

日本特殊陶業 統合報告書 2024

Niterra Report 2024

Niterra
日本特殊陶業

～これまでの延長線上にない変化～

自動車の電動化や半導体需要の拡大といった技術的な変革に加え、
主要先進国の保護主義化や貿易対立など、大きな変化が生じています。

そのような中で、持続可能な社会を実現するためには、
当社にも「これまでの延長線上にない変化」が求められます。

従来は「セラミックスで何ができるか」を考え、
「ものづくり企業」としての歩みを進めてきましたが、
世界が抱える課題に向き合い、よりよい社会の実現に寄与していくためには、
今までの「セラミックスで何ができるか」に加えて、
セラミックスの領域を超え、世の中や私たちの想像を超えた挑戦が求められます。

“Beyond ceramics, eXceeding imagination”

「セラミックスのその先へ、想像のその先へ。」を2040年の目指す姿(ビジョン)として、
新たなNiterragroupを創造します。

Corporate message **コーポレートメッセージ**

IGNITE YOUR SPIRIT

The Nittoku Way **日特ウェイ**

日特ウェイとは、
Niterragroupの共有価値観を含めた理念体系であり、
それらに基づき行動すること、その行動様式です。



Corporate Philosophy **企業理念**

私たちの企業理念は3つの要素で構成されています。

存在意義

最善の技術と蓄積した経験を活かし、
世界の人々に新たな価値を提案します。

経営姿勢

社員の個性と能力を活かす環境を整え、
総力を結集して信頼に基づく経営をおこないます。

行動指針

絶えず前進します！
何がベストなのかを常に考え、スピーディーに行動します。

スローガン

私たちは、相互信頼を深め、未来を見つめた
新たな価値を提案し、世界の人々に貢献します。



CSR and Sustainability Charter

CSR・サステナビリティ憲章

私たちは、持続可能な社会の実現に寄与することで、
企業価値の向上を目指します。

- ・ 透明性の高い経営を行いながら、
ステークホルダーとの信頼関係を構築します。
- ・ 社会的課題の解決に資する新たな価値を共創・提供します。

年代

1930年代 創業期

欧米からの輸入に頼る国内自動車産業

1920年代、黎明期にあった日本の自動車産業において、国内を走る車のほとんどは欧米からの輸入で占められ、プラグも輸入品に依存していました。初代社長の江副孫右衛門は「わが国の特産品である磁器をもってプラグを生産する」と決意し、国産プラグの生産に乗り出します。

1940年代 成長期

自動車生産台数の急増

1940年には、国内の自動車生産台数が46,000台と急増しました。自動車やその部品は国内でも重要な産業となり、プラグの需要も増大しました。第二次世界大戦を経て、日本は1950年代後半から高度経済成長期を迎え、モータリゼーションの波が押し寄せます。

1960年代 確立期

高度経済成長の影響

1960年代後半から、高度経済成長の歪みとして公害問題が顕在化し、自動車メーカーは早急な対応を迫られました。当社も、自動車公害問題と資源節約の観点から、排気ガス対策のための新たな製品の開発に着手します。排気ガス規制はその後も年々強化され、高性能なプラグ・センサへのニーズも高まってきました。

1936

日本特殊陶業創立

日本特殊陶業は、日本碍子(株)のスパークプラグ部門を分離して設立されました。祖業であるプラグの生産は、今や世界No.1の地位を確立するまでに成長しています。



初代社長 江副 孫右衛門

1959

海外への進出

高度経済成長期に入ると輸出が増加。ブラジル政府からの工場誘致を受け、1959年に初の海外拠点を設立。これを皮切りに他社に先駆けて早期に海外へ積極的に進出し、強力な海外ネットワークを築きました。



ブラジル特殊陶業

価値創造の歩み



スパークプラグ

自動車のガソリンエンジンに必ず使われる部品で、混合気に点火するライターの役目を果たします。エンジンの過酷な環境に耐える絶縁体としてセラミックスが使用されます。

※詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。
<https://www.ngk-sparkplugs.jp/ngk/sparkplugs/basic/qa/000001.html>

自動車関連

コア技術
セラミック
素材技術

1937

「NGKスパークプラグ」製造開始

1930年に初の国産スパークプラグ「NG点火栓」を発売し、1937年には「NGKスパークプラグ」の製造を開始しました。

NGK
スパークプラグ



コア技術
異種材料
接合技術

セラミック

1949

「NTKニューセラミック」製造開始

戦後の混乱が落ち着き、プラグ生産が安定したころ、事業の多角化を図るためにセラミックスを応用した技術・製品の開発に着手しました。「NTKブランド」の確立です。セラミック製品の開発を出発点に、産業・環境に関する製品を展開しました。

1967

「セラミック基板・ICパッケージ」製造開始

1960年代後半に半導体はシリコン集積回路(IC)が主流となり、日本やアメリカで大量生産されるようになりました。当社が培ったセラミック技術を活かし、セラミック基板やセラミックICパッケージの製造に着手しました。



ICパッケージ

1989

「静電チャック」販売開始

1980年代後半、半導体素子の高集積化や低価格化の動きに伴い、半導体製造装置部品を耐熱・耐食性に勝るセラミック製品に置き換える流れに対応し、静電チャックを販売しました。2000年代には量産が開始され、拡販を進めていきました。



静電チャック

コア技術
過酷な環境での
適用技術



自動車用酸素センサ

1990年代 発展期

社会的課題への新たな挑戦

1990年代以降、環境問題やエネルギー問題の対策として、自動車メーカーは電気自動車やハイブリッド車、燃料電池車の開発に本格的に着手します。また、情報通信機器の爆発的な普及などによって、人々の生活様式も大きく変わりました。当社も、これまで培ってきた技術をもとに、新たな時代のニーズに即した製品の研究・開発に取り組みました。

現在から未来へ

持続可能な社会の実現に向けて

AI、IoTといったデジタル化の進展、CASEやMaaS*といった自動車業界の100年に一度の大変革、気候変動やESGの課題に対する関心の高まりなど、世の中は劇的に変化しています。当社を取り巻く環境の変化を察知し、内燃機関への依存度80%超からの脱却を目指すとともに、持続可能な社会の実現に向けた新たな事業の創出に取り組んでいます。

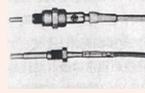
*CASE：Connected（つながる）、Autonomous（自動走行）、Shared（共有）、Electric（電動）。自動車産業の新たな潮流を指す。
*MaaS（Mobility as a service）：モビリティ（移動）を一つのサービスとして捉えた概念

2023

英文商号をNiterraに変更



酸素センサ



自動車用温度センサ

コア技術 センシング 技術

2000

NGKイリジウムIXプラグ発売



水素漏れ検知センサ



固体酸化物形燃料電池 (SOFC)

1999

「医療用酸素濃縮装置」販売開始

高齢化社会が進み、医療分野でバイオセラミックスが貢献できるとの判断から、1970年代より医療分野の研究を始めました。その後、1990年には骨補填材「セラタイト」を、そして1999年には医療用酸素濃縮装置の販売を開始しています。



医療用酸素濃縮装置

新規事業

2000～

新規事業の開発を強化

2010年度からスタートした長期経営計画「日特進化論」では、新ビジネスの立ち上げに向けた取り組みを強化しました。また、2040年に事業ポートフォリオ転換を図ることを目指して、2020年度からは「2030 長期経営計画 日特BX」を始動。水素漏れ検知センサや固体酸化物形燃料電池 (SOFC) など、当社のコア技術であるセラミックスの技術を応用して、あらゆるフィールドへの挑戦を続けています。

ビジネスモデル

事業セグメント	自動車関連		セラミック			新規事業	
主な製品	プラグ	センサ	半導体製造装置用製品	酸素濃縮装置	半導体PKG	SOFCセルスタック	ベアリング用窒化ケイ素セラミックボール
強み	<ul style="list-style-type: none"> ■ 材料開発から製造までの一貫した生産体制 ■ 世界各地に独自の販売ルート 		<ul style="list-style-type: none"> ■ ハイパワーのプラズマに耐えるセラミック材料技術 ■ 表面温度の均一化・低パーティクル・表面温度のフレキシビリティに貢献するセラミックシート積層技術 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 携帯型や定置型などの酸素濃縮装置、心肺機能の診断機器などの製品ラインアップ ■ レンタル事業者向けや病院向けの世界各地の販売ルート 	<ul style="list-style-type: none"> ■ さまざまな用途にカスタマイズできるセラミック積層技術 ■ 耐熱・気密性に優れた高信頼性 ■ 顧客の要望に応える短期納期対応 	<ul style="list-style-type: none"> ■ センサ事業で培った触媒電極やセラミック材料技術 ■ 高効率発電を実現する異種材料接合技術、成膜技術 ■ 家庭用から産業用までのラインアップ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ セラミックスの開発力、加工技術、量産技術 ■ 品質・数量ともに安定した供給が可能な生産体制
顧客	自動車・二輪メーカー 部品代理店	汎用エンジンメーカー	半導体製造装置メーカー	レンタル事業者 医療機関	半導体メーカー アSEMBリーメーカー 半導体検査用部品メーカー	機械メーカー	ベアリングメーカー
エンドユーザー	自動車・二輪メーカー 部品代理店	汎用エンジンメーカー	半導体産業 情報通信産業 自動車産業	在宅患者 外来患者	電子機器産業 自動車産業	発電事業者 工場 データセンター 公共施設 商業施設 家庭 など	自動車産業 風力発電業者 半導体製造装置メーカー 航空機メーカー 工作機械メーカー、など
提供価値	自動車の燃費向上 排ガスのクリーン化 便利な移動体社会への貢献		半導体の高性能化 デジタル社会への貢献	症状の改善 生活の質の向上	電子機器の高性能化	分散電源 BCP対応 脱炭素社会への貢献	電食対策、エネルギー効率向上

2023年4月1日から英文商号を「Niterrra Co., Ltd.」（読み方：ニテラ）に変更することに伴い、
当社グループは新たに「Niterrraグループ」として、生まれ変わりました。



Niterrraは、ラテン語で「輝く」の意味を持つ「niteo」と、「地球」を表す「terra」を組み合わせた造語です。
持続可能な社会への貢献はもちろんのこと、地球を輝かせる企業となる、という当社グループの想いや姿勢を表しています。

英文商号変更の背景

当社グループは創業以来、スパークプラグをはじめとする内燃機関関連事業を中心に事業を拡大してきました。一方で、2020年に策定した「2030 長期経営計画 日特BX」で示した通り、今後は、環境・エネルギー、モビリティ、医療、情報通信の4つのドメインにおいて事業展開を進め、事業ポートフォリオ転換を実現することを目指しています。それに伴い、2023年4月1日にスパークプラグのブランドを使用した英文商号「NGK SPARK PLUG CO., LTD.」を「Niterrra Co., Ltd.」に変更しました。当社グループは新たに「Niterrraグループ」として生まれ変わり、事業ポートフォリオ転換に向けてグループ一丸となってグローバルでの変革と挑戦を加速していきます。

セラミック素材技術をはじめとする コア・コンピタンスを核に 新しい分野へのチャレンジを図り、 企業価値向上に繋げていく——

注力する事業分野は、

「環境・エネルギー」「モビリティ」

「医療」「情報通信」の4分野です。

これらは新規事業だけでなく、既存事業も含めています。

当社には、セラミック素材技術やセンシング技術、

グローバル生産・販売体制などの

コア・コンピタンスがあり、これらに、

“Something New”で新しい価値を加え、

“Open Innovation”で社内外を巻き込み、

4つのドメインを成長させていきます。

Business areas to focus on



環境・エネルギー

無理なく、無駄のない
エネルギー・環境社会へ

- >> センシング技術を利用し一次産業効率向上
- >> 再生可能エネルギーの安定供給



医療

身近で手軽に、
世界中の人々に先端医療を
提供できる社会へ

- >> 超音波技術による非侵襲診断・治療・
予防機器やサービスの提供



モビリティ

手軽で、楽しく、
便利な移動体社会へ

- >> ライフスタイルに合わせたメンテナンスサービスの提供
- >> セラミック部品による電費向上
- >> 特殊ニーズにフィットするMaaSサービスの提供



情報通信

仮想と現実が繋がる
高速通信社会へ

- >> 高速通信を支えるインフラ部品の提供



目次／編集方針

PROLOGUE

日本特殊陶業が実現したい未来

- 01 2040 目指す姿
- 02 私たちの想い
- 03 挑戦と変革の歩みとビジネスモデル
- 05 英文商号、グループ名の変更
- 06 注力する事業分野

01

日本特殊陶業の価値創造

- 08 私たちの現在地
- 09 社長メッセージ
- 12 価値創造プロセス
- 13 インプット(6つの経営資本)とアウトカム
- 14 優先的に取り組む課題(マテリアリティ)
- 16 競争優位の源泉 ①技術・開発力
- 17 競争優位の源泉 ②グローバル生産・販売体制
- 18 競争優位を支える多様な人財
- 19 Dialogue: 社長×社外取締役 座談会
「強み」をどう再定義し、変革につなげるか。
挑戦する風土醸成に向けた課題を紐解く。」

02

成長戦略

- 22 長期経営計画
- 25 新規事業・戦略担当役員メッセージ
- 26 中期経営計画
- 29 DX
- 30 財務担当役員メッセージ
- 32 事業戦略 自動車関連
- 35 事業戦略 セラミック
- 37 事業戦略 新規事業
- 38 知的財産についての考え方

03

価値共創の基盤

- 39 サステナビリティ担当役員メッセージ
- 41 CSR・サステナビリティガバナンス
- 42 優先的に取り組む課題(マテリアリティ)の活動レビュー
- 44 優先的に取り組む課題に関する特集
- 45 環境
- 51 人的資本経営
- 57 労働安全衛生
- 58 人権の尊重
- 60 CSR・サステナビリティ調達
- 61 コーポレート・ガバナンス
- 68 取締役会長メッセージ
- 70 社外取締役座談会
- 73 役員一覧
- 74 リスクマネジメント
- 75 コンプライアンス
- 76 コンプライアンス・適正な納税
- 77 情報セキュリティ

04

会社情報・データ

- 78 11年間財務サマリ
- 79 財務・非財務ハイライト
- 80 会社・株式情報

各ページ右上のマークを押すと、本ページに戻ります。

編集方針

当社は、中長期的な価値創造についてのご理解を深めていただくために、2017年より統合報告書を発行しています。2020年に策定した長期経営計画「2030 長期経営計画 日特BX」では、当社グループの2040年に目指す姿を「これまでの延長線上にない変化」、そのビジョンを「Beyond ceramics, eXceeding imagination — セラミックスのその先へ、想像のその先へ。」と定め、セラミックスをコアとしながらもセラミックスを超えた事業を展開し、自動車関連事業を中心とした事業ポートフォリオの転換を大きな戦略テーマとして掲げました。その長期経営計画を達成するため、2021年度には、2024年度を最終年度とした中期経営計画を策定しました。本報告書はその全体像と進捗をご説明するとともに、当社グループが社会にどのような価値を提供しているかを読者の皆さまにご理解いただくことをテーマとしています。年間を通じたIR活動および事業活動の中でステークホルダーの皆さまからいただいたご意見やご関心にお応えできる内容になるよう努めています。今後も、忌憚ないご意見を賜りますようお願いいたします。

報告対象期間

2023年度(2023年4月1日～2024年3月31日)
※一部、2023年度以前・以後の活動も含まれます。

報告対象範囲

Niterraグループ(日本特殊陶業株式会社および連結子会社)

参照ガイドライン

IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

見通しについての特記事項

本報告書には、当社の将来についての計画・戦略・業績に関する予測と見通しが含まれています。実際の業績は、本報告書に記載している見通しと異なる可能性があることをご理解ください。また、ご意見やご関心にお応えできる内容になるよう努めています。今後も、忌憚ないご意見を賜りますようお願いいたします。

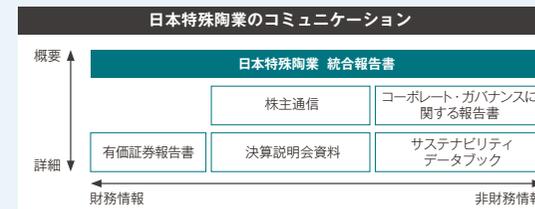
第三者検証

「第三者検証」を付した定量情報については、独立した第三者機関である日本品質保証機構(JQA)による検証を受けています。

https://ngkntk.disclosure.site/resource/pdf/csr_employees_activities_j_01.pdf

Niterra Reportと情報体系

本報告書は、当社の企業価値向上のために重要性の高い情報を厳選して掲載しています。



ウェブサイト

下記詳細情報は当社ウェブサイトに掲載していますので、あわせてご覧ください。

- 企業情報
会社案内、ブランドストーリー、事業内容、日本特殊陶業のあゆみ など
URL : <https://www.ngkntk.co.jp/corporate/>
- 事業紹介
自動車部品、半導体関連部品、医療機器、産業用セラミック部品、新製品・サービス
URL : <https://www.ngkntk.co.jp/business/>
- テクノロジー
方針、技術、手法、注力領域
URL : <https://www.ngkntk.co.jp/technology/>
- サステナビリティ
Niterraのサステナビリティ経営、優先的に取り組む課題、ESGの取り組み、サステナビリティデータ など
URL : <https://ngkntk.disclosure.site/ja/>
- IR情報
決算短信、有価証券報告書、決算説明会資料、コーポレート・ガバナンスに関する報告書 など
URL : <https://www.ngkntk.co.jp/ir/>



01

Value creation

日本特殊陶業の
価値創造

01では、定量的な私たちの現在地から社長メッセージ、
価値創造プロセスなど日本特殊陶業の価値創造について説明します。

私たちの現在地 (2024年3月末現在)

グループ全体売上収益



6,144 億円

資本金



47,869 百万円

営業利益率



17.5%

自己資本利益率 (ROE)



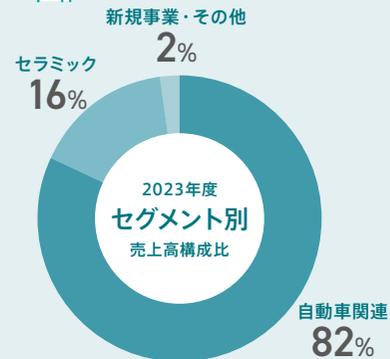
13.8%

投下資本利益率 (ROIC)



9.5%

売上高構成比



従業員数



単体 3,622 名

連結 15,980 名



主力製品

スパークプラグ世界シェア
酸素センサ世界シェア

No.1

※2023年3月末時点の当社推計



拠点数

国内 32 拠点

海外 61 拠点



グローバル展開

販売国数

約 145 か国

海外売上比率

85%

海外従業員比率

約 47%



President's message

コア・コンピタンスを活かし、 既存事業のさらなる強化と新規事業創出で 事業ポートフォリオ管理を推進し 社会的課題解決に貢献できる企業を目指します

代表取締役 取締役社長 社長執行役員 川合 尊

さまざまな社会的課題に対し 事業を通じて解決の提案をしていく

エネルギー高騰・供給危機という課題と世界の分断構造を顕在化させた国際間の紛争、インフレ、中国経済の低迷など、不透明感が強い状況が続く中、自動車業界において100年に一度の大変革といわれる「EV(電気自動車)シフト」にも変化が見られています。欧米を中心にEV販売が減速する一方、価格競争力の強い中国産EVの台頭などにより業界再編も加速。主要国の調査では、電動車販売全体に占める比率において、EVがピークから減少する一方、HEVやPHEV*が伸長する傾向が確認されています。

エネルギー事情、EV購入に伴う販売補助金の支給停止や減額など、国・地域によっても背景は異なりますが、EV購入に積極的な層とインフラとのバランスが一巡したことで、今は踊り場にあるという見方が大勢でしょう。EV製造時や発電時のCO₂排出の課題から、化石燃料以外の代替エネルギーが主力でないエリアでは、EVという選択肢が環境負荷軽減に必ずしも繋がらない実情が指摘されていることも影響しているかもしれません。

今後、どういう形でEVが普及し、またどのエネルギー源が主流になるかは定かではありませんが、いずれにせよ今後、使われる燃料が多様化し、クリーンエネルギーにシフトしていくという流れは変わ



ることはなく、Niterraグループとしてもカーボンニュートラル実現に向け、取り組みを進めています。

日本の自動車産業が黎明期にあった当時、当社は先駆けて国産初のスパークプラグの製造をスタートしました。今後も社会の変化を見据え、環境に配慮した高性能なプラグ、排ガス用センサを世に送り出し、コア技術であるセラミックスの可能性を追求し、社会的課題解決に貢献する製品を提供していく姿勢が変わりはありません。

※PHEV(Plug-in Hybrid Electric Vehicle):プラグインハイブリッド自動車
HEV(Hybrid Electric Vehicle):ハイブリッド自動車

変わることを前提に、 よりスピード感ある組織を目指す

2020年には「2030 長期経営計画 日特BX」(以下、「日特BX」)を策定し、2030年代半ばには主力製品であるスパークプラグ、センサといった内燃機関向け部品の需要がピークアウトを迎えることを想定し、現在売上の約8割を占める内燃機関事業を2030年には6割、そして非内燃機関事業を4割とする事業ポートフォリオを目指し、既存事業のさらなる強化と新規事業の創出に取り組んでいます。その注力領域の一つ「環境・エネルギー」では、CO₂を排出しない代替エネルギーとして注目される水素やCO₂の分離・回収・利活用による炭素循環関連の事業化にも取り組んでいます。

持続可能な社会への貢献はもちろんのこと、地球を輝かせる企業となる、という当社グループの想いや姿勢を表しているのが、2023年度に実施した、「NGK SPARK PLUG」から「Niterra(ニテラ)」への英文商号の変更でした。ラテン語で「輝く」を意味する「niteo」と、「地球」を表す「terra」の造語で、新たな挑戦によって社会的存在意義を高め、「地球を輝かせる企業となる」という想いを込めています。「日特BX」のもと、2021年度よりスタートした「変えるために、壊す。変わるために、創る。」をスローガンとする中期経営計画においても、重視したのは「変わる」ことへの従業員に対する意識醸成でした。意識は少しずつ社内に定着してきましたが、グループ全体が実際の行

動へ繋げるには、変化の実感や成功体験を重ねていく必要があると考えています。今年度で、中期経営計画は最終年度を迎えます。残すべきことと大きく変化させることをすみ分けながら、「変化を前提とした危機意識」をベースに、よりスピード感をもって行動に移せるような制度や組織づくりに取り組んでまいります。

市場環境の変化を捉えたアクションにより 売上収益・営業利益ともに過去最高を更新

2023年度の業績は売上収益・営業利益ともに過去最高を更新し、中期経営計画の業績目標である売上収益6,000億円、営業利益1,000億円を1年前倒して達成することができました。好業績の背景として、円安の追い風に加え、主要な事業基盤である内燃機関を搭載した自動車の生産台数が前年度比で増加したことや、インフレに伴う価格転嫁を着実に実行してきたことが挙げられます。当社では、2021年度、高性能プラグの原材料となる貴金属価格高騰に対してスピード感を持って価格交渉を進めて以来、さまざまなコスト増に見合う価格交渉を継続してきました。2021年度に、責任と権限を明確にする社内カンパニー制を導入したことなどで、従業員が市場環境の変化を自分事として捉え、積極的にアクションを起こす姿勢が定着してきた成果と評価しています。

2024年度の業績予想は、1ドル:140円、1ユーロ:150円を前提に、自動車関連事業における価格転嫁に加え、2023年度は不調だった半導体市場の回復や医療事業の販売増加によるセラミック事業の増収を見込み、売上収益・営業利益ともに過去最高を更新する計画です。

また、2024年度より、株主還元の方針として、単年度の業績影響を受けにくいDOE(親会社所有者帰属持分配当率)を新たに導入しました。DOE4%程度を下限とする安定配当部分に、配当性向10%程度を目標とする業績連動部分のハイブリッド型で、安定的な株主還元を実現してまいります。



内燃機関製品の生産体制の最適化、 効率化を実現

2021年度から始まった中期経営計画も3年目を終えました。既存の内燃機関事業では、効率化によるキャッシュ創出の最大化を目標に取り組みを推進してきました。2023年度には、株式会社デンソーが運営するスパークプラグ事業、および排ガス用酸素センサに係る事業の譲受に向けた協議・検討を開始する基本合意書を締結しました。内燃機関製品の安定化、スケールメリットを最大化し、生産過程における業界全体での環境負荷低減などの社会的課題への貢献が期待できるものと考えています。

社内においては、プラグの品番統合や受発注管理システムの強化を進めています。米国で試験的にスタートし、需要予測に基づく生産体制を仕組み化することで、在庫数の減少などの成果が見られました。生産・販売数量が維持できている今を好機に、グローバルにシステムを展開し、効率化と精度向上に繋げていく計画です。



コア技術を活かし、新規事業の創出・育成を推進

新規事業については、これまで「環境・エネルギー」「モビリティ」「医療」「情報通信」の4分野を注力領域に、創出・育成を進めてまいりました。中期経営計画最終年度の2024年度を迎えるにあたり、より確度の高い事業の選別・集約をおこない、強みであるセラミック関連技術と親和性の高い領域・事業から、本格的な事業化に向けた投資および製品開発を進めています。中でも、すでに引き合いが多く寄せられ、生産を開始しているのが、セラミック素材の一つ窒化ケイ素を利用したEVのモーター用軸受けのベアリングボールで、EVの高電圧化に伴い需要が増えています。そのほか窒化ケイ素関連では、パワー半導体窒化ケイ素放熱基板などが有力な事業候補となっています。

さらに当社グループの森村 SOFC テクノロジー(株)^{*}では、2020年から燃料電池(SOFC)の量産に取り組んでおり、また当社においても、電解セル(SOEC)のデバイス開発や、SOECを介して生成された水素を活用したメタネーションなど代替エネルギー事業の創出も進めています。2024年5月には、水素社会・炭素循環型社会の実現に向けスタートアップの投資と実証フィールドを当社小牧工場内に設置することで、スタートアップの成長支援を行う「水素の森」プロジェクト

を開始しました。一部のスタートアップの方とは、当社のアセットを活用した事業化、共同開発といったオープンイノベーションの可能性も将来的に検討していきます。また、世界が抱える課題である食糧問題、その中でも水産資源に焦点をあて、持続可能な社会を実現することに貢献できる事業として、これまで当社で培ってきたセンサ技術を応用し、水質管理に着目した「えび陸上養殖事業」への挑戦を決めました。事業化をさらに加速させるため、独立自営の精神のもと、実現に向けて強い意志を持つメンバーでの新会社設立に至りました。こうしたコア技術周りの事業をリンクさせながら展開し、内燃機関事業に次ぐ柱となる事業に育てていければと考えています。

※ノリタケ(株)、TOTO(株)、日本ガイシ(株)、森村商事(株)および当社の5社による合併会社

「戦略ポートフォリオ室」の発足で 新規事業に向けたリソース管理を強化

経営基盤の強化では、先にも触れた社内カンパニー制や新しい人事制度の導入など、市場環境の変化に対応した競争原理が機能するよう、変革の舵を切ってきました。新たな部門としては、当社グループの未来を担う事業ポートフォリオの全体をマネジメントする「戦略ポ

ートフォリオ室」を本社グローバル戦略本部に発足させました。ここでは各カンパニーが打ち出す新規事業の将来性をよりシビアに見極め、撤退・継続の検討およびリソースの集中と選択、配分の管理強化を進めています。中期経営計画の最終年度においてスピード感を持って事業ポートフォリオの最適化を進めるとともに、新規事業確立に向けた従業員の意識を高めていきたいと考えています。

判断のために考え続け、 挑戦する勇気と撤退する勇気を持つ

物事に真摯に取り組む姿勢は、当社従業員の長所でもあります。現在のような変革の時期にあっても、その姿勢を大切に、新しいことにチャレンジすることを恐れず、失敗してもそれに学び、立ち上がっていくような、良い意味で突き抜けたパワーを持ってほしい。こんなメッセージを折に触れて伝えています。まずは小さな事業の柱を作り、成功体験を積んでいくことで、より太い事業の柱が増えていく。そのプロセスの継続で、時代の変化に合わせたNiterraグループらしい風土の醸成に繋がっていく。そんな好循環を実現すべく、従業員とも対話しながら、思い切った発想をしたり、発言したりといった場を提供していきたいと思っています。

私自身の経営モットーは、「座して死を待つより、挑戦して倒れたほうが得るものがある」。また、「6割の勝算があるならば、“ベット”する(賭ける)」。ただし、ベットする上で、勝ちを引き寄せるのは情報や知識なので、綿密にデータを収集・精査し、撤退するときは迷いなく引く。挑戦する勇気、撤退する勇気、両方を併せ持っていきたいと考えています。

今年度は中期経営計画の最後の年であり、しっかり結果を出すとともに、次期中期経営計画の中身を精査する準備期間となります。社外のネットワークとも繋がりながら、多様な社会の要請に応えられる規模への成長も目標に、2040年の目指す姿に掲げる「これまでの延長線上にない変化」を起こし、社会的課題の解決にさらに貢献できる企業へと成長していきます。

ステークホルダーの皆さまには、ぜひ次の5年間の中期経営計画にもご期待いただき、ご支援、ご指導をどうぞよろしくお願い申し上げます。





2040 目指す姿

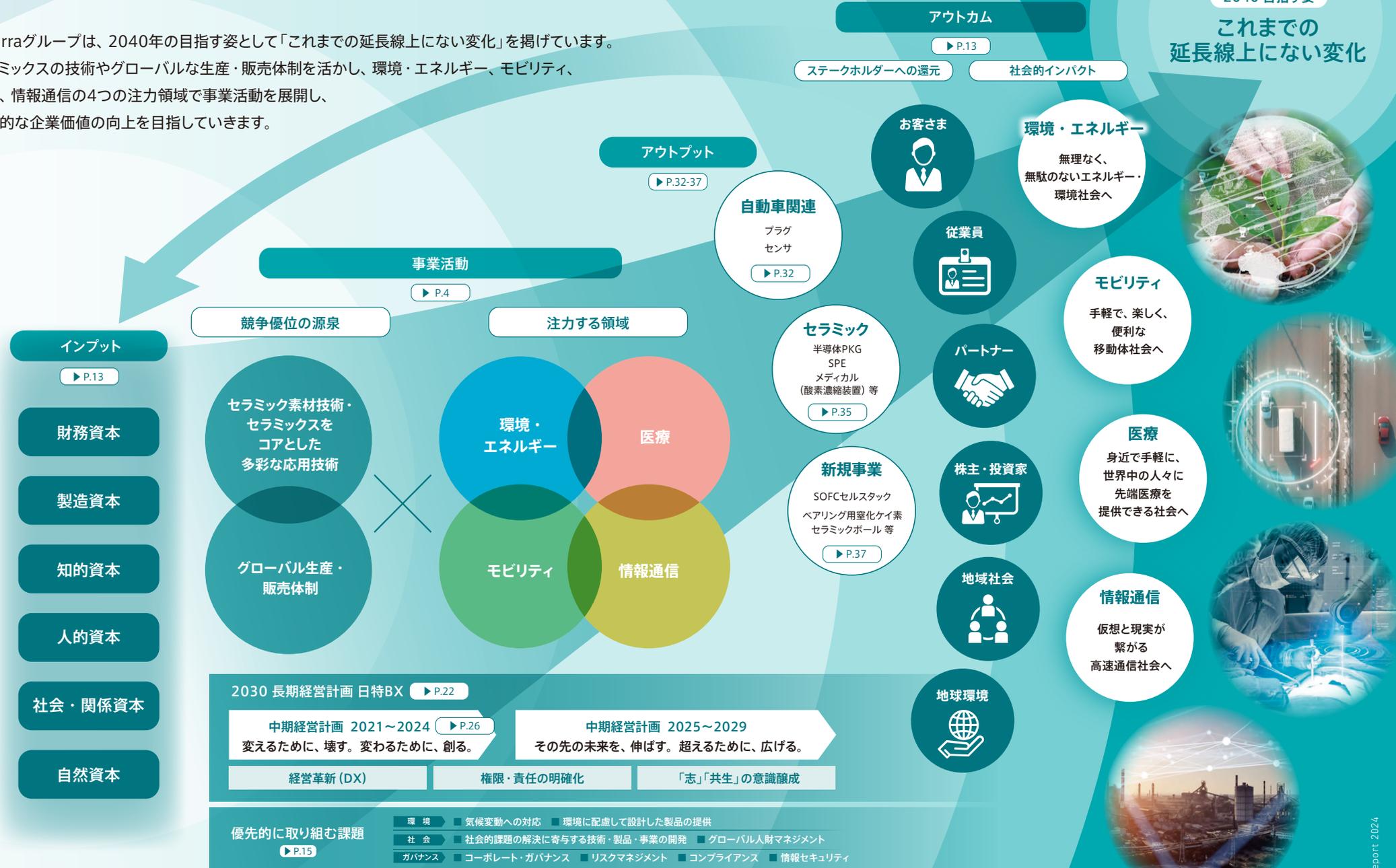
これまでの
延長線上にない変化

Niterraグループは、2040年の目指す姿として「これまでの延長線上にない変化」を掲げています。セラミックスの技術やグローバルな生産・販売体制を活かし、環境・エネルギー、モビリティ、医療、情報通信の4つの注力領域で事業活動を展開し、持続的な企業価値の向上を目指していきます。

社会的課題・外部環境

▶ P.14

地球環境課題 / 国際情勢問題 / 経済発展と社会的課題解決の両立を目指す社会の構築



2030 長期経営計画 日特BX ▶ P.22

中期経営計画 2021~2024 ▶ P.26
変えるために、壊す。変わるために、創る。

中期経営計画 2025~2029
その先の未来を、伸ばす。超えるために、広げる。

経営革新 (DX)

権限・責任の明確化

「志」「共生」の意識醸成

優先的に取り組む課題 ▶ P.15

- 環境 ▶ 気候変動への対応 ▶ 環境に配慮して設計した製品の提供
- 社会 ▶ 社会的課題の解決に寄与する技術・製品・事業の開発 ▶ グローバル人材マネジメント
- ガバナンス ▶ コーポレート・ガバナンス ▶ リスクマネジメント ▶ コンプライアンス ▶ 情報セキュリティ

ベースとなる考え方 ▶ P.2

企業理念 存在意義・経営姿勢・行動指針

CSR・サステナビリティ憲章

私たちは、持続可能な社会の実現に寄与することで、企業価値の向上を目指します。



インプット(6つの資本)



財務資本

資本効率の向上を目指しながら
次の成長に向けて経営を推進

- 営業キャッシュフロー：118,179百万円
- 格付：AA-(R&I) AA-(JCR)
- 親会社所有者帰属持分比率：65.4%
- 有利子負債：190,840百万円



製造資本

安定して高品質・信頼性の高い製品を
提供する生産体制

- 国内拠点：32拠点
- 海外拠点：61拠点
- 設備投資額：41,173百万円



知的資本

セラミック素材技術やセラミックスをコアとした
多様な応用技術、ノウハウ、イノベーションの創出

- 研究開発費：27,848百万円
- 研究開発費比率：4.5%
- 特許保有件数：5,188件
- オープンイノベーションの拠点：3拠点



人的資本

自ら主体的に働き、
新しく創造することができる多様な自律創造人材

- 連結従業員数：15,980名
- 海外従業員比率：約47%
- 海外出向経験者比率：10.3%
- DX研修受講者数：基礎教育 7,516名 選抜教育 50名
- 女性管理職数：41名



社会・ 関係資本

世界145か国以上に当社製品を供給する
グローバルな販売体制、ステークホルダーとの協創関係

- 特約店会：約380社の日本の部品商が加盟。
全国7万社を超える整備工場のうち8割にアプローチ可能
- スタートアップ企業への出資：累計24社
- 販売国数：約145か国



自然資本

事業活動に必要な電力、原材料、水資源等

- 電力：44,268万kWh
- 原材料投入量：5.0万トン
- 水資源投入量：146万m³

事業活動

▶ P.4

アウトプット

▶ P.32-37

アウトカム(ステークホルダーへの還元と社会的インパクト)

お客さま



- 高品質な製品の提供による顧客の製品品質の向上(顧客の競争力向上)
- 顧客満足度の向上

従業員



- スキルの獲得(従業員の成長機会の提供)
- 仕事へのやりがい、モチベーションの向上

パートナー



- 透明性のある安定した取引による事業活動の持続性向上(収益基盤の強化)
- 良いパートナーシップの継続

株主・投資家



- 安定的な株主還元
- 株価・時価総額の増額

地域社会



- 地域イベントの実施・協賛
- 納税
- 雇用の創出

地球環境



- CO₂排出量の削減
- バリューチェーンにおける環境負荷物質の低減

環境・エネルギー

無理なく、無駄のない
エネルギー・環境社会へ



モビリティ

手軽で、楽しく、
便利な移動体社会へ



医療

身近で手軽に、
世界中の人々に先端医療を
提供できる社会へ



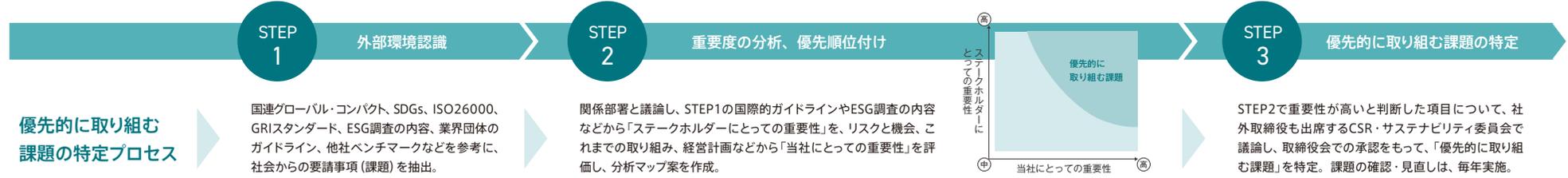
情報通信

仮想と現実が繋がる
高速通信社会へ



当社グループは、ESGの各分野で優先的に取り組むべき課題を特定し、中長期的な視点で目標を設定して取り組んでいくことが重要だと考えています。

そこで、市場環境、ステークホルダーからの期待、当社グループの成長に影響を与えるリスクと機会、さまざまな取り組みなどを整理し、優先的に取り組む課題を8つ特定しています。



優先的に取り組む課題の特定プロセス

STEP 1 外部環境認識
国連グローバル・コンパクト、SDGs、ISO26000、GRIスタンダード、ESG調査の内容、業界団体のガイドライン、他社ベンチマークなどを参考に、社会からの要請事項(課題)を抽出。

STEP 2 重要度の分析、優先順位付け
関係部署と議論し、STEP1の国際的ガイドラインやESG調査の内容などから「ステークホルダーにとっての重要性」を、リスクと機会、これまでの取り組み、経営計画などから「当社にとっての重要性」を評価し、分析マップ案を作成。

STEP 3 優先的に取り組む課題の特定
STEP2で重要性が高いと判断した項目について、社外取締役も出席するCSR・サステナビリティ委員会で議論し、取締役会での承認をもって、「優先的に取り組む課題」を特定。課題の確認・見直しは、毎年実施。

社会的課題・外部環境		リスクと機会		短期*	中期*	長期*		
地球環境課題 <ul style="list-style-type: none"> 気候変動 脱炭素・炭素循環型社会 生物多様性 環境破壊 資源循環(サーキュラーエコノミー) 	環境	温室効果ガスの排出削減(省エネや再エネ技術、環境対応技術への投資)	リスク	機会	●	→		
		脱炭素・炭素循環型社会に向けたCO ₂ の有効利用		機会		●	→	
		環境配慮製品の拡充		機会	●	→		
		再生可能エネルギーの活用		機会	●	→		
		分散電源、エネルギーの地産地消		機会		●	→	
		生物多様性の保全	リスク	機会	●	→		
		環境規制(炭素税、リサイクル規制、化学物質規制など)の強化	リスク	機会	●	→		
社会	内燃機関を搭載した自動車の減少	リスク				●		
	新興国・グローバルサウスでの自動車需要の拡大		機会	●	→			
	人々の移動や消費などに対する志向の変化	リスク	機会	●	→			
	社会的課題の解決に寄与する技術・製品・事業の開発		機会	●	→			
	人財の確保と多様化	リスク	機会	●	→			
	働き方や価値観の多様化	リスク	機会	●	→			
	Well-being		機会		●	→		
ガバナンス	人権の尊重	リスク		●	→			
	品質マネジメントシステムの維持管理	リスク		●	→			
	経営人財の多様化	リスク	機会	●	→			
	原材料の安定調達	リスク		●	→			
	地政学的リスク	リスク		●	→			
	地震・気候変動による災害の発生	リスク		●	→			
	コンプライアンスの実践	リスク		●	→			
情報セキュリティへの対応(サイバー攻撃)	リスク		●	→				

*短期: 中期経営計画の目標年度に合わせた2025年ごろまで 中期: 長期経営計画の目標年度に合わせた2030年ごろまで 長期: 長期経営計画の目指す姿に合わせた2040年ごろまで



特定した優先的に取り組む課題は、下表の通りです。

詳細は「優先的に取り組む課題の活動レビュー」▶ P.42-43

	優先的に取り組む課題	特定理由	主な取り組み内容	目標アウトプット(2029年度)	参照ページ	SDGsへの貢献
環境	気候変動への対応	自然災害の激甚化をはじめとする気候変動による影響は、社会の持続可能な発展を妨げます。そのため、気候変動の原因とされるCO ₂ などの温室効果ガスの排出を抑制し、脱炭素社会を目指すことが世界共通の課題となっています。当社グループにとっても、事業活動およびサプライチェーンで排出されるCO ₂ を削減することが重要な課題と認識しています。	CO ₂ 排出量の削減	● CO ₂ 排出量：30%削減 [2018年度比] (2030年度)	▶ P.47	7 気候変動に具体的な対策を 12 持続可能な消費と生産 13 気候変動対策
	環境に配慮して設計した製品の提供	地球の資源には限りがあります。将来世代に限りある地球の資源を残すためには、現代世代が利用する製品・サービスの環境負荷をできるだけ小さくすることが不可欠です。当社グループは、製品・サービスの使用時や廃棄時なども含めたライフサイクル全体を俯瞰し、環境負荷がより小さい製品・サービスを提供することで、社会の持続的な発展に貢献したいと考えています。	環境配慮製品の普及・拡大	● 貴金属プラグの販売比率：50%以上 ● 全領域空燃比センサの販売比率：50%以上	▶ P.42	7 気候変動に具体的な対策を 12 持続可能な消費と生産 13 気候変動対策
社会	社会的課題の解決に寄与する技術・製品・事業の開発	当社グループは、世界が抱える課題に向き合い、その解決に資する新たな価値を共創・提供することで、よりよい社会の実現に寄与していきたいと考えています。気候変動や食料不足など、世界が直面する課題はさまざまですが、当社グループの技術と蓄積した経験を活かして、世界の人々に新たな価値を提案していきます。	燃料電池の開発	● CO ₂ フリー水素利用を視野に入れた高効率分散型電源の普及	▶ P.42	
			無鉛圧電材料の用途開発	● 有鉛圧電材料からの代替促進	▶ P.42	3 気候変動対策 7 気候変動に具体的な対策を 12 持続可能な消費と生産
			センシングIoT事業の開発	● 自動化・最適化・汎用化などによる事業の効率向上	▶ P.42	13 気候変動対策
	グローバル人材マネジメント	当社グループは、従業員は最大の経営資源であると認識しています。世界で約16,000人の従業員の多様性・個性を尊重し、一人ひとりが活躍できる環境を整えることが当社グループの発展に繋がると考えています。	女性・外国籍・キャリア採用の促進	● 管理職の女性・外国籍・キャリア採用比率：25%	▶ P.56	5 働きがいと経済成長 8 持続可能な消費と生産 10 人や国の不平等をなくす
		新たな人事制度の検討	● 従業員満足度調査の結果向上	▶ P.54		
ガバナンス	コーポレート・ガバナンス	持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るために、専門知識や経験などのバックグラウンドが異なる多様な人財で取締役会を構成することが重要と考えています。また、取締役会の社外取締役比率を向上することで、取締役会の監督機能を強化するとともに意思決定の透明性を確保することを重視しています。	取締役の女性・外国籍比率の向上	● 女性・外国籍取締役比率：30%以上	▶ P.61	5 働きがいと経済成長 16 平和と公正
			取締役の社外比率の向上	● 社外比率：3分の1以上		
	リスクマネジメント	ビジネスを取り巻く環境が大きく変化する現代において、企業が直面するリスクも多様化しており、リスクへの対応を誤ると、企業存続の危機に陥ることもあります。当社グループは、日頃からリスクマネジメントを推進することで、企業価値の向上に努めています。	重大インシデントの顕在化予兆の管理および未然防止	● 経営の意思決定に資するリスクマネジメントシステムの構築	▶ P.74	8 持続可能な消費と生産 11 持続可能な都市とコミュニティ
	コンプライアンス	当社グループがビジネスを展開していくためには、社会から信頼される企業であり続けることが不可欠です。当社グループは「社会の一員である」との認識を持ち、社会の要請に適切に応えていくことで、ステークホルダーの皆さまから信頼される企業を目指します。	役員・従業員の意識調査と継続的な教育・啓発	● コンプライアンス意識調査実施と結果の開示	▶ P.75	16 平和と公正
	情報セキュリティ	情報技術が日々高度化し、ビジネスにおいても、さまざまな情報資産を扱っています。一方で、サイバー攻撃をはじめとするリスクが増しており、情報セキュリティを高めることが課題となっています。当社グループにおいても、情報資産を経営資源の一つと位置付けて、適正に保護しながら有効に活用するために、情報セキュリティを強化していきます。	インシデント対応組織の維持・強化および予防体制の構築	● 情報セキュリティマネジメントシステムの構築	▶ P.77	8 持続可能な消費と生産 9 持続可能な産業と革新 11 持続可能な都市とコミュニティ

※目標・アウトプットの時期は、長期経営計画の最終年度としています。ただし、表中に記載があるものは、その年度としています。

当社グループは80年以上の歴史の中で、セラミック素材技術やセラミックスをコアとした多彩な応用技術を培ってきました。

これらの技術を強化・活用し、環境・エネルギー、モビリティ、医療、情報通信の4つの事業分野で新規事業創出に取り組むことで、事業ポートフォリオ転換を目指しています。

コア技術を活かした事業化戦略

「2030 長期経営計画 日特BX」で掲げる事業ポートフォリオ転換を実現するために、コア技術の強化、およびコア技術を活かした新規事業の創出に積極的に取り組んでいきます。具体的には、業界トップや世界レベルの技術の探求や創出を担う部門(科学研究所)を設置し、当社の未来を支えるべく、コア技術のレベルアップや新たなコア技術の創出に中長期的な視点で取り組んでいきます。また、当社のコア技術を軸とした事業開発に取り組む部門(ビジネスインプリメンテーション本部)を2023年度、新たに設置しました。本部門では、市場の課題解決に必要な技術を見極め、科学研究所や他企業との協業連携を積極的に図りながら新規事業創出をスピーディーに進めていきます。



※当社製品技術の詳細は「製品紹介動画」をご覧ください。 <https://www.ngkntk.co.jp/corporate/advertising/>

COLUMN 技術を支える品質へのこだわり

均一な製品を総員参加で

「我々には千に一つの
不良品だったとしても、
それを買ったお客さまにとっては
不良率100%だ」



初代社長の江副孫右衛門は、お客さまの求める性能を常に発揮するバラつきのない製品を実現するため、従業員に規律と高い参加意識を要求しました。良品を生むために、総員が全職場でその職務を完遂すべく「ものづくり」に打ち込む、「良品主義」と「総員参加」の基本姿勢は、今も当社に脈々と受け継がれています。

TOPICS セラミック素材技術

国立大学法人東北大学と「日本特殊陶業 × 東北大学 MIRAI no ME 共創研究所」を設置しました。2024年4月稼働開始の高輝度放射光施設「NanoTerasu(ナノテラス)」を最大限に活用し、さらに電子顕微鏡などの最先端計測技術や計算・情報科学との融合により、原子・分子スケールからデザインされた革新的なセラミック材料を継続的に創出していきます。



当社は145か国以上に当社製品を供給するグローバルな生産・販売体制を構築しており、世界各地のグループ会社と連携して、世界のどこからでも同一水準かつ高品質な製品を提供しています。長年に亘って開拓してきた「NGKスパークプラグ」を販売するルートは、当社の収益の源泉となっています。

海外売上比率は80%以上
バランスよくビジネスを展開

1959年のブラジルへの進出を皮切りに、他の日本企業に先立ち海外進出を果たした当社は、着実に販路を拡大。現在は製造会社、販売会社、テクニカルセンターなど、国内32拠点、海外に61の法人を構え、世界中で高品質な製品を提供できる強固なグローバル生産・販売体制を確立しました。国内外のカーメーカーのみならず、修理工場や部品ショップにまで製品が行き渡るよう販売ルートを開拓したことが、新車組み付け市場、補修市場双方で自社製品の販売に貢献しています。また、世界各地でバランスよくビジネスを展開しており、海外売上比率は80%を超えています。

国内32拠点、海外61拠点・145以上の国と地域に販売



TOPICS 従業員の声

特殊陶業実業(上海)有限公司 製造部 管理課 Y.Y.

私は製造部管理課の一員であり、入社してから13年になります。私が仕事の中で特に注意を払っているのは、お客さまへの納期管理です。それはお客さまの満足度だけでなく、企業の評判にも影響するからです。納期を遵守するためには、チームメンバー同士の信頼や相互のサポートが欠かせません。困難な状況に直面しても、積極的に協力しながら問題を解決しています。Niterraが提唱するチームの協力や革新の理念に触れながら、私たちは絶えず成長し、Niterraとともに輝き続けることを願っています。



Niterra North America株式会社 National Sales Manager, Aftermarket Division B.E.

私は当社のダイナミックな特性と絶え間ない進化をとても重要視しています。強力なブランドの歴史は、私たちが急速に変化する市場で革新し、適応するための堅固な基盤となっています。チームメンバーとの協力と連帯感も、私にとって重要な要素の一つです。同僚たちとの相互のサポートと協力の精神が、私たちが卓越した成果を上げるための推進力となっています。私たちは単に目標を達成するだけでなく、Niterraが業界の最前線にとどまるために境界を広げています。私は、献身、革新、そして集団的な成功を体現するチームの一員であることを誇りに思っています。





当社が競争優位性を活かし、延長線上にない変化を起こしていくためには、自ら自主的に働き、新しく創造することができる多様な「自律創造人財」が必要不可欠です。現場で活躍している当社の競争優位性を支える多様な人財をご紹介します。 [人的資本経営 ▶ P.51](#)



確かな品質を 守り抜きます

IGNITEカンパニー
K.Y.

当社主力製品スパークプラグは、金属とセラミックスを組み合わせて作られます。セラミックスは絶縁体として使用され、エンジンの高温・高圧環境・高電圧といった過酷な環境に耐える必要があります。私はその重要部品である絶縁体の品質を維持管理できるよう、日々製品の評価やデータ解析をおこなう業務に携わっています。

私は新しい絶縁体の生産工場の立ち上げに携わりましたが、入社以来培ってきた絶縁体の知識や経験をもとに、品質を重視しながら製造条件の作り込みや新しい管理方法の検討をおこないました。生産工場として軌道に乗ったときの達成感は、今でも忘れられません。また現在、CO₂排出削減に向けて絶縁体の焼成時間の20%短縮に取り組んでいます。条件が変わっても今の品質はそのまま維持し、安定して生産できるよう、これまで積み重ねてきた絶縁体の知識を活かし、品質の面から工程づくりの提案をおこなっていきたくと考えています。世界シェアNo.1の当社スパークプラグの品質を守り、引き続きお客さまに安心してご使用いただけるよう努めています。



培ったノウハウを活かし 新製品開発に挑みます

ビジネスインプリメンテーション本部
Y.K.

当社のグローブプラグやベアリングボールといった窒化ケイ素製品の技術を活かし、電気自動車や産業機器で使われるパワー半導体用の窒化ケイ素放熱基板の開発を進めています。

新製品の開発を進めていくと、次々と課題が生じます。例えば、放熱基板はセラミックと金属を接合しますが、まったく異なる特性の材料を不具合なく貼り合わせる技術の確立は困難でした。しかし、当社には多くのセラミック製品の開発で蓄積されたノウハウがあります。当社グループの技術者との情報交換や機械設備の利用を進めて、接合の課題解決に至りました。この瞬間に味わた喜びと、製品化に近づいているという実感が技術者としての仕事のやりがいに繋がっています。

将来的には、放熱基板市場が拡大し、窒化ケイ素放熱基板の需要も増えると予想されます。お客さまが魅力を感じる製品開発ができるよう、技術的な知識を深め、この市場で大きなシェアを獲得できる製品を提供したいと考えています。



外部機関と連携し、 コア技術を 進化させ続けます

グローバル戦略本部
戦略ポートフォリオ室
T.H.

私は長年、研究者としてセラミックスの分析・開発業務に携わってきました。そして現在、その知識や経験を活かして次期中期経営計画の策定に携わるとともに、東北大学を拠点に他大学、研究機関との共同研究の推進・統括業務もおこなっています。

セラミックスは常に人類とともに成長と進化を続けてきた材料です。その機能は成分や作り方で変化し、組み合わせには無限の可能性があります。従来は開発者の経験と知識に基づく試行錯誤で開発され、他の材料に比べ開発設計スピードを変えることが難しいとされてきました。この難題に応え、社会のニーズに迅速に対応する革新的な材料開発をおこなうため、外部研究機関とのコミュニティを活かして当社のセラミック素材開発技術と最先端の解析技術や知見を融合し、その可能性を広げていきます。

当社のコア技術を常に進化させ続けていくべく、セラミック材料開発手法の進化を目指しています。

社長×社外取締役 座談会

「強み」をどう再定義し、 変革につなげるか。 挑戦する風土醸成に向けた 課題を紐解く。

次の5年間の中期経営計画を控え、2040年の目指す姿に掲げる「これまでの延長線上にない変化」をいかに実現していくか。何を「強み」とし、何を变えていくべきか、3名の社外取締役と代表取締役社長・川合尊の率直な座談会で紐解いていきます。

代表取締役社長
社長執行役員 川合 尊

社外取締役 土井 美和子

社外取締役 高倉 千春

社外取締役 三村 孝仁

受け継がれてきたDNAと強みを活かし 根付き始めた変革の意識を事業活動につなげていく

川合 当社は80年以上の歴史の中で培ってきたセラミックスをコアに、社会の要請に応える高性能なスパークプラグやセンサを世に送り出しています。また同時に時代に応じた最適な事業ポートフォリオの変革に向け、技術力などの強みを活かし、新規事業創出をはじめとするポートフォリオ管理を推進しています。さらに挑戦する風土の醸成にも取り組み、新規事業の芽は徐々に始めているが、2040年の目指す姿「これまでの延長線上にない変化」の実現に

はまだ道半ばと感じています。今後当社が何を強みとして研ぎ澄まし、何を変革していくべきか。本座談会では社外取締役である皆さんの意見を交えながら、より明確にしていきたいと思えます。まずは、今の当社に対する率直なご意見をお聞かせください。

土井 私は社外取締役に就任して5年目になりますが、現中期経営計画のスローガン「変えるために、壊す。変わるために、創る。」に取り組んできた成果が徐々に表れていると感じます。エピソードの一つですが、昨年から今年にかけ、いくつかの海外拠点を訪問し若手従業員の皆さんとお話する機会がありました。英文商号

を、世界に向けたメッセージとして「地球を輝かせる企業となる」という想いを込めた「Niterrra(ニテラ)」へ変更したことに併せて様々な議論をする中で、環境への配慮からものづくりの在り方で大きく変わる今、どのように自分たちは変わるべきかなどの問いをもらい、若手従業員の皆さんの変革に向けた意識に触れることができました。

三村 私は2023年度に社外取締役に就任しましたが、この1年間を見ても、当社が変革を意識した企業体質に変わってきたと強く感じています。例えば人財登用では、新卒入社の正社員を育てな

楽しさや個性が社会を変える時代へ
技術が世の中を牽引する時代から



がら固有の技術でやっていく従来のスタイルから、キャリア入社の方を積極的に採用・登用し新しい風を取り入れることで、組織風土を大きく変えようとしています。この変革の意識が事業活動へもさらに進展すると、目指すべき次のステージがより明確に見えてくるのではないのでしょうか。

高倉 先日、当社創業のルーツである森村グループの歴史をたどる機会がありました。森村市左衛門翁は明治初期から、「四海兄弟」（世界中の人々すべてが、兄弟姉妹のように力を合わせる）という価値観を打ち出されていたことに改めて感銘を受けました。当社の技術力やグローバル生産・販売体制といったゆるぎない強みは、こうした価値観が会社の土台にあってこそ。今後はさらに、受け継がれてきたコアコンピタンスをより深く見つめ直し、これを時代に合った“強み”として再定義していくことも必要になってくると考えています。

具体的でワクワクするようなゴールを据え、
バックキャストで変革に挑む

川合 近年は「真面目にものづくりに取り組む姿勢が評価され、技術の進歩が世の中を牽引する時代」から、「楽しさへの追求や個性が世の中を変えていく時代」へと大きく変化しています。当社も従来の強みだけでなく、時代の変化に対応するための変革が必要になってきました。そのためには高倉さんが言われた「四海兄弟」に加え、大事にしてきた「独立自営」（自らの力を信じ、自ら進んで動く）、「素志貫徹」（譲れない志を持ち、最後までやり抜く）など当社グループの共有価値観を改めて意識していくことが大事だと考えています。

高倉 真面目さは強みである半面、弱みになることもあります。良い部分を残しながら変革を遂げようとする時、一番の原動力になるのは実は自己肯定感、「自信」なんです。本当に自信があったら「受けてたとう」と思いますし、今の自分に足りないものは何か、どう変わっていくべきかといった肯定的な自己否定ができます。そこで重要になるのが、「自信がなく失敗を恐れる気持ちを払拭し、一人ひとりが持つポテンシャルを解き放つ」こと。どうやって個を活かすか、それを導くのは経営サイドの役割であると考えています。

三村 従来のものづくり企業ではコア技術を改良し、領域を拡大して新製品を生み出すプロセスが長く根づいていました。しかし現在は、社会的課題の解決に向け自社ができることを具現化し足りないリソースを外部から取り込むなど、ビジネス展開を構築するプランニング力が求められています。私も製造業出身ですが、前職ではM&Aを通じて技術開発を補完し事業を拡大してきました。一方当社は、他社が追従できない独自技術と製品で領域を広げてきました。当社が今後さらに発展するには、技術だけでなくプランニング力も身に付けていく必要があると思います。

土井 実験や開発でも、技術者にとってはゴールを先に掲げるよりもフォアキャストで積み上げていく方が楽なんです。しかしそのやり方では、「これまでの延長線上にない変化」は難しいでしょう。「楽しさへの追求が時代を動かす」という観点から考えると、例えば「Niterraは2050年にはこんなグループになる」といった具体的でワクワクするようなゴールを従業員全員で考え、設定することが重要です。そしてそのゴールに向けて何を変えて行動するか、バックキャストの視点で考える取り組みも有効ではないでしょうか。すぐに事業化に結びつかなくても、既存事業が好調な間に新規事業創出に向けて試行錯誤を重ねていくことができます。お客さまを喜ばせるために技術者が真面目に頑張るスタイルから、自分たちがまず楽しむ風土を醸成することも大事だと思います。

肯定的な自己否定ができる自信こそが
変革のドライバーになる



従業員一人ひとりが自ら考え、 将来に向けた“ビジョン”を描く

川合 現在の長期経営計画もバックキャストिंगの考え方をもとに策定しました。しかし従業員一人ひとりがその真意を自分事として捉えているかという点、そうではないと感じています。やはり「こうありたい」というビジョンを自ら考え・描かなければ、意志や大義、何より楽しさにつながりません。そのため当社では、志を持ち、変える・変わるための行動ができる人財（自律創造人財）の育成に力を入れています。

三村 ビジョンを描く上では最初から完璧でなくて良いと思うんです。日本企業はクリエイティビティが足りないといわれますが、海外のスタートアップ企業なども最初は夢を語るレベルの非財務目標からスタートし、徐々に具現化して財務目標へとシフトして



俯瞰してビジネス全体を
見ることができ
ジェネラリストの育成が必要

いきます。将来に向けて夢を語りビジョンを描けるような人財をどう輩出し、育成していくかという観点では、技術者でも技術を極めることに加え、俯瞰してビジネス全体を見ることができるジェネラリストを育成していく必要があると思います。

土井 加えて1人の人財に多くのスキルを求めることが難しい場合、チームやプロジェクトベースで補い合う仕組みを作っていくのも有効だと思います。例えばスタートアップ企業はコンテストなどで審査員に対して目的や現状で足りないリソースをプレゼンし、出資や人財を補完していきます。技術開発に専念する研究者、ビジョンを描く人財、予算を取ってくるのが得意な人財といった具合です。

生産性向上・イノベーション創出に向け 先端技術を活用し、DXを推進

高倉 従来の積み上げ思考から転換するためにAIなどのテクノロジーを活用して業務効率化を進め、生まれた時間で他部署の人とコミュニケーションをとったり、専門分野以外の勉強をしたりする仕組みも必要だと思います。将来に向けて当社のDX推進はさらに進める必要がありますが、製品開発以外の生産性向上の観点からも技術活用の推進が大切だと思います。

三村 DXについても、会社全体を見据えたあるべき姿に向けて進めていくことが大切です。先ほど土井さんも言われたように、既存事業が好調なうちに「ここへ向かうんだ」というビジョンを描き、攻めの発想でさらなる変革を進めていくことです。私も社外取締役として積極的に提言していきます。

土井 個々の社員が1人でビジョンを描くのが難しいケースでも、今なら生成AIに相談してフィードバックをもらうのもいいのではないのでしょうか。ありがたい姿を掲げ、新しいイノベーションに

DXの推進を
先端技術を積極的に活用し、
つなげるためにも
新しいイノベーションに



つなげていくという観点からも、先端技術を積極的に活用し、DXの推進を考えていくべきでしょう。

新しい成功体験を自信とし、 さらなる変革を進めていく

川合 さまざまな課題と提言をありがとうございます。異端児だった私が社長になれるくらいですから、当社には多様性も包容力もあります。先達が遺してくれた財産である事業や製品を守りつつ進化させるとともに、例えばチームを作ってアジャイルに挑戦するなど新しい人事設計や育成方針を考えていく必要があると思います。まずは、一つのフィールドで新しい成功体験を積み、自信を蓄えて堅実に進めることが当社らしいやり方だと考えます。2024年度で新規事業に一定の目処をつけ、中長期的な視点でたゆみなくチャレンジを続けてまいります。



02

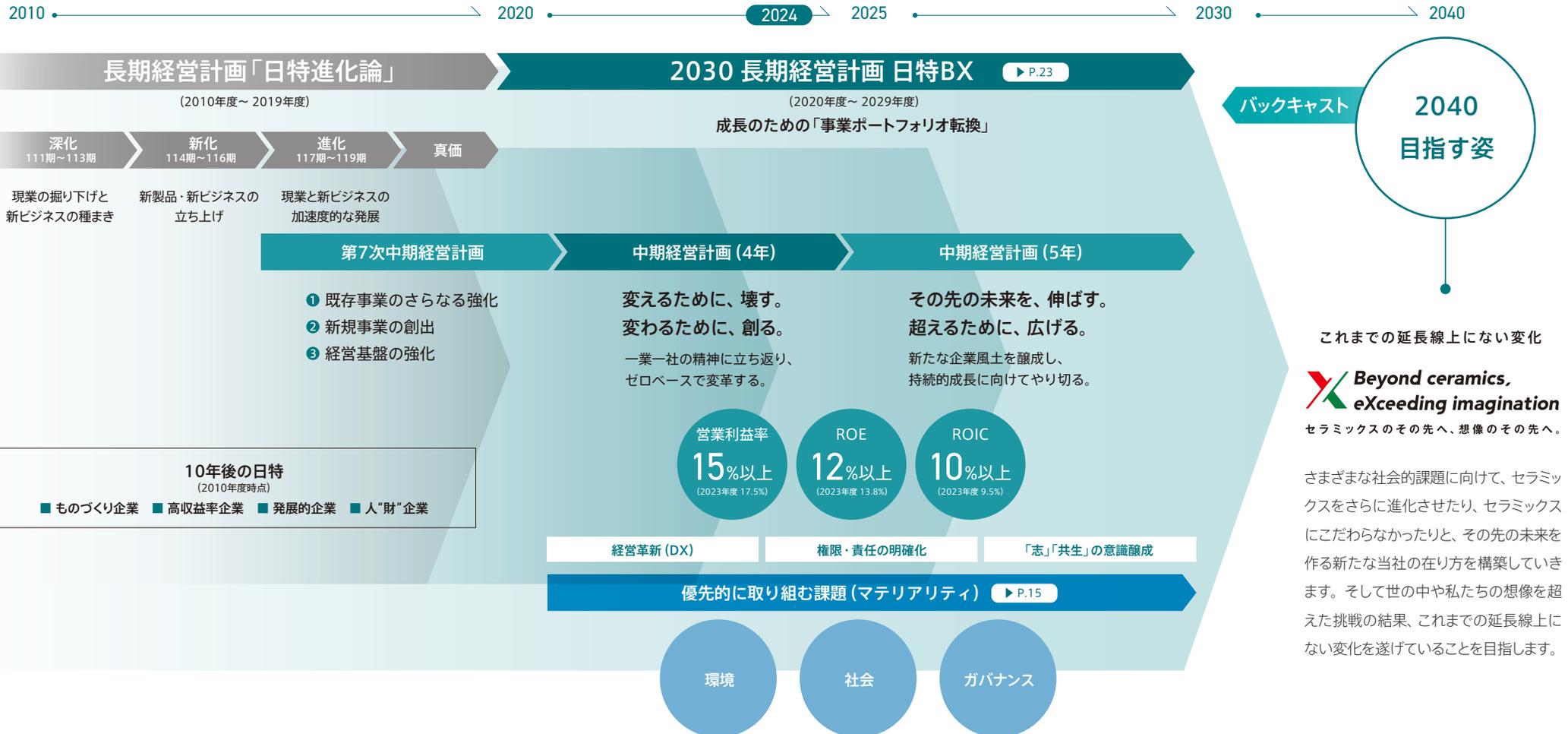
Growth strategy

成長戦略

当社は、これからの20年を見据え、そのマイルストーンとなる2030年をターゲットにした新長期経営計画「2030 長期経営計画 日特BX」を2020年度に策定しました。「2030 長期経営計画 日特BX」は、3つの中期経営計画から構成されています。第7次中期経営計画の最終年度であった2020年度を1年目とし、以降、4年間の中期経営計画、さらに次の5年間の中期経営計画で、10年間の長期経営計画をより具体化させ、「2040 目指す姿」達成に向け全社一丸となって取り組んでいきます。02 成長戦略では、それぞれの計画を説明します。

長期経営計画 成長戦略の変遷

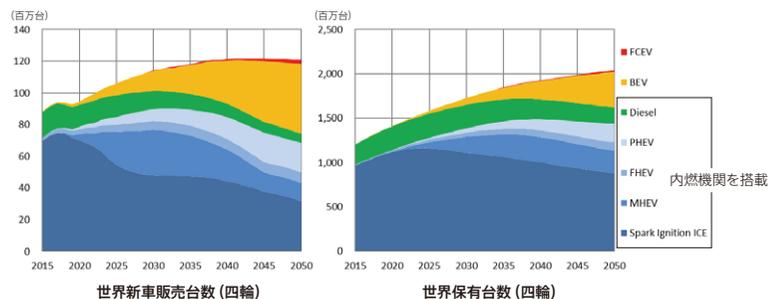
2040 目指す姿とロードマップ





外部ビジネス環境の変化

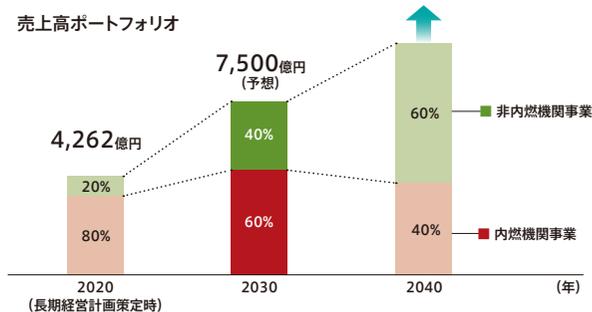
世界の新车販売台数と自動車保有台数の予測グラフによると、2030年ごろまでは、内燃機関を搭載した自動車は、増加していくことが予想されます。しかし、2030年代半ばには緩やかに減少に転じており、内燃機関向け製品だけに頼らない事業構造が必要ということになります。



※出所：IHS Markit Automotive「Mobility and Energy Future」のサービスデータに基づいた当社予想
 ※長期経営計画策定時（2020年）予想

事業ポートフォリオの転換

現在、当社は内燃機関事業を中心としたビジネスをおこなっていますが、今後は内燃機関事業のみならず、「新しいビジネスへの挑戦」「事業構造の転換」が必要です。具体的には、2040年には内燃機関事業の比率を現在の8割から4割に下げ、非内燃機関事業の比率を2割から6割に上げることで、事業ポートフォリオの転換を目指します。そして、2040年の目標を達成するために、マイルストーンである「2030 長期経営計画 日特BX」では、2030年に内燃機関事業を6割、非内燃機関事業を4割にすることを目標とします。



行動指針

長期経営計画では、「スピード感のある変革(Change)を、社会や人財と共生(with)する意識を持ち、高い志(Will)を持つ」という意味を含め、行動指針として“Change with Will !!”を掲げています。スピード感を持った変革で組織や事業構造の転換を進め、グローバル視点の志を持ってステークホルダーと共生できる企業を目指します。



注力する事業分野

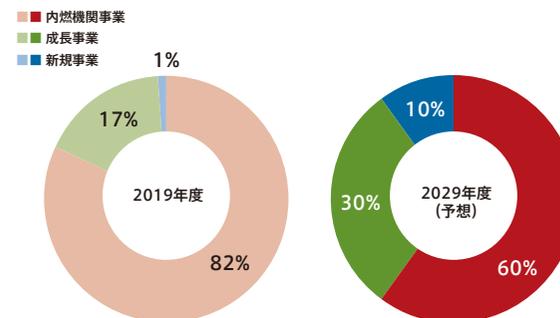
注力する事業分野は、「環境・エネルギー」「モビリティ」「医療」「情報通信」の4分野です。当社には、セラミック素材技術やセンシング技術、グローバル生産・販売体制などのコア・コンピタンスがあり、これらに、“Something New”で新しい価値を加え、“Open Innovation”で社内外を巻き込み、4つのドメインを成長させていきます。



成長のための事業ポートフォリオ転換

長期経営計画の戦略の大きな柱は、「事業ポートフォリオの転換」を図ることにあります。内燃機関事業については、2030年までは内燃機関を搭載した自動車の増加に合わせ、売上収益および営業利益の拡大が期待できるものの、2040年の事業環境を見据え、合理化や効率化、選択と集中を進めていく必要があります。この取り組みの一環として、2021年4月より社内カンパニー制へ移行、一部の事業部門については分社化もおこないました。権限と責任を明確化し、スピード感を持って変革を進めていきます。新規事業は2030年時点での事業価値2,000億円を目指し、各分野で売上拡大と収益性の向上を進めます。2040年には、営業利益率は低いものの、収益の柱となることを目指します。また、各事業の位置付けについては、「内燃機関事業」は効率化を進め、利益を重視します。ここで得たキャッシュを「成長事業」に使い、市場成長以上の収益の伸びを目指します。「新規事業」については、テーマ継続のゲート審査をより厳格に定め、新規事業の新陳代謝を高めていきます。このような事業ポートフォリオの転換を図るには、「経営革新(DX)」「権限・責任の明確化」「志・共生の意識醸成」の3つの要素が欠かせません。これらをベースに、内燃機関に頼った事業構造からの脱却を目指します。

売上高ポートフォリオ



具体的な施策

1 経営革新(DX)

- >> 小さく・強く・機動的な本社を作り事業ポートフォリオ転換を支える
- >> 迅速な経営判断をDXで支援する

2 権限・責任の明確化

- >> 事業ポートフォリオ転換を推進するための権限・責任の明確化
- >> 各業界と事業に最適化した事業運営の仕組みを作る

3 「志」「共生」の意識醸成

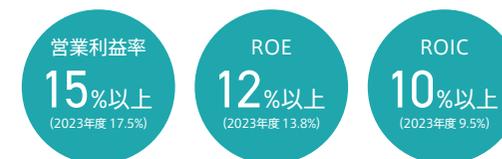
- >> 風土・意識改革とグループ力を強化する

ポートフォリオ転換を図りながら、利益を確保する。

内燃機関事業	超効率化・キャッシュの創出
成長事業	市場成長を上回る飛躍的發展
新規事業	テーマの新陳代謝・先鋭テーマの事業化

2029年度 経営目標

「2030 長期経営計画 日特BX」は、2040年の目指す姿の中間地点です。この長期経営計画期間中には、「事業ポートフォリオの転換」「権限・責任の明確化」「新規事業への投資」、そして全従業員が“Change with Will!!”の行動指針をもとに、“Beyond ceramics, eXceeding imagination”を体現し、新しい「Niterragroup」に生まれ変わることを成し遂げたいと考えています。2029年度の経営目標としては、営業利益率15%以上、ROE12%以上、ROIC10%以上を目指します。





当社はスパークプラグをはじめとする特定の分野で、セラミックスを軸に事業を展開してきました。その活動は時代に即した社会的課題解決への貢献だと捉えています。この社会的役割は今後も変わることなく、未来においても継続し、「私たちの技術と発想により、地球を輝かせる」ことが、企業価値の向上に繋がると信じています。一方、現中期経営計画では、内燃事業活動は大きな成果を上げていますが、未来に向けた事業転換は想定通りには進んでいません。4つの主要ドメイン領域を設定しましたが、特に活動の制限を設けず自由な発想を最優先にした結果、注力すべき柱の創出には至っていません。今後は、当社の強みとなる技術と発想を再定義し、より具体的に事業ポートフォリオの転換を推進していきます。

そこで当社は、この新規事業創出と当社の未来創造に係る管理部門として戦略ポートフォリオ室を設立し、仕組みづくりに取り組んでいます。

アセットを軸とした注力分野の設定とリソースコントロール

事業は社会的課題の解決策であると同時に、世の中選ばれ続けるための戦いとも言えます。世の中選ばれた会社だけが、社会に

強みを再定義し、事業ポートフォリオの転換を推進

上席執行役員 鈴木 啓司

貢献できるとも言えます。当社が培ってきたさまざまなアセットを今後も社会に選ばれるための重要な武器、つまり強みと捉えました。そして、その強みが活躍しやすい場所を選択し、成功するために、注力分野を設定しました。

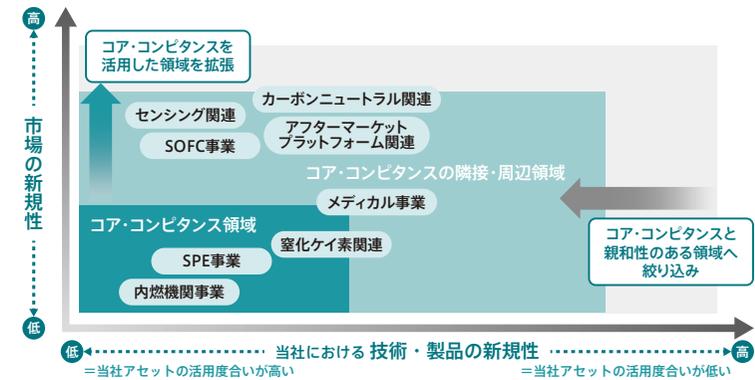
例えば、セラミックスの領域がその一つです。セラミックスという強みを活用できる領域はより短期的なリターンに繋がりに、大きな投資が可能となります。一方で、現時点では強みが持てない領域では将来の強みを手に入れるため、長期的かつ多面的な投資を少額ながらも進める必要があります。このように、領域や強みの有無に応じたリソースコントロールの戦略的な実施が重要と考えています。

事業化指針の構築

先ほど、当社がこれまで築き上げてきたアセットを強みと表現しました。さらに、私たちはこの強みを使って成功する仮説を立てることを競争優位性と定義しました。これまで社会的課題の解決を目指し提案されてきた新規事業案には、競争優位性をしっかりと示すことができている例も見受けられました。そこで私たちは、この競争優位性の担保を新規事業探索を継続する条件として各新規事業担当部門に提示することにしました。

また、今後もこの競争優位性を確保するためには、未来に向けた研究開発の方向性も明確にする必要があると考えました。そこで、当社の研究開発を担う科学研究所の若手メンバーとともに、100年後の未来像やコア技術創出のロードマップも作成しました。

例えばSPE事業の一つ、静電チャックはすでに成功しつつある事業です。培ってきたセラミックスの焼成技術やシート積層技術、金属と組み合わせるセラミックスの機能を引き出す技術などいく



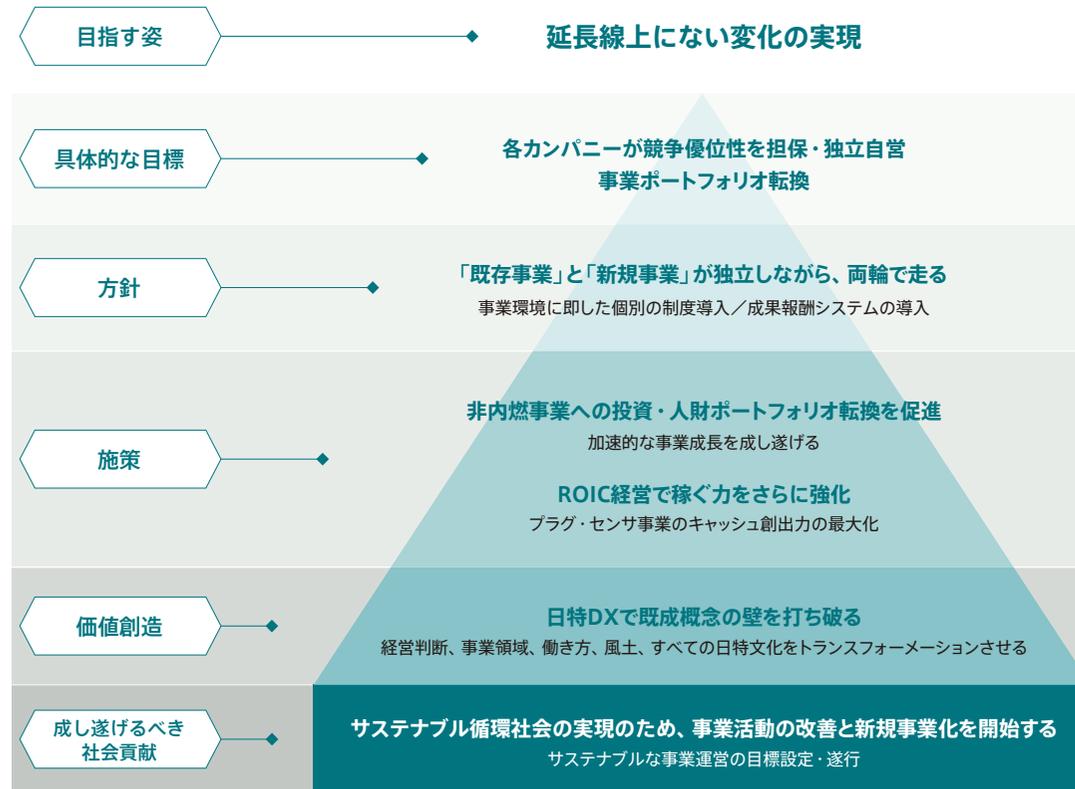
つもの強みを活かして競争優位性を築き、挑戦に成功した例と言えるでしょう。また、新しい挑戦としては、メンテナンスプラットフォームビジネスが挙げられます。車のメンテナンスに係る煩雑な手続きをソフトウェアプラットフォームで繋げて解決するために、これまでプラグのアフターマーケットビジネスで築き上げてきた修理工場や部品商との関係性を強みと捉え、競争優位性の確立を目指したビジネスとなっています。

ステークホルダーの皆さまへ

これまでの新規事業創出は、現中期経営計画においても目立った成果を出せておらず、大変ご心配をおかけしています。しかし、ここ数年のLessons Learnedを経て、現在はより戦略的に、より効果的な新規事業創出活動にすることができると考えています。不転の覚悟で臨み、取り組みを進めてまいります。



中期経営計画では、「2040 目指す姿」と、そのマイルストーンとなる「2030 長期経営計画 日特BX」達成のため、ゼロベースでの変革に取り組みます。



重点施策

事業ポートフォリオ転換に向けて、既存事業でキャッシュ創出を最大化し、成長・新規事業へ積極的に経営資源の最適配分を図っていきます。

事業戦略

- 内燃機関事業** 適切な事業規模を決め、超効率化によりキャッシュ創出の最大化を達成する
- 成長事業** 市場成長率を超える事業成長を達成する
- 新規事業** 新たな事業の柱となる新規事業の実現、および事業創出サイクルの短縮化

全社横断

>> 非内燃事業への投資 >> 人材ポートフォリオ転換の促進 >> ROIC経営による稼ぐ力の強化

業績目標

「2025 中期経営計画」の最終年度となる2024年度に、売上収益6,000億円、営業利益1,000億円を目指します。

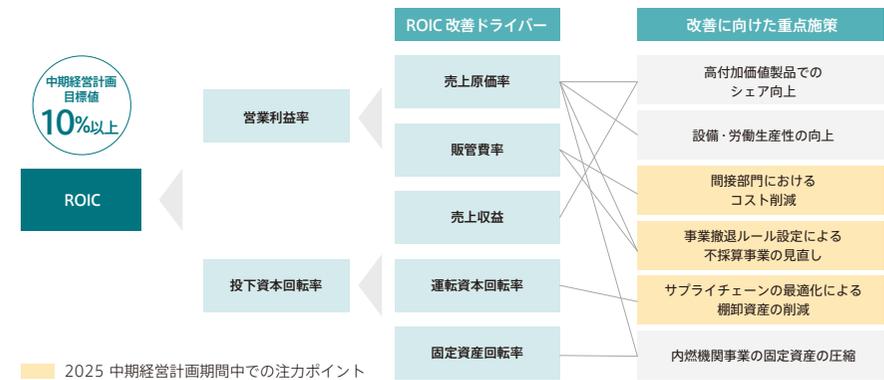
中期経営計画の経営目標は為替円安の影響もあり、最終年度より1年早い、2023年度に目標とする売上収益の6,000億円およびその他の指標をおおむね達成致しました。一方で、新規事業の創出は遅れており、2022年度に実績が出始めたところです。今後は今まで以上にスピード感を持ち、中期経営計画の残り1年間でリカバリーできるよう計画を進めていきます。

	2020年度 前中期経営計画 最終年度 実績	2021年度 中期経営計画 1年目 実績	2022年度 中期経営計画 2年目 実績	2023年度 中期経営計画 3年目 実績	2024年度 中期経営計画 最終年度 目標値	2029年度 目標値
売上収益 (億円)	4,275	4,917	5,626	6,145	6,000	7,500
営業利益 (億円)	474	755	892	1,076	1,000	—
営業利益率	11%	15%	16%	18%	17%以上	15%以上
非内燃売上収益 (億円)	889	1,040	1,186	1,091	1,500	3,000
ROIC	6%	8%	9%	10%	10%	10%以上
ROE	9%	13%	12%	14%	13%	12%以上



資本効率向上に向けた取り組み

前中期経営計画で社内浸透において課題が残ったROIC経営については、投資効率向上のために、当社が取り組むべき重点施策を洗い出しました。各々の事業において実行すべき課題・責務を細分化し、KPIを管理することで、ROIC10%以上を達成していきます。高付加価値製品でのシェア向上や設備・労働生産性の向上、内燃機関事業の固定資産の圧縮については中長期で継続して取り組んでいきますが、特に現中期経営計画期間中で注力していく重点施策としては、「間接部門におけるコスト削減」「事業撤退ルール設定による不採算事業の見直し」「サプライチェーンの最適化による棚卸資産の削減」としています。



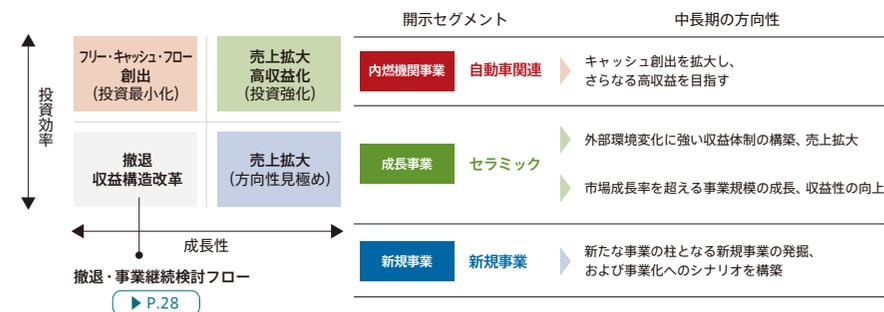
社内カンパニー制導入

事業ポートフォリオ転換に向けた取り組みとして、2021年4月から、社内カンパニー制を導入しました。事業部門だけでなく、本社系機能についてもカンパニー制を導入しています。従来、本社機構あるいは機能本部だった組織は、「グローバル戦略本部」と「ビジネスパートナー (BP)・カンパニー」の組織体制としており、グローバル戦略本部には戦略スタッフを少数配置し、事業・機能部門は個々の疑似カンパニーとした、独立した会社として位置付ける組織体制にしています。この組織変更により、各カンパニーは本社から社内資本金の割り当てを受け、PL(損益計算書)のみならず、BS(貸借対照表)、CF(キャッシュ・フロー計算書)にも責任を持ち、投資対効果や投資責任についても責任の明確化を図ります。また、各カンパニーで異なる業界基準に対して、個々に仕組み・規程の最適化を図るなど、これまでの事業部制で曖昧であった責任と権限の明確化をおこないます。戦略本部でグローバルグループ経営を推進し、独立自営の方針のもと、事業のポジションに応じた事業価値の最大化を加速させていきます。

従来組織	2021年4月以降の新組織	役割
本社機構 機能本部	コーポレート部門 グローバル戦略本部	<ul style="list-style-type: none"> ≫ 全社戦略の立案 ≫ グローバルガバナンス機能の強化 ≫ 経営資源の最適配分による事業ポートフォリオ転換の促進 ≫ 撤退・事業継続のガバナンス
	事業サポート部門 ビジネスパートナー (BP)・カンパニー	<ul style="list-style-type: none"> ≫ 全社収益力の最大化への貢献 ≫ 提供サービスの高度化 ≫ 効率化によるコスト削減 ≫ ビジネスパートナー (BP)・カンパニーによる全社収益力の向上
事業部	事業部門 事業カンパニー/分社化	<ul style="list-style-type: none"> ≫ 各市場環境に即した制度・仕組みの導入により変動対応力の向上 ≫ 各カンパニーごとのKPI・KGIの達成

事業ポートフォリオ管理

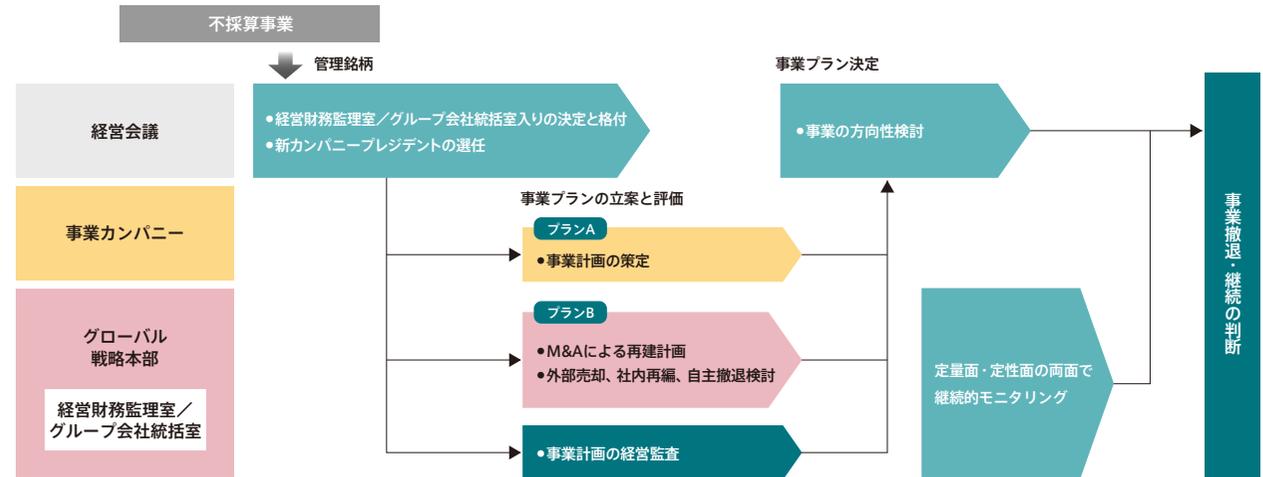
事業セグメントごとにハードルレートを設定し、事業ポートフォリオ・マネジメントを強化します。成長性と投資効率の2軸で事業を評価し、今後の方向性を決定。ポジショニングによる格付をおこない、それに応じた期待役割を定義、各カンパニーのKPI・KGIを設定します。





撤退・事業継続検討フロー

不採算事業の撤退・事業継続の判断をおこなうために、経営財務監理室／グループ会社統括室が不採算事業の「事業再生」あるいは「撤退もしくは事業売却等」の計画を立案し、遂行します。経営財務監理室／グループ会社統括室の組織下となった場合には、新カンパニープレジデントのもとでの事業再生計画を立案、また、並行して経営財務監理室／グループ会社統括室でも異なる視点から再生プランを立案し、グローバル戦略本部で蓋然性を評価することで、複数の視点から最適な事業戦略を講じていきます。グローバル戦略本部のいずれの組織にも社外の人財を強化することで、合理的な意思決定をおこなえる仕組みとしています。



ビジネスパートナー (BP) による全社収益力の向上

ビジネスパートナー (BP)・カンパニーは、事業カンパニーの利益向上への貢献として、市場競争力のある、付加価値の高いサービスを提供していくことを目指す姿として掲げています。これまでは表面化しにくかった各組織のコストや事業への貢献度も、カンパニー制を導入することで見える化しました。また今後、サービスは社内基準ではなく、市場との比較をおこないます。他社のサービス水準を把握し、改善するポイントを明確化することで、段階的にサービスの質を向上させていきます。同時に、付加価値の高いサービスと効率化を追求するべきサービスを切り分け、コスト削減も推進してまいります。

ビジネスパートナー (BP)・カンパニーの目指す姿

市場競争力のある、付加価値の高いサービスを提供する

導入のプロセス



「Niterra DX」の全体像

日本特殊陶業は長中期経営計画で掲げた目指す姿、目標を実現するため、DX推進のビジョンとして「Niterra DX」を策定しました。レイヤーごとに基本戦略を設定し、当社の既成概念とともにオペレーションと事業を変革していきます。

① 変革を支えるIT基盤

NiterraグループのDXを支える、柔軟で安全・安心なITインフラを構築し、事業間シナジーの促進や新たなビジネスの成長を支えます。

② 変革を支える人財

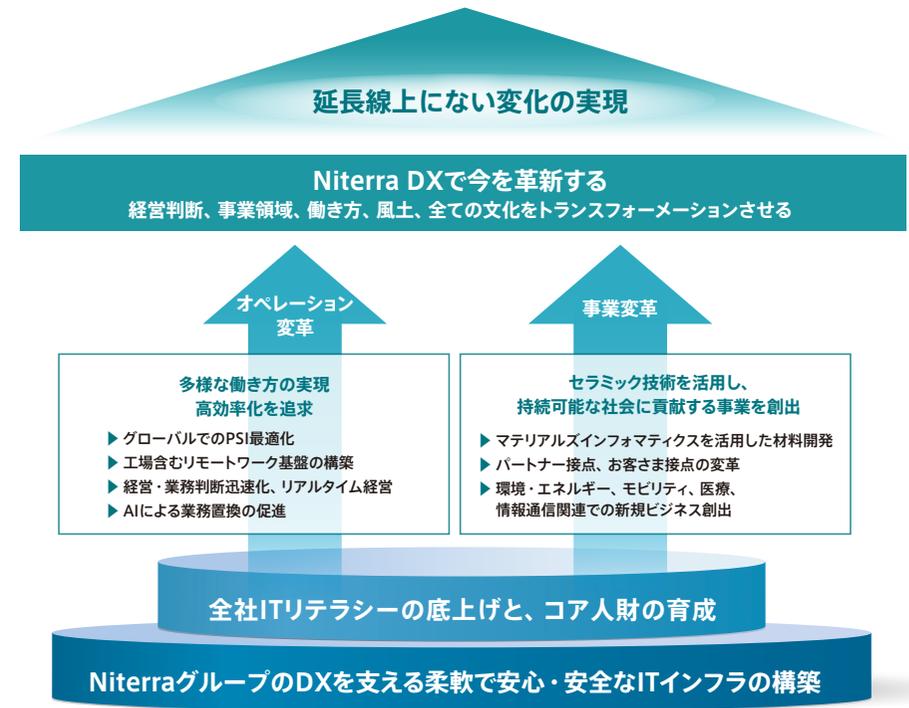
全社、およびコア人財の育成プログラムを策定し、教育を通じて、変化やイノベーションに対してオープンマインドであり、デジタルテクノロジーへの積極的な受容と活用を促進する文化を醸成します。

③ オペレーションの変革

オフィスだけでなく、工場を含めた多様な働き方を実現します。また、データ利活用による各種判断の迅速化、およびAIによる業務置換を進め、業務の高効率化を追求します。

④ 事業の変革

これまで培ったNiterraグループのセラミック技術をベースに、持続可能な社会の実現に貢献する事業を創出します。



変革のロードマップ

「Niterra DX」では基本戦略の実行ステップを3つのフェーズに分け、レイヤーごとに実施するテーマをKPIとともに設定しています。2023年までを変革の基盤づくりの期間とし、現在は変革を支えるIT基盤と人財の強化に重点的に取り組んでいます。これら変革を支える盤石な基盤構築の後、オペレーションや事業・文化の変革を実施していきます。

「Niterra DX」推進宣言

中長期経営計画で掲げた目標を実現するとともに、Niterraグループが継続的に社会へ貢献していくため、デジタル技術による変革を経営戦略と位置づけ、Niterra DXを推進することを宣言します。

代表取締役社長 社長執行役員
川合 尊

	~2023年 変革の基盤づくり	~2024年 オペレーションの変革	~2025年 事業・文化の変革
事業の変革		<ul style="list-style-type: none"> ▶ マテリアルズインフォマティクスの一部適用 ▶ お客さま接点の変革 ▶ パートナー接点の変革 (調達プラットフォーム) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 当社アセットを活用した新規ビジネス創出
オペレーションの変革	<ul style="list-style-type: none"> ▶ オフィスワークのロケーションフリー化 (在宅率60%) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ データ分析基盤の運用開始 ▶ PSI最適化システム (国内)^{※1} ▶ スマートファクトリーモデル工場の竣工 ▶ 工場リモート作業の部分適用 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ グローバルPSI最適化システム
変革を支える人財	<ul style="list-style-type: none"> ▶ COEチームの結成 ▶ DX基礎教育の実施 (全社) ▶ DX人財の定義・育成・仕組みづくり 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ グローバルCOEチームの結成^{※2} ▶ DX選抜教育の実施 (エキスパート人財: 100名) 	
変革を支えるIT基盤	<ul style="list-style-type: none"> ▶ IT投資プロセスの改善 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ セキュリティ強化対策の完了 ▶ ITグランドデザインの策定 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 基幹システムの更新 初期モデル完了

※1 PSI: Production (生産)、Sales (販売計画)、Inventory (在庫)

※2 COE: 目的・目標を達成するために組織 (社内) に散らばる優秀な人財・ノウハウ・設備などの経営リソースを横断的組織として1か所に集約すること



足元の市場環境と中期経営計画の進捗

「2021年度よりスタートした中期経営計画(以下、中計)は3年目を終え、最終年度を迎えています。この3年間の事業環境を振り返ると、やはり、コロナ禍や半導体不足に端を発する世界経済、サプライチェーンの混乱の影響がありました。加えて、原材料の高騰、2023年度の後半からはインフレも深刻化するなど、外部環境としては足元で厳しさが続いています。

このような状況にありながらも、当社グループは、2023年度も前期に続き売上収益・営業利益ともに過去最高を更新することができました。円安傾向が続いたことが追い風になったのは事実ですが、インフレに対する価格転嫁を着実に実施できたことが奏功し、為替要因を除いても増益に繋げることができました。こうした好調もあり、中計で掲げた業績目標については、最終年度を待たずに1年前倒しで達成することができました。価格転嫁に関しては現場での努力もありました。貴金属材料などの原材料の高騰は2年ほど前から顕著になっていましたが、グローバルで意思統一を図り、粘り強く価格転嫁の交

資本効率の向上、さらには企業価値の向上に向け、ROIC経営の徹底と事業ポートフォリオ管理の強化に力を注ぎます。

上席執行役員 鈴木 浩二

渉を続けてきた成果が大きいと考えています。その結果、2022年度比で金額にして150億円程の増益効果があったと認識しています。

戦略投資と事業ポートフォリオ管理の強化

中計では内燃機関事業に関し、適切な事業規模の決定、超効率化によるキャッシュ創出の最大化という方向性を示しており、事業機会があれば、キャッシュ創出・拡大に向けた適正な投資を確実にこなしていく考えです。アフターマーケットでのプラグ事業の戦略を例に挙げると、地域特性を踏まえながら、環境に配慮した高付加価値な貴金属プラグへの置き換えを着実に進めています。また、内燃機関事業において中長期での安定供給を確保するため、2023年7月に、(株)デンソーが運営するスパークプラグ事業、および排ガス用酸素センサに係る事業の譲受に向けた協議・検討を開始する基本合意書を締結しています。本取り組みの実現を通じて、生産過程における業界全体での環境負荷低減など社会的課題解決へのさらなる貢献も期待できます。

他方、非内燃機関事業の立ち上げと拡大については、課題が残っています。新規事業に関して、これまでは長期目線での事業も含めて幅広く投資をおこなってきたものの、目に見える形での成果に結び付いていないという反省があります。こうした状況を踏まえ、今後は次期中計を見据えて、新規事業の投資領域を絞り込んでいくことを考えています。具体的には、当社グループの窒化ケイ素関連や半導体製造装置用事業、内燃機関事業などコアコンピタンス領域やそれに隣接する領域など、当社のアセットと親和性がより高い領域に

絞り込んで投資をおこないます。同時に、当社グループのコア・コンピタンス領域では、さらなる規模拡大を目指して新規投資を拡大させます。特に、今後の成長が期待できるセラミック領域での投資については、手厚くおこなっていく考えです。また、こうした事業投資に加え、これからの事業成長を支える人的資本への投資についても力を注ぎます。

事業ポートフォリオの管理の強化については、中計において、事業セグメントごとのハードルレートの設定に基づく事業ポートフォリオ・マネジメントを確立し、財務規律を持って運営しています。実際に、ROICや成長性の低下が見られる事業があれば、それを「構造改革事業」の対象として捉え、選択と集中、外部との提携などを含めた計画を策定し、検討を繰り返してきました。例えば、メディカル事業において、2022年1月に実施した(株)日本エム・ディ・エムとの資本・業務提携の解消および株式譲渡、これに伴うインプラント(人工骨)事業からの撤退や、機械工具事業におけるIMC社との業務資本提携がそれに該当します。

資本効率の向上と適正なキャッシュ・アロケーション

資本効率の向上について、ROEは、中計の目標値として13%を掲げていますが、2023年度の実績では業績の好調を受け13.8%となりました。当社の株主資本コストは8%半ば~10%程度との認識であり、中計期間中のROEは12%以上の水準を維持できていることから、エクイティスプレッドについては正の値を維持できていると捉えています。



ROICの向上に向けては、ROICツリーに基づき、営業利益率と投下資本回転率の改善に向けた各種重点施策に取り組んでいます。営業利益率の改善に向けては、高付加価値製品でのシェア向上、設備・労働生産性の向上、間接部門におけるコスト削減を進めています。一方、投下資本回転率については、サプライチェーン最適化による棚卸資産の削減に注力しています。

棚卸資産の削減は、おおむね予定通りに進捗しています。グローバルでの地政学的リスクの顕在化により積み増した在庫はありますが、同時にサプライチェーン改革も進めています。安定供給を確保すべく、原材料の調達から販売予測までを一元管理し、物流改革、需給改革に取り組むことで、更なる在庫の圧縮を目指しています。

キャッシュ・アロケーションの考え方としては、基本的には一定の財務健全性を確保しつつ、事業ポートフォリオの転換に向けて、内燃機関事業で創出したキャッシュを成長事業・新規事業に振り向けることとしています。キャッシュインはおおよそ想定通りに進捗した一方、投資は十分に実施できておらず、結果として自己資本比率が高まり、引き続き課題があると認識しています。

一方、株主還元については、将来に向けた成長投資の実行と財務健全性の最適バランスを検討し、配当を基本として株主還元の充実に向けて努めてきました。さらに、中期での適正資本水準を踏まえ、自己株式の取得も検討することとしています。なお、適正資本水準については、現状の信用格付けを維持することを念頭に置いており、持続的な

企業価値向上に向けて、中長期の経営戦略を勘案し、継続的に見直しを図っていく考えです。中計をスタートさせてから自己資本は徐々に高まっており、財務健全性は確保できている一方で、適正資本水準はやや超過しているという認識です。そのため、2023年度に100億円の自己株式取得をおこないましたが、2024年度においても、自己株式取得枠として100億円を実施予定です。取得した自己株式は基本的に消却する方針です。また、中計の目標値の早期達成を受け、安定的な株主還元の実現を目的として、単年度の業績影響を受けにくいDOE(親会社所有者帰属持分配当率)を新たに配当方針の指標として導入しています。

企業価値向上に向けた財務戦略

当社のPBRは、2019年度以降は1倍割れの状態が続いたものの、足元はPBR1.25倍程度[※]です。私自身、この水準で十分という認識は持っておらず、今後も継続的な企業価値の向上への努力を怠らず、資本市場からの適正な評価の獲得に引き続き力を尽くします。

PBRの向上に向けては、ROEの向上とPERの向上の双方に注力します。ROE向上のカギを握るのはROIC経営の推進であり、セグメント別ROICの導入と事業ポートフォリオ管理の強化を急ぎます。また、PERの向上に向けては、既存事業のさらなる成長と、新規事業立ち上げの確度向上を図るとともに、投資家との対話促進やガバナンス強



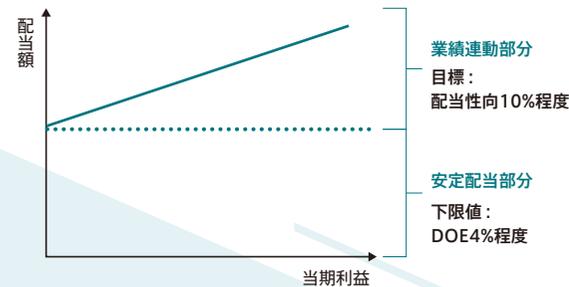
化を通じた資本コストの低減に取り組んでいきます。例えば、事業ポートフォリオ転換の進捗が見えにくいという声に応え、昨年の事業説明会では進捗説明を実施しました。また、今回の株主還元方針の変更は、株主との対話を経営にフィードバックして反映したのもでもあります。

また、税務方針については、企業が果たすべき基本的な社会的責任と捉え、各国・地域の税務に関する法令・規則を遵守し適切に納税していくということを基本的な考え方とし、そのための税務ガバナンス体制を敷いています。一層の情報開示の拡大に向けて、継続して体制を整えていきます。

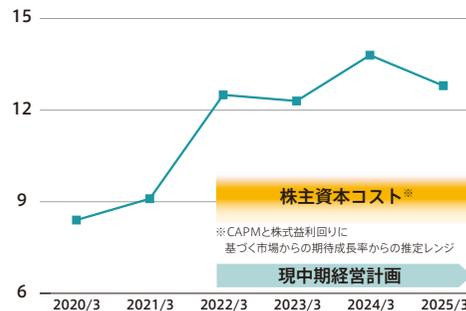
引き続き当社への理解を深めていただくための取り組みを続けていきますので、ステークホルダーの皆さまからご助言を頂戴しながら、資本効率の向上、ならびに企業価値の向上に邁進する所存であり、今後の当社グループの取り組みにぜひご期待ください。

[※] PBRは2024年8月26日現在の数値です。

株主還元方針見直し後のイメージ



親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE) の推移



株価純資産倍率 (PBR) の推移





2025中期経営計画 3年目の振り返り

プラグ事業の売上収益は、為替円安の影響やインフレに伴う価格転嫁を実施したことで前年度比18%の増収となりました。商流別では、新車組み付け用製品は、日本での販売数量が増加したものの、欧州や中国での出荷が減少したため、グローバル全体の販売数量は前年度並みとなりました。しかし、価格転嫁を進めたことで、販売金額では増収となりました。補修用製品は、前年の新型コロナウイルス感染症による中国でのロックダウンの影響からは回復したものの、ASEAN地域で販売が減少しました。

センサ事業の売上収益についても、プラグ事業と同様に中国における景気の鈍化の影響を受けつつも、車載用半導体不足の緩和により前年度比で7%の増収となりました。

2023年度の市場環境としては、グローバル全体での内燃機関自動車生産台数が増加しました。特に中国市場では、今後当社がシェアを伸ばすと想定しているローカルの自動車メーカーが生産台数を伸ばし、16.9%増と大幅な増加となりました。一方で、当社の主要顧客である日本、米国、欧州の自動車メーカーのみの内燃機関自動車生産台数は減少しました。

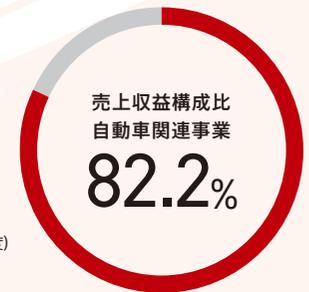
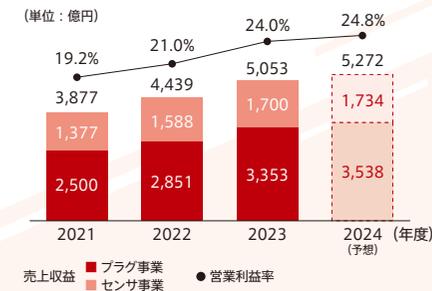
このような市場状況の中で、当社のプラグの販売数量は前年並みにとどまりました。これは、汎用機に用いられるプラグの販売が減少したことや、当社の顧客における自動車の生産台数が減少したことによるものです。一方で販売金額については、インフレに伴う価格

転嫁を進めたことにより、為替影響を除いても前年度比9.5%の増加となりました。

今後もインフレに対する適正な価格転嫁と貴金属プラグ比率の向上を進めることで、CO₂排出量の削減と環境貢献度の向上を実現すると同時に、収益性の向上を図っていく計画です。また、来たる需要のピークアウトに備えて品番統合や受発注管理システムの強化をおこない、在庫削減を進める予定です。さらに、スマートファクトリー化を推進し、効率的な生産・供給体制を整え、プラグのトップメーカーとして市場への供給責任を果たしていきます。

※内燃機関自動車生産台数は当社推定

売上収益／営業利益率



KGI (2025 中期経営計画)

営業利益率 ▶ 年平均成長率 1%

フリー・キャッシュ・フロー ▶ 1.5倍 (2021年3月期比)

強み

材料開発から製造までの一貫した生産体制

世界各地に独自の販売ルート ▶ P.17

外部環境

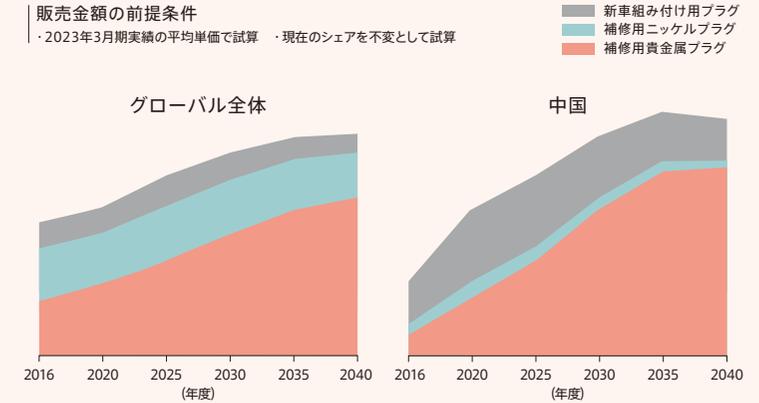
グローバルでの脱炭素化に向けた動き

近年、気候変動対応への重要性が高まり、各国は脱炭素社会に向けて急速に取り組みを進めてきました。自動車業界でも100年に一度の変革期を迎えるといわれ、CO₂排出量削減に向けた各国の電動化の動きは早まっており、自動車メーカー各社はEV(電気自動車)の開発を進めてきています。こうした動きの中で、当社の2040年度までの販売金額見通しについて、比較的EV化が進行している中国市場でも、OEM市場は2020年から2030年頃に成長のピークを迎えるものの、補修用貴金属プラグは、2040年前後まで昨年程度の需要が続く見通しと考えています。また、グローバル全体でも、多少の年度の違いはありますが、今後はおおむね中国と同じように市場が動くと予想しています。

環境規制強化と規制対応ニーズの拡大

排ガス用酸素センサについても世界的な環境規制強化の高まりを受け、需要が拡大し、当社シェアは増加してきています。特に、規制の対象が四輪車から二輪車へと拡大したことで、燃料噴射量をコントロールするセンサの需要は飛躍的に高まり、四輪車だけでなく、二輪車に用いられるセンサの需要が増大してきました。また、規制に対応できるようなセンサそのものへの要求も高くなり、これまでの主流であった通常の酸素センサだけでなく、排気ガスの酸素濃度をより精密に計測することができる全領域空燃比センサや、窒素酸化物も計測できるNO_xセンサといった技術力を必要とするセンサが求められています。

2040年度までの当社の販売金額見通し



目指す姿

高付加価値製品でのシェア拡大と環境貢献

急速に進んできた脱炭素社会に向けた動きの中、HEV^{*1}やPHEV^{*2}などの燃費効率の高い電動車のニーズが高まってきました。当社のスパークプラグも通常のニッケルタイプのもので燃費効率の高い貴金属タイプのものであり、貴金属タイプのスパークプラグは燃費効率が通常のものより2%ほど高いといわれています。現在の貴金属タイプのスパークプラグの販売比率はおよそ4割で、通常のニッケルタイプのもので置き換えることで相当量の燃費貢献を果たすことが可能になります。燃費貢献に寄与する貴金属タイプのスパークプラグを販売することで、市場のニーズに応えていきます。排ガス用酸素センサについてもスパークプラグ同様に、より環境貢献に寄与する高付加価値製品が求められています。当社の次世代酸素センサや全領域空燃比センサは通常の酸

素センサと比べ、より緻密に酸素濃度を計測することでCO₂排出量の削減に貢献することができるため、厳しい環境規制にも対応することが可能です。中長期的にはHEVやZEV^{*3}が増えてくる見通しですが、内燃機関搭載車が即時なくなるというわけではありません。電動化の過渡期においてCO₂排出量を削減することは重要であるため、今後も市場に高付加価値製品を提供し、環境貢献に寄与していきます。これらスパークプラグや排ガス用酸素センサの高付加価値製品に集中的に投資していき、投資対効果の最大化と超効率化を図り、高収益率製品のシェアを拡大していくことで、キャッシュ創出の最大化を実現していきます。また、生産性を向上させることで在庫を抑制し、サプライチェーンについても調達・製造・物流・販売の組織横断で課題を抽出、責任を明確にし、在庫の圧縮に取り組んでいきます。

2024年度の見通し

プラグ事業の売上収益は2023年度比で増収を見込んでいます。ICE(内燃機関)自動車からEV車へのシフトが進んでいることに伴い、新車組付け用のスパークプラグは数量では減少するものの、原材料高騰分を販売価格へ転嫁することにより金額では増加する見通しです。一方、補修用スパークプラグについては、ほぼ全地域で販売数量が増加することに加え、単価の高い高付加価値品の拡販、また新車組付け用のスパークプラグと同様に原材料の高騰やインフレを販売価格へ転嫁することにより前年度比で増加する見通しです。センサ事業については、売上収益は2023年度比で微増を見込んでいます。センサ事業の大半が新車組付け用であることからEVシフトによる影響が大きく、プラグ事業と比べると販売金額の増加幅は小さいものの、インドでの規制強化により販売が増加する二輪車に用いられるセンサや前年に客先に在庫調整のおこなわれたNo_xセンサの増加が四輪車に用いられる酸素センサ等の減少分を補う見通しです。

*1 HEV(Hybrid Electric Vehicle):ハイブリッド自動車 *2 PHEV(Plug-in Hybrid Electric Vehicle):プラグインハイブリッド自動車
*3 ZEV(Zero Emission Vehicle):排ガスを一切出さない電気自動車や燃料電池車

自動車関連への成長投資の検討

当社は、2023年度に株式会社デンソー（以下、「デンソー」）が運営するスパークプラグ事業、および排ガス用酸素センサに係る事業の譲受に向けた協議・検討を開始する基本合意書を締結しました。

当社は、主力事業である内燃機関製品においては安定的な供給とエネルギー効率の向上を支える技術開発をおこなうことで、お客さまのニーズに応じてきました。こうした中、自動車業界は変革期を迎え、カーボンニュートラルの実現に向けて電動化や燃料の多様化が進みつつあります。また、その過程においては、地域・国ごとのエネルギー事情や現存する車両に合わせ、さまざまな動力源およびその関連技術が求められ、引き続き内燃機関においても継続した需要が見込まれます。業界全体として短中長期それぞれの段階に応じた対応が必要な中、当社はコア技術であるセラミックスの開発および製造技術を活かし、世の中へ内燃機関製品の供給責任を果たす道筋を検討すべく今回の基本合意に至りました。

本事業譲受によって、内燃機関製品の生産体制が最適化することによる安定的な供給、さらには、スケールメリットが生まれることにより、生産過程における業界全体での環境負荷低減等の社会的課題への貢献が期待できると考えています。また、一段と強固となる自動車関連事業を土台に持続的な成長を実現し、将来へ向けた取り組みを活性化させることで、当社が長期経営計画で掲げる事業ポートフォリオ転換を推進できるものと考えています。

<長期でのスパークプラグ販売数量見通し>

長期でのスパークプラグ販売数量の見通しについて、デンソーを含まない場合の当社グループ独自の販売数量は、2035年～2036年頃にピークを迎え、プラグの販売数量はなだらかに減っていくと推定しています。

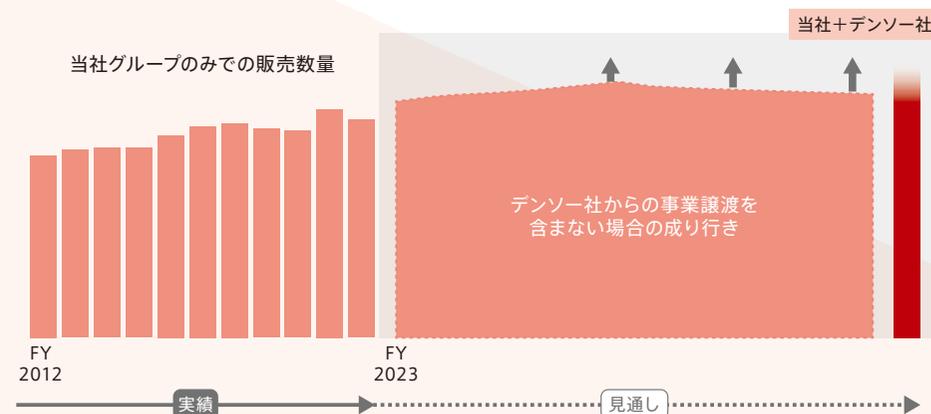
これに対して、今後デンソーの一部事業の譲渡を受けた場合、現在デューデリジェンスの途中であるため正確な数値はまだ明確ではありませんが、右上グラフの濃い赤のバーが示す数量をある程度維持できると考えています。

<長期での排ガス用酸素センサ販売数量見通し>

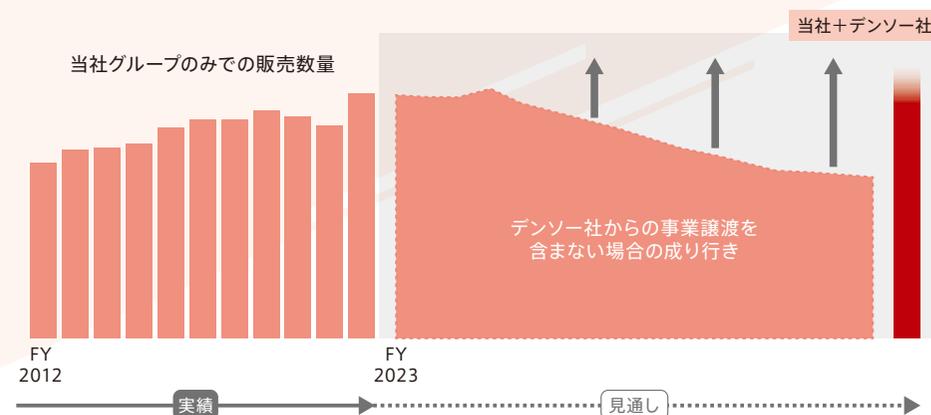
長期での排ガス用酸素センサの販売数量の見通しについて、デンソーを含まない場合の当社グループ独自の販売数量は、新車組付け市場が主であるため、数年後にはピークを迎え、その後は減少すると推定しています。

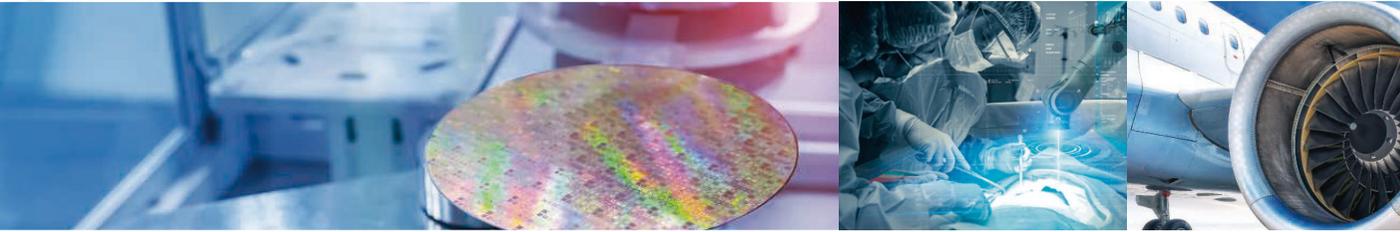
これに対して、今後デンソーの一部事業の譲渡を受けた場合、デンソーの強みである新車組付け用事業を当社の減少に合わせて移管することで、ある程度安定的に販売数量を維持できると考えています。

長期でのスパークプラグ販売数量見通しイメージ(当社推定)



長期での排ガス用センサ販売数量見通しイメージ(当社推定)





新中期経営計画3年目の振り返り

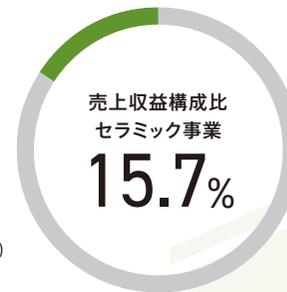
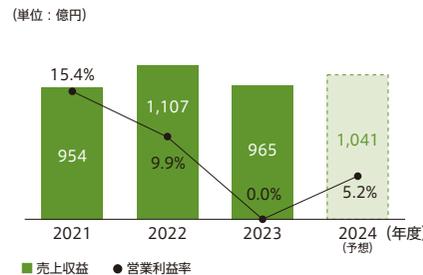
SPE

半導体製造装置市場はメモリの在庫調整および新規設備投資の延期などにより積層の静電チャックの需要低迷は継続しました。バルクセラミックスやヒータの需要は増加しましたが、品番構成の変化に伴う工程切り替えロスや生産能力の増強遅れにより売上は伸び悩みました。これにより、売上収益は前年度比で減収、営業利益も前年度比で減益となりました。引き続き旺盛な需要が続いている新規開発品に対してのプロモーション活動を強化し、新規需要獲得を確実なものにしてさらなる事業拡大に向けて準備を進めていきます。

メディカル

新型コロナウイルス感染症による特需が落ち着き、顧客での流通在庫過多の状況が完全には解消されていない中、北米における患者さまへの携帯型の酸素濃縮装置の直販や、レンタル事業者向けの大流量定置型の酸素濃縮装置が好調で、酸素濃縮装置事業の売上収益は前年度比で微増となりました。また、2022年12月に買収したMGC Diagnostics社が年間を通じて連結業績に貢献したことで、メディカル事業全体の売上収益は前年度から大きく増収となりました。一方で営業利益は、購入部品の価格上昇による原価率の悪化や経費の増加などで、前年度比でやや減益となりました。

売上収益／営業利益率



SPE

KGI(2025 中期経営計画)

売上収益 ▶ 350 億円

ROIC ▶ 17%

強み

ハイパワーのプラズマに耐えるセラミック材料技術

表面温度の均一化・低パーティクル・表面温度のワイドレンジ化に貢献するセラミックスシート積層技術

グループ会社

NTKセラテック

メディカル

KGI(2025 中期経営計画)

売上収益 ▶ 300 億円

営業利益率 ▶ 13%

強み

携帯型や定置型などの酸素濃縮装置、心肺機能の診断機器などの製品ラインアップ

レンタル事業者向けや病院向けの世界各地の販売ルート

グループ会社

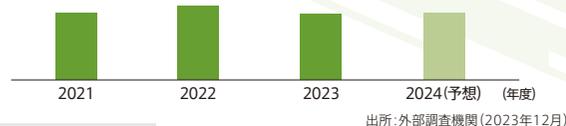
NTKメディカル、CAIRE など

外部環境

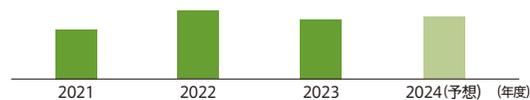
SPE

半導体製造装置市場は2022年度後半からのメモリ市場の在庫調整や装置設備投資の延期による市場低迷が続いています。またロシア・ウクライナ問題およびパレスチナ問題によるエネルギー価格の高騰やサプライチェーンの混乱など不透明な状況が続いています。2024年度も半導体市場の低迷は通期で影響があるものの、下期からは回復傾向の見通しであり、生成AIの活用拡大、DXの進展、脱炭素化への取り組みなど、シリコンウェハの微細化・高積層化の開発は進み市場は拡大傾向にあります。

半導体製造装置市場の見通し



当社売上収益の推移



目指す姿

SPE

メモリ市場・ロジック市場ともに高まるエッチング装置の需要に対応すべく、プラズマ耐性にも優れたセラミック素材技術の提供や、当社の強みであるセラミックスのシート積層技術を応用した面内温度の均一化・低パーティクル・表面温度のワイドレンジ化の技術で貢献していく方針です。このように、顧客からの要求に対応した独自技術による差別化で売上成長率は年平均12%以上を目指し、また、在庫の適正化や設備稼働率向上など、市場変動に強い生産体制を構築することで、労働生産性を2021年度比で30%向上させたいと考えています。

メディカル

酸素療法のグローバル市場は人口の高齢化やCOPD*患者の増加などで市場規模が今後も拡大していくことが予想されており、2025年には2,000億円規模になる見込みです。地域的には現在は北米市場が最も大きな市場で、今後も患者数の増加が予測され、特に携帯型の酸素濃縮装置の需要が高まると見えています。また、中国市場についてもCOPD患者の増加により、特に定置型酸素濃縮装置の需要が増加する見通しで、米国市場よりも高い市場成長率があると予想しています。

酸素濃縮装置市場の見通し



メディカル

呼吸器ビジネスは、これまではレンタル事業者や患者さま向けの酸素濃縮装置事業を中心としていましたが、2022年12月の当社グループのCAIRE社によるMGC Diagnostics社の買収で、心肺機能の診断機器の製品ラインアップと医療機関向けの販売チャネルを獲得しました。今後は、COPDや喘息などの呼吸器系の患者さま向けの総合的なソリューション提供を目指して、各地域のニーズに見合った製品開発や、製品ラインアップを拡充しながら、さらに事業の成長を目指していきます。

2024年度の見通し

SPE

メモリ向け半導体製造装置を中心に、2024年度も引き続き市場が低迷しており、本格的な市況の回復は下期以降を想定しています。しかしながら、当社は技術先端品に強みを持つ積層の静電チャックと、従来製品に適用されるバルクセラミックの両製品を扱っており、バルクセラミック製品が静電チャックのマイナスを埋める形で、売上収益は若干の増収を想定しています。一方でハイエンド品の静電チャックの販売が減少し、バルクセラミック製品が増えることでプロダクトミックスは悪化し、売上増加による利益貢献も限定的で、営業利益は前年並みとなる見込みです。

メディカル

2024年度は、需要が回復しつつあるレンタル事業者向けの携帯型酸素濃縮装置の拡販や患者さま向け直販の拡大、MGC Diagnostics社の心肺機能診断機器の拡販、新製品の市場投入などにより、大幅な売上拡大を見込んでいます。営業利益は、酸素濃縮装置事業や心肺機能診断機器の売上拡大やプロダクトミックスの良化、製品のコスト改善、経費の節減などで、同様に、前年度比で増益となる見込みです。

* COPD(慢性閉塞性肺疾患)。主に喫煙などが原因で肺の機能が落ちてしまう病気。血液中の酸素が不足した状態になる場合があるため、酸素を吸入することが必要となります。



外部環境

SOFC(森村SOFCテクノロジーの取り組み)

脱炭素社会の実現に向けた社会の要請が一層強まっており、CO₂排出量を大きく削減できる高効率発電機、コジェネレーションシステムとして、また、再生可能エネルギー電力の調整電源や災害時のレジリエンス強化の観点からも燃料電池の普及が期待されています。従前より想定されている家庭用や集合住宅、介護老人保健施設、商業施設などの業務用分野に加え、カーボンリサイクルを目指す工場など、さまざまな市場への導入の期待が高まっています。

目指す姿

SOFC(森村SOFCテクノロジーの取り組み)

燃料をリサイクルできる平板型構造の燃料電池スタックの開発を推進しています。超高効率、コンパクト、低コストの特長を有し、さらに、シール性能も優れることから水素製造(SOEC)ほかへの展開も期待されています。平板型の燃料電池セルスタックメーカーの地位確立を目指し、競争力のある次世代SOFCセルスタックを開発し、家庭用・業務用燃料電池市場への参入、および事業拡大を図り、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

ベアリング用窒化ケイ素 セラミックボール

EV(電気自動車)の駆動系電動システムにおいて、エネルギー効率の向上や充電時間短縮の観点から使用される電圧をより高電圧(800V化)にすることが注目されていますが、高電圧によるベアリングの電食が課題になっています。そこで、耐久性にも優れ、信頼性の高い、比較的置き換えが容易な電気絶縁材料の窒化ケイ素セラミックボールが欧州や中国の自動車メーカーから着目されています。EV用途以外でも絶縁性、耐腐食性、軽量、耐久性に優れた特徴から再生可能エネルギー、医療分野、航空宇宙産業、産業機械など幅広い分野で期待され、需要が高まっています。

ベアリング用窒化ケイ素 セラミックボール

拡大する窒化ケイ素セラミックボールの需要に対して、期待される品質、数量を満たし、安定的に供給することが可能なサプライチェーンの構築を目指しています。また、技術開発と量産効果により、窒化ケイ素セラミックボールの用途や採用機種が広がることで、より多くの場面でエネルギーの損失や発熱を抑制し、捨てられているエネルギーの削減に貢献していきます。さらに、潤滑剤使用の削減により、環境への影響を最小限に抑えたいと考えています。このように地球環境に優しい製品を市場に提供し、地球温暖化の抑制や廃棄物の削減を通して社会に貢献していきます。

SOFC

強み

脱炭素社会に貢献する
燃料多様性・高効率発電スタック
普及拡大を実現するコンパクト設計

関連会社

MORIMURA
SOFC

森村SOFCテクノロジー(株)は、ノリタケ(株)、TOTO(株)、日本ガイシ(株)、森村商事(株)および当社の5社による合併会社です。

ベアリング用窒化ケイ素 セラミックボール

強み

セラミックの開発力、加工技術、量産技術
品質・数量ともに安定した
供給が可能な生産体制

関連会社

南勢セラミック

2024年度の見通し

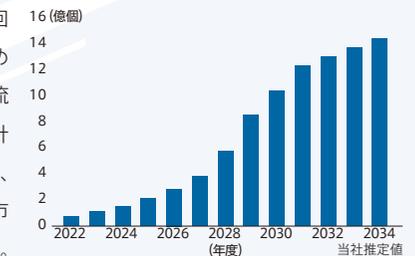
SOFC(森村SOFCテクノロジーの取り組み)

2023年度までの活動においては、平板型の燃料電池セル・スタックメーカーの地位確立を目指し、他社より小型・軽量・高効率のスタックを展開し、高効率な分散電源への適用や脱炭素に向けた新規用途への採用に向けて活動を進めてきました。2024年度は当社スタックが搭載された業務・産業用SOFCシステムが順次、市場に投入される見通しです。今後、さらに生産性の向上を図り、生産体制を強化するとともに、電機メーカーなどと受注拡大に向けた連携を強化・推進していきます。

ベアリング用窒化ケイ素 セラミックボール

EV市場の見通しが急成長から緩やかな成長へと変わり、工作機械の市況も下がっているため、2024年度の窒化ケイ素セラミックボールの需要は2023年度に比べ微増の見通しです。しかしながら、原料メーカーを含めたセラミックベアリング業界各社は、工作機械の市況回復、EV市場の再拡大に備え、生産能力を高める取り組みを進めています。当社もこの潮流に合わせ、生産能力を2倍程度に拡大する計画を立てています。また、生産能力だけでなく、品質安定性にも優れた製品をタイムリーに市場に提供できる生産体制を構築していきます。

セラミックボールの市場規模予測





私たちは、知的財産（特許、意匠、商標、著作権、営業秘密等）を尊重する方針で、関係部署・カンパニー・グループ会社と密に連携を取り、適切に知的財産を創造・保護・管理・活用します。

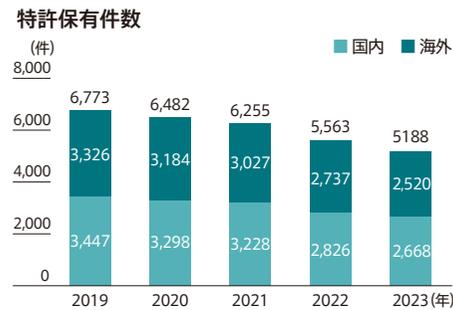
行動指針

- 企業価値のさらなる向上を図り、知的財産を創造する。
- 第三者の知的財産権を尊重する。
- 各国の知的財産に関する法令を遵守する。

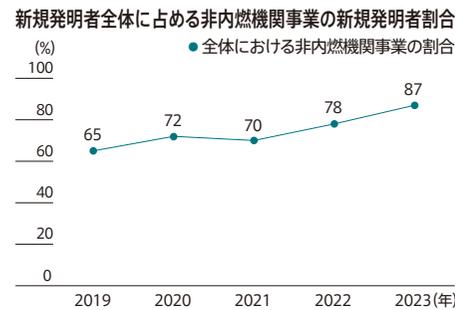
「2030 長期経営計画 日特BX」経営戦略に沿った知的財産活動

当社グループは長期経営計画の戦略の大きな柱として、「事業ポートフォリオの転換」を掲げています。知的財産活動は、この経営戦略上においても重要であると位置づけし、さまざまな施策を進めています。

- 1 開発段階から量産段階における技術・発明を保護する知的財産の創造と維持
- 2 知財情報（調査・分析結果）の提供を通じた事業創出スピードアップへ貢献
- 3 知的財産に関する階層・目的別の社内教育活動の実施
- 4 当社ブランドの保護、世界各国の税関・行政機関等と連携した模倣品摘発・排除活動の実施
- 5 各国の法令に対応した知財関連規程や管理ルールの作成と運用
- 6 効率的な知財活動推進のための環境整備
- 7 事業戦略の達成や開発テーマのステージに合わせたスピード感のある知財活動内容を議論・策定する知財戦略検討会の開催（年2回）



過去5年間で減少傾向にある要因としては、事業環境の変化に合わせて保有する特許権の精査を行ったためです。



新規発明者数割合は、内燃機関事業に比べ、非内燃機関事業の割合が年々増加しています。
※内燃機関事業の新規発明者数と非内燃機関事業の新規発明者数との合計を100%として算出。

事業分野ごとの知的財産活動

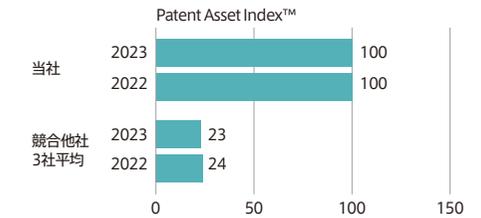
内燃機関事業

当社の収益の柱となる内燃機関事業においては、当社の技術やノウハウを多面的に保護する知財ミックス活動によって競争優位性を確保し、収益力の最大化に貢献し続けることを目指しています。

知財ミックス活動例

- 優位性特許ポートフォリオによる防御
- 模倣品摘発・排除活動によるブランド保護
- ノウハウ秘匿による防御

スパークプラグに関するPAI値 (当社を100とした場合の競合他社との比較)



スパークプラグに関するPAI値は、2023年度も傾向に変化は見られず、優位性を継続確保しています。

※LexisNexis PatentSightより当社作成
LexisNexis PatentSightの「Patent Asset Index」を用いて評価しています。「Patent Asset Index」は、リーガルステータス（出願中および権利化されている特許）が有効な特許を対象に、技術観点と市場観点と件数を総合加味した指標です。

非内燃機関事業

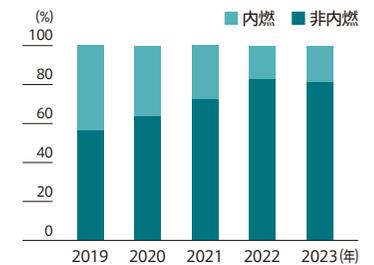
非内燃機関事業の一部を対象に、知財情報を使った分析結果を利用し、事業競争力の強化に繋げる知財の創出を開発部門と一体となりおこなっています。

<活動例>

- Step1: 競争優位の源泉となる自社知財の整理と関連する事業分野のトレンド・想定競合の特許分析（IPランドスケープの活用）
- Step2: 事業実現時におけるべき将来像（例：パテントポートフォリオ）の検討
- Step3: 将来像の実現に向けた知財戦略の策定と実行（出願・権利化）
- Step4: 実行内容の振り返り

上記Stepをスピード感を持って、繰り返し活動を行いながら、非内燃機関事業の出願件数比率の向上と権利化を進めています。

日本における事業別特許公開割合 (合計を100%とした場合)



非内燃機関事業に関する特許公開件数の比率は、2019年以降年々増加し、近年では約80%で推移しています。

03

Foundation for value co-creation

価値共創の基盤

私たちの成長戦略を支える価値共創の基盤となるサステナビリティ、優先的に取り組む課題、環境、人的資本経営、コーポレートガバナンスについて説明します。

サステナビリティ担当役員メッセージ



社会価値と経済価値を両立させる「トレードオン」を事業活動に実装

代表取締役 取締役副社長 副社長執行役員 松井 徹

「Niterra(ニテラ)」に込めるサステナビリティへの思い

当社グループは、サステナビリティに通じる考え方を根底に事業をおこなってきました。企業理念には、自らの存在意義として、最善の技術と蓄積した経験を活かした、世界の人々への新たな価値を提案することを掲げており、常に社会的課題の解決に資する製品、サービスを生み出すことを目指しています。

2023年4月、当社は英文商号を「Niterra Co., Ltd」としました。ラテン語で「輝く」の意味を持つ「niteo」と、「地球」を表す「terra」を合わせた「Niterra(ニテラ)」は、持続可能な社会への貢献はもちろんのこと、地球を輝かせる企業になる、という当社グループの想いや姿勢を表すものであり、サステナビリティに直結するものです。私たちはNiterraグループとして、これまで以上に技術と発想を磨き、ものづくり企業としての競争力とするとともに、より豊かな社会の実現に貢献していきます。

サステナビリティ経営の進化に向けて

サステナビリティ経営を推進するにあたって、「社会に提供する

価値」と「当社が得る経済的利益」の両立に難しさを感じています。長期的には社会に貢献し、当社の経営にもポジティブな影響が見込めるものの、大きな投資が必要な場合、踏み出すのを躊躇してしまいがちです。そうしたジレンマを乗り越えその背中を押すために、当社ではさまざまな施策がもたらす非財務インパクトの定量化メソッドを活用したフレームワークの作成に取り組んでいます。同メソッドを活用して、「社会に提供する価値」と「当社が得る経済的利益」を両立させる「トレードオン」を実現していきます。まずは、気候変動をテーマにいくつかの活用実施例を次期中期経営計画の施策に反映させます。そして、活用の対象領域を地球環境以外にも拡大して、「当社グループのすべての事業活動がサステナビリティに裏付けられたものになる」という姿を目指します。

気候変動対策への取り組みを加速する

当社グループは、2050年カーボンニュートラルの実現を目指して「エコビジョン2030」を掲げて「気候変動への対応」「環境配慮製品の拡充」「水資源の保全」「廃棄物管理」を重要課題として定量目標を設けています。このうち「気候変動への対応」については、主要な

事業カンパニーがそれぞれにロードマップを作成して推進しており、CO₂排出量を2030年には2018年度比で30%削減するとの目標に向け、確かな道筋が見えています。ただし、従来の2℃目標から1.5℃目標へと気候変動対策への世界的な要求はレベルアップしていますから、取り組みの一層の強化が必要だと認識しています。

当社グループは、当社のコア技術を活用しつつオープンイノベーションをおこなっていくことで、さまざまな技術を組み合わせ新たなビジネスを進展させていきたいと考えています。2023年度は、蓄積してきた燃料電池の技術を応用して、電気から水素を生成することと、水素と空気で電気を作ることが1台で可能な「リバーシブルSOC^{※1}システム」を開発しました。余剰電力を水素として貯蔵し、必要なときに使えるようにすることで、再生可能エネルギーの有効活用に貢献する技術です。そのほか、室内の換気と湿度をコントロールし、省エネルギーと快適な室内環境の両立を実現する「デシカント空調機」のビジネスもスーパーマーケットやドラッグストア向けに展開しました。また、CO₂回収技術を活かして地域社会の皆さまとサーキュラーエコノミーを目指す「地域CCU^{※2}プロジェクト」も展開しており、工場で排出されたCO₂を回収・運搬して、ハウスみかん栽培の生育促進に再活用する実証を進めています。

新規の技術、製品開発を推進する一方で、既存の生産活動におけるCO₂排出量削減にも取り組んでいます。例えばセラミック焼成炉については、水素燃焼の検討をおこなうなど、クリーンエネルギーを利用した生産プロセスを追求していきます。

人的資本を軸にサステナビリティを高める

当社グループは、従業員を最大の経営資源(人的資本)と捉えて、その価値を最大化すべく育成に力を入れています。経営の重点課題である事業ポートフォリオ転換を図るための人財ポートフォリオ転換に向けた投資をしっかりとおこなっています。

またグローバル企業としての競争力に繋げていくため、人財の多様性向上に取り組んでいます。例えば新規事業創出部門である

Niterra Venturesカンパニーでは、外国籍人財を積極的に幹部に登用しています。さまざまな発想が交わることにより、ダイバーシティは間違いなくイノベーションを起こす原動力になる。そうした姿を実現するために、まずは文化や言語の違いからの壁を打ち破っていくことが必要と考えます。

従業員エンゲージメントについては、総合満足度が前年度より向上しました。会社に変化していることを、従業員が実感できるようになってきた結果ではないかと考えています。一方、経営からのさらなる情報発信への要望を認識しましたので、今後対応を進めていくつもりです。

さらに、当社グループは、人財を軸とする経営で、あらゆる面からサステナビリティの向上に取り組んでいます。グローバルに事業展開する私たちにとって課題の一つが、人権です。

サプライチェーンにおける対応については、対象とするお取引先さまを拡大しながら、継続的に強化しています。定期的に調査を実施するとともに、当社の求める考え方や行動の理解浸透などのコミュニケーション活動に取り組んでいます。引き続き社会情勢を見ながら、人権デュー・ディリジェンスを推進していきます。

地球を輝かせる企業として持続的に成長していくために

当社グループが外部環境に与える影響をしっかりと把握していく必要があります。2023年9月には、世界的に必要性が高まる「生物多様性の保全」に関する活動を前進させるために、TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures))にアーリーアダプターとして登録しました。事業活動が自然に与える負荷や自然の損失によるリスクの検討をおこない、適切な情報開示に努めていきます。

私は、サステナビリティ経営とは、経営陣はもちろん従業員一人ひとりが、いかなるときも持続可能性や社会的課題の解決を意識して業務に取り組む企業文化をつくることだと考えています。日々、いろいろな判断の場面がありますが、経済合理性に加えて、「今私



たちがおこなおうとしている事業は、Niterraの社名にふさわしい、未来の地球を輝かせるものなのか？」という議論が当たり前のように交わされる企業になることが理想です。そのためにはまずは執行リーダーの幹部クラスがその先頭に立っていく必要がありますので、例えば次期中期経営計画に向けては、社会的なインパクトと財務的なインパクトのシミュレーションに関し、若手をはじめとする複数の執行役員クラスと議論し、あらためて意識共有をおこなっています。

当社グループのサステナビリティの考えや取り組みをステークホルダーの皆さまに明確に示しながら、社会価値と経済価値を両立した成長に挑戦していきます。これからの当社グループが生み出すポジティブなインパクトにご期待いただきたく、お願い申し上げます。

※1 SOC: Solid Oxide Cell (固体酸化物形セル)
 ※2 CCU: Carbon dioxide Capture Utilization (二酸化炭素回収・有効利用)



CSR・サステナビリティ憲章、CSR基本方針

私たちの企業理念には、世界の人々に「新たな価値を提案」「貢献」といった言葉があり、社会の役に立ちたいという想いが含まれています。これは、事業を通して社会的課題の解決に貢献するという、サステナビリティに繋がる考えです。

この考えをより分かりやすく示し、広く社内外に伝えるため、「CSR・サステナビリティ憲章」およびCSRに関する当社グループの行動指針を示す「CSR基本方針」(全12方針)を制定し、CSR・サステナビリティを推進しています。

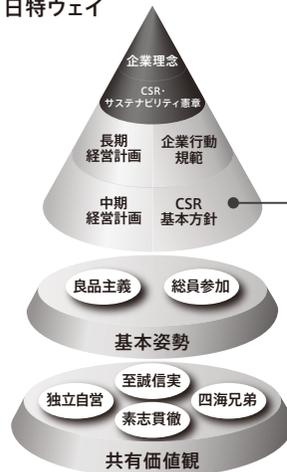
▶ P.2

推進体制

当社グループは、理念体系である日特ウェイに謳われているCSR基本方針に基づき、各方針主管部門が方針の実現に向けてESGの各分野で活動を実践、推進しており、必要に応じて専門委員会を設置して推進強化を図っています。そして、これらの活動を監視、監督するためにCSR・サステナビリティ委員会を設置しています。

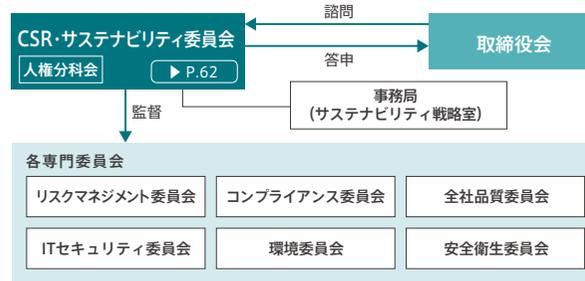
CSR・サステナビリティ委員会(年4回の定例会および必要に応じて臨時会を開催)は社外取締役を委員長に据えて外部視点を重視しつつ、取締役会からのサステナビリティに関する諮問に対して答申・提言する機能と、各専門委員会を監督する機能の2つを担います。取締役会からの諮問に対しては、ゲスト委員として外部有識者を招いて知見・視座を高め、長期を見据えたサステナビリティ経営の推進を図るべく多角的に議論をおこない、答申・提言しています。また、各専門委員会がそれぞれ専門の業務執行が有効に機能していることをモニタリングし、CSR・サステナビリティ委員会はそれを監督しています。CO₂排出量削減の進捗やリスク評価などの各専門委員会の重要な情報は、CSR・サステナビリティ委員会にも共有されています。なお、人権テーマについては、分科会を設置して推進しています。2023年度はCSR・サステナビリティ委員会を10回開催し、中期計画に基づいて、サステナビリティ経営の在り方として、次期中期経営計画へのサステナビリティ要素の取り入れ、人権尊重の推進体制、CSR基本方針の改訂などについて議論しました。

日特ウェイ



- リスクマネジメント方針
- コンプライアンス方針
- 人権方針
- 品質方針
- 情報セキュリティ方針
- 調達方針
- 情報開示方針
- 環境方針
- 人財方針
- 労働安全衛生方針
- 社会貢献方針
- 税務方針

CSR・サステナビリティ推進体制



CSR・サステナビリティ委員会の中期計画



- 外部有識者の講義
- 役員への研修
- 表彰制度の昇華
- 次期中期経営計画へのサステナビリティ要素の取り入れ検討
- 次期中期経営計画へのサステナビリティ要素の取り入れ提案
- 長期経営計画・ビジョンの事業への落とし込み推進

CSR・サステナビリティ委員会委員長メッセージ



社外取締役 CSR・サステナビリティ委員会委員長 高倉 千春

外部環境の認識

気候変動、生物多様性、人権など、地球や社会が抱えるさまざまな課題について、企業としてどう捉え、どう取り組んでいくかが重要となっています。また、不確実性の高い現代において、財務だけでなく非財務情報が重要性を増してきており、サステナビリティの視点を取り入れた事業展開の必要性を認識しています。このため、当社グループの事業を通じて社会の課題解決に取り組むことで、社会と当社グループの持続可能性を高めていきたいと考えています。

委員会のミッション・ビジョン

本委員会ではサステナビリティ経営のあるべき姿を見据えて、当社のコア・コンピタンスや経営理念を中核とし、社会的課題の解決に向けて私たちに何ができるのかを議論しております。本委員会は、取締役会への答申・提言を通じて、ミッション・ビジョンの実現を目指します。

ミッション

持続可能な社会に向け、今までの枠組みを超えて社会と当社グループが共存し、企業価値を向上させることで「Niterrraグループのサステナビリティ経営」を「未来志向」へシフトする

ビジョン

人々の幸せと地球・宇宙の持続可能な共存に向けて、蓄積した経験と技術を活かして行動し、社会からの「理解と共感」を得ている

CSR・サステナビリティ委員会の活動について

23年度の目標である「自分事化の促進」、サステナビリティ視点で事業を行っていくための方策についてさまざまな議論を深めました。その結果として、非財務情報の見える化の検討、若手役員による当社の優先的に取り組む課題(マテリアリティ)についての多角的議論、社内表彰制度のブラッシュアップなどに活動範囲が広がりました。その他、ゲスト有識者による役員向け勉強会を主催し、Well-beingについて役員・管理職層へ啓発活動を展開するとともに、各専門委員会の有効性の確認も実施しました。24年度は次期中期経営計画を見据えた優先的に取り組む課題(マテリアリティ)の見直しについてさらに議論を進め、適切な項目を特定したいと考えます。また、中長期的視点でサステナビリティ経営を実現するために、人的資本経営に加えて生物多様性などのグローバル潮流での新たなテーマも対象にしていく予定です。さらに、社内表彰制度のリニューアルを支援し、サステナビリティ関係活動の推進を通じた継続的な役員・従業員のエンゲージメント向上を図っていきたく考えます。



当社は持続可能な社会の実現に向けて、8つの優先的に取り組む課題(マテリアリティ)を特定しています。

この優先的に取り組む課題に対し、主な取り組み内容と目標・アウトプットを定め、中長期的な視点で活動をおこなっています。2023年度に関しては以下のような進捗状況となりました。

今後も継続的に課題に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

環境		気候変動への対応	
主な取り組み内容	CO ₂ 排出量の削減	目標・アウトプット	CO ₂ 排出量:30%削減[2018年度比](2030年度)
2023年度進捗	31.7%削減(19.1万トン)		
2023年度の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ●2030年に向けたロードマップを策定 ●小牧工場、日特スパークテックWKS二野工場、およびNTKセラテック本社工場に設置した太陽光発電設備が稼働を開始 ●空調、生産設備、エア、照明についての省エネ基準(全15項目)を設定し、運用を開始 ●イントラネットに気候変動対応の専用サイトを開設し、従業員への情報提供を開始 		
2024年度以降の課題認識	<ul style="list-style-type: none"> ●1.5℃目標に適する目標値への見直し ●海外グループ会社におけるCO₂削減活動の推進 		

環境		環境に配慮して設計した製品の提供	
主な取り組み内容	環境配慮製品の普及・拡大	目標・アウトプット	①貴金属プラグの販売比率:50%以上 ②全領域空燃比センサの販売比率:50%以上
2023年度進捗	①47% ②40%		
2023年度の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ●自動車向けの半導体不足が解消され、貴金属プラグの搭載が多い四輪車の販売が回復したことにより、貴金属プラグの販売比率も上昇 ●全領域空燃比センサの比率が高い中国向けの市場において、EV化の加速により、販売比率の伸びは想定を下回った ●環境配慮製品認定制度にLCA算定を盛り込むため2023年度は認定を休止していたが、2024年度から再開予定 		
2024年度以降の課題認識	EV化や競合製品の動向など、市場環境の見極め		

社会		社会的課題の解決に寄与する技術・製品・事業の開発①	
主な取り組み内容	燃料電池の開発	目標・アウトプット	CO ₂ フリー水素利用を視野に入れた高効率分散型電源の普及
2023年度進捗	SOFCセルスタックの量産立上げ完了と追加増産に遅れ		
2023年度の取り組み	既存システムメーカーの拡販が鈍化したものの、他システムメーカーの上市実現や、新規用途(燃料多様性等)での提案に注力		
2024年度以降の課題認識	<ul style="list-style-type: none"> ●業務・産業用の市場拡大の鈍化 ●新規システムメーカー候補ならびに新規用途(燃料多様性等)への積極的な提案 		

社会		社会的課題の解決に寄与する技術・製品・事業の開発②	
主な取り組み内容	無鉛圧電材料の用途開発	目標・アウトプット	有鉛圧電材料からの代替促進
2023年度進捗	無鉛圧電材の適用に向けて、一部の製品において量産仕様を確定		
2023年度の取り組み	将来の規制を見据え、有鉛圧電材から無鉛圧電材への代替をお客さまに継続して提案		
2024年度以降の課題認識	有鉛材の規制動向の見極め		

社会		社会的課題の解決に寄与する技術・製品・事業の開発③	
主な取り組み内容	センシングIoT事業の開発	目標・アウトプット	自動化・最適化・汎用化などによる事業の効率向上
2023年度進捗	エビ陸上養殖用の養殖システム(水質管理システム、水槽、濾過槽等)の開発を進行中		
2023年度の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ●エビ陸上養殖において、2023年度に目標としていた飼育密度と歩留まりを達成 ●Niterra養殖システムの開発を継続して実施中 		
2024年度以降の課題認識	Niterra養殖システム全体のコスト低減		

社会		社会的課題の解決に寄与する技術・製品・事業の開発④	
主な取り組み内容	カーボンニュートラル・アズ・ア・サービス*	目標・アウトプット	合成燃料(メタン)製造システムの構築と導入
2023年度進捗	地域実証において、CO ₂ の回収・運搬・利用の体制を構築し、CO ₂ の回収・リサイクルを実証		
2023年度の取り組み	地域実証において、ガスボイラーから排出されたCO ₂ をみかんの成長促進にリサイクル		
2024年度以降の課題認識	<ul style="list-style-type: none"> ●地域実証においてCO₂を回収するための電力量の低減とCO₂利活用先の拡大 ●メタネーション実証機の立上げ 		

※カーボンニュートラル・アズ・ア・サービスとは、当社が考える脱炭素循環型社会とソリューションサービスの構想案です。詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。
<https://ngkntk.disclosure.site/ja/themes/174/>
https://www.ngkntk.co.jp/business/innovation/new_business/ccu/

※目標・アウトプットの時期は、長期経営計画の最終年度としています。ただし、表中に記載があるものは、その年度としています。



社会		グローバル人材マネジメント	▶ P.52
主な取り組み内容	①女性・外国籍・キャリア採用の促進 ②新たな人事制度の検討	目標・アウトプット	①管理職の女性・外国籍・キャリア採用比率:25% ②従業員満足度調査の結果向上
2023年度進捗	①24.9% (前年度より5.0ポイント上昇) ②3.46 (前年度より0.13ポイント上昇)		
2023年度の取り組み	①●Raise UPプログラム(選抜型女性管理職登用研修)を継続して実施した。女性従業員のマインドセット、女性管理職比率向上に効果あり ●多様性を受容する風土醸成のため、DE&I講演会を開催 ●即戦力となるキャリア採用を実施 ②●2023年度より、従業員満足度に加えてエンゲージメントの測定も実施 ●部長向けに取り組み共有会を開催し、各部門の具体的なアクションを共有し、他部門との繋がりを「共生」のマインドを培う機会とした		
2024年度以降の課題認識	①管理職に向けての教育プログラムの提供 ②「期待度」と「満足度」のギャップから把握した各部門の課題の解決		

ガバナンス		コーポレート・ガバナンス	▶ P.61
主な取り組み内容	①取締役の女性・外国籍比率の向上 ②取締役の社外比率の向上	目標・アウトプット	①女性・外国籍取締役比率:30%以上 ②社外比率:3分の1以上
2023年度進捗	①45% (11名中5名) (2023年度末時点) ②64% (11名中7名) (2023年度末時点)		
2023年度の取り組み	すでに達成		
2024年度以降の課題認識	-		

ガバナンス		リスクマネジメント	▶ P.74
主な取り組み内容	重大インシデントの顕在化予兆の管理および未然防止	目標・アウトプット	経営の意思決定に資するリスクマネジメントシステムの構築
2023年度進捗	●優先リスクへの対策の推進 ●リスクマップの更新と優先リスクの定期見直し ●グローバル優先リスクの選定と対応方針の立案		
2023年度の取り組み	●リスク主管部門による優先リスクへの対策状況をモニタリングし、リスク低減活動を推進 ●海外グループ各社でリスクアセスメントを実施し、リスクの分析・評価を行った上でグローバルリスクマップを作成した。グローバル優先リスクを選定し、本社リスク主管部門と協議の上、各優先リスクへの対応方針を決定		
2024年度以降の課題認識	●グローバル優先リスクへの対応支援とモニタリング ●リスクアセスメントの精度および対応の実効性向上		

ガバナンス		コンプライアンス	▶ P.75
主な取り組み内容	役員・従業員の意識調査と継続的な教育・啓発	目標・アウトプット	コンプライアンス意識調査実施と結果の開示
2023年度進捗	●コンプライアンス意識調査結果に基づく改善策を実施 ●コンプライアンス教育の拡充		
2023年度の取り組み	●コンプライアンス意識調査の評価結果に基づき、評価の低かった部門・グループ会社が改善策と実施スケジュールを策定し、対策を実施 ●国内グループ会社において、全階層でコンプライアンス教育を実施		
2024年度以降の課題認識	●改善策の有効性確認 ●コンプライアンス階層別教育の実施時期の見直し		

ガバナンス		情報セキュリティ	▶ P.77
主な取り組み内容	インシデント対応組織の維持・強化および予防体制の構築	目標・アウトプット	情報セキュリティマネジメントシステムの構築
2023年度進捗	①セキュリティ監視強化 (ログ相関分析基盤構築、グローバルでの24時間365日監視体制構築) ②グローバルISMS推進 (ISMSスタンダード作成および展開実施) ③ITセキュリティ監査実施 (国内外全拠点実施)		
2023年度の取り組み	①セキュリティ監視強化のために監視サービスを変更し、監視ログ分析基盤を構築 ②グローバルでのセキュリティを統制するために各RHQとの連携を強化 ③ITセキュリティ監査を全拠点で実施		
2024年度以降の課題認識	①データ保護に関する各国の法規制対応 ②グローバルでの全体統制を実現する新組織の発足 ③ITセキュリティ監査の効率化、高度化		

※目標・アウトプットの時期は、長期経営計画の最終年度としています。ただし、表中に記載があるものは、その年度としています。

カーボンニュートラル・アズ・ア・サービス

カーボンニュートラル社会の実現に貢献するため、メタネーション関連技術(セラミックスの固体電解質を応用した水素製造技術や酸素濃縮装置の技術を応用したCO₂回収技術)の開発を進めています。

そして、その技術を利用して工場や商業施設などから排出されるCO₂を回収し、資源として活用することで地球温暖化防止に貢献できる技術の開発に取り組んでいます。

地域CCU[®]

地域CCU[®]は、二酸化炭素の回収・利活用を軸に今の産業を活かしながら、サステナブルな街を実現していく構想です。

二酸化炭素の排出量・需要量や再生可能エネルギー由来の電気製造量を最適にマネジメントすることで二酸化炭素、水素、メタン、電気を地域で融通、循環。二酸化炭素排出量実質ゼロを目指した豊かな社会を次世代に繋ぎ、地域の特色を活かしたカーボンニュートラル社会の実現に貢献します。



※ CCUとは、Carbon dioxide Capture Utilizationの略語で、二酸化炭素を回収し、利活用することをいいます。

サーキュラーエコノミーの実現を目指した官民合同の「地域CCU[®]プロジェクト」

～収集したCO₂でハウスみかん作りをする実証実験を開始～

当社は、蒲郡市と竹本油脂(株)、(株)新東通信とともに、蒲郡市内の工場で製品製造過程において排出されたCO₂を回収・運搬して、ハウスみかん栽培に再利用する、サーキュラーエコノミーの実現を目指した、「地域CCU[®]プロジェクト」を開始しました。

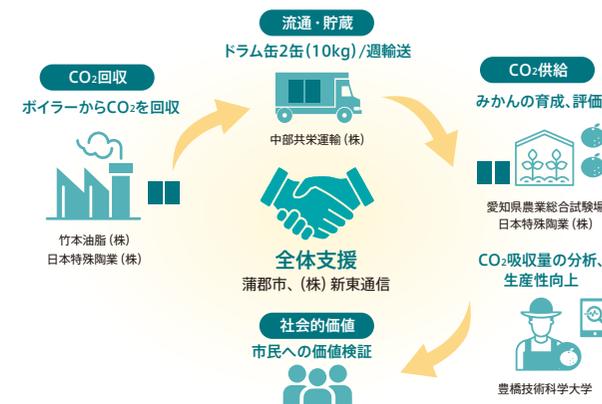
プロジェクト概要と効果

本プロジェクトでは、竹本油脂亀岩工場から排出されるCO₂を回収し、当社の持つ回収技術で、流通用ドラム缶に回収し、中部共栄運輸(株)が愛知県農業総合試験場園芸研究部常緑果樹研究室に輸送をおこないます。輸送されたCO₂はハウスみかんの成長促進用のガスとして実証実験に再利用されます。なお、出来上がったハウスみかんを通じて、CO₂を再利用した商品の社会的価値検証を、市民の皆さまにもご協力いただきながら実施していきます。

愛知県農業総合試験場園芸研究部常緑果樹研究室

では、ハウスみかんの栽培において高収量な生産物を得るため、豊橋技術科学大学の技術協力のもと、ハウス内の温度やCO₂濃度の制御に関する試験を行っています。閉め切った冬季のハウスでは、作物の光合成に必要なCO₂が不足しがちであるため、現状では、灯油を燃焼させて発生するCO₂を利用しています。この方法に替わり、蒲郡市内の工場で発生するCO₂を回収し、農場に提供するサプライチェーンを構築することで、地域のカーボンニュートラルに貢献する持続可能な施設農業の確立を目指します。

また、履歴管理システムを導入することで、CO₂回収と供給の履歴を残し、最適な提供頻度を見出し、ゆくゆくは地域のCO₂の需要と供給を可視化するデータベースを作り、地域の中でCO₂が取り扱いやすくなることを目指します。



今後の展開

2025年からはハウスみかんの育成のほか、地域の中で多用途にCO₂を再利用することを予定しており、2026年にはCO₂の小規模販売トライアルを実施する予定です。2030年にはメタネーションなどe-fuelへのCO₂活用も見据え、サーキュラーエコノミーの実現に向けて、年間10万トンのCO₂削減を目指していきます。

担当者の声

ゴミとして排出されるCO₂を資源として、再び活用していく、我々の地域CCU[®]の構想に、蒲郡市様はじめ、各パートナー様に共感いただき、実証実験を開始することができました。

効率的に、かつ経済的にCO₂の再利用の量を増やすべく、さらなる技術革新とパートナー連携を進めてまいります。

エネルギー事業本部 T.T

環境方針

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

行動指針

- すべての事業活動を通じ、脱炭素化社会に向けたCO₂の削減とエネルギーの効率的な利用、水資源の保全、廃棄物管理および環境配慮製品の開発と提供・拡充に重点を置いて取り組みます。
- 環境に負荷を与える化学物質の管理を通して、環境汚染を防止します。
- 資源の持続可能な利用、製品の使用時および使用後の環境負荷削減に取り組むことで、資源循環を推進します。
- 生態系サービスから得られる恩恵を認識し、生物多様性の保全に努めます。
- 全従業員が積極的に活動に取り組むよう、環境意識の向上を図ります。
- 環境保全に関する法律、条例および協定を遵守します。
- ステークホルダーへの情報開示とコミュニケーション活動の充実を図り、地域との共生を目指した活動をおこないます。
- これらを達成するため、環境マネジメントシステムを継続的に改善し、環境負荷の低減に取り組めます。
- お取引先さまを含むすべてのビジネスパートナーにおいても、本方針とそれに基づく取り組みをご理解・ご支持いただくとともに本方針が尊重されるよう、継続して働きかけます。

推進体制

当社グループは、環境関連法令を遵守し、環境保全を推進していくため、環境統括責任者（社長）が任命する役員を委員長とする中央環境委員会（年2回の定例会および必要に応じて臨時会を開催）を設置しています。中央環境委員会は、取締役会の諮問機関であるCSR・サステナビリティ委員会（委員長は社外取締役）の監督のもと、エコビジョン2030の進捗状況やグループの環境関連課題の確認をおこない、継続的改善を図っています。2023年度は中央環境委員会を2回開催し、エコビジョン2030の進捗、内部監査での不適合事項、土壌・地下水汚染リスクへの対応、気候変動対応のロードマップの進捗と今後の計画などについて報告、議論しました。

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

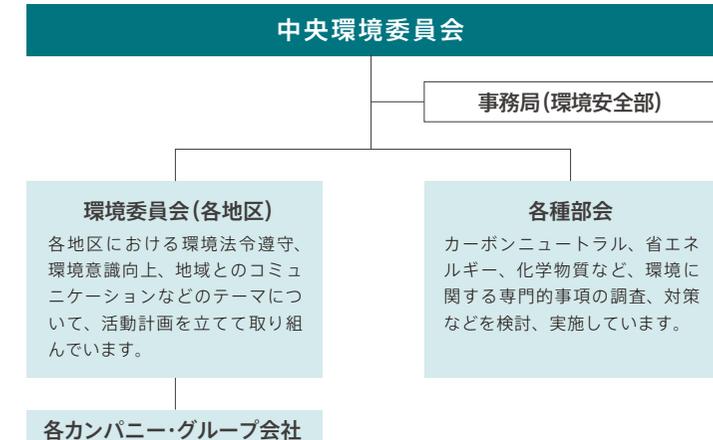
環境マネジメントシステム

当社グループは、当社および国内グループ会社10社でISO14001のマルチサイト認証を取得しています。また、その他の国内グループ会社および海外グループ会社においても環境マネジメントシステムを構築しており、国内1社、海外16社が個別にISO14001の認証を取得しています。

当社グループにおけるISO14001の認証取得割合は、従業員比率で95%です。

※社会・環境情報検証報告書の詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。
https://ngkntk.disclosure.site/resource/pdf/csr_employees_activities_j_01.pdf

環境推進体制



※地区：環境マネジメントシステムの活動単位

エコビジョン2030

地球環境を守ることは、持続可能な社会を維持するためのベースであり、すべてのステークホルダーのために真正面から取り組んでいく必要がある重要な経営課題です。

当社グループは、2050年カーボンニュートラルを目指すことを前提として、2030年までのありたい姿(目標)と2040年までの目指す姿を示す「エコビジョン2030」を策定しました。

エコビジョン2030では、事業および製品が社会に及ぼす影響と自社に及ぼす影響を分析の上、影響が大きい13課題を抽出し、その中で特に影響が大きいと判断した「気候変動への対応」「環境配慮製品の拡充」「水資源の保全」「廃棄物管理」については、重要4課題と位置づけ、定量目標を設定しています。気候変動への対応、つまりCO₂排出量の削減により気候変動の緩和に努めることは地球規模での重要な課題であるとともに、ものづくり企業である当社グループにとっても重要な課題であり、事業活動によって排出するCO₂を削減することは、当社グループの果たすべき責任です。

そのため、製品製造に必要な原材料の製造段階から、製品が使命を終えて廃棄される段階までの製品ライフサイクル全体の環境負荷の大きさを意識することは非常に重要です。その観点から、当社グループは2021年度に自社生産プロセスを含むサプライチェーンでの環境負荷の大きさに着目した環境配慮製品認定制度を設立し、認定基準を満たした製品を「日特グリーンプロダクツ」として公表しています。この取り組みにより、環境配慮製品を拡充し、社会の環境課題の解決に貢献するものづくりを加速させていきます。そして、事業活動に必要な水資源の保全のために節水することや、資源投入量や廃棄物排出量を削減することは、CO₂排出量の削減に繋がります。そのため、重要4課題を個別の課題として取り組むのではなく、相互に関係する課題として取り組んでいくことで、よりシナジーのある対応を目指しています。

重要4課題の進捗は順調に推移しており、特に「気候変動への対応」のCO₂排出量は、計画値よりも前倒しで推移しています。「エコビジョン2030」の実践を通じて、地球規模のカーボンニュートラルやゼロエミッションの実現に貢献できるよう、グループ一丸となって取り組んでいきます。

重要4課題

エコビジョン2030 課題	2030 ありたい姿(目標)	2040 目指す姿
気候変動への対応 	CO ₂ 排出量 2018年度比 30%削減	脱炭素化社会実現に向けて活動を実践している ※2050年にカーボンニュートラルを目指す。
環境配慮製品の拡充 	日特グリーンプロダクツの拡充	すべての製品が地球環境の改善に寄与し、持続可能な社会の実現に貢献できている
水資源の保全 	水使用量原単位 2018年度水準以下を維持	世界の水関連リスクに対応して持続可能な事業運営を実践している
廃棄物管理 	有効利用率 95%以上	ゼロエミッションを推進し、世界の循環型社会の形成に貢献している
	2018年度比 原単位年1%以上削減	
	3R活動の推進	

その他課題

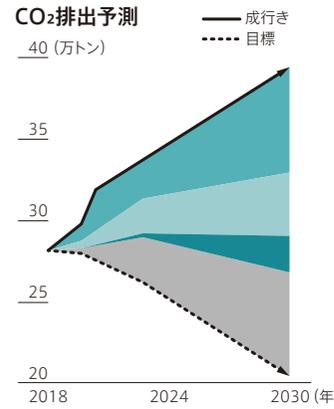
エコビジョン2030 課題	2030 ありたい姿(目標)	2040 目指す姿
経営との一体化 	地球環境課題を事業戦略へ組み込む 環境関連KPI(エコビジョン2030)の取り組みとその達成に向けた経営者のコミットメント	地球環境課題の事業戦略への取り組みを継続できている
EMSのグローバル化 	海外グループとの環境情報共有および監視・監督機能の充実を図る	海外グループとの環境情報共有および監視・監督機能が継続できている
気候関連リスク・機会の分析 	気候変動のリスクと機会を分析して、その対応を事業戦略に組み込む	気候変動のリスクと機会を分析して、その対応を事業戦略に組み込み、事業が持続的にできている
環境コンプライアンスの徹底(環境法令遵守と環境事故の撲滅) 	環境法令違反・環境事故ゼロを目指す	環境法令違反・環境事故ゼロを継続できている、社会から信頼される企業となっている
環境意識の向上 	全従業員が環境教育プログラムを受講し、積極的に環境保全活動に取り組む	全従業員が高い環境意識を持ち、企業として持続可能な社会の実現に貢献できている
化学物質管理 	適正な化学物質管理を実施し、環境負荷の低減を図る	適正な化学物質管理を継続的に実施し、生物多様性保全に貢献している
グリーン調達 	グリーン調達制度導入100%を達成している	持続可能な社会実現に向け、環境負荷が少ない調達を実施している
グリーン物流 	グリーン物流を推進し、物流効率の最適化によりCO ₂ 排出量を削減している	グローバルでグリーン物流が実現できている
環境情報開示の充実 	ステークホルダーの要請に応え、対話に繋がるコミュニケーションを実践している	ステークホルダーの要請に応え、対話に繋がるコミュニケーションを実践している



気候変動への対応

当社グループは、2030年までにスコープ1・2のCO₂排出量30%削減を目標としており、その達成に向けたロードマップを作成しています。

今後のCO₂排出量は、対策をしない場合(成行き)では事業成長に伴って増加していく見込みですが、主に「プランA 省エネ」「プランB ものづくり・働き方改善」「プランC 創エネ」「プランD 調達・証書」の4つのプランでさまざまな施策を行うことで、計画的なCO₂排出量削減と経済的な成長を両立していきます。



プラン	施策例
プランA 省エネ	①生産設備、付帯設備の 待機エネ削減 (休日、平日) ②生産設備のエネルギートップランナー化、 条件の最適化 ③空調の吸排気運動稼働、 条件の最適化 ④各種付帯設備、生産設備 機器の更新 ⑤放熱削減とエネルギーロス(エア漏れ等)の定期検査 ⑥ 熱の有効利用 ⑦各種事例の水平展開 ⑧照明のLED化、照度の見直し、調光の採用 ⑨ エネルギー転換によるガスの再エネ化(水素、アンモニア等)
プランB ものづくり・働き方改善	生産性向上、歩留向上/稼働率向上、LT短縮/ 生産エリアの統廃合・縮小/運用ルールの見直し/ ものづくり条件(プロファイルなど)の見直し
プランC 創エネ	太陽光&蓄電池導入/SOFCやコジェネ導入
プランD 調達・証書	電力調査(排出係数の小さい電力の活用)の推進/ 再エネ電力、環境証書購入
システム 基盤構築と最適運用	⑩エネルギープラットフォーム構築とEMS導入 ※生産計画との連携 ※エネルギー管理 継続的な改善と最適制御の推進 ※予防・予兆診断の推進によるムダの削減、予備機の削減

TCFD 提言に基づく情報開示

当社グループは、2020年7月に、TCFD(気候変動関連財務情報開示タスクフォース)による提言への賛同を表明しました。

TCFDの提言に沿って、気候変動に関する重要情報を以下の通り開示します。

※詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。
<https://ngkntk.disclosure.site/ja/themes/168/>

ガバナンス

気候変動に関する経営の方針・方向性については、CSR・サステナビリティ委員会において、気候関連のリスクおよび機会などを踏まえて提言を取りまとめ、取締役会に答申して、取締役会で最終的な意思決定をおこなっています。

また、「気候変動への対応」を含む優先的に取り組む課題の進捗については、サステナビリティ部門よりCSR・サステナビリティ委員会に報告し、同委員会にてレビュー・監視しています。CO₂排出量削減などの具体的な活動については環境委員会において目標の進捗管理や課題の確認をおこない、継続的改善を図っています。気候変動に関するリスクについては、リスクマネジメント委員会において、全社的リスクマネジメントの中で評価しています。



戦略(リスク・機会)

サプライチェーン全体を見渡して、短期・中期・長期における社会動向や規制動向などを予測し、幅広くリスク・機会の項目を挙げました。

リスクについては、「低炭素経済への移行に関するリスク」と「気候変動による物理的変化に関するリスク」を想定し、事業インパクトを評価しました。機会については、「気候変動緩和策・適応策による経営改革の機会」について検討しました。

取りまとめた気候変動に関するリスク・機会は、CSR・サステナビリティ委員会に報告し、確認しました。

▶ P.48-49



気候関連のリスク

リスク項目	事業インパクト(リスク)	評価(影響度)			リスクが現れる時期			
		小	中	大	短期	中期	長期	
2°Cシナリオ 低炭素経済への移行に関するリスク	政策・法規制 炭素税	●炭素税が導入されると燃料調達コストに税金が課されることになるため、エネルギーコストや原材料コストが増加する。				●		
	国境炭素税	●国境炭素税が導入されると、輸出する製品に課税されることになるため、製品の価格競争力が低下する。				●		
	炭素排出規制	●GHG削減目標の達成が求められ、設備投資や再生電力購入等の対応コストが増加する。				●		
	ガソリン車販売	●ガソリン車の新車販売を禁止する国では、OEM需要がなくなり、売上が減少する。				●		
	技術 省エネ・再生技術の普及	●新たな省エネ・再生技術を導入するために、設備投資等の対応コストが増加する。			●	●		
	新技術開発	●新技術への研究開発の投資コストが増加する。				●		
	市場 顧客の変化	●2030年代以降に中古車でもZEVを選ぶ人が増え、プラグの交換需要が減少し、売上が減少する。 ●ライフサイクルでのCO ₂ 排出量が少ない製品が選ばれるようになり、従来品の売上が減少する。				●		
評判	投資家の変化	●内燃機関への風当たりが強くなり、ダイベストメントの対象となる。		●	●			
	求職者の変化	●内燃機関への風当たりが強くなり、就職先として選ばれなくなる。		●	●			
4°Cシナリオ 気候変動による物理的変化に関するリスク	急性 異常気象の激甚化	●台風等によって工場等への被害が発生し、操業停止や生産減少などが起こる。また、設備復旧への追加コスト等が発生する。損害保険料も増加する。		●	●			
	海面の上昇	●海面上昇に伴って洪水や高潮が増加し、沿岸部にある工場や交通インフラが被害を受けてサプライチェーンが寸断され、対応コストが発生する。		●	●			
	慢性 降水・気象パターンの変化	●水不足が深刻化する地域にある工場で水利用が制限され、操業を停止・減少せざるを得なくなり、別工場での生産や輸送などの対応コストが発生する。		●	●			
	平均気温の上昇	●猛暑の中で働く従業員に熱中症が頻発し、体力的な負担が増加するため、猛暑対応のためのコストや人件費が増加する。		●	●			

気候関連の機会

側面	主な機会	機会が現れる時期		
		短期	中期	長期
資源の効率性	●新たな省エネ・再生技術の社内への導入が進み、エネルギーコストが減少する。			
エネルギー源	●炭素税が課税されない燃料として水素の需要が高まり、水素エネルギー市場で新たな機会が生まれる。 ●メタネーションなどの技術が発達し、e-fuelなどの合成燃料が普及すると、現状の内燃機関ビジネスが継続される。			
製品・サービス	●燃費規制に対応していくために、高付加価値製品の需要が増える。			
	●GHG削減が義務化されることで水素エネルギー市場が拡大すると予想され、水素関連技術やSOFC、SOECの需要が高まって、ビジネス機会が生まれる。			
	●電気を利用して水素を作る(SOEC)、回収したCO ₂ を燃料にするなどのCO ₂ 循環関連ソリューションの需要が高まる。			
	●災害に備えて、エネルギーの地産地消(分散型の発電)が注目され、SOFCの需要が高まる。			
	●電気モーターや発電機に使われるセラミック関連技術・製品の需要が高まる。			
市場	●社会のニーズを捉えた気候変動に関連する新技術を開発することで、ビジネス機会が生まれる。			
強靱性(レジリエンス)	●災害に備えて、サプライチェーンも含めてBCM/BCPを継続的に強化していくことで、レジリエンスが高まる。			

評価(影響度)
 小: 数億円程度の影響
 中: 50億円程度の影響
 大: 100億円以上の影響

リスク/機会が現れる時期
 短期: 中期経営計画の目標年度に合わせた2025年ごろまで
 中期: 長期経営計画の目標年度に合わせた2030年ごろまで
 長期: 長期経営計画の目指す姿に合わせた2040年ごろまで

気候関連シナリオに基づく事業のリスクと機会とその対応

気候変動のリスクと機会をより具体的にするため、各事業について、2°Cおよび4°Cシナリオ下における事業環境とその対応について検討しました。事業について、現在、売上収益の8割を占める内燃機関に関連する事業が大きな変革を迫られていること、一方で、脱炭素社会の実現に向けて、水素関連をはじめとして新たなニーズや市場が期待されることから、「2030長期経営計画 日特BX」において、今後注力する事業分野の一つに「環境・エネルギー」を掲げ、2040年に向けて事業ポートフォリオの転換(売上収益構成比率:内燃機関事業40%、非内燃機関事業60%)を進めています。

※内燃機関事業の財務面の影響額について

IHS Markit Automotive の分析に基づく当社予測では、各国の気候変動対策によって内燃機関への規制が進むことで、内燃機関を有する自動車は2030年代半ば以降減少すると予想しています。一方、当社の内燃機関事業の中核であるスパークプラグは、新車用だけでなく補修用の需要もあり、当社予測では、引き続き内燃機関を有する自動車が保有されていると考えられることから、2040年以降に売上がピークを迎え、徐々に下降していくことを予想しています。こうした状況を踏まえて、内燃機関事業の売上収益が2040年度以降に2023年度から5%減少すると仮定して試算すると、売上収益の減少額は250億円、営業利益の減少額は60億円程度になります。

2023年度の内燃機関事業の売上収益:5,053億円 2023年度の内燃機関事業の営業利益:1,212億円
2040年度以降の内燃機関向け製品の売上減少割合の仮定値:5%
売上収益:5,053億円×5%=253億円 営業利益:1,212億円×5%=61億円

リスク管理

事業ごとにさまざまなリスクと機会があることから、気候変動に関するリスクと機会についても、規制動向などを注視して事業への影響をそれぞれに評価し、対応しています。

リスクマネジメント委員会では、リスクについて、全社の見地で事業存続や目標達成に大きな影響を及ぼすか否かを、影響度と発生可能性、およびその対策状況を分析して評価しています。重点的な対応が必要と評価されたリスクは「優先リスク」とし、低減活動の状況を確認しています。重要な機会については、CSR・サステナビリティ委員会が確認し、必要に応じて経営戦略や優先的に取り組む課題に反映しています。

検討対象とした事業	製品	今後の事業リスクと事業機会への対応	財務面の影響	長期経営計画での売上収益目標
自動車関連事業	スパークプラグ、グローブプラグ、センサ	2°Cシナリオ下では、内燃機関を有する自動車への規制が厳しくなることで、将来、内燃機関部品の売上減少が予想される。一方で、電動車市場などの新市場への機会が生じる。4°Cシナリオ下では、内燃機関のさらなる省エネと有害ガスの排出抑制が求められるため、高性能化への対応をおこなう。	売上収益の一部に影響※	4,500億円 (2029年度)
燃料電池事業	燃料電池	2°C・4°Cのいずれのシナリオ下においても非化石エネルギーの需要拡大が予想されるため、当該市場への対応を引き続き強化。2°Cシナリオにおいては、水素インフラの普及が予想され、加速度的に市場が増える可能性がある。	2,000億円規模の市場が予想され、水素インフラの普及状況によっては上振れの可能性あり	3,000億円 (2029年度)
その他の事業	SPE、パッケージ、酸素濃縮装置、ベアリングボールなど	2°C・4°Cのいずれのシナリオにおいても、リスクおよび機会への影響は小さい。	小さい	

- 自動車関連事業は2°Cシナリオ下において、規制強化により将来的に売上減少が予想されるため、事業ポートフォリオの転換が必要である。
- その他の事業については、2°Cおよび4°Cいずれのシナリオ下においても、市場の動向を注視し、柔軟かつ戦略的に事業を展開しており、中・長期の観点からも高いレジリエンス性を有している。

指標と目標

2050年カーボンニュートラルを目指すことを前提として、「CO₂排出量:30%削減[2018年度比](2030年度)」という目標を掲げています。この目標の達成に向けて取り組みをより一層推進するため、取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)および執行役員(雇用型執行役員を除く)を対象とする業績連動型株式報酬制度において、評価指標の一つに「CO₂排出量削減率」を定めています。

スコープ1・2について、省エネルギー活動などのCO₂排出量削減施策が予定通り進捗し、さらに太陽光発電による総エネルギーとCO₂フリー電力の採用を計画よりも前倒しした結果、計画値よりも削減が進みました。スコープ3については、カテゴリ1「購入した製品・サービス」、カテゴリ4「輸送、配送(上流)」、カテゴリ11「販売した製品の使用」の合計でスコー

プ3全体の97.6%を占めていることから、これら3つのカテゴリについて2030年度目標を設定しています。お取引先さま向けのCNセミナーの開催やCO₂削減伴走支援(カテゴリ1)、製品配送におけるCO₂排出量の少ないルート選定や輸送方法の変更(カテゴリ4)、環境に配慮した製品の継続開発(カテゴリ11)などサプライチェーン全体でのCO₂削減に向けた活動に注力しました。

CO₂排出量削減目標と実績

項目	目標	実績
スコープ1・2	2030年度 30%削減(2018年度比)	2023年度 31.7%削減(2018年度比) <排出量19.1万トン> (第三者検証) <原単位0.49トン/百万円>
スコープ3: カテゴリ1「購入した製品・サービス」 カテゴリ4「輸送、配送(上流)」の一部 カテゴリ11「販売した製品の使用」	2030年度 30%削減(2018年度比)	2023年度 13.4%減少(2018年度比) <排出量951万トン> (第三者検証):カテゴリ4

※上記のCO₂排出量削減目標は、科学的根拠に基づく目標(SBT:Science Based Targets)として、2022年6月にSBTイニシアチブより、WB2°C(Well Below 2°C)の認定を取得しました。



水資源の保全

【第三者検証】：水使用量

生態系の維持に不可欠な水資源の持続可能性を守ることは、当社グループにとっても重要な課題の一つです。そのため、エコビジョン2030で「水使用量原単位2018年度水準以下を維持」を目標とし、水の効率的な使用を推進しています。2023年度の上水・井水・河川水の水使用量原単位は3.75m³/百万円で、2018年度比で30.5%減少しました。また、使用量は146万m³でした。

生物多様性の保全

生物多様性保全の必要性が世界的に高まっており、当社グループにおいても地球温暖化防止、資源循環促進に次ぐ環境課題と位置付けています。当社グループは、2013年4月に生物多様性への取り組み方針を示した「Nitterraグループ生物多様性に関する指針」を制定し、エネルギーや資源の使用などの活動が生物多様性に影響を与えていることを認識した上で、すべての事業活動においてその影響を低減するよう、お取引先さまや外部団体などと連携を図りな

廃棄物管理

【第三者検証】：廃棄物排出量

当社グループはさまざまな原材料を使用しており、それらの循環利用など、有効に活用していくことが必要です。そのため、エコビジョン2030で「有効利用率95%以上」「2018年度比原単位年1%以上削減」「3R活動の推進」を目標とし、廃棄物の削減と有効利用を推進しています。2023年度の有効利用率は、有効利用率の低い拠点の排出量が増加したことにより、89.5%に低下しました。排出量原単位は0.054トン/百万円で、2018年度比28.5%減少しました。また、総排出量は20,906トンでした。

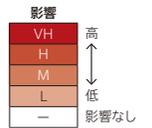
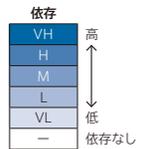
※水資源の保全の詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。
<https://ngkntk.disclosure.site/ja/themes/170/>
 ※廃棄物管理の詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。
<https://ngkntk.disclosure.site/ja/themes/169/>
 ※化学物質管理の詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。
<https://ngkntk.disclosure.site/ja/themes/172/>

がら、さまざまな取り組みを実施しています。また、生物多様性保全に係る活動をより進化させることを目的に、2023年10月に「TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)フォーラム」に参画するとともに、2023年9月に公表された開示提言(TNFD提言)の採用者(TNFD Adopter)として登録しました。当社グループの事業活動が自然に与える負荷や自然の損失によるリスクを検討し、それらの適切な情報開示に努めると

もに、ステークホルダーとも連携しながらバリューチェーン全体で自然資本や生物多様性への取り組みをおこなってまいります。初期スクリーニングとして、ENCORE[®]を用いて当社グループの事業の潜在的な自然との依存関係および影響を評価しました。これらの結果をもとにさらなる解析、分析を進めて、必要に応じて対策を検討していきます。

※ENCORE:自然資本に与える機会とリスクを評価するツール

セグメント	事業内容	バリューチェーンの段階	自然への依存								自然へのインパクト(ネガティブ)												
			供給サービス		調整サービス				文化的サービス	土地・淡水域・海洋の利用			気候変動		資源利用/回復		汚染/汚染除去				侵略的外来種		
			水資源	その他資源	汚染浄化	水循環	気候調整	災害緩和		土壌安定・土質維持	その他調整	陸域生態系の利用	淡水生態系の利用	海洋生態系の利用	GHG排出	水利用	その他資源利用	廃棄物	GHG以外の大気汚染	土壌汚染		水質汚染	かく乱
自動車関連事業	スパークプラグの製造・販売	原材料の採取・調達	H	-	-	H	H	-	M	-	-	VH	H	-	VH	VH	-	H	H	H	H	H	M
		製品の製造	M	-	M	M	VL	M	VL	-	-	M	-	-	VH	VH	-	H	H	H	H	M	-
		物流	-	-	-	-	H	M	M	-	-	M	-	M	H	-	-	H	H	L	L	H	H
	酸素センサの製造・販売	原材料の採取・調達(金属・鉱物)	H	-	-	H	H	-	M	-	-	VH	H	-	VH	VH	-	H	H	H	H	H	M
		原材料の採取・調達(樹脂)	H	-	L	L	L	M	L	-	-	H	-	-	VH	H	-	H	H	H	H	-	-
		製品の製造	M	-	M	M	VL	M	VL	-	-	M	-	-	VH	VH	-	H	H	H	H	M	-
セラミック事業	産業用セラミック製品(圧電セラミックス)の製造・販売	原材料の採取・調達	H	-	-	H	H	-	M	-	-	VH	H	-	VH	VH	-	H	H	H	H	H	M
		製品の製造	M	-	M	M	VL	M	VL	-	-	M	-	-	VH	VH	-	H	H	H	H	M	-
		物流	-	-	-	-	H	M	M	-	-	M	-	M	H	-	-	H	H	L	L	H	H
	半導体製造装置用製品の製造・販売	原材料の採取・調達	H	-	-	H	H	-	M	-	-	VH	H	-	VH	VH	-	H	H	H	H	H	M
		製品の製造	M	-	M	M	VL	M	VL	-	-	M	-	-	VH	VH	-	H	H	H	H	M	-
		物流	-	-	-	-	H	M	M	-	-	M	-	M	H	-	-	H	H	L	L	H	H
新規事業	医療用酸素濃縮装置の製造・販売	原材料の採取・調達(金属・鉱物)	H	-	-	H	H	-	M	-	-	VH	H	-	VH	VH	-	H	H	H	H	H	M
		原材料の採取・調達(樹脂)	H	-	L	L	L	M	L	-	-	H	-	-	VH	H	-	H	H	H	H	-	-
		製品の製造	M	-	VL	-	VL	-	-	-	-	M	-	-	VH	-	-	H	M	-	M	-	-
	ベアリングボールの製造・販売	原材料の採取・調達	H	-	-	H	H	-	M	-	-	VH	H	-	VH	VH	-	H	H	H	H	H	M
		製品の製造	M	-	M	M	VL	M	VL	-	-	M	-	-	VH	VH	-	H	H	H	H	M	-
		物流	-	-	-	-	H	M	M	-	-	M	-	M	H	-	-	H	H	L	L	H	H
固体酸化物形燃料電池(SOFC)の製造・販売	原材料の採取・調達	H	-	L	H	H	M	M	-	-	VH	H	-	VH	VH	-	H	H	H	H	H	M	
	製品の製造	M	-	-	M	-	M	VL	-	-	M	-	-	VH	VH	-	H	H	H	H	M	-	
	物流	-	-	-	-	H	M	M	-	-	M	-	M	H	-	-	H	H	L	L	H	H	
オゾン発生器の製造・販売	原材料の採取・調達(金属・鉱物)	H	-	-	H	H	-	M	-	-	VH	H	-	VH	VH	-	H	H	H	H	H	M	
	原材料の採取・調達(樹脂)	H	-	L	L	L	M	L	-	-	H	-	-	VH	H	-	H	H	H	H	-	-	
	製品の製造	M	-	M	M	VL	M	VL	-	-	M	-	-	VH	VH	-	H	H	H	H	M	-	
物流	-	-	-	-	H	M	M	-	-	M	-	M	H	-	-	H	H	L	L	H	H		



実際の事業を考慮してENCOREの結果を変更した

※生物多様性の保全の詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。
<https://ngkntk.disclosure.site/ja/themes/173/>



人財方針

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

行動指針

- ・「志を持ち、変える・変わるための行動ができる人財(自律創造人財)」を育成し、活躍できる環境を整えます。
- ・多様な個性を有する人財が、能力を発揮できる風土を醸成し、適所適財を推進します。



人事担当役員メッセージ

多様な人財が活躍する 組織づくりのために

上席執行役員 山口 智弘

当社は、「2030 長期経営計画 日特BX」において「これまでの延長線上にない変化」を遂げていることを2040年の目指す姿として掲げています。その中核メッセージは、「志を持った多様な人財とともに共生する企業になる」ことです。「セラミックスで何ができるか」にこだわらず、セラミックスの領域を越え、世の中や私たちの想像を超えた挑戦のため、自律した人財の獲得と育成、多様な知と知の組み合わせ、エンゲージメントの向上を通じ、人的資本の最大化を目指すことで、企業価値向上を実現していきます。

目指す姿を実現するためには、志を持った多様な人財が必要です。従業員一人ひとりが個性を活かし、能力を存分に発揮し続けることが企業の成長と個人の幸福に繋がると考え、ダイバーシティ・エク

イティ&インクルージョン(DE&I)を重要な経営戦略の一つとして位置付けています。性別や年次などの各種属性を問わず、多様な人財を理解し受け入れ、それぞれに最適なサポートや機会を公平に提供するよう努めています。

また、人的資本の価値向上として、「人財」は企業にとって最大の経営資源であるとの認識に立ち、長期経営計画実現のために求める人財像を「自律創造人財」と定め、創出に向けて計画的・継続的に育成施策を展開しています。中でもまず、次世代リーダーの育成を重要な課題と捉え、管理職の早期育成、さらには経営人財の育成を推進しています。

急速な変革期の中にある当社グループの外部環境に対応するため、

厳しい事業環境にも耐えうる組織をつくるべく、社内環境は先行して組織改革を実施し、カンパニー制や分社化などを導入しています。

また、社内環境整備の一環として、スキルマップの導入により、個人の保有するスキルを定量的に把握していく活動に取り組んでいます。さらに、従業員エンゲージメントの向上も企業価値向上に大きく寄与すると考えています。「従業員にとって魅力ある会社づくりの実現」に向け、変革期の環境下でもエンゲージメントの向上を目指し、従業員満足度調査を実施しています。

延長線上にない変化のためのイノベーションに向けて、従業員一人ひとりがその能力を存分に発揮し活躍できる組織へと変革していきます。

目指す姿



人財戦略とグローバル人財マネジメント

長期経営計画の支柱に、事業ポートフォリオ転換を掲げています。事業ポートフォリオ転換実現の為に、「既存事業」と「新規事業」における両利きの経営の実践が必要不可欠であると考えています。そして、その両利きの経営を実践・推進していくのは、経営上最も重要な資本である人財です。当社としては、人財が活躍できる機会や育成環境の提供と、組織風土の醸成を目的に、優先的に取り組む課題として「グローバル人財マネジメント」を掲げています。

まず、「グローバル人財マネジメント」を牽引していく人財像を、「自律創造人財」と定め、輩出すべく、現人財の一層の活躍機会や育成環境の提供とともに、外部からも尖った専門性を持つ人財を戦略的に獲得しています。

また、次世代経営人財の育成にも力を入れており、選抜人財に対し、経営に必要な姿勢や思考、知識を習得するための育成プログラムも継続的に提供しています。

育成・確保した自律創造人財の能力を最大限に引き出すための組織風土醸成にも積極的に取り組んでいます。性差や年次等の各種属性を問わず、多様な人財を認めて受け入れ、それぞれに最適なサポートや機会の公平な提供や、多様な人財が生き生きと働くために、働き方の選択肢の多様化推進など、ダイバーシティ・エクイティ & インクルージョン (DE&I) の基盤構築を推進することを通じて、従業員のエンゲージメント向上を図っています。例えば、リモートワークの推進やフレックスタイム制度、遠隔地勤務制度など、従業員がそれぞれ最適な働き方を選択できる環境を整えています。

人財戦略の概要図



事業ポートフォリオ転換

人財ポートフォリオ転換

自律創造人財

中期経営計画達成のための人財像として、「自律創造人財」を定義しています。「自律＝常に自ら目的を考え、行動する。」と「創造＝現状に捉われず、最適解を考え実践する。」の両方を体現し続けることで“存在価値”を発揮する人財と定義しており、その要件を「目的の明確化」「意志入れ」「相互尊重」「自らの役割を果たす」の4つに定めています。

自律創造人財の創出に向けた具体的な取り組みとして、必要なスキルを定義しました。自律創造人財の4要件をもとにしたコアスキルと、当社グループのコア・コンピタンスに基づき注力する事業領域において必要となるテクニカルスキルの2つの軸で、現従業員の保有スキルを可視化し、全社共通のスキルマップの整備を推進しています。現状と目指すスキルとのギャップも明らかにし、従業員自らがギャップを埋めるためスキルアップしていける環境整備として、それぞれのスキルを育成する研修プログラムについても構築を進めています。

キャリアデザインサイクルを通じた、従業員の主体的なキャリア開発支援

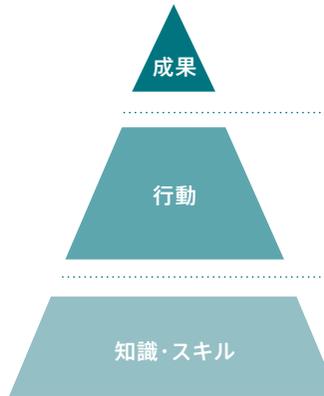
従業員の主体的なキャリア開発を支援するために、「キャリアデザインサイクル」を回していく仕組みを整備しています。具体的にはWILL: 毎年自身のキャリアを上司と対話するマイキャリアという仕組みを通じて、実現したいことやありたい姿を考え、CAN: スキルマップを活用して伸ばすべきスキルを確認し、MUST: 期待される役割と自身のWILL, CANとの接続を、定期的な面談や日常の1on1の中で、職場上司とすり合わせをおこなうキャリアデザインサイクルを回しています。

デザインしたキャリアの実現を支援する教育コンテンツを体系化し、またコアスキルに関しては、伸ばしたいスキルに応じて推奨される研修を一覧化して、従業員に公開することで、自己研鑽の機会を提供しています。キャリアデザインサイクルの過程で、日々の業務やキャリアの悩みが生じた場合に、いつでも相談できるよう、キャリア相談窓口を設けています。キャリアコンサルタントの資格を持った従業員が1対1でカウンセリングをおこない、相談者自らが答えを導き出せるよう支援しています。

キャリアデザインサイクルの3要素



長期経営計画で求める人財
「志を持ち、変える・変わるための行動ができる人財」



中期経営計画人財像: 自律創造人財

定義
「自律＝常に自ら目的を考え、行動する」と「創造＝現状に捉われず、最適解を考え実践する」の両方を体現し続けることで“存在価値”を発揮する人財

自律創造人財の要件

- 目的の明確化: 目的を意識し行動する
- 意志入れ: 目的達成に向けて譲れない志を持ち、最善を尽くす
- 相互尊重: 他者を尊重し、他者の意見や考えを受け入れる
- 自らの役割を果たす: 自らの役割を果たすための努力を惜しまない

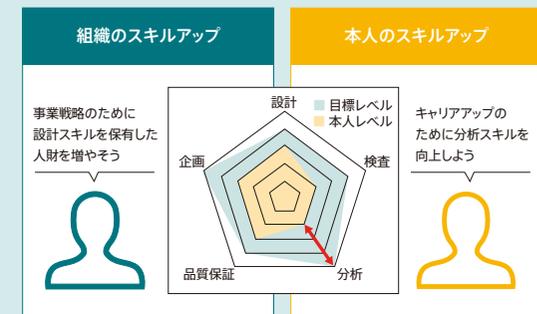
自律創造人財に必要なスキル

スキルマップ

- コアスキル: 自律創造人財に必要な13の基礎スキル
- テクニカルスキル: 各領域の専門スキル

事業ポートフォリオ転換実現に向けたスキルマップの整備可視化

従業員一人ひとりがコアスキルの向上に向けて取り組める環境の整備を進めています。これまでも各職場で個別に作成、運用されてきた専門スキル(テクニカルスキル)についても、全社運用できる粒度で作成し、全社共通スキルマップとして展開しました。全社共通スキルマップでは、現在の業務に直接関わるテクニカルスキルだけでなく、直接関わらないテクニカルスキルも点検できるようにしました。



従業員個人の保有するテクニカルスキルの点検と並行して、事業ポートフォリオ転換のために、事業戦略に則して優先度が高いテクニカルスキルについての特定を進めています。優先度の高いスキルを保有する従業員が不足している場合には充足に向けた取り組みも並行して検討していきます。

人事制度

新人事制度のポイント

- ・ 基幹職層に役割等級制度を導入
- ・ 専門職 (SP 職) を導入
- ・ 成果・挑戦に応じた評価報酬

当社は2022年4月より、人事制度を改変しました。中期経営計画のテーマである「変えるために、壊す。変わるために、創る。」ことが実現できる「自律創造人財」の創出を加速させるため、当社グループ共通で目指す人財施策の方向性を明示した「グループ人財方針」を落とし込み、これまでよりさらに、年齢や性別などの属性にとらわれず、成果と挑戦に報いる、公平性の高い人事制度となっています。従業員の報酬には各カンパニーが出した成果が反映される仕組みを導入し、一人ひとりが事業・業績への貢献に繋がるアウトプットを強く意識して、より高効率な業務推進を期待しています。

管理職には役割等級制度を導入し、「求められる役割」に応じた役割ランク・役割給を設定することで、実際に担う役割と処遇が一致する納得感のある仕組みとしました。担当職層においても、昇格に際して年次要件を廃止することで、管理職、担当職全体で、年次を問わず早期の優秀人材の登用を実現しました。また、高い専門性を活かして事業運営・業績にインパクトを与える役割を担う人財として、専門職 (SP 職) という資格を新たに設定しました。従来の管理職である M 職はマネジメントに、SP 職は専門性を発揮することに集中し、より高効率な事業運営を推進します。個人の役割を明確にすることで、スピード感を持った革新、適所適材を実現し、組織目標の達成を促進していきます。

評価制度もあわせて見直しを実施し、従前よりも面談の機会を増やし、きめ細かい従業員のフォローを通して評価を明確化し、自律的にキャリアを形成できる環境整備を推進しています。

新人事制度を通じて、従業員の意識改革を促し、自らの役割を全うする創造性豊かな人財の育成や、挑戦に報いる企業風土の醸成を目指します。

従業員エンゲージメント向上に向けた取り組み

当社グループでは、従業員の多様性・個性を尊重することで、自律創造人財を活かすために、エンゲージメント向上は重要課題であると認識し、改善活動に取り組んでいます。

その中で、組織課題を可視化し、組織改善に繋げるため、従業員意識調査を実施しています。

結果について、役員へフィードバックをおこない、対話を通して取り組む課題について検討し、改善活動へ繋げています。

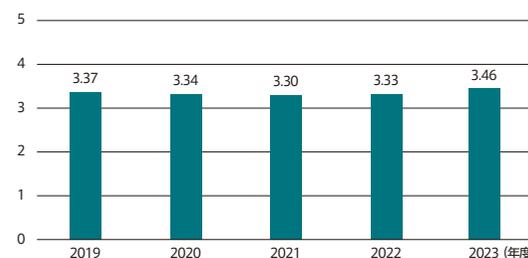
活動の具体例として、人事部門が中核となり、若手ヒアリングや課長ヒアリング、ワークショップをおこない、各組織の改善活動を支援しています。各部門での改善活動事例の共有会を実施し、好事例を横展開することで、組織改善の促進を図っています。

また、エンゲージメント向上の意義やサーベイの目的を上長から自部門の従業員へ共有したことに加えて、2022年度より従業員意識調査の結果を役員賞与算定に用いる指標の一つとして採用し、エンゲージメント向上に向けて取り組みを加速しています。2023年度の回答率は96.3%と前年度より3.7ポイント改善しました。

これらの活動の結果、2023年度の総合満足度は、前年度より0.13ポイント向上しました。

引き続きサーベイ結果をもとに、課題を把握し打ち手を実行することで、グループ一丸となって改善活動に取り組んでいきます。

総合満足度



2023年度より、クラウドサーベイツールを導入し、各組織で資格や年齢ごとの結果を分析できる環境を構築しました。期待度と満足度を測定し、そのギャップから、より課題を明確に把握することができるようになり、的を射た打ち手の検討に繋がっています。

働き方改革

働き方改革宣言

日特 BX「一人ひとりの志が共生する、熱を帯びた組織」となるために「多様な働き方」を推奨します。

- 快適なリモートワークを従業員に推進します。
リモートワーク率70%以上を目標とした環境を整えます。
- 変化に対応したツールを準備し、新しい価値を生み出します。
そのために、デジタルソリューションへの投資を進めます。
そして、数ある選択肢から、自分にとってのベストを見つけ、「価値を出し続けられる、自律した人財」になってほしい。
Niterrra グループは一人ひとりの価値観、志を尊重します。

「2030 長期経営計画 日特 BX」で示した働き方改革の目指す姿を実現するため、2021年に「働き方改革宣言」を策定し、多様な働き方ができる環境の整備を推進しています。数ある選択肢から自身にとってのベストを見つけ、「価値を出し続けられる、自律した人財」の創出をすることで、「従業員のパフォーマンスの最大化」「エンゲージメントの向上」を目指します。そのために、以下2つの取り組みを進めています。

①「働く場所、働く時間の多様化」施策の推進

- ・ 遠隔地勤務制度 (2024年導入済み)

場所に制約される働き方から脱却することで、遠隔地に住む優秀な人財の確保や離職の防止に繋がります。

- ・ 国外にある家族居住地からのリモートワーク

従業員が最適な働き方を選択できる環境を整備することでワークライフバランスの向上を図ります。

- ・ 短時間勤務者のフレックス勤務 (2023年導入済み)

短時間勤務者も勤務時間をフレキシブルに選択し、仕事とプライベートの調和を図り効率的に働くことを可能にします。

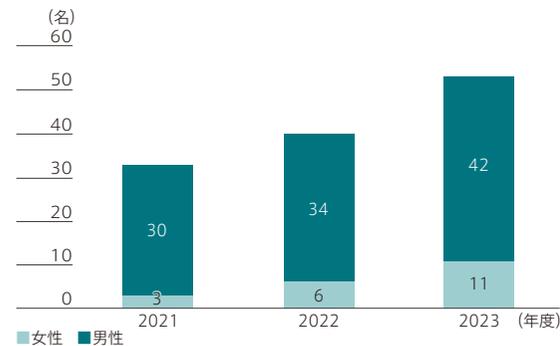
②施策の振り返りと見直し

これまでに整備してきた働き方施策を振り返ることで、課題抽出を行い、目指す姿へ向けての見直しや、さらなる施策の検討を進めていきます。

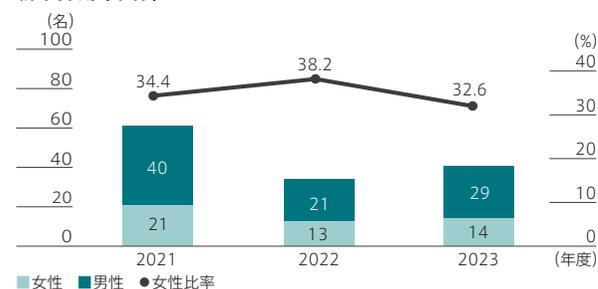
採用戦略

採用については、事業環境の変化に迅速に対応し、人財ポートフォリオの転換を図るために、管理職クラスを含め、本社部門や、新規事業部門、IT部門を中心にキャリア採用を積極的に進めています。また、急激に進展するグローバル化に対応し、多様な人財の活躍を促進するため、外国籍従業員の採用をおこなっています。新卒採用においては、外国籍従業員を継続的に採用しており、近年は、日本の大学への留学生のみならず、海外の大学でより専門性を身につけた外国籍従業員の採用にも力を入れています。さらには、女性従業員の採用比率や障がい者雇用比率を高めることも推進しており、キャリア採用者や外国籍従業員を含めて各職場で活躍することで、会社全体のダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)の推進に繋げています。

キャリア採用(単体)



新卒採用(単体)



※2021年度より会社分割を実施したため、採用は各グループ会社の対応となりました。グラフには当社単体の採用者数を記載しています。

経営人財の育成と管理

次世代の経営を担う人財を発掘・育成するため、経営人財育成プログラム「経営スパーリング道場」、グローバル次世代経営人財育成プログラム「HAGI」、選抜型研修「日特ビジネススクール」などの各種プログラムを実施しています。経営スパーリング道場の卒業生は経営陣として、また、HAGIおよび日特ビジネススクールの卒業生は当社グループのコアポジションで活躍しています。各国・各地域においても、域内選抜での人財育成プログラムを策定・開催し、経営に資するリーダーシップの育成に取り組んでいます。グループ全体のコアポジションの人事については、経営会議にて月に1回議論しています。

経営スパーリング道場

経営陣を対象として、次期経営チーム(次期経営会議メンバー)を担う人財が経営に必要なコンピテンシーや視点視座を養うことを目的とした当社独自の経営人財育成プログラム「経営スパーリング道場」を実施しています。

経営スパーリング道場は、次期経営チームに求められる姿勢や思考の醸成はもちろんのこと、経営者として備えるべき知識(経営哲学、サステナビリティ、データサイエンス、地政学等を含む)についても習得することを目的としています。

HAGI

グローバルにビジネスが拡大する中で、すべてのグループ会社から次世代経営を担う人財を発掘し育てていく「グローバル次世代経営人財育成プログラム」を2016年から開講しています。国籍に関係なくNiterrraグループ内の部長クラスの次期経営候補人財に対して、経営者に求められる軸の考察等を探求するプログラムを実施しています。このプログラムは、幕末期に多彩な人財を輩出した松下村塾の発祥地(山口県萩市)にちなんで「HAGI」と名づけ、会長の尾堂が塾長となっています。HAGIは、全社視点の実践を重視した相互

に学びあう塾として継続的に開講しており、将来の当社グループを担う志と使命感を持った人財を育成して輩出しています。

日特ビジネススクール

日本国内の人財については、HAGIの一手手前の人財を選抜して「日特ビジネススクール」を開講しています。日特ビジネススクールでは、クリティカル・シンキングの理解と強化、経営戦略、マーケティング、事業分析などの知識やスキルの習得、実例に基づくケーススタディなどのプログラムを通じて、特に心技体について、リーダー人財の育成をおこなっています。



日特ビジネススクールの様子



HAGIの様子

目指す姿

「Change with Will」を体現できる多様な人財が活躍できる風土醸成

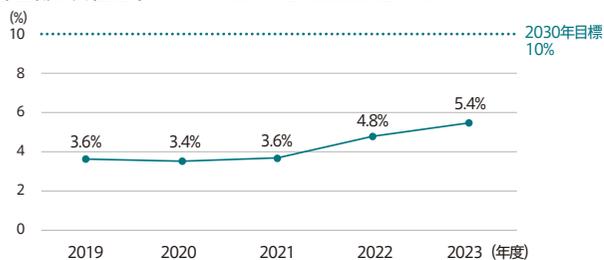
従業員一人ひとりが個性を活かし、能力を存分に発揮することが企業の成長と個人の幸福に繋がると考え、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)を重要な経営戦略の一つとして位置付けています。性別・年齢・障がいの有無・国籍のほか、ライフスタイル・性格などを問わず、多様な人財を認めて受け入れ、それぞれに最適なサポートや機会を公平に提供するよう努めています。生き生きと働ける環境の中、知と知を組み合わせ、そこから生み出される新たな価値や発想を活かしていきます。

DE&I 推進のための取り組み

1. 選抜型女性管理職登用研修

当社グループは2030年までに管理職の女性・外国籍・キャリア採用比率を25%とすることを目指しています。また具体的かつ組織構造改革の効果が見込める指標として、新たに2030年までに管理職の女性比率10%という目標を掲げています。現在、管理職の女性比率の向上に向けて具体的に取り組んでいるのが、選抜型女性管理職登用研修(Raise UPプログラム)です。役員・上司をはじめとする関係者の支援を受けながら、管理職に必要な知識・スキル・マインドを学ぶ場を作り、各自の成長を促進しています。本施策は2019年から実施しており、施策を通じてこれまでに25名が女性管理職として活躍しています。研修の効果もあって管理職の女性比率は年々増傾向にあり、今後もより多様な人財がリーダーとして活躍する会社を目指していきます。

管理職の女性比率 ※日本特殊陶業単体、各年度の数値は翌4月1日時点



ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)のありたい姿と取り組み方針

ありたい姿

- 企業の成長と個人の幸福の実現
- 意思決定レベルの多様化

取り組み方針

- 多様性推進とキャリア施策の実行
- 柔軟な働き方の整備
- インクルージョンの浸透

2. 多様な人財が働きやすい環境の整備

男性の育児休業が取得しやすい環境整備の一環として、上司や子育て世代それぞれに向けた育児・介護休業法改正セミナーや育児と仕事の両立戦略セミナーなどを開催しました。その結果、2023年度の男性の育児休業および育児目的休暇の取得率は87%となり、年々向上しています。

また、従業員が自身のキャリアと向き合う施策として、キャリア相談窓口の設置に加え、45歳や55歳など対象者を絞ったキャリア研修を開催しています。遠隔地勤務制度、フレックス勤務制度、育児や介護に限定しない短時間勤務制度等、柔軟な働き方の拡充にも力を入れており、自分らしいキャリアの実現がしやすい環境を整えています。

3. 社内におけるDE&Iの理解浸透

「誰もが自分らしく活躍し続けられる環境」が職場で実現できるよう、DE&Iの理解浸透に力を入れています。具体的には2024年2月にDE&Iについて従業員と一緒に考え・推進していく期間として『DE&I WEEK』を開催しました。社外取締役による講演では、DE&Iとはそもそも何かをはじめ、「インクルージョン」の必要性について語っていただき、従業員が自分事として「インクルージョン」を考える機会となりました。また、管理職を対象にダイバーシティをはじめ、日特ウェイやコンプライアンスなどをテーマに、「耳にタコ(MT)」ができるくらい繰り返し受講するMT研修もおこなっています。さらに、これらの活動やDE&Iに関する様々な情報を、『ダイバーシティフォーラム』にて毎月人事部門から全従業員へ発行しており、定期的なDE&Iに関する情報の周知・理解浸透に努めています。

外国籍従業員への取り組み事例

寄り添い、歩み寄ることで、DE&Iを推進し多様な人財が輝くNiterrraへ

HRコミュニケーションカンパニー
人財開発部人財育成課 ダイバーシティ推進チーム

T.P.



私が入社した2017年当時は日本採用の外国籍従業員はまだ少なく、本人の声を聞く機会もあまりありませんでした。まずは要望や困りごとを聞く場が大事だと考え、交流会を定期的に関き、そこからいろいろな取り組みが生まれています。例えば、外国籍従業員が日本や会社の生活に関する情報をまとめた「日特ベディア」を作成しました。自分たちが来日して感じた困りごとや解決方法を後輩に伝えるハンドブックとして活用され、今も外国籍従業員たちの手でアップデートされ続けています。また、海外からのリモートワーク制度に繋がるきっかけが生まれ、活躍する環境も少しずつ整ってきました。こうして人に寄り添うことがDE&Iへの第一歩だと思います。

インクルージョンのためには、寄り添うだけでなく、お互いが歩み寄ることが大切です。外国籍従業員においては、職場全体で異文化コミュニケーション研修をおこなうことで、お互いのギャップやその背景にある文化を理解し、どう歩み寄るかを考えていただくきっかけを作りました。このような取り組みを外国籍従業員にとどまらず、全従業員に展開し、応用することで、志を持った多様な人財が輝くNiterrraの実現に貢献していきたいと思っています。



労働安全衛生方針

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

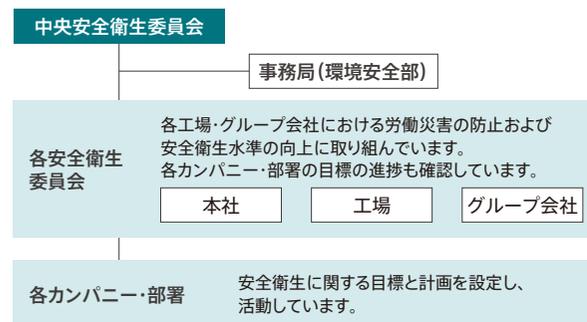
※本方針は、社員、派遣社員、請負社員、納入業者、工事業者、来訪者等、当社グループの事業活動に関わるすべての人に適用します。

行動指針

- ・従業員の労働に関する負傷および疾病といった健康障害を防止するために、安全かつ健康に働ける職場環境を実現し、心身の健康増進に取り組みます。
- ・労働安全衛生に関する法規および自主基準を遵守します。
- ・労働安全衛生マネジメントシステムおよび安全衛生パフォーマンスを継続的に改善します。
- ・労働安全衛生に関する危険源を除去し、リスクを低減することにより業務事故を撲滅します。
- ・教育・啓発により労働安全衛生に関する能力や自覚を促します。
- ・全従業員に本方針を周知し、従業員代表と合意した行動計画に基づき、総員参加で安全衛生活動に取り組みます。

推進体制

当社グループは、労働災害を撲滅し、快適な職場環境を形成するためにOHSMS(労働安全衛生マネジメントシステム)を構築・運用しており、安全衛生統括責任者を委員長とする中央安全衛生委員会(年2回の定例会および必要に応じて臨時会を開催)を設置しています。中央安全衛生委員会は、取締役会の諮問機関であるCSR・サステナビリティ委員会(委員長は社外取締役)の監督のもと、当社グループの安全衛生の課題や各カンパニーからの安全衛生活動の報告をおこない、安全衛生統括責任者によるマネジメントレビューなどを実施しています。また、各カンパニー・部署は目標と計画を設定し、工場ごとの安全衛生委員会を通じて、安全衛生活動に取り組んでいます。2023年度は中央安全衛生委員会を2回開催し、労働災害、グローバル体制、設備安全対策の進捗、健康経営活動、今年度の振り返りと次年度の活動などについて報告、議論しました。



労働安全衛生の取り組み

リスクアセスメントの取り組み

OHSMSの中心的な活動として、リスクアセスメントを実施しています。既存事業だけでなく新規事業も含めたすべての職場にて設備・化学物質・作業から危険源を詳しく調査し、それぞれの危険源の健康・安全に関するリスク評価をおこない、リスクレベルの高い危険源に対して優先的にハード対策やソフト対策(残留リスク管理)をおこなっています。また、職場のトップによる作業観察、リスクアセスメント結果の再確認を実施するなど、職場が一体となってリスクの低減に取り組んでいます。災害が発生した場合は、災害速報をグループ全社に速やかに配信します。そして後日、恒久対策等をまとめた災害対策書をグループ全従業員に配信し、類似災害を防止するための啓発や措置を講じています。

教育・啓発

災害を未然防止するために「ひと」「もの」「しくみ」の視点で教育訓練活動を実施しています。全従業員に配付する『安全衛生心得』は、安全衛生に関する基本をまとめた冊子で、英語版、ポルトガル語版も用意しています。各職場で読み合わせに活用するなど、従業員一人ひとりの安全行動に繋げています。危険体感機による訓練では、言葉では伝えにくい「被災する怖さ」やどうすれば災害を避けられるかについて、疑似体感しています。29種類の危険体感機に加え、保護具の装着チェック機2種類を用意しています。階層別教育、専門教育なども含め、さまざまな教育訓練活動を実施することにより、安全文化の構築を目指しています。

健康経営の取り組み

当社グループは持続的な成長を実現するため、従業員の健康を重要な経営資源の一つとして捉え、従業員一人ひとりの健康増進を図り、「健康経営」を推進しています。2017年12月には当社グループの『健康経営宣言』を掲げ、「生活習慣病対策」「メンタルヘルス対策」「受動喫煙対策」の観点から各種施策を推進しています。特に、従業員の健康管理の基礎となる、健康診断の受診率は100%に達し、婦人科検診やピロリ菌検査など任意検診にも注力しています。また、生活習慣病対策を目的とする『健康チャレンジキャンペーン』を展開し、目標達成者にカフェテリアポイントを進呈しています。受動喫煙対策では、社内禁煙外来診療を開設し、2023年4月より敷地内全面禁煙としました。さまざまな健康経営施策を当社のみならず、グループ会社にも順次拡充させており、グループを横断した減量・運動習慣の定着を図れるよう取り組んでいます。

健康経営宣言

- Ⅰ. Niterraグループは持続的な成長を実現するため、従業員の健康を重要な経営資源の一つとして捉え、従業員一人ひとりの健康増進を図り、「健康経営」を推進することを宣言します。
- Ⅱ. 従業員それぞれの多様性・個性を尊重し、一人ひとりが能力を十分に発揮し、活き活きと働ける職場づくりを推進します。
- Ⅲ. 従業員のみならず、その家族も含めた健康増進活動を労働組合・健康保険組合とともに一丸となって、長期的な視点に立て積極的に取り組んでいます。

代表取締役社長 社長執行役員 川合 尊

「健康経営」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

人権方針

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

そのため、世界人権宣言、労働における基本的原則および権利に関する国際労働機関宣言に記された人権を尊重し、国連グローバル・コンパクト、国連ビジネスと人権に関する指導原則、OECD多国籍企業行動指針に基づいて、これらの人びとの尊厳が守られるように力を尽くします。

行動指針

- 事業活動をおこなうすべての国・地域の法令を遵守します。その国・地域の法令と国際的に認められた人権に齟齬がある場合は、可能な限り、国際的に認められた人権を尊重する方法を追求します。
- 事業活動を通して与え得る人権への負の影響を特定し、予防、軽減、または原因の排除を図ります。
- 従業員およびお取引先さまが相談・通報をおこなうための仕組みを設置し、人権に関する相談・通報を受け付けます。受け付けた相談・通報は事実関係を調査し、問題が確認された場合には、適切な対応を通して救済に取り組みます。
- 本方針および人権尊重の取り組みの進捗状況を適宜公表するとともに、グループ内外のさまざまなステークホルダーとの対話や協議を通じて、人権尊重の取り組みを進化させていきます。
- 本方針は、グループのすべての役員および従業員に適用します。本方針がすべての役員および従業員に浸透するよう、適切な教育や研修に取り組みます。
- お取引先さまを含むすべてのビジネスパートナーにおいても、本方針とそれに基づく取り組みをご理解・ご支持いただくとともに本方針が尊重されるよう、継続して働きかけます。

※詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。 <https://ngkntk.disclosure.site/ja/themes/175/>

推進体制

当社グループでは、人権の問題は多岐に亘ることから、課題に応じて各部門で取り組んでおり、その進捗や課題は、各部門および関係する各専門委員会で確認しています。

また、昨今、世界的に「ビジネスと人権」に関する法制化等が進んでいることから、当社グループの人権尊重をグローバルスタンダードに適する取り組みへと進化させるため、2022年度に人権デュー・ディリジェンスの実施に関わる部門（ビジネスマネジメント室、サステナビリティ戦略室、人事戦略室、環境安全部、調達部）を中心として検討を開始し、継続的に人権に関わる議論をおこなっています。なお、人権尊重の取り組みについては、取締役会の諮問機関であるCSR・サステナビリティ委員会（委員長は社外取締役）の人権分科会が監督しています。

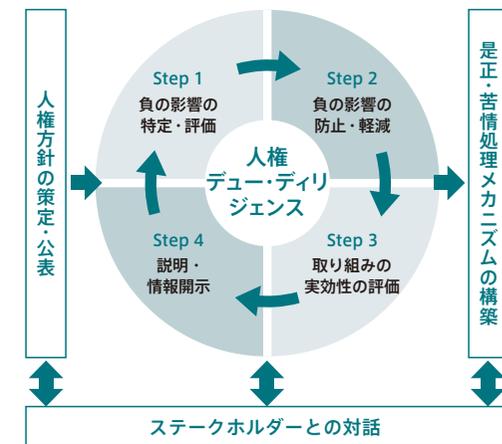
人権尊重の取り組み

当社グループの事業活動により、当社グループの従業員をはじめとして、お取引先さまの従業員、地域にお住まいの皆さまなど、さまざまな人びとが影響を受けていることを認識しています。そのため、事業活動に関する人権への負の影響を特定・評価、防止・軽減、是正するための仕組みの構築を通して、人権尊重に取り組んでいきます。

人権方針の策定・公表

2020年にCSR基本方針の一つとして人権方針を制定しました。その後、企業の人権尊重への取り組みの重要性や期待が増していること、また、当社グループのみならずバリューチェーン全体を通じた取り組みが必要であることから、2023年1月に人権方針を改訂しました。

人権尊重の取り組みの全体像



人権デュー・ディリジェンス

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

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

この結果を踏まえ、現在は、直接的に働きかけることが可能な当社グループ、そしてサプライチェーンを中心に、重点領域に挙がった人権リスクを優先して人権尊重の取り組みを進めています。また、社会情勢の変化や当社グループの事業の進展、新しいお取引先さまの開拓などにより、特定した人権リスクが変わりうることを認識しています。取り組みの実効性を高めるため、人権デュー・ディリジェンスの実施に関わる部門が中心となって、リスクマップの定期的な見直しをおこなっていきます。

当社グループ

従業員に対するコンプライアンス意識調査、グループ会社に対する人権・労働調査を実施し、人権侵害の有無や潜在的な人権リスクを確認しています。

●従業員に対するコンプライアンス意識調査

国内グループの従業員を対象に「コンプライアンス意識調査」を実施し、コンプライアンス(ハラスメントを含む)に関するリスク、意識や理解の程度、組織の状況等を把握しています。この調査には自由記述欄もあり、個人を特定できない形で、コンプライアンスについて感じていることを回答することができます。調査を通して把握した課題や潜在的な人権リスクについては、未然防止に向けて、各部門長にフィードバックして改善に取り組んでいます。

●グループ会社に対する人権・労働調査

グループ会社に対して、毎年、人権・労働についての調査を実施し、潜

重点領域に挙がった人権リスク

当社グループ	サプライチェーン
<ul style="list-style-type: none"> ・不十分な労働安全衛生 ・長時間労働 ・差別(人種、性別、民族、国籍、障がいの有無、宗教等のあらゆる差別) ・苦情処理メカニズムの機能不全 	<ul style="list-style-type: none"> ・紛争鉱物 ・強制労働 ・児童労働 ・環境汚染による地域住民の健康被害 ・不十分な労働安全衛生 ・長時間労働 ・差別 ・苦情処理メカニズムの機能不全 ・先住民の権利侵害

当社グループとサプライチェーンに向けた調査

当社グループ	コンプライアンス意識調査	・2年に1度、日本国内で実施(2023年度は人権に関する設問を補強して実施)
	人権・労働調査	・毎年実施
サプライチェーン	CSR・サステナビリティ調達ガイドラインのチェックシートによる調査	・2年に1度実施(2023年度は人権に関する設問を補強して実施)

在的な人権リスクを確認しています。

サプライチェーン

CSR・サステナビリティの取り組みをサプライチェーン全体で推進するため、『CSR・サステナビリティ調達ガイドライン』を発行し、お取引先さまに展開しています。このガイドラインには、人権・労働、安全衛生など、人権に関する遵守事項も含まれています。

お取引先さまの取り組み状況は、2年ごとにチェックシートを用いて調査し、その結果をフィードバックしています。フォローアップが必要なお取引先さまに対しては、訪問等によって状況を確認しています。また、改善が必要な場合は、適宜支援をしています。

2023年度は、ガイドラインおよびチェックシートを改訂し、対象を全てのお取引先さまに拡大して調査を実施しました。

苦情処理メカニズム

お客さま、お取引先さま、従業員をはじめとするステークホルダーの皆さまからのご意見・ご質問・ご要望などを受け付ける窓口を複数設置しています。

▶ P.75

ステークホルダーとの対話

従業員の代表である労働組合と定期的に労使懇談会を開催し、労働時間管理や働き方について議論しています。2023年度は人権をテーマとする対話もおこないました。

お取引先さまに対しては、お困りごと相談窓口等を通じてご相談を受け付け、内容について真摯に受け止め、協議をおこない相互理解を含めて改善に向けた活動に繋がっています。また、工場の近隣にお



人権をテーマとする労働組合との対話

住まいの方々に対しては、代表者と懇談会等をおこない、住環境を脅かす事案がないかを含めて意見交換を実施しています。

啓発活動

人権についての教育や情報提供の機会を増やして経営層・従業員の意識を高めています。

全従業員を対象とする人権研修では、人権尊重の必要性、当社グループの人権方針、人権デュー・ディリジェンス、救済についての動画を視聴し、チェックテストで理解度を確認しています。

近年は各種研修やメルマガなどを通してジェンダー平等やLGBTQ+についての啓発を増やしているほか、世界各地で起きている人権問題も注視しています。

調達方針

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

行動指針

- 公正、透明、自由な競争ならびに合理性に基づく適正な価格での取引をおこないます。
- 調達に関する法令等を遵守するとともに、責任ある調達を促進します。お取引先さまの選択には、品質、技術、価格、納期、CSR・サステナビリティの取り組みのほか、継続的な改善に取り組む姿勢を総合的に判断します。
- 地球環境により優しいものを調達することを目指し、グリーンサプライヤー制度の推進を図ります。
- お取引先さまは良きパートナーであり、相互信頼を深め、相互発展を目指します。

推進体制

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

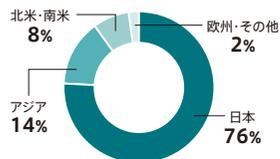
取引先管理

当社はグローバルで調達活動を推進しており、集中購買と分散購買のそれぞれの利点を活用しつつ、海外の製造工場では、最適調達を目的とした現地調達もおこなっています。

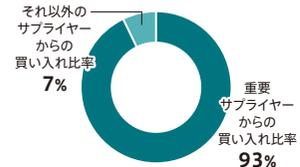
当社では、調達部門が中心となって取引先管理を担い、品質、技術、価格、納期などに加えて、環境、社会、ガバナンスや改善姿勢などの持続可能性の観点も、取引における条件として確認・調査をしています。

特に当社の製品製造に関わる部材や加工、設備などを納入いただくお取引先さまを重要サプライヤーと位置付けており、これらのお取引先さまには、上記の当社取引先管理の観点に基づいた定期評価を毎年実施し、A～Dでランク分けをして、このフィードバックをもとに継続的な改善を促しています。

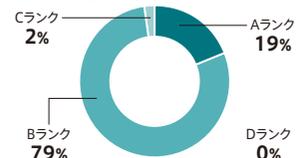
国・地域別調達金額構成比率



重要サプライヤーからの買入れ比率



重要サプライヤーのレベルごとの比率 (2023年度定期評価結果)



CSR・サステナビリティ調達の推進

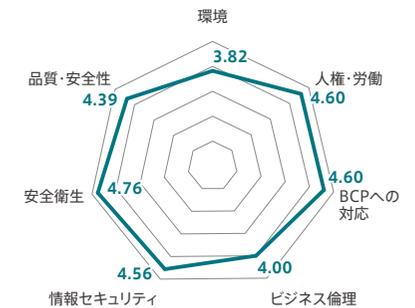
CSR・サステナビリティの取り組みをサプライチェーン全体で推進するため、『CSR・サステナビリティ調達ガイドライン』を発行し、お取引先さまに展開しています。2023年度に本ガイドラインを改訂した際には、より理解を深めていただくための説明会を開催し、多数のお取引先さまにご参加いただきました。

お取引先さまの取り組み状況は、2年ごとにチェックシートを用いて調査しています。2023年度に実施した調査では、対象を全てのお取引先さまに拡大し、63%のお取引先さま(全買入金額基準では83%に相当)から回答をいただきました。一部のお取引先さまには、経営層へのヒアリングなどのフォローアップを実施し、課題の改善をお願いしました。

気候変動への取り組み

お取引先さまを含めたサプライチェーン全体でカーボンニュートラルを目指して取り組んでいくため、お取引先さまにおけるCO₂削減目標の設定と、当社向け製品に関連するCO₂排出量調査にご協力をお願いしています。

チェックシートによる調査結果 (2023年度調査)



お取引先さまとのカーボンニュートラル交流会



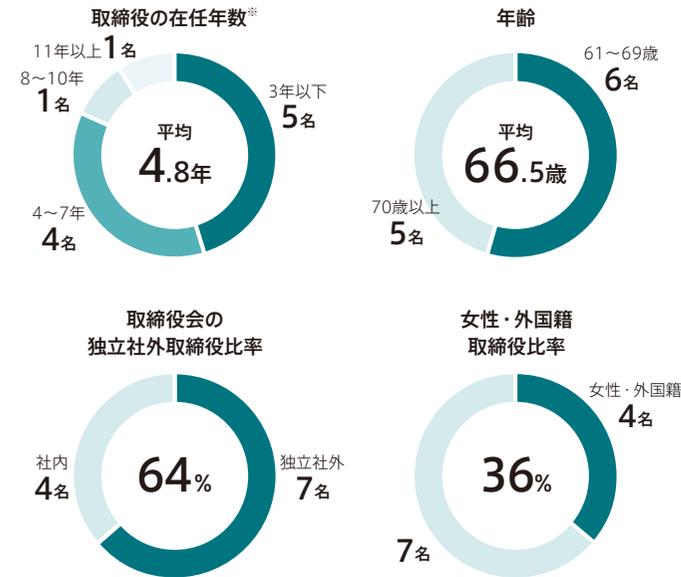
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、「私たちは、相互信頼を深め、未来を見つめた新たな価値を提案し、世界の人々に貢献します」をスローガンとする企業理念のもと、中長期的な企業価値の向上を目指す経営を推進するため、コーポレート・ガバナンス体制を構築し、その充実に取り組んでいます。そして、株主、顧客、取引先、従業員、地域社会などの各ステークホルダーに対して、公正で透明性の高い経営をおこないながら信頼関係を築くとともに、効率的で健全な経営により持続的な成長を果たすため、経営体制および内部統制システムを整備・運用していくことを、当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方としています。

コーポレート・ガバナンス体制

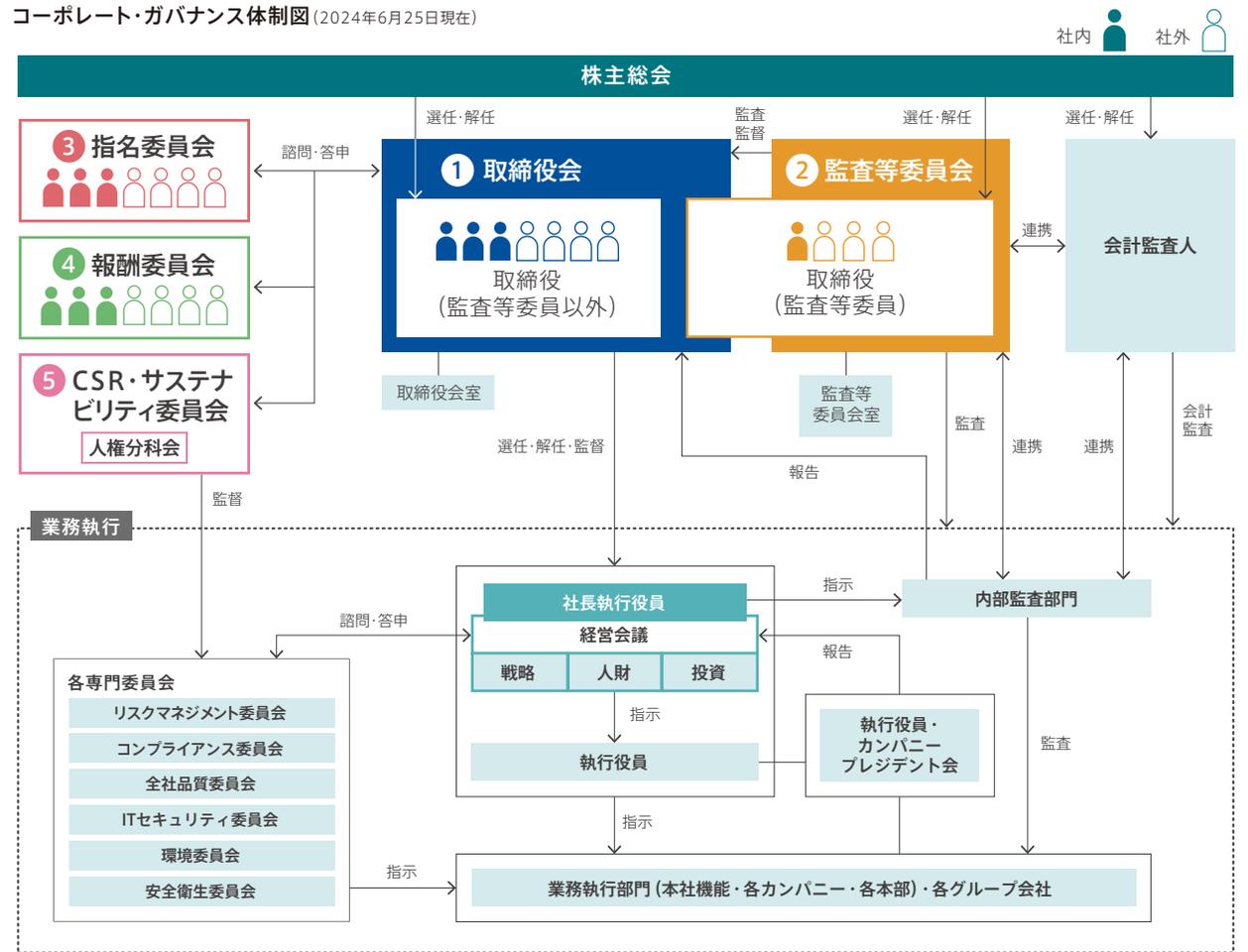
当社は、取締役会における経営方針・経営戦略に関する議論の一層の充実と監督機能の強化、経営の意思決定および執行のさらなる迅速化を目的として、監査等委員会設置会社を選択し、監査等委員会設置会社の枠組みの中で各機関を設置しています。

コーポレート・ガバナンスハイライト (2024年6月25日現在)



*取締役就任以前に監査役を務めていた取締役については、取締役および監査役としての在任年数を通算しています。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2024年6月25日現在)



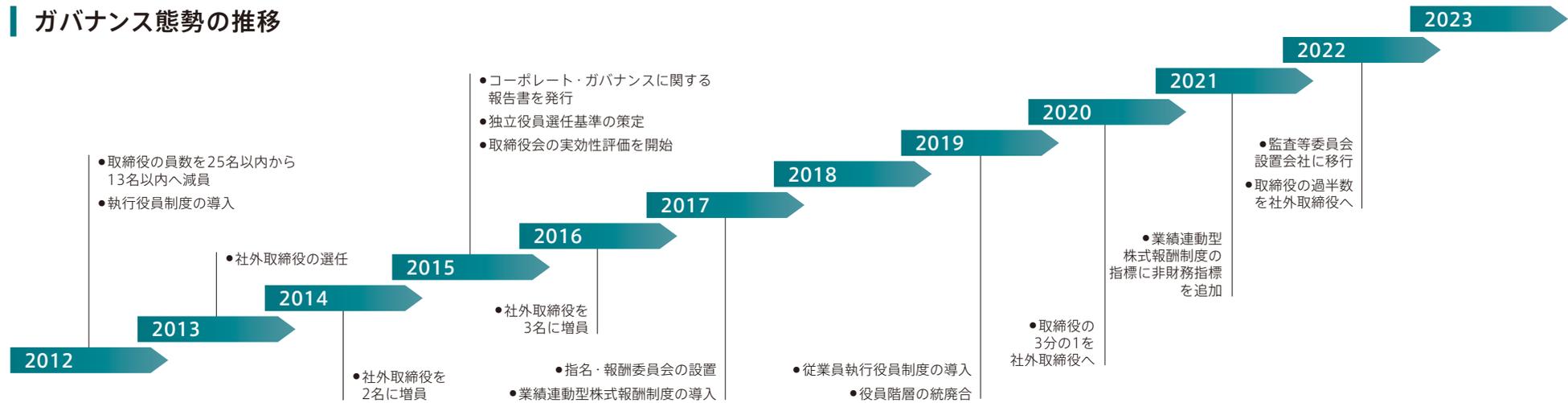
①～⑤: 詳細は ▶ P.62



主要機関の概要

	①取締役会	②監査等委員会	③指名委員会	④報酬委員会	⑤CSR・サステナビリティ委員会
目的	経営の基本方針や中期経営戦略などの経営上の重要な事項の審議・決定をする とともに、代表取締役社長などからの報告を受けることにより経営陣による業務執行状況や内部統制整備状況の監督をおこないます。	職務執行を監査・監督します。また、取締役(監査等委員である取締役を除く)の指名および報酬等について、監査等委員による指名委員会および報酬委員会への陪席などを通じてその妥当性・適切性を確認し、意見形成をおこないます。	取締役および執行役員の指名についての合理性および透明性を確保するため、株主総会に付議する取締役選任議案、代表取締役および役付取締役の選定・解職、執行役員の選解任等に関して、取締役会の諮問を受け審議・答申をおこないます。	取締役および執行役員の報酬決定についての合理性および透明性を確保するため、取締役(監査等委員である取締役を除く)および執行役員の報酬に関する方針等やそれらの取締役および執行役員の報酬案の妥当性に関して、取締役会の諮問を受け審議・答申をおこないます。	当社グループのサステナビリティ経営を推進するため、ESG(環境・社会・ガバナンス)の各分野で優先的に取り組む課題の解決に向けて、取締役会の諮問を受け審議・答申・提言をおこなうとともに、各専門委員会の活動を監督します。
議長・委員長	取締役会長 尾堂 真一	常勤監査等委員 磯部 謙二 (2024年6月25日より)	取締役会長 尾堂 真一	取締役会長 尾堂 真一	社外取締役 高倉 千春
構成	取締役11名(うち社外取締役7名)	監査等委員である取締役4名(うち社外取締役3名)	代表取締役3名 社外取締役(監査等委員である取締役を除く)4名 ※監査等委員である取締役4名も陪席	代表取締役3名 社外取締役(監査等委員である取締役を除く)4名 ※監査等委員である取締役4名も陪席	社外取締役 高倉 千春 取締役副社長 松井 徹 上席執行役員 鈴木 啓司、小林 建司
開催数	2023年度開催実績:13回	2023年度開催実績:12回	2023年度開催実績:4回	2023年度開催実績:1回	2023年度開催実績:10回
2023年度の具体的な活動状況	2023年度は、法令・定款に定める決議事項等の定例的な事項のほか、中期経営計画の進捗状況、重要な投資案件、個別事業の事業戦略・成長戦略、サステナビリティ課題への取り組み、グループガバナンス、リスクマネジメント、株主・投資家との対話および取締役会の実効性等について、審議をおこないました。	2023年度は、監査等委員会での審議や各監査等委員の取締役会への出席に加え、取締役・執行役員・事業部門長・内部統制部門の責任者等との面談、内部監査部門との定期連絡会や共同での監査活動を実施しました。また、常勤監査等委員は、CSR・サステナビリティ委員会や経営会議などの重要な会議体への出席、決裁書類の閲覧、グループ会社監査役との定期連絡会などを通じて、内部統制の有効性や業務執行状況を確認し、監査等委員会において報告をおこないました。	2023年度は、取締役会からの諮問に基づき、主に、取締役会の構成、株主総会に提出する取締役の選任に関する議案の内容、代表取締役および役付取締役の選定ならびに執行役員の選任について、審議・答申をおこないました。	2023年度は、取締役会からの諮問に基づき、主に、会社業績・個人業績の評価およびそれらに基づく取締役(監査等委員である取締役を除く)・執行役員(雇用型執行役員を除く)の個人別の報酬内容ならびに取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬等の内容の決定方針の改定について、審議・答申をおこないました。	2023年度は、サステナビリティ経営の在り方、サステナビリティの「自分事化」推進施策、優先的に取り組む課題、人権ガバナンス体制、従業員のWell-being、各専門委員会の活動状況について審議・議論をおこなったほか、委員会の知見・視座を高めることを目的として外部有識者を招いた講演を実施しました。

ガバナンス態勢の推移





取締役会の役割と構成

取締役会は、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率などの改善を図るべく以下の役割を担っています。

- 経営の基本方針や中長期的な経営戦略などの経営上の重要な事項の審議・決定
- 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備
- 独立した客観的な立場からの経営陣に対する実効性の高い監督

当社は持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るために、専門知識や経験などのバックグラウンドが異なる多様な人財で取締役会を構成することが重要であると考えており、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面も含む多様性を考慮した上で、豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する人財でその時々の事業環境によってバランスよく構成することとしています。また、取締役会の過半数を当社とは異なる環境で培われた経験や専門知識を有する社外取締役で構成し、取締役会の監督機能を強化するとともに、多角的な視点から議論をおこなうことで、意思決定の透明性および客観性の確保に努めています。なお、当社は人種、民族性、国籍、出生国もしくは文化的背景などを理由に取締役候補の対象外とすることはありません。

取締役のスキル・マトリックス

取締役会が備えるべき経験・知識・専門性につきましては、当社グループの事業内容や経営体制を踏まえ、経営上の重要な意思決定および業務執行の監督の観点で基本となる分野、ならびに、中期経営計画の実現に向けて特に注力して推進・監督が必要となる分野として特定した上で、多様性も考慮しながらバランスよく取締役を配置しています。取締役会が備えるべき経験・知識・専門性は、当社の経営方針や外部環境等の変化に応じて適宜見直しをおこなうものとしています。なお、見直しに際しては、取締役会の諮問委員会である指名委員会で審議の上、取締役会で決定します。

取締役のスキル・マトリックス※1

氏名	地位	独立性	経験・知識・専門性										各委員会の構成		
			企業経営	財務・会計	ガバナンス・法務・リスクマネジメント	グローバル経験	技術・研究開発	営業・マーケティング	新規事業・M&A	人財開発・人事	IT・DX	SCM	指名委員会	報酬委員会	CSR・サステナビリティ委員会※4
			※2					※3							
尾堂 真一	代表取締役会長		○		○	○		○	○		○		○	○	
川合 尊	代表取締役社長 社長執行役員		○		○		○		○		○	○	○	○	
松井 徹	代表取締役副社長 副社長執行役員		○		○	○		○	○		○	○	○	○	○
土井 美和子	社外取締役	●					○		○		○		○	○	
高倉 千春	社外取締役	●			○	○							○	○	○
三村 孝仁	社外取締役	●	○		○	○		○					○	○	
真茅 久則	社外取締役	●	○		○				○		○		○	○	
磯部 謙二	取締役 常勤監査等委員			○	○								○	○	
永富 史子	社外取締役 監査等委員	●			○								○	○	
Christina L. Ahmadjian	社外取締役 監査等委員	●	○		○	○							○	○	
内山 英世	社外取締役 監査等委員	●	○	○	○	○							○	○	

※1 上記スキル・マトリックスは、各取締役特に期待する分野を表しており、各取締役の有するすべての知見・経験を表すものではありません。 ※2 経営上の重要な意思決定および業務執行の監督の観点で基本となる分野
 ※3 中期経営計画の実現に向けて特に注力して推進・監督が必要となる分野 ※4 CSR・サステナビリティ委員会は「○」の取締役のほか、上席執行役員鈴木啓司および小林建司を委員として構成しています。



社外取締役の役割および独立性

当社は、取締役会の監督機能を高めるとともに、多角的な視点からの議論を通じて意思決定の透明性および客観性の確保をするため、取締役の過半数を社外取締役とし、豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する多様な人財で取締役会を構成します。また、当社は社外取締役全員を独立役員として指定し、(株)東京証券取引所および(株)名古屋証券取引所へ届け出ており、その指定にあたっては、当社の経営陣および主要株主との間に特別な関係がなく、一般株主との利益相反が生ずるおそれのないよう、会社法で定められた社外取締役の要件および金融商品取引所が定める独立役員の独立性基準に加えて、当社独自の「独立役員選任基準」を策定し、これらすべてを満たす者を独立役員に指定することとしています。社外取締役は、取締役会や任意の諮問委員会に出席し、独立した立場から会社の重要な意思決定に関与することで監督機能を担うとともに、取締役会において中長期的な経営方針の策定や進捗状況の確認をおこなう際には、各社外取締役が有する豊富な経験・見識に基づき大局的な観点から助言をおこないます。

また、監査等委員である社外取締役は、その独立性や専門知識に基づき監査・監督機能を担います。

役職	氏名	選任理由	2023年度出席状況	
			取締役会	監査等委員会
社外取締役	土井 美和子	情報通信分野における研究者としての豊富な経験および卓越した実績を有し、現在も研究機関や大学で先端技術の研究に携わっています。当社においては、その経験・見識等に基づき、社外取締役として当社経営陣による業務執行の監督および経営陣への助言をいただいていることから、引き続きその役割を果たしていただくことを期待し、社外取締役に選任しています。	13回/13回	—
社外取締役	高倉 千春	組織構築・人財開発分野のコンサルタント経験や、国際的な製薬企業をはじめとする幾多のグローバル企業における人事部門の要職経験を通じ、組織開発・人財開発に関する豊富な経験および知見を有しています。当社においては、その経験・見識等に基づき、社外取締役として当社経営陣による業務執行の監督および経営陣への助言をいただいていることから、引き続きその役割を果たしていただくことを期待して、社外取締役に選任しています。	13回/13回	—
社外取締役	三村 孝仁	事業会社において事業責任者や取締役会長を歴任するなど、長年に亘り執行と監督の両面から経営に携わり、企業経営やコーポレート・ガバナンスに関する高い見識を有しており、また、医療機器ビジネスや海外市場の開拓に長年従事し、医療機器分野やグローバル事業に関する豊富な経験を有しています。当社においては、その経験・見識等に基づき、社外取締役として当社経営陣による業務執行の監督および経営陣への助言をいただいていることから、引き続きその役割を果たしていただくことを期待して、社外取締役に選任しています。	10回/11回*	—
社外取締役	真茅 久則	事業会社において経営企画部門・事業部門の要職を歴任し、長年に亘り事業変革やM&Aに携わるとともに、代表取締役社長・CEOとして事業環境の変化へ対応するための体制構築を牽引するなど、グループ経営やグローバルな事業運営に関する豊富な経験と高い知見を有していることから、これらの経験・見識等に基づき当社経営陣による業務執行の監督および経営陣への助言をいただくことを期待し、社外取締役に選任しています。	—	—
社外取締役 監査等委員	永富 史子	長年に亘り弁護士として培われた専門的な知識および豊富な経験を有しており、その専門的な知識・経験等を活かして、監査等委員である社外取締役として経営全般に対する監査および監督をいただくとともに、経営全般に対して適宜適切な提言をいただいていることから、引き続きその役割を果たしていただくことを期待して、監査等委員である社外取締役に選任しています。	12回/13回	12回/12回
社外取締役 監査等委員	Christina L. Ahmadjian	企業経営、コーポレート・ガバナンスおよび組織文化の研究者としての豊富な経験と高い見識、また、数多くの企業において社外取締役として経営に関与した経験に基づき、監査等委員である社外取締役として経営全般に対する監査および監督をいただくとともに、経営全般に対して適宜適切な提言をいただいていることから、引き続きその役割を果たしていただくことを期待して、監査等委員である社外取締役に選任しています。	12回/13回	12回/12回
社外取締役 監査等委員	内山 英世	長年に亘り公認会計士として培われた専門的な知識および豊富な経験を有しているとともに、監査法人及びグローバル・コンサルティングファームの経営者としての豊富な経験を有しており、その知識・経験等に基づき監査等委員である社外取締役として経営全般に対する監査および監督をいただくとともに、経営全般に対して適宜適切な提言をいただくことを期待して、監査等委員である社外取締役に選任しています。	—	—

*2023年6月27日社外取締役就任以降に開催された取締役会を対象としています。

サクセッションプラン

取締役会は、将来の最高経営責任者をはじめとする経営を担う人財の発掘と育成を目的としたサクセッションプランの策定・運用に主体的に関与し、十分な時間と資源をかけて計画的に後継者の育成がおこなわれているかの監督をしています。

取締役会の具体的な関与の内容

指名委員会を通じてサクセッションプランの運用状況を確認するほか、経営人財育成プログラムに代表取締役をはじめ、社外取締役も講師やオブザーバーとして参加するなど積極的に人財育成に関与しています。

人財発掘・育成施策の内容

2023年度は、経営陣を対象として、次期経営チーム(経営会議メンバー)を担う人財が経営に必要となるコンピテンシーや視点視座を養うことを目的とした経営人財育成プログラム「経営スパーリング道場」を実施しました。本プログラムは、経営者として求められる姿勢や思考の情勢はもろろんのこと、経営者として備えるべき知識(ESG、サイエンス、地政学などを含む)について習得することを目的としています。

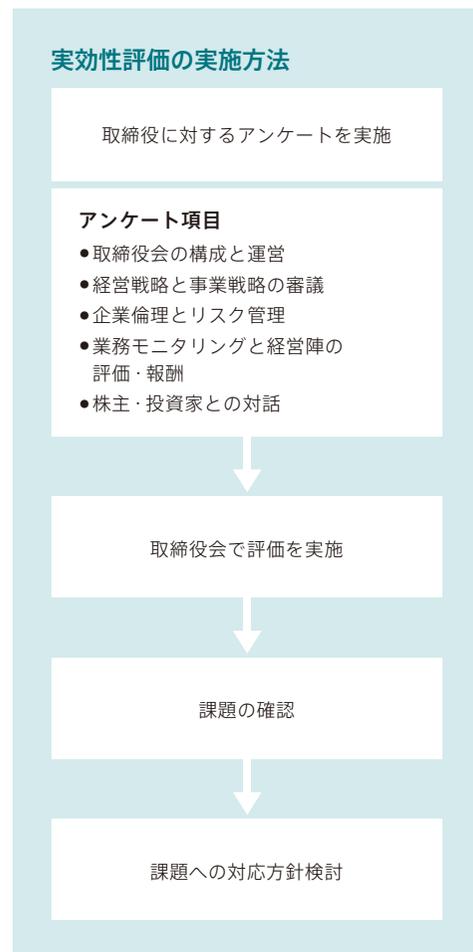
また、グローバル次世代経営人財育成プログラム「HAGI」や選抜型研修「日特ビジネススクール」を通じて、次世代の経営を担う人財の発掘・育成に継続的に取り組んでいます。



取締役会の実効性評価

当社は、取締役会が期待される機能を適切に果たしているかを検証し、その実効性の継続的な向上を図るため、毎年、取締役会の実効性の評価を実施しています。

2023年度においては、取締役会の構成と運営、経営戦略等の審議、業務執行の監督状況などを評価項目とするアンケートを取締役にに対し実施し、アンケート結果等をもとに取締役会の実効性評価を実施しました。



2023年度の 評価結果概要	<p>当社の取締役会の実効性は十分に確保されていることが確認され、特に以下の項目について効果的な取り組みが実行されていることを確認しました。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●取締役会と業務執行を担う経営陣の役割・機能が明確化されており、取締役会は、その役割・機能を果たす上で必要な知識、能力、経験ならびに多様性が確保されたメンバー構成となっている。 ●取締役会は、気候変動などの地球環境問題への配慮や人権の尊重などのサステナビリティを巡る課題への対応が、中長期的な企業価値向上の観点から重要であると認識しており、適切に構築された体制のもと、経営陣が課題への対応に能動的に取り組んでいることを確認している。 ●取締役会は、当社グループの適切なコンプライアンスの確保とリスクテイクの裏付けとなる内部統制やリスク管理体制を適切に構築しており、内部監査部門、サステナビリティ委員会やその傘下の各専門委員会を通じてその運用状況を監督している。 ●経営陣の選解任の判断を適切におこなうため、指名委員会において、経営陣の業務執行が持続的な成長と企業価値の観点からおこなわれているかについて適切に評価されている。 ●取締役会は、取締役会の実効性評価で把握された重要な課題について適宜改善の施策を打ち、実効性の向上に努めている。
---------------------------	--

2022年度評価		2023年度評価	
認識した 課題	<ul style="list-style-type: none"> ●中長期的な経営戦略に関する取締役会における議論にあたっての情報提供や説明内容の改善 ●取締役会や指名委員会による経営陣のサクセッションプランに対する監督の強化 	認識した 課題	<ul style="list-style-type: none"> ●人的資本への投資・人財戦略に関するより深い議論の実施 ●取締役会における説明資料・説明内容の一層の改善(継続課題) ●サクセッションプランの全体像や進捗の定期的な報告・議論の実施(継続課題)
課題への 対応状況	<p>「中長期的な経営戦略に関する取締役会における議論にあたっての情報提供や説明内容の改善」については、中長期戦略に影響のある重要案件の審議にあたり十分な情報提供と審議時間を確保するため、検討段階から最終決定に至るまで複数回に亘り取締役会で議論しました。また、新たにオフサイトミーティングを実施し取締役間で中長期戦略等について議論をおこなったほか、重要な取締役会付議事項についての社外取締役に対する事前説明、中期経営計画の進捗状況報告を継続的に実施しました。</p> <p>「取締役会や指名委員会による経営陣のサクセッションプランに対する監督の強化」については、指名委員会の委員である社外取締役による経営人財育成プログラムの傍聴や執行役員の昇格審査プロセスへの関与を通じて、経営人財の育成状況を確認する機会を設けました。</p>	課題への 対応方針	<p>今回の実効性評価では、次期中期経営計画や持株会社体制移行などの経営上の重要な方針・戦略の検討を進める中で、これらと連動した人的資本への投資・人財戦略についてより深い議論が必要であることが課題として挙げられました。今後、取締役会において、次期中期経営計画の検討と連動させながら、人的資本への投資・人財戦略をテーマとした議題を設定し、議論を実施することを予定しています。</p> <p>また、昨年度の課題については、更なる改善に向け継続課題としています。取締役会における審議内容の充実と運営効率化を図るための取締役会資料のフォーマットの見直しや、指名委員会におけるサクセッションプランの全体像や進捗について報告・議論するための議題の設定などの施策を通じて対応します。</p>

役員報酬

基本方針

取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）および執行役員に対する報酬等は、中長期的な業績の向上と企業価値増大への貢献意識を高め、株式保有を通じた株主との利害を共有することを基本方針とし、金銭で支給される「固定報酬」および単年度の会社業績達成度などに連動する「賞与」ならびに役位および中期経営計画などで掲げる業績目標の達成度などに応じて当社株式を交付する「業績連動型株式報酬」から構成されています。なお、監査等委員である取締役および社外取締役に対する報酬等は「固定報酬」のみとしています。

また、当社は取締役会の諮問機関として「報酬委員会」を設置しています。取締役（監査等委員である取締役を除く）および執行役員の報酬等に関する方針や手続き、制度内容および各取締役（監査等委員である取締役を除く）執行役員への報酬案の妥当性を審議し、取締役会へ答申することで、取締役の報酬等の決定に対する合理性および透明性を確保しています。2023年度においては、「報酬委員会」を1回開催しています。

報酬支給割合のイメージ

重要業績評価指標を100%達成の場合	固定報酬 60%	賞与 25%	業績連動型 株式報酬 15%
--------------------	-------------	-----------	----------------------

賞与の決定方針

賞与は、役職別の基準額に、営業活動の成果を反映する連結売上収益および連結売上収益営業利益率などの会社業績達成度の定量目標や、従業員エンゲージメントの向上を反映する指標である従業員満足度、個人業績に係る定性的な評価を加味して、総合的に勘案した上で決定されます。賞与の額の算定に用いる会社業績に関する指標は、会社業績との連動性の確保および業績向上への貢献意識を高めることを目的として、営業活動の成果を反映する連結営業利益としており、過去事業年度に対する当事業年度の連結営業利益の増減率および個人業績に係る定性的な評価に応じて賞与の額を算出します。

業績連動型株式報酬制度

当社は、役員報酬と当社株式価値との連動性を明確にし、当社の中長期的な業績の向上と企業価値増大への貢献意識を高め、株主の皆さまと利害を共有することを目的に、取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）および執行役員（雇用型執行役員を除く）を対象とした業績連動型株式報酬制度を導入しています。

本制度では、役員報酬BIP (Board Incentive Plan) 信託を採用し、中期経営計画の期間を対象期間として、役位や中期経営計画などの業績目標の達成度などに応じて、あらかじめ報酬委員会の審議を経て取締役会で決定する株式交付規程に定める算定方法に従ってポイントを付与し、対象期間終了後に、付与された合計ポイント数に応じて当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭を交付または給付することとしています。

目標達成度を評価する指標は、単年度業績目標、中期業績目標および非財務指標目標に基づき設定しており、単年度業績目標については、営業活動の成果を反映する連結売上収益および連結営業利益、中期業績目標については、中期経営計画の目標として掲げている連結売上収益、連結営業利益および投下資本に対して効率的に利益を獲得したかを図る指標であるROIC、非財務指標目標については、持続的な成長および企業価値向上への取り組みの成果を反映し、事業ポートフォリオ転換を促進するため、非内燃機関事業売上比率およびCO₂排出量削減率をそれぞれ指標としています。

役員報酬の種類と内容

	固定報酬	賞与	業績連動型株式報酬
報酬の内容	役位、職責に応じて他社水準、当社の業績、従業員給与の水準も考慮しながら、総合的に勘案した上で決定し、毎月現金で支給。	役職別の基準額に、会社業績目標の達成度の定量目標や、従業員エンゲージメントの向上を反映する指標である従業員満足度、個人業績に係る定性的な評価を加味して、総合的に勘案した上で決定し、毎年、一定の時期に現金で支給。	役員報酬BIP (Board Incentive Plan) 信託を採用し、役位や中期経営計画等の目標達成度等に応じて、制度対象期間終了後に、当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭を交付または給付。
業績目標達成度の評価に用いる指標	—	<ul style="list-style-type: none"> ●過去事業年度に対する当事業年度の連結営業利益の増減率 ●従業員満足度 ●個人業績に係る定性的な評価 	単年度業績目標：連結売上収益、連結営業利益 中期業績目標：連結売上収益、連結営業利益、ROIC 非財務指標目標：非内燃機関事業売上比率、CO ₂ 排出量削減率
支給率の決定	—	会社業績目標の達成度や個人業績に係る評価に応じて0～200%の範囲で決定。	各指標の達成度が100%の場合に、固定部分：業績連動部分＝3：7（うち非財務指標2）になるように設定。業績連動部分は、各指標の達成度に応じて0～200%の範囲で決定。
対象	取締役、執行役員	取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）、執行役員	取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）、執行役員（雇用型執行役員を除く）*

※雇用型執行役員に対しては株式付与ESOP (Employee Stock Ownership Plan) 信託を採用しています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数（2023年度）

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数 (人)
		固定報酬	賞与	業績連動型 株式報酬	
取締役（監査等委員である者を除く） （うち社外取締役）	473 (62)	296 (62)	131 (-)	44 (-)	8 (5)
監査等委員である取締役 （うち社外取締役）	93 (46)	93 (46)	-	-	4 (3)

(注1) 賞与および業績連動型株式報酬の総額は、それぞれ2023年度に費用計上した金額を記載しています。

(注2) 上記には第123回定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役（監査等委員である者を除く）1名に対する報酬を含んでいます。



監査等委員会の機能強化

監査等委員会室の設置

監査等委員会の職務を補助するため、監査等委員会室を設置し、専属のスタッフを5名配置しています。監査等委員会室スタッフは監査等委員の指示を受け、社内との連絡・調整および必要な情報の収集・提供をおこないます。なお、監査等委員会室は監査等委員会の指揮命令下に置き、指揮命令に関して取締役（監査等委員である取締役を除く）、執行役員および使用人からの独立性を確保するとともに、スタッフの異動、評価などをおこなう場合には事前に監査等委員会の同意を要することとしています。

内部監査部門との連携

監査等委員会は内部監査部門と定期的あるいは随時の会合を開催し、監査方針・監査計画・監査実施状況などの情報交換をおこない、緊密な連携を図っています。とりわけ常勤監査等委員および監査等委員会室と内部監査部門は月次の会合を開催し、相互の連携を強化しています。また、必要な場合には、内部監査部門による監査に監査等委員あるいは監査等委員会室スタッフが立ち会い、さらに内部監査部門は監査等委員会の求めに応じて調査・報告等をおこないます。

政策保有株式

政策保有に関する方針

当社は、お取引先さまなどとの継続かつ安定的な取引関係の維持・強化を基本にしつつ、中長期的な経済合理性を検証の上、当社の企業価値向上に繋がると判断する株式を保有することとしています。この保有に関しては、毎年、取締役会にて個別の政策保有株式について資本コストと中長期的なリスク・リターンとの比較などを踏まえた保有の合理性および企業価値向上の観点から効果の検証をおこない、継続保有に該当しないとの判断に至る場合は、適宜市場動向を見ながら売却します。なお、2023年度末時点で保有する政策保有株式（上場株式）は9銘柄310億円（時価ベース）で、資本合計の4.9%です。

議決権行使の基準

保有株式の議決権の行使については、保有先および当社の企業価値向上に資するものであるかどうかといった観点から議案ごとに賛否を判断します。特に、役員選任議案、剰余金処分議案および株主価値に大きな影響を与える議案については、議決権行使基準に基づき議決権を行使します。

政策保有株式（上場株式）の保有状況



取締役会室の設置

取締役会での審議内容の充実や監督機能の強化、取締役会の過半数を構成する社外取締役へのサポートや情報提供の充実を図ることを目的に、取締役会の運営をサポートする専任の組織として、取締役会室を設置しました。取締役会室は、取締役会議題の整理・選定、年間スケジュールの策定、関係部門との連携等のほか、社外取締役を対象とした取締役会議題の事前説明会や就任時のオリエンテーション、取締役会実効性評価の運営等を通じて、取締役会の円滑な運営と実効性向上をサポートしています。なお、取締役会室は指名委員会・報酬委員会も担当し、両委員会の運営をサポートしています。

グループガバナンス

当社は、グローバルに拡大する事業環境に対し、自動車関連事業に関しては、より市場に近い拠点でスピーディーかつ正確な経営判断を下すため、RHQ（リージョナルヘッドクォーター）に現地採用の執行役員を配置し、独自のガバナンスチームを配置することにより、グループ全体として適切な「自立分権」システムを推進しております。またその他の事業に関しては、2024年度よりグローバル戦略本部内にグループ会社統括室を新設して国内外の各グループ会社の統括管理をおこなうこととし、事業規模に応じたグローバル全体でのガバナンス強化への取り組みを進めています。

また、業務執行から独立した立場で、当社グループのガバナンスの有効性を監査することを目的として、グローバルグループガバナンス本部を設置しています。グループ会社およびRHQに対する経営監査、各部門における主管業務に対する業務監査、グループ会社全体の内部統制向上のための施策立案および実行といった業務を遂行することで、グループ全体でのガバナンス強化の一端を担っています。



ガバナンス強化の重要性の高まりを受けて

企業を取り巻く環境が大きく変わる中、コーポレート・ガバナンス強化の重要性が年々、高まりを見せています。

Niterraグループでは、中長期的な企業価値の向上を目指す経営を推進する上で、さまざまなステークホルダーに配慮し、公正で透明性の高い経営によって信頼関係を構築し、効率的で健全な経営体制および内部統制システムの整備・運用をおこなうことを、コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方としています。

私は2011年に代表取締役社長、2016年に代表取締役会長兼代表取締役社長、2019年に代表取締役会長に就任し、現在に至るまで当社のガバナンス体制の強化に取り組んでまいりました。

民間企業で経営者のキャリアを積んだ方に社外取締役に就任し

時代の変容に合わせ、Niterraグループに適したコーポレート・ガバナンス体制とその強化を図り、企業価値向上を実現していきます

代表取締役 取締役会長 尾堂 真一

ていただいたのが2013年のことです。ここを起点に、取締役会の雰囲気徐徐に変わりました。議題に関して意見を求めると、社内の執行側の人間とはまったく違う視点から答えが返ってくる。目から鱗の意見が飛び出し、新しい発見の連続でした。

透明性が高いガバナンス体制へ進化

そこから年々ガバナンス強化を推進し、社外取締役の人数も2014年には2名、2016年には3名と増やしていきました。2020年には取締役の3分の1を社外取締役にし、2022年からは取締役の過半数を社外取締役が占めています。あわせて取締役会における経営方針・経営戦略に関する議論の一層の充実と監督機能の強化、経営の意思決定や執行の更なる迅速化を目的に、監査等委員会設置会社に移行しました。こうした取り組みを経て、一定の透明性が担保されたガバナンス体制が構築されたと考えています。

2024年6月の株主総会後の体制では、取締役11名中、独立社外取締役が7名であり、また、女性取締役は4名（うち1名は外国籍取締役）います。経営陣の監督機能を重視する、いわゆるモニタリング・ボードへの移行に付随し、多様性も向上しつつあります。女性比率などの形式にこだわっているだけでなく、多様性を重視する中で、結果として今の形になっているのが当社のガバナンス体制の実態です。

また、取締役会はマネジメント・ボードからモニタリング・ボー

ドへというのが現在の潮流ですが、「コーポレートガバナンス・コード」の原則などを入り口に、ガバナンスの在り方には決まった正解があるわけではありません。

例えば、欧米企業では監督機能を重視するモニタリング・ボードのもと、CEO以外はほぼ社外取締役に占める、あるいは社外から経営者を雇用するケースも多く見られます。そのようなケースも参考にはしつつ、視点の長さや現状のメリットも踏まえ、それぞれの会社の今後の方向性に合ったやり方で適正化を進めていくべきでしょう。

私自身、最高執行責任者である社長には執行に注力し、単年度あるいは3か年といった短期的・中期的目標の達成に全力を尽くしてもらい、取締役会長として、より長期スパンで会社経営を考え、執行側が担う短期的・中期的目標と長期的な目標との整合性を意識し、齟齬が生じないよう監督することに専念しています。

既存事業の方針決定や新規事業創出に向けた審議

当社グループでは、主軸製品である自動車の内燃機関部品の需要が、2030年代半ばにはピークアウトを迎えるというシナリオのもと、既存事業の効率化によるキャッシュ創出の最大化と非内燃機関事業としての新規事業の創出に取り組んでいます。

事業ポートフォリオの最適化を迫られる重要な局面にあって、近年、取締役会の主な役割の一つとして、経営の基本方針や中長

期的な経営戦略などの経営上の重要事項に関する審議に注力しています。

2023年度取締役会についても、まさに既存事業と新規事業の両輪をいかに回していくかが焦点となり、既存事業の方向性や新規事業創出に向けた投資案件を中心に討議されました。

その中で、既存事業については、スパークプラグ事業および排ガス用酸素センサに関する事業譲受けに向けた検討開始という大きな決定もおこないました。

今後は新規事業創出についての議論が加速していくでしょう。コア技術を活かしながら、いかに社会的課題の解決に貢献する事業を育てていくか。現在、進めている中期経営計画（以下、中計）は2024年度が最終年度です。新中計に向けて、新規事業については、今後はより確度の高い領域に集中し、実現性を高めていくべく、社外取締役の方々からも意見をいただきながら、議長として建設的な議論の場を作っていきたいと考えています。

取締役会以外にも自由な議論の場を創出

当社の取締役会の特徴として、社内・社外に関係なく闊達に意見が交わされ、審議されることが挙げられます。取締役会に参加する全員が、自分の専門分野を踏まえての提言はもちろん、専門分野以外でも積極性を持って意見を交わし、議論を通じてよりよい結論に結び付けようという姿勢がうかがわれます。

2023年度においては、一度、決議にあたって賛成・反対が拮抗するようなこともありました。決議事項に限らず、報告事項においても、近年は違った視点からの反対意見が提言されるケースが増えている印象です。反対意見や反対票が出てくるのは、社外取締役が意見を述べる際の心理的安全性が担保された健全な場になっていることだとポジティブに捉えています。

さらに、取締役会議題の高度化や複雑化が進む中、事前の理解を進め、議論を活性化していくために、2022年より社外取締役向けの事前説明会の場も設けています。そこでさまざまな意見や疑問

問が出されることで、取締役会でのさらに深い議論の実現に繋がっています。同時に、説明を担当する執行側の責任者のトレーニングの場にもなっているようです。

加えて、取締役会以外の場で自由に意見を言い合えるオフサイトミーティングの場も設けています。次期中計についても、現在内容の検討を進めるフェーズにありますが、骨子など早い段階から社外取締役の意見を交え、議論を尽くしていくプロセスを取っています。今後、当社グループとして事業ポートフォリオの適性化を実現するために、次期中計の内容はそのカギを握る重要な位置付けにあります。同時に、その実行のためにはどういった人材が必要かなど、人材戦略・人的資本投資の在り方についても、議論を深めていきたいと考えています。

また、取締役会やオフサイトミーティングでの議論の充実に加え、ガバナンス強化に向けて注力しているのが、取締役トレーニングの充実です。特に、新任社外取締役に対しては、当社グループの理解を踏まえてもらうための研修プログラムを組み、歴史や組織風土、具体的な事業などについてレクチャーするほか、工場や現場を見させていただく機会も設けています。また、私自身が海外の拠点に行く際には、できるだけ社外取締役もお誘いしています。

コロナ禍の期間、しばらく実施できていませんでしたが、当社グループへの理解を深めた上で議論に参加し、その多様な視点を活かしていただくためにも、今後、こうした場を増やしてまいります。

取締役会室を新たに設置、 ガバナンス体制のさらなる進化へ

新たな動きとしては、2024年4月、取締役会の円滑な運営の支援強化を目的に、取締役会室を設けました。これまで秘書室の傘下にあった取締役会事務局機能について、執行側からの分離を図り、中長期戦略を議論する際の議題調整や、取締役トレーニングをはじめとした取締役会運営支援を専門的におこなう部門とし、



取締役会の実効性向上に繋げることを目的としています。取締役会室の機能については、社外取締役からも意見をいただきながら、今後も充実させてまいります。

自動車産業が100年に1度の大変革の時代に入し、当社グループがこれまでとは違う事業領域に挑戦していく中で、グループ統治の在り方も変わっていくでしょう。現在、持株会社体制への移行に向けた検討も開始しています。こうした事業環境や組織体制の変化に合わせ、ガバナンスの在り方も議論すべきテーマも進化させていくことが求められていくでしょう。

今後も当社グループの持続的成長に向け、取締役会是中長期的な戦略に基づいて執行側を監督し、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまへの説明責任をしっかりと果たしてまいります。そのために適切なガバナンス体制の構築、取締役会での透明性ある活発な議論をリードしてまいります。

長期ビジョンの実現に向けた、 事業ポートフォリオの変革を後押しします



社外取締役 監査等委員
永富 史子

社外取締役 監査等委員
安井 金丸

社外取締役 監査等委員
クリスティーナ アメージャン

社外取締役としての役割、現在のガバナンス態勢について

安井 まず全般的なことで申し上げますと、当社は2年前、監査等委員会設置会社に移行しています。取締役会については、業務執行の意思決定を主な役割とする、いわゆる「マネジメントボード」から、監督機能に特化する「モニタリングボード」に移行する過程にあると捉えています。取締役会がモニタリングボードとして十分な機能を発揮できるようになるまでには、解決すべき課題がまだ多くあります。一方で、取締役が取締役会以外の場で自由に意

見が言い合える場としてオフサイトミーティングを設けたことや、取締役会での議論の質を高めるため、議案の事前説明を実施するなど監督機能発揮に向けて効果的な取り組みもなされています。

永富 当社のガバナンスは時代の変化に応える形で進化を遂げてきており、これまでのガバナンス改革を通じ、骨格についてはほぼ出来上がっている状態だと思います。これから進めていかなければならないことは、「意識改革」と「運用体制の高度化」と感じています。今後は、「本質的な議論」をすべき案件をあらかじめ年間計画のような形で決めておき、それを確実に進めていくなど、改善に向

けた工夫も必要です。

取締役会の実効性向上に向けて

安井 監査等委員会設置会社に移行してからの2年間で変わってきた部分はもちろん多くありますが、これまでの慣習で、細かい業務執行について報告・審議されることがまだまだあります。経営戦略など、より大局的かつ中長期的な議論を増やしていくことが現状の課題と思います。既に申し上げたオフサイトミーティングの活用なども、より積極化すべきです。

アメージャン 以前に比べれば、当社の取締役会の運営は確実に改善されていると思います。実効性の高い取締役会では、議論すべきテーマをあらかじめ絞り込み、そのテーマについて取締役会で集中的な議論をおこなうことで監督機能が発揮されると考えています。当社の取締役会でも、新規事業や次期中期経営計画、人的資本、サクセッションにかかる議論など、重要テーマの絞り込みができつつあると思います。その点は、1年前と比べても大きな前進です。中期経営計画の進捗に対するモニタリングなども含め、今後は重要なテーマについての深い議論がなされていくことに期待しています。

永富 マクロな経営討議も重要ですが、一方で、タイムリーな意思決定が必要とされる議案もあり、中長期的な経営の議論とのバランスをとっていくことが重要だと思います。

安井 取締役会で議論すべき内容については、取締役会実効性評価の結果からも確認しましたが、社内取締役と社外取締役の間に意識の差があることを感じています。例えば、社内取締役は、個別の事業についての議論であれば、製品の原価を把握し、それを踏まえて最終的な販売戦略までを緻密に組み立て、検証を済ませた上で議論に臨みます。それに対して社外取締役は、社会の流れを踏まえ、全

※本座談会は2024年5月に実施しました。安井金丸氏は2024年6月25日をもって退任しています。



一般的な経営の観点から議論に臨みます。両者が納得し合えるような議論の在り方については、今後の課題だと思います。

永富 意識の差の問題は、一朝一夕で解決するのは難しいと感じます。その差を埋めるためには、議案を作成・説明する執行側の担当者にも経営・執行両方の視点を備えた人材が必要ですが、時間をかけて育成していくことが大切です。当社では取締役会開催の前に、社外取締役が、付議される議案についての事前説明を受ける機会があり、十分に時間を設け、執行側自身が付議する議案について説明していただきます。事前に前提となる点を確認できることで、取締役会場で本質的な議論をおこなうことができ取締役会の実効性向上に繋がっていると感じます。また、社外取締役からも、さまざまな観点から質問や意見がなされることで、執行側の担当者にとっても経営側の視点を理解するという意味でトレーニングになっているように思います。

強化されつつある社外取締役へのサポート体制

アメージャン ものづくり企業として、現場での取り組みを理解することは、とても大事だと思います。先日見学させていただいた工場では、現場で懸命に働いている従業員の方々と対話することがで



き、現場感をつかめたことは非常に有意義な時間となりました。希望をすれば現場の従業員の方々と対話ができる体制は、大変優れていると感じます。

安井 2024年4月から、取締役会室という組織が新設され、大いに期待を寄せています。取締役会室の機能として期待しているのは、取締役に付議される議案のコントロールです。議論すべきポイントがマネジメント視点でなくモニタリングの視点で設定されているかなど、取締役会での議論の前にアジェンダを整理し、しっかりフィルターをかけてほしいと思います。

永富 取締役会室はまだスタートしたばかりで、具体的な成果までは見えませんが、取締役会のサポート組織として責任と権限が明確になったことは大きな進歩だと思います。社外取締役としても、今後の改善提案などの意見を伝えやすくなり、とても有難く感じています。

アメージャン 今後は、当社グループの事業と関係性の深い産業分野に関する情報や、企業のサステナビリティに関する最新情報など、議論の活性化に繋がるような情報の提供にも期待したいところです。社外取締役が、取締役会の監督機能の発揮や中長期的な議論の活性化に各自の視点から貢献するためには、当社の情報だけではなく業界全体の動向や他社の取り組みなど、より広範囲の背景情報も必要になると思います。この点はまだ当社では不足している部分かと思っています。このような情報提供は社外取締役に対するトレーニングにも繋がりますし、こうした取り組みは当社のみならず日本企業の共通の課題でもあると思います。

指名委員会・報酬委員会での深い議論に向けて

安井 指名委員会では、現在のスキルマトリックスで設定されているスキル項目に対して、今後取締役会として他にどのようなスキルが必要になっていくかについて、継続的な議論が必要かもしれませんが、こうした部分は途上にあります。

永富 役員報酬について、報酬決定プロセスは適正な算出方法によ



り、ルールに従って進められていると認識しています。実際に会社の業績や支給総額の変動状況を見て、ある程度柔軟に対応できる措置もとられています。基本的な考え方があり、その時々状況を踏まえて公平性を保つ仕組みもある点で、特に問題はないものと理解しています。

アメージャン 業績連動型報酬については、中長期的インセンティブ(LTI)の割合がやや小さく、見直しが必要かもしれません。非財務指標には非内燃機関連事業売上比率やCO₂排出量削減率が含まれますが、現状の報酬体系が新規事業を拡大させていくためのインセンティブとして十分かどうかは、より深い議論が必要です。

長期的なビジョンの実現に向けて なすべきことと今後への期待

アメージャン ROIC経営を進めることなど、収益力の強化や資本効率の向上についての議論は大切ですが、当社の取締役会では、より中長期的な課題、つまり新規事業にどう取り組み、これからの収益の柱となるような事業にどう育てていくかについても、もっと議論を深めるべきです。

足元では、中期経営計画で掲げる非内燃機関連事業の売上収益目標



に対し、十分な成果が得られていません。この点に関する議論をもっと深める必要があるほか、長期経営計画で掲げる4つの注力事業分野を踏まえて、どのような“超ビッグピクチャー”を描くのかといった議論は足りていないと思います。

安井 おっしゃるとおりです。中期経営計画では「変えるために、壊す。変わるために、創る。」をスローガンに掲げており、事業ポートフォリオの転換が重要な課題となっています。ただ、具体的にどのような分野で、どのような製品で実現していくのかということまでは、外部に示すことができていません。内燃機関事業で培ってきたお客さまとの信頼関係の中で醸成された企業文化や企業風土を変えていかなければ、新規事業にもなかなか踏み出せません。

また、内燃機関事業のような利益率の高さを、新規事業でも実現していくことはそう簡単なことではありません。そのため、非内燃機関事業においては、今までとは異なる発想で指標管理をおこない育てていく必要があります。

まずは、未来を見据えた人的資本への投資や、サステナビリティ経営への意識をグループ全体が高めることを通じて、企業文化や企業風土を変えていくことが重要と思います。

アメージャン 当社グループのような日本のものづくり企業が新

しい時代で生き残るためには、これまで社内では議論されてこなかった、過去の常識を超える発言にもしっかりと耳を傾けるべきだと思います。経営陣の皆さんからは、現状を冷静に分析し、解決に向けて真摯に学ぼうとする姿勢、新しいことに挑戦しようとする姿勢が感じられます。課題を直視し、常に改善案を提示してくれますし、社外取締役である私の意見に誠実に耳を傾け対話を重ねてくれます。こうしたオープンマインドと学ぶ姿勢を持つことが会社の変革に繋がると思いますし、そのような当社グループの今後に期待してほしいと思います。

私自身は、社外取締役として期待されている役割・責務を果たすことはもちろんですが、取締役会に刺激や緊張感を与えるような発言を通じて、取締役会の活性化に貢献したいと思っています。

永富 当社グループには良い企業風土があります。組織としての一体感があり、目標に向かって一致団結する企業風土です。このような企業グループが大きな変革を進めていくには、経営トップが進

むべき方向性を明確に示し、グループ全体を引っ張っていく強いリーダーシップが必要です。ステークホルダーの皆さまには、変革に向けて力強く先導する経営陣のリーダーシップに注目していただきたいです。

安井 社外取締役として取締役会に出席して感じていることは、当社グループがさまざまなステークホルダーに配慮しながら真摯に経営をおこなっているということです。ただ、避けなければならないのは、多様なステークホルダーに配慮しすぎて目的地を見失ってしまうことです。

私たちはビジョンの実現に向けて、何を壊し、何を創るのかを決めなければなりません。それを決めることによって初めて、私たちは企業価値を継続的に向上させることができます。ステークホルダーの皆さまには、当社グループが目標を定め、確かな道筋を進んでいくさまを見守っていただければと思います。





取締役 (2024年7月1日現在)

代表取締役 取締役会長
尾堂 真一
1954年4月3日生



- 1977年4月 当社入社
 - 2003年2月 当社自動車関連事業本部営業本部海外市販部長
 - 2005年7月 米国特殊陶業株式会社社長
 - 2007年6月 当社取締役
 - 2010年6月 当社常務取締役
 - 2011年6月 当社代表取締役社長
 - 2012年4月 当社代表取締役社長 社長執行役員
 - 2016年4月 当社代表取締役会長兼社長 社長執行役員
 - 2019年4月 当社代表取締役会長 (現在に至る)
 - 2020年5月 一般社団法人日本自動車部品工業会会長
- 保有株式数：37,176株
在任期間：17年*
*2012年に執行役員制度を導入する以前の旧制度も含めた在任期間

代表取締役 取締役社長 社長執行役員
全事業・グループ内部監査本部・戦略ポートフォリオ室管理、
グローバル戦略本部長
川合 尊
1962年10月13日生



- 1987年4月 当社入社
 - 2011年2月 当社自動車関連事業本部センサ事業部第2技術部長
 - 2012年4月 当社執行役員
 - 2015年4月 当社常務執行役員
 - 2015年6月 当社取締役 常務執行役員
 - 2016年4月 当社取締役 専務執行役員
 - 2019年4月 当社代表取締役社長 社長執行役員 (現在に至る)
- 保有株式数：19,136株
在任期間：9年

代表取締役 取締役副社長 副社長執行役員
社長補佐、サステナビリティ戦略室、
コーポレートコミュニケーション室・Niterra Venturesカンパニー管理
松井 徹
1962年2月14日生



- 1984年4月 当社入社
 - 2011年4月 欧州NGKスパークプラグ有限公司(現:Niterra EMEA有限公司)社長
 - 2013年10月 当社自動車関連事業本部営業本部直販部長
 - 2014年12月 上海特殊陶業有限公司社長
 - 2015年4月 当社執行役員
 - 2016年7月 特殊陶業美業(上海)有限公司社長
 - 2018年4月 当社常務執行役員
 - 2018年6月 当社取締役 常務執行役員
 - 2019年4月 当社取締役副社長 副社長執行役員
 - 2020年4月 当社代表取締役副社長 副社長執行役員 (現在に至る)
- 保有株式数：12,397株
在任期間：6年

社外取締役
土井 美和子
1954年6月2日生



- 1979年4月 東京芝浦電気株式会社(現:株式会社東芝)入社
 - 2005年7月 株式会社東芝研究開発センター 技監
 - 2008年7月 同社研究開発センター 首席技監
 - 2014年4月 独立行政法人情報通信研究機構
(現:国立研究開発法人情報通信研究機構) 監事 (非常勤) (現在に至る)
 - 2015年6月 株式会社野村総合研究所社外取締役
 - 2017年4月 奈良先端科学技術大学院大学理事 (非常勤) (現在に至る)
 - 2019年6月 株式会社三越伊勢丹ホールディングス社外取締役
 - 2020年4月 東北大学理事 (非常勤) (現在に至る)
 - 2020年6月 株式会社SUBARU社外取締役 (現在に至る)
 - 当社社外取締役 (現在に至る)
- 保有株式数：3,336株
在任期間：4年

社外取締役
高倉 千春
1959年12月22日生



- 1983年4月 農林水産省入省
 - 1992年5月 米国Georgetown大学MBA取得
 - 1993年8月 株式会社三和総合研究所
(現:三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社) コンサルタント
ファイザー株式会社 人事部企画担当部長
ノバルティスファーマ株式会社 人事・コミュニケーション本部 人財組織部長
 - 1999年7月 ナビティスファーマ株式会社 人事アドバイザー
 - 2006年10月 味の素株式会社 理事・グローバル人事部長
 - 2014年4月 ロート製薬株式会社 人事アドバイザー
 - 2020年6月 同社取締役 人財・Well-being経営推進本部長
 - 2021年6月 当社社外監査役
 - 2022年4月 ロート製薬株式会社取締役 CHRO
 - 2022年6月 当社社外取締役 (現在に至る)
 - 2023年6月 野村不動産ホールディングス株式会社社外取締役 (現在に至る)
 - 三井住友海上火災保険株式会社社外取締役 (現在に至る)
- 保有株式数：1,301株
在任期間：3年(2021年6月から2022年6月までの社外監査役在任期間1年を含む)

社外取締役
三村 孝仁
1953年6月18日生



- 1977年4月 テルモ株式会社入社
 - 2002年6月 同社執行役員
 - 2003年6月 同社取締役執行役員
 - 2004年6月 同社取締役 上席執行役員
 - 2007年6月 同社取締役 常務執行役員
 - 2008年4月 同社取締役 常務執行役員
ホスピタルカンパニー 統轄、営業統轄部管理
同社取締役 常務執行役員 中国・アジア統轄
同社取締役 常務執行役員 中国総代表
同社取締役 専務執行役員
 - 2009年6月 泰尔茂(中国)投資有限公司 董事長兼總經理
 - 2010年4月 テルモ株式会社 代表取締役 会長
 - 2011年8月 一般社団法人日本医療機器産業連合会 会長
 - 2017年4月 テルモ株式会社 代表取締役 会長
 - 2022年4月 同社顧問
株式会社オートバックスセブン社外取締役 (現在に至る)
 - 2022年6月 三井化学株式会社社外取締役 (現在に至る)
 - 当社社外取締役 (現在に至る)
- 2023年6月
- 保有株式数：1,246株
在任期間：1年

社外取締役
真茅 久則
1958年5月2日生



- 1982年4月 富士写真フイルム株式会社
(現:富士フイルムホールディングス株式会社) 入社
 - 2015年6月 富士フイルム株式会社 執行役員
 - 2016年12月 同社取締役執行役員
 - 2017年6月 富士ゼロックス株式会社
(現:富士フイルムビジネスイノベーション株式会社)
取締役 常務執行役員
同社取締役 専務執行役員
代表取締役社長・CEO
 - 2022年4月 同社取締役 会長
 - 2024年6月 当社社外取締役 (現在に至る)
- 保有株式数：1,000株
在任期間：新任

取締役 常勤監査等委員
磯部 謙二
1963年8月9日生



- 1986年4月 当社入社
 - 2011年7月 当社経理部長
 - 2013年4月 当社経営企画部長兼広報室長
 - 2015年12月 当社経営管理本部経理部長兼広報室長
 - 2016年4月 当社執行役員
 - 2018年6月 当社取締役執行役員
 - 2019年4月 当社取締役 上席執行役員
 - 2022年6月 当社上席執行役員
 - 2024年4月 当社常勤顧問
 - 2024年6月 当社取締役 常勤監査等委員 (現在に至る)
- 保有株式数：16,124株
在任期間：4年(2018年6月から2022年6月までの取締役在任期間4年を含む)

社外取締役 監査等委員
永富 史子
1952年11月28日生



- 1981年4月 弁護士登録、峰須賀法律事務所入所
 - 1989年3月 同所退所
 - 1989年4月 永富法律事務所開設 (現在に至る)
 - 2006年5月 株式会社UCS社外監査役
 - 2015年6月 中電有力株式会社社外監査役 (現在に至る)
 - 2017年6月 当社社外監査役
 - 2022年6月 当社社外取締役 監査等委員 (現在に至る)
- 保有株式数：3,578株
在任期間：7年(2017年6月から2022年6月までの社外監査役在任期間5年を含む)

社外取締役 監査等委員
Christina L. Ahmadjian
クリスティナ アメージャン
1953年3月5日生



- 1995年1月 コロンビア大学ビジネススクール 助教授
 - 2001年10月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科 助教授
 - 2004年1月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科 教授
 - 2009年6月 エーザイ株式会社社外取締役
 - 2010年4月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科 研究科長
 - 2012年4月 一橋大学大学院商学研究科 教授
 - 2012年6月 三菱重工業株式会社社外取締役
 - 2014年6月 株式会社日本取引所グループ社外取締役
 - 2018年4月 一橋大学大学院経営管理研究科 教授
 - 2018年4月 住友電気工業株式会社社外取締役 (現在に至る)
 - 2019年3月 アサヒグループホールディングス株式会社社外取締役 (現在に至る)
 - 2021年6月 日本電気株式会社社外取締役 (現在に至る)
 - 2022年4月 一橋大学名誉教授 (現在に至る) 立教大学特任教授
 - 2022年6月 当社社外取締役 監査等委員 (現在に至る)
 - 2024年4月 北海道大学理事 (非常勤) (現在に至る)
- 保有株式数：345株
在任期間：2年

社外取締役 監査等委員
内山 英世
1953年3月30日生



- 1975年11月 アーサーヤング会計事務所入所
 - 1979年12月 監査法人朝日会計社(現:有限責任あずさ監査法人) 入社
 - 1980年3月 公認会計士登録
 - 1999年7月 朝日監査法人(現:有限責任あずさ監査法人) 代表社員
 - 2002年5月 同監査法人 本部署理事
 - 2006年6月 あずさ監査法人(現:有限責任あずさ監査法人) 専務理事
 - 2010年6月 同監査法人 理事長
KPMGジャパン チェアマン
KPMGアジア太平洋地域 チェアマン
KPMGジャパン CEO
 - 2015年9月 朝日税理士法人顧問 (現在に至る)
 - 2016年6月 オムロン株式会社社外監査役
 - 2017年6月 SOMPOホールディングス株式会社社外監査役
 - 2018年6月 エーザイ株式会社社外取締役
 - 2019年6月 SOMPOホールディングス株式会社社外取締役
 - 2024年6月 当社社外取締役 監査等委員 (現在に至る)
- 保有株式数：0株
在任期間：新任

*取締役就任以前に監査役を務めていた取締役については、取締役および監査役としての在任年数を通算しています。
**保有株式数は2024年3月31日時点の数値です。また、日本特殊陶業役員持株会における本人持分を含めています。

執行役員については当社ウェブサイトをご覧ください。 <https://www.ngkntk.co.jp/corporate/profile/executive/>

リスクマネジメント方針

私たちは、グローバルな視点でグループを取り巻く経営環境の変化やリスクの多様化に適応し、経営資源の損失を低減もしくは回避するようリスクマネジメントを推進して、企業価値の向上に努めます。

行動指針

- ・グローバルかつ長期的な視点で、経営目標の達成を阻害するリスクを捉え、計画的、組織的にリスクの未然防止に努めます。
- ・万一リスクが顕在化した場合は、ステークホルダーへの影響を最小限に抑え、信頼の維持と再発防止に努めます。

推進体制

当社グループは、リスクマネジメントの最高責任者を代表取締役社長、推進責任者をビジネスマネジメント室管理役員として、リスクを未然に防ぐ「リスク管理」と、重大なリスクが発現したときに対処する「危機管理」を一元化させたリスクマネジメント体制の整備と運用を図っています。また、リスクマネジメントの最高責任者が任命した執行役員を委員長とするリスクマネジメント委員会(年2回の定例会および必要に応じて臨時会を開催)を専門委員会の一つとして設置し、取締役会の諮問機関であるCSR・サステナビリティ委員会(委員長は社外取締役)の監督のもと、全社的なリスクマネジメントを実践しています。

2023年度はリスクマネジメント委員会を2回開催し、優先リスクへの対応、リスクマップの更新などについて報告、議論しました。

全社的リスクマネジメント

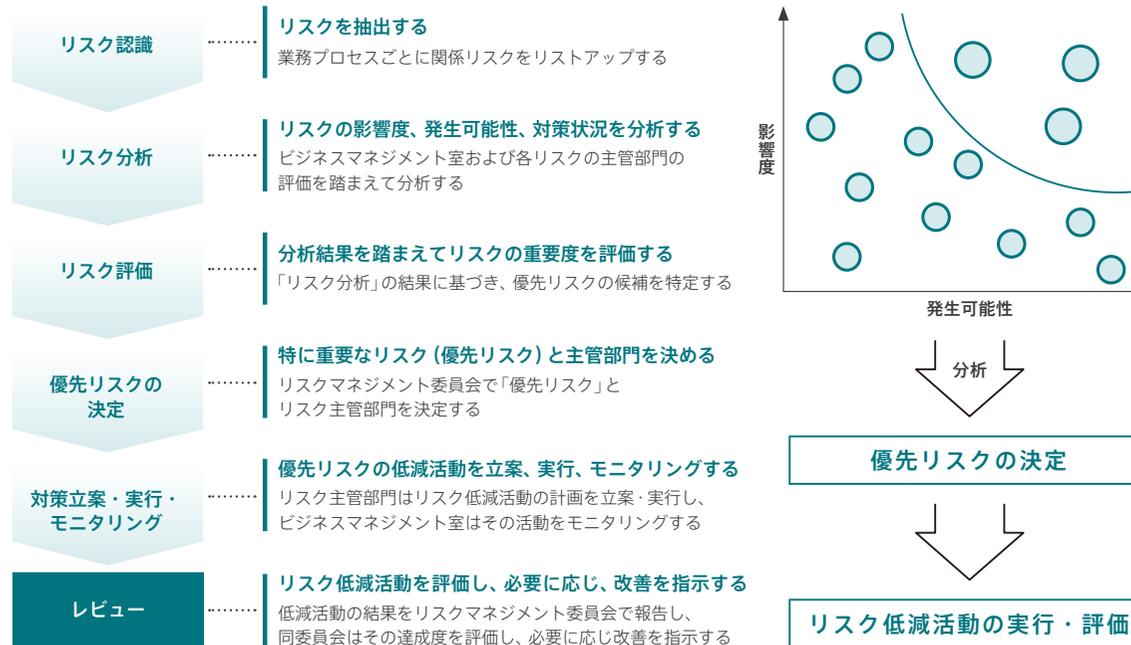
事業等のリスクについて業務プロセスごとに具体的なリスクを抽出し、全社的な見地で事業存続や目標達成に大きな影響を及ぼすか否かを、影響度と発生可能性、およびその対策状況を分析して評価しています。重点的な対応が必要と評価されたリスクは「優先リスク」として主管部門を定めてリスクの低減活動を推進するとともに、リスクマネジメント委員会で低減活動の状況を確認しています。2023年度は優先リスクを3件定め、その低減に取り組みました。なお、事業等のリスクのうち、(8)環境、(9)情報セキュリティ、(12)事業投資などのテーマは「優先的に取り組む課題」としても取り上げており、サステナビリティ経営上の重要課題として認識されています。

事業等のリスク

- | | |
|----------------------|----------------------|
| (1) 世界情勢・為替変動に関するリスク | (8) 環境に関するリスク |
| (2) 事業環境に関するリスク | (9) 情報セキュリティに関するリスク |
| (3) 製品品質に関するリスク | (10) 人財確保に関するリスク |
| (4) 技術開発に関するリスク | (11) 法令・規制・訴訟に関するリスク |
| (5) 知的財産に関するリスク | (12) 事業投資に関するリスク |
| (6) 原材料・部品の調達に関するリスク | (13) 感染症に関するリスク |
| (7) 自然災害に関するリスク | (14) 人権侵害に関するリスク |

※リスクに対する取り組みは第124期有価証券報告書のP.28をご確認ください。

<https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS06537/902030bd/5ccc/4038/8707/ac49661add67/S100TQKH.pdf>



事業継続マネジメント(Business Continuity Management: BCM)

地震など大規模災害時におけるさまざまな事象を想定した事業継続マネジメントの活動を実施しています。大規模災害などに遭遇しても被害を最小限にとどめ、万一の操業停止時にもいち早く生産を再開し、お客さまのサプライチェーンを維持できるように、グループ全社で事業継続計画(BCP)を策定して初動体制や復旧手順を定めているほか、定期的にBCP訓練を実施するなど、防災・減災に取り組んでいます。また、新型コロナウイルスをはじめとする感染症についても、今後の不測の事態にも備える体制の整備・維持に継続して取り組んでいます。

※主な取り組みは当社ウェブサイトをご覧ください。 <https://ngkntk.disclosure.site/ja/themes/183/>

コンプライアンス方針

私たちは、企業が社会の一員であることを認識し、企業倫理を高め、法令、社内規則、国際ルール、社会規範の精神・趣旨を理解することにより社会の要請に適切に応え、国際社会から信頼される企業を目指します。

行動指針

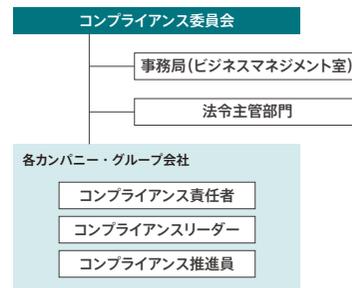
- ・法令等を遵守することはもとより、社会人としての良識と責任を持って誠実に行動します。
- ・高い倫理観と正しい知識を持って自主的に行動することで問題を未然に防止するよう、全従業員に定期的に教育と啓発をおこないます。
- ・腐敗行為防止についても関連する法令等の遵守のもと、直接的にも間接的にも、腐敗行為（贈収賄、利益相反、インサイダー取引、反競争的慣行、資金洗浄、政治・行政との不適切な関係等）に関与せず、誠実な事業活動をおこないます。
- ・万一、問題が発生した場合には、速やかに事態を収拾して説明するとともに、原因を究明して再発防止に努めます。

推進体制

当社グループは、コンプライアンスの向上を図るため、代表取締役を委員長とするコンプライアンス委員会（年2回の定例会および必要に応じて臨時会を開催）を設置しています。コンプライアンス委員会は、取締役会の諮問機関であるCSR・サステナビリティ委員会（委員長は社外取締役）の監督のもと、コンプライアンス違反の未然防止活動や、違反行為があった場合の対応などについての指導・監視などをおこなっています。

2023年度はコンプライアンス委員会を2回開催し、法令改正への対応、コンプライアンス活動の状況、海外グループ会社での内部通報制度の有効性向上、コンプライアンス意識調査結果とフォロー活動などについて報告、議論しました。

コンプライアンス推進体制



教育・啓発

役員・従業員のコンプライアンス意識・知識を高めるため、各部門のコンプライアンス推進員を通じた情報共有や周知をおこなうとともに、階層別研修のほか、会社や社会におけるルールをまとめた『コンプライアンスガイドブック』、身近に起こり得る事例を取り上げた『コンプライアンス通信』、階層別に期待される役割・振る舞いを解説した『コンプライアンス推進の心得（管理職編/中堅社員編）』などを用いて、教育・啓発活動を継続して実施しています。

また、コンプライアンス意識調査をおこない、会社のルールや制度についての従業員の理解度の確認や、各職場風土やコンプライアンスリスクの洗い出しをおこなっています。2023年度は国内グループ約8,000名を対象に調査を実施しました。意識調査の結果を各職場にフィードバックするとともに、課題がある部門を抽出してヒアリングをするなど、改善活動を継続して実施しています。

内部通報制度

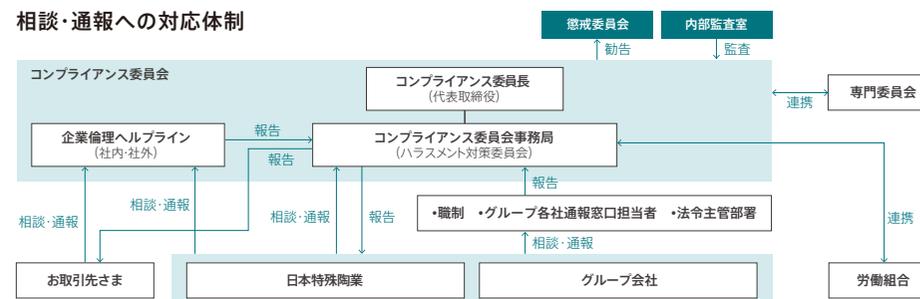
従業員やお取引先さまがコンプライアンスに関する相談・通報ができる、内部通報制度「企業倫理ヘルプライン」を整備しています。

コンプライアンス委員会事務局を社内の窓口として設置するほか、社外の民間専門業者にも設置し、勤務時間外や休日の相談・通報を可能にするなど、利便性の向上を図っています。匿名での相談・通報も受け付けており、通報者が特定されたり、通報によって不利益を被ったりすることがないように、通報者の保護を徹底しています。窓口では、ハラスメントを含むあらゆるコンプライアンス違反、あるいはそのおそれのある行為を知った時の相談・通報を受け付けており、受け付けた相談・通報については、事実関係を調査し、問題が確認された場合は速やかに対処しています。

2023年度は、グループ会社からの相談も含め、111件の相談・通報がありました。その内容には、労務関連・社内規則関連などがあり、問題が確認された事案は、速やかに解決し、是正を実施しました。

本制度は、研修や社内イントラネットを利用した啓発、ポスターの掲示、携行カードの配布などにより、継続的に周知しています。また、海外グループ会社においてもそれぞれに窓口を設置し、相談・通報できる体制を整えています。

相談・通報への対応体制



コンプライアンス関連の取り組み

腐敗行為の防止への取り組み

企業行動規範に定める「公正、透明、自由な競争ならびに適正な取引をおこなう。また、政治、行政との健全かつ正常な関係を保つ。」に従い、国連グローバル・コンパクトの参加企業として、腐敗行為の防止に取り組んでいます。

従業員に配付する『コンプライアンスガイドブック』には、政治献金への関与、贈収賄の禁止など、腐敗行為の防止に関するルールを定めています。また、「贈答および接待の授受に関する行動指針」を示し、従業員が不適切な行為をおこなわないよう啓発しています。慈善寄付についても、その内容・用途が法令に違反していないことを確認しています。海外グループ会社においても、従業員への教育および現地法の調査を実施しています。万一、腐敗防止に反する事案があった場合には、コンプライアンス委員会を中心に対応することとしています。

競争法に関する取り組み

2014年度に判明した競争法(独占禁止法)違反を重く受け止め、競争法コンプライアンスを推進する体制を整備し、内外の法令遵守徹底に努めています。日本国内においては『独占禁止法コンプライアンスマニュアル』を策定して従業員に周知するとともに、役員向けも含めて各種社内セミナーを実施しています。さらに競争法違反再発防止モニタリングのため、社内Eメール監査システムを導入しています。海外グループ会社においては、当社に対して競争法コンプライアンスの活動状況を定期的に報告するとともに、当社の競争法法務・コンプライアンスチームが遵守体制や運用状況についての監査を実施し、ルールが周知徹底されていることを確認しています。また、専門家を招いてセミナーを実施しています。国内外で教育や監査などを継続して実施し、競争法の遵守を徹底していきます。

輸出に関する取り組み

国際社会の平和および安全確保のための輸出管理の国際的な枠組み(国際輸出管理レジーム)に則った外国為替および外国貿易法に基づく国内法規制の遵守はもちろんのこと、米国法規制(EAR)にも対応すべく、社内の輸出管理体制を整えています。

また、関係部門に対して、輸出管理に関する啓発活動や点検活動を継続的に実施して法令を遵守した輸出管理の徹底と強化を図るとともに、軍事転用可能な貨物や機微技術の流出防止についても注力し、国際情勢の不安定化の防止に努めています。

税務方針

私たちは、租税に関する法令等の精神・趣旨を理解することにより社会の要請に適切に応え、国際社会から信頼される企業を目指します。

行動指針

- 各国における法人税をはじめとする税法、ならびにOECD移転価格ガイドライン、BEPS行動計画、グループ内取引における独立企業間価格による価格設定など国際的な税務のスタンダードを遵守し、社会的責任を果たしていきます。
- 租税に関する法令遵守を確実に実行するため、税務に関する知識の向上、正しい理解に努め、

また税務当局に対して誠実な態度を持って、信頼性と透明性を高めていきます。

- 各国における適切な申告・納税に努めることで税務リスクを管理し、株主価値を高めていきます。
- 租税回避を意図したタックスヘイブンや軽課税国への利益移転行為や対策をおこないません。

推進体制

税務については財務担当役員が統括しています。重要事項については必要に応じて経営会議または取締役会に報告しています。税務実務は、当社経理部門とグループ会社の経理部門とが連携を図りながら進めています。グループ会社より定期的に、税務を含む財務状況等、職務の執行に係る報告を受けています。そして、案件に応じて適宜、業務に関する指導をおこなっています。

税務に関する取り組み

税務コンプライアンス

当社グループは、適切な税務コンプライアンスを徹底するため、OECD等国際機関が公表する国際的な税務基準やガイドラインに準拠し、各事業拠点において、各国・地域の税務に関する法令・規則に従い、適時かつ適切な税務申告と納税をおこなっています。

税務リスク

事業活動における税務リスクに対して、事前に十分な検討をおこなっています。必要に応じて税務専門家に対して助言・指導などを依頼しています。

税務プランニング

納税の社会的意義を十分認識した上で、事業目的の達成のための適切かつ有効な税務プランニングをおこなうことは重要であると認識しています。法令・諸規則の制定趣旨を踏まえながら、二重課税の排除、優遇税制の有効活用等により、連結キャッシュ・フローの最大化に取り組んでいます。

税務当局との関係

当社グループは各国の税務当局との対応を、誠意をもって適切におこない、良好な関係の構築・維持に務めています。当局との見解の相違が生じた場合には、建設的な対話を通して、その解消に努めます。

情報セキュリティ方針

私たちは、保有するすべての情報資産を経営資源の一つと位置付け、これを適正に保護し、有効活用をすることで事業の健全な維持、発展を目指します。

行動指針

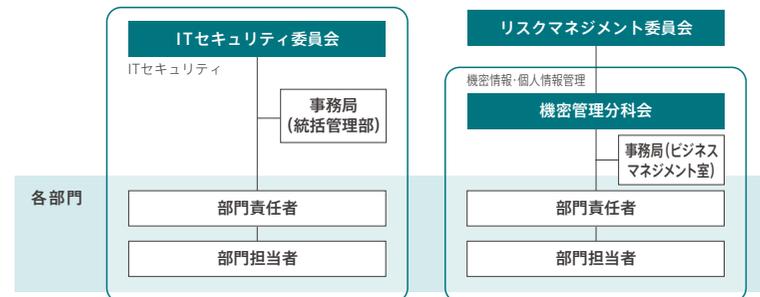
- お客さまからお預かりした情報、当社グループが保有するノウハウや知的財産、および個人情報等を含めたすべての情報資産を保護・管理する規程を定め、体制と責任を明確化します。
- 情報セキュリティに関する法令、規則等を遵守します。
- 情報資産を取り扱うすべての役員と従業員に対して、情報セキュリティの重要性および具体的な遵守事項の教育をおこないます。
- すべての情報資産に対する機密性、完全性、可用性の維持・向上に向けた情報インフラの最新化を継続的に実施します。
- 日々進展する情報技術の高度化がもたらす情報漏洩リスクに対応するため、事故の未然防止への取り組みを推進します。万一事故が発生した場合は、被害を最小限にとどめるとともに再発防止策を講じます。

推進体制

当社グループは、取締役会の諮問機関であるCSR・サステナビリティ委員会(委員長は社外取締役)の監督のもと、Digital分野であるITセキュリティおよび機密情報・個人情報管理の領域別に推進体制を整備し、双方で連携して情報セキュリティの強化を図っています。

AIを用いた攻撃など益々サイバー攻撃の脅威が増すITセキュリティについては、ITセキュリティ委員会(年2回の定例会および必要に応じて臨時会を開催)を設置し、DX戦略室担当執行役員を委員長、ITシステムカンパニーの統括管理部門長および本社機構・各カンパニーの企画部門などの主な部門の責任者を委員として、全社的なITセキュリティの活動状況を確認して適切な対策を推進しています。2023年度は2回開催し、インシデント、ITセキュリティ強化に向けた活動、ISMS活動などについて報告、議論しました。機密情報・個人情報管理については、リスクマネジメント委員会の傘下に機密管理分科会(年1回の定例会および必要に応じて臨時会を開催)を設置し、ビジネスマネジメント室担当執行役員を分科会長、各部門の責任者を委員として、機密情報・個人情報管理に関するリスクの低減を推進しています。2023年度は機密管理分科会を1回開催し、インシデント報告、注意喚起などを実施しました。なお、各部門においては、ITセキュリティおよび機密情報・個人情報管理の領域ごとに配置された責任者と担当者が、情報セキュリティ活動をリードしています。

情報セキュリティの推進体制



情報セキュリティマネジメントシステム

企業や組織を脅かす情報セキュリティ上のリスクに対し、継続的に対応していくため、情報セキュリティを優先的に取り組む課題に設定し、ISO27001相当の情報セキュリティマネジメントシステムの構築を進めています。2023年度は、ITセキュリティおよびITシステムに関する監査をすべての拠点で実施し、不備事項を特定して是正しました。今後も毎年実施し、セキュリティレベルの向上を図っていきます。

なお、一部自動車メーカーの要請により、自動車業界のサプライチェーンを対象とする情報セキュリティの審査基準であるTISAX認証を取得しています。

情報セキュリティインシデントへの対応

情報セキュリティインシデントに対応するための組織CSIRT(Computer Security Incident Response Team)を構築しています。

インシデント発生時には、CSIRTにて速やかに事実を整理・確認し、インシデントのレベルを判断した上で対処しています。また、再発防止策としてナレッジの蓄積・共有なども実施しています。インシデント発生後の対応はもちろんのこと、事前の防御にも努めており、事前・事後の両輪で、レベルや成熟度の向上を図っています。

また、CSIRTは、『CSIRT通信』を毎月発行し、従業員に情報セキュリティに関する最新情報の周知や注意喚起をおこなっています。緊急度の高い注意喚起が必要になった際は、具体的な注意事項を記載した速報版を発行するなど、インシデントの未然防止に取り組んでいます。

個人情報の保護

EU(欧州連合)の一般データ保護規則(GDPR)、日本の個人情報保護法など、世界的に個人情報の保護強化が進んでいます。当社グループにおいても各々社内規程を設けて、お客さまや従業員などの個人情報の保護、管理、取り扱いを徹底しています。



04

Company information_data

会社情報・データ

11年間財務サマリ

日本基準

IFRS

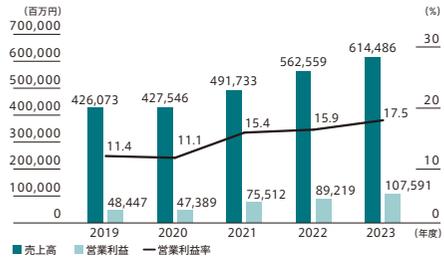
(単位:百万円)

(年度)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
売上収益	329,758	347,636	383,272	372,919	409,912	425,013	426,073	427,546	491,733	562,559	614,486
営業利益又は営業損失(△)	51,661	62,196	66,284	53,595	67,279	58,385	48,447	47,389	75,512	89,219	107,591
経常利益又は経常損失(△)	54,960	67,907	64,483	55,559	69,094	59,258	—	—	—	—	—
親会社の所有者に帰属する当期利益又は当期損失(△)	32,704	36,753	30,815	25,602	44,335	42,638	33,698	38,367	60,200	66,293	82,646
設備投資額	41,034	36,372	45,339	36,328	37,591	56,587	51,004	33,444	29,589	31,335	41,173
減価償却費	11,567	13,337	16,834	19,601	20,920	23,979	31,952	34,700	37,940	39,194	39,814
研究開発費	19,400	21,337	23,123	23,416	25,283	28,072	28,315	26,115	23,685	27,887	27,848
営業キャッシュ・フロー	54,697	36,593	56,465	49,764	65,707	43,704	59,787	63,397	71,910	69,305	118,179
投資キャッシュ・フロー	△61,148	△12,865	△82,331	△53,410	△26,422	△48,380	△52,926	△42,523	10,234	△37,375	△92,157
フリー・キャッシュ・フロー	3,541	13,995	△25,866	6,335	29,636	△21,356	4,627	41,398	69,713	34,382	33,364
支払配当金	5,223	7,181	8,487	9,055	10,823	14,601	14,435	12,230	20,792	33,839	33,068
資本合計	302,793	343,380	341,044	354,710	388,115	401,505	399,737	451,626	517,988	563,739	638,300
資産合計	458,148	485,497	526,103	563,801	599,972	629,417	663,374	771,293	823,181	903,102	975,719
有利子負債	57,339	46,153	80,212	99,275	98,115	110,755	152,946	197,194	165,268	198,222	190,840
											(単位:円)
1株当たり当期利益又は1株当たり当期損失(△)	150.26	168.88	141.60	119.44	209.37	204.74	163.06	188.59	296.04	326.09	409.47
1株当たり親会社所有者帰属持分	1,381.38	1,566.80	1,557.16	1,660.06	1,837.46	1,917.04	1,946.10	2,206.18	2,530.01	2,772.61	3,181.33
1株当たり配当金	28.00	36.00	42.00	42.00	60.00	70.00	70.00	60.00	102.00	166.00	164.00
営業利益率(%)	15.7	17.9	17.3	14.4	16.4	13.7	11.4	11.1	15.4	15.9	17.5
当期利益率(%)	9.9	10.6	8.0	6.9	10.8	10.0	7.9	9.0	12.2	11.8	13.4
売上高総利益率(%)	32.6	35.8	35.6	33.0	34.6	33.8	31.4	30.5	31.8	35.2	36.8
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)(%)	11.5	11.4	9.1	7.4	12.0	10.9	8.4	9.1	12.5	12.3	13.8
総資産当期利益率(ROA)(%)	7.9	7.8	6.1	4.7	7.6	6.8	5.1	5.0	7.3	7.3	8.5
投下資本利益率(ROIC)(%)	11.0	11.6	11.4	8.5	10.0	8.2	6.3	5.5	7.9	8.6	9.5
親会社所有者帰属持分比率(%)	65.6	70.2	64.4	62.5	64.3	63.4	59.7	58.2	62.5	62.4	65.4
総資産回転率(回)	0.8	0.7	0.8	0.7	0.7	0.7	0.8	0.6	0.6	0.6	0.65
配当性向(%)	18.6	21.3	29.7	35.2	28.7	34.2	42.9	31.8	34.5	50.9	40.1



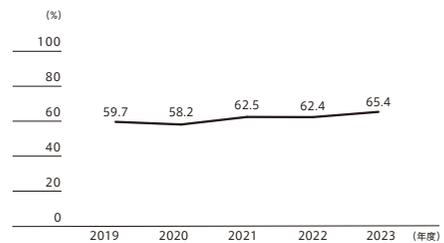
財務ハイライト

売上高／営業利益／営業利益率



自動車関連ではコロナ禍の収束と半導体供給不足の緩和を背景とする自動車生産の回復により前年並みの販売数量となるも、価格転嫁の実施が売上収益を押し上げました。一方、半導体関連の事業では市況低迷による需要軟化の影響を受けています。利益面では、為替の円安進行による影響を受け、売上収益・営業利益ともに過去最高となりました。

親会社所有者帰属持分比率



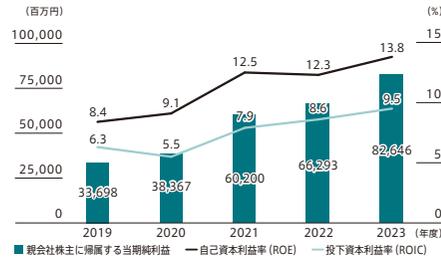
配当や自己株式取得の実施により株主還元を充実させた一方で、順調な業績を背景とした利益剰余金の増加や為替影響により、親会社所有者帰属持分比率は3.0%の増加となりました。

設備投資額／減価償却費



自動車関連は、既存設備の更新や生産の効率化を中心に投資をおこなっています。中長期的成長に向けた非内燃機関事業への投資についても引き続き実施しています。

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



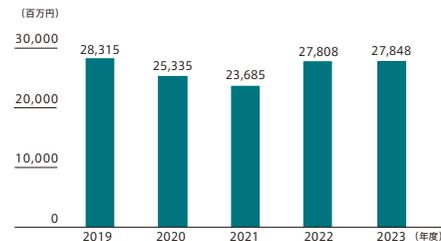
コロナ禍からの回復に伴う在庫過多の解消や戦略的備蓄の解消による棚卸資産の減少に加え、自動車関連事業での好調な業績や為替の円安進行を背景に、ROEは前期比で1.5%のプラス、ROICは前期比で0.9%のプラスとなり、1年前倒しで中期経営計画の目標値を達成することが出来ました。

1株当たり当期利益／1株当たり配当金／配当性向



配当性向は、中期経営計画で掲げた40%が基本方針です。また、適正資本水準を超える部分については、自己株式取得を含む株主還元の対象としています。その結果、2023年度の配当金は年間164円となりました。

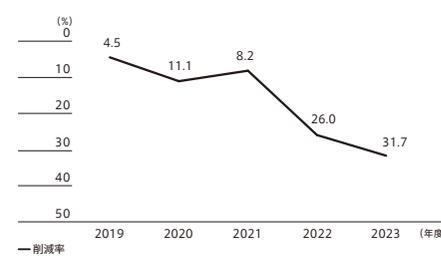
研究開発費



当社は売上収益に対して約5~6%を研究開発費に充てています。2023年度の研究開発費率は4.5%となりました。

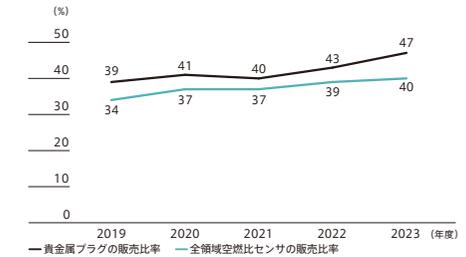
非財務ハイライト

CO₂排出量の削減率



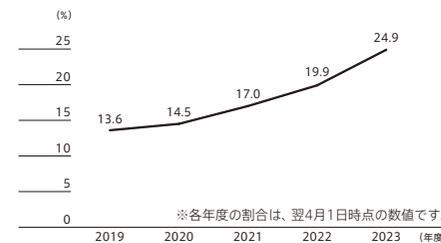
優先的に取り組む課題として、CO₂排出量を2030年度までに2018年度比で30%削減することを目標としています。省エネルギー活動、太陽光発電による創エネルギー、CO₂フリー電力の採用などにより、2023年度の排出量は2030年度の目標値をクリアしました。

環境配慮製品の販売比率



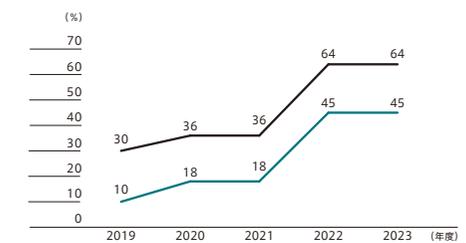
優先的に取り組む課題として、環境配慮製品「日特グリーンプロダクツ」の一種である貴金属プラグ、全領域空燃比センサの販売比率を50%以上にすることを目標としています。販売比率は、目標に向かって推移しています。

管理職の女性・外国籍・キャリア採用比率(単体)



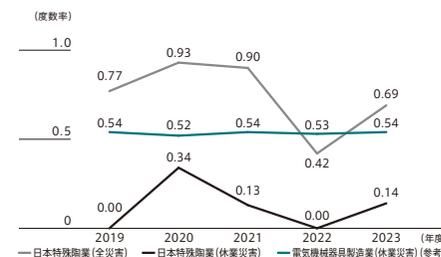
優先的に取り組む課題として、管理職に占める女性・外国籍・キャリア採用の比率を25%にすることを目標としています。女性管理職候補者の意識啓発活動や即戦力となるキャリア採用を行った結果、2023年度は24.9%に上昇しました。

社外取締役比率／女性・外国籍取締役比率



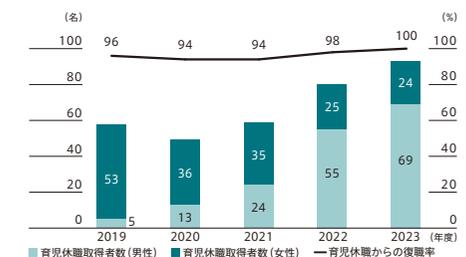
優先的に取り組む課題として、2030年度までに社外取締役比率を3分の1以上にすること、女性・外国籍取締役比率を30%以上にすることを目標としています。2022年度から、社外取締役比率および女性・外国籍取締役比率のどちらも目標を達成しています。

災害度率数(単体)



2023年度の業務上災害の発生件数は5件(前年度:3件)で、全度率は0.69(前年度:0.42)でした。設備調整中の災害や、非定常作業中の災害等が発生しました。

育児休職取得者数／育児休職からの復職率(単体)



男性の育児休職取得者数が増加傾向にあります。また、育児休職からの復職率は高い水準で推移しています。



会社概要 (2024年3月31日現在)

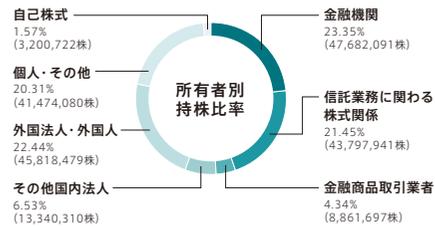
日本特殊陶業株式会社

本社 〒461-0005 名古屋市東区東桜一丁目1番1号
アーバンネット名古屋ネクスタビル
創立 1936年(昭和11年)10月
従業員数 単体: 3,622名
連結: 15,980名

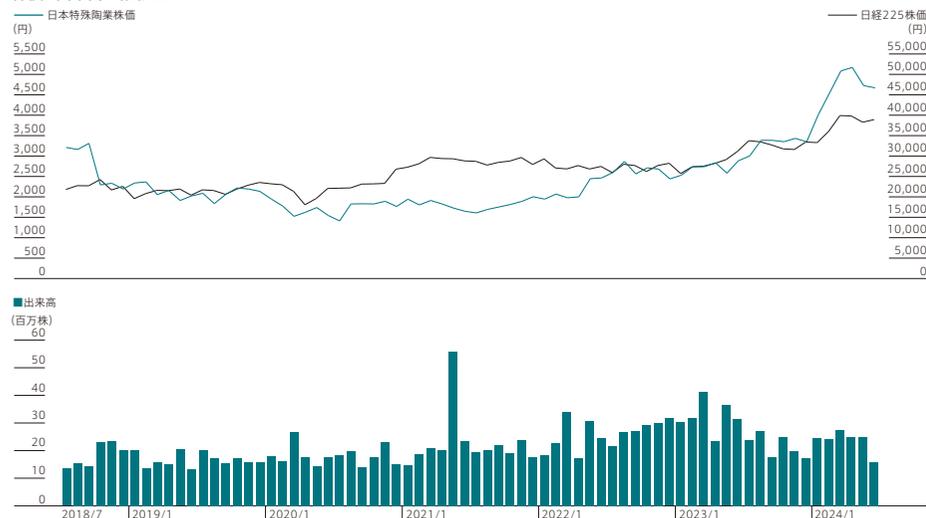
株式の状況 (2024年3月31日現在)

資本金 478億69百万円
発行可能な株式の総数 390,000,000株
発行済株式の総数 204,175,320株
上場証券取引所 東京証券取引所 プライム市場
名古屋証券取引所 プレミア市場
株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行株式会社
会計監査人 有限責任 あずさ監査法人
株主数 116,458名

所有者別持株比率 (2024年3月31日現在)



株価・出来高の推移 (2024年6月末時点)



※出来高はToSTNet取引を除く。

大株主の状況 (2024年3月31日現在)

株主名	所有株式数 (千株)	発行済株式総数に対する所有株式数の割合 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	27,805	13.83
明治安田生命保険相互会社	16,794	8.35
第一生命保険株式会社	16,752	8.33
株式会社日本カステディ銀行(信託口)	11,526	5.73
全国共済農業協同組合連合会	4,859	2.41
JP MORGAN CHASE BANK 385632	3,936	1.95
日本生命保険相互会社	3,563	1.77
JPモルガン証券株式会社	3,250	1.61
TOTO株式会社	3,095	1.54
日特協力会持株会	2,755	1.37

※持株比率は自己株式を控除して計算しています。

参加するイニシアチブ

- ・気候変動イニシアティブ (JAPAN CLIMATE INITIATIVE, JCI)
- ・GXリーグ
- ・エコファースト推進協議会

主な受賞や認定

その他の受賞や評価、過去の実績については当社ウェブサイトをご覧ください。

<https://ngkntk.disclosure.site/ja/themes/190/>

ESG投資に関する企業評価

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

※日本特殊陶業株式会社のMSCI指数への組み入れ、および本ページにおけるMSCI ESG Research LLCまたはその関連会社 (MSCI) のデータの使用や、MSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCIまたは関連会社による当社の後援、保護、推薦あるいはプロモーションを行うものではありません。MSCIのサービスとデータは、MSCIまたはその情報プロバイダーの所有物で、「現状のまま」提供されるものであり、保証するものではありません。MSCIの名称とロゴは、MSCIの商標またはサービスマークです。

※Morningstar, Inc及び/またはその関連会社 (単体/グループに関らず「Morningstar」) は、日本特殊陶業株式会社が、「指定されたランキング年において、職場でのジェンダー・ダイバーシティに関して、Morningstar日本株ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (除くREIT) (「インデックス」) を構成する銘柄の最上位のグループにランクされた」という事実を反映するために、日本特殊陶業株式会社がMorningstar日本株ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト (除くREIT)、「ロゴ (ロゴ)」を使用することを承認しました。Morningstarは情報提供のみを目的として日本特殊陶業株式会社にそのロゴの使用を承認しております。日本特殊陶業株式会社によるロゴの使用はMorningstarが日本特殊陶業株式会社に推薦するものでなく、また、日本特殊陶業株式会社に推薦する有価証券の購入、売却、引受けを推奨、提案、勧誘するものではありません。インデックスは日本の職場のジェンダー・ダイバーシティを反映するようにデザインされていますが、Morningstarは、インデックスまたはインデックスに含まれるデータの正確性、完全性、または適時性を保証しません。Morningstarはインデックス、またはロゴに関して明示的にも暗黙的にも保証を行わず、インデックス、インデックスに含まれるデータまたはロゴに関する商品性および特定の目的または使用への適合性の保証を明示的に否認します。前述のいずれにも制限することなく、いかなる場合においても、Morningstar またはその第三者のコンテンツプロバイダーは、いざいその当事者によるインデックスまたはロゴの使用またはは損傷に起因する (直接的・間接的に関わらず) 損害について、Morningstarが当該損害の可能性について認識していたとしても、いかなる責任も負わないものとします。Morningstarの名前、インデックス名、およびロゴは、Morningstar, Incの商標またはサービスマークです。過去のパフォーマンスは、将来の結果を保証するものではありません。

編集後記

「Niterrra Report 2024」をご覧いただき、ありがとうございます。当社グループは、2023年度に変更した英文商号「Niterrra」に込めた「地球を輝かせる企業となる」の想いのもと、企業価値向上に向けた取り組みを進めてきました。2024年度のNiterrra Reportでは、当社グループのサステナビリティ経営を通した価値創造ストーリーをわかりやすくお伝えし、社会価値と経済価値の両立に向けた当社グループの取り組みをお示しすることを目指しました。本報告書が当社グループへのより一層のご理解と信頼を深める一助となれば幸いです。今後とも適時適切な情報開示に努め、皆さまと積極的に対話を重ねてまいりますので、引き続きご支援賜りますようお願い申し上げます。最後に、本報告書の制作にご協力いただいた皆様へ深く感謝申し上げます。

代表取締役 取締役副社長 副社長執行役員 松井 徹
『Niterrra Report 2024』プロジェクト事務局

お問い合わせ先: <https://www.ngkntk.co.jp/contact/>



日本特殊陶業株式会社

〒461-0005 名古屋市東区東桜一丁目1番1号 アーバンネット名古屋ネクスタビル

<https://www.ngkntk.co.jp>

グローバル戦略本部 コーポレートコミュニケーション室