



統合報告書

2026

INTEGRATED REPORT



CONTENTS

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/>

編集方針

1章

About NDK

企業理念体系	4
NDKのあゆみ	5
At a Glance	6

2章

マネジメントメッセージ

トップメッセージ	7
管理本部担当役員メッセージ	11

3章

価値創造ストーリー

価値創造プロセス	14
NDKの強み	15
マテリアリティ(重要課題)	16
技術本部担当役員メッセージ	17
英国エンジニアからのメッセージ	19

3

4章

成長戦略

中期経営計画とポートフォリオ変革	20
車載、移動体通信、産業機器(含むAIデータセンター) 競争優位性	21
車載、移動体通信 市場見通しと戦略	22
産業機器(含むAIデータセンター) 市場見通しと戦略	23
IC開発強化	24
特機(防衛・宇宙・半導体プロセス) 競争優位性	25
特機(防衛・宇宙・半導体プロセス) 市場見通しと戦略	26
光学製品 競争優位性	27
光学製品 市場見通しと戦略	28
新規事業開発/DX	29

5章

ESG戦略

環境	30
人材戦略	34
安全と人権を守るための取り組み	38
ガバナンス	40
社外取締役メッセージ	44
役員一覧	45

6章

データ編

財務・非財務ハイライト	46
会社情報	48
株式情報	49

編集方針

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に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。

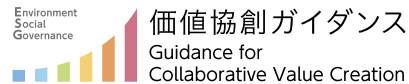
報告期間

2025年4月1日～2026年3月31日(2025年度)を原則としています。

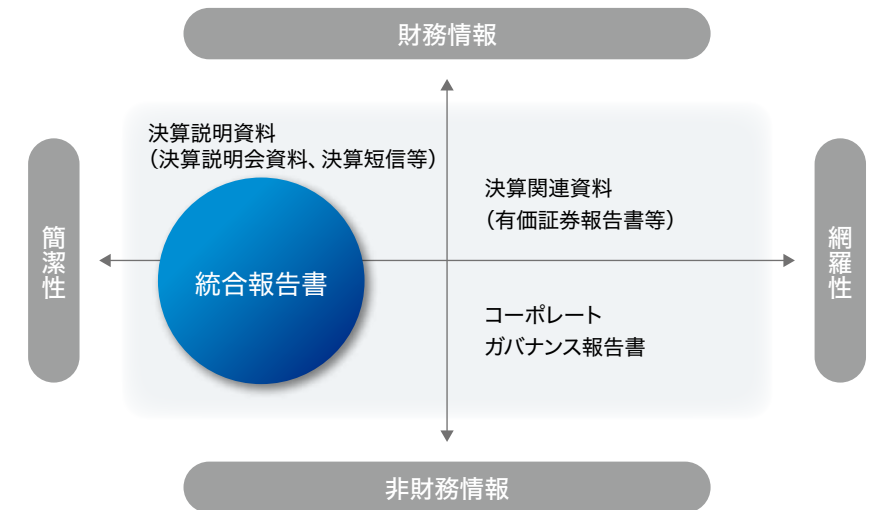
参照ガイドライン

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・レポーティング・スタンダード」を参考にしています。

発行時期 2026年9月



統合報告書の位置付け



統合報告書2026の構成・ポイント

1章	About NDK	企業理念「波動で未来を科学する」に込めた思いや、NDKグループの全体像を紹介しています。
2章	マネジメントメッセージ	成長の確度が高まった今、経営トップが語る戦略と価値向上への考えをお伝えしています。
3章	価値創造ストーリー	模倣困難な2つの基盤技術がなぜ強みなのか、NDKの競争優位の源泉を説明しています。
4章	成長戦略	Five Pillars + Oneで挑む事業ポートフォリオ変革と、用途別の成長戦略を説明しています。
5章	ESG戦略	成長を支える人材・組織・環境・ガバナンスなど、価値創造の基盤づくりを紹介しています。
6章	データ編	財務・非財務のデータや会社情報など、NDKを理解するための基本情報をまとめています。



〈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。

企業理念体系



企業理念体系についてはこちら
<https://www.ndk.com/jp/company/philosophy/>

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

波動要素技術こそ当社の強みと明確化・再定義し、保有する技術・開発する技術を社会課題の解決に注ぎ込みます。
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ことが日本電波工業の存在意義です。

4つの誓い
(経営指針)

「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、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。

4つの志
(行動指針)

品質

意識と行動を「品質」にフォーカスする

挑戦

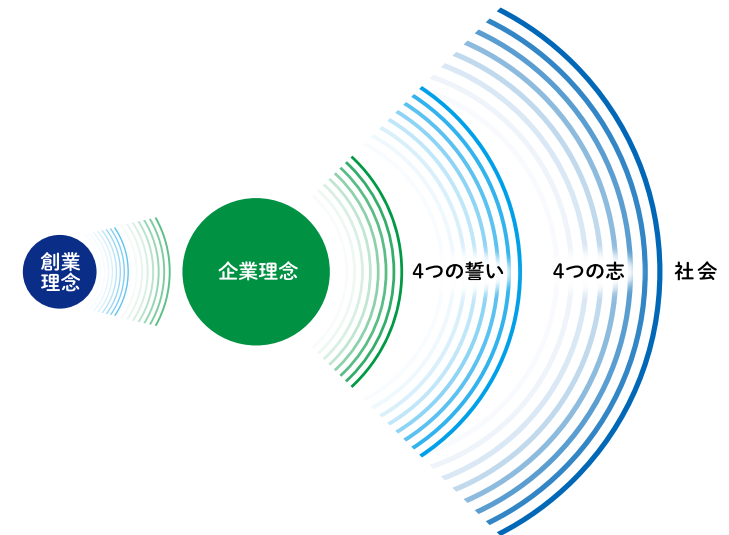
未来を創り出す「挑戦」をあきらめない

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



NDKのあゆみ

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 日本初 人工水晶育成に成功
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
ブラッ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 〉

用途の広がりにともない
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(2025年閉鎖)
1998年 台湾に販売子会社支店を開設(2024年現地法人化)
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

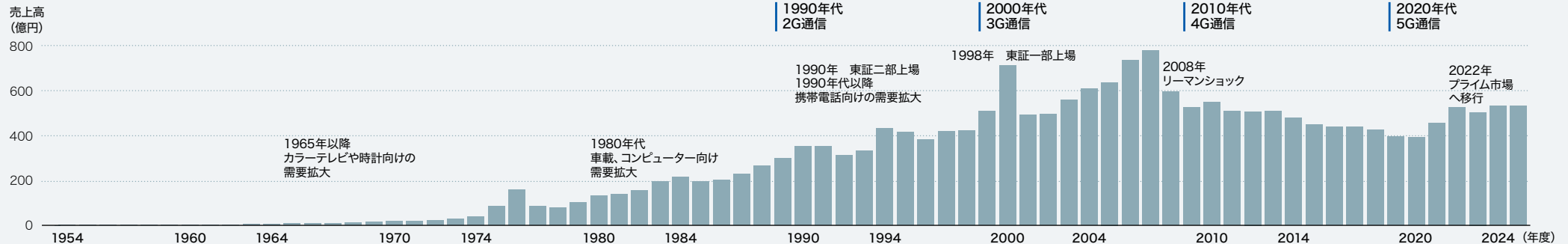
- 2008年度 リーマンショックの影響を受け288億円の当期損失計上
2007年度～2014年度 移動体通信向けの水晶デバイスの競争激化により売上平均単価が2分の1になるなか、売上数量は1.2倍にとどまる
2017年度 移動体通信向け競争環境の激化が継続102億円の当期損失計上
2019年～2020年 構造改革を断行
2020年 中期経営計画(2020年度～2022年度)を初公表
資本増強を目的にA種類株式を発行し、50億円の出資を受け入れ

2021-2026

〈 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)ニース向け製品が、クアルコム・テクノロジーズ社より第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に最初に合致
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



At a Glance

波動を起点に社会課題の解決に貢献する提案型企業への転換を図る

財務

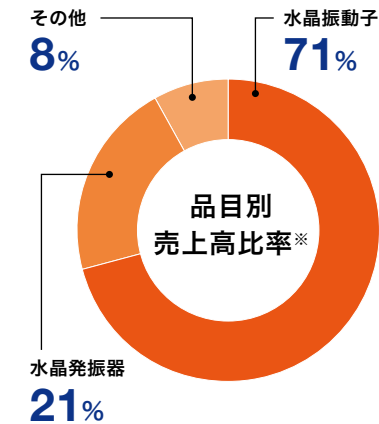
	〈2025年度〉	〈2027年度※〉 ※中期経営計画の最終年度	〈2030年度※〉 ※Vision2030
売上高	546億円	700億円	1000億円
営業利益率	6.1%	10.0%	20.0%
ROE	6.8%	10.0%以上	
ROIC	4.5%	9.0%以上	
研究開発費	〈2025年度〉28.3億円	〈2026年度計画〉36.0億円	
設備投資	200億円	2025-2027年度の3年間累計	
自己資本比率	41.8%	2026年3月末	
海外売上高比率	83.3%	2025年度	

非財務

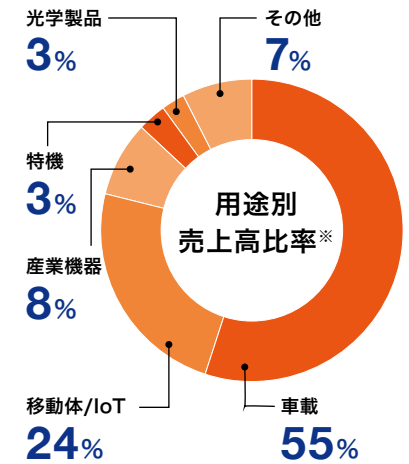
GHG排出量	〈2023年度〉	〈2030年度〉
スコープ1/2	62,016t-CO ₂	42%削減
スコープ3	170,331t-CO ₂	25%削減
従業員数（連結）	2,313名	2026年3月末
中途採用における女性比率	21.4%	2025年度
エンゲージメントスコア	62.4ポイント	2025年度

事業概要

品目別売上高比率



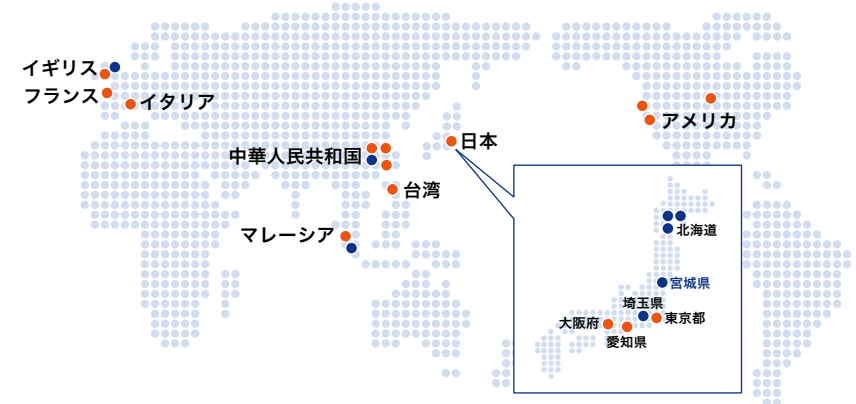
用途別売上高比率



※ 2026年3月期現在

国内・海外の主要拠点

●営業拠点 ●生産・研究開発拠点



トップメッセージ

積み重ねてきた“成長への布石”を
AI時代の成長ドライバーとして
企業価値のいっそうの向上に
努めてまいります。

代表取締役 執行役員社長

加藤 啓美

トップメッセージ

■2025年度の総括

「成長の確度」が大きく高まった一年

私は2025年度を、中長期ビジョン「Vision2030」の実現に向けて「成長の確度が飛躍的に高まった一年」と総括しています。

2026年3月期の連結売上高は前期比2.9%増の546億円となりました。一方で、営業利益は33億円(同27.4%減)にとどまりました。この減益要因は、Vision2030の達成に向けた研究開発、DX、次世代生産ラインへの先行投資を積極的に実行したことにあります。短期的な利益を追うよりも、将来の飛躍に必要な戦略投資を優先すべきとの判断によるものであり、この局面で投資を緩めずやり遂げたことに、私は確かな手応えを感じています。

事業環境に目を向ければ、生成AIの爆発的な普及を背景としたAIデータセンター向け需要は、当社の想定を遥かに上回るスピードで拡大しています。ハイパースケーラーによるインフラ投資は過去に類を見ない規模に達し、AIサーバや光トランシーバに搭載される高精度タイミングデバイスへの需要は、まさに著しい成長を続けています。

そうしたなかで当社は、この時流を確かに捉えているという実感があります。IC内製化という戦略的意思決定、フォトリソ加工技術の高度化、次世代生産ラインへの切り替え——長年積み上げてきた布石が、AIデータセンター向け需要の急拡大という市場環境に対して、まさに最適な形で機能し始めています。需要の立ち上がりは想定以上のスピードでしたが、事前に進めていた技術開発と設備投資が功を奏し、その変化に対応することができました。

中期経営計画2年目にあたる2026年度は、売上高625億円、営業利益52億円(営業利益率8.3%)を計画しています。2027年度に掲げた売上高700億円、営業利益率10%以上は、もはや「めざす目標」ではなく「射程圏内の通過点」として捉えています。

■成長戦略「Five Pillars + One」

事業ポートフォリオ変革が大きく進展

当社は、持続性のある高収益体質を確立するため、事業ポートフォリオの変革を強力に推し進めています。その中核となるのが「Five Pillars + One」構想です。

これは、安定的なキャッシュ創出領域である「車載(Pillar 1)」および「移動体通信(Pillar 2)」で得た原資を、高い成長性と収益性が見込まれる「産業機器(Pillar 3)」「特機(Pillar 4)」「光学製品(Pillar 5)」という3つの成長領域へ大胆に再配分し、さらにその先を見据えて、「新規事業(+ One)」を育てるという構想です。

キャッシュ創出領域:「車載・移動体通信」を収益基盤に

キャッシュ創出領域では、「車載(Pillar 1)」がADASの高機能化を追い風に堅調に伸長し、安定収益の基盤となっています。「移動体通信(Pillar 2)」では、5Gスマートフォン向けに業界最小サイズの水晶振動子と新規開発品を投入し、収益性の向上を進めています。ここで創出したキャッシュを成長領域へ再投資することが、「Five Pillars + One」の基本的な考え方です。各成長領域で市場環境や顧客ニーズの変化を確実に捉えつつあり、事業ポートフォリオ変革の手応えを感じています。



成長領域:3つの柱が確かな成長軌道へ

成長領域の3本柱は、いずれも確かな軌道に乗っています。

「産業機器(Pillar 3)」は、AIデータセンター関連の売上高は2025年度の18億円から2028年度には9倍以上への拡大を見込むなど、当社の成長を牽引する最大のエンジンとなっています。

「特機(Pillar 4)」は、防衛関連予算の拡大とQCM(Quartz Crystal Microbalance)センサの半導体プロセスに向けた展開により、2025年度から2028年度にかけて約2.2倍の成長を計画しています。QCMセンサはナノグラム単位の質量変化をリアルタイムに検出する当社独自の技術で、半導体製造装置における歩留まり改善への貢献が期待されています。

「光学製品(Pillar 5)」は、映像機器向けローパスフィルタで培った技術を、半導体露光装置向けの高出力レーザー用水晶波長板へと展開し、約1.9倍への成長を計画しています。

トップメッセージ

AIインフラの進化が高める当社技術の価値

AIデータセンター市場の拡大は、単なる数量的な需要増加をもたらしているだけではありません。データ処理の高速化・大容量化が進むなかで、高精度なタイミング制御そのものの重要性が飛躍的に高まっています。

電子機器や無線通信システムにおいて、正確なクロック信号はシステム全体の性能と信頼性を支える基盤技術です。とくにAIデータセンターでは、サーバやスイッチ間を結ぶ光通信の高速化が急速に進み、通信速度は400Gbpsから800Gbps、さらに1.6Tbpsへと進化しています。こうした環境では、膨大なデータを低遅延かつ安定的に伝送するため、これまで以上に低ノイズ・高精度なタイミングデバイスが求められています。

当社は、高純度人工水晶育成技術とフォトリソ加工技術を核として、高周波化・高精度化に継続的に取り組んできました。こ

れらの技術はAIインフラの高度化が進むほど重要性を増しており、Pillar 3である産業機器事業の成長を支える競争優位の源泉となっています。

■成長投資

跳躍のステージに向けた先行投資

現中計期間は、明確に「投資の3年」と位置付けています。3年間累計で営業キャッシュフロー235億円を創出し、うち185億円を成長投資に優先配分していきます。積み上げてきた利益とキャッシュ創出力を原資に、事業構造の変革に向けた成長投資を一気に加速していきます。

研究開発費は2025年度28億円から2026年度36億円へ、設備投資は65億円から100億円へと大きく引き上げます。こうした先行投資は、費用計上が先行する一方で、売上・利益への寄与は数年後に顕在化するため、収益性を一時的に押し下げます。それでも投資を止めない理由は明快です。Vision2030、そしてその先の企業価値向上は、今この局面で先行投資を断行できるかどうかにかかっていると確信しているからです。

とくに重要な意味を持つのが、「工場を新設せず、人員も増やさことなく、生産性を飛躍的に引き上げる」ことで、売上高1,000億円規模の生産体制を実現することです。

このように、固定費を抑えたまま利益成長を実現する「筋肉質な成長」という姿はすでにポジティブな手応えとして現れ始めており、2027年度後半から2028年度にかけて、投資の刈り取りが本格化していきます。

■技術戦略

「水晶メーカー」から
「波動ソリューション企業」へ

当社は2025年9月、企業理念を「波動で未来を科学する」に刷新しました。これは単なるスローガンの変更ではなく、自社の存在意義そのものを再定義したことを意味します。

なぜ「波動」なのか。私たちは長年「水晶メーカー」と呼ばれてきましたが、周波数のフロンティアを追い続けるためには、素材を水晶に限定せず、電波・音波・光波を含む「波動」の広い概念で技術を捉え直す必要があります。

揺るがぬ強み——2つの独自技術基盤

当社の競争優位は、中国や台湾などの他社が容易に追従できない2つの技術基盤——世界トップレベルの高純度人工水晶育成技術と、業界最大級の4インチウエハによるフォトリソ加工技術にあります。フォトリソは装置構成からプロセス条件まで自社独自に設計しており、他社が入り込む余地は極めて限定的です。フォトリソ加工技術によって生み出される「超小型」「高周波」「低位相雑音」の3つの特性は、通信の高速化が進むほどに当社の競争力を高めます。

第3の武器——「IC内製化体制」

この2つの強みに、2025年度に構築した「IC内製化体制」が第3の武器として加わったことで、当社の姿は大きく変わりました。原石からIC、そして最終製品である発振器まで、一貫して自



トップメッセージ

社設計できるタイミングデバイスメーカーという位置付けです。

この立ち位置は、AIデータセンター向けをはじめとする新市場において、開発スピード、顧客要求への即応力、収益構造のすべてで決定的な差別化要因となります。英国で優秀なICエンジニアチームを採用できたことは、グローバル開発体制構築の重要な第一歩と位置付けています。



素材の広がり——シリコンMEMSへ、原子発振器へ

「波動」という事業コンセプトのもと、素材の広がりも本格化しています。シリコンMEMSは、将来的に水晶では対応が難しい超小型・低周波領域をカバーするタイミングデバイスとして開発を進めています。「水晶の代替」ではなく「水晶との共生」により、当社は幅広い顧客ニーズに応える提案型企业へと進化していきます。

さらにその先を見据えて、総務省のナショナルプロジェクト「電波資源拡大のための研究開発」にも参画し、次世代通信向けの原子発振器を含む高安定高周波クロックの研究開発に着手しました。原子発振器は、水晶にもMEMSにも依らない、周波数生成の概念そのものを新しく塗り替える技術であり、2030年以降を見据えた次の主役候補と位置付けています。

■Vision2030の進捗状況

「ポートフォリオ・技術・人材」を三位一体で推進

Vision2030の売上高1,000億円、営業利益率20%以上という目標達成に向けた絵姿は、「ポートフォリオ・技術・人材」の三位一体で描いています。

前述したポートフォリオ改革によって、当社は車載・移動体依存から脱却し、AI・防衛・半導体という成長領域を第3・第4・第5の柱として育てています。この転換を可能にするのが、技術力の進化と広がりです。水晶・IC・光学・MEMSと引き出しを増やし、変革を実装するのは人材にほかなりません。DX・AI人材のリスクリング、部門を越えた実務経験を通じた経営視点を持つ人材の

育成と、グローバル人材との融合を進めています。

これら取り組みを一体的に進めることで、かつて「ビジョン」と呼んでいた2030年の姿は、今や「達成すべき目標」として、実現に向けた具体的な道筋が見通せる段階に入っています。私は、Vision2030の達成に向けた基盤は着実に整いつつあると確信しています。

■ステークホルダーの皆様へ

「その先」を見据えて成長の柱を育てていく

経営者の役割は、将来を見通すことにあります。Vision2030の実現を見通せる段階に入った今、私の視線はすでに2030年のその先に向いています。原子発振器のような、まだ市場化されていない領域にも当社の波動要素技術は必ず貢献できるはずで、失敗をおそれず、打率3割で十分という精神で複数の芽を並行して育て、次の成長の柱を築いてまいります。

最後に、私が経営者としてお約束するのは、次の3点です。第一に、2027年度の中計目標(売上700億円・営業利益率10%)を通過点として達成すること。第二に、Vision2030の1,000億円・営業利益率20%を、単なる規模拡大ではなく、収益性と資本効率をともなう“質の成長”として実現し、企業価値を高めていくこと。そして第三に、失敗をおそれず複数の挑戦を重ねながら、2030年以降の成長を支える新たな柱を育てていくことです。

株主・投資家の皆様、お客様、そして日々ともに挑戦を続ける社員の皆様の期待に、必ずや応えてまいります。

管理本部担当役員メッセージ

経営の“背骨”を入れ替える 構造変革を通じて 長期の成長期待に 応えてまいります。

取締役 常務執行役員 管理本部長
竹内 謙



■経営基盤改革の全体像

次の10年、20年の成長に 耐えうる経営基盤を

当社は今、将来にわたる成長を支える経営基盤を根本から作り直す局面にあります。そのなかで私が管理本部長として果たすべき役割は、構造変革を確実に前に進めることに尽きます。いま当社が進めている変革は、短期的な業績調整ではありません。基幹システム、生産設備、人事制度、経営管理の枠組み——経

営基盤のすべてを次の10年、20年の成長に耐えうる姿へと改革していく“背骨の入れ替え”に相当する作業です。

こうした構造変革のありようは、投資家の皆様との対話の質的な変化にも表れています。足もとの株式市場における当社への評価は、短期的な業績だけでなく、中期経営計画の達成やVision2030、さらにはその先の企業価値向上への期待を織り込んだものへと変化してきていると感じています。「1,000億円をどう実現するのか」「その先の成長をどう描くのか」——投資家の皆様との対話の中心は、今やこうした中長期のテーマへと移り

つつあります。

この期待に応えるため、私は経営基盤の再構築において、次の3つの領域に重点を置いています。第一にDXを核とした業務プロセスと組織デザイン、第二に資本効率を意識した経営管理、第三に人材の主体性と実行力——以下、この3点を踏まえた施策や考え方をお話しします。

■DX推進

40年ぶりの基幹業務システム刷新を、 ビッグバン方式で完遂

経営基盤改革の中核は、2025年10月に国内稼働を開始した基幹業務システム(SAP)の刷新です。老朽化した基幹系システムが企業競争力の制約となる「2025年の崖」が指摘されるなか、当社は40年以上使い続けてきた旧システムから脱却し、本社・狭山事業所および国内生産関係会社で同時稼働による一斉切替を実施しました。段階的移行に比べ難易度は格段に高い方式ですが、重大なシステムエラーを一件も起こさず稼働させ切ったことは、業界内外から高い評価をいただいています。

導入にあたって最も重要な意思決定は、「Fit to Standard」を買ったことです。基幹システム刷新でしばしば直面するのが、パッケージを自社業務に合わせようとアドオン(追加改修)が積み重なり、システム更新のたびに追加コストが膨らむという構造的な課題です。当社は長期の運用継続性を見据え、業務プロセスをシステムに合わせる決断を下しました。結果として「アドオンゼロ」で、将来のグローバル展開・AI活用にも耐える基盤を手

管理本部担当役員メッセージ

入れることができました。

もっとも、現場の負荷は経営として謙虚に受け止めるべきものです。40年の業務慣習を短期間で変えることは容易ではなく、部門横断のプロセス整流化やマスター運用の高度化には、多くの社員に苦勞をかけています。この一つひとつの課題に丁寧に向き合い、SAPを本来の「業務を支える基盤」として十分に機能させることが、当面の最重要課題です。SAPがその役割を十分に果たすことで、グループ全体の数字がデیلیーで連携・可視化され、経営



が“旬の情報”に基づいて判断を下せるようになります。2027年度中には海外関係会社への展開を完遂し、その基盤のうえにAIとデータドリブン経営を実装することが次のフェーズになります。

■生産性向上

敷地も人員も増やさず、生産性を3倍へ

生産面では、老朽化した旧世代ラインから、生産性3倍・消費電力1/4を実現する次世代ラインへの入れ替えを2030年までに完遂する計画です。函館NDKではAIデータ分析システムの導入を開始し、歩留改善と異常検知の高度化に着手、自動搬送ロボットの活用も始まりました。

こうした取り組みの先に描いているのは、「敷地も建屋も人員も増やすことなく、売上1,000億円を実現する」姿です。固定費を膨らませずに成長を実現することこそ、資本効率の向上そのものです。設備投資という“ハード”と、DXという“ソフト”を一体で推進することで、製造人員一人当たりの生産性を2030年度には2023年度比で約3倍まで引き上げ、投下資本当たりの付加価値創出力を大きく高めていきます。

■財務戦略・投資マネジメント

「資本効率」を最優先に、投資判断の質を高める

財務面では、これまで健全化に軸足を置いてきましたが、現中計期間は蓄積したキャッシュを一気に成長投資へ振り向ける

「投資フェーズ」に入っています。3年間累計で営業キャッシュフロー235億円のうち185億円を成長投資に、残余を借入返済と株主還元に分するキャピタルアロケーションを明示しています。

この局面で問われるのは、投資判断そのものの「質」です。従来は投資回収年数を主眼に置いていた設備投資審議に、IRR（内部収益率）とNPV（正味現在価値）を導入し、資本コストを上回るキャッシュフローを生む投資か否かを判断軸に据えることとしました。この新しい基準を適用してみて改めてわかったのは、老朽化ラインの更新投資が、実は極めて資本効率の高い投資であるということです。判断軸を変えることで、これまで見ていなかった“投資の価値”が可視化されたのです。

2026年度は、ROIC経営を全社に浸透させる社内教育プログラムを本格展開します。既存キャッシュカウ事業のROICを起点に、これを上回る資本効率の事業をいかに育てていくかという議論を、社内で活性化させていきます。

■人材戦略・組織改革

挑戦を後押しする風土を醸成し、経営視点を持つ人材を育てる

私が入材戦略で最も強く意識しているのは、「次の柱を生む人材と風土」の醸成です。Vision2030の実現、そしてその先の成長は、既存の枠にとらわれず未知の領域に踏み込む挑戦心を持つ人材を、いかに増やせるかにかかっています。

当社でこれまで取り組んできた新人事制度導入により、グルー

管理本部担当役員メッセージ

ブ各社が同じ視点で人を育てる基礎ができました。次のフェーズは「人材の育成」です。当社が掲げる育成策「10年3キャリア」は、若手のうちに異なる職務を経験することで、組織を越えた多様な視点を持ち、活躍を拡大させようとするキャリア形成の新たな提案です。異なる技術領域や商品領域を横断的に経験してキャリアを積むことで、所属組織の部分最適に陥らず、他部門や全社を俯瞰した視点を持つ人材の活躍を後押しします。とくに若手社員を対象に、一人ひとりのキャリアデザインを対話で支える面談を開始し、制度を実効性のある仕組みへと育てています。

一方、風土改革の手応えも確かなものになりつつあります。「4つの志」で掲げた「挑戦」と「主体性」は、若手を中心に着実に現場へ根づいてきました。私たちが「さあ、失敗しましょう」と呼びかけるのは、正しい方向に向かった失敗ほど、組織の学習と進化を加速させると確信しているからです。

その象徴となる事例も生まれています。3年目社員が自動車業界の情報セキュリティ評価基準のTISAX取得プロジェクトのプロジェクトマネジメントをやり切ったこと、1年目社員がAIを活用したデータ分析レポートを自ら構築したこと、若手主体のタスクフォースが取締役会に建設的な提言を行ったこと——これらは、挑戦を後押しする文化が根付きつつある証だと受け止めています。

そのうえで本格的に進めていきたいのが、冒頭に掲げた「次の柱を育む人材と風土」の醸成です。現在の「Five Pillars」の育成と並行して、その次の成長の芽である「+ One」となる新たな柱を育てていかなければ、将来の成長は描けません。人と風土の変化を、Vision2030の先の成長へと結実させていくこと

が、管理本部長としての私の最大の使命です。制度と仕組みが土壌を整え、文化と風土が芽を育て、挑戦する人材が新たな柱を生む——この循環を、次のフェーズに向けてもう一段育ててまいります。

■経営基盤のいっそうの強化

攻めと守りを共鳴させ、
経営基盤の進化を加速する

私が最も重視しているのは、「攻め」と「守り」を別々の取り組みとして並走させるのではなく、互いに響き合わせ、経営基盤の進化へとつなげていくことです。SAP、スマートファクトリー、R&D投資といった成長に向けた「攻め」の施策は、それを支える情報セキュリティ、カーボンニュートラル、内部統制、ガバナンス、通報制度といった「守り」の基盤があってこそ、持続的な成果につながります。一方で、「守り」の高度化もまた、単なるリスク低減にとどまらず、顧客や社会からの信頼を高め、新たな事業機会や投資判断を後押しする力になります。TISAXの取得、SBTi認証取得によるカーボンニュートラル活動の実行とモニタリングフェーズへの移行、内部統制ワーキンググループによるグループガバナンス強化、内部通報制度の刷新と外部窓口の新設——これらは守りを固める施策であると同時に、当社がより大きな市場期待に応えていくための攻めの土台でもあります。攻めと守りが互いに共鳴し合うことで、当社の経営基盤はより強く、しなやかに進化していくと考えています。

今後さらに強化すべきは、部門横断のプロセス設計と、それに

基づく組織デザインです。全体最適のプロセスを描き切り、そのうえに必要な機能と役割を配置する——この作業を経営陣がワンチームとなって遂行することで、社員一人ひとりが自らのミッションを明確に持つことができ、変革は加速します。

Vision2030の達成、そしてその先の成長を、経営基盤の側から確実に支えてまいります。



NDKの価値創造プロセス

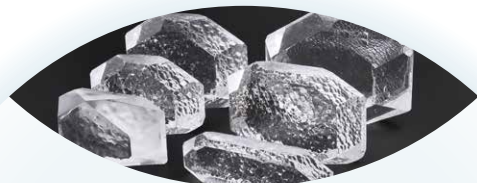
快適で安心・安全な未来社会の実現と世界の平和に貢献する



NDKの強み

「育てる」と「加工する」。2つの基盤技術が、競争優位性を支える

高純度な人工水晶を育成し、その特性を損なうことなく微細・精密に加工する。この2つの基盤技術は、長年蓄積してきた製造ノウハウ、自社仕様の設備・プロセス、素材から加工までの一貫体制によって支えられており、他社が容易に再現できない競争優位性を生み出しています。



人工水晶育成技術

製品性能の起点となる、
高純度な素材をつくる

結晶中の不純物濃度を極限まで抑えた人工水晶を自社で育成。原石段階から品質を管理し、低ノイズ・高信頼性の土台をつくります。

長年の
育成ノウハウ

原石から
品質管理

超低位相
雑音



フォトリソ加工技術

水晶を微細・精密に加工し、
超小型・高周波を実現

半導体製造で用いられる技術を水晶加工に応用。業界最大の4インチウエハに対応し、装置構成からプロセス条件まで独自に設計・開発しています。

自社仕様の
設備

独自
プロセス

4インチ
ウエハ



2つの技術を掛け合わせることで

高周波の源振を
直接作り込む

素材から加工までの一貫体制で、製品ごとに相互最適化



2つの技術の掛け合わせが、
他社にはない価値を生み出します。

加工事例：光トランシーバ向け差動出力SPXO(312.5MHz品)では、
水晶片を約5ミクロン＝食品用ラップの約半分の薄さまで加工

NDKが
生み出す価値



車載

ADASの高機能化を支える
小型・高信頼製品



移動体通信

6Gを見据えた小型・高周波製品



AIデータセンター

高速・大容量通信を支える
低位相ジッター



特機

防衛向け通信機器



光学・半導体関連

高純度水晶を活かす
高耐久光学製品

マテリアリティ(重要課題)

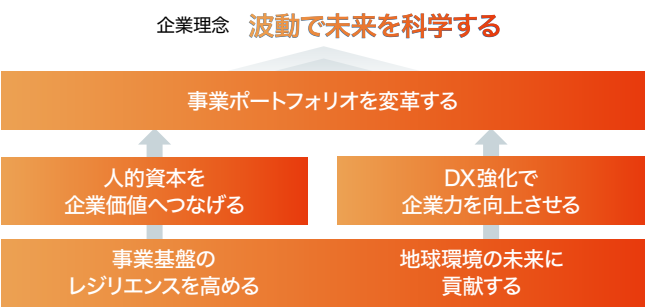
5つのマテリアリティの実践が、企業理念の実現を支える

当社は2025年、社会や多様なステークホルダーの期待と、当社の持続的成長および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5つのマテリアリティ(重要課題)を特定しました。これらを中長期的な戦略テーマと位置付け、企業理念「波動で未来を科学する」の実現をめざします。5つのマテリアリティは、成長の原動力となる「事業ポートフォリオの変革」を中心に、それを支える「人的資本」や「DX」といった資本、そして事業継続を支える「事業基盤」を有機的に結びつけるものであり、これらを

一体で推進することで新たな価値創出をめざします。

特定にあたっては、GRIサステナビリティ・レポートینگ・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を踏まえ、ステークホルダーと自社双方にとっての重要度に基づき課題を抽出・評価しました。役員を含む部門横断的なメンバーによる意見交換やワークショップを重ね、取締役会での審議を経て、23項目を5つのマテリアリティに絞り込みました。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。

マテリアリティの位置付け



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	2025年度の取り組み
事業ポートフォリオを変革する	当社は「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領域のニーズに応え、成長してきました。しかし社会はつねに移り変わり、事業環境は急速に変化していきます。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る必要があり、既存事業領域の深化と新領域の開拓が課題です。	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。「水晶」で培った素材・加工・設計の技術力と高品質な生産能力に磨きをかけ、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・安全な未来社会の実現に貢献します。	- 成長領域への経営資源投入を強化 - 産業機器・特機向け売上比率の拡大 - AIデータセンター向け生産能力を増強 - 発振器用ICの自社開発を本格開始
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、DXを通じた業務の効率化と生産性の向上は不可欠です。また、事業のグローバル化が進むなかで、経営をリアルタイムに把握できる体制の構築や、工場の生産性向上、間接部門の効率化も重要な課題です。これらを実現するデジタル基盤の整備と、DX・AIを担う人材の育成が求められています。	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。	- 新基幹システムの稼働開始(2025年10月) - 次世代生産ラインへの更新推進 - 生産・品質・設備データのリアルタイムでの一元管理を推進 - 函館NDKでAIデータ分析システムを導入 - AI活用の顧客価値創造基盤の構築に着手
人的資本を企業価値へつなげる	事業を取り巻く環境が加速度的に変化するなか、NDKの持続的な成長に必要な人材要件も、柔軟に再定義する必要があります。人材の採用・育成・リアロケー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求められます。また、グローバルに広がる事業領域のもと、多様な価値観を尊重した風通しの良い企業風土の醸成を重視しています。	当社の持続的な成長に必要な人材の確保と研鑽を進めるとともに、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、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。	- 若手社員対象のキャリアデザイン面談を開始 - グループ共通人事制度の国内連結子会社への展開
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。とりわけ気候変動は、事業活動と社会の双方に大きな影響を及ぼす課題であり、その対応の加速が求められています。	気候変動への対応を着実に推進していくため、GHG(温室効果ガス)排出量削減に向けたロードマップに従い、脱炭素社会への貢献をめざすとともに、「2050年のカーボンニュートラル実現」をめざします。	- SBTi認定を取得(1.5℃目標と整合) - GHG削減ロードマップを推進 - プラスチック緩衝材の総使用量に占めるリユース量の割合目標30%に対し66%を達成
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とって、事業環境変化にともな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、これ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の最小化に努め、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します。また、法令・定款の遵守と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、グループガバナンスのさらなる強化をめざします。	- 取締役会の実効性向上 - グループ全体の内部統制強化 - 内部通報制度の刷新と外部窓口の新設 - サプライチェーンのCSR監査を実施 - TISAXの取得

技術本部担当役員メッセージ

AI時代の周波数を支える 「波動ソリューション企業」 へと進化してまいります。

取締役 常務執行役員 技術本部長
上木 健一

■強みと競争力

「14の波動要素技術」を体系化

当社は75年以上にわたり、水晶デバイスの開発・製造を通じて社会インフラを支えてきました。しかし今、私が社内でも繰り返し伝えているのは、「もう当社は水晶の会社ではない」という言葉です。もちろん、水晶技術はこれからも当社の重要な強みであり続けます。私たちがめざしているのは、素材にとらわれた企業ではなく、電波・音波・光波といった「波動」を自在に制御し、社会課題の解決に貢献する技術企業です。2025年9月に制定した新企業理念「波動で未来を科学する」には、そうした思いを込めています。

理念の刷新に合わせ、長年培ってきた技術資産を「14の波動要素技術」として体系化しました。人工水晶育成、フォトリソ加工、精密設計、無線技術、信号処理、センシング技術など多岐にわたる技術を整理したことで、自社の強みと未来の可能性の解像度が一段と上がりました。

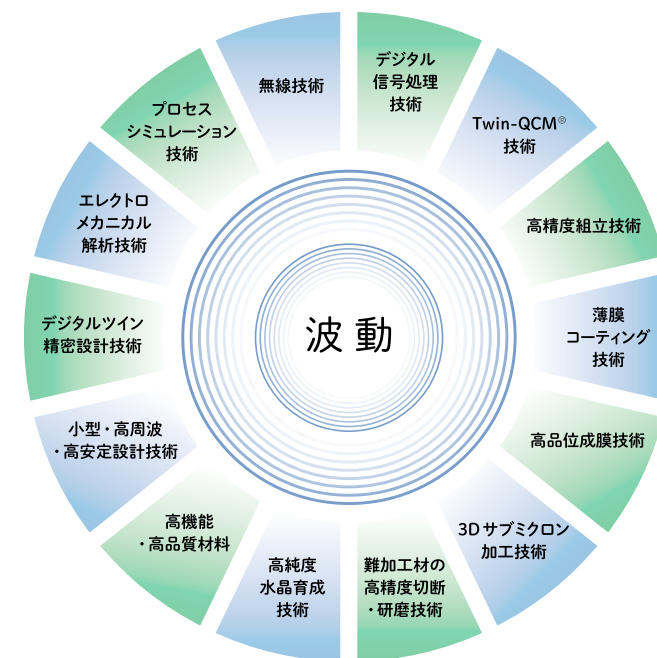
当社の競争力の源泉は、素材である人工水晶の育成から、加工、設計、組み立て、通信機器まで、すべてを自社内で一貫して手掛けられる点にあります。組み立てだけを担うメーカーとはそもそも競争の土俵が異なる——ここに、技術本部を預かる者としての強い自負があります。

■成長市場と技術戦略

①AI市場の3つの性能要求に応える

現在、当社が大きな成長機会として捉えているのが、AIデータセンター市場です。生成AIの普及にともない、データセンター内では膨大なデータを高速かつ正確に処理することが求められ、その実現に欠かせないのがタイミングデバイスです。AIサーバや光トランシーバにおいては、「高周波」「低ジッター（信号の時間的な揺らぎの小ささ）」「小型」という3つの性能要求が急速に高まっています。

14の波動要素技術



なかでも決定的に重要なのが「低ジッター」です。通信速度が高まるほど、その影響は大きくなります。AIデータセンターの光トランシーバでは、フェムト秒レベルの超低ジッター性能という極めて厳しい精度が求められるようになっており、この領域では水晶デバイスが持つ構造的優位性が大きな競争力となります。私は、この点こそがMEMSとの本質的な差別化ポイントであると考えています。

さらに、高周波化にともなって求められる超薄型の水晶片を実現するには、高度な加工技術が不可欠です。当社は業界最大級の4インチウエハによるフォトリソ加工技術を有しており、この基盤がAIデータセンター向け製品の競争力につながっています。現在は光トランシーバ向けの差動出力SPXO（高精度な差動出力クロック発振器）156.25MHz品が成長を牽引していますが、

技術本部担当役員メッセージ

その先の312.5MHz品では約5ミクロンという極めて薄い水晶片が必要となり、世界的にも参入障壁の高いこの領域で当社の優位性を発揮できると考えています。

なお、データセンター内では光通信化が進み、将来的にはCPO (Co-Packaged Optics) 技術による構造変化も想定されます。しかし市場全体を見れば、光トランシーバ向け需要は増加傾向にあり、当面は堅調に推移する見通しです。さらに、近い将来にはCPO (Co-Packaged Optics) の普及にともなう新たな需要拡大も期待されます。光トランシーバ、CPOのいずれにおいても高精度なクロック供給を担うタイミングデバイスは不可欠であり、当社の高精度水晶デバイスが貢献できる市場は着実に広がっています。加えて、AIサーバ内部にはTCXOやOCXOなどのタイミングデバイスも搭載されており、水晶デバイスへの需要拡大は今後も続くと考えています。

②水晶とMEMSの双方でソリューションを提供

AIデータセンター向け製品の成長を支えるもう一つの鍵が、IC内製化です。これまで発振器に搭載するICは外部調達に依存しており、汎用品では顧客の多様な要求に応えることが難しい面がありました。そこで英国の設計チームと連携し、独自のIC開発体制を構築しました。水晶とICを一体で設計できるようになったことで、これまで実現できなかった製品開発が可能となっています。

その代表例が、2027年度の市場投入に向けて開発を進めている新製品です。独自開発ICを搭載した水晶発振器をAIデータ

センター市場向けに投入し、同市場における販売拡大を図っていく考えです。水晶ならではの低ノイズ特性とコスト競争力を武器に、この市場を取り込んでいく。そんな意気込みをもって開発を進めています。

同時に、Si-MEMSの技術開発も本格化しています。「MEMSは水晶を置き換える存在」と捉える向きもありますが、私はそう考えていません。AIデータセンターのように高周波・低ジッターが求められる領域では、水晶の優位性は今後も続きます。一方で、IoTやウェアラブル機器のように極めて小型化・低周波が求められる用途では、MEMSにしか実現できない領域があります。重要なのは「水晶かMEMSか」ではなく、それぞれの強みを活かして最適なソリューションを提供することです。

こうした考えのもと、2025年12月にはMEMS開発部門を正式に組織化しました。当社は2008年から2014年にかけて基礎研究に取り組んだ経験があり、その技術資産を活用できることは大きなアドバンテージです。すでに共振子の試作は複数回を重ね、性能確認の段階に到達しています。水晶とSi-MEMSを両輪として育て、幅広い顧客ニーズに応える提案型企業へと進化していきます。

■新事業の創出 オープンイノベーションを推進

未来に向けた技術開発において欠かせないのが、オープンイノベーションです。技術の進化が加速するなか、自社だけでなく、生み出せる時代ではありません。そこで当社は大学や研究機

関との連携を通じ、新たな事業機会の創出に取り組んでいます。

その代表例がQCMセンサです。宇宙用途で培った微量な質量変化を捉えるセンシング技術を基盤に、北九州市立大学と共同で医療・検査分野への応用可能性を探っています。同時に、半導体製造装置分野への展開も進めており、成膜プロセスにおいて真空中でどのような物質がどれだけ発生しているかをリアルタイムに把握できるソリューションとして提案を強化しています。

加えて光学製品分野では、高純度人工水晶を活かした波長板を半導体露光装置向けに展開しており、成長市場における新たな収益の柱として育てていきます。

さらに、次世代通信を支える高安定発振器の分野では、総務省の「電波資源拡大のための研究開発」ナショナルプロジェクトへの参画を進めており、2026年下期から原子発振器の本格的な研究開発が動き出す見込みです。水晶にもMEMSにも依らない原理で周波数を生成する原子発振器は、2030年以降を見据えた次の主役候補の一つです。市場の変化を待つのではなく、その兆しをいち早く捉えて次の事業の種を育てる——これこそが、技術本部が担うべき最大の役割だと考えています。

■開発体制 心理的安全性を確保しながら グローバル化を推進

こうした挑戦を支えるのは、技術者一人ひとりにほかなりません。開発現場において私が最も大切にしているのは、心理的安全性の確保です。「あれはダメ、これはダメ」ではなく、「言いたい

技術本部担当役員メッセージ

ことを言おう。こうした土壌があってこそ、新しいアイデアは芽吹きます。「品質・挑戦・チームワーク・主体性」という「4つの志」を共有し、主体的に挑戦できる技術者集団を育てていきます。

また、グローバル開発体制も着実に進化しており、英国のIC設計チームと日本の評価・応用開発が緊密に連携し、開発サイクルを回しています。加えて、顧客に最も近い場所で技術対話を行うフィールドアプリケーションエンジニア（FAE）の海外展開も強化し、市場の一步先を捉える体制を築いています。

■Vision2030に向けて 「波動要素技術」への確信をもとに その先の成長へ

Vision2030の売上高1,000億円、営業利益率20%以上という目標に向け、技術本部が担う役割は極めて大きなものです。高純度人工水晶、フォトリソ加工、IC内製化、Si-MEMS、センシング、無線技術——これら波動要素技術を融合させながら、「水晶メーカー」から「波動ソリューション企業」への進化を加速していきます。そして、AIの進化、通信の高度化、半導体、医療、防衛、宇宙。社会が求める技術課題に対し、当社の波動要素技術は必ず貢献できる——この確信を、Vision2030、そしてその先の成長へと結実させてまいります。

● 英国エンジニアからのメッセージ

タイミングデバイスの強みを礎に ICの自社開発へ

2025年にNDKに参画したことは、私のキャリアにとって大きな節目となりました。私を含む少人数のICエンジニアが、揃ってNDKへ——決して簡単な決断ではありませんでしたが、間違いなく正しい選択だったと考えています。

私はこれまで、ADSL、TVチューナー、NFC、Bluetooth、Wi-Fiと、さまざまなIC開発に携わってきました。高速DACやフィルター、PLL、I/Oドライバーといった主要ブロックの設計から、構想から量産までを見通すフルカスタム開発まで、一つの分野にとどまることなく、あらゆる工程を経験できたことは、私の財産です。大手日系半導体メーカーで半導体設計の基礎を培い、その後、Jennicで世界初のZigbeeシングルチップ無線ソリューションの開発に携わるなど、最先端の半導体開発に挑戦してきました。だからこそ、IC開発を内製化するというNDKの挑戦に、これまでの経験を活かせると感じています。

徹底してやり切る、NDKの姿勢に惹かれて

実は入社前から、長年NDKと仕事をしてきました。その頃から、NDKのチームは驚くほど緻密で、細部まで妥協しない——そんな印象を抱いていました。入社後、その思いはさらに強まっています。狭山事業所を訪れてとくに驚いたのは、製品評価・試験のきめ細かさでした。何事も徹底してやり切り、細部まで正確を期す。エンジニアリングのあらゆる場面に、その姿勢が息づいています。IC開発は、わずかな詰めの甘さが品



Matthew David Ball
General Manager,
Manchester Design Centre

質を左右する緻密さの要る仕事です。だからこそ、この徹底したものづくりの文化は、今後のIC開発において何より心強い土台になると感じています。

水晶とICの掛け合わせが、唯一無二を生む

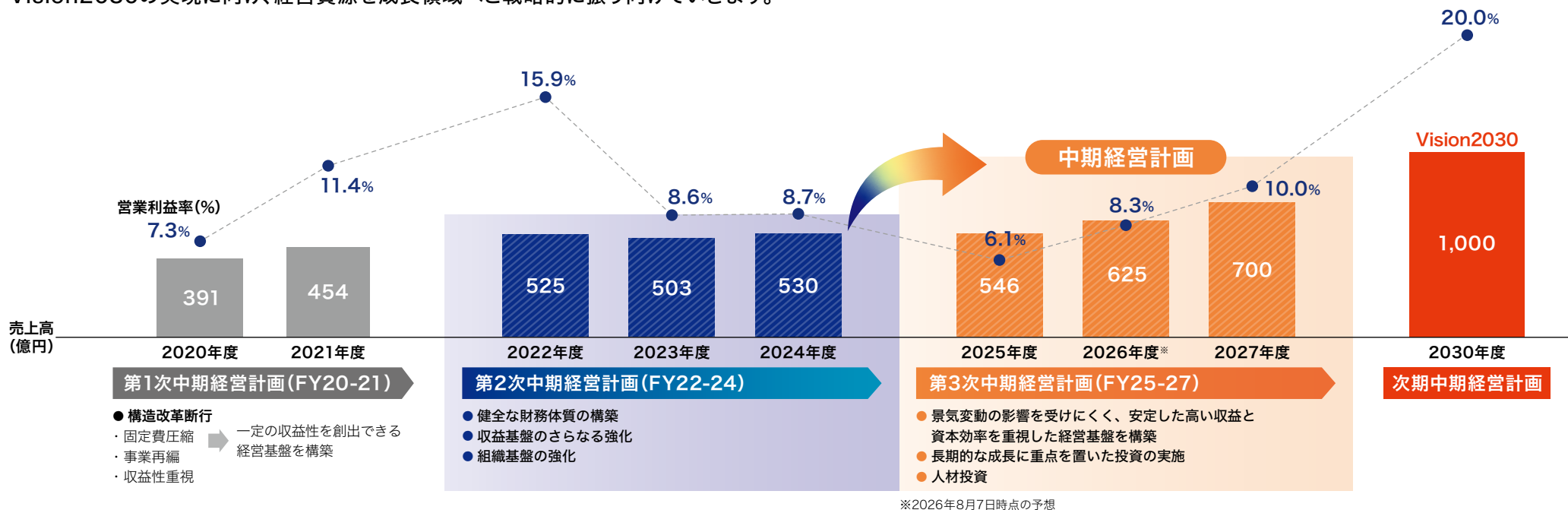
技術者として、なによりわくわくするのは、NDKが長年磨いてきた水晶の技術に、自分たちの手でIC設計を重ねられることです。そこから、MEMSを用いた新しい製品開発へと広がり、両者が組み合わせられた時、ほかのどこにもない製品が生まれる。ここに、大きなやりがいを感じています。しかも、外部に縛られず自分たちで仕様を描けるので、性能もコストも、自分たちの手でコントロールできます。個人的な夢は、性能・コスト・サイズ——できればそのすべてで飛び抜けた製品を、将来の市場に向けて自分の手で世に送り出すことです。

NDKのエンジニアリングをひとことで表すなら、「Fascinating（魅力にあふれている）」。ほかでは手に入らない技術を生み出し、いち早く世に届ける。それが、競争の激しいこの業界で確かな競争力になると信じています。

中期経営計画とポートフォリオ変革

中期経営計画2年目、成長投資の実行フェーズへ

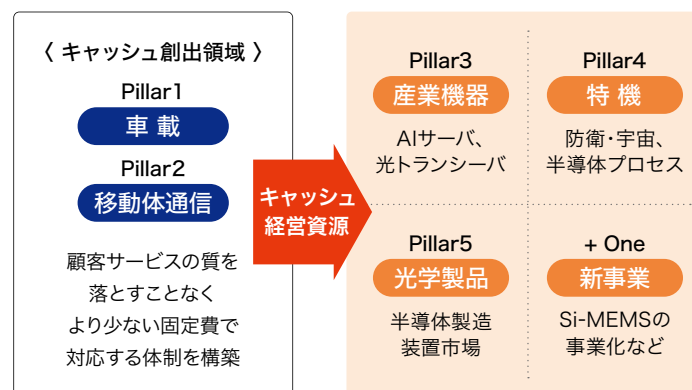
Vision2030の実現に向け、経営資源を成長領域へと戦略的に振り向けていきます。



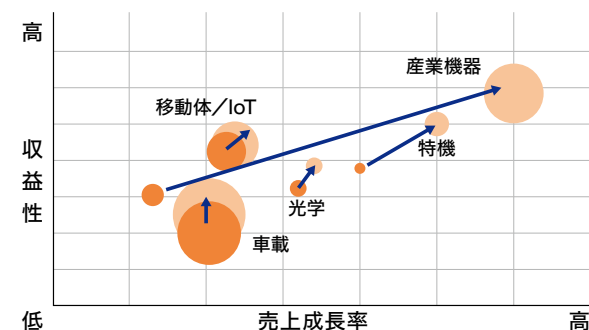
Five Pillars + Oneで資源を再配分

当社は「Five Pillars + One」構想のもと、事業ポートフォリオの変革を進めています。安定的なキャッシュ創出領域である車載・移動体通信で得た経営資源を、産業機器・特機・光学製品の3つの成長領域と、新事業(+ One)へと計画的に振り向けていきます。中期経営計画期間の3年間累計では、営業キャッシュフロー235億円のうち185億円を成長投資に配分します。限りある経営資源を成長領域へ重点的に投下することで、事業構造の変革を着実に進めていきます。

成長領域への投資



事業ポートフォリオ変革(イメージ図)



※前中計(FY22-FY24)から今中計(FY25-FY27)+FY28へのポートフォリオ改善イメージ(矢印起点:前中計(FY22-FY24)、終点:今中計(FY25-FY27)+FY28)

用途別戦略

Pillar 1,2,3

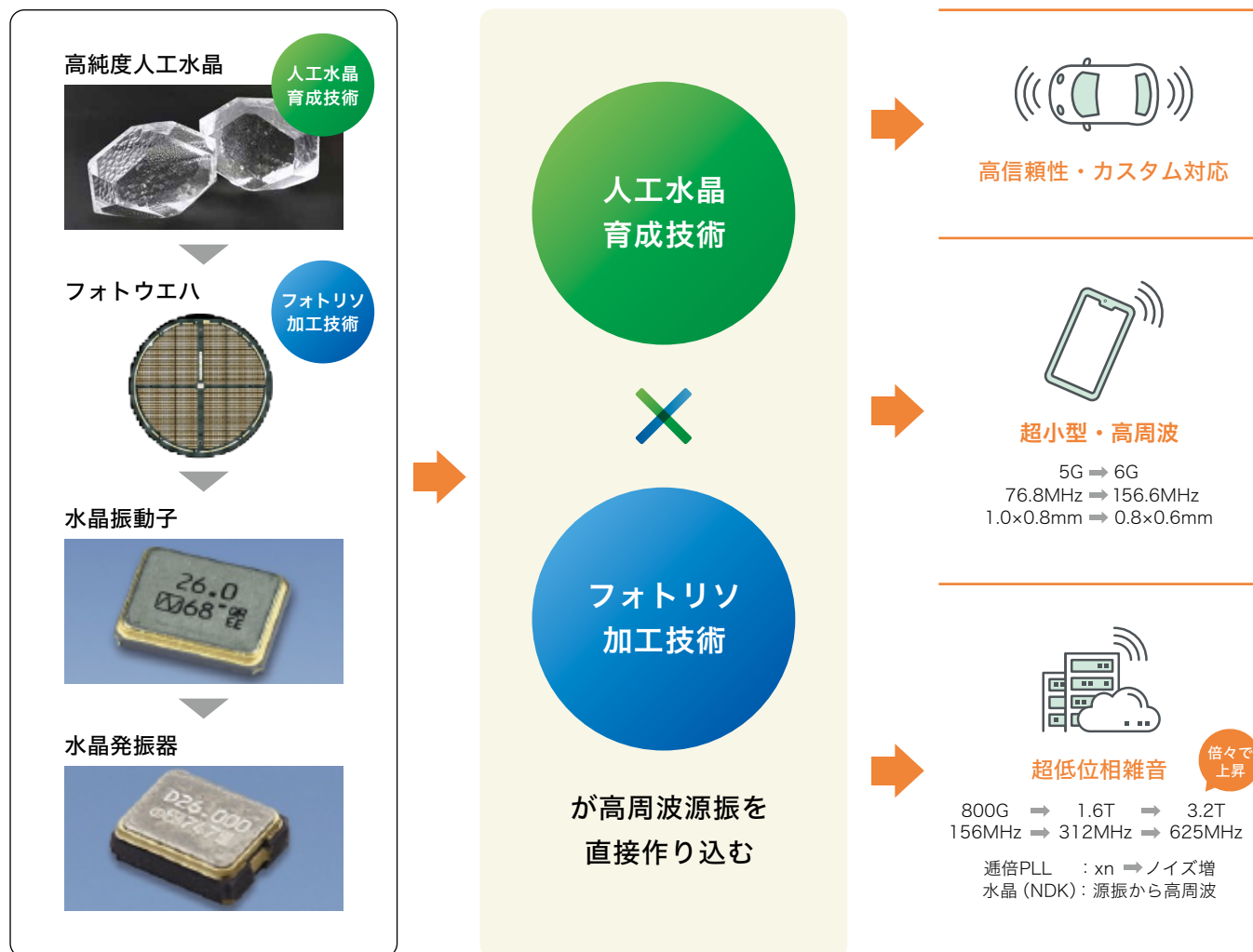
車載、移動体通信、産業機器(含むAIデータセンター) 競争優位性 模倣困難な2つの技術基盤が、競争優位性を支える

素材から一貫して手がける、2つの技術基盤

車載・移動体通信・産業機器(Pillar 1・2・3)は、当社の売上の中核を担う事業領域です。これら3領域に共通する競争優位性は、模倣が困難な2つの技術基盤に支えられています。1つは、世界No.1レベルの高純度人工水晶を育成する技術です。結晶中の不純物濃度を極限まで抑えた原石は、製品の性能・品質・信頼性の土台となっています。もう1つは、業界最大の4インチウエハに対応するフォトリソ加工技術です。加工装置を標準仕様のまま使うのではなく、装置構成からプロセス条件までを独自に設計・開発しており、この点が他社の追随を難しくしています。

高周波の源振を、直接作り込む

AIデータセンターや6Gをはじめとする次世代通信では、より高い周波数と、ノイズの少ない信号への要求が高まっています。一般的な半導体ベースの発振器は、低い周波数を通倍(整数倍に増やすこと)して高周波を得るため、構造上ノイズが増えやすくなります。これに対し当社は、2つの技術基盤の組み合わせにより、高周波の信号(源振)を直接作り込むことができます。「超小型・高周波」と「超低位相雑音」を同時に実現できるこの強みは、車載・スマートフォン・AIデータセンターに共通するものであり、通信が高速化・大容量化するほどその優位性はますます際立ちます。



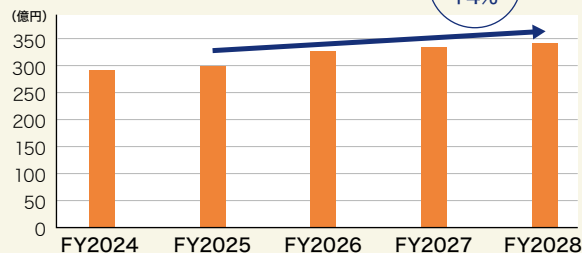
用途別戦略

Pillar 1,2

車載、移動体通信 市場見通しと戦略

既存事業の深化、収益基盤のさらなる強化へ

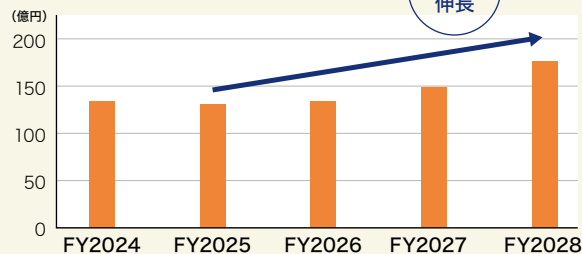
車載 市場の売上高推移



FY2025 301億円

FY2028 338億円

移動体通信/IoT 市場の売上高推移



FY2025 130億円

FY2028 175億円

車載／Pillar 1

ADASの高機能化が、安定成長を牽引

車載は、当社の売上の半分以上を占める中核領域です。自動運転や先進運転支援システム(ADAS)の高機能化にともない、カメラ、レーダー、ライダーといったセンサー類の搭載数が増加しており、車1台当たりに使われる水晶デバイスの数量は年々拡大しています。この流れを背景に、車載向け売上高は2025年度から2028年度にかけて年平均4%の成長を見込んでいます。地域別では、従来の日米欧のTier1顧客に加え、存在感を高める中国のTier1顧客への供給を強化しています。中国市場では価格競争力が重要となるため、材料・設備・設計を現地で一貫して行う生産体制を整え、市場に適した原価構造を構築しています。また、次世代の生産ラインへの更新により、製品の品質を維持しながら、より少ない固定費で需要に対応できる体制を築き、安定した収益性を確保していきます。



移動体通信／Pillar 2

新製品投入で、収益構造を改善

移動体通信市場では、5Gスマートフォンを中心に、高い周波数精度と小型化への要求が一段と高まっています。当社は業界最小サイズの水晶振動子を強みとし、スマートフォン本体に加え、スマートウォッチやワイヤレスイヤホンなどの周辺機器向けにも供給を広げています。加えて、2つの新製品の開発を進めています。1つは、異業種から参入したMEMS発振器と互換性を持つ製品で、スマートフォン向けの競争力を確保します。もう1つは、GPS特性を改善した製品です。これらの新製品は、いずれも収益構造の改善に大きく寄与する見通しです。こうした取り組みにより、移動体通信/IoT向け売上高は、2025年度から2028年度にかけて約1.3倍への伸長を見込んでいます。安定的なキャッシュ創出領域として、着実な成長と収益基盤の強化を進めていきます。



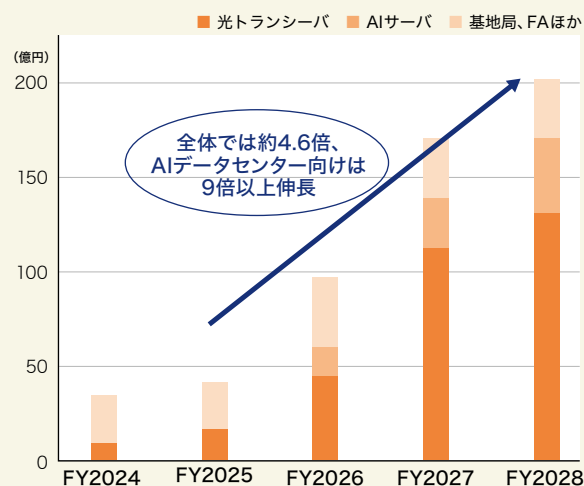
用途別戦略

Pillar 3

産業機器（含むAIデータセンター）市場見通しと戦略

AI時代の到来、成長を牽引する主力事業へ

産業機器 市場の売上高推移



FY2025 44億円

FY2028 203億円

AIデータセンター需要が、成長を加速

産業機器（Pillar 3）は、AIインフラ需要を取り込む領域であり、当社の成長を牽引する主力分野へと育ちつつあります。生成AIの急速な普及を背景に、AIデータセンターへの投資が世界的に拡大しており、そこで使われる高精度な水晶発振器の需要が急増しています。産業機器向け売上高は2025年度から2028年度にかけて4倍以上に伸長する見通しで、なかでもAIデータセンター関連は9倍以上の規模へと拡大する見込みです。この成長を支えるのが、サーバ間を結ぶ光トランシーバ市場と、AIサーバそのものの拡大です。光トランシーバは当面800Gbpsがボリュームゾーンとなり、その後1.6Tbpsへと高速化が進みます。

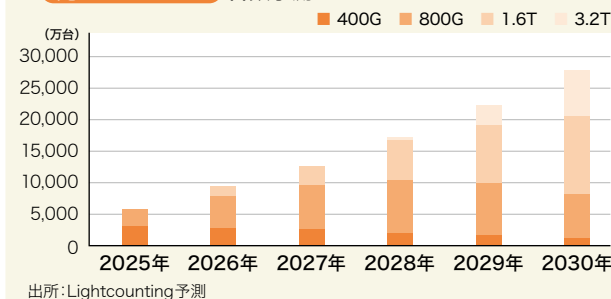
なぜ、この成長を当社が取り込めるのか

市場の拡大をそのまま収益へ変えられるかは、要求の厳しい領域で先行できているかにかかっています。AIデータセンターの高速通信では、ノイズの少なさ（低位相ジッター）が通信品質を大きく左右します。当社の水晶発振器は、低い周波数を通信する半導体ベースの発振器と異なり、高周波の源振を直接作り込めるため、構造的にノイズを抑えられます。この強みが最も求められる1.6Tbps対応の光トランシーバ向け312.5MHz帯は、当社の低ノイズが選好される領域であり、長年培ってきた技術力を結集して対応しています。さらに、水晶原石の育成からIC開発、発振器の完成までを一貫して手がけられる体制を構築すること

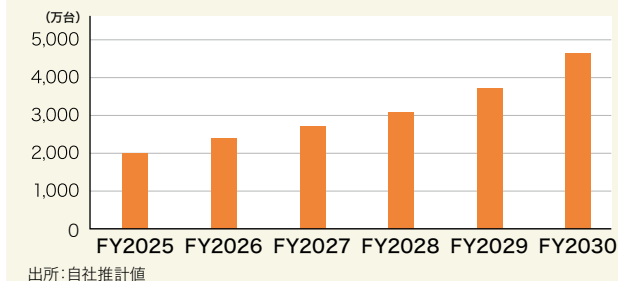
で顧客ごとの要求に短期間で応えます。

AIサーバ向けでは、より高度な信号品質が求められるネットワークインターフェイスカード（NIC）やスイッチトレイ向けにも当社の水晶発振器の採用が進んでおり、AIデータセンター分野における売上拡大につながっています。

光トランシーバ 台数予測



AIサーバ向け水晶 需要予測



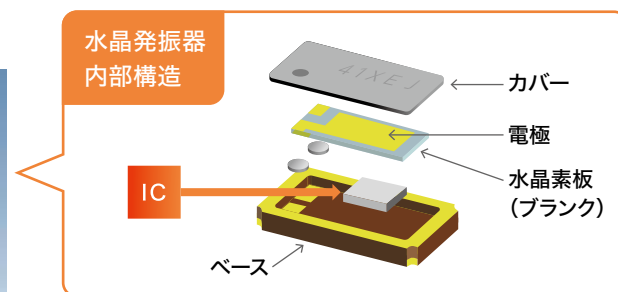
用途別戦略

IC開発強化

IC内製化で水晶技術の可能性を最大化

当社は、自社によるIC開発体制を確立し、その強化を進めています。従来、水晶発振器に組み込むICは外部調達品の汎用品に依存していましたが、用途に最適化したICを水晶と一体で設計できる体制を整えました。水晶原石の育成から、加工、IC開発、そして発振器の完成までを一貫して手がける企業は世界でも限られ、この「一貫生産」と「IC開発力」の掛け合わせを当社ならではの競争力の源泉として育てていきます。IC内製化は、単なる部品の高度化にとどまりません。水晶という素材を核に、顧客の求める機能をICと一体で設計・提供することは、汎用部品の供給から用途最適化ソリューションの提供へと、当社の事業のかたちそのものを進化させる取り組みです。

例：2.0×1.6mm（SPXO）

開発スピードの
飛躍的な向上

従来は外部調達のICを前提としていたため、製品開発のタイミングを自社で最適化しづらい面がありました。内製化によって開発の主導権を自社で握り、市場の要求に合わせて短期間でサンプルを提供できるようになりました。

IC内製化による
3つの価値顧客要望への
即応力

AIデータセンターなどの先端分野では、高精度でニッチな仕様が求められます。ICを自社で設計することで、標準品では実現できない個別の要望にも、設計レベルから応えられます。

高収益構造の
確立

ICを組み合わせた水晶発振器は、水晶振動子より製品単価が高く、収益性に直結します。内製化によって外部調達コストを抑えつつ高付加価値化を進めることで、高い収益性を確保できます。

● グローバル研究開発体制——日本と英国の連携が、IC開発を加速

IC内製化を支えているのが、日本と英国による二拠点のグローバル研究開発体制です。英国拠点は、アナログIC技術に精通した技術者が集う海外研究開発拠点です。この英国拠点がIC設計を担い、日本（狭山）が評価・応用開発を担う役割分担のもと、両拠点が緊密に連携しています。

世界の技術人材を惹きつける英国の強みを活かし、今後もIC開発体制のさらなる強化を図っていきます。

用途別戦略

Pillar 4

特機（防衛・宇宙・半導体プロセス）競争優位性

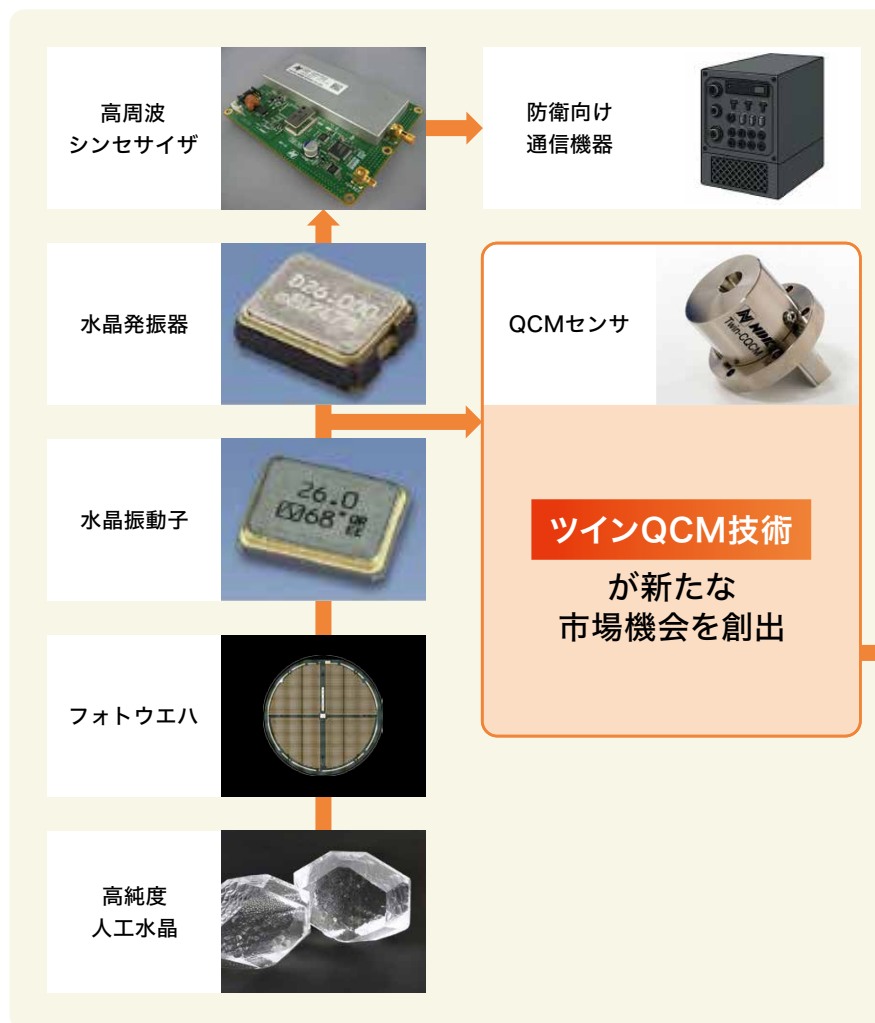
国内一貫体制と高感度センシングが、新たな市場を切り開く

材料から通信機器まで、国内で一貫して開発・製造

特機（防衛・宇宙・半導体プロセス）領域における当社の強みは、水晶材料から最終製品である通信機器までを国内で一貫して開発・製造できる体制にあります。この体制を支えているのが、無線技術とデジタル信号技術の双方を自社で保有している点です。両技術を内製することで、厳しい環境下でも高い通信信頼性を確保しています。防衛・宇宙分野では国産化への要請が強く、材料から最終製品までを国内で完結できる体制そのものが、高い参入障壁として機能しています。

宇宙で培った技術を、半導体プロセスへ

もう一つの強みが、微小な質量変化を高感度に検出するツインQCM技術です。これは、水晶振動子の表面に物質が付着すると周波数が変化する特性を応用したもので、ナノグラムレベルの質量変化をリアルタイムに捉えることができます。もともと宇宙機器向けに開発した技術ですが、この高感度センシング技術を半導体製造装置分野へ応用展開し、製造プロセスの安定化や品質向上に貢献する新たな用途を開拓しています。宇宙向けで磨いた技術が、成長市場での新たな事業機会を生み出しています。



NDKの競争優位性

材料レベルから
最終製品まで自社で実現

無線技術 × デジタル信号技術
を内製

防衛・宇宙で
強い国産化ニーズ

宇宙

ナノグラムレベルの質量変化を
リアルタイムで検出

もともと宇宙機器向けに開発した
技術を横展開し、用途開拓

半導体製造

センサとして微小な質量変化を検出し、
工程の安定化・品質向上に寄与

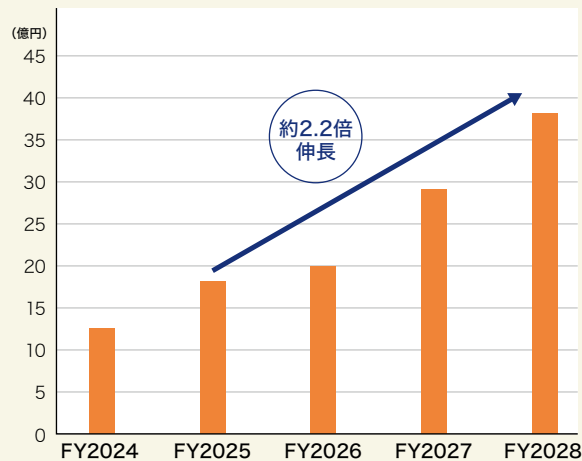
用途別戦略

Pillar 4

特機（防衛・宇宙・半導体プロセス）市場見通しと戦略

防衛向けを中心に2.2倍成長へ

特機 市場の売上高推移



FY2025 17億円

FY2028 38億円

防衛・宇宙需要の拡大が、成長を牽引

特機市場は、国の防衛力強化方針や宇宙産業基盤の強化を背景に、関連する国家予算が拡大しています。国の政策に支えられるこの領域は、景気変動の影響を受けにくく、中長期にわたって安定した需要が続くことが特徴です。こうした追い風を受け、特機向け売上高は2025年度から2028年度にかけて約2.2倍への伸長を見込んでいます。当社はこれまで、防衛通信機器向けに特殊水晶発振器や周波数センササイザを供給してきましたが、現在ではこれらの技術を活かし、最終製品である防衛向け通信機器までを手がける体制を構築しています。完成品としての通信機器は、大手電機メーカーなどを通じて防衛省向けに納入しており、今後はこの領域での販売強化を通じて、着実な成長を実現していきます。



防衛通信機器（イメージ図）

ツインQCM技術を半導体の製造プロセスへ

さらなる成長の柱として期待されるのが、QCMセンサの新たな用途開拓です。これは、半導体を「造る」製造プロセスそのものを計測する、新しい領域への展開です。半導体の製造工程では、真空中で成膜やプラズマ処理が行われるため、内部に存在する物質を直接確認することが困難でした。QCMセンサを用いれば、こうした微量な物質の変化をリアルタイムに捉えることが可能となり、製造プロセスの安定化や品質向上への貢献が期待されています。



QCMセンサ



用途別戦略

Pillar 5

光学製品 競争優位性

高純度水晶と薄膜技術で、新たな成長領域へ

水晶を知り尽くした、材料設計力

光学製品における当社の強みは、水晶原石の特性を知り尽くした材料設計力にあります。その中核をなすのが、超高純度の人工水晶を育成する技術と、光の透過や反射を精密に制御する薄膜コーティング技術です。この2つを組み合わせることで、光学部品に求められる高い品質と耐久性を実現しています。原石の育成から光学部品の設計・加工までを手がける企業は多くなく、材料レベルから対応できることが、他社にはない差別化要因となっています。

高出力レーザーにも耐える、水晶の実力

当社の競争優位性を象徴するのが、高出力レーザーへの耐性です。半導体の製造・検査に用いられるレーザーは、年々高出力化・短波長化が進んでおり、光学部品には繰り返しの照射に耐える耐久性が求められます。一般的な石英ガラスは照射を重ねるごとに劣化しやすいのに対し、当社の超高純度人工水晶は、レーザーによるダメージに強く、長寿命を実現できます。この特性は、材料である水晶原石の純度を極限まで高められる当社ならではの強みであり、高い要求性能が求められる先端分野において、他社との明確な差別化につながっています。

超高純度人工水晶を 半導体領域 へ応用

高出力レーザー用水晶波長板



半導体領域

- 高出力化・微細化の進展
- 高レーザー耐性のある光学部品を開発・販売

新たな成長領域

露光装置

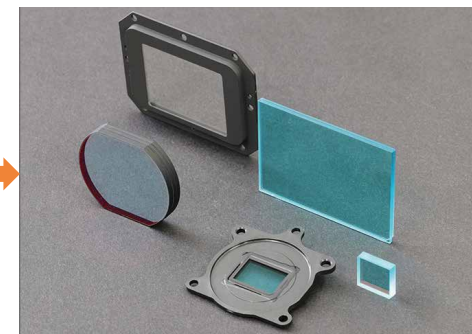
半導体検査装置

人工水晶育成技術 × 薄膜コーティング技術

超高純度人工水晶
「N-Grade EXシリーズ」

光学品質・耐久性の源泉

光学ローパスフィルタ



安定収益基盤

プロ仕様カメラ

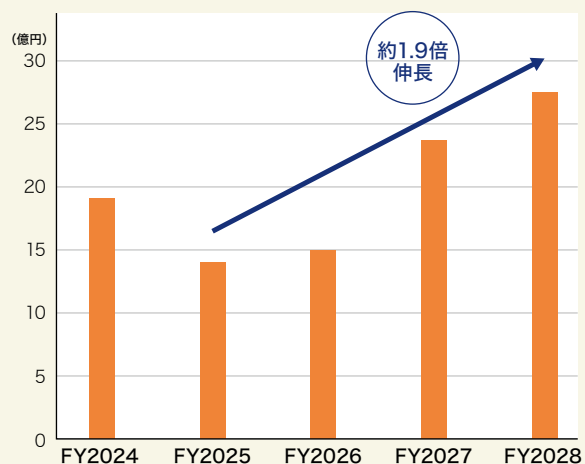
用途別戦略

Pillar 5

光学製品 市場見通しと戦略

カメラから半導体へ、事業領域を拡大

光学製品 市場の売上高推移



FY2025 14億円

FY2028 27億円

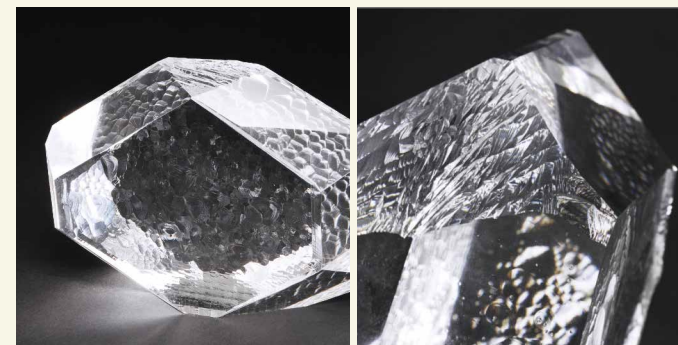
映像機器の安定基盤から、半導体分野へ拡張

光学製品は、水晶の光学特性を活かした光学ローパスフィルタを中心に、映像機器メーカー向けに展開してきました。デジタルカメラ市場の拡大とともに成長したあと、スマートフォンの普及により市場規模は縮小しましたが、現在は映画や動画配信サービス向けなどのプロ仕様カメラで一定の需要が続き、安定した収益基盤となっています。この既存領域で培った品質と信頼性を土台に、新たな成長分野である半導体分野への展開を進めています。半導体を「造る」装置では、高出力化・短波長化が進み、高出力レーザーに耐える光学部品への需要が高まっています。当社は、半導体露光装置や高出力レーザー加工機向けの需要開拓を通じて、光学製品向け売上高を2025年度から2028年度にかけて約1.9倍へと伸ばしていく計画です。



● 光学品質・耐久性の源泉——超高純度人工水晶「N-Grade EXシリーズ」

当社の光学製品の品質と耐久性を支えているのが、超高純度の人工水晶「N-Grade EXシリーズ」です。結晶中の不純物濃度を極限まで抑えたこの人工水晶は、高出力レーザーを繰り返し照射しても劣化しにくい優れた耐久性を持ちます。原石の育成から手がける当社だからこそ実現できる素材が、光学製品の競争力の源泉となっています。



用途別戦略

+ One

新規事業開発

+ Oneと基盤進化で、次代の成長へ布石を打つ

Si-MEMS

水晶とMEMSの共生で、対応領域を広げる

「Five Pillars + One」の「+ One」として位置付ける新事業開発の一つが、シリコンMEMS (Si-MEMS) です。当社は、Si-MEMSを水晶の代替ではなく、水晶では対応が難しい領域を補完する技術と捉えています。水晶が高精度・低ノイズの領域で強みを発揮する一方、Si-MEMSは超小型・低周波の領域を担います。両者を補完的にラインアップすることで、幅広いタイミングニーズに応えていきます。

開発を今加速させている背景には、市場環境の変化があります。Si-MEMSの主戦場となる超小型・低消費電力のIoT機器は、2030年代以降に本格的な普及が見込まれており、市場の立ち上がりに合わせて製品を投入できるよう、準備を本格化させる段階に入りました。当社は2008年から2014年にかけてMEMSの基礎開発に取り組んだ実績があり、この技術資産を土台に開発を再開しています。先行して蓄積してきた知見を活かし、次代の成長の柱へと育てていきます。

原子発振器

2030年のその先を見据えた挑戦

さらに長期の視点で取り組んでいるのが、原子発振器の開発です。当社は、総務省が推進する「電波資源拡大のための研究開発」に、次世代の高精度周波数発生技術のテーマで参画しています。原子発振器は、水晶やMEMSとは全く異なる原理で、極めて安定した高精度な周波数を生み出す技術です。通信の高速化・大容量化が一段と進むなか、周波数資源の有効活用や、より高い周波数精度への要求は今後さらに高まっていきます。当社が長年培ってきた高精度な周波数制御の知見を、水晶という素材の枠を超えて応用する——この挑戦は、企業理念「波動で未来を科学する」を体現するものであり、2030年、そしてその先の成長を見据えた重要な布石です。

● 成長を足もとで支える——工場のスマートファクトリー化

新事業の創出と並行して、既存事業の収益力を高める生産基盤の変革も進めています。その中核が、DXによる工場のスマートファクトリー化です。当社は、老朽化した生産ラインを、生産性3倍・消費電力1/4を実現する次世代ラインへと、2030年までに順次更新していきます。併せて、AIによるデータ分析や自動搬送ロボットの活用を進め、歩留まりの改善や省人化を図っていきます。設備投資と新基幹システムを起点としたDXを一体で推進することで、製造人員一人当たりの生産性を2030年度に2023年度比で約3倍へと引き上げる計画です。敷地や人員を増やさことなく成長を実現する、筋肉質な生産体制を築いていきます。

工場のスマートファクトリー化



環境



環境の取り組みについてはこちら
<https://www.ndk.com/jp/sustainability/environment/>

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、循環型社会の構築および自然環境との調和を重視した企業活動を積極的に推進するとともに、企業理念である「波動で未来を科学する」の実現と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、省資源化等を通じて環境負荷低減に取り組んでおり、代表取締役社長をトップとする推進体制のもと、全社的な環境マネジメント体制の構築・維持・向上に努めるとともに、経営と執行が一体となって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、その内容に基づき新規取り組み等の審議を行っています。

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

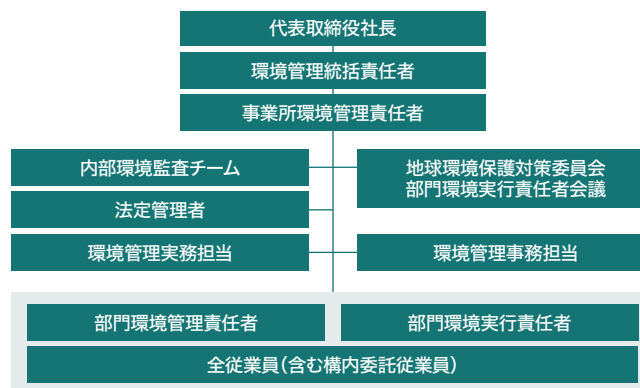
NDKグループは、グローバル企業として環境保全活動を全社的な取り組みとするために、国際規格ISO14001に基づく環境マネジメントシステム(EMS)の認証取得を進めています。認証取得済の事業所については、2024年10月に第三者機関の定期審査を受審し、いずれも登録を更新しています。

2026年6月時点で、本社・狭山事業所および生産関係会社において認証を取得しております。

ISO14001認証取得事業所

	取得日	事業所・会社名
国内	1999年12月	本社(狭山事業所含む)
	2000年6月	古川エヌ・デー・ケー(株)
	2000年6月	函館エヌ・デー・ケー(株)
海外	2000年12月	マレーシアANC/NQM
	2000年9月	蘇州NDK

環境マネジメントシステム(EMS)推進体制



内部監査

ISO14001を取得しているため、本社・狭山事業所および生産関係会社では、内部監査を定期的に実施しています。2025年度、本社・狭山事業所においては、2024年から推進している「第6次環境基本計画」に対する進捗を確認したほか、各部門の環境目標達成状況、CO₂20%削減活動、毒劇物管理および法規制遵守状況(フロン設備点検等)を中心に監査を実施。監査結果を踏まえて、環境教育の強化(力量管理の見直し)、教育訓練記録の管理徹底、化学物質管理台帳の整備および緊急時対応手順の明確化などの対策を実施しました。

グリーン調達の推進

NDKグループは、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、とくにISO14001認証を取得済みである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。

環境

気候変動への対応

2050年カーボンニュートラルの実現に向けて

NDKグループは、電子機器の高精度化と低消費電力化に貢献する水晶デバイスの提供を通じて、脱炭素社会の実現に重要な役割を担っています。一方で、製造工程におけるエネルギー使用やサプライチェーンを含む温室効果ガス排出への対応は、事業継続および競争力の観点からも重要な課題です。

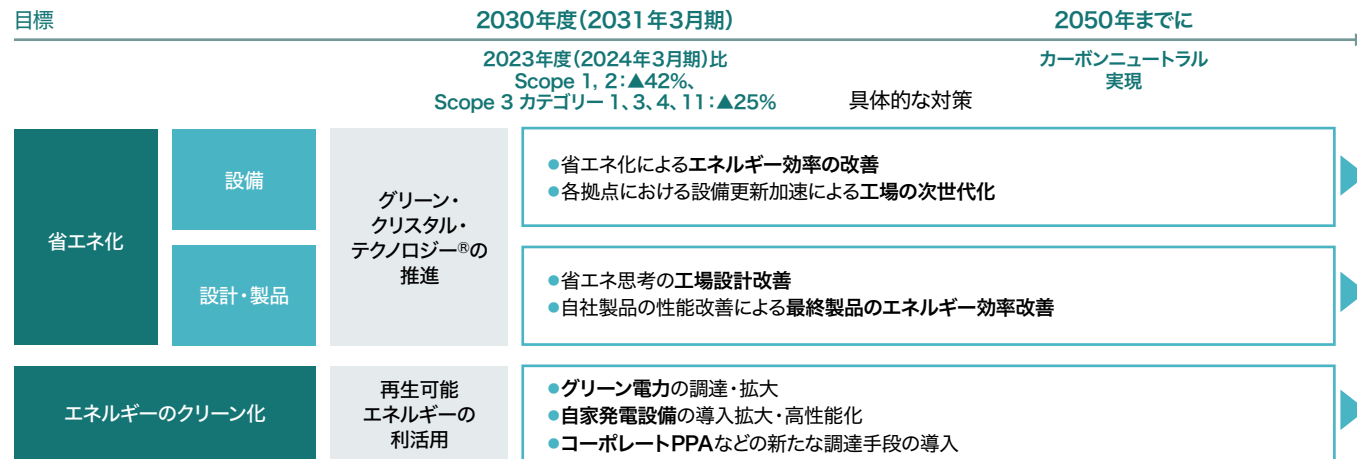
こうした認識のもと、NDKグループは2022年3月に、グループ全体で2050年までのカーボンニュートラル達成を目標として掲げ、「カーボンニュートラル委員会」を設置しました。同委員会を中核とした推進体制のもと、独自の環境配慮コンセプトである「グリーン・クリスタル・テクノロジー®」に基づき、取り組みを推進しています。

2025年9月には、科学的根拠に基づく温室効果ガス排出削減目標（SBT）についてSBTi認定を取得し、当社の削減目標が、パリ協定における1.5℃目標と整合する水準であることが国際的に検証されました。

今後もNDKグループは、気候変動対応を経営の重要課題として、2050年までのカーボンニュートラル達成に向けた取り組みをいっそう加速していきます。



カーボンニュートラル実現までのロードマップ



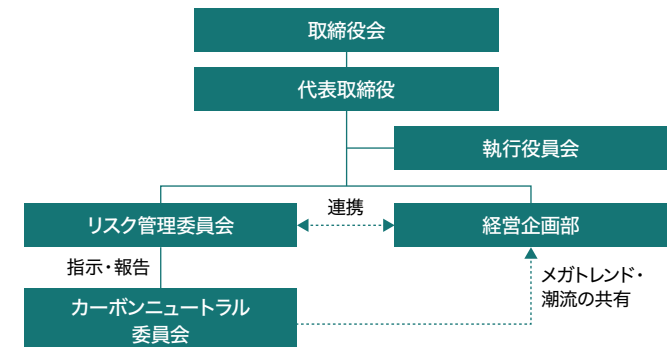
ガバナンス

NDKグループは取締役会において、マテリアリティ(重要課題)の一つとして「地球環境の未来に貢献する」を特定しております。また気候変動に関する目標として、2030年にGHG排出量を後述の指標と目標のとおり削減すること、さらに2050年にカーボンニュートラルを達成することを定めております。

取締役会は、取締役常務執行役員を委員長とするカーボンニュートラル委員会から、年間GHG排出量の状況、再生エネルギー由来の電力の調達状況等につき定期的に報告を受け、上記目標の進捗状況等を監督しております。

カーボンニュートラル委員会は、外部有識者のアドバイスを踏まえ、気候変動リスク・機会の特定、組織への影響の把握、対策案の策定、GHG排出量の算定、GHG削減目標案の策定等を主な職責としております。

ガバナンス体制



環境

委員会の活動結果および外部有識者のアドバイスは、取締役会に加え、全社的なリスクの特定・評価・絞り込み・モニタリングを行う、代表取締役執行役員社長を委員長とするリスク管理委員会にも、定期的に報告されています。

戦略

取締役会は、三層構造からなるマテリアリティ(重要課題)の一つとして「地球環境の未来に貢献する」を特定し、新たな価値創出に向けた取り組みとして推進しております。気候変動に起因するリスクは、全社的なリスクの特定・評価・絞り込み・モニタリングを行うリスク管理委員会において、重要リスクに指定されております。また気候変動に起因する機会に関するメガトレンド・潮流に関する情報は、経営企画部に集約し、これを戦略策定に反映できるよう体制を整備しております。

気候変動に起因するリスク・機会の検討にあたっては、短期を

1年、中期を3年、長期をそれ以上とし、主なリスク・機会として次を想定しております。

リスク管理

気候変動リスクは、全社的なリスクの特定・評価・絞り込み・モニタリングを行うリスク管理委員会において、多数のリスクのなかから影響度、頻度、脆弱性の3軸で評価し、重要リスクとして特定されております。カーボンニュートラル委員会において、気候変動リスクを軽減するためのリスク管理計画を立案し、リスク管理委員会がこれを承認のうえ、計画の進捗を定期的に確認しております。

カーボンニュートラル委員会では、EBRD(欧州復興開発銀行)、GCECA(地球環境適応センター)等のレポートを踏まえ、特定した気候変動に起因する主なリスク(戦略パート参照)等につき、外部有識者のアドバイスを踏まえた対応案を策定・議論

し、重要度に応じて、リスク管理委員会、執行役員会、取締役会に上程しております。

リスク管理委員会および執行役員会による上程案件は、代表取締役執行役員社長が対応を決定します。またとくに重要な案件については取締役会が対応を決定し、上述の定期的な報告のなかで、リスクの対応状況を監督しております。

指標と目標

Scope1,2,3のGHG排出量実績の推移は、次のサイトにて開示しています。算出方法および排出係数については、環境省のScope3ガイドラインおよびIDEA(Inventory Database for Environmental Analysis)データベース、GHGプロトコルに準拠しております。

<https://www.ndk.com/jp/sustainability/data/#data01>

当社は、気温上昇を1.5℃以内に抑える取り組みに貢献するため、SBT認証を次の削減目標で取得しました。さらに2050年のカーボンニュートラルを目標としております。

主なリスクと機会

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ともなうリスク	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。

2030年度達成目標

基準年	目標年	対象	排出量削減目標
2023年度	2030年度	Scope1,2	42%削減
		Scope3 カテゴリー1,3,4,11※	25%削減

※ カテゴリー1：購入した製品・サービス
カテゴリー3：Scope1および2に含まれない燃料・エネルギー活動
カテゴリー4：輸送、配送(上流)
カテゴリー11：販売した製品の使用

環境

その他の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。とくに狭山事業所は、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。また、彩の国ロードサポート制度に基づく清掃・美化および植栽管理活動を通じて、道路周辺の環境保全に取り組んでいます。これにより地域環境の質を高めるとともに、生物が生息しやすい環境の維持に寄与し、生物多様性保全に間接的にも貢献しています。



狭山事業所

廃棄物の削減とサーキュラーエコノミー(循環経済)の取り組み

NDKグループは、資源の有効活用と環境負荷低減の観点から、廃棄物の削減および資源循環の高度化に取り組んでいます。2009年度に製造拠点においてゼロエミッションを達成し、その後も継続しています。

近年は、プラスチック資源循環促進法の施行を受け、リサイクルにとどまらないサーキュラーエコノミーの実現に向けた取り組みを推進しています。プラスチック緩衝材のリユースを進めた結果、2025年度は、目標30%に対し66%を達成しました。

製造プロセスにおいては、治工具の長寿命化や再利用の促進、工程内での資源回収の徹底などを通じて、資源循環の強化を図っています。また、外注通いトレーの活用やトレーの返却・再資源化の推進など、サプライチェーン全体での循環利用にも取り組んでいます。

今後も、製品・工程・サプライチェーンの各段階における資源循環の強化を通じて、循環型社会の実現に貢献していきます。



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。

人材戦略

新たなビジネスモデルの実現に向けて

企業理念「波動で未来を科学する」は、当社が社会に提供する価値とめざす未来を示しています。その実現を担う最も重要な経営資本が人材です。

当社はこれまで、水晶デバイス分野において、高度な専門性と豊富な経験を有する人材によって技術革新と品質向上を積み重ねてきました。脈々と受け継がれてきた知見や技能、そして挑戦の歴史は、当社の競争力を支える重要な資産であり、持続的な成長の源泉となっています。

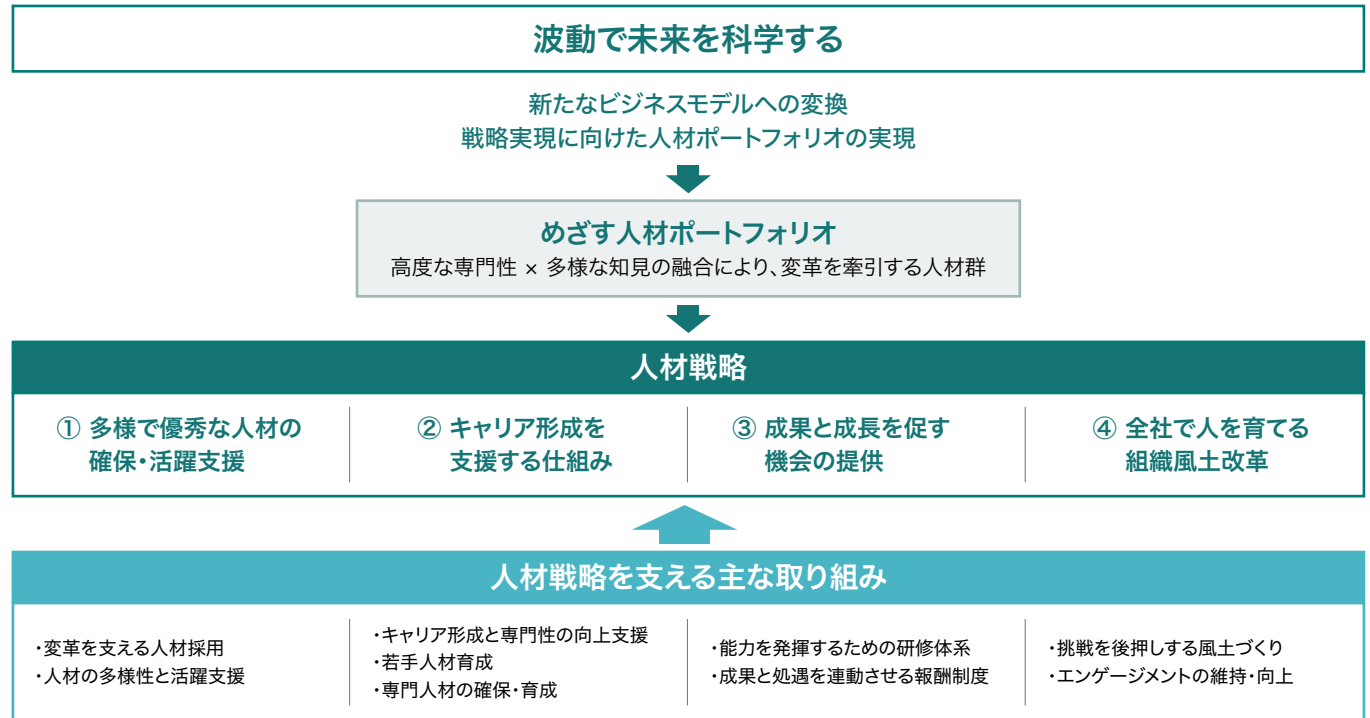
今後は、それらの強みを礎に、専門性をさらに磨き上げるとともに、多様な知見との融合によって新たな価値を創造していきます。部門や地域、世代を超えた協働を通じて、社員一人ひとりが持つ強みを掛け合わせ、新たな成長機会と事業価値の創出につなげていくことが重要であると考えています。

当社はこれまで、成長戦略を支える経営基盤として、関係会社を含めた人事制度の整備を段階的に進めてきました。今後は、「多様な人材を惹きつけ、育て、活かし、伸ばす」取り組みをさらに強化するフェーズとなります。

これらの取り組みを通じて、社員一人ひとりの挑戦と成長を後押しし、個の力を組織の力へ、さらに組織の力を企業価値向上へとつなげていきます。

それが、企業理念の実現と持続的な成長を支える当社人材戦略の根幹であり、当社の人的資本経営のめざす姿です。

人材戦略の全体像



● **社員と企業価値の向上をつなぐ従業員持株会支援信託ESOPを導入**

2026年2月、従業員の福利厚生制度の拡充と、中長期的な企業価値向上へのインセンティブ付与を目的に、「従業員持株会支援信託ESOP (Employee Stock Ownership Plan)」を導入しました。本制度は、信託を通じて従業員持株会へ当社株式を安定的に供給する仕組みで、株価上昇により信託終了時に残余財産がある場合には、一定の要件を満たす従業員に分配されます。

従業員が株価や企業価値をより身近に捉え、自らの仕事と会社の成長とのつながりを意識できる環境を整えることで、企業価値向上への参画意識と労働意欲を高めていきます。

人材戦略

人的資本強化に向けた4つの人材戦略

「人的資本の強化」をマテリアリティの一つに位置付け、当社は、次の4つの人材戦略を推進しています。

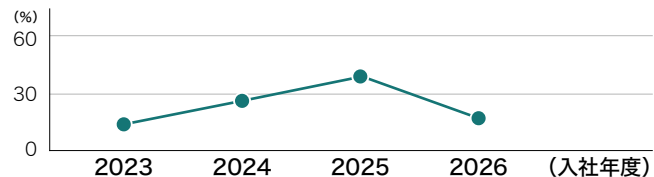
**人材戦略①
変革を支える多様な人材の確保と活躍支援**ポートフォリオの変革の起点となる
人材の確保

通信、モビリティ、IoT・センシングといった技術領域の進化にともない、電子デバイスに求められる役割は一段と高度化しています。当社はこの変化を成長機会と捉え、AI・防衛・半導体などの成長市場で革新を担う人材の確保・育成に努めています。

事業ポートフォリオ変革を進めるには、既存事業の枠を越えて挑戦する人材の力が不可欠です。

異なる専門分野の知見や価値観を持ち、新しい視点を組織にもたらす人材を迎え入れてこそ、技術と事業の可能性は広がります。そこで採用にあたっては、これまでに培った専門領域や経験に加

新卒採用人材における女性の割合



え、未知の課題への挑戦意欲と学び続ける姿勢を重視し、新卒・経験者の双方から多様な人材を積極的に受け入れています。

多様性が活きる柔軟な職場づくりを

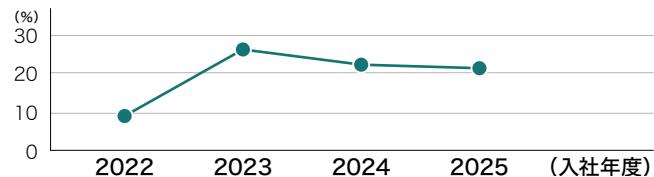
ものづくりの現場では、専門性を高めながら周囲と協働し、課題解決に取り組む姿勢が求められます。一方で、既成概念にとらわれず新たな視点から問いを立てる力も、価値創出の源泉となります。当社は、性別や国籍を問わず、一人ひとりが可能性を広げ、挑戦できる環境づくりを推進しています。

こうした考えのもと、新卒採用・経験者採用の双方で多様な人材の確保に取り組むとともに、女性社員が技術・製造・営業・管理など幅広い領域で活躍し、自律的にキャリアを形成できる環境整備を進めています。指標面では、女性管理職比率を2028年3月末までに7%以上、中途採用に占める女性比率を20%以上とすることを目標に掲げています（2026年3月期実績：女性管理職比率4.2%、中途採用女性比率21%）。また、2025年6月には女性執

採用方針

新卒採用	中途採用
次世代を担う多様性に富んだ優秀な人材の採用を推進	既存事業の強化や新たな事業の推進を担う人材獲得

中途採用人材における女性の割合



行役員を新たに選任し、経営層の多様性も着実に進展しています。

働き方の面では、育児や介護との両立を支援する制度の充実に加え、フレックスタイム制の適用拡大や在宅勤務制度の運用など、柔軟な勤務環境の整備を進めています。笹塚・狭山・古川・函館の主要事業所では、スタッフ交流の機会を設け、拠点や部門を越えたネットワーク形成を促進しています。

多様な価値観と経験を持つ人材が互いに刺激し合い、専門性を高めながら新たな価値を創出する。その価値創造の広がりが、事業ポートフォリオ変革を支える原動力になると考えています。

**人材戦略②
キャリア形成と専門性向上の支援**

若手社員の主体的なキャリア形成支援

若手社員が自身の強みや課題、将来像を主体的に描けるように、2025年度に「キャリアデザインシート」を導入し、上司とのキャリアデザイン面談を開始しました。経験の振り返りや伸ばしたい専門性、挑戦したい領域を整理することで、対話の質を高めています。

キャリア形成は一度の面談で完結するものではありません。毎年自身のキャリアを見つめ直す機会を設けることで、本人の志向と組織が期待する役割をすり合わせ、成長機会の提供や配置・育成につなげていきます。

事業領域が広がるなか、社員一人ひとりが自らの可能性を見つめ直し、新たな役割にも前向きに挑戦できるよう、今後もキャリアデザインシートを継続的な対話の基盤として活用していきます。

	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 課長研修	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
一般社員	新任管理職研修 中堅社員研修 2、5年目研修 新入社員研修	リーダー研修 実務担当者研修			

目標達成に向けた挑戦や組織成果への貢献を公正に評価し、その結果を処遇に反映することで、社員が納得感を持って実力を発揮できる環境づくりを進めています。評価にあたっては短期的な成果だけでなく、専門性向上に対する努力や、組織を越えた協働による価値創出も重視します。

人材戦略

人材戦略④

全社で人を育てる組織風土改革

挑戦を後押しする風土をつくる

技術革新の加速と市場環境の変化にともない、個人の専門性に立脚した業務推進力に加えて、部門や職種の枠を越えた新たな価値を創出する力が重要性を増しています。

当社は人材を企業価値創造の源泉と位置付け、「全社で人を育てる会社」の実現に向けた組織風土改革を推進しています。成果だけでなく挑戦のプロセスそのものを尊重し、挑戦にともなう失敗を前向きに受け止めるマネジメントもその一つです。上司と部下、あるいは社員同士が、互いを認め合い、安心して意見を交わしながら新たな一步を踏み出せる環境を整えることで、組織の活力と競争力を高めていきます。

社員エンゲージメントの維持・向上

当社は、社員の声を経営や組織運営の改善につなげるため、継続的にエンゲージメントサーベイを実施しています。

2026年3月期のスコアは62.4ポイントと、前年と同様の水準を維持しています。

調査結果からは、社員が自身の役割や組織目標を理解し、上司や同僚との信頼関係のもとで主体的に業務に取り組んでいることが確認された一方、将来のキャリア形成に向けたロールモデルの見えにくさや、部門・拠点を越えた情報共有の不足などの課

題も明らかになっています。

当社はこれらを重要な経営課題と捉え、人材育成の強化、部門横断の交流促進、キャリア形成支援の充実を通じて、社員が成長と働きがいを実感できる環境づくりを進めています。

新たな事業価値創造は、人の成長から

人材は企業価値創造の源泉です。

社員一人ひとりが日々の業務に真摯に向き合い、PDCAを繰り返しながら成功や失敗の経験を積み重ね、さらに新たな課題へ挑戦していく。その過程を通じて専門性や視野を広げ、自らの成長を実感できることが重要だと考えています。

人事施策の役割は、その挑戦と成長を支え、個人の力を組織の力へ、そして事業価値の創出へとつなげていくことにあります。

変化の激しい事業環境を成長機会へ転換していくためには、高い専門性を発揮する人材と、多様な知見や能力を結集して変革を推進する人材の双方が不可欠です。

その育成は人事部門だけで実現できるものではなく、職場での日々の対話や挑戦機会の提供、学び合いを支える組織風土のなかで育まれるものだと考えています。

当社が掲げる「全社で人を育てる会社」とは、社員の成長を特定の部署や上司だけに委ねるのではなく、組織全体で支え、その能力と可能性を最大限に引き出していく会社です。

人の成長が新たな価値創造を生み、その価値創造が次の成長を生み出す。この好循環こそが、企業理念の実現と事業ポートフォリオ変革を支える原動力であり、当社の持続的成長を支える基盤であると確信しています。

● 理念を、一人ひとりの日常へ。企業理念体系共感推進プロジェクト

当社は、企業理念体系を社員一人ひとりが自分ごととして理解し、日々の業務や意思決定に活かすことをめざし、社員主体の「企業理念体系共感推進プロジェクト」を推進しています。管理職向けワークショップや写真コンテストなど、部門や役職を越えた有志社員による多様な活動を通じて、理念について考え、対話し、共感を深める機会を創出しています。こうした取り組みにより、理念に基づく行動が自然に生まれる組織文化の醸成を進めています。

スローガン
土壌を耕し、変化の種をまいて、水をやり続ける

今期の主な活動
管理職向けワークショップ / 企業理念写真コンテスト
理念アイテムの制作・配布

2025年度



土壌を耕す
理念体系の認知・理解を広げ、
浸透の土台をつくる



2026年度



変化の種をまく
理念への共感と
自分ごと化を促す



2027年度



水をやり続ける
理念に基づく行動を
日常に根づかせる

安全と人権を守るための取り組み



安全と人権の取り組みについてはこちら
<https://www.ndk.com/jp/sustainability/society/>

NDKグループCSRガイドライン

NDKグループは、企業理念の実践を通じて持続可能な社会の実現と企業価値の向上をめざし、グループ共通の行動規範として「NDKグループCSRガイドライン」を制定しています。本ガイドラインは、法令遵守や企業倫理にとどまらず、人権、安全衛生、環境保全、責任ある調達、情報管理、地域社会との共生など、企業活動全般において役員および従業員が遵守すべき基本的な考え方、および行動基準を定めたものです。

ガイドラインでは、法令等の遵守と公正な取引を基本に、製品の安全性確保、公正な営業活動・資材調達、贈収賄や汚職の防止、利益相反の適切な管理、インサイダー取引の禁止などを規定しています。さらに、国連グローバル・コンパクトの考え方を支持し、多様性の尊重、差別やハラスメントの禁止、強制労働・児童労働の排除、適正な労働条件の確保など、人権尊重を事業活動の基盤として位置付けています。

また、従業員が安心して働くことができる職場環境の実現に向けて、安全で衛生的な労働環境の整備、労働災害の防止、緊急時対応の強化、安全衛生教育の実施を推進しています。環境面では、環境負荷の低減、汚染防止、有害物質管理、廃棄物削減、温室効果ガス排出量の管理と削減などを通じて、地球環境の保全と循環型社会の形成に取り組んでいます。さらに、紛争鉱物や高リスク地域由来鉱物への対応を含む責任ある鉱物調達を推進し、サプライチェーン全体での人権・環境リスクの低減に努めています。

加えて、情報資産や個人情報適切な管理、情報セキュリティの確保、反社会的勢力との関係遮断、地域社会との共生・発展へ

の貢献についても明確な方針を定めています。ガイドラインの実効性を高めるため、定期的な教育・研修の実施、遵守状況の評価・改善、内部通報制度の整備を通じて、高い倫理観とコンプライアンス意識の醸成を図っています。

NDKグループでは、本ガイドラインを国内外のグループ会社共通の規範として採用し、各国・地域の従業員が理解できる言語で展開しています。すべての役員および従業員は、日々の業務において本ガイドラインを遵守し、事業活動を通じて社会的責任を果たすとともに、持続可能な社会の実現とステークホルダーから信頼される企業グループであり続けることをめざしています。

人権を守るための取り組み

NDKグループは、グローバルなサプライチェーンのもとで事業活動を展開しています。多様な企業・人材が関わる生産活動・取引においては、労働環境や労働慣行に起因する人権リスクが存在します。そのため、各拠点における人権リスクの把握と管理を継続的に実施し、人権の保護・尊重に努めています。

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。2025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)、取引先および就職活動中の皆様などを対

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「お問い合わせフォーム」で受け付けています。

調達方針

NDKグループは、企業理念体系のなかの4つの誓い(経営指針)である「持続可能な未来のために挑戦し続けます」および「世界をリードする研究・技術力をさらに磨き続けます」を実現するべく、取引先の選定にあたっては、環境保全への取り組み、品質、価格、品質管理能力、生産能力、技術能力を評価し、併せて社会的責任に対する取り組み(人権尊重・安全衛生・環境・倫理への取り組み、反社会的勢力・国際テロ組織・武装勢力との関係排除など)をも考慮するよう努めるとともに、環境保全を積極的に推進している取引先からの調達を優先しております。

鉱物調達方針

NDKグループが製造および販売する製品中にタンタル、錫(すず)、タングステン、金およびコバルト等(詳細は以下)(以下、「紛争鉱物」といいます。)が含まれる場合、当該紛争鉱物の使用が、紛争地域および高リスク地域における1. 紛争、2. 児童労働等の人権侵害、3. 劣悪な労働環境、環境破壊、汚職等のリスクや不正に関わる組織の活動を直接的または間接的に助長しないような調達をめざします。そのために、取引先に対しても、そのサプライチェーンにおいてそのような調達を行わないように要請します。

安全と人権を守るための取り組み

対象鉱物(2025年12月8日時点)

タンタル、錫(すず)、タングステン、金、コバルト、
マイカ、銅、グラファイト、ニッケル、リチウム

紛争地域および高リスク地域(2025年12月8日時点)

※対象国は下記リンクをご参照ください

①Responsible Minerals Initiative(RMI)
<https://www.responsiblemineralsinitiative.org/>

②紛争地域および高リスク地域(CAHRAs)
<https://www.responsiblemineralsinitiative.org/>

サプライチェーンにおける人権配慮

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。とく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。2025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、2026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。

安全に対する姿勢

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ています。安全の確保は、従業員の生命と健康を守るための基本的責務であるとともに、持続的な事業運営を支える重要な基盤であると認識しています。

とくに製造現場においては、設備や作業環境に起因するリスクが存在することを踏まえ、リスクの未然防止と継続的な改善に取り組んでいます。

労働安全衛生への取り組み

当社グループは、労働安全衛生に関する法令および社内規程を遵守するとともに、安全衛生教育や安全点検、年二回実施の防災訓練などを通じて、安全な職場環境の維持・向上に努めています。また、職場における安全衛生上のリスクを特定・評価し、危険の除去およびリスク低減を図ることで、労働災害の未然防止に努めています。

とくに製造現場においては、設備や作業環境に起因するリスクが存在することを踏まえ、リスクの未然防止に取り組むとともに、

顕在化したリスクやヒヤリハット事案については定期的に把握・分析を行い、再発防止につなげています。

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、定期健康診断や産業医面談、メンタルヘルスチェックの実施など、健康管理の充実にも取り組んでいます。

また、当社グループは、自社のみならずサプライチェーンにおける安全確保の重要性も認識しており、取引先との連携を通じて安全衛生に関する取り組みの浸透を図っています。

ISO45001 認証取得状況

ASIAN NDK CRYSTAL SDN. BHD. およびNDK QUARTZ (M) SDN. BHD. (マレーシア)と蘇州日電波電子工業有限公司(中国)は、労働安全衛生マネジメントシステムの国際規格であるISO45001の認証を取得しています。この規格に則り、3社では安全で健康的な職場環境づくりを推進しています。

ガバナンス

主なガバナンス組織

取締役会

当社は、取締役会の目的を「稼ぐ力」の強化の実現と定義し、モニタリングボード化を志向しています。監督と執行の分離を徹底し、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向上させるため、取締役会事務局機能を強化しています。取締役会事務局では、取締役向けの研修を企画し、社外取締役の情報格差を是正するために、社外取締役に対する取締役会議案の事前説明会を実施する等、継続して取締役の実効性を向上させる取り組みを実施し、その効果を検証し、次の取り組みにつなげています。

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。

● 2025年度の実績

- 開催日数: 16回
- 平均議題数: 7件/回
- 1日当たり平均開催時間: 3時間18分
- 主な議題
 - ① 中期経営計画・市場別事業戦略
 - ② 成長投資・設備投資の決議
 - ③ DX・基幹システム改革
 - ④ コーポレート・ガバナンス改革
 - ⑤ リスクマネジメント・内部統制・コンプライアンス
 - ⑥ サステナビリティ・人的資本・統合報告書
 - ⑦ 役員・従業員インセンティブ/D&O保険・ESOP信託等
 - ⑧ 決算・株主総会・事業計画

監査役会

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。

● 2025年度の実績

- 開催日数: 14回
- 平均議題数: 4.9件/回
- 1日当たり平均開催時間: 1時間～1.5時間
- 主な議題
 - ①事業の進捗状況と課題、およびそれに対する対応状況
 - ②事業活動上の現在と将来のリスクと対応状況
 - ③内部統制改善上の課題と対応状況

リスク管理／コンプライアンス／内部統制

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、リスク管理委員会を設置し、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。

当社では、リスク管理を単なる損失回避に留めることなく、適切

なリスクテイクを可能とする基盤として位置付け、「攻めのガバナンス」をめざせる機能として運用しております。

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。

コンプライアンス体制および内部通報制度

電子部品業界における会計不正事案や社会的に注目を集める人権侵害事案等も踏まえ、コンプライアンス委員会の下で、コンプライアンス体制のさらなる強化に向けて取り組んでおります。具体的には、全社的なCSR研修の実施および法令管理台帳の整備を通じて、コンプライアンス遵守体制の実効性を図っております。さらに、内部通報制度の抜本的な改訂を行い、コンプライアンス違反が早期に識別できる体制の強化を行っています。

グループ間内部統制の強化

当社は、グループ全体のガバナンス強化に向け、関係会社管理規程に基づくマトリクス型管理の運用を進めています。

また、グループ間内部統制ワーキンググループを設置し、決裁基準や稟議フロー、重要規程の統一化等、制度および運用の両面から体制整備を推進しました。

これらの取り組みを通じ、既存事業および新規事業、DXの意思決定プロセスの検討および見直しを実施し、意思決定の透明性および適正性の向上を図るとともに、経営判断の迅速化および戦略実行力の強化につなげております。

ガバナンス

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の機能向上とガバナンスの強化を図るため、毎年、取締役会の実効性評価を実施し、その結果を踏まえた改善に取り組んでいます。

2025年度の実効性評価では、審議項目数および審議内容の適切性、役員トレーニング、ならびに社内外取締役間の意見交換機会について課題が認識されました。

コーポレート・ガバナンス改革タスクフォースの設置

こうした実効性評価の結果を受け、2025年7月に、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、20代から30代の若手社員を中心に「コーポレート・ガバナンス改革タスクフォース」を設置いたしました。コーポレート・ガバナンス改革タスクフォースは、価値創造WG、取締役会運営WG、開示WGを設置し、取締役会実効性向上に限らず、当社のガバナンス課題全般について検討し、同年10月に答申を提出いたしました。

同タスクフォースは次のとおり取締役会の整理を行いました。

- 取締役会の目的：「稼ぐ力」の強化
- 取締役会の機能：モニタリングボード
- 取締役会の役割：①中長期的な事業戦略の構築
②内部統制を含めたリスク管理

実効性評価で抽出された課題への取り組み

2025年度の実効性評価結果・課題

審議項目数・内容の充実

役員向けトレーニング機会の整備

社内外役員間の意見交換の場の拡充

「コーポレート・ガバナンス改革タスクフォース」で実施した取り組み

事前質疑・事前説明の
導入

説明時間の適正化

付議基準の見直し

フリーディスカッションの
実施役員トレーニングの
充実

取り組み成果

コーポレート・ガバナンス改革タスクフォースによる取り組みの結果、議論の質および戦略的な議論の充実が図られました。また、社外役員向け事前説明会の導入により、議案の背景や論点への理解が深まり、取締役会における議論の活性化につながっています。一方、さらなる実効性向上に向けて資料の事前共有の強化や説明内容の充実など改善余地も認識しており、今後も継続的な評価と改善を通じて取締役会の実効性向上に取り組んでまいります。

コーポレート・ガバナンスの高度化

同タスクフォースの答申を受け、取締役会、稟議プロセス、関係会社ガバナンス等のコーポレート・ガバナンスの高度化を推進しています。

これらの取り組みを総括し、内部統制を企業価値の向上を支える基盤として位置付け、いわゆる「攻めのガバナンス」を含めたガバナンス体制の高度化を図る目的で、2026年5月14日開催の取締役会において、「内部統制システム構築の基本方針」の改訂を決議しました。

タスクフォースメンバーのコメント

タスクフォースへの参加は、経営をより身近に感じる貴重な機会となりました。普段の業務では見えにくい取締役会の役割や意思決定の背景について理解を深めるとともに、議論を重ねるなかで、ガバナンスは単なる管理・統制ではなく、企業価値の向上を支える重要な基盤であることを実感しました。また、自分たちの視点や意見が実際に経営改革につながることを体感できたことは大きな収穫でした。今後も現場と経営をつなぐ架け橋として、持続的な成長を支える「攻めのガバナンス」の実現に貢献してまいります。

ガバナンス

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、企業価値向上と連動させるとともに、優秀な人材の確保・維持にふさわしい水準・構成とすることを基本方針としています。

個々の報酬は、各職責に応じた適正水準で決定し、代表取締役および執行役員を兼務する取締役については、基本報酬、短期業績連動報酬（賞与）、中長期業績連動報酬（株式報酬）で構成しています。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としています。

報酬決定プロセスの強化

当社は、取締役の報酬決定にあたり、独立社外取締役を主要構成員とする独立諮問委員会の審議・答申を経るプロセスを採用しています。2025年度においても、本委員会の関与を通じて報酬決定プロセスの客観性・透明性の確保に努めました。これにより、経営から独立した視点を反映したガバナンス体制をいっそう強化しています。

企業価値向上と連動した報酬体系の運用

取締役（業務執行を担う者）の報酬は、固定報酬、短期業績連動報酬、株式報酬で構成され、企業価値向上との連動を重視しています。2025年度においても、業績指標に基づく評価を適切に反映し、短期的な成果と中長期的な価値創出の双方を意識したインセンティブ設計の運用を継続しました。

報酬水準決定における客観性の確保

報酬水準の決定にあたっては、各職責に加え、他社水準、従業員給与水準、経営環境などを総合的に勘案しています。2025年度においても、外部水準を踏まえた客観的な視点を取り入れることで報酬の妥当性を確保するとともに、市場水準を踏まえた処遇の実現に努め、優秀な人材の確保・定着につながる報酬水準の維持を図りました。

株式報酬制度の運用・強化

当社は、中長期的な企業価値向上に対するインセンティブとして株式報酬制度を導入しています。2025年度においては、当該制度に関する追加抛却等を実施し、制度の運用を継続・強化しました。

知的財産の保護と活用

競争優位の源泉としての知的資産

当社の競争優位の源泉が、模倣困難な技術基盤とそれを支える知的資産です。これらを継続的に創出し、守り、活かすことをガバナンスの重要な機能と位置付け、中長期的な収益力と企業価値の向上につなげています。その中核をなすのが、人工水晶育成技術とフォトリソ加工技術という2つの技術基盤であり、長年蓄積した知見とノウハウに支えられた、当社固有の知的財産です。

当社が重視する知的財産は、特許などの権利にとどまらず技術開発で培うノウハウ、顧客課題を解決する力、品質を安定的に実現する現場力も含まれます。これらを適切に保護することで、

価格決定力の維持・向上と、中長期的な収益力の強化を図っています。

知的財産を守り、活かす活動

当社は、独自技術を保護する特許網の構築、特許クリアランスの充実、模倣品対策、ノウハウ保護を着実に推進しています。これらは技術的優位性を守り、事業リスクを低減するとともに、顧客が安心して当社製品を採用いただく基盤となります。併せて、知財活動への投資を、事業競争力の強化や収益機会の拡大へと結び付けることをめざしています。情報セキュリティ体制の強化も、知的財産を守る重要な取り組みであり、その一環として、自動車業界の情報セキュリティ評価基準のTISAX (Trusted Information Security Assessment Exchange)に準拠し、取引環境において求められる国際的な基準への対応を進めています。

IPランドスケープを起点とした対話

当社は、特許情報などの公開情報の分析（IPランドスケープ）を通じて、技術・競合・市場の動向を可視化し、経営層・事業部門・技術部門が事業機会やリスク、開発の方向性を議論する対話の起点として活用しています。

また、現場に根差した暗黙知を形式知化し、組織で共有・活用できる資産へと転換することで、技術の継承と組織能力の向上を進めています。これらを通じて、当社は広義の知的・無形資産を企業価値の向上へと結び付け、「波動」を起点に社会課題の解決に貢献する提案型企業への転換を進めていきます。

社外取締役メッセージ

Vision2030の先へ。 問われるのは、「変化する力」。



社外取締役
筧 悦子

組織変革が企業価値向上を支える

私は、日本電波工業の強みを、水晶デバイスメーカーとして長年培ってきた高い技術力と品質へのこだわり、そしてお客さまからの厚い信頼にあると考えています。また、「波動で未来を科学する」という企業理念のもと、水晶で培った波動要素技術を生かして新たな領域へ果敢に挑む姿勢や、「品質」「挑戦」「チームワーク」「主体性」を大切にする企業文化も当社の重要な経営資産です。これらは、当社の持続的な成長を支える基盤になると評価しています。

現在、当社はVision2030の実現に向けて、AI関連市場や半導体プロセス分野をはじめとする成長領域への展開を進めてい

ます。Five Pillars + Oneによる事業ポートフォリオ変革の方向性も明確であり、当社の技術的優位性を生かした成長戦略として妥当性が高いと評価しています。

一方で、私が注目しているのは、その先の成長です。今後、新たな市場で存在感を高めるためには、技術開発や設備投資に加え、当社がどのような価値を提供できるのかを市場に伝え、新しい顧客との接点を広げていくことが欠かせません。既存市場で築いてきた信頼や実績を強みにしながら、新しい市場において「なぜ日本電波工業が選ばれるのか」を明確にしていくことが今後の成長に向けた重要な課題になると考えています。

そのためには、組織のあり方も変化していく必要があります。部門ごとの最適化にとどまらず、課題やテーマに応じて必要な人材を柔軟に集め、迅速に意思決定し、実行できる機動力の高い組織運営が重要です。プロジェクト単位で人材が集まり、目標達成後には新たなテーマへ挑戦していく。こうした柔軟性とスピードを持った組織こそが、変化の激しい時代における競争力の源泉になるはずです。

さらに、AI活用が急速に進むなかでは、人材側の変革も欠かせません。システムを導入するだけでは競争力にはならず、それを使いこなす人材がいて初めて価値が生まれます。社員一人ひとりが学び続け、AIやデジタル技術を理解し、自らの業務や価値創出につなげていくことが、今後の企業成長を左右します。人材育成とはスキル向上にとどまらず、変化を前向きに受け入れる企業文化を育てることもあります。

DXと基幹システム刷新は未来への基盤

現在進めているDXや基幹システム刷新は、単なる業務効率化

ではなく、グローバルで共通のデータとプロセスを活用するための重要な経営基盤です。私はDXの真価は、蓄積されたデータをどのように経営判断や事業変革につなげるかにあるとみています。AI活用が進展するなかでは、標準化されたデータ基盤そのものが競争力になります。

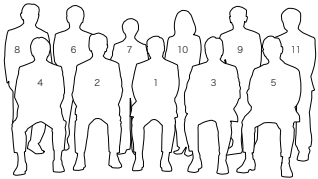
この取り組みは、日本国内だけで完結するものではありません。海外拠点を含めた共通基幹システムの導入を計画どおりにやり遂げ、グローバルで一体的にデータとプロセスを活用できる経営基盤へと進化させることが重要です。私は、それが将来の競争力強化だけでなく、グローバルガバナンスの高度化にもつながるものと考えています。

次の成長段階に向けて

日本電波工業は今、事業ポートフォリオ変革を進める重要な局面にあります。そのなかで私は、Vision2030の達成とその先を見据えた時、本当に重要なのは「変化する力」を獲得できるかどうかだと捉えています。マーケティングの進化、新しい組織運営への挑戦、AIを活用できる人材の育成、そしてグローバル経営基盤の確立。これらの取り組みが、次の成長段階を支える重要な条件になると考えています。

社外取締役として、私は成長戦略の進捗を評価するだけでなく、日本電波工業が将来にわたって成長し続けるために何が必要かという視点から、課題提起と提言を続けてまいります。投資家の皆様には、事業変革とともに、その先の成長を支える組織や人材の変化にもぜひご注目いただきたいと思います。Vision2030、そしてその先の未来に向けて進化を続ける日本電波工業の挑戦に、どうぞご期待ください。

役員一覧



取締役・監査役

- ①加藤 啓美
代表取締役
執行役員社長
- ②上木 健一
取締役 常務執行役員
技術本部長
- ③及川 英之
取締役 常務執行役員
営業サービス本部長
- ④菅原 賢一
取締役 常務執行役員
生産本部長
- ⑤竹内 謙
取締役 常務執行役員
管理本部長
- ⑥安樂 恒樹
社外取締役
- ⑦筧 悦子
社外取締役
- ⑧相神 一裕
社外取締役
- ⑨坂入 夏彦
常勤監査役
- ⑩吉田 美菜子
社外監査役
- ⑪森田 功
社外監査役

スキルマトリクス

	加藤	上木	及川	菅原	竹内	安樂	筧	相神	各スキルの選定基準
企業経営・戦略	●	●	●	●	●			●	上場会社・その重要な子会社における執行サイドトップ
グローバル	●	●	●	●	●		●	●	海外法人代表、海外法人の特定部門の責任者の経験
マーケティング・営業			●		●			●	マーケティング・営業責任者の経験、豊富な知見等に基づく提言・改革の経験
R&D・技術		●		●					研究開発・製品設計責任者の経験、豊富な知見等に基づく提言・改革の経験
生産	●	●		●					生産技術責任者、生産現場責任者・生産管理責任者・購買責任者の経験、豊富な知見等に基づく提言・改革の経験
財務会計	●					●			上場会社・その重要な子会社の執行トップ、資金調達責任者・ファイナンス責任者・財務会計責任者・税務責任者、公認会計士、税理士の経験
投資・M&A・リスク管理	●							●	大型投資責任者、M&A責任者、リスク管理責任者の経験、豊富な知見等に基づく提言・改革の経験
人事・労務・人材開発	●				●		●		人事責任者の経験、豊富な知見等に基づく提言・改革の経験
情報通信・DX					●		●		情報システム責任者、セキュリティ責任者、DX導入責任者の経験、豊富な知見等に基づく提言・改革の経験
ESG・サステナビリティ				●	●	●			CSR・ESG・サステナビリティ責任者の経験、豊富な知見等に基づく提言・改革の経験
法務・コンプライアンス	●					●		●	法務・コンプライアンス責任者の経験、豊富な知見等に基づく提言・改革の経験

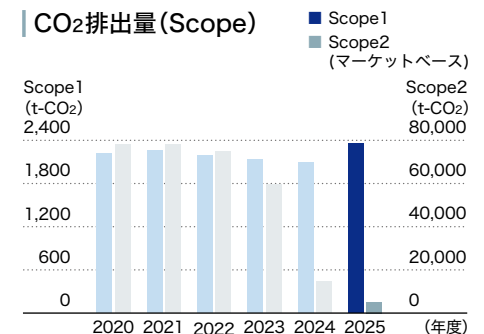
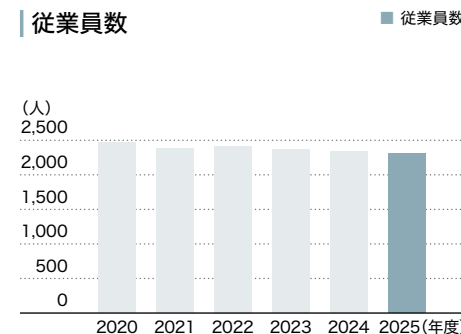
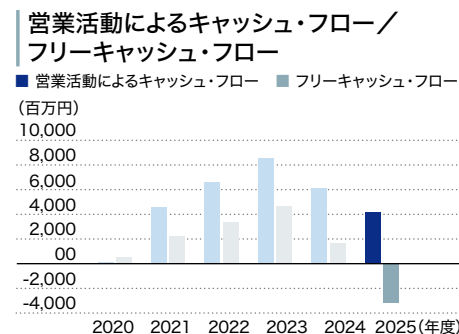
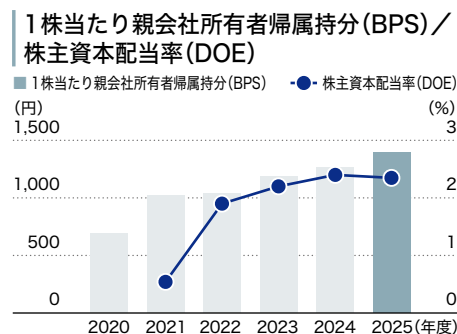
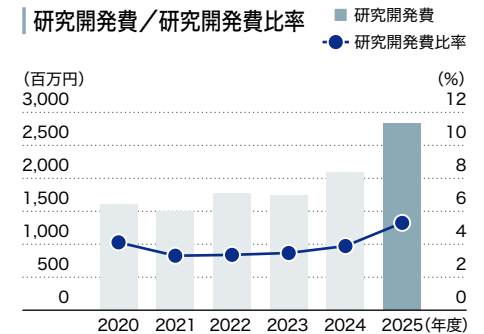
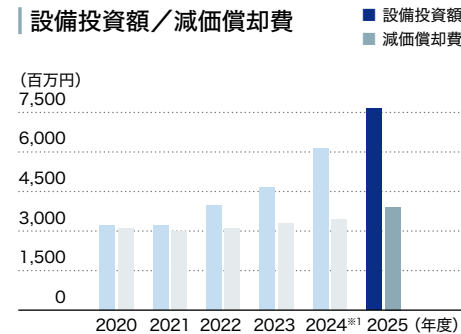
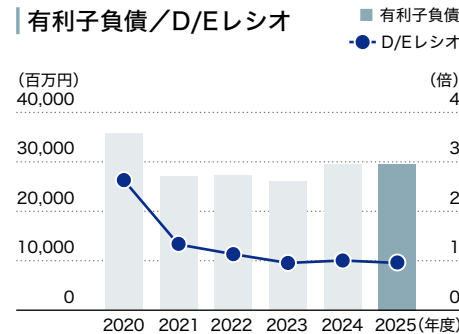
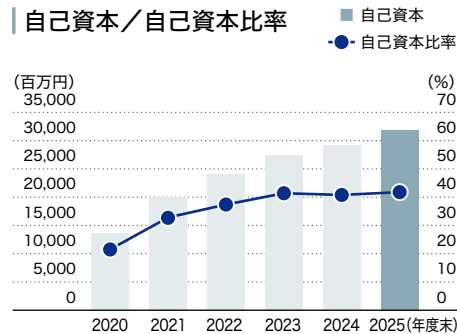
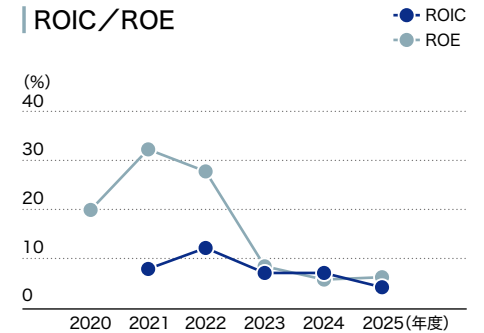
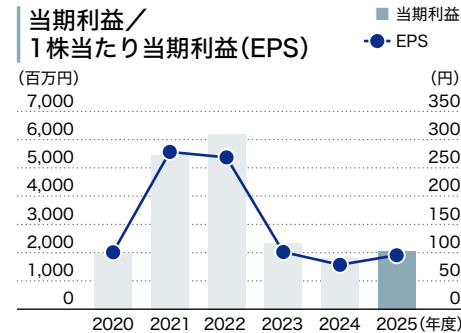
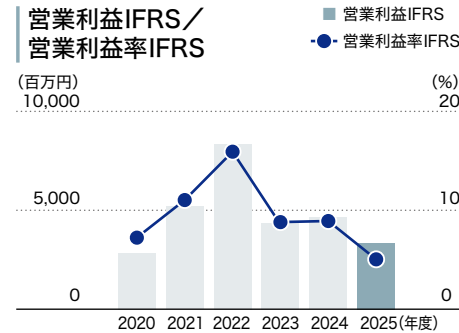
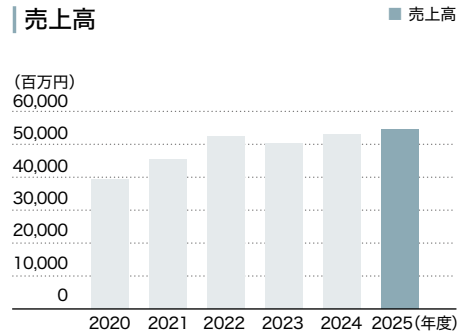
執行役員

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

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/>



※1 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

財務・非財務ハイライト

(百万円)

		2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度	2025 年度
主要財務 指標	売上高	39,195	45,408	52,508	50,309	53,064	54,629
	売上原価	32,616	32,898	36,097	35,915	37,000	38,918
	売上総利益	6,579	12,509	16,410	14,394	16,063	15,710
	販売費および一般管理費	5,495	6,565	7,722	8,274	9,456	9,854
	研究開発費	1,613	1,500	1,766	1,746	2,085	2,830
	営業利益※1	-529	4,444	6,921	4,373	4,522	3,025
	営業利益IFRS	2,844	5,180	8,327	4,344	4,622	3,355
	税引前当期利益	2,592	4,920	7,450	3,129	2,955	2,552
	当期利益	1,976	5,455	6,181	2,334	1,792	2,065
	当期包括利益	3,270	6,485	6,590	3,870	2,494	3,583
		10,134	11,790	12,830	11,066	10,480	12,443
		16,440	16,791	17,503	18,087	19,716	23,173
		35,722	27,133	27,251	26,154	29,552	29,538
		13,552	20,037	24,039	27,373	29,170	31,917
		63,054	61,220	64,197	66,171	71,522	76,325
		124	4,560	6,564	8,528	6,109	4,201
		313	-2,326	-3,234	-3,807	-4,453	-7,379
		5,420	-8,910	-3,519	-2,953	1,912	-2,443
		437	2,234	3,330	4,721	1,656	-3,178
		16,707	10,362	10,288	12,303	15,881	10,805
		3,228	3,218	3,965	4,647	6,129※2	7,665
		3,104	2,974	3,101	3,274	3,427	3,911
		82.3%	81.4%	84.2%	83.6%	84.6%	83.3%
		33.7%	34.3%	40.1%	39.0%	36.7%	37.8%
		106.17	112.86	134.95	144.40	152.48	151.01

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－販売費および一般管理費－研究開発費

※2 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

※3 ROIC＝税引き後営業利益÷(運転資本＋固定資産)

(百万円)

		2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度	2025 年度
収益性	営業利益率IFRS	7.3%	11.4%	15.9%	8.6%	8.7%	6.1%
	ROE	20.9%	32.5%	28.0%	9.1%	6.3%	6.8%
	ROIC※3	—	8.5%	12.2%	7.8%	7.7%	4.5%
効率性	資産合計回転率(回)	0.7	0.7	0.8	0.8	0.8	0.7
	有形固定資産回転率(回)	2.3	2.7	3.1	2.8	2.8	2.5
	棚卸資産回転月数(月)	3.1	3.1	2.9	2.6	2.4	2.7
安全性	親会社の所有者に帰属する持分比率(自己資本比率)	21.5%	32.7%	37.4%	41.4%	40.8%	41.8%
	流動資産比率	318.5%	289.0%	341.7%	292.3%	357.7%	314.7%
	固定長期適合比率	43.1%	48.3%	45.7%	49.8%	47.2%	51.9%
	D/Eレシオ(倍)	2.64	1.35	1.13	0.96	1.01	0.92
配当	1株当たり当期利益(EPS)(円)	100.70	278.01	268.68	101.11	77.75	89.73
	1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)(円)	690.58	1,021.08	1,039.42	1,187.08	1,265.03	1,392.10
	株主資本配当率(DOE)	—	0.6%	1.9%	2.2%	2.4%	2.3%
	1株当たり配当金額(円)	—	5.00	20.00	25.00	30.00	30.00
	配当性向	—	1.8%	7.4%	24.7%	38.6%	33.4%
非財務指標	CO2排出量(t-CO2)Scope1	2,233	2,273	2,202	2,145	2,107	2,378
	CO2排出量(t-CO2)Scope2(ロケーションベース)	—	—	70,556	61,448	60,307	60,200
	CO2排出量(t-CO2)Scope2(マーケットベース)	78,638	78,687	75,238	59,871	14,107	4,428
	CO2排出量(t-CO2)Scope3	—	233,491	239,624	170,331	142,788	150,837
	従業員数(人)	2,463	2,378	2,417	2,366	2,334	2,313
	平均臨時雇用者数(人)	339	282	258	264	273	276
	管理職に占める女性労働者の比率	4.8%	4.1%	3.3%	2.7%	2.8%	4.2%
	中途採用における女性比率	—	—	9.1%	26.1%	22.2%	21.4%
	従業員1人当たりeラーニング受講プログラム数	—	—	—	—	3.4	4.4
		2.66	1.94	2.32	2.31	2.87	2.16
		—	—	—	—	63.4	62.4

会社情報(2026年3月31日現在)

企業名	日本電波工業株式会社	海外生産・ 開発拠点	ASIAN NDK CRYSTAL SDN. BHD. Lot 3, Persiaran Sabak Bernam (Section 26) Kawasan Perindustrian Hicom 40400 Shah Alam Selangor Darul Ehsan, Malaysia
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		NDK QUARTZ (M) SDN. BHD. Lot 3, Persiaran Sabak Bernam (Section 26) Kawasan Perindustrian Hicom 40400 Shah Alam Selangor Darul Ehsan, Malaysia
設立	昭和23年4月(1948年4月)		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
代表者名	代表取締役 執行役員社長 加藤 啓美		NDK Europe Limited, Manchester Design Centre Southgate2, Wilmslow Road, Heald Green, Cheadle, SK8 3PW, United Kingdom
資本金	55億9千6百万円		NDK America, Inc. 425 N. Martingale Road, Suite 1330, Schaumburg, IL 60173, U.S.A.
従業員	672名、グループ2,313名		NDK America, Inc. Silicon Valley Office 1551 McCarthy Boulevard, Suite 113, Milpitas, CA 95035, U.S.A
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、人工水晶および水晶片(ブランク)等製品の一貫製造と販売		NDK America, Inc. Orange County Office 5885 Bolivia Drive, Buena Park, CA 90620, U.S.A.
国内生産・ 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 恵庭テクニカルセンター 〒061-1374 北海道恵庭市恵み野北3-1-1 恵庭リサーチ・ビジネスパークセンタービル 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)	海外販売拠点	NDK Europe Limited 145 London Road, Kingston upon Thames, KT2 6SR, U.K. NDK Europe Limited, French Office 11 Boulevard Archimede, 77420 Champs Sur Marne, France NDK Europe Limited, Italy Office Via Varese, 25/D, 21047 Saronno (VA), Italy 台北日電波工業股份有限公司[NDK Taipei Co., Ltd.] 19FL-3, No.17, Sec. 1, Chengde Rd., Datung Chiu, Taipei, Taiwan 103 日電波水晶(上海)貿易有限公司 [NDK Electronics Shanghai Co., Ltd.] Rm 3101, 3112 New Town Center Building, No.83, Lou Shan Guan Rd, Changning District, Shanghai, 200336 China 日電波水晶(上海)貿易有限公司 深セン分公司 [NDK Electronics Shanghai Co., Ltd. Shenzhen Branch] Unit 1519-1522, 15/F., Kerry Center, Renmin Road South, Luohu District, Shenzhen, China 蘇州日電波電子工業有限公司 営業部 [Suzhou NDK Co., Ltd. Sales Dept.] Building 19, Shishan industrial Belt, 855 Zhujiang Road Suzhou New District, Suzhou, Jiangsu Province, China 215129 Asian NDK Crystal Sdn. Bhd. Sales Dept. Lot 3, Persiaran Sabak Bernam (Section 26) Kawasan Perindustrian Hicom 40400 Shah Alam Selangor Darul Ehsan, Malaysia
国内販売拠点	関西営業所 〒532-0011 大阪府大阪市淀川区西中島6-1-3 アストロ新大阪第2ビル5階 中部営業所 〒444-0860 愛知県岡崎市明大寺本町3-17 角金ビル6階		

株式情報 (2026年3月31日現在)

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 普通株式 23,128,605株

株主数 15,666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)	3,171	13.71
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	1,609	6.96
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)	929	4.01
株式会社りそな銀行	667	2.88
竹内 敏晃	635	2.74
株式会社埼玉りそな銀行	610	2.63
竹内 寛	348	1.50
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG(FE-AC) (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	345	1.49
株式会社三菱UFJ銀行	318	1.37

1. 持株比率は、発行済株式総数から自己株式の数 (2,035株) を控除して算出しております。
2. 当該自己株式には、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115,200株を含んでおりません。
3. 当該自己株式には、従業員持株会支援信託ESOP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83,800株を含んでおりません。

その他の情報媒体

会社情報 <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/>





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/