509	16,410	14,394	16,063
	販売費及び一般管理費	5,922	5,495	6,565	7,722	8,274	9,456
	研究開発費	1,684	1,613	1,500	1,766	1,746	2,085
	営業利益※1	-3,835	-529	4,444	6,921	4,373	4,522
	営業利益IFRS	-8,286	2,844	5,180	8,327	4,344	4,622
	営業利益IFRS(特殊要因除く※2)	-1,998	-443	4,536	7,160	4,344	4,622
	税引前当期利益	-8,644	2,592	4,920	7,450	3,129	2,955
	当期利益	-8,709	1,976	5,455	6,181	2,334	1,792
	当期包括利益	-9,376	3,270	6,485	6,590	3,870	2,494
	棚卸資産	12,936	10,134	11,790	12,830	11,066	10,480
	有形固定資産	17,266	16,440	16,791	17,503	18,087	19,716
	有利子負債	34,325	35,722	27,133	27,251	26,154	29,552
	親会社の所有者に帰属する持分(自己資本)	5,349	13,552	20,037	24,039	27,373	29,170
	資産合計	54,547	63,054	61,220	64,197	66,171	71,522
	営業活動によるキャッシュ・フロー	948	124	4,560	6,564	8,528	6,109
	投資活動によるキャッシュ・フロー	1,204	313	-2,326	-3,234	-3,807	-4,453
	財務活動によるキャッシュ・フロー	-23	5,420	-8,910	-3,519	-2,953	1,912
	フリーキャッシュ・フロー	2,152	437	2,234	3,330	4,721	1,656
	現金及び現金同等物の期末残高	10,060	16,707	10,362	10,288	12,303	15,881
収益性	設備投資額※3	3,133	3,228	3,218	3,965	4,647	6,129
	減価償却費	3,697	3,104	2,974	3,101	3,274	3,427
	海外売上高比率	80.1%	82.3%	81.4%	84.2%	83.6%	84.6%
	海外生産比率	34.1%	33.7%	34.3%	40.1%	39.0%	36.7%
	平均為替レート(ドル/円)	109.10	106.17	112.86	134.95	144.40	152.48
	営業利益率IFRS	-21.0%	7.3%	11.4%	15.9%	8.6%	8.7%
	営業利益率IFRS(特殊要因除く※2)	-5.1%	-1.1%	10.0%	13.6%	8.6%	8.7%
効率性	ROE	—	20.9%	32.5%	28.0%	9.1%	6.3%
	ROIC※4	—	—	8.5%	12.2%	7.8%	7.7%
	資産合計回転率(回)	0.7	0.7	0.7	0.8	0.8	0.8
	有形固定資産回転率(回)	2.1	2.3	2.7	3.1	2.8	2.8
安全性	棚卸資産回転月数(月)	3.9	3.1	3.1	2.9	2.6	2.4
	親会社の所有者に帰属する持分比率(自己資本比率)	9.8%	21.5%	32.7%	37.4%	41.4%	40.8%
	流動資産比率	97.1%	318.5%	289.0%	341.7%	292.3%	357.7%
	固定長期適合比率	105.9%	43.1%	48.3%	45.7%	49.8%	47.2%
配当	D/Eレシオ(倍)	6.42	2.64	1.35	1.13	0.96	1.01
	1株当たり当期利益(EPS)(円)	-443.79	100.70	278.01	268.68	101.11	77.75
	1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)(円)	272.59	690.58	1,021.08	1,039.42	1,187.08	1,265.03
	株主資本配当率(DOE)	—	—	0.6%	1.9%	2.2%	2.4%
	1株当たり配当金額(円)	—	—	5.00	20.00	25.00	30.00
非財務指標	配当性向	—	—	1.8%	7.4%	24.7%	38.6%
	CO2排出量(t-CO2) Scope1	2,612	2,233	2,273	2,202	1,901	—
	CO2排出量(t-CO2) Scope2	91,684	78,638	78,687	75,238	59,871	—
	CO2排出量(t-CO2) Scope3	—	—	233,491	239,624	207,691	—
	従業員数(人)	2,994	2,463	2,378	2,417	2,366	2,334
	平均臨時雇用者数(人)	444	339	282	258	264	273
	管理職に占める女性労働者の比率	3.8%	4.8%	4.1%	3.3%	2.7%	2.8%
	中途採用における女性比率	—	—	—	9.1%	26.1%	22.2%
	従業員1人当たり研修時間(時間)	—	—	—	4.12	7.79	5.05

国際会計基準(IFRS)により連結財務諸表を作成 ※1 営業利益＝売上高－売上原価－販売費及び一般管理費－研究開発費 ※2 特殊要因の明細については、▶P.46
※3 持分適用関連会社のNDK SAW devicesから買い戻した建物土地取得費用約18億円を含む ※4 ROIC＝税引き後営業利益÷(運転資本＋固定資産)

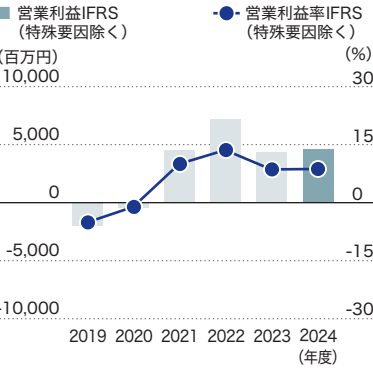
売上高



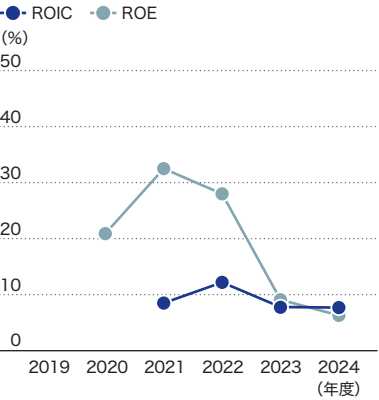
営業利益IFRS／営業利益率IFRS



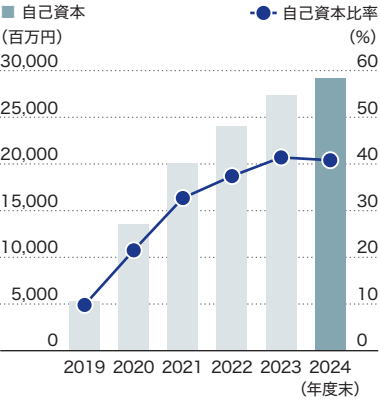
営業利益IFRS(特殊要因除く※2)／営業利益率IFRS(特殊要因除く※2)



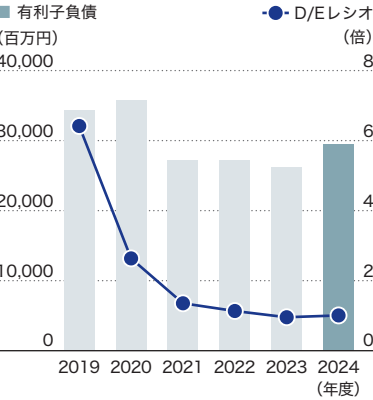
ROIC／ROE



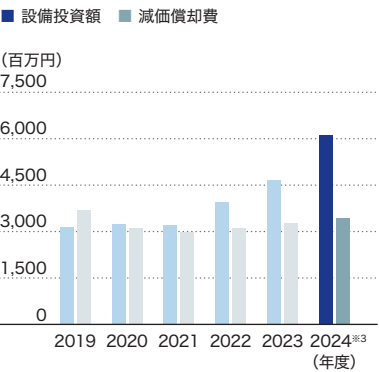
自己資本／自己資本比率



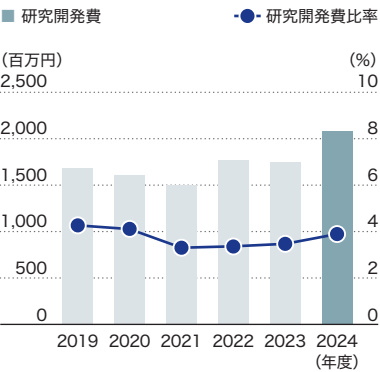
有利子負債／D/Eレシオ



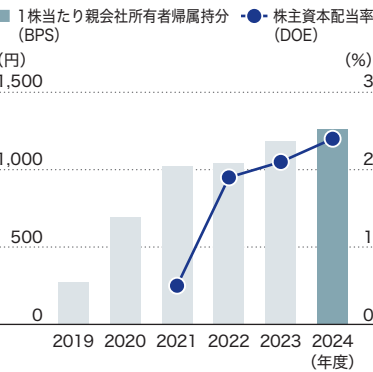
設備投資額／減価償却費



研究開発費／研究開発費比率



1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)／株主資本配当率(DOE)



※2 特殊要因の明細

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
中国子会社土地使用权及び建物売却益等						
構造改革費用	6,288	1,118	492			
SAW デバイス事業譲渡関連収益		4,405				
蘇州市政府からの補助金収入			1,136			
マレーシア工場浸水に伴うネット受取保険金				1,167		

会社・株式情報(2025年3月31日現在)

企業名	日本電波工業株式会社
本社	〒151-8569 東京都渋谷区笹塚1-47-1 メルクマール京王笹塚 TEL:03-5453-6711(代表) FAX:03-5453-6733
設立	昭和23年4月(1948年4月)
代表者名	代表取締役 執行役員社長 加藤 啓美
資本金	55億9千6百万円
従業員	674名、グループ 2,334名
事業内容	水晶振動子、水晶発振器、光学デバイス、周波数シンセサイザ、QCMセンサ、人工水晶及び水晶片(ブランク)等製品の一貫製造と販売
生産・開発拠点	狭山事業所 〒350-1321 埼玉県狭山市上広瀬1275-2 千歳テクニカルセンター 〒066-0009 北海道千歳市柏台南1-3-1 千歳アルカディアプラザ
国内生産拠点	古川エヌ・デー・ケー(株) 〒989-6233 宮城県大崎市古川桜ノ目字新高谷地16-1 函館エヌ・デー・ケー(株) 〒042-0958 北海道函館市鈴蘭丘町3-63(函館臨空工業団地)
海外生産拠点	ASIAN NDK CRYSTAL SDN. BHD. Lot 3, Persiaran Sabak Bernam (Section 26) Kawasan Perindustrian Hicom 40400 Shah Alam Selangor Darul Ehsan, Malaysia NDK QUARTZ (M) SDN. BHD. Lot 3, Persiaran Sabak Bernam (Section 26) Kawasan Perindustrian Hicom 40400 Shah Alam Selangor Darul Ehsan, Malaysia 蘇州日電波電子工業有限公司[Suzhou NDK Co., Ltd.] Building 19, Shishan Industrial Belt, 855 Zhujiang Road Suzhou New District, Suzhou, Jiangsu Province, China 215129

上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	6779
発行済株式総数 株主数	普通株式 23,128,605株 11,340名

大株主(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,174	13.72
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,397	6.04
SIX SIS LTD.(常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	1,000	4.32
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	794	3.43
株式会社りそな銀行	667	2.88
竹内 敏晃	623	2.69
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG(FE-AC) (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	616	2.66
株式会社埼玉りそな銀行	610	2.63
RE FUND 107-CLIENT AC (常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	540	2.33
BANK JULIUS BAER AND CO. LTD. SG FAO WILL FIELD CAPITAL PTE. LTD.(常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	379	1.64

持株比率は、発行済株式総数から自己株式の数(1,598株)を控除して算出しております。なお、当該自己株式には、2023年6月27日開催の第82回定時株主総会決議に基づき導入された業績連動型株式報酬の信託財産として、株式会社日本カストディ銀行(信託口)が所有する当社株式67,500株を含んでおりません。

その他の情報媒体

企業理念・会社案内
https://www.ndk.com/jp/company/



製品情報
https://www.ndk.com/jp/products/

サステナビリティ
https://www.ndk.com/jp/sustainability/

株主・投資家情報
https://www.ndk.com/jp/ir/