

日本特殊陶業 統合報告書 2023

# Niterra Report 2023



**Niterra**  
日本特殊陶業



Niterraは、  
さまざまな環境で使える  
セラミック技術の開発で、  
未来への夢を叶えていきます。

世界で初めて  
火星に行つてやる。

## Beyond ceramics, eXceeding imagination

新たな価値を提供するために、  
絶えず変化を求めてきた。

世界をとりまく環境が、未来に向かって大きく変わる。  
今こそ、私たちも大きく変わる時だ。

Niterraは、  
水質を管理するセンシングシステムで  
食の安定供給を支え、  
未来への夢を叶えていきます。

たくさんの人に、  
安心して味わってほしい。

Niterraは、  
センサ技術やプラズマ技術の  
研究開発で健康に寄り添い、  
未来への夢を叶えていきます。

いつまでも元気に、  
好きなダンスを。

一人ひとりの志が共生する、熱を帯びた組織へ。  
世界が抱える課題に向き合い、  
よりよい社会を実現するために。

領域を越えた技術で、想像を超えた未来を。  
つくるのは、私たち日本特殊陶業だ。

Niterraは、  
カーボンニュートラル技術で、  
未来への夢を叶えていきます。

この自然と、  
子どもたちの笑顔  
残していきたい。



## 2040 目指す姿

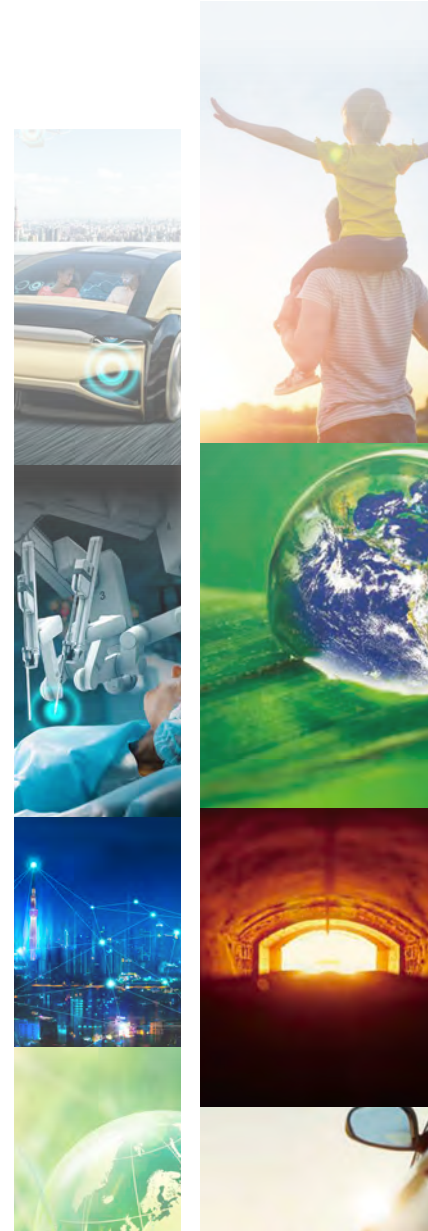
### ～これまでの延長線上にない変化～

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」にこだわらず、  
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Niterraグループを創造します。



# 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

### 仮想と現実がつながる 高速通信社会へ

- ≫ 高速通信を支えるインフラ部品の提供





# IGNITE YOUR SPIRIT

私たちの想い

The Nittoku Way

## 日特ウェイ

「真の価値を提供する企業」、  
「世の中になくなくてはならない企業」を目指して。

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。

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。



Corporate Philosophy

## 企業理念

想いをカタチに。世界に新たな価値を発信し続ける。

私たち日本特殊陶業は、人と技術を結び、新たな価値を提案することで、世界の人人々に貢献する企業集団を目指します。真のグローバル企業として、お客さまや地域の皆さまはもちろん、世界や地球環境とよりよい関係を築いて、企業理念に込めた想いを実現するため積極的に行動します。

私たちの企業理念は

3つの要素で構成されています。

### 1. 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。

### 2. 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。

### 3. 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。





# 社会的課題を解決することで「地球を輝かせる企業」になり 社会の“Well-being”を実現してまいります

代表取締役会長 尾堂 真一

## 新しい技術への挑戦と 変革に挑んできた歴史

1936年の創立から80年以上、Niterrraグループの歴史は新しい技術への挑戦と変革の連続でした。日本の自動車産業が黎明期にあった当時、先駆けて国産初のスパークプラグの製造をスタートし、社会の要請に合わせて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すなど、コア技術であるセラミックスの可能性を追求し、社会的課題の解決に貢献するべく技術開発に取り組んでまいりました。

チャレンジの歴史は今も続いています。持続可能な社会の実現に向け、全世界でカーボンニュートラルを目指した取り組みが加速化する中、自動車業界はEV(電気自動車)をはじめとした技術革新の進行を受け、業界構造そのものの在り方、存在意義が問われる時代に突入しています。

当社では、2040年の目指す姿として、長期ビジョン「Beyond ceramics, eXceeding imagination(セラミックスのその先へ、想像のその先へ。)」を掲げ、既存事業にこだわらず、セラミックスの領域を越えた新規事業の創出に取り組んでいます。技術の蓄積とお客さまとの信頼関係の構築により、当社のセラミック技術を活用した製品は、国内外の自動車関連はもちろん、半導体製造装置や身近な電子機器、医療用機器など活躍のフィールドを広げてきました。

さらに“これまでの延長線上にない変化”を起こし、社会的課題解決に貢献できるよう、変革に取り組んでまいります。

広く社会情勢に目を転じると、VUCA<sup>\*</sup>時代といわれるように、先行き不透明な状況が続いています。しかし、当社の先達がそうであったように、人類はこれまでさまざまな課題を新たな技術と知識・知恵を駆使して乗り越えてきました。長期的視点で歴史に鑑みるなら、現代においても、人類はある程度、想定されるシナリオのもと、技術変革を軸に解決の道筋をつかみつつあるように思います。

※ Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の頭文字をとった造語。先行きが不透明で、将来の予測が困難な状態を指す。

## 量子コンピュータ、核融合など 社会的課題解決に資する技術変革

例えば、地球温暖化の進行は深刻な未来を私たちに突きつけるシナリオではありますが、世界で2050年のカーボンニュートラル実現というゴールを共有することで、EVだけでなく再生可能エネルギーやCO<sub>2</sub>フリーの水素事業、CO<sub>2</sub>回収技術など、新たな重要技術が生まれています。こうした技術開発の蓄積は、直接のゴールであるカーボンニュートラルだけでなく、さらなる社会発展に必ず繋がるものと捉えています。

また、さまざまな社会的課題解決に向けて、自動運転や創薬、電池開発などの分野で活躍が期待される量子コンピュータは着々と





開発が進められており、環境問題やエネルギー問題を一気に解決する可能性を秘めた、CO<sub>2</sub>が発生しない核融合発電も、重要な国家戦略として産業化が推進されています。人口動態の変化をめぐる食料問題についても、植物性原料から作った代替肉やゲノム編集技術を応用した食品が登場し、注目を集めています。

このように技術については明るい展望がある一方、見えないのが、人類が足並みを揃え、社会的課題の解決に向けて新たな技術の使い方をコントロールできるのかということです。すべての人類が明るい未来を実現するために技術の恩恵にあずかることができるのか。長引くロシアによるウクライナ侵攻、“経済的威圧”をめぐる米中の対立関係など、一部でナショナリズムが進行する中、民主主義はどうあるべきか。民主主義と権威主義のそれぞれの“正義”をどう捉え、対立構造を解消していくのか。今の社会情勢を見ても、簡単に解決できる問題ではないでしょう。

### 正解が見えない時代に 求められるリーダーの素養とは

ただし、一つ言えるのは、さまざまな課題解決に向けて、時に“利他主義”の精神をもって、価値観をともにする同志が手を組み、一緒によりよい世の中を目指すという考え方、アクションを起こす重要性がより高まりを見せているということでしょう。あわせて、G7首脳会議において、今後、経済・政治両面で力を持っていくであろうインドやインドネシア、トルコ、南アフリカといった「グローバルサウス」と呼ばれる国々との連携が謳われたように、従来の社会構造をもとにしたやり方からの転換が求められているのは、企業においても同様だと考えています。

先に挙げたカーボンニュートラルに向けた技術革新や量子コンピューターの開発についても組織の壁、時には国境を超えた連携のもとでおこなわれており、新たなイノベーションは1社だけのリソースでなしえる時代ではありません。当社でも社会的課題を共有し、革新的な技術を持つスタートアップ企業などとのアライアンスを積

極的に進めており、今後もグローバル規模で社会にとって意義のある連携を模索していきたいと考えています。

では、正解が見えない時代にあって、企業として向かう方向を指し示し、持続的成長を実現していく上で、リーダーシップとはどうあるべきなのか。時代に関係なくリーダーの素養として大きく3つを挙げるなら、1つ目が「リーダーになりたい」という強い意志があるか。2つ目が「リーダーとしての覚悟があるか」。その上で、3つ目として、客観的な視点で自分を見つめ直し、「自分と組織のアイデンティティを融合できるか」と思います。

私自身の経験を振り返ると、初めてリーダーを意識する契機となったのは、1987～1992年のドイツ法人出向時代、当時のイギリス法人社長との出会いでした。チームの中心で従業員の話を耳を傾け、全員をモチベートし、1つの方向に組織をまとめ上げる。そして、成果に繋げる。一言で表すと「カッコいい」。本物のグローバルリーダーを体感した初めての経験でした。

その後、私自身、オーストラリア法人社長、アメリカ法人社長を務め、2011年6月に当社の代表取締役社長に就任しました。これらの経験を踏まえて思うのは、もともとリーダーとして完璧な資質を備えた人間はいないということです。だからこそ、覚悟を決め、自分でロールモデルを参考に理想のリーダー像を掲げ、近づいていく努力をする。そして、客観的視点を持ちながら会社のあるべき姿を見据え、そこでリーダーとしてやるべきことを明確化し、決めたことはやり切る。失敗・成功に関係なく結果を出し、改善していく。リスクを恐れない姿勢をリーダー自らが示し、挑戦する風土を醸成していくことが、不透明な時代にあって、企業として目指す変革と成長に繋がっていくと考えています。

### 人財に多様なチャンス 平等に提供していく重要性

経営リーダーに挑戦するという機会を広く提供していくために、当社では次世代を担う経営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「HAGI」、その一歩手前のリーダー候補を選



抜しておこなう「日特ビジネススクール」、選抜型女性管理職登用研修「Raise UPプログラム」など、経営人財の育成に力を入れています。

ただし、働くモチベーションや目指すゴールは「リーダーになる」「昇給する」といったことだけではありません。価値観が多様化する中、平等にチャンスを提供することに加え、多様なチャンスを会社として提示することも必要だと考えています。

企業として貴重な人財すべてに、その人に合ったWell-being(継続的な幸福感)を提供できるか。「ここで働いてよかった」と思ってもらえるか。企業の持続的成長を実現する上で、リーダーにはこうした配慮も肝要でしょう。誰もがWell-beingを実現できる組織を目指し、ひいては社会的課題の解決に取り組み、新たな英文社名「Nittera(ニテラ)」が意味する「地球を輝かせる企業」として、広く社会のWell-being向上に繋がられるよう、ステークホルダーの皆さまとも連携しながら取り組んでまいります。今後もNitteraグループのチャレンジにご期待いただき、変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



目次／編集方針

PROLOGUE

日本特殊陶業が実現したい未来

- 01 私たちが実現したい未来
- 04 私たちの想い
- 05 会長メッセージ

01

日本特殊陶業の価値創造

- 08 価値創造の歩み
- 10 私たちの現在地
- 11 価値創造プロセス
- 12 社長メッセージ
- 15 優先的に取り組む課題（マテリアリティ）
- 17 積み上げた経営資本
- 18 ビジネスモデル
- 19 競争優位の源泉
  - ① 技術・開発力
  - ② グローバル生産・販売体制
- 21 競争優位を支える多様な人材
- 22 Dialogue：鼎談  
「延長線上にない変化を起こす」源泉を紐解く

02

成長戦略

- 25 長期経営計画
- 28 中期経営計画
- 31 DX
- 32 財務担当役員メッセージ
- 34 事業戦略
- 34 事業戦略 自動車関連
- 37 事業戦略 セラミック
- 39 事業戦略 新規事業
- 40 知的財産についての考え方

03

価値共創の基盤

- 41 サステナビリティ担当役員メッセージ
- 43 CSR・サステナビリティガバナンス
- 44 優先的に取り組む課題（マテリアリティ）の活動レビュー
- 47 環境
- 52 人的資本経営
- 58 労働安全衛生
- 59 人権の尊重
- 61 CSR・サステナビリティ調達
- 62 コーポレート・ガバナンス
- 69 役員一覧
- 70 社外取締役座談会
- 73 リスクマネジメント
- 74 コンプライアンス
- 75 情報セキュリティ

04

会社情報・データ

- 76 11年間財務サマリ
- 77 財務・非財務ハイライト
- 78 会社情報／株式情報

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。

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年を目指す姿を「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を転換すること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、怠ら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

2022年度（2022年4月1日～2023年3月31日）  
※一部、2022年度以前・以後の活動も含まれます。

報告対象範囲

Niterrra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

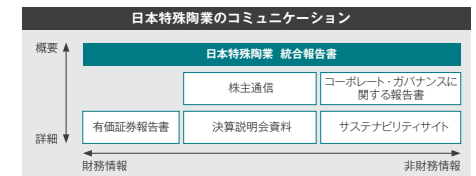
IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」  
経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

見直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りますをご理解くださいますようお願いいたします。

Niterrra 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。



その他の情報媒体

下記詳細情報は他の媒体情報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/

■ 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

Niterrraのサステナビリティ経営、優先的に取り組む課題、コーポレート・ガバナンス報告書、SASBスタンダード対照表 など  
URL：https://ngkntk.disclosure.site/ja/

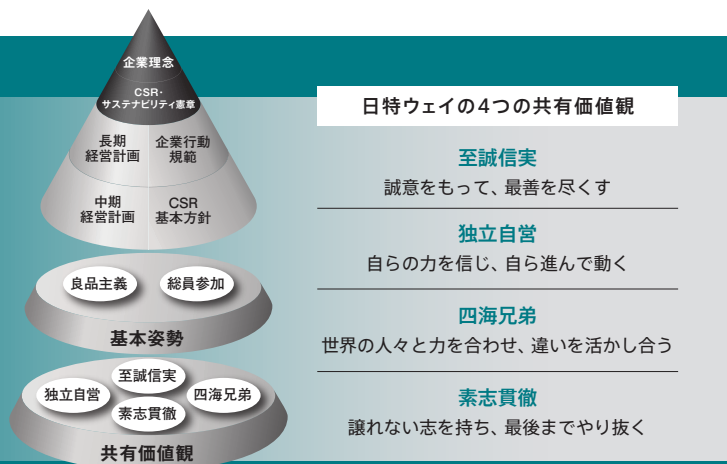
■ IR情報

決算短信、有価証券報告書、決算説明会資料 など  
URL：https://www.ngkntk.co.jp/ir/

### 森村組から受け継がれるDNA

日本の陶磁器産業を代表する企業集団森村グループは、1876年、森村市左衛門と森村豊の両氏によって創立された、我が国貿易業界の草分けともいべき森村組<sup>※</sup>がそのルーツです。  
 「日特ウェイ」の4つの共有価値観は森村グループの考えをもとにしています。  
 起業家精神や技術者魂が融合し、グループのDNAが今も受け継がれています。

※現 森村商事 (株)



#### 日特ウェイの4つの共有価値観

##### 至誠信実

誠意をもって、最善を尽くす

##### 独立自営

自らの力を信じ、自ら進んで動く

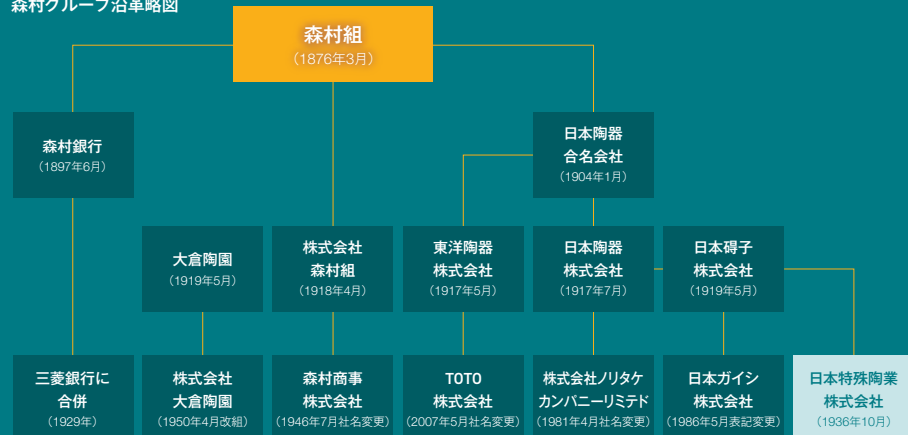
##### 四海兄弟

世界の人々と力を合わせ、違いを活かし合う

##### 素志貫徹

譲れない志を持ち、最後までやり抜く

#### 森村グループ沿革略図



### 正直と熱心



(右) 森村市左衛門と豊 1889年

6代目・森村市左衛門と弟の豊(とよ)が東京に森村組を設立したのち、豊が渡米し、雑貨小売業を始めます。良い品物を買やすい価格で納期通りにお届けする。明治政府の支援を断り独立自営の精神で始めた小さな貿易は、モリムラ・ブラザーズの誠実な姿勢から文化の異なる米国でも評価され信用を築き、次第に大きな事業へと育っていきました。

### 独立自営

森村市左衛門は、「何んなに苦くつても断じて他人の力には頼るまい。又何んな場合があつても不正不義の手段は取るまい」という「独立自営」の精神を大切にし、それは福沢諭吉の「独立自尊」に深く共感することで一層深まりました。市左衛門の「起業の当初に於ては事が大変案に成立つけれども其結果として勢い過ちが生じ易い、それは苦心の少ない半面には油断出来るからである」との考えは、現在の日本特殊陶業の経営にも繋がっています。



ニューヨーク  
モリムラ・ブラザーズ ブロードウェイ539番地の店 1893年ごろ

### お客さまに渡してから役に立たないようなものは売らない



(左) 大倉孫兵衛、(右) 大倉和親

仕入れを務めた大倉孫兵衛は、品物の面で誠実さを貫きました。その誠実さは長男の和親に受け継がれています。和親は「良品の供給・需要家の満足こそがつかむべき実態」であると説き、「良品主義」のもと、森村の製陶各社を発展させました。

### 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



江副孫右衛門 (日本特殊陶業初代社長)

食器から工業製品への進出によって、製品の均一性がより厳しく求められるようになりました。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」の理念は、今も日本特殊陶業に脈々と受け継がれています。



# より広範囲の社会的課題解決へ

時代背景・  
社会的課題

## 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。

### プラグを通じて車をより身近な移動手段に

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。

1937

自動車関連

#### 「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。



初代社長 江副孫右衛門



NGKスパークプラグ

## 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。

### 自動車関連とセラミックの両輪で、より広範囲かつグローバルな価値提供へ

1949

セラミック

#### 「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頃、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。

1958

セラミック

#### セラミック製「切削工具」を製品化

セラミック製品は電気、自動車、化学工業、そして機械などの産業分野で重要な役割を担うようになり、当社は1958年に硬度の高い材料を削るセラミック製の切削工具を開発し、製品化しました。

1959

#### 海外への進出

高度経済成長期に入ると、輸出が増加したことを受けて、1959年にブラジルに初の海外拠点「ブラジル特殊陶業」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



切削工具

## 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。

### コア事業を中心に環境配慮に機能面で貢献

1967

セラミック

#### 「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。

1982

自動車関連

#### 「自動車用酸素センサ」製造開始

1960年代に本格的な自動車社会が到来するとともに、大気汚染などの公害が社会問題として取り上げられるようになりました。排気ガスに対する規制が厳しくなる中、当社はジルコニア酸素センサ、全領域空燃比センサなどの排気ガスセンサをはじめ、規制に対応する各種センサの開発に着手しました。

1989

セラミック

#### 「静電チャック」販売開始

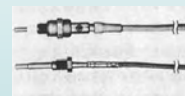
1980年代後半、半導体素子の高集積化や低価格化の動きに伴い、半導体製造装置部品を耐熱・耐食性に勝るセラミック製品に置き換える流れに対応し、静電チャックを販売しました。2000年代には量産が開始され、拡販を進めていきました。



ICパッケージ



静電チャック



自動車用酸素センサ



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。

### 多様なニーズに即し世界中の人々のQOL向上へ

1999

セラミック

#### 「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



水素漏れ検知センサ



固体酸化物形燃料電池 (SOFC)

## 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。

### 社会的課題解決への挑戦を継続

2000～

新規事業

#### 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。

\*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

At a Glance (2023年3月末現在)

グループ全体売上収益

5,625 億円

資本金 47,869 百万円

営業利益率 15.9%



従業員数

単体 3,534 名

連結 16,247 名

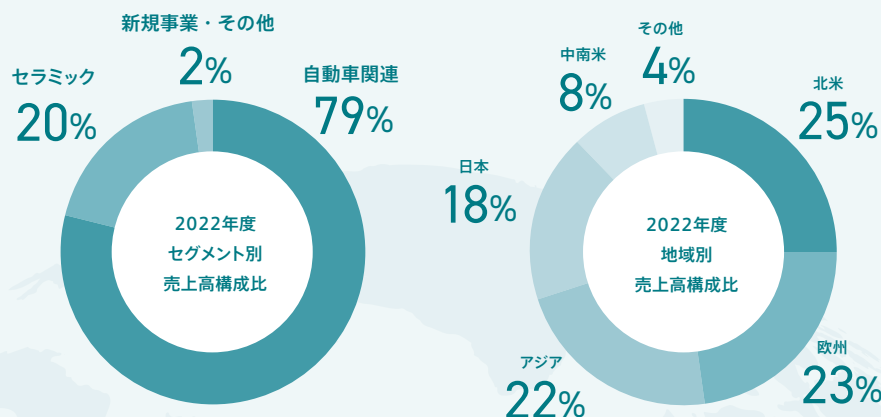
主力製品

スパークプラグ世界シェア  
酸素センサ世界シェア

No.1

※2022年3月末時点の当社統計

売上高構成比



拠点数

国内 33 拠点

海外 59 拠点

グローバル展開

販売国数

約 145 か国

海外売上比率

82%

海外従業員比率

約 46%



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。

## 2040 目指す姿 これまでの延長線上にない変化

### 企業理念

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。

### 共有価値観 (日特ウェイ)

#### 至誠信実

誠意をもって、最善を尽くす

#### 独立自営

自らの力を信じ、自ら進んで動く

#### 四海兄弟

世界の人々と力を合わせ、違いを活かし合う

#### 素志貫徹

譲れない志を持ち、最後までやり抜く

### 優先的に取り組む課題

▶ P.15-16

- 気候変動への対応 ▶ P.47
- 環境に配慮して設計した製品の提供

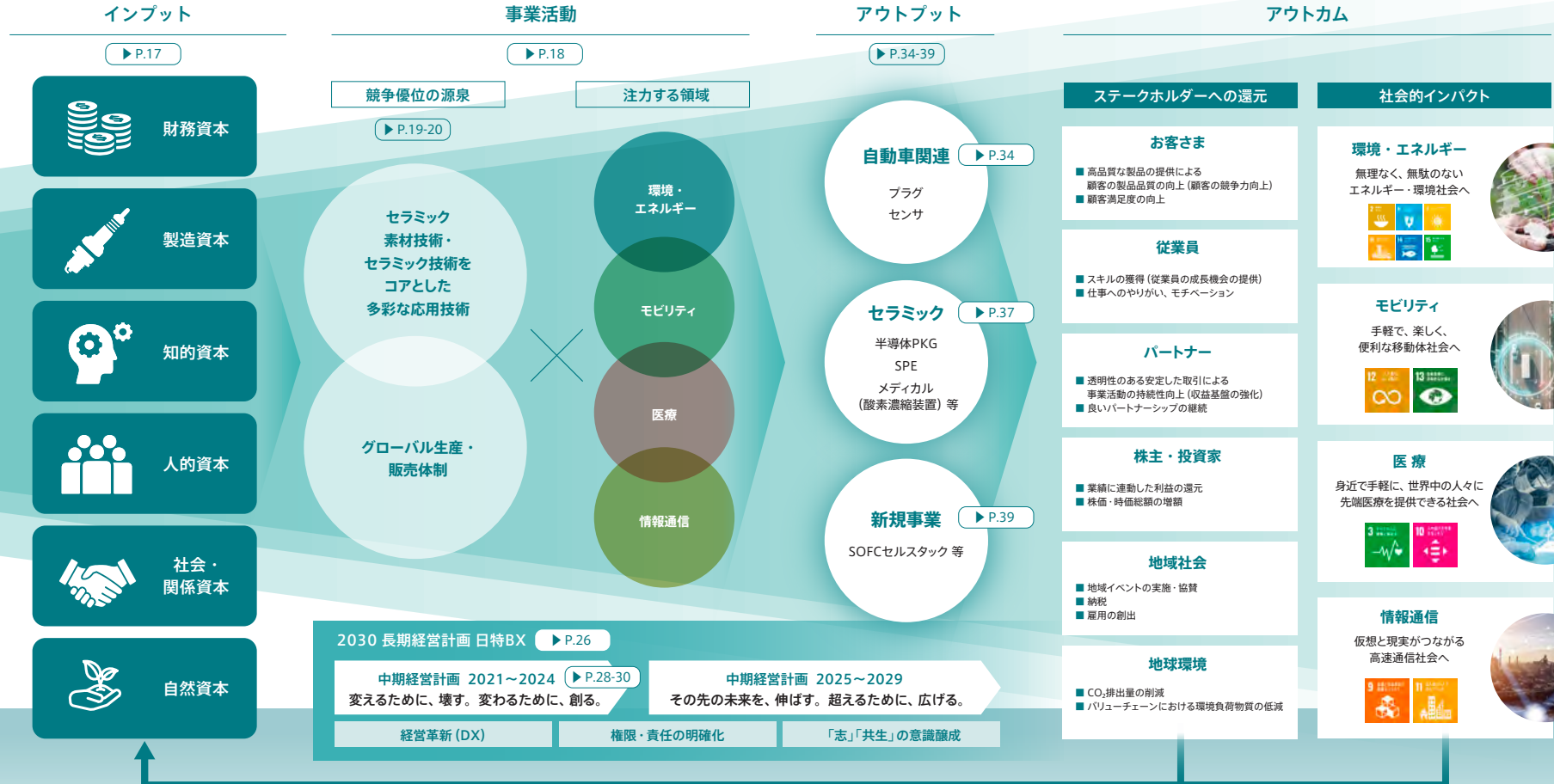
- 社会的課題の解決に寄与する技術・製品・事業の開発
- グローバル人材マネジメント ▶ P.52

- コーポレート・ガバナンス ▶ P.62
- リスクマネジメント ▶ P.73

- コンプライアンス ▶ P.74
- 情報セキュリティ ▶ P.75

外部環境

地球環境問題／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



President's message

## 「Why 日特?」と、「変わる」という強い意志で 事業ポートフォリオを転換し、 持続的な企業価値の向上を目指してまいります

代表取締役 取締役社長 社長執行役員 川合 尊

### サステナビリティをおびやかす 新たな世界の分断構造に直面

自動車業界が100年に一度の大変革を迎える中、2030年代半ばには主軸製品であるスパークプラグ、センサといった自動車の内燃機関向け部品の需要がピークアウトを迎えるというシナリオのもと、当社では既存事業のさらなる強化と新規事業の創出、経営基盤の強化に取り組んでいます。2020年には「2030 長期経営計画 日特BX」(以下、「日特BX」)を策定し、2030年までに収益の8割を占めている内燃機関事業を6割にして、非内燃機関事業を4割まで引き上げる事業ポートフォリオの転換を目指しています。

2019年に社長に就任し、今年度で5期目、「日特BX」からブレイクダウンした中期経営計画も3年目を迎えました。好調に推移している内燃機関事業を強みに、いかに非内燃機関事業を拡大していくか。中期経営計画でスローガンとして掲げる「変えるために、壊す。変わるために、創る。」を体現し、2040年の目指す姿である「これまでの延長線上にない変化」に向け、全社を挙げて邁進しています。

昨今、不透明感が漂う世界情勢が継続する中、2022年度の事業環境は、まさに激動の一年となりました。中国では、2022年3月末から約2か月に及ぶ上海のロックダウン(都市封鎖)を皮切りに、ゼロコロ

ナ政策による部品供給の混乱や経済活動の停止、2018年から始まった米中貿易摩擦の継続、さらには米国・欧州では長引くロシア・ウクライナ問題による混乱やエネルギー価格をはじめとするインフレの高進、世界的な半導体の供給不足など、世界経済は減速を強いられ、サステナビリティ(持続可能性)をおびやかす新たな世界の分断構造を、社会全体が突き付けられる結果となりました。

### 売上収益・営業利益ともに 過去最高を更新

当社も自動車業界の新車減産といったマイナス要因の影響を受けながら、2022年度の当社グループ業績は売上収益5,625億円で前年度比14.4%増、営業利益は892億円で前年度比18.2%増と、ともに過去最高を更新することができました。

理由としては、大きく3つが挙げられます。1つ目は、自動車関連において新車組み付け用製品と補修用製品が収益を補完し合うビジネスモデルの強みが挙げられます。年度前半は、車載用半導体不足による新車減産で、新車組み付け用製品の需要は低迷したものの、補修用スパークプラグの売上が伸長しました。年度後半は、半導体不足の解消が進み、新車組み付け用製品の販売数量が回復し、補修用製





品の需要が落ち着く中、事業全体として増収増益を達成することができました。

2つ目は、同じく自動車関連において、2021年度より売上と利益の最大化を目指す販売方針に注力していることです。漠然と販売数量を追うのではなく、原材料価格高騰を見据えた製品価格の値上げ交渉や、環境性能の高い貴金属プラグといった高付加価値製品の拡販戦略にシフトしてきたことが補修用市場においても奏功しました。

3つ目は、非内燃事業についても成長事業に位置付ける半導体製造装置用部品の売上が好調に推移したことです。さらに、為替相場の急速な円安進行も、当社にとっては追い風となりました。

### セラミックスの軸受け部品が好評 新たな事業の柱に育てていく

2023年度の通年の業績予想としては、世界経済の不透明感や為替リスクなども考慮しつつ、前年度を上回る売上収益6,000億円、営業利益965億円を掲げています。自動車関連については半導体不足からの回復により、新車組み付け用製品を中心とした売上回復が望める一方、半導体製造装置市場は米国主導の対中半導体輸出規制などの影響で、一時的な減速を想定しています。

前年度から続くロシア・ウクライナ情勢の影響によるエネルギー価格の高騰やインフレに伴う労務費の上昇に対しては、グループ全体で153億円の値上げを想定しています。営業利益率は通期で16%台を見込むほか、年間配当金は配当性向40%の方針のもと、1株当たり133円を予定しています。

中期経営計画の進捗については、1年前倒しの2023年度に目標売上収益6,000億円の達成を見込んでいます。各事業について見ていくと、内燃機関連事業は「キャッシュ創出の最大化」という重点課題については順調に進捗しており、成長事業の半導体製造装置事業も、長期スパンでパワー半導体等の分野などが需要を牽引していくとみています。呼吸器事業に関しては新型コロナウイルス感染拡大の特需はいったん終了したものの、2022年11月に実施した心肺機能診断機

器メーカー・米国MGC Diagnostics社の買収効果による売上増大を見込んでいます。

新規事業については、外部要因などもあり進捗の遅れが出ているものの、当社グループの森村SOFCテクノロジー(株)で2020年度から量産をスタートしている燃料電池(SOFC)事業は、カーボンニュートラル実現に向けて、日本をはじめ各国で水素の利活用に関する国家戦略を策定するなど注目度が高く、将来的に高成長が望める分野として捉えています。

直近で期待しているのが、窒化ケイ素を利用したセラミック製軸受け部品「ベアリングボール」です。軽量で発熱量減少、高剛性、絶縁性、耐腐食性などの特性を持つ高機能性製品で、EV(電気自動車)の高電圧への対応として需要が増えています。材料や製造手法で差別化を図り、当社を支える事業の一つに育てていきたいと考えています。

そのほか、すでに市場投入した、当社の販売ネットワークとコネクテッド技術を活用した、自動車整備工場向けコネクテッド予防整備サービス「ドクターリンク」、一次産業が抱える課題に対し、当社のセンシング技術を基軸とした「水質センシングシステム」を用いたエビの陸上養殖も芽が出始めており、さらなる市場拡大に取り組んでいきます。

### 社内カンパニー制で変化への対応力向上 自律的経営とガバナンス強化を図る

中期経営計画に盛り込んだ経営基盤の変革という点では、2021年4月に責任と権限を明確にする社内カンパニー制を導入し、2022年4月に各カンパニーの業績に紐づけた人事制度も発足させました。昨今の目まぐるしい市場環境の変化を“自分事”として敏感に捉え、製品価格の値上げ交渉など、対応力が向上したという点では、うまく機能していると言っていいでしょう。

グループ全体の司令塔となる本社の戦略本部内に、事業ポートフォリオの転換、M&A、戦略人事、サステナビリティなど注力する分野に特化したチームを新たに発足しました。各カンパニーが自律的にスピー

ド感を持って業務を推進しながら、特にグループ全体の経営に関わる重要な戦略についてはガバナンスを強化しながら、一貫した対応を進めていくのが狙いです。人事制度についても、業績や市場環境の変化を見据えながら、柔軟に制度設計を見直していく計画です。

### 残り2年の中期経営計画で 次のステップへの足がかりを固める

中期経営計画も今年度を含め、2年を残すこととなりました。2025年度からスタートする、新たな中期経営計画に向け、新規事業については広くトライしていくフェーズから、集約のフェーズにシフトしていきます。当社の競争優位であるセラミック関連技術を活かして確度の高い事業にリソースを集中し、まずは一つずつ、成果を出せる形を作っていきます。今年度、来年度で次のステップへの足がかりを固め、現中期経営計画中に、向かう道筋を提示したいと考えています。

その観点から、今後の新規事業展開の構想の一つとして計画しているのが、技術力に加え、当社の強みである修理工場や部品ショップも含めたグローバルサプライチェーンの活用です。例えば、今後、IT企業など自動車業界以外からのEV市場参入が加速化した際に、当





社が持つネットワークをEV関連の技術ステーションのプラットフォームのような形で提供できないか。将来的に、内燃機関関連部品の需要がピークを迎えた後も、お世話になった修理工場や代理店と新しいビジネスを継続できるため、社会的意義も高まります。また、前述した「ドクターリンク」などのサービスをプラットフォームにリンクさせ、その他の連携先が持つネットワークも活用しながら、さまざまなビジネスの創出に繋げていくようなシナリオを考えています。

注力する事業を絞り込み、形にし、さらに相互利益が見込める有望な連携先と繋がり、点から面へと広げ、“Something New”で新しい価値を加えて成長させていきます。一つずつ成功体験を積み重ねていき、さらに注力する事業分野の「環境・エネルギー」「モビリティ」「医療」「情報通信」においてビジネスシーズを新たに見つけ、次の事業創出に繋げていければと考えています。

### 社内ベンチャー制度をはじめ 従業員の挑戦と社会貢献を応援する

新規事業においては、何でも取り組みばよということではなく、なぜ当社がその事業をやる必要があるのか、「Why 日特？」を問い

直すことが前提となります。その観点では、社会的意義がありながら、当社のコア技術とリンクしない事業については、社内ベンチャーなど別の組織体の中で取り組んでもらう選択肢も用意しています。2023年4月には、高齢者向けデジタルコミュニケーションサービスを提供するYORICOM(株)が社内ベンチャーより誕生しました。他企業との連携やスピンアウトした会社への出資など、さまざまな繋がりを大事にしながら、社会的課題解決の輪を広げていければと考えています。

社会貢献に繋がる新たなチャレンジとしては、コーポレートパートナーとして参画している民間月面探査プログラム「HAKUTO-R」にて、ランダー(月着陸船)に当社固体電池を搭載し、宇宙空間での技術実証試験をおこないました。今後も固体電池の未来社会へのあらゆる可能性を探り、当社として何を提供できるのかを精査し、固体電池や電池材料(固体電解質)の研究を継続していきます。カーボンニュートラルの実現に向けては、CO<sub>2</sub>を回収し、燃料として再利用する小規模メタネーションについて、当社小牧工場(愛知県)に実験設備を導入し、実証をおこなう予定です。CO<sub>2</sub>回収技術などスピノフできる技術もあり、研究を重ね、カーボンニュートラルに向けたさまざまな選択肢の提供を目指しています。

### 新たな英文社名「Niterrra」に込めた想いと 決意を広く世界に発信していく

社会のサステナビリティに貢献していく上では、製品や技術を提供するだけでなく、その想い、メッセージを発信していくことも肝要です。世界がクリーンエネルギーにシフトしていく中、今後の当社が進むべき道、ゴールに向けた決意を示す一つの形として、2023年度に打ち出したのが「NGK SPARK PLUG」から「Niterrra(ニテラ)」への英文社名の変更です。ラテン語で「輝く」を意味する「niteo」と、「地球」を表す「terra」の造語で、「地球を輝かせる企業となる」という想いを込めています。

また、2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博)にも協賛し、展示をおこないます。万博が掲げるテーマ「いのち輝く未来社会のデザイン」は当社グループがNiterrraに込めた想いと親和性が高いと考えています。ステークホルダーの皆さまに、当社の事業をはじめ、環境に配慮した製品や技術などを広く知っていただければという想いで準備を進めています。

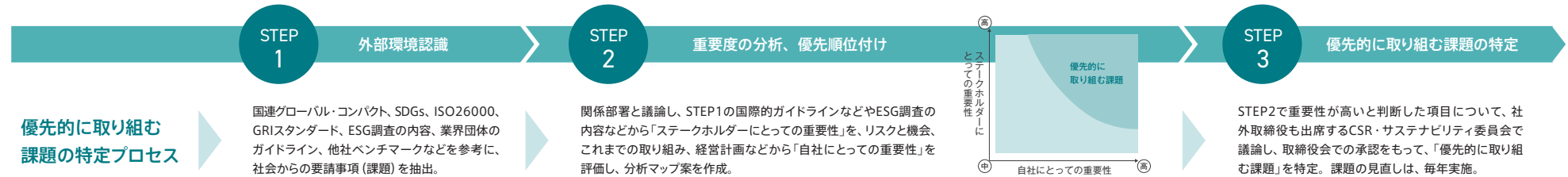
当社が目指す“変革”を実現し、持続的成長を実現していくには、何より従業員の力が必須であり、一人ひとりが「変わらなければならない」という強い意志を持つことが前提となります。私は、従業員には、「失敗することは悪いことではなく、一番悪いのは何も変わらないこと。方向を間違えたら、素早く反対に行けばいい。そのスピードが肝心だ」といつも伝えています。

「日特BX」の行動指針に掲げている“Change(変革) with(共生) Will(志)”を体現し、これからもリスクを恐れずチャレンジしてまいります。新生・Niterrraグループにご期待いただき、今後とも、ステークホルダーの皆さまにはご支援、ご指導をよろしくお願い申し上げます。



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

社会的課題	リスクと機会		短期	中期	長期
	環境	社会	ガバナンス		
<b>地球環境課題</b> ● 気候変動 ● 脱炭素社会 ● 生物多様性 ● 環境破壊		温室効果ガスの排出削減	リスク	機会	●—————▶
		脱炭素社会に向けたCO <sub>2</sub> の有効利用		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	●—————▶
		環境規制の強化	リスク	機会	●————▶
<b>国際情勢問題</b> ● 保護主義 ● 新興国台頭 ● 格差社会 ● 人権		内燃機関を搭載した自動車の減少	リスク		●
		新興国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	●————▶
		センシング分野の拡大		機会	●————▶
		人財の多様化	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	●————▶
		人権の尊重	リスク		●————▶
<b>経済発展と 社会的課題解決の両立を 目指す社会の構築</b> ● ロボット、自動化、省人化 ● AI (人工知能) ● センシングIoT ● ナノテクノロジー ● バイオテクノロジー ● 少子高齢化・人口爆発 ● ダイバーシティ ● ワーク・ライフ・バランス ● パンデミック ● 地震		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		●————▶







▶ 詳細は P.44-45 「優先的に取り組む課題の活動レビュー」

	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	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 <sub>2</sub> 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 <sub>2</sub> を削減することが重要な課題と認識しています。	CO <sub>2</sub> 排出量の削減	● CO <sub>2</sub> 排出量：30%削減 [2018年度比] (2030年度)	▶ P.49	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 気候変動対策を急ぐ
	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.44	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 気候変動対策を急ぐ
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 <sub>2</sub> 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.44	
			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.44	3 健全な働き場を創出 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.44	13 気候変動対策を急ぐ
	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16,000名を超える従業員の多様性・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、経済成長を促す 8 豊かさを創出 10 人や国の格差をなくす
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.62	5 働きがい、経済成長を促す 16 公正な裁判と法の支配
			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.73	8 豊かさを創出 11 持続可能な都市とコミュニティを構築
	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.74	16 公正な裁判と法の支配
	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.75	8 豊かさを創出 9 持続可能な産業と革新を創出 11 持続可能な都市とコミュニティを構築



挑戦と変革の歴史の中で、当社は財務・非財務の経営資本を積み上げてきました。

これらの経営資本をもとに、事業活動を通じて社会的課題の解決に貢献していくとともに、経営資本を維持・強化していくことで持続的な企業価値の向上を目指します。

 <b>財務資本</b>	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	<b>営業キャッシュ・フロー</b> 69,305百万円	<b>格付</b> AA- (R&I) AA- (JCR)	<b>親会社所有者帰属持分比率</b> 62.4%	<b>有利子負債</b> 198,222百万円
 <b>製造資本</b>	安定して高品質・信頼性の 高い製品を提供する生産体制	<b>国内拠点 33拠点</b> <b>海外拠点 59拠点</b>	<b>設備投資額</b> 31,335百万円		
 <b>知的資本</b>	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、ノウハウ、 イノベーションの創出	<b>研究開発費</b> 27,887百万円 <b>研究開発費比率</b> 5.0%	<b>特許保有件数</b> 5,563件	<b>オープンイノベーションの拠点</b> 3拠点	
 <b>人的資本</b>	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	<b>連結従業員数</b> 16,247名	<b>海外従業員比率</b> 約46% <b>海外出向経験者比率</b> 12.3%	<b>DX研修受講者数</b> 7,516名	<b>女性管理職数</b> 35名
 <b>社会・関係資本</b>	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	<b>特約店会</b> 約380社の部品商が加盟。 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	<b>スタートアップ企業への出資</b> 累計19社	<b>販売国数</b> 約145か国	
 <b>自然資本</b>	事業活動に必要な電力、 原材料、水資源等	<b>電力</b> 46,314万kWh	<b>原材料投入量</b> 5.0万トン	<b>水資源投入量</b> 161万m <sup>3</sup>	

当社の80年以上に亘る歴史は、プラグの製造からスタートしました。その後、セラミックスをコア技術として事業の多角化を図り、現在は、主力の「自動車関連」で高収益を維持しながら、事業ポートフォリオの転換を図るため「セラミック」「新規事業」の各分野においても、事業展開を加速しています。

事業セグメント	主な製品	強み	顧客	エンドユーザー	提供価値
自動車関連	<p><b>プラグ</b></p>  <p><b>センサ</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 材料開発から製造までの一貫した生産体制</li> <li>■ 世界各地に独自の販売ルート</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動車・二輪メーカー</li> <li>汎用エンジンメーカー</li> <li>部品代理店</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動車・二輪ユーザー</li> <li>汎用エンジンユーザー</li> <li>自動車産業</li> </ul>	<p>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</p>
セラミック	<p><b>半導体製造装置用製品</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ハイパワーのプラズマに耐えうるセラミック材料技術</li> <li>■ 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</li> </ul>	半導体製造装置メーカー	<ul style="list-style-type: none"> <li>半導体産業</li> <li>情報通信産業</li> <li>自動車産業</li> </ul>	半導体の高性能化 デジタル社会への貢献
	<p><b>酸素濃縮装置</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul>	レンタル事業者 医療機関	在宅患者 外来患者	症状の改善 生活の質の向上
	<p><b>半導体PKG</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 耐熱・気密性に優れた高信頼性</li> <li>■ 顧客の要望に応える短納期対応</li> </ul>	半導体メーカー 半導体検査用部品メーカー アセンブリーメーカー	<ul style="list-style-type: none"> <li>電子機器産業</li> <li>自動車産業</li> </ul>	電子機器の高性能化
新規事業 (SOC)	<p><b>SOCセルスタック</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ センサ事業で培った触媒電極やセラミック材料技術</li> <li>■ 高効率発電を実現する異種材料接合技術、成膜技術</li> <li>■ 家庭用から産業用までのラインアップ</li> </ul>	機械メーカー	<ul style="list-style-type: none"> <li>発電事業者</li> <li>工場</li> <li>データセンター</li> <li>公共施設</li> <li>商業施設</li> <li>家庭 など</li> </ul>	分散電源 BCP対応 脱炭素社会への貢献



当社は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きます。

当社グループがこれまで生み出した製品

製品群と使用されているコア技術

今後注力する事業分野

プラグ

スパークプラグ、グロープラグ



スパークプラグ

技術 過酷な環境での適用技術・異種材料接合技術

セラミック素材技術でエンジンの高温・高圧環境下に耐える性能を実現。異種材料接合技術で優れた着火性と燃焼効率を実現し燃費を向上。

センサ

酸素センサ、温度センサ、ノックセンサ



酸素センサ

技術 過酷な環境での適用技術・センシング技術

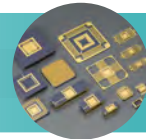
自動車環境における激しい温度変化や廃棄凝縮水の存在化でも早く正確にセンシングし、厳しい排気ガス規制に適合。

コア技術

セラミック  
素材技術

半導体  
PKG

ICパッケージ、LED用パッケージ、  
自動車用セラミックパッケージ



ICパッケージ

技術 過酷な環境での適用技術

セラミックシート積層技術で熱や湿気などから半導体を守りながら電気信号を伝達。IoT社会や次世代通信社会に貢献。

SPE

静電チャック、真空チャック



静電チャック

技術 過酷な環境での適用技術・異種材料接合技術

セラミックシート積層技術で半導体製造時のプラズマや高温環境への耐久性と温度分布の均一化を実現。半導体の生産効率向上に寄与。

メディカル

酸素濃縮装置



酸素濃縮装置

技術 センシング技術

セラミックシート積層技術を応用し開発した酸素センサを搭載して安全を見守りながら、患者さまのQOL向上に貢献。

※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/>

コア技術を活かした事業化戦略

当社では、「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。

TOPICS 固体電解質

宇宙スタートアップ企業(株)ispaceがおこなう民間月面探査プログラム「HAKUTO-R」にて、過酷な宇宙空間での技術実証において、当社のセラミック材料技術を用いた固体電池の安定稼働を確認することができました。今後も、さまざまな過酷環境で利用できる材料開発に取り組んでいきます。



環境・エネルギー

モビリティ

医療

情報通信

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、またテクニカルセンターなど、国内33拠点、海外に59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33拠点、海外59拠点・145以上の国と地域に販売



TOPICS

従業員の声

Account Executive  
OEM sales



Niterra ブラジル有限会社 Account Executive OEM sales

私は35年以上の勤務において、プロ意識を持ちながら自社に献身的に、また愛情を注いで日々の業務課題を改善するよう努めています。常にチームワークとコミュニケーションを大切にしており、それが仕事の成果に繋がることが誇りに思っています。会社と従業員が互いを認め、尊敬し合うことが仕事のパフォーマンスの向上に繋がると考えていますので、これからも私はNiterraとともに進化を求め、Niterraを革新し、価値提供していくことを目指していきます。

Deputy General  
Manager,  
Plant Operation



Niterra アジア株式会社 Deputy General Manager, Plant Operation

「品質」は私たちの生活や仕事の持続可能性を強固なものにします。私たちは生産に携わる者であり、「品質」が仕事のあらゆる段階での標準となるよう努めています。知識やスキルに始まり、製造プロセス・製品の品質管理はもちろん、業務のコンプライアンスに至るまで、幅広く品質と向き合っています。テクノロジーも駆使しながら品質と生産性を継続的に向上させ、これからお客さまの満足に繋がる高品質製品の提供を目指します。

当社が競争優位を活かし、延長線上にない変化を起こしていくためには、自ら主体的に動き、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を支える多様な人財をご紹介します。

## 地球、そして社会に貢献できる スパークプラグを作り続ける

IGNITEカンパニー  
J・I



私はスパークプラグの技術部門の戦略を策定する業務に携わっています。当社の強みは、国内外に生産・販売拠点を有していることや、スパークプラグ以外の自動車部品を手がけていることで、世界中の自動車メーカーやお客さまの声をさまざまな視点からヒアリングし、これらを活用できる点です。

私たちは、内燃機関のCO<sub>2</sub>排出量削減技術などの市場動向をもとに、広い視野を持って方針を打ち出しています。事例として、あるCO<sub>2</sub>排出量削減技術が話題になったとき、その技術が適用されるとスパークプラグはこれまで以上に過酷な環境に晒されるため、新たな検討が必要になることから、従来、プラグに求められる点火時の視点だけでなく、排気時や、環境規制などにも視野を広げました。それにより、主流技術となりうるか見解を出すことで開発の方向性を決断でき、大きな達成感を得られました。

今、自動車産業は100年に一度の変革期を迎え、EV化の潮流の中で内燃機関は逆風が吹いているといわれています。しかし、世界にはまだまだ内燃機関を用いた自動車を必要とする方々が多数います。私たちは、燃費向上によるCO<sub>2</sub>排出量削減や、カーボンニュートラルが実現した社会で求められるスパークプラグとは何かを常に考え、地球環境や社会に貢献できるスパークプラグを提供し続けます。

## 開発した材料を電池市場の キーマテリアルにしたい

ビジネスインプリメンテーション本部  
Y・T



当社の主力製品であるスパークプラグや排ガス用酸素センサで培ったセラミック素材技術を用いて、次世代蓄電池の一つである、固体電池に用いられるセラミック材料(酸化物系リチウムイオン伝導性固体電解質)の開発に携わっています。

開発した固体電解質材料は、酸化物系では最高水準のリチウムイオン伝導率を有しており、電池に搭載すれば、現行のリチウムイオン電池を超える性能が期待できます。入社以来、この固体電解質の開発を中心とした業務をおこなっており、最初は学会での発表など学術的な内容が多かったのですが、最近では展示会への出展や、お客さまへの紹介といった業務が増えてきました。開発した材料を電池に使用してみたいという要望が自身のやりがいに繋がっています。

電池はデバイスの中でも材料の機能を複雑に組み合わせで成り立っているため、高いリチウムイオン伝導率を有する材料であっても、それだけでは電池に搭載することはできません。加えて、電池のコンセプトはお客さまごとにさまざまで、固体電解質材料の使い方、要求される性能はそれぞれ異なります。セラミックスを扱う技術者として、各々のお客さまの要望に応えられる技術的な知見を積み上げ、将来的には、この材料を競争が激しい電池市場のキーマテリアルにしたいと考えています。

## 枠を超えて、新規事業創出の 自走に向け挑戦していく

モビリティビジネスカンパニー  
N・I



モビリティ領域での新規事業開発をおこなっています。当社が自動車関連事業で培ったグローバル生産・販売体制などの強力なアセットを、ベンチャー企業への出向経験で培ったデジタルを中心としたマーケティングスキルなど自身の強みと掛け合わせて、新規事業の開発を推進しています。

新規事業の創出では、正解が分からない中で、自ら考え仮説を立て、自力で前に進んでいける自走力が必要です。難しいことばかりですが、仮説を検証して正解に繋げていく過程はとてもチャレンジングで、開発するサービスが顧客の課題解決に繋がることを想像するととてもやりがいのある仕事だと思っています。私は、2021年から1年間ベンチャー企業に出向し、新規事業創出のためのスキルやマインドを学びました。このように、当社には従来の考え方にとらわれず従業員が挑戦できる風土が醸成されています。

「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に向けて、新規事業の創出のためにこれまでの経験で得たマインドやネットワーク、スキルをさらに向上させ、挑戦し続けていきたいです。また、部署の枠を超えて、従業員一丸となって新たな事業創出を能動的に自走していけるようなムーブメントも起こしていきたいと考えています。



社外取締役  
高倉 千春代表取締役社長  
社長執行役員  
川合 尊社外取締役※  
大瀧 守彦

## 社長×社外取締役 鼎談

## 「延長線上にない変化を起こす」源泉を紐解く

2040年の目指す姿として掲げる「これまでの延長線上にない変化」を実現する上で、源泉となる強み、競争優位性はどこにあるのか——。  
代表取締役社長である川合尊と二人の社外取締役の鼎談により解き明かす。

セラミックスのコア技術における  
パイオニアとしての強み

**川合** 当社では、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、長期経営計画のもと、社会的課題の解決に寄与する新たな価値創造および事業ポートフォリオの転換に向けたチャレンジを続けています。では、新たな変化を生み出す上で、私たちの競争優位性はどこにあるのか。それらの競争優位性を支える人財の強みについてはどうか。ステークホルダーの皆さまにご理解・ご期待いただき、あらためて強みの源泉を棚卸しするためにも、

社外取締役であるお二人の客観的な意見を交えながら紐解いていきたいと考えています。

**大瀧** 80年超の歴史を振り返っても、スパークプラグやセンサを中心に多種多様な部品・事業を展開し、業績を伸ばし続けている、世界的に非常に稀有な存在だと思います。その前提となる、コア技術のセラミック素材技術や応用技術事業におけるパイオニアとしての強みは、やはり大きいのではないのでしょうか。

**高倉** 長期に亘って、日本経済を牽引してきた自動車産業の一角を

担い、安定供給を継続しながら技術革新に挑み続け、しかもグローバルに事業を展開している。私も、この底堅いベースは絶対的な強みだと思います。

**川合** 当社は創業以来、セラミックスのコア技術を軸にさまざまな技術開発にチャレンジし、スパークプラグやセンサを中心に内燃機関製品の改善と進化に取り組み、多様な製品を生み出してきました。こうした、いわば「延長線上の進化」という分野では一日の長があり、競争優位性と言えるかと自負しています。次の「延長線上にない変化」を起こす上で、なぜその新たな事業をやるのか、「Why 日特？」

※本Dialogue(鼎談)は2023年5月に実施しました。大瀧守彦氏は2023年6月27日をもって退任しています。

グローバルに広がる  
販売網というアセットにも、  
新規事業に活かす  
ポテンシャルがあります。



という視点を併せ持ち、差別化という観点からもセラミック技術が核になると考えています。

### 素材研究から手がけ 高性能・高付加価値製品で勝負

**大瀧** セラミック素材技術を活かした非内燃機関事業では半導体製造装置部品や燃料電池がすでに軌道に乗り、医療分野などにも挑戦しています。セラミックスという素材、関連技術の将来性、応用できるフィールドはまだまだ余地が残されているということでしょうか。

**川合** そう考えています。例えば、樹脂とセラミックスを比較すると、汎用性やコストでは勝てない。ただし、セラミックスの強みとしては、耐熱性・電気絶縁性・耐久性・耐腐食性などに優れた多様な特長を持っていて、生活用品、工業製品、半導体製品など応用範囲が広い。この数十年、セラミックス市場のCAGR(年平均成長率)は右肩上がりで推移していて、今後も需要は伸びていくと予想されています。しかも、さまざまな機能性を活かして、高機能・高付加価値製品

への用途の需要が高いのもアドバンテージと言えます。

**高倉** 高機能・高付加価値が求められる分野で勝負できる基盤があるということですね。

**川合** 当社の製品でも、窒化ケイ素を利用したセラミック製軸受け部品「ベアリングボール」は、軽量で発熱量減少、高剛性・電気絶縁性・高耐腐食性などの特性を有する高機能製品ですが、価格が高く、量産も難しい。しかし、従来の工作機械などの用途に加え、近年ではEV(電気自動車)の高電圧への対応として需要が高まっています。そうした追い風を受け、次の事業の柱に育てるべく、材料や製造手法で差別化を図る取り組みを進めています。

**大瀧** その点では、セラミックスを核に異種素材の組み合わせなど、素材研究から製品化までをワンストップで実現できる基盤があるのも強みですね。販売網についてはどうでしょうか。海外に59拠点<sup>※</sup>あり、製造拠点だけでなく、販売会社も広く展開されていますよね。

**川合** ひと昔前であれば、地域密着型の電器店が近所に1軒は必ずありましたよね。当社の場合は、それが世界中に展開されているイメージ。どの国に行っても、スパークプラグのブランド「NGK」の看板がない地域は少ないのではないでしょうか。製品の特性上、自

動車メーカーだけでなく、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展開しています。

※2023年3月現在

### グローバルな販売網が持つ 新たなビジネスの可能性

**高倉** いくらオンライン市場が成長しても、リアルにスパークプラグやセンサがなければ車は走らない。地域ごとに違うニーズに対応していく上でも、貴重なネットワークですね。

**川合** おっしゃる通り、この貴重なアセットを新たな事業に活かせないかと模索しています。例えば、今後、IT企業など自動車業界以外からのEV市場参入が加速した際に、当社販売網を提供するといったビジネスの可能性もあります。将来的に内燃機関部品の需要がなくなった後も、お世話になった修理工場や代理店がシャッターを下ろすことなく事業を継続できるといった、社会的意義も高いのではと思っています。

**大瀧** 結局、形が変わっても移動手段としての自動車が残れば、車を売る人がいて、メンテナンスが必要となる。オンライン上だけでなく、リアルなプラットフォームのポテンシャルは大きいですね。リアルとバーチャルの組み合わせという視点も興味深いです。



グローバルでのオープンイノベーションを生み出す拠点「ベンチャーラボ」を東京、シリコンバレー、ドイツに構えています。当社のコア技術を紹介する展示スペースでは、AR(拡張現実)技術を用いて当社製品を実態的に捉えることができるコーナーを用意したほか、壁面を利用した巨大スクリーンによる技術紹介なども実施可能です。



## 肯定的な自己否定で パラダイムシフトを起こす

**川合** これまでお話ししてきた当社の強み、コア技術、販売網などのアセットをもとに、従来の常識を打ち破るパラダイムシフトに繋げていくには、従業員の意識変革、企業風土の転換が欠かせません。多様な人財の登用や社内カンパニー制の導入、人事制度の刷新などさまざまな取り組みにより、変革のスピードアップ、新しいことに挑戦する風土醸成など、少しずつポジティブな変化は表れていると感じます。

**高倉** パラダイムシフトには当たり前のことを疑う視点が必要になりますので、成功体験を持っている企業には“成功の罨”ともいうべき大きな課題ですね。2021年6月に社外役員に就任して、当社の人財について私が感じるのは実直さでしょうか。特に、ものづくりにおいては、実直で正確、いわゆる真面目さというのは、得難いコアな資産だと思います。その資産を踏まえ、次の段階にジャンプをしていくときに必要なのが「肯定的に自己否定ができるかどうか」でしょう。自分の強さを理解しながら、次に行くために壊

していけるか。中期経営計画にも「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いますが、“肯定的な自己否定”を楽しんでやれるかがパラダイムシフトを起こすカギの一つかもしれません。

## 過去10年で大きく進化。 次の10年での大変身のカギとは

**大瀧** 私が2013年6月に社外取締役役に就任した約10年前と比較すると、会社の姿は大きく変わったと感じます。見事なほどの変化です。以前であれば、“石橋を叩いて渡る”どころか、“石橋を叩き壊して渡らない”ような慎重な社風だったものが、果敢に新しいことに取り組み、うまくいかなければ勇気を持って撤退し、次に進む。他社との協業やM&Aも積極的に実践し、高いスキルを保有し、かつ異なる価値観やバックグラウンドを持ったキャリア入社者も増えています。その間に主力の内燃機関事業は伸び続け、「ヒト・モノ・カネ」はほぼ揃っている。後は、いかにビジネスのシーズ(種)を見つけ、マーケットを作るかです。パラダイムシフトを起こすためにも、まったく異なる強み、人財を有する企業とのアライアンスがますます重要になってくるのではないのでしょうか。ここさえ突破で



人財の実直さ、真面目さは  
ものづくりをする上で  
貴重な資産だと思います。

きれば、この10年間くらいのスパンで、驚くような変身を遂げるのではないかと期待しています。

**川合** お二人の意見をうかがい、あらためて自社の強み、課題への気づきを得ました。何か1つ道を拓けられれば、そこからの一致団結した行動力・加速力も当社の強みです。そのためには積極的に協業も進めつつ、まずは1つ、2つと成功体験を重ね、2040年に向けて目指す姿を実現していきたいと思います。

今後10年間で驚くような  
変身を遂げるであろうこと  
期待しています。



新オフィス棟「N-FOREST」は、“変わる日本特殊陶業”を象徴する建屋であり、当社の変革・DX・新たな働き方、そしてイノベーション創出を推進する拠点として、さまざまな当社初となる取り組みや設備を導入しています。



## 2040 目指す姿とロードマップ

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。

2010 2019 2020 2023 2025 2030 2040

## 長期経営計画「日特進化論」

(2010年度～2019年度)

## 2030 長期経営計画 日特BX

▶ P.26

(2020年度～2029年度)

成長のための「事業ポートフォリオ転換」

バックキャスト

2040  
目指す姿

深化 111期～113期 新化 114期～116期 進化 117期～119期 真価

現業の掘り下げと  
新ビジネスの種まき

新製品・新ビジネスの  
立ち上げ

現業と新ビジネスの  
加速度的な発展

10年後の日特  
(2010年度時点)

■ものづくり企業 ■高収益率企業 ■発展的企業 ■人“財”企業

第7次中期経営計画

中期経営計画(4年)

中期経営計画(5年)

- 1 既存事業のさらなる強化
- 2 新規事業の創出
- 3 経営基盤の強化

変えるために、壊す。  
変わるために、創る。  
一業一社の精神に立ち返り、  
ゼロベースで変革する。

その先の未来を、伸ばす。  
超えるために、広げる。  
新たな企業風土を醸成し、  
持続的成長に向けてやり切る。

営業利益率  
15%以上  
(2022年度 15.9%)

ROE  
12%以上  
(2022年度 12.3%)

ROIC  
10%以上  
(2022年度 8.6%)

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(マテリアリティ) ▶ P.16

環境

社会

ガバナンス

これまでの延長線上にない変化

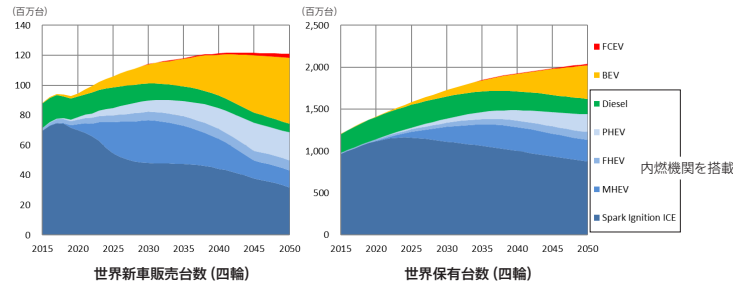
**Beyond ceramics,  
eXceeding imagination**

セラミックスのその先へ、想像のその先へ。

さまざまな社会的課題に向けて、「セラミックスで何ができるか」にこだわらない新たな当社の在り方が求められています。2040年にはセラミックスの領域を超えた挑戦、世の中や私たちの想像を超えた挑戦の結果、これまでの延長線上にない変化を遂げていることを目指します。

### 外部ビジネス環境の変化

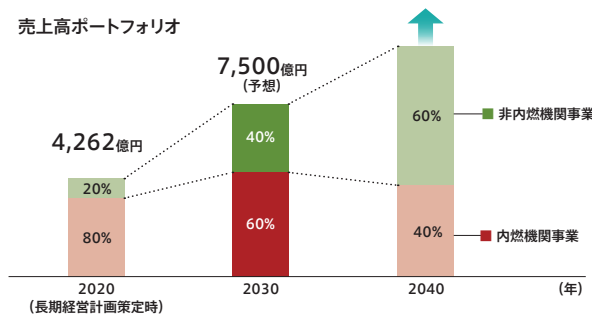
世界の自動車販売台数と自動車保有台数の予測グラフによると、2030年ごろまでは、内燃機関を搭載した自動車は、増加していくことが予想されます。しかし、2030年代半ばには緩やかに減少に転じていきます。したがって、2030年代半ばまでには、内燃機関向け製品に頼らない事業構造への転換が必要ということになります。



※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割にすることを目指します。



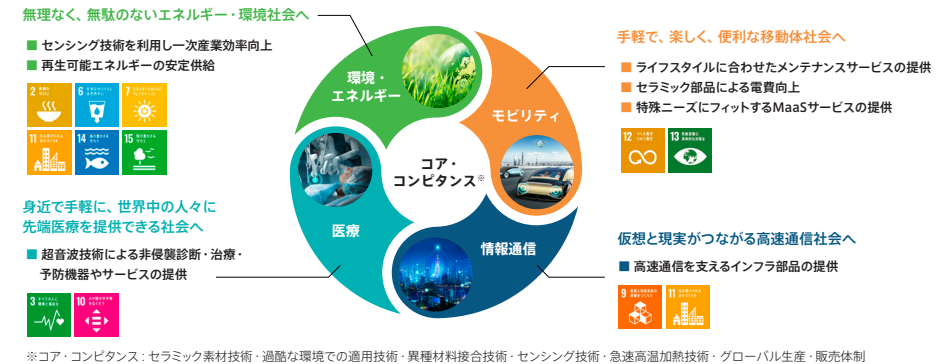
### 行動指針

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

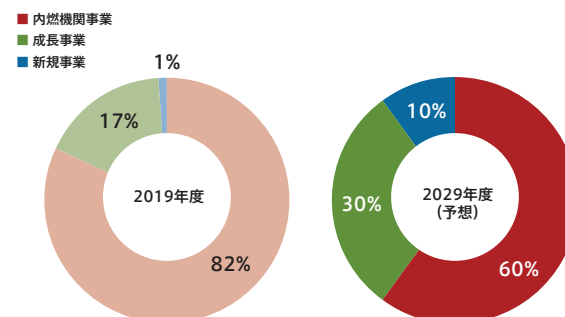
注力する事業分野は、「環境・エネルギー」「モビリティ」「医療」「情報通信」の4分野です。これらは新規事業だけでなく、既存事業も含めています。当社には、セラミック素材技術やセンシング技術、グローバル生産・販売体制などのコア・コンピタンスがあり、これらに、“Something New”で新しい価値を加え、“Open Innovation”で社内外を巻き込み、4つのドメインを成長させていきます。



## 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、各事業の位置づけについては、「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

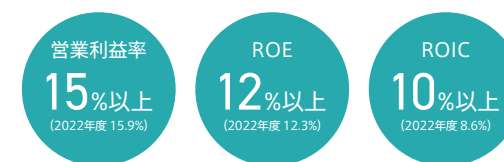
- ≫ 風土・意識改革とグループ力を強化する

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

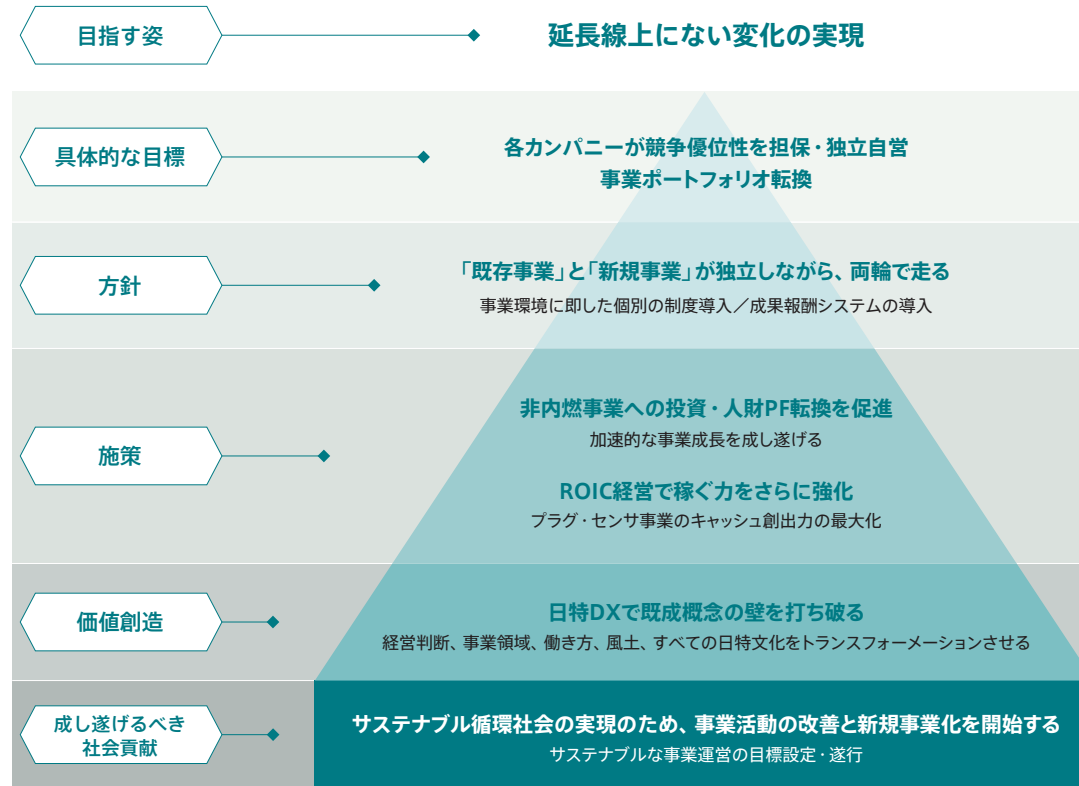
### 2029年度 経営目標

「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 !!”の行動指針のもとに、“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。





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。その全体像を説明します。



## 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 >> 人財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

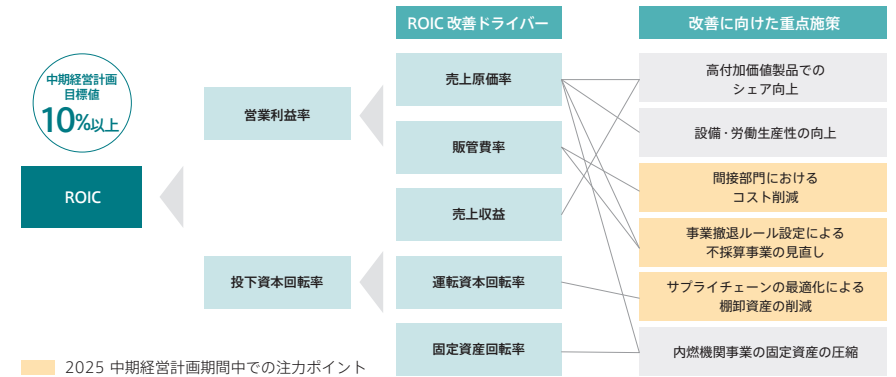
「2025 中期経営計画」の最終年度となる2024年度に、売上収益6,000億円、営業利益1,000億円を目指します。

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する見通しとなっています。前倒しで達成した場合はあらためて新しい指標を設けて取り組んでいく予定です。一方で、新規事業の創出は遅れており、2022年度に実績がスタートしました。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2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 予想	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	6,000	6,000	7,500
営業利益 (億円)	474	755	892	965	1,000	—
営業利益率	11%	15%	16%	16%	17%以上	15%以上
非内燃売上収益 (億円)	889	1,034	1,186	1,111	1,500	3,000
ROIC	6%	8%	9%	9%	10%	10%以上
ROE	9%	13%	12%	12%	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。



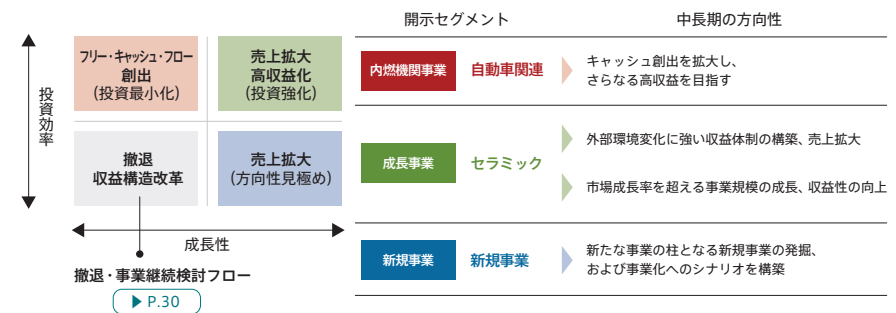
## 社内カンパニー制導入

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月より、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・機能を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"> <li>≫ 全社戦略の立案</li> <li>≫ グローバルガバナンス機能の強化</li> <li>≫ 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</li> <li>≫ 撤退・事業継続のガバナンス</li> </ul>
	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"> <li>≫ 全社収益力の最大化への貢献</li> <li>≫ 提供サービスの高度化</li> <li>≫ 効率化によるコスト削減</li> </ul> <b>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</b>
事業部	事業部門 事業カンパニー/分社化	<ul style="list-style-type: none"> <li>≫ 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</li> <li>≫ 各カンパニーごとのKPI・KGIの達成</li> </ul>

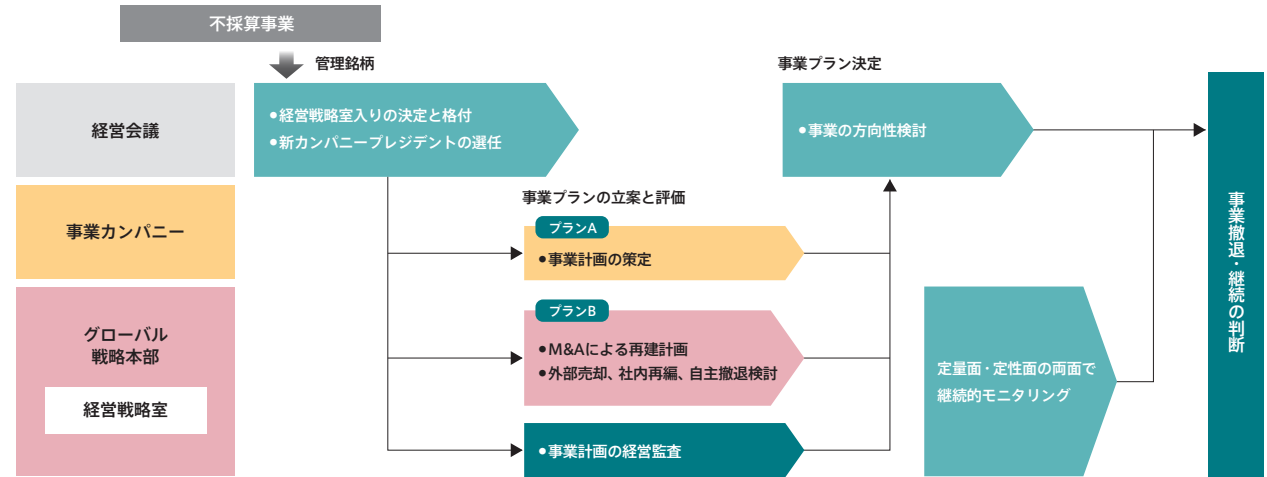
## 事業ポートフォリオ管理

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、経営戦略室が不採算事業の「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。経営戦略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、並行して経営戦略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、複数の視点からベスト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くと同時に、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いきます。

### 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、当社の既存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

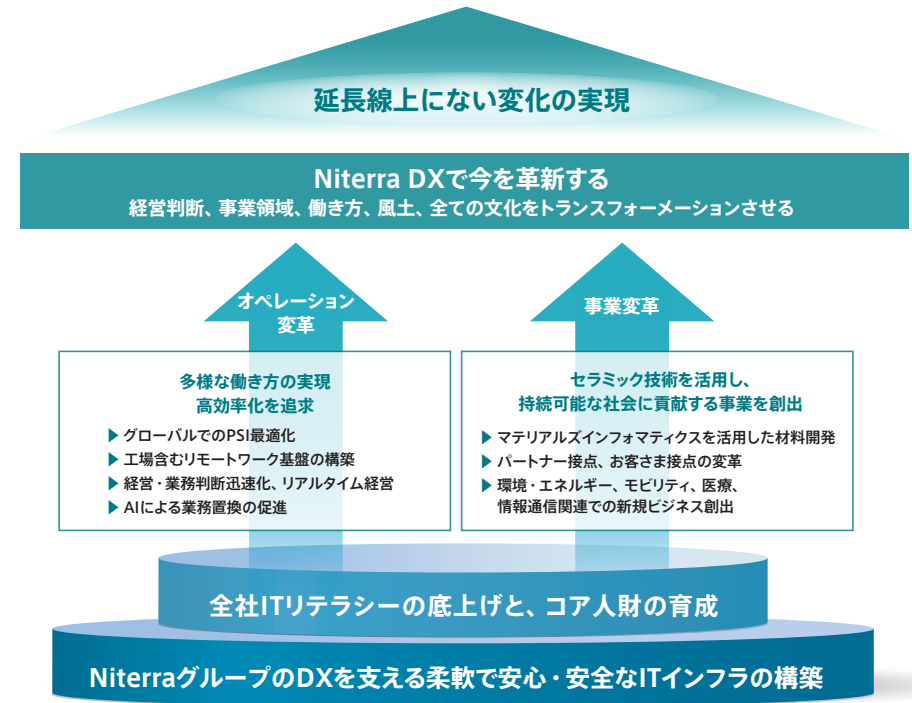
全社、およびコア人財の育成プログラムを策定し、教育を通じて、変化やイノベーションに対してオープンマインドであり、デジタルテクノロジーへの積極的な受容と活用を促進する文化を醸成します。

### 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

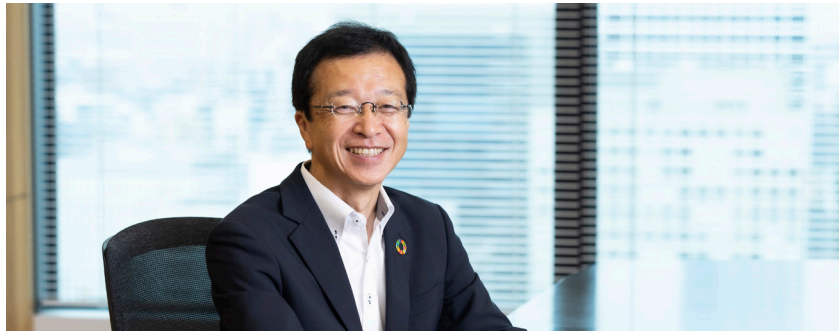
中長期経営計画で掲げた目標を実現するとともに、Niterraグループが継続的に社会へ貢献していくため、デジタル技術による変革を経営戦略と位置づけ、Niterra DXを推進することを宣言します。

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

※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



## ROIC経営の徹底で資本効率の向上を図り、 回収可能性を見極めながら 将来の成長に向けた投資を実施します。

上席執行役員 磯部 謙二

### 中期経営計画の振り返りと今後の展望

「2025 中期経営計画」(以下、中計)の2年目が終了しました。2022年度の決算では、原材料価格の高騰やサプライチェーン混乱という環境下でありながらも、売上収益で6期連続、営業利益では2期連続の過去最高更新となりました。円安の追い風はありましたが、足元で好業績を収めることができたこともあり、この2年間は、計画を上回る形でおおむね順調に推移しており、中計の目標売上収益については1年前倒しの2023年度での目標達成を視野に入れています。

中計で掲げる施策についても、カンパニー制の導入といった体制変更も含めて、全体では確実に進捗しています。原材料やエネルギー価格の高騰に対しても、多くの企業が価格転嫁に向けて動き出す前から、お客さまとの価格転嫁の交渉に時間をかけてしっかり交渉してきたことが奏功し、収益面でもプラスに作用させることができました。こうした背景には、カンパニー制導入やROIC経営の浸透などの効果もあると捉えています。各カンパニーが独立自営的な意識を持って取り組んだことで、価格転嫁がスムーズに進んだと思います。また、半導体製造装置事業では、中計で掲げた目標値を上回る成果を上げており、既存の非内燃機関事業において、次の収益の柱として育ちつつあります。

事業別では、コロナ禍や半導体不足が深刻化する中においても、補修用プラグが業績を下支えし、非内燃機関事業でも、好調な半導体市況を受けて半導体製造装置事業が好調に推移しました。

一方で、さらなる努力が必要なものもあります。中計の大きな柱である新規事業の創出については、種時はしっかりとおこなっており、中には芽が出始めたものもありますが、現時点ではそれらが次の成長の柱に繋がることを確信するには至っておらず、株主・投資家の皆さまに対しても、その道筋を示しきれいていません。これがこの2年間の最大の課題であり、次の打ち手を講じていかなければならない点だと肝に銘じています。

### ROIC経営の推進

当社では、ROIC経営を収益性のさらなる向上に加え、資本効率を高めたいという強い想いを持って推進しています。全社のROIC目標を確実に達成すべく、事業別ROICの管理に力を注いでいるほか、各カンパニーにおいてはROICツリーを設定して、在庫や固定資産回転率など、ROICの向上に繋がる各指標の向上策も設定し、その達成に向けて取り組んでいます。前述した通り、各カンパニーでは独立自営的な意識が確実に高まっており、ROIC目標の管理についても、各カンパニーが高い意識を持って進めています。こうした意識改革

が各事業に根づいていることは、私自身、強く実感しています。

ROICの向上に向けて、今回の中計においては特に「棚卸資産の削減」「間接部門におけるコスト削減」「不採算事業の見直し」に注力しています。

#### ● 棚卸資産の削減

2022年度は、コロナ禍や世界的な地政学的リスクの高まりによって、物流の混乱などが生じました。そのような中でもお客さまへの供給責任をしっかりと果たすべく、余裕を持った在庫の確保を余儀なくされました。当然ながら、これによるROICへのネガティブな影響はあったものの、お客さまへの安定供給責任が果たせたことによる売上収益の増加があり、全体のROICへの影響は最小限にとどめることができたと思います。

コロナ禍が収束に向かい、物流が落ち着きを取り戻しつつある中で、今後は引き続きリスクに配慮しながらも、残り2年間の中計期間中で適切な在庫水準に戻していく考えです。

#### ● 間接部門におけるコスト削減

売上収益の増加もあり、当社の販売費及び一般管理費は増加傾向にあります。ESGへの対応を含めた社会の要請への対応などもあり、間接費はなかなか下がりにくい状況にはありますが、やはり規模の経済性を追求していく上で、間接費の抑制は必須と捉えています。そのため、2023年度からは全社および各カンパニーに対して販売

費及び一般管理費に上限を設け、使用状況や進捗についてモニタリングをおこなっています。一方で、新規事業の創出やDX(デジタルトランスフォーメーション)の活用、人的資本強化などといった、中計で掲げる戦略に合致するものについては、費用対効果を見極めつつ、しっかりと投資をおこなっていく考えです。

### ● 不採算事業の見直し

不採算事業に対する撤退ルールは、「撤退・事業継続検討フロー」を設定するなど、中計策定の段階で整備しています。具体的には、事業についての将来の成長性とROIの2軸を今後の継続投資の是非の判断軸に入れていきます。2021年度においては、メディカル事業の一部製品からの撤退を決定しました。撤退ルールに抵触する事業については、常にモニタリングして再生を試み、再生が難しいと判断した場合には撤退や売却を検討することを決めています。こうした撤退ルールの厳格な適用は、監査等委員会設置会社への移行後、取締役会において中長期的な観点からの議論が増える中で、事業の撤退についても定期的に議論されるようになったことも、一つの背景となっています。

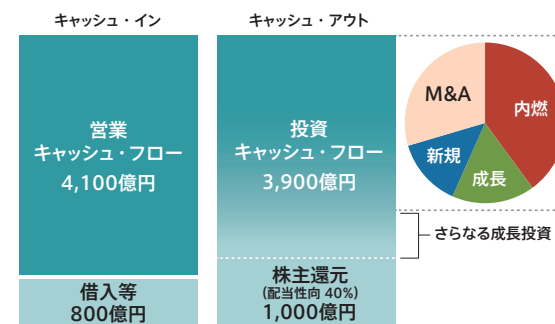
### 戦略投資、財務戦略について

先に述べたように、中計で取り組む新規事業への投資については少し出遅れている状況ですが、この2年間まったく成長投資をおこなっていないわけではありません。数件のM&Aを実施しているほか、既存の自動車関連事業や半導体製造装置などにおいても成長に向けた投資をおこなっています。とはいえ、財務担当役員として、この2年間におこなった戦略投資については、中計において定義した成長投資と合致しているかどうかをあらためて検証していくつもりです。中計では累計で3,900億円の投資キャッシュ・フローを設定していますが、投資枠を使い切ることが目的ではありません。たとえ新規事業であっても、ハイリスク・ローリターン案件に投資するつもりはないですし、既存事業のM&Aともバランスを取る必要があります。中計期間として残された2年間は、将来の投資回収

可能性をしっかりと見極めて、投資の是非を判断して進めます。

財務の健全性については、外部の格付機関などから一定の評価をいただいております。今後も引き続き、適正な自己資本比率を維持しながら投資をおこなっていきます。現状の自己資本比率の水準は、適正水準をやや上回っているという認識であり、適切な投資案件があれば、必要に応じて資金調達も併用し、自己資本比率を多少下げても、将来の成長に向けた投資に振り向けるべきであると考えています。2023年3月末の手元流動性の水準は、一時的な要因により高まった面はありますが、必要なときに必要な分を資金調達するという基本方針のもと管理していきます。

#### キャッシュ・フロー計画



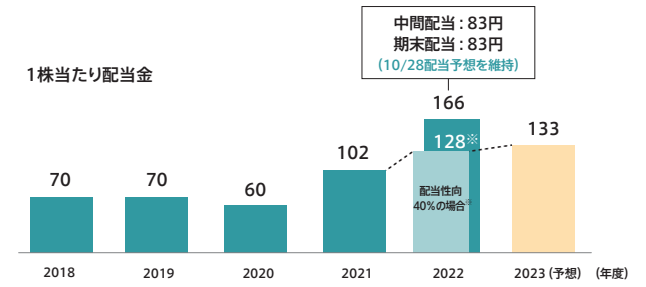
※キャッシュ・フロー計画の金額は中計策定時点の想定値

### 株主・投資家の皆さまへ

株主の皆さまに対する利益還元を経営における最重要政策の一つと位置付けています。年間配当性向は40%を維持することが基本的な方針ですが、適正資本水準を踏まえながら、柔軟性を持って対応していきます。

当社はこれまで、高い収益性と安定したキャッシュ・フローを実現することで、株主・投資家の皆さまの期待に応えてきました。また、株主・投資家の皆さまとの対話を通じて、自動車関連事業の今後の成長性や、残存者利益の最大化を目指す当社の事業戦略をお伝えし

てきました。その結果、PBRの向上という形で一定のご評価をいただけるようになったと捉えています。



※配当金額は、通常の事業活動とは別に生じた一時的な損益を除く親会社の所有者に帰属する当期利益に対して連動

また、2023年度から英文社名をNiterra(ニテラ)に変更しました。「NGK SPARK PLUG」という旧社名が内燃機関銘柄としてカテゴライズされることで、海外投資家の皆さまの投資の最初の入口で障壁になってしまうことも考慮しての変更です。

今後は、さらなる評価向上に向けて、新規事業の進捗を具体的に明示して、事業ポートフォリオ転換に向けた確かな道筋を示していくことが何より重要です。

今後も株主・投資家の皆さまからの厚い信頼と期待に応え、企業価値の持続的向上に向けて邁進する当社に、引き続きご期待ください。







## 2025中期経営計画 2年目の振り返り

プラグ事業においては、この2年間、新型コロナウイルス感染症の流行と半導体不足といった、2つの大きな特殊な環境下において、補修用プラグの強みを発揮しました。また、材料費、特に貴金属の価格高騰に対して、柔軟な値上げを適宜実施し、着実に収益性の改善をおこないました。さらに、中国ではロックダウン(都市封鎖)を含む新型コロナウイルス感染症の影響により横ばいになったものの、北米や欧州といった先進国だけでなく新興国においても、確実に堅実に高付加価値製品である貴金属プラグの比率を高めることができました。残り2年間で実行することとして、現在進んでいるインフレに対す

る適正な値上げと、収益の最大化を図っていきます。また、グローバル全体での貴金属プラグ比率向上をさらに進めることで、CO<sub>2</sub>排出量削減による環境貢献度を高めると同時に、収益性の向上も実現していきます。

また、きたるピークアウトに備え、品番統合や受発注管理システムなどの強化を図り在庫削減を実施していきます。プラグ事業はこれまで当社を支えてきた事業になりますので、市場への供給義務を果たしつつ、残存者利益を確実に得るための施策をさまざまな面から積極的に実施していきます。

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

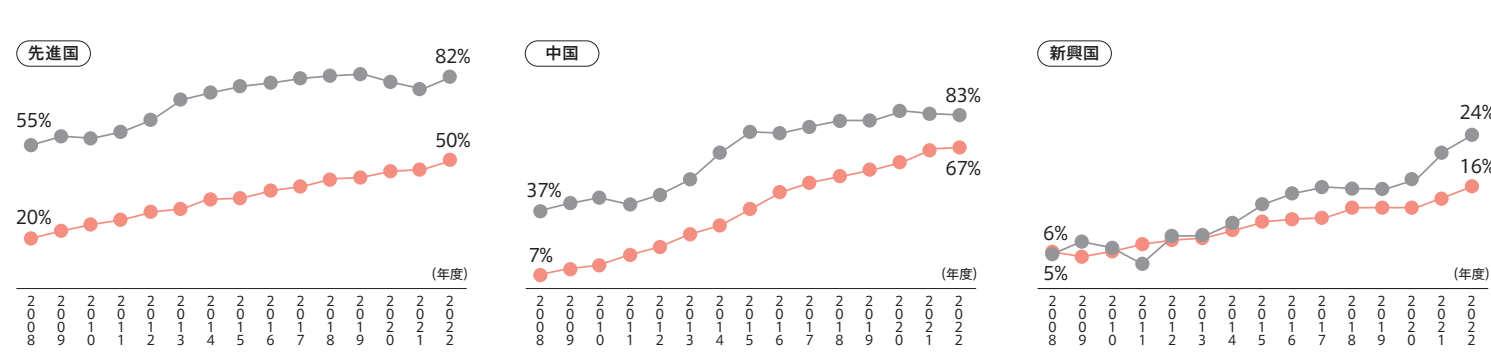
▶ **1.5倍** (2020年度比)

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**

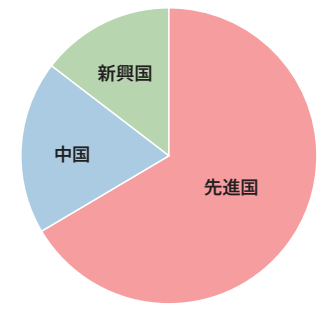
地域別・商流別 貴金属プラグ比率 (2008~2022年度)



※先進国: 北米、欧州、日本、韓国

※新興国: ASEAN、インド、中南米

地域別の貴金属プラグ 販売数量構成比 (2022年度実績)



## 2022年度の振り返り

プラグ事業における売上収益は、補修用製品について第1四半期および第4四半期で中国のロックダウンの影響を強く受けたことにより前年度比で減収となったものの、新車組み付け用製品において半導体不足の解消が進んだことに加え、値上げによる販売単価の上昇により、前年度比で増収となり、全体として前年度比で14%の増収になりました。

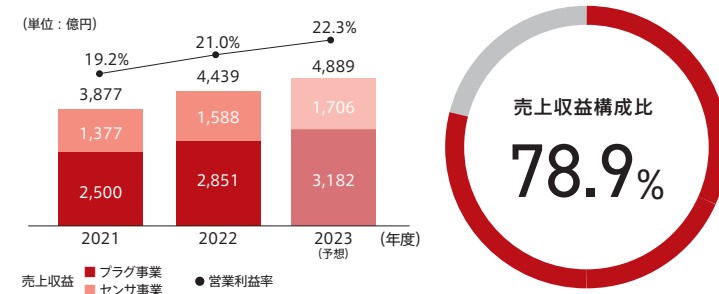
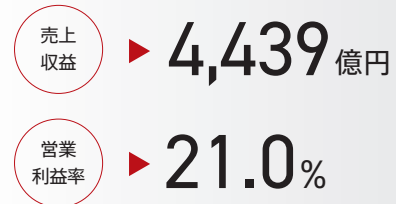
センサ事業における売上収益は、プラグ事業と同様に、半導体不足解消による自動車生産台数の回復に伴う販売増加により、前年度比プラス15%の増収となっています。

中期経営計画において、当社は、販売数量のみを追い求めるのではなく、貴金属プラグを代表とした高付加価値製品の拡販や値上げを実行することで、売上および利益の最大化を目指す販売方針を探っています。

2022年度は、販売数量ベースでは、二輪車用や汎用機向けの数量減などの影響が大きく、前年度比で減少傾向となっていますが、貴金属価格の高騰に対する値上げに積極的に取り組んだため、販売金額ベースでは新車組み付け用プラグ・補修用プラグともに、販売数量ベースと比較すると増加傾向となっています。

また、自動車関連事業全体の営業利益は、販売数量の増加と値上げ、貴金属割合の向上による販売価格の上昇により増益となり、通期営業利益が過去最高を更新しました。

### 売上収益／営業利益率



### 地域別販売数量・金額 (2021年度比)

地域	販売数量			販売金額 (為替影響を除く)		
	プラグ		センサ	プラグ		センサ
	OEM	AM		OEM	AM	
北米	+4.0%	△4.6%	+6.6%	+18.2%	+2.1%	+9.1%
欧州	+7.6%	△13.3% (+2.6%*)	+12.4%	+14.7%	△2.0% (+9.3%*)	+8.3%
中国	△10.6%	△13.7%	△11.4%	△8.6%	△10.5%	△11.0%
東南アジア	+10.8%	△7.5%	+32.9%	+10.5%	+10.4%	+26.0%
グローバル全体	+3.5%	△7.1%	+6.1%	+13.3%	+0.8%	+6.2%

※2021年度の実績まで含まれていたロシア法人での影響を除いた場合

## 外部環境

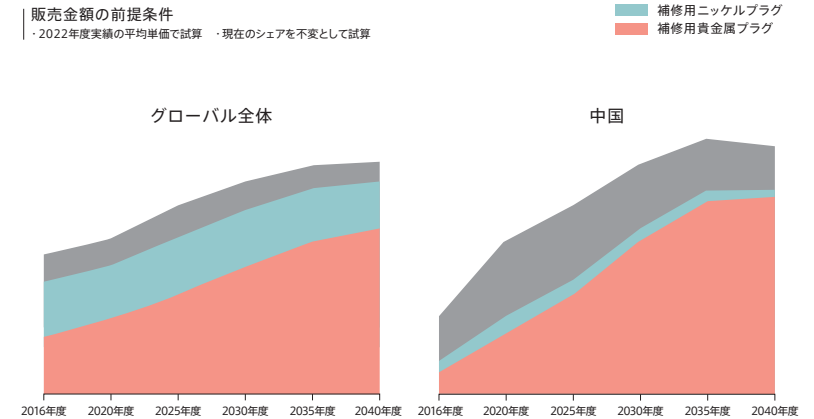
### 脱炭素社会

近年、気候変動対応への重要性が高まっており、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。自動車業界においても100年に一度の変革期を迎えるといわれ、CO<sub>2</sub>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においても、OEM市場においては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、補修用ニッケルプラグは、2040年前後まで力強く成長すると考えています。また、グローバル全体においても、若干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測しています。

### 環境規制強化

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、需要が増大し、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、四輪車用だけでなく、二輪車向けの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NOx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

急速に進んできた脱炭素社会に向けた動きの中、HEVやPHV<sup>※1</sup>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と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と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CO<sub>2</sub>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<sup>※2</sup>が増えてくる見通しですが、ICE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CO<sub>2</sub>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、また、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。

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

※2 ZEV(Zero Emission Vehicle):排出ガスを一切出さない電気自動車や燃料電池車を指す。

## 2023年度の見通し

### 市況回復を見込み計画を進行

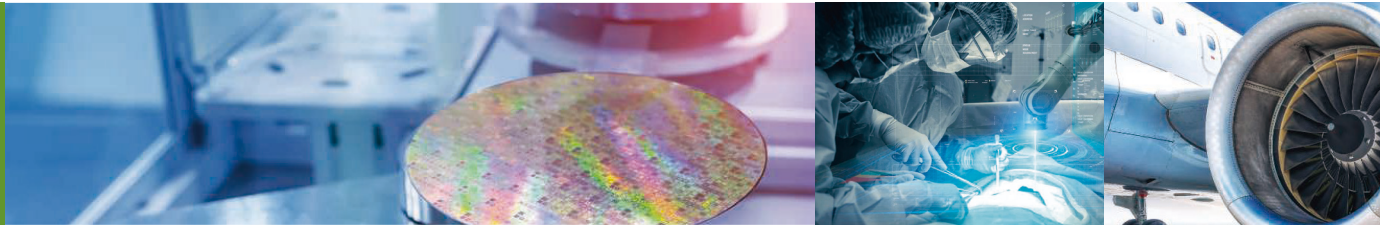
自動車関連について、プラグ事業の売上収益は、前年度比332億円増の3,183億円を計画しています。自動車メーカー、半導体不足からの回復が順調に進んでおり、第3四半期以降において本格的な回復を織り込んでいます。

また、補修用部品では、2022年のゼロコロナ政策、そしてアフターコロナとして、新型コロナウイルス感染症蔓延によるロックダウンの影響で落ち込んだ中国市場の回復を見込んだ収益計画となっています。事業活動においては、貴金属タイプへの切り替え促進および適正な労務費・材料費の価格転嫁などを実施していく予定です。

センサ事業の売上収益は、前年度比118億円増の1,707億円を計画しています。プラグ事業と同様に、半導体不足が解消され、第3四半期以降に本格回復することを想定した計画となっています。

営業利益について自動車関連は、前年度比160億円増の1,093億円を想定し、センサ事業を中心とした新車組み付け用製品の売上回復に伴い増益を予定しています。加えて、プラグの補修用製品を中心に、インフレを含めた材料費などの高騰を踏まえた値上げを織り込んだ形になっています。





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

2025中期経営計画 2年目の振り返り

SPE

メモリ市場の減速、また米中貿易摩擦の影響により第4四半期以降において半導体製造装置用部品の需要に陰りが始まったものの、通期では、世界的な半導体需要に対応する旺盛な設備投資により売上収益は前年度比で増収、営業利益も前年度比で増益となりました。また、中期経営計画で掲げた2024年度の売上収益・営業利益の目標値について、いずれも2022年度で達成することができました。市場からの新規開発品の需要も旺盛であり、さらなる事業拡大に向けた準備を進めていきます。

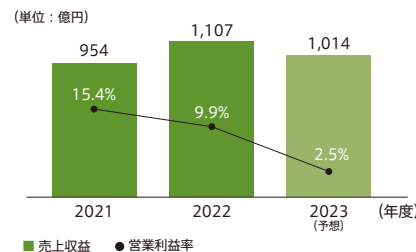
メディカル

新型コロナウイルス感染症による定置型酸素濃縮装置の需要増加が落ちつく中、顧客での流通在庫が過多になり受注が低迷、一方で、携帯型酸素濃縮装置は需要が回復しつつあるものの、部品不足によって生産が限定的となり、2022年末に事業拡大のため買収したMGC Diagnostics社の業績がプラスに寄与したものの、酸素濃縮装置事業の売上は前年度比でやや減収となりました。営業利益は、購入部品の価格上昇による原価率の悪化や、酸素濃縮装置事業の減収による影響などにより、前年度比で減益となりました。

売上収益／営業利益率

売上収益 ▶ 1,107 億円

営業利益率 ▶ 9.9%



売上収益構成比

19.7%

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

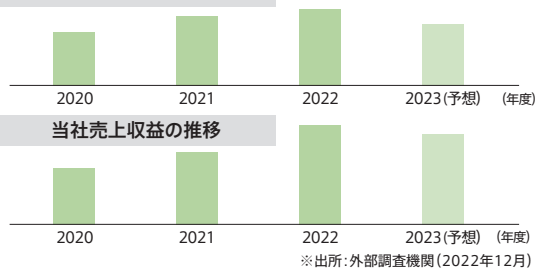
NTKメディカル、CAIRE など

## 外部環境

## SPE

半導体製造装置市場は2022年度の後半より、特にメモリの余剰感による景気後退に加え、米中貿易摩擦や中国のロックダウンの影響を受け、市況が悪化しています。2023年度も通期でこの影響が出る見通しであり、外部調査機関では市場成長率は前年度比で19%減と予測されています。一方で、中長期的な市場ニーズとしては、メモリ市場においては高層3D-NANDの実現が求められていることから、プラズマのハイパワー化で可能となる微細かつ深いメモリホール形成、すなわちエッチングのプロセスが重要となります。そのため、エッチング装置市場は拡大傾向にあります。また、ロジック市場においても、一度の露光で作った線をさらに細かく複数のパターンに分割するマルチパターニング技術により、エッチング装置の需要が高まっています。

## 半導体製造装置市場の見通し



## 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(慢性閉塞性肺疾患)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、特に携帯型酸素濃縮装置の需要が高まるとみえています。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込みで、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。

## 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

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、昨年末のCAIRE社によるMGC Diagnostics社の買収で、心肺機能の診断機器の製品ポートフォリオ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、製品ポートフォリオを拡大しながら、さらに事業の成長を目指していきます。

## TOPICS

## 非内燃機関事業の新ビジネス



## 2023年4月に新会社「YORICOM株式会社」を設立しました

YORICOMは、AIとキャラクターを組み合わせ、バーチャルアシスタントによる「寄り添いコミュニケーション」の事業活動を展開します。「寄り添いコミュニケーション」とは、在宅高齢者向けのバーチャルアシスタントとして、高齢者が感覚的に操作できるユーザーインターフェースを用いて、自立した日常生活を支援するデジタルコミュニケーションサービスです。ユーザーである高齢者の方に対し、3Dキャラクターであり介護福祉士を目指す「星輝(ほしき)しおり」が毎日寄り添いながら、新しいユーザー体験を提供します。

詳細はこちら >> [https://www.ngkntk.co.jp/news/upload/1d0386bd9c5a0f1552ccd44b742b0929\\_1.pdf](https://www.ngkntk.co.jp/news/upload/1d0386bd9c5a0f1552ccd44b742b0929_1.pdf)  
 YORICOM株式会社ウェブサイト >> <https://yorisoi-communication.com/>



## 当社グループ会社の取り組み(森村 SOFC テクノロジー)

### 外部環境

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、CO<sub>2</sub>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。

### 2023年度の見通し

2022年度に生産性の向上を図るべく、小牧工場に生産拠点を集約し、生産設備を導入して生産能力を約10倍に引き上げています。2023年度は設備を順次稼働させ、量産体制を構築していきます。今後、さらに、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、2024年度以後の普及拡大を図ります。

#### 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

### 目指す姿

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。

#### 関連会社

MORIMURA  
SOFC

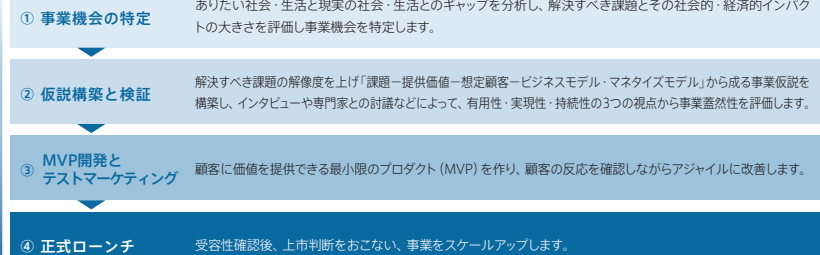
森村 SOFC テクノロジー(株)は、(株)ノリタケカンパニーリミテド、TOTO(株)、日本ガイシ(株)、森村商事(株)および当社の5社による合弁会社です。

## Niterra Venturesカンパニーの方針

当社は、時代に即した価値をスピーディーに提供すべく、課題重視で事業を開発する組織として「Niterra Venturesカンパニー(NVC)」を設置し、事業ポートフォリオ転換の実現に向けて活動しています。NVCのミッションは「世界中の人々によりよい生活の質を創り出すソリューションを提供すること」で、ソリューション開発の際には、自社のコアアセットにこだわらず顧客の課題を解決する最善のテクノロジーを世界中から取り込むことを特徴としています。このような活動の結果、Niterraグループに新たなコアアセットを取り込み、事業ポートフォリオ転換を実現します。

### 事業化までのフロー

NVCにおける事業化のフローは、主に以下の4つの要素で構成されています。



### CVC

2021年4月にPegasus Tech Ventures社とともに設立したCVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)活動は3年目を迎えています。これまでのところ、戦略に合致した8社に対し、少額出資を実施しました。少額出資企業との協業も具体化し、製品開発や事業開発が活発化してきています。引き続き、世界各国の最先端の技術を持つベンチャー企業への資金提供・事業提携を通して、新規事業の創出を加速します。



パートナー：  
Pegasus Tech Ventures

#### 小額出資

想定件数	年間5件程度	出資基準	●当社の新規事業ポートフォリオに合致し、ターゲットとする事業領域が大きく、ポテンシャルのある事業や
対象ステージ	シード~シリーズA		●事業ビジョンを持っている
出資規模	数千円~数億円/件 100億円/6年		●当社の新規事業のテーマと親和性が高く、ポートフォリオを補充・拡充する事業・技術・人材を持っている
			●当社の新規事業を実現するために不足している技術、知的財産、スキルのある人材やチームを持っている



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

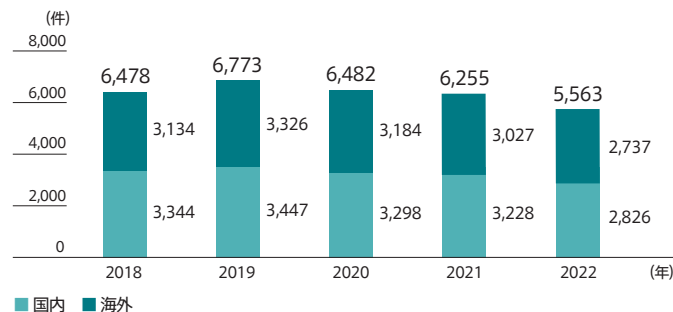
- 企業価値のさらなる向上を図り、知的財産を創造する。
- 第三者の知的財産権を尊重する。
- 各国の知的財産に関する法令を遵守する。

## 「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新規の技術・発明を保護、知的財産の創造
- 2 AIを活用した効率的な特許調査による付加価値の高い特許情報の社内展開
- 3 知的財産に関する複雑な契約条項について、法律知識に基づく交渉・対応
- 4 当社ブランドの保護、世界各国の税関・行政機関等とも連携した模倣品摘発・排除活動
- 5 各国の法令に対応した規程や管理ルールの作成
- 6 効率的な知財戦略推進のための環境整備（DX対応、時代に即した働き方対応等）
- 7 事業戦略の達成に向けて必要な知財活動を議論・策定する知財戦略検討会の開催

### 特許保有件数



## 事業分野ごとの知的財産活動

※既存事業は自動車関連事業、成長事業は半導体製造装置用部品や呼吸器関連事業等、新規事業は「Smart Health」「Utilities」「Smart Mobility」の注力領域や燃料電池事業等に関わる。

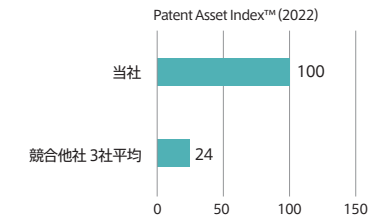
### 既存事業

当社の収益の柱となる既存事業においては、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)



※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。

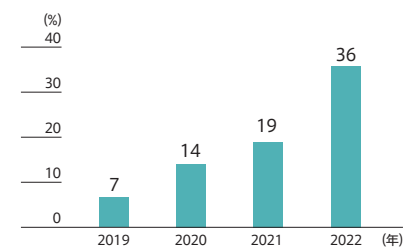
### 成長事業

関係部署と連携し、重要製品やテーマの特許網の構築を目指した特許出願権利化や、第三者の知的財産権の侵害がないかを調査するクリアランス活動を通じて、各事業戦略の遂行ならびにその成長を知財面から支えることを目指しています。

### 新規事業

特許情報（IPランドスケープ等）を事業創出の初期段階時の検討材料の一つに活用する取り組みを試行しました。具体的には、新規事業創出を担う部署と連携しながら、仮説としての競争優位性の検証に特許情報を用いたり、出願戦略に基づく出願活動をおこないました。今後も試行結果をもとに、活動テーマ数を増やしていきます。

#### 直近4年間の新規事業に関わる公開件数比率の推移 (合計を100%とした場合)



## 03

Foundation for value co-creation

## 価値共創の基盤 サステナビリティ担当役員メッセージ



## 事業の経済性と社会性を両立させた「トレードオン」の実践に向けて邁進していきます。

代表取締役 取締役副社長 副社長執行役員  
松井 徹

### 企業価値をより高める「トレードオン」へ

サステナビリティを管掌する前の2021年度から、新規事業を管掌しながら2040年の社会に向かう具体的なビジョンを描く活動をしていました。その活動の中で、脱炭素やサーキュラーエコノミーといったテーマが将来にわたって人間が地球と共生していくうえで不可欠であること、かつ、企業もそれに対応しないと生き残れないということ、既に取り組みながらも利益を出している企業もあることを学びました。そこからサステナビリティ経営の重要性を感じ、サステナビリティを管掌することに手を挙げ、任命を受けました。短期的にはコストだけれど未来にわたって経済合理性が得られるという経済性と社会性を両立させた「トレードオン」の考え方を社内に浸透させ、実践に向けてチャレンジしていきます。

例えば非財務情報を何らかの形でより身近に感じられる指標にする、そのインパクトがどれくらい大きいのかをわかりやすく表すなど、見える化をすることで、トレードオンの考え方を浸透させ、従業員各人が自らサステナブルな判断をしやすいよ

うに変えていきたいと考えています。これらを通じて、サステナビリティ領域への投資が、長期視点において投資を大きく上回る経済的・社会的な価値を生み出せるようにし、ステークホルダーの皆さまに当社のサステナビリティ活動と成果をよりご理解いただけるよう努めます。

### 社会的課題の解決に貢献する技術開発と 自社の環境への取り組み

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、より良い社会の実現に貢献していきたいと考えています。これまでも社会的課題の解決に寄与する技術・製品・事業の開発をおこなってきました。例えば、燃料電池スタックや無鉛圧電素子の開発が挙げられます。現在も、工場で回収したCO<sub>2</sub>を地域で利活用する「地域CCU<sup>®</sup>」や、海汚染の回避・安全な食の確保に貢献する陸上養殖システムなどのソリューション、水から効率よく水素を生成するSOEC、レアメタルの使用を極力減らした磁石な

どの新しい技術や素材の開発にも力を入れています。当社グループ全体で、これらの新規事業開発やその基礎となる知的資本の向上を目指しています。

全社レベルのCO<sub>2</sub>排出量の削減推進策としては、社内炭素価格制度(社内カーボン・プライシング)を導入しました。

具体的には、「社内炭素税」を社内カンパニーやグループ会社を含む各部署のCO<sub>2</sub>排出量に応じて徴収します。現在は、CO<sub>2</sub>排出量1トンあたり1万円と設定していますが、状況により見直しをします。「社内炭素税」で集まった資金は、CO<sub>2</sub>排出量の削減のための設備投資への補助金として充当する環境ファンドとして運用をし、昨年度は21億円のファンド規模となりました。これまでの運用実例としては、太陽光発電設備やLED照明、環境に配慮した空調設備に対して補助金を供出しています。これらの施策によりさらにCO<sub>2</sub>排出量の削減への意識を高めることと、削減の加速を期待しています。



### 人財が主役になるための仕組みづくりでビジネスを加速

当社グループでは、従業員は最大の経営資源（人的資本）と認識しています。価値を生み出し続ける人財が、サステナビリティを真に理解することで、経済性と社会性の両立であるトレードオンを自分事化して実現していくと考えます。その一環として、サステナビリティと利益のトレードオンの考え方を浸透させるための従業員啓発をおこなっていききたいと思います。

女性管理職比率の向上、外国籍従業員の採用強化などのダイバーシティの活動は、多様な新しいアイデアを生み出しトレードオンを実現していくための強力な手法の一つだと考えます。多様な人財が一人ひとり個性を活かして活躍できる職場環境の整備に注力していきます。従業員満足度調査では、2022年度より若干数値が改善しており少しずつ成果が出てきていると感じていますが、引き続き活動を促進し、人的資本の最大化を目指します。

### 社会の変化を取り入れた人権リスク管理の推進

昨今の人権を取り巻く国際社会の変化を考慮して、2022年5月から人権ワーキンググループでの討議をおこなっています。2023年1月には人権方針を改訂し、加えて人権リスク調査、役員研修なども実施しました。今後もグローバルスタンダードなどを考慮し、人権デューデリジェンスを推進し、研修や管理体制の強化、取り組みの体系化などを進めていきます。

人権への配慮は、ビジネスをおこなうためのエントリーチケットであり、トレードオンを進める上で初めに対応しなければならない問題です。課題に感じているのは、サプライチェーンにおける人権対応の管理です。当社の「CSR・サステナビリティ調達ガイドライン」を定期的に見直し、基準にしながら、お取引先さまとともに責任ある調達活動を進めます。

### トレードオンを目指したさらなる挑戦へ

当社の主力事業である、内燃機関に関連するスパークプラグなどの事業は、環境面でややもすると否定的に捉えられがちですが、実際には燃費改善や部材の小型化・省資源化を通じて環境負荷低減に大きく貢献しています。特にスコープ3のCO<sub>2</sub>排出量の削減に関して、高機能なスパークプラグや酸素センサを装着した自動車は、ベーシックな従来品を装着した自動車に比べて、1年間に1台あたり約30kgのCO<sub>2</sub>排出量を抑制できます。全世界での販売数で考えると、年間300万トンを超えるCO<sub>2</sub>排出量の削減となります。一方で、さらなる廃

棄物の抑制、再資源化、サーキュラー化などまだまだ環境のためにできることはあると考えており、より社会に必要とされる活動を継続的にこなってまいります。

この一年だけを見ても、社会情勢が大きく変化し、企業を取り巻くサステナビリティに関する法律およびガイドラインづくりも加速しています。国内においても当局から上場企業を中心に積極的な対応と開示が求められるようになり、サステナビリティへの注目度がさらに高まっています。当社でも、これまでのサステナビリティ活動をアップデートし、さらなる企業価値の向上への取り組みと情報開示を強化していきます。これからの当社の新たな価値創造にどうぞ期待ください。



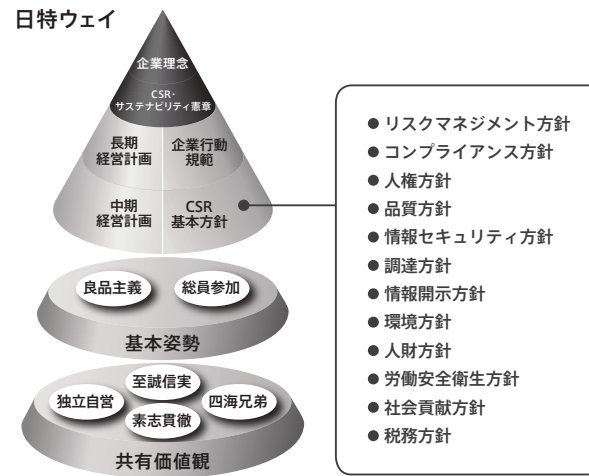


## CSR・サステナビリティ憲章 CSR基本方針

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。

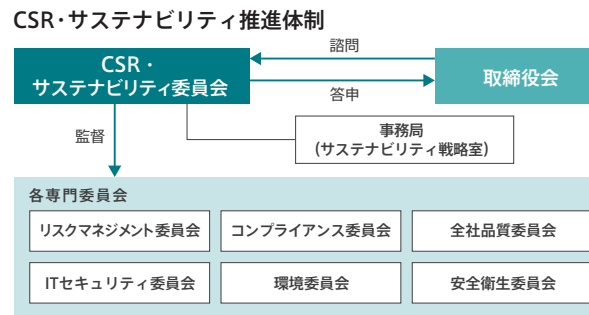
この考えをより分かりやすく示し、広く社内外に伝えるため、「CSR・サステナビリティ憲章」およびCSRに関する当社グループの行動指針を示す「CSR基本方針」(全12方針)を制定し、CSR・サステナビリティを推進しています。

▶ P.4



## 推進体制

CSR・サステナビリティ委員会は取締役会の諮問機関として、取締役会からの諮問に対して答申・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。CO<sub>2</sub>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。



## 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
- 次期中計へのサステナビリティ要素の取り入れ検討
- 次期中計へのサステナビリティ要素の取り入れ提案
- 長計・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おり、サステナビリティの視点を取り入れて事業をおこなっていくべきと認識しています。そのため、当社グループの事業を通じて社会的課題の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

本委員会のミッション・ビジョンの策定に際しては、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十分に議論しています。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「Nitterra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行動し、社会からの「理解と共感」を得ている

### 委員会での議論

サステナビリティの課題は多岐に亘り、これまで、ミッション・ビジョンの策定、各専門委員会の有効性の確認のほか、人権方針の改訂、人的資本に関する開示、啓発活動などについて議論してきました。引き続き、本委員会の中期経営計画に掲げた「自分事化の促進」を目指し、中長期的な視野を持って、主に、人的資本経営に加えて生物多様性などの新たな重要テーマも検討し、また、継続的な役員・従業員への啓発、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)の見直しについて議論していきます。

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。2022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 <sub>2</sub> 排出量の削減	目標・アウトプット	CO <sub>2</sub> 排出量：30%削減[2018年度比] (2030年度)
2022年度進捗	27.6%削減(21.1万トン)		
取り組み事例	<ul style="list-style-type: none"> <li>●工程等での省エネルギー、太陽光発電による創エネルギーなどに取り組んだ。</li> <li>●本社、日特スパークテックWKSさつま工場およびさつま電極工場でCO<sub>2</sub>フリー電力を採用した。</li> <li>●「従業員参加型のカーボンニュートラルの取り組み」を開始した。</li> </ul>		

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
2022年度進捗	①43% ②39%		
取り組み事例	<ul style="list-style-type: none"> <li>●環境配慮製品認定制度において「日特グリーンプロダクツ」に酸素センサ「OZAS®-S4」、オゾン発生器「澄風」を認定した。</li> <li>●貴金属プラグ、全領域空燃比センサは、四輪向け販売数が全体として減少傾向だったが、コロナ禍からの復帰が早く、省燃費タイプの割合が多い中国向けの市場で販売比率が伸びた。</li> </ul>		

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 <sub>2</sub> 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
2022年度進捗	SOFCセルスタックの量産体制を構築		
取り組み事例	三重県伊勢市にあったセル生産工程を愛知県小牧市の本社工場に集約し、セルからスタックまで一貫した量産体制を構築した。 今後の受注に合わせてさらなる増産体制を検討していく。		

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
2022年度進捗	無鉛圧電材料の適用先拡大を目指した技術開発を進め、紹介・提案を継続的に実施		
取り組み事例	将来の規制を見据え、半導体・自動車・医療分野において、有鉛圧電材料から無鉛圧電材料への代替をお客さまに継続して提案した。		

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
2022年度進捗	エビ陸上養殖用の水質管理システムの開発を進行中		
取り組み事例	<ul style="list-style-type: none"> <li>●エビ陸上養殖の目標歩留まりを達成した。</li> <li>●システム開発は進行し、2023年秋ごろ完成予定。</li> </ul>		

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
2022年度進捗	CCUソリューションのコンテナ型メタネーションデモ機が完成し、稼働に向けた準備を実施		
取り組み事例	<ul style="list-style-type: none"> <li>●コンテナ型メタネーションデモ機が完成した。</li> <li>●エコプロ、脱炭素経営EXPOに出展し、地域CCUを紹介した。</li> </ul>		

\*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確認ください。  
<https://ngkntk.disclosure.site/ja/themes/174/>  
<https://www.ngkntk.co.jp/assets/pdf/technology/approach/ccu.pdf>

社会		グローバル人材マネジメント	
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
2022年度進捗	①19.9% ②3.33 (回答率92.6%)		
取り組み事例	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を変えることに効果あり。 ●基幹職ダイバーシティ研修の実施や社内向けメールマガジン「ダイバーシティフォーラム」の配信による啓発を継続した。 ②●従業員満足度調査の結果を職場の改善に活用していくため、役員、本部長・部長に説明会を実施した。また、部長を対象として、結果の活用法を考えるワークショップを開催した。 ●「社長メッセージ」の定期配信や、社長と従業員との座談会の開催などを実施した。		

ガバナンス		コーポレート・ガバナンス	
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
2022年度進捗	①45% (11名中5名) ②64% (11名中7名)		
取り組み事例	①持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、引き続き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している。 ②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一層確保するため、監査等委員会設置会社に移行し、取締役会の過半数を社外取締役とした。		

ガバナンス		リスクマネジメント	
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
2022年度進捗	優先リスクの対策を推進		
取り組み事例	●リスクマップを更新し、優先リスクの定期見直しをおこなった。 ●優先リスクの対策を推進し、進捗状況のモニタリングを実施した。		

ガバナンス		コンプライアンス	
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
2022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		
取り組み事例	●2021年度実施のコンプライアンス意識調査結果より、必要と判断した部門について改善活動を実施した。 ●ハラスメント行為防止を強化するため、基幹職向け社内研修を内容を刷新して実施した。 ●当社および国内グループ従業員にヘルプラインカードを配布した。		

ガバナンス		情報セキュリティ	
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
2022年度進捗	①タイのグループ会社でTISAX認証を取得 ②ITセキュリティ監査を実施		
取り組み事例	①●タイのグループ会社でTISAXの認証取得を完了し、予定していた全拠点で認証取得を完了した。 ●海外グループ会社向けのISMS (Niterraスタンダード) の検討を開始した。2023年度に展開予定。 ②全社的なITセキュリティ監査を開始した。初年度は当社6部門およびグループ会社3社で実施した。		



## 社内カーボンプライシング制度と社内環境ファンド

カーボンニュートラルに向けてスコープ1・2を削減していくための啓発施策として「社内カーボン・プライシング」「社内炭素税」「社内環境ファンド」を導入しています。

### 取り組みの前提や外部環境

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宣言し、具体的な中間目標として、CO<sub>2</sub>排出量の削減目標「2030年度:2018年度比30%削減」を掲げていますが、よりCO<sub>2</sub>排出量削減への意識を高め、加速する効果を期待してこれらの仕組みを導入しています。

### 取り組みの詳細

「社内カーボン・プライシング」について、当社グループでは、CO<sub>2</sub>排出量1トン当たり1万円と設定しています。CO<sub>2</sub>排出による社会的なコストを見える化することで、CO<sub>2</sub>排出量削減への意識を高め、取り組みを加速させる狙いです。設備投資の際に対象設備のCO<sub>2</sub>排出量をコスト換算して、設備導入費用と合わせたトータルコストと比較し、環境に配慮した投資判断をおこないます。

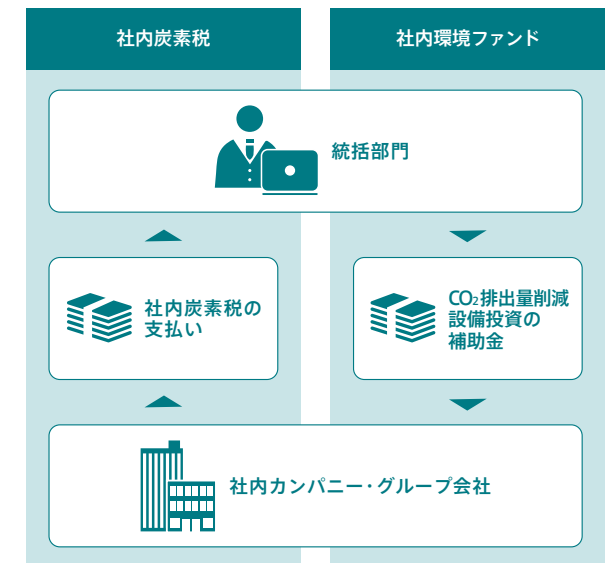
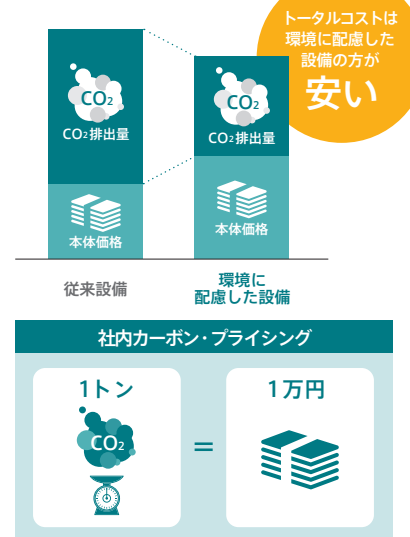
「社内炭素税」は、社内カンパニーやグループ会社を含む各部署のCO<sub>2</sub>排出量に応じて、その金額を徴収する仕組みです。

また、「社内環境ファンド」は、「社内炭素税」で集まった資金をCO<sub>2</sub>排出量削減のための設備投資への補助金として充当する仕組みです。

### 導入後の進捗

社内炭素税は1トン当たり1万円を徴収しますので、毎年20数億円規模を徴収することになり、環境ファンドとしてプールしていきます。2022年度の徴収額は約21億円、環境補助金の投入額は約2億円、2023年度以降で約28億円の投入を予定するという結果となりました。環境補助金の支給実例として、太陽光発電設備、空調・空冷設備の変更、LED化、ヒートポンプ導入など多岐にわたっています。

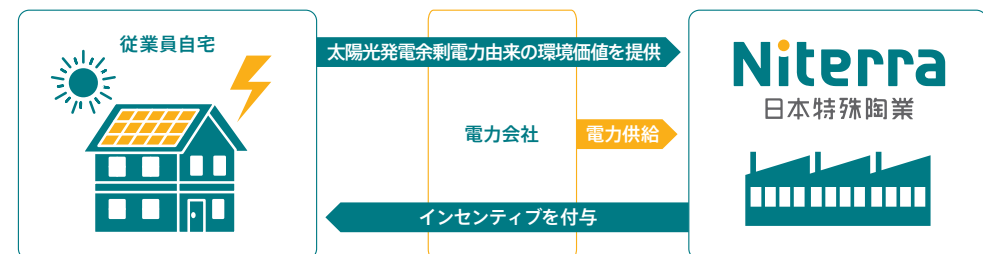
### トータルコスト比較



### カーボンニュートラル自社応援サービス

本取り組みは、当社が電力会社から、当社グループの従業員の自宅が発電した太陽光発電の余剰電力に由来する環境価値を付加した電気の供給を受け、工場で利用するものです。余剰電力の環境価値を提供した従業員には、電力会社を通じてインセンティブを付与しています。

創エネ活動の一つであり、グループ一体となったCO<sub>2</sub>排出量削減活動をおこなうため、グループ内でのCO<sub>2</sub>排出量削減の機運を醸成し、従業員への啓発を目的として導入しています。



※詳細は当社ウェブサイトをご確認ください。 <https://ngkntk.disclosure.site/ja/themes/167/>

## 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CO<sub>2</sub>の削減、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、生態系の保全に努めます。
- 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の継続的改善を図ります。

## 推進体制

環境関連法令を遵守し、環境保全を推進していくため、中央および各地区に環境委員会を設置しています。

中央環境委員会は、環境統括責任者(社長)が任命する役員を委員長とし、役員、各カンパニー長、地区環境管理責任者、各部長などが出席してエコビジョン2030の進捗状況や課題の確認をおこない、継続的改善を図っています。

エコビジョン2030の達成に向けて、事業活動に関する項目については、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、省エネルギーや化学物質などの専門的事項について取り組んでいます。

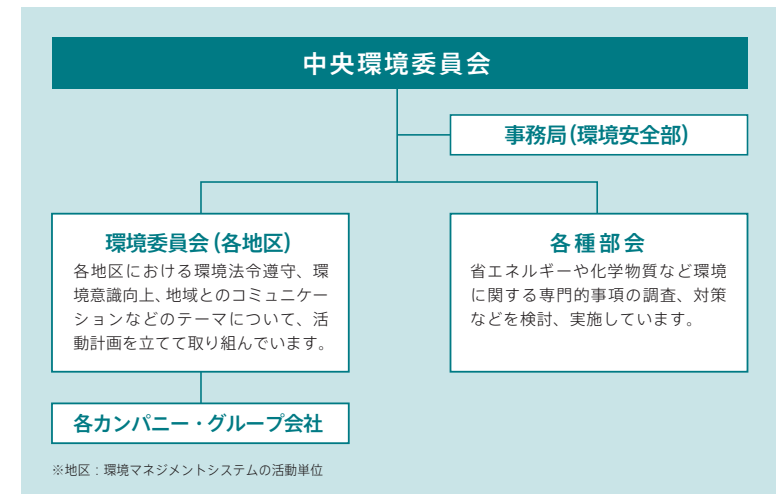
## 環境マネジメントシステム

当社グループは、当社および国内グループ会社13社(2022年度末時点)でISO14001のグループ統合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17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96%です。

### 環境推進体制



## 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。

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

エコビジョン2030では、事業および製品が社会に及ぼす影響と自社に及ぼす影響を分析の上、影響が大きい13課題を抽出し、その中で特に影響が大きいと判断した「気候変動への対応」「環境配慮製品の拡充」「水資源の保全」「廃棄物管理」については、重要4課題と位置づけて、定量目標を設定しています。「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 <sub>2</sub> 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おり、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 <sub>2</sub> 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



## 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。

<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、CSR・サステナビリティ委員会にて監視しています。CO<sub>2</sub>排出量削減などの具体的な活動については環境委員会、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て対応しています。

### 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.50-51

### 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、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を確認し、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。

### 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、「CO<sub>2</sub>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「CO<sub>2</sub>排出量削減率」を定めています。

スコープ3については、各カテゴリで2030年度30%削減(2018年度比)を目指します。また、お取引先さまに対してはCO<sub>2</sub>排出量の削減目標を設定して取り組むよう求めており、適宜支援をおこなってまいります。

### CO<sub>2</sub>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)	2022年度 27.6%削減(2018年度比) <排出量21.1万トン> <原単位0.58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)	2022年度 0.8%増加(2018年度比) <排出量1,115万トン>

※上記のCO<sub>2</sub>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。

※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、CO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組んでいます。

スコープ1・2について、省エネルギー活動などのCO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>フリー電力の採用を計画よりも前倒しした結果、目標値よりも削減が進みました。

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。					●			
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	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 <sub>2</sub> 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。			●	●				
	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。			●	●				
慢性 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。			●	●					
	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、eFuel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 <sub>2</sub> を燃料にするなどのCO <sub>2</sub> 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。			

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℃および4℃シナリオ下における事業環境とその対応について検討しました。

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%)を進めていきます。

※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2020年度から10%減少すると仮定して試算すると、売上収益の減少額は350億円程度になります。

2020年度の売上収益: 4,262億円

2020年度の内燃機関事業の割合: 82%

2040年度以降の内燃機関向け製品の売上減少割合の見直し: 10%  
4,262億円×82%×10%=350億円

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、グロープラグ、センサ	2℃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℃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℃・4℃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℃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℃・4℃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℃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℃および4℃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。

## 水資源の保全

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。

2022年度の上水・井水・河川水の水使用量原単位は4.40m<sup>3</sup>/百万円で、2018年度比で18.4%減少しました。また、使用量は161万m<sup>3</sup>であり、前年度より3%減少しました。

## 廃棄物管理

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 排出量原単位 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。

2022年度の有効利用率は91.3%であり、前年度と同レベルでした。また、総排出量は21,188トンで、前年度より7%減少しました。また、排出量原単位は0.058トン/百万円で、2018年度比22.8%減少しました。

## 生物多様性の保全

生物多様性の保全についても、重要な環境課題と位置付けています。そのため、「Niterrraグループ生物多様性に関する指針」に基づき、エネルギーや資源の使用といった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がら取り組んでいます。今後、事業(材料、部品、製品、立地など)に関わる生物多様性リスクに関する課題の抽出や、TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)への対応を進めていきます。

## 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

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。

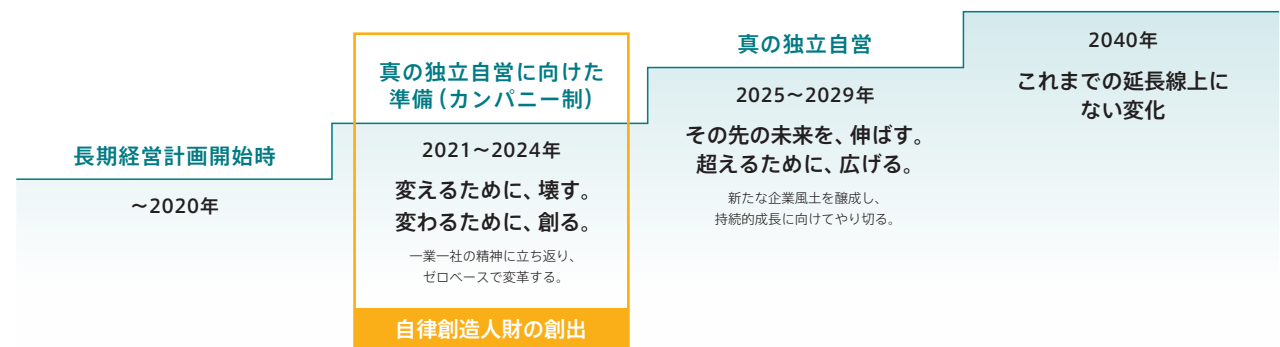
急速な変革期の中にある当社グループの外部環境に対応するため、厳しい事業環境にも耐えうる組織を創るべく、社内環境は先行して組織改革を実施し、カンパニー制や分社化などを導入しています。また、社内環境整備とあわせて、従業員エンゲージメントの向上も企業価値向上に大きく寄与すると考えています。「従業員にとって魅力ある会社づくり」の実現に向け、変革期の環境下でもエンゲージメントの向上を目指し、従業員満足度調査を実施しています。

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。

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・

### 目指す姿





## 人財戦略

当社の人財戦略は、「2030 長期経営計画 日特BX」と中期経営計画のビジョン達成のために必要な人財をどのように獲得・育成するかに主眼を置いています。求める人財像を定め、既存の人財とのギャップを埋め、人財ポートフォリオを転換すべく、グローバル人財マネジメントを推進しています。

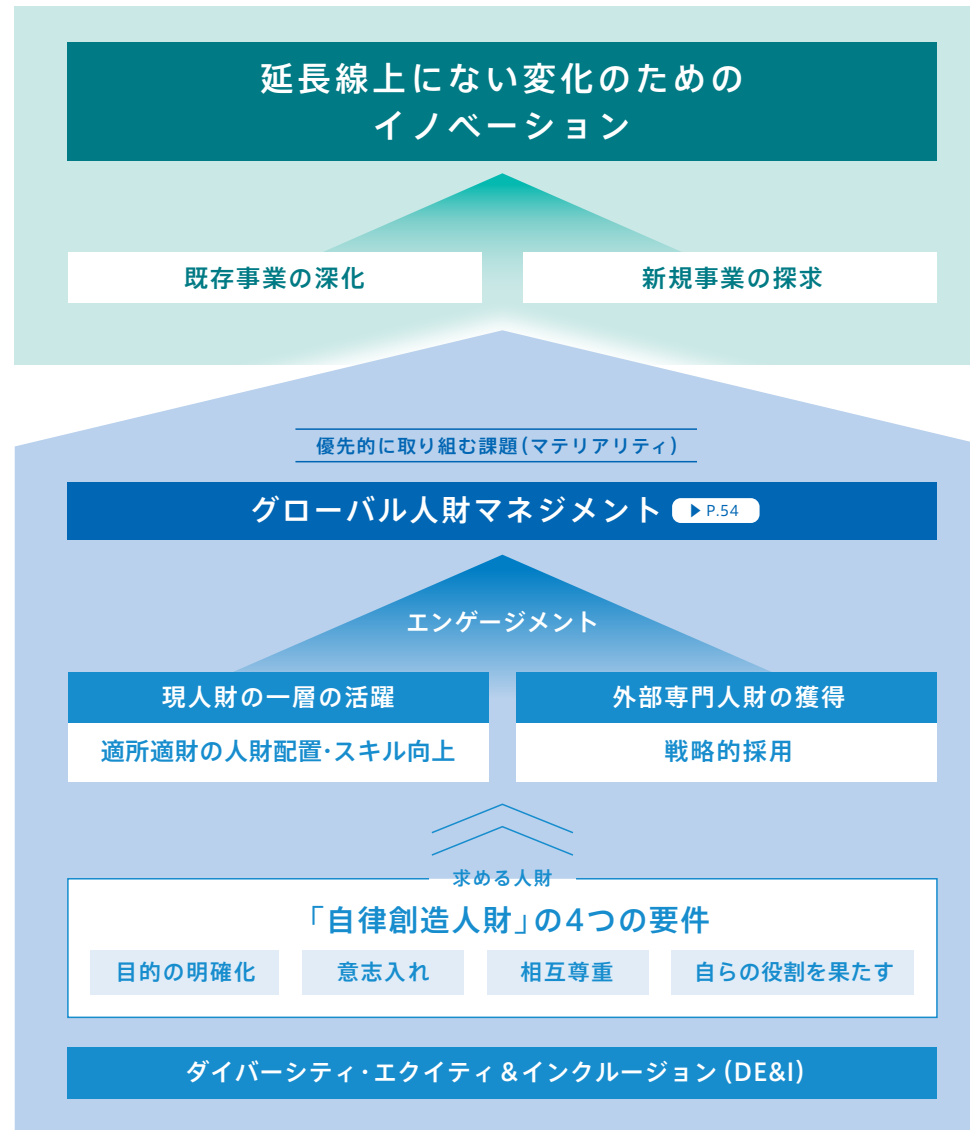
急激な環境の変化に対応する技術や新規事業の創出のため、内部人財の一層の活躍のみならず、尖った専門性を持つ外部人財を戦略的に獲得していくことにも注力しています。

当社が全従業員に求める人財像を自ら主体的に働き、新しく創造することができる「自律創造人財」と定め、人財ポートフォリオ転換の実現に向けて人財の強化を図っています。

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、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にスキルアップしていける環境を整えます。

また、次世代経営層を対象とした選抜の育成施策を実行し、姿勢や思考、知識の習得を進めています。さらに、サクセッションプランとして、重要ポジションの後継者候補を「今すぐ」「1~3年後」「5年後」という単位で明確にしました。コアなポジションに最適な人財を配置して、組織パフォーマンスの最大化を計画的に推進します。

DXについても、業務の高効率化を図り、延長線上にない変化の実現に向け、育成施策を積極的に展開しています。2022年度には、全従業員のデジタルリテラシーを向上すべく、国内全グループ会社を対象に、教育施策を実施しました。今後は、デジタルを活用した業務改革を、ひいては事業創出を目指すべく、教育施策を展開していきます。



事業ポートフォリオ転換

人財ポートフォリオ転換

## グローバル人財マネジメント

### 人事制度

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財の登用を実現しました。また、高い専門性を活かし事業運営・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、適所適財を実現し、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。

### 従業員のスキルアップとキャリア開発

今年度より、自己成長の支援ツールとして、自らのスキルを点検できる全社共通のスキルマップを導入しました。スキル向上のために従業員自らが手挙げ方式で受講する専門教育のほか、各階層・役割に応じて必要な知識・スキルを身につける階層別研修、品質教育などに特化したものづくりのための研修など、さまざまなプログラムを実施し、従業員のキャリア形成を支援しています。また、従業員が将来のキャリアを描き、自身の目指す方向性について自律的に考えるための仕組みである「Myキャリア」も活用しています。そういった従業員一人ひとりのCan（自分ができる仕事）とWill（こんな仕事をしたい）を整理し、「キャリアデザインサイクル」を回していくことも、今年度より促進しています。キャリアデザインサイクルとは、将来のなりたい姿やありたい自分を実現するため、職場の上司との面談を通して、自身のキャリアを主体的に設計し、実現していくものです。サイクルがうまく回らず、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。



キャリア相談の様子

### 経営人財の育成と管理

#### 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。国籍に関係なく人財を採用・登用し、一人ひとりが活躍できる機会・環境づくりをおこなうこのプログラムは、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合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。



HAGIの様子

#### 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、論理思考の強化、経営戦略、マーケティング、プレゼンテーション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用意し、特に心技体について、リーダーの育成をおこなっています。

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。PAMA、アジアなどの各地域においても、域内選抜での人財育成プログラムを策定し、年に4回程度開催して、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。

また、グループ全体のコアポジションの人事については、代表取締役および一部の上席執行役員で構成される経営会議にて月に1回議論しています。

### 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3つの目的のため、従業員満足度調査を実施しています。

- ①従業員のモチベーションや負担感の把握
- ②長期経営計画で掲げる行動指針“Change (変革) with (共生) Will (志)”の現状把握・効果検証・施策検討
- ③結果検討を通じた職場改善

部門ごとの結果は各部門長にフィードバックし、各部門長はその結果から自組織の現状と課題を把握しています。エンゲージメントが低い項目、より高めたい項目について、部門内での意見交換を通して課題と対応を考え、職場改善・活性に繋げています。また、人事部門は率先し、各職場の若手従業員や課長へのヒアリングによる課題の抽出や、部長勉強会を催し、課題と対応の促進を図るなど、よりよい職場環境になるよう取り組んでいます。2022年度の総合的満足度は、わずかながら、前年度より1%程度の向上が認められています。

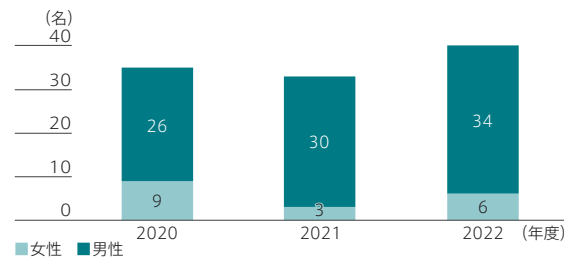
また、2022年度より、総合的満足度の増減を役員賞与算定に用いる指標の一つとして採用しました。従業員エンゲージメントの向上が経営上の重要課題であることを認識し、向上施策に取り組んでいきます。

▶従業員満足度調査グラフ ▶ P.77

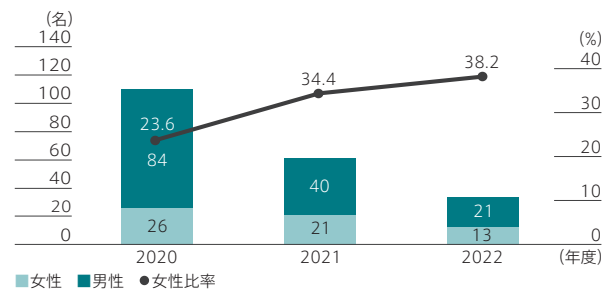
### 採用戦略

採用については、事業環境の変化に迅速に対応し、人材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、毎年2~5名程度の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。

### 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みつけ、「価値を出し続けられる、自律した人財」になってほしい。

Niterraグループは一人ひとりの価値観、志を尊重します。

生産性向上と自律した人財の育成に向けて、2021年に「働き方改革宣言」を策定しました。その中で、働き方改革の一環として推進してきたリモートワークは、各職場における業務の見直しと、コロナ禍の感染拡大防止対策も相まって定着してきましたが、2023年1月からは一定程度(月40%以上)の出社を促すことで、対面でのコミュニケーションのさらなる活性化を図り、リモートと出社双方のメリットを最大化する取り組みを始めています。

また、「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、「生産性向上」と「エンゲージメント向上」に向けた施策として、2023年度は、以下2つを制度化することを目指しています。

#### ①「働く場所」の多様化

2022年2月には遠隔地勤務のトライアル導入を実施しており、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。

#### ②「働く時間」の多様化

勤務時間の選択肢を広げることで、仕事とプライベートの調和を取り、自律した人財への成長を促す環境を整えます。

※働き方改革の詳細は、当社ウェブサイトをご確認ください。  
<https://ngkntk.disclosure.site/ja/themes/198/>

## ダイバーシティ・エクイティ&amp;インクルージョン (DE&amp;I)

## 目指す姿 一人ひとり自分らしい貢献が可能な機会提供と育成

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。

## ダイバーシティ・エクイティ&amp;インクルージョン (DE&amp;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

- 管理職の女性・外国籍・キャリア採用比率：25%
- 女性管理職登用とキャリア開発
- さらなる柔軟な働き方の整備

## 女性管理職インタビュー①



グローバル戦略本部  
人事戦略室長

平野 なつき

Q. 優先的に取り組む課題の一つである「管理職に占める女性比率の向上」に向け、あらためてなぜ今、女性の管理職を増やす必要があるのでしょうか。

働く女性が増えるということだけでなく、意思決定レベルに女性がいることが重要だと思っています。会社が目指す方向を決定する際に、女性の意見をはじめ多様な属性・考え方のメンバーが意見を出し合い、議論することでよりよい選択をできると考えているからです。当社の管理職に占める女性の割合はようやく4%を超えました。女性管理職の比率が全従業員に占める女性の割合(17%)と同じになるのが自然だと言える状態であると考えます。

Q. 現在、「管理職に占める女性比率の向上」における解決すべき課題について、ご自身のご経験を絡めてお聞かせください。

女性管理職が自然に育つのを待っているようでは、世界に後れを取ります。そこで、当社では女性管理職登用のプログラムを実施しています。私自身もそうでしたが、下駄を履くようではないかという女性もいます。ただ、入り口で少しおしゃれた下駄を履いているだけで、結果を出すのは自分自身です。目の前に来たチャンスをチャンスと認識して、まず自身でつかんでほしいと思います。それが、Niterraグループが強くなるための施策の一つと捉えてもらいたいと思っています。

Q. 経営戦略の一つであるダイバーシティを推進する上で、多様な人財が働くことについてのお考えを交えて、今後の目標をお聞かせください。

企業が強くなるためには、多様な人財の考えが必要だと思っています。世界は多様な人財で構成されているからです。同じような属性の人たちだけの考えで判断していると、どこかで思考が偏りがちになり、組織が成長しにくくなるおそれがあると思っています。ダイバーシティ推進は、中期経営計画で目指している「自律創造人財の活躍」の手段の一つです。個人が尊重され、活躍することが当たり前になっている状態を当社は目指しています。





## 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おり、2023年3月時点で20%と目標に向けて、順調に進捗しています。女性の管理職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。複数のメンターから支援を受けながら、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。本施策を2019年から実施しており、施策を通じてこれまでに20名の女性が管理職に登用されています。多様性を受け入れて適材に登用し、女性管理職の比率は年々増傾向にあります。

### 2. 男性育児

少子化問題を重要な社会的課題と受け止め、当社としても男性の育児を推進しています。

具体的には、まず、環境整備の一環として、職場上司の意識改革のため、上司や子育て世代それぞれに向けた育児法改正セミナーや、育児と仕事の両立を実現するためのセミナーなどを開催しました。その結果、取得率は前年度に対して28%増と大きく増加しています。

育児休業の取得率向上のみならず、休職をせずに育児とキャリア形成の両立を望む従業員に対する支援として、柔軟な働き方の拡充にも力を入れています。遠隔地勤務制度による働く場所の選択肢や、フレックス勤務制度により、働く時間の選択肢を設けており、男性の育児を推進しています。

### 3. 男女の賃金の差異

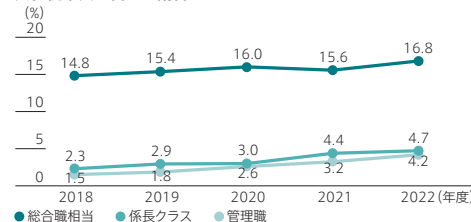
多様な働き方の選択肢を整備することで、自律的なキャリア形成の支援を推進しています。具体的には、性別に関係なく、総合職や一般職の職種を選択できる制度、転勤コースや、短時間勤務を選択できる制度を設けており、従業員自身が希望する多様な働き方を選択しています。性別で制度の差はなく、各種前提条件(職種・転勤コースなど)を揃えて男女賃金差を比較した場合には、男性と女性の賃金はほとんど同等の水準になります。ただし、管理職の比率が男性と比べて女性が低いことは課題と認識しており、女性の活躍推進をさらに加速させていきます。従業員自身の自律的な選択を尊重し、安心して長く勤められる制度の拡充を重要視して推進しています。

#### 女性活躍推進企業として2021年度「なでしこ銘柄」に選ばれました

女性活躍推進に優れた企業として、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する2021年度「なでしこ銘柄」に選ばれました。「なでしこ銘柄」への選定は、2018年度に続き2回目となります。



女性従業員の占める割合



※管理職とは、職務の内容および責任の程度が「課長級」またはそれより上位に相当する者です。当社には管理職級の専門職がありますが、上記には含んでいません。

### 女性管理職インタビュー②

Q. 自身も女性管理職促進の研修(Raise UPプログラム)を受講した上で、現在はRaise UP 研修を推進する立場として、研修の経験をどのように現場で活かしていますか。



Raise UPプログラム(選抜型女性管理職登用研修)では、自己内省、自分の言葉で伝えるプレゼン力、メンターからのアドバイスなど多くのことを学び、自身の意識が大きく変化しました。その経験をプログラムの受講者に伝えるようにしています。女性管理職には横の繋がりも必要だと感じているため、プログラムの受講者と過去のプログラム経験者(先輩)との座談会や、他社の女性管理職との交流の機会を設けるなど、社内外のネットワークづくりにも力を入れています。

Q. ダイバーシティの第一歩として、取り組まれている「管理職に占める女性比率の向上」に向けて、今後の目標をお聞かせください。

Raise UPプログラムは今後も継続的に実施していき、女性管理職比率を年々高めていきたいです。また、今後は女性活躍推進など属性に特化した施策だけではなく、多様性を理解し、受け入れること(インクルージョン)についても力を入れていきます。目に見える属性などの多様性だけではなく、個々の能力、経験や知識など目に見えない多様性も含めた「自分らしさ」が発揮できる組織風土づくりのための施策にも取り組んでいきます。



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 リーダー  
西本 奈美子

## 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。

### 行動指針

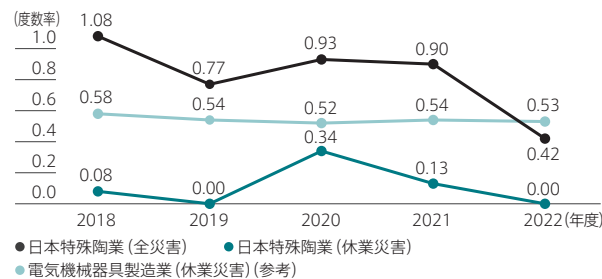
- 従業員の労働に関する負傷および疾病といった健康障害を防止するために、安全かつ健康に働ける職場環境を実現し、心身の健康増進に取り組みます。
- 労働安全衛生に関する法規および自主基準を遵守します。
- 労働安全衛生マネジメントシステムおよび安全衛生パフォーマンスを継続的に改善します。
- 労働安全衛生に関する危険源を除去し、リスクを低減することにより業務事故を撲滅します。
- 教育・啓発により労働安全衛生に関する能力や自覚を促します。
- 全従業員に本方針を周知し、総員参加で安全衛生活動に取り組みます。

## 推進体制

当社は2021年度に労働安全衛生マネジメントシステム(OHSMS)の国際規格であるISO45001の認証を取得し、国内外のグループ会社でも認証の取得を進めています。OHSMSで構築した仕組みのもとで、カンパニー・グループ会社で目標と計画を設定し、事業所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。カンパニー・グループ会社の運用状況は、半期に1度の中央安全衛生委員会で安全衛生統括責任者によるマネジメントレビューをおこないます。

※推進体制図は当社ウェブサイトをご確認ください。  
<https://ngkntk.disclosure.site/ja/themes/177/>

### 災害度数率の推移



当社の2022年度の業務上災害の発生件数は3件(前年度:7件)で、全度数率は0.42でした。発生した災害は、軽微な災害のみでした。

## 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。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現認書をNiterra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がっています。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。

### 健康増進

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、受動喫煙防止の観点から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、社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、生き生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、長期的な視点に立って積極的におこないます。

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。
- ▶詳細は当社ウェブサイトをご確認ください。 <https://ngkntk.disclosure.site/ja/themes/175/>
- 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。

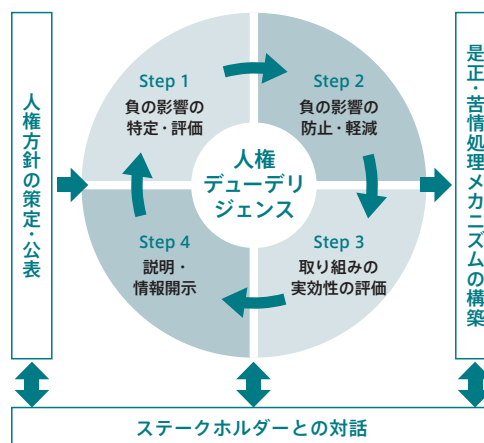
## 推進体制

人権の問題は多岐に亘ることから、人事部門、調達部門、リスク・コンプライアンス部門、環境安全部門など、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」に関する法制化など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年度に人権ワーキンググループを設置して検討を開始しました。なお、人権尊重の取り組みについては、CSR・サステナビリティ委員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。

### 人権尊重の取り組みの全体像



## 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人権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。

### 人権方針を改訂した際のプロセス

- ✓ 人権方針に求められることの調査・整理  
(当社グループの課題や人権リスク、グローバルスタンダードなど)
- ✓ 改訂案の起案
- ✓ CSR・サステナビリティ委員会による確認
- ✓ 取締役会での承認
- ✓ 従業員への周知および社外への公開

## 人権デューデリジェンス

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、重点領域に挙げ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。

### 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、組織の状況などを把握しています。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

国内外の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んでいます。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。

#### 当社グループとサプライチェーンに向けた取り組み

当社グループ	コンプライアンス意識調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2年に1度、日本国内で実施</li> <li>●2022年度は、2021年度調査結果のフォローに注力</li> <li>●2023年度は、人権に関する設問を補強して実施予定</li> </ul>
	人権・労働調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>●毎年実施</li> <li>●2022年度は人権に関する設問を補強して実施（38社）</li> <li>●外国人技能実習生が在籍するグループ会社にヒアリングを実施（2社）</li> </ul>
サプライチェーン	CSR・サステナビリティ調達ガイドラインのチェックシートによる調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2年に1度実施</li> <li>●2023年度（次回調査）は、人権に関する設問を補強して実施予定</li> <li>●2022年度は、人権に特化した調査票を用いて一部のお取引先さまに実施（28社）</li> </ul>

## 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。

## 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。お取引先さまに対しては、お困りごと相談窓口などを通じてご相談などを受け、対応しています。

また、工場の近隣にお住まいの方々に対しては、代表者と懇談会などをおこない、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

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。また、経営層向けの人権セミナーでは、世界の動向、ビジネスと人権などについて考える機会とするなど、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。近年は各種研修やメールマガジン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種問題も注視しています。



経営層向け人権セミナーの様子  
(対面とオンラインのハイブリッドで開催)



## 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。
- ▶詳細は当社ウェブサイトをご確認ください。 <https://ngkntk.disclosure.site/ja/themes/179/>

## CSR・サステナビリティ調達の取り組み

昨今のサプライチェーンに関する社会的・環境的課題を真摯に受け止め、下請法などをはじめとする各種法令を遵守するのはもちろんのこと、人権や環境などに配慮した責任ある調達活動を推進しています。

### CSR・サステナビリティ調達の取り組み

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。

『CSR・サステナビリティ調達ガイドライン』は、環境、人権・労働、事業継続計画(BCP)への対応、ビジネス倫理、情報セキュリティ、安全衛生、品質・安全性について、お取引先さまに遵守いただきたい内容を定めており、当社グループとともに実践していただきます。また、お取引先さまから仕入先さまへの本ガイドラインの展開についてもお願いしています。

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ています。2021年度に実施した調査では、対象をすべてのお取引先さまに拡大し、うち82%からご回答いただきました。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。

### カーボンニュートラルに向けての働きかけ

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温室効果ガス削減目標の設定と、当社グループ向け製品に関連するCO<sub>2</sub>排出量調査にご協力をお願いしています。2022年度は、当社グループ向け製品のCO<sub>2</sub>排出量などを調査しました。調査にあたっては、説明会を開催して、カーボンニュートラルに向けた調達スタンス、お取引先さまへの支援の意向などを説明してご理解・ご協力を要請しました。

#### • 温室効果ガス削減目標の設定

お取引先さまへ展開している『CSR・サステナビリティ調達ガイドライン』に、温室効果ガスの削減目標を設定して削減に向けた取り組みを推進していただくことを定めています。2022年度に実施した調査では、CO<sub>2</sub>削減目標を設定済みのお取引先さまの割合は27%でした。未設定のお取引先さまには、目標設定を働きかけていきます。

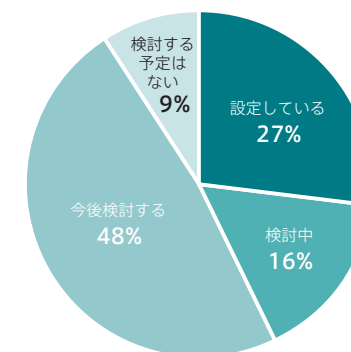
#### • 当社グループ向けの製品に関連するCO<sub>2</sub>排出量の調査

お取引先さまにおける当社グループに関連するCO<sub>2</sub>排出量を把握するため、2022年度から調査を実施しています。今後も継続的に調査を実施していきます。

#### • CO<sub>2</sub>排出量の削減に関するお取引先さまへの支援

CO<sub>2</sub>排出量の削減に向けてお取引先さまに対して、省エネルギー診断、省エネルギー事例や補助金の紹介などの支援を実施しています。

お取引先さまのCO<sub>2</sub>排出量削減目標の設定状況(2022年度実施調査)



※グリーン調達、紛争鉱物、サステナビリティ研修の詳細は、当社ウェブサイトをご確認ください。  
<https://ngkntk.disclosure.site/ja/themes/179/>

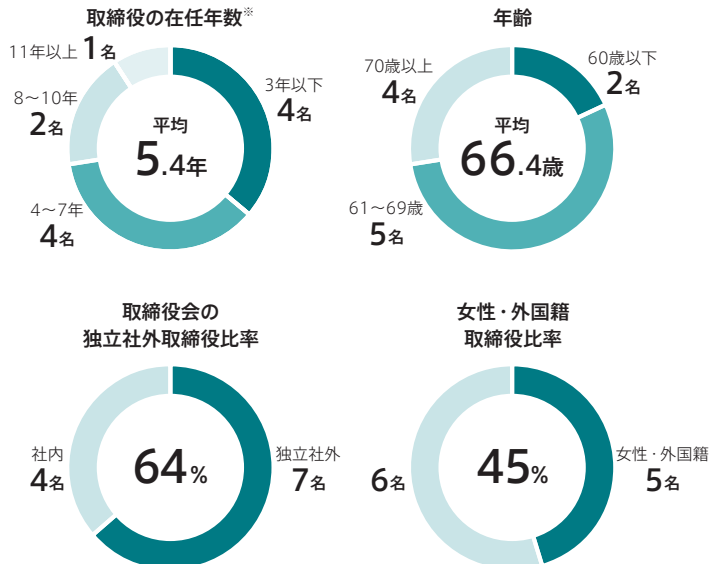
## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

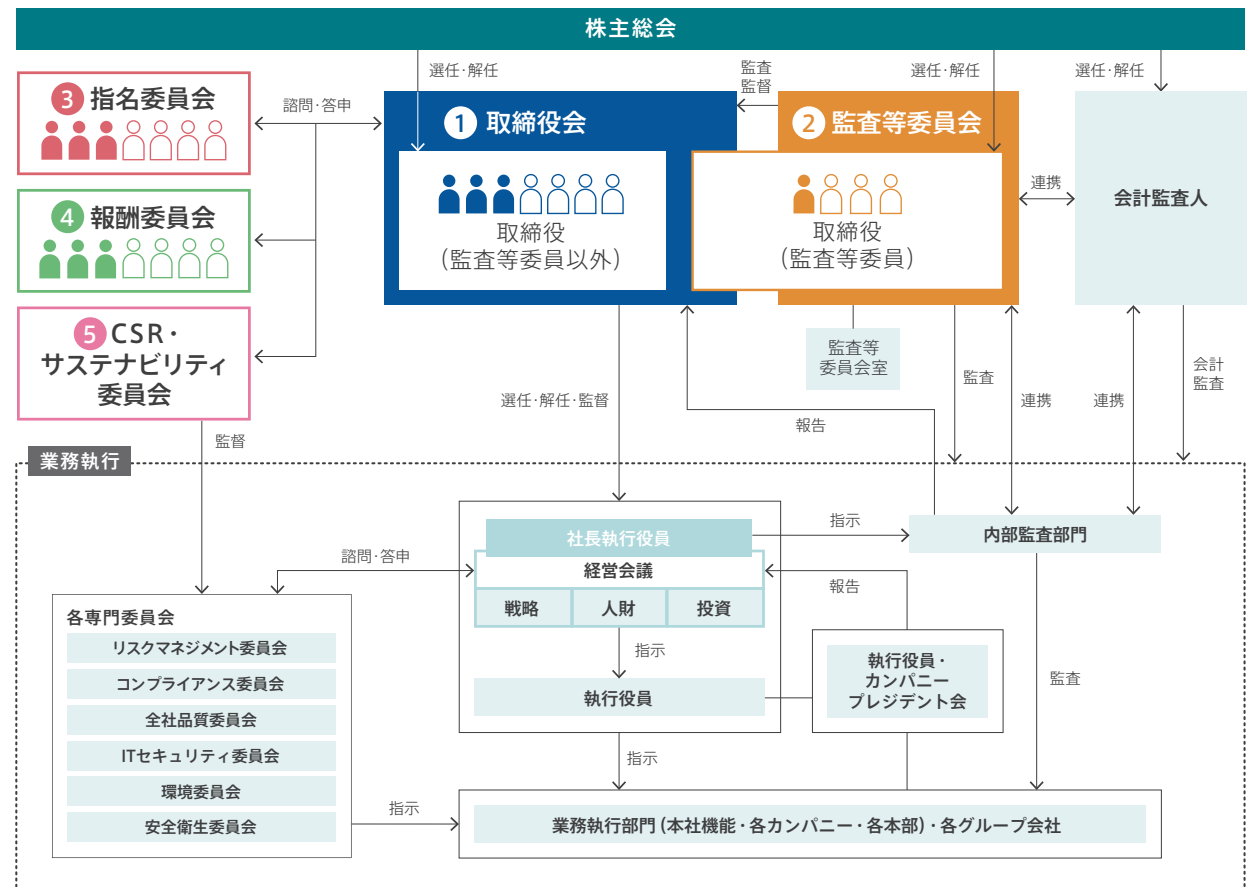
当社は、取締役会における経営方針・経営戦略に関する議論の一層の充実と監督機能の強化、経営の意思決定および執行のさらなる迅速化を目的として、監査等委員会設置会社を選択し、監査等委員会設置会社の枠組みの中で各機関を設置しています。

### コーポレート・ガバナンスハイライト



\*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。

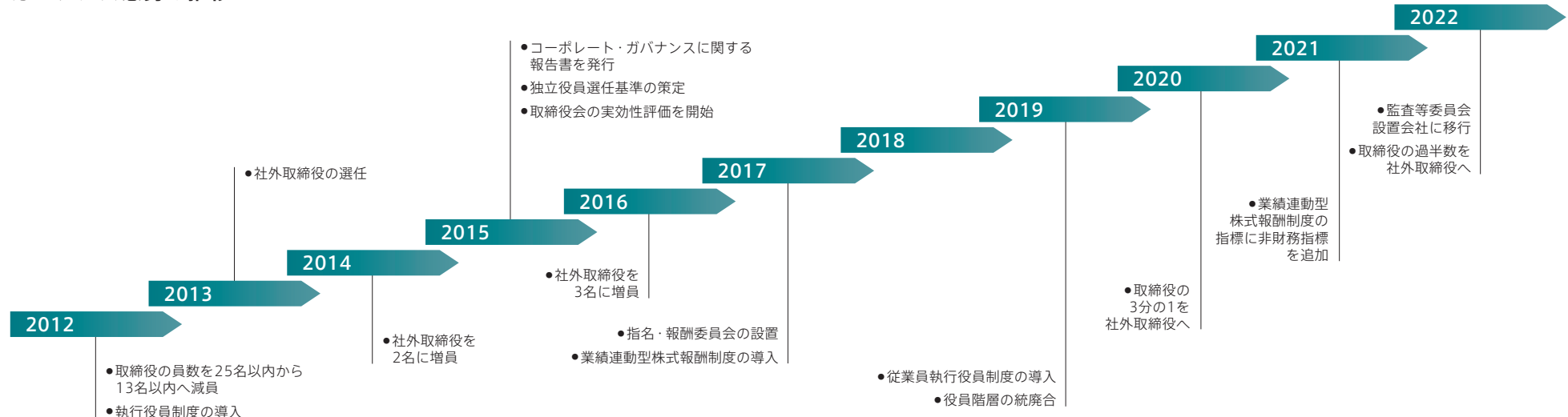
コーポレート・ガバナンス体制図 (2023年6月27日現在)



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。	株主から負託を受けた独立の機関として取締役の職務執行を監査・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出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(雇用型執行役員を除く)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 加藤 三紀彦	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、常勤監査等委員 加藤 三紀彦、上席執行役員 前田 博之
開催数	2022年度開催実績: 12回	2022年度開催実績: 10回(2022年6月24日監査等委員会設置会社移行後)	2022年度開催実績: 3回	2022年度開催実績: 1回	2022年度開催実績: 5回
2022年度の具体的な活動状況	2022年度は、法令・定款に定める決議事項などの定例的な事項のほか、中期経営計画の進捗状況、個別事業の事業戦略・成長戦略、資本政策・財務戦略、ブランド体系・理念体系、グループガバナンスの在り方、人権方針の改訂、および取締役会の実効性などについて審議をおこないました。	2022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、監査の実効性向上を目的として、取締役、執行役員、事業部門・内部統制部門の責任者との面談、内部監査部門との定期連絡会を実施しました。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や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。	2022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、執行役員の選解任ならびに経営陣幹部のサクセッションプランについて、審議・答申をおこないました。	2022年度は、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、監査等委員会設置会社移行後の取締役(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、ならびに業績連動報酬の設計について、審議・答申をおこないました。	2022年度は、CSR・サステナビリティ委員会の活動方針、中期経営計画期間における活動目標、サステナビリティ経営の在り方、人権方針の改訂、非財務情報開示について審議をおこなったほか、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材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材でその時々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知見・経験につきましては、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									
			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	人材開発・人事	IT・DX	SCM
			※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		○		○	○		○	○			○
Mackenzie Donald Clugston	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	社外取締役	●	○		○	○			○			
加藤 三紀彦	取締役 常勤監査等委員		○	○		○				○		
安井 金丸	社外取締役 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	●	○		○	○				○		

※1 上記スキル・マトリックスは、各取締役に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

各委員会の構成		
指名委員会	報酬委員会	CSR・サステナビリティ委員会
○	○	
○	○	
○	○	○
○	○	
○	○	○
○	○	
陪席	陪席	○
陪席	陪席	
陪席	陪席	
陪席	陪席	



## 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材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いて、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・知見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	2022年度出席状況	
			取締役会	監査等委員会
社外取締役	Mackenzie Donald Clugston	外交官としてのグローバルで豊富な経験や国際情勢および貿易に関する高い見識を有しており、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。	12回/12回	—
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おり、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。	12回/12回	—
社外取締役	高倉 千春	組織構築・人材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・人材開発に関する豊富な経験および知見を有しており、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。	12回/12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ることから、これらの見識および経験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	安井 金丸	長年の公認会計士として培われた専門的な知識・経験等を有しており、その専門的な知見を活かして、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くことを期待し、監査等委員である社外取締役に選任しています。	12回/12回	10回/10回
社外取締役 監査等委員	永畠 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、その専門的な知見を活かして、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くことを期待し、監査等委員である社外取締役に選任しています。	12回/12回	10回/10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くことを期待し、監査等委員である社外取締役に選任しています。	9回/10回 <sup>※</sup>	10回/10回

※2022年6月24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材の発掘と育成を目的とした後継者計画の策定・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後継者計画の運用状況を確認するほか、経営人材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材育成に関与しています。

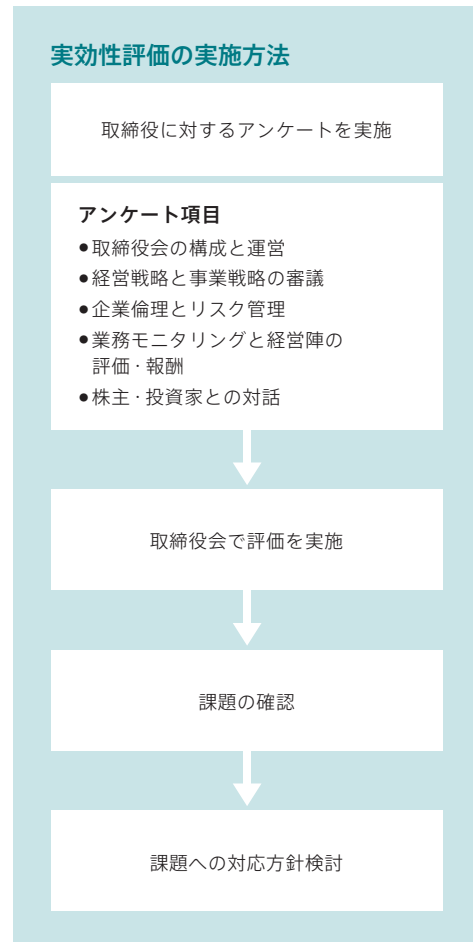
### 人材発掘・育成施策の内容

経営陣を対象として、次期経営チーム(経営会議メンバー)を担う人材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経営人材育成プログラム「経営スパーリング道場」を2022年度から開始しました。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材育成プログラム「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材の発掘・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。

2022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。



2022年度の 評価結果概要	<p>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が確認されました。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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づ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委員会を通じてその運用状況を監督している。</li> <li>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。</li> <li>取締役会は、経営陣の報酬スキームの設計が会社の経営戦略や事業戦略と整合し、短期的および長期的目標ならびに非財務指標目標のバランスがとれていることを確認している。</li> <li>適切なインセンティブとなるような報酬を決定するため、報酬委員会において、経営陣の業務執行が持続的な成長と企業価値向上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。</li> <li>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。</li> </ul>	
	2021年度評価	2022年度評価
認識した 課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会における中長期的な経営戦略に関する議論や中期経営計画のモニタリングの一層の充実</li> <li>社外役員に対する事前の資料配布・説明の改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
課題への 対応状況	<p>「取締役会における中長期的な経営戦略に関する議論や中期経営計画のモニタリングの一層の充実」については、2022年度においては、監査等委員会設置会社への移行に合わせ、取締役会付議事項の区分として従来の決議事項・報告事項に加え、中長期的な経営方針を議論することを目的として新たに協議相談事項を導入したほか、個別の業務執行の決定権限を執行側に委譲するため決裁基準の見直しをおこないました。加えて、取締役会において中期経営計画に対する進捗状況の定期報告を実施しています。</p> <p>「社外役員に対する事前の資料配布・説明の改善」については、重要な取締役会付議事項について社外取締役に対する事前説明を重点的に実施したことで、取締役会における議論の充実化・効率化を実現しました。</p>	<p>取締役会における審議の中心が個別の業務執行から中長期的なテーマに移行する中で、取締役会に提供される情報もそれに合わせて改善し、審議の質のさらなる向上を図るため、「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」を課題として設定しました。今後は、取締役会資料や取締役会議案事前説明の内容の改善や情報提供方法の工夫に取り組んでいきます。</p> <p>また、「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、経営人財育成プログラムをはじめとした後継者育成の取り組みの状況報告などを通じて、取締役会・指名委員会メンバーとの情報共有を充実していきます。</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」ならびに役員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および社外取締役を除く）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。2022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



### 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、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いて、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、役員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、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CO<sub>2</sub>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、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、一定の時期に支給。	役員報酬BIP（Board Incentive Plan）信託を採用し、役員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"> <li>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</li> <li>個人業績に係る定性的な評価</li> </ul>	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 <sub>2</sub> 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E S O P（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（2022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（監査等委員であるものを除く） （うち社外取締役）	494 (61)	328 (61)	111 (-)	55 (-)	12 (5)
監査等委員である取締役 （うち社外取締役）	70 (35)	70 (35)	-	-	4 (3)
監査役 （うち社外監査役）	17 (10)	17 (10)	-	-	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2022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122回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名および監査役2名（うち社外監査役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4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。

## 政策保有株式

### 政策保有に関する方針

当社は、取引先などとの継続的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か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判断に至る場合は、適宜市場動向を見ながら売却します。

### 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。

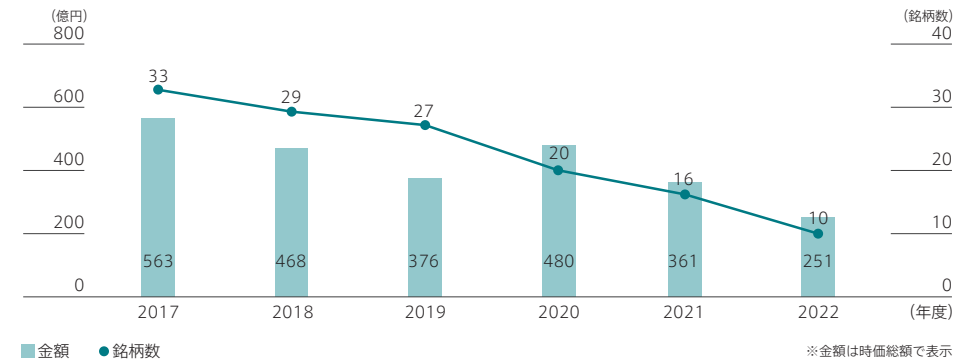
## 役員トレーニング

当社では、取締役に対して、期待される役割・責務を適切に果たすために必要な支援を適宜実施しています。社内取締役につきましては、外部セミナーの受講などを通じて職責を果たすために必要な知識の習得に努めるとともに、社内取締役・執行役員が参加する役員研修を開催し、経営課題の共有・解決に努めています。また、社外取締役ににつきましては、各部門から事業・業務内容などの説明を受け、主要事業所を視察することを通じて当社グループへの理解を深めるよう努めています。なお、監査等委員である取締役ににつきましては、監査等委員としての心得、監査手法、関係法令および会計監査に必要な財務会計の知識等を習得するため、適宜外部セミナーを受講しています。

### 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など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（上場株式）の保有状況



## グループガバナンスの強化

当社は、グローバルに拡大する事業環境に対し、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、米州、EMEAを統括する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も配置し、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」システムの構築やグローバル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。



取締役 (2023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: 36,108株
在任期間: 16年

代表取締役 取締役社長 社長執行役員
全事業官掌、グローバル戦略本部長、
グローバルグループガバナンス本部官掌、戦略PF室官掌
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: 18,423株
在任期間: 8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官掌、
科学研究所 Nitera Venturesカンパニー官掌
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会社 (現 Nitera EMEA有限会社) 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: 12,254株
在任期間: 5年

社外取締役
Mackenzie Donald Clugston
マッケンジー ドナルド クラグストン
1950年6月19日生

- 1982年 6月 カナダ外務省入省
2000年 8月 在大阪カナダ総領事館総領事
2003年 8月 在日カナダ大使館公使
2009年 8月 駐インドネシア、東ティモール兼ASEANカナダ大使
2012年11月 駐日カナダ大使
2016年 6月 亀田製菓株式会社社外取締役 (現在に至る)
2016年 9月 関西学院大学特任教授 (現在に至る)
2017年 6月 出光興産株式会社社外取締役
2018年 3月 サッポロホールディングス株式会社社外取締役 (現在に至る)
2019年 6月 当社社外取締役 (現在に至る)
保有株式数: 0株
在任期間: 4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 株式会社東芝研究開発センター 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 (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 (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 (現在に至る)
2020年 4月 東北大学理事 (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: 2,267株
在任期間: 3年

社外取締役
高倉 千春
1953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コンサルタント
1999年 7月 ファイザー株式会社人事部企画担当部長
2006年10月 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
2014年 7月 味の素株式会社理事・グローバル人事部長
2020年 4月 ロート製薬株式会社人事アドバイザー
2020年 4月 ロート製薬株式会社取締役 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: 945株
在任期間: 2年 (うち、1年は社外監査役としての在任)

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 ホスピタルカンパニー統轄、営業統轄部官掌
2009年 6月 同社取締役常務執行役員 中国・アジア統轄
2010年 4月 同社取締役常務執行役員 中国総代表
2010年 6月 同社取締役専務執行役員
2011年 8月 泰尔茂 (中国) 投資有限公司董事長兼總經理
2017年 4月 テルモ株式会社代表取締役会長
2021年 6月 一般社団法人日本医療機器産業連合会会長
2022年 4月 テルモ株式会社取締役顧問
同社顧問 (現在に至る)
株式会社コートバックシステム社外取締役 (現在に至る)
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: 0株
在任期間: 新任

取締役 常勤監査等委員
加藤 三紀彦
1962年8月18日生

- 1985年 4月 当社入社
2012年 2月 当社経営企画部長
2012年 8月 ブラジル特殊陶業有限会社社長
2015年10月 当社経営企画部長
2016年 4月 当社執行役員
2017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 4月 当社取締役
2022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: 10,956株
在任期間: 6年

社外取締役 監査等委員
安井 金丸
1951年2月22日生

- 1981年 3月 公認会計士登録
1999年 4月 中央監査法人代表社員
2006年 9月 みずほ監査法人理事
2007年 8月 あずさ監査法人 (現 有限責任 あずさ監査法人) 代表社員
2008年 6月 同監査法人代表社員・専務理事・名古屋事務所長
2013年 6月 同監査法人退職
2013年 7月 安井公認会計士事務所所長 (現在に至る)
2014年 6月 ニチハ株式会社社外取締役
当社社外取締役
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: 3,601株
在任期間: 9年

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、蜂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
2016年 6月 中部電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: 3,219株
在任期間: 6年 (うち、5年は社外監査役としての在任)

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
1959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
2001年10月 一橋大学院国際企業戦略研究科助教
2004年 1月 一橋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 一橋大学院国際企業戦略研究科研究科長
2012年 4月 一橋大学院商学研究所教授
2012年 6月 三菱重工株式会社社外取締役
株式会社日本取引所グループ社外取締役
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)
2018年 6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)
2019年 3月 日本電気株式会社社外取締役 (現在に至る)
2021年 6月 一橋大学名誉教授 (現在に至る)
2022年 4月 立教大学特任教授
当社社外取締役 監査等委員 (現在に至る)
2022年 6月
保有株式数: 165株
在任期間: 1年

\*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2023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確認ください。
https://www.ngkntk.co.jp/corporate/profile/executive/

## 事業ポートフォリオ転換は喫緊の課題。 知恵を出し合って最善の道を探求します



社外取締役  
安井 金丸

社外取締役  
永富 史子

社外取締役  
土井 美和子

社外取締役  
マッケンジー ドナルド クラグストン

### 自身の経歴や専門性を踏まえた、 社外取締役として果たすべき役割について

**安井** 社外取締役の役割は、自社の企業価値向上に向けた取り組みに対して、自身の知見を活かして意見を述べることだと思っています。「企業価値とは何か」という点に関してはさまざまな捉え方があるでしょうが、公認会計士としての見方が強いのかもかもしれませんが、基本的に企業価値は企業の将来稼得利益の割引現在価値だと考えています。ただ、この企業価値を高めていくためには財務的な視点のみでなく、人権への配慮など、非財務的な視点も

求められてきていることを認識すべきです。そうした中で、当社では社外取締役の多様化が進み、取締役会で多様な視点から議論ができていていると思っています。

**永富** 取締役会での議論にあたっては審議される案件が企業価値にどのような影響を及ぼすかを考えていくことが重要です。私は弁護士という職業柄、リスク管理やコンプライアンス上の視点から多く発言しています。こうした分野での経験に基づく発言が自身に求められていると認識しているからです。企業価値を構成する要素、企業価値の変動要因などは以前に比べて多様化しており、財務的な成果のみならず、社会における企業の立

ち位置や社会からの評価・信頼といったいわゆる非財務的な要素が大きなウェイトを占めるようになってきています。そうした意味でも、リスク管理やコンプライアンスの重要性は増しており、私の知見を活かした発言をすることを心がけています。

**土井** 私は製造業の技術畑出身で、主にヒューマンインターフェイス技術の分野で使い手の立場に立った研究を続けてきたこともあり、ビジネスの向こう側にいるステークホルダーの視点がとても気になります。お二人のご意見を踏まえれば、企業価値の観点では「どのステークホルダーにとっての価値に影響するのか」ということを深く考えます。例えば、利益や資本効率といった株主・投資家が期待する価値に加え、業態転換のような、従業員にとっての価値にも配慮する必要があります。それぞれのステークホルダーの価値は、時代の変化を受けて変わることもあります。研究者として培ってきた、将来を見据えてどうあるべきかという視点からの発言にも心がけています。

**クラグストン** 当社の成長のキーワードの一つはさらなる海外展開であり、海外での事業買収も含めて、どのような地域、どのような事業に投資していくべきかという議論が重要です。社外取締役として、その案件が投資する価値があるかどうかはもちろんのこと、当社が目指す姿に照らし、本当にその案件に投資することが適切なのか、その事業機会にチャレンジすることが妥当なのか、当社はそのチャレンジが本当にできるのかといった問いかけをおこなうことが私の役割であり、企業価値の向上に繋がるものと考えています。

### 取締役会の実効性のさらなる向上に向けて

**土井** 取締役会の活性化・実効性の向上という点では、運用面での改善が大きく進んでいます。今後、さらなる改善の必要があるとすれば、議案の説明に際しての執行側の方々の意識がもたれません。ある意味仕方ないことかもしれませんが、議案に対する執行側からの説明が、業務執行の視点からおこなわれていることが多いのではないかと考えています。取締役会は多様なステークホルダーやリスクなどさまざまな要素を考慮して議論し、経営判断をおこなう場であることを踏まえると、執行側の方々には、社長に代わって説明する意識、すなわち社長の視点に立って説明していただく必要があります。さらに、その案件が中長期の経営計画の達成にあたってどのような位置付けとなるのか、どのようなリスクがあるのか、ステークホルダーにどのようなインパクトを与えるのかといった、経営者としての視点も必要です。

**安井** 同感です。例えば、投資案件では、投資回収期間の検証など、投資リターンに関する議論は当然ですが、同時にその投資がステークホルダーに与える影響についての議論が欠けてはいけません。投資案件の審議であれば、当然ながらリスクを取る判断はついて回るものですが、リスクを取るにあたって、どのステークホルダーにどのような影響があるかという点はしっかり検証すべきです。取締役会の実効性という意味では、実際の取り組みが中長期の経営計画とどう関わっているのか、計画達成に対する阻害要因があればそれは何かといった議論に時間を割くことが必要ですが、カンパニー制への移行に伴い権限移譲が進んだこともあって実効性は高まっていると思います。監査等委員会では、取締役会における審議時間の分析をおこなっていますが、分析結果も明らかにその傾向を示しています。

**クラグストン** 取締役会の議論にあたって、審議案件が中長期の経営計画においてどのように位置付けられるのかを理解することが重要です。そのため審議案件に関する執行側の適切な説明は不可欠で、執行側への権限移譲が進めばこの重要性はさらに増します。執行側

の方々からすれば当たり前と捉えられる情報であっても、取締役会であらためて情報を共有し経営計画全体の観点から議論し、判断していかなければならないと考えます。社外取締役が取締役会の過半数を占めるようになった今は、過去の慣習にとられることなく、コミュニケーションの仕方も考えていく必要があります。

**永富** カンパニー制への移行に伴って、執行側への権限移譲が進んだことで、取締役会の議案としても、設備投資のような事業に関する個別具体的な審議案件の議論に費やす時間が減り、M&Aや中長期的な経営計画の進捗に関する議論など、本来時間をかけて議論すべき案件に時間が割けるようになりました。取締役会の実効性は確実に高まっていると感じます。

また、指名委員会・報酬委員会に監査等委員として出席していますが、取締役の指名および報酬の決定について、合理性と透明性を担保するための仕組みとして、評価軸もしっかりとしていて機能していると思います。報酬委員会では、報酬体系の基本的な仕組みについて説明していただいた上で、報酬体系に基づき適切に運用されていることを見極めることが一つの大きな役割だと思っています。

**安井** 私も、指名委員会・報酬委員会に監査等委員として出席しています。報酬委員会では、報酬の固定部分と業績連動部分の割合をどうするかといった報酬体系そのものの議論が重要だと考えますが、



評価軸の中には、非内燃機関事業売上比率や、CO<sub>2</sub>排出量の削減の項目もあり、こうした取り組みがインセンティブになる仕組みも備わっています。

### 後継者育成、人的資本の充実に向けた取り組み

**安井** 当社では取締役会において後継者育成に関する議論がおこなわれており、会社を挙げて取り組んでいると感じています。具体的には、取締役会での議論を経て2022年度から経営人財育成プログラムである「経営スパーリング道場」が開始されました。指名委員会ではこれらの取り組みの成果を評価しつつ、後継者育成に関する議論を深めていくことになることを期待しています。

**クラグストン** 人財育成のプログラムについては、当社は手厚い対応をしています。後継者育成という観点では、「経営スパーリング道場」のほか、「HAGI」という次世代経営人財育成プログラムも前から実施されています。国籍に関係なく、ポテンシャルのある人財を発掘・育成し、活躍できる機会や環境を提供するための取り組みであり、高く評価しています。こうしたプログラムを今後もうまく活用していくことで、次世代の経営者が育っていくことを期待しています。また、人事戦略に関する取締役会での議論については、







人事戦略への造詣が深い高倉さんが社外役員に就任されてから議論が深まり、取締役会における多様性が重要であることをあらためて感じています。

**土井** 人事戦略については、高倉さんからのさまざまな助言もあり、当社においては後継者計画やその育成プログラム、人的資本への投資、教育やリスクリングなどについてより深い議論がおこなわれるようになり、現在は体制整備を進めている過程にあると考えています。後継者育成については、ロングリストの作成や先ほどの「経営スパーリング道場」の導入など、しっかり手を打たれています。また、こうした後継者育成のためのプログラムを社外取締役が傍聴できる環境が提供されていることや、執行役員の昇格を判定する際の候補者によるプレゼンテーションの場に社外取締役が同席する仕組みになっていることも、とてもユニークで先進的な取り組みだと思います。

#### 事業ポートフォリオの転換に向けて実行すべきこと

**永富** 当社が抱える大きな課題と言えるのは、やはり内燃機関事業の先行きです。現在はまだガソリン車、ハイブリッド車が主流ですが、長い目で見れば内燃機関向け製品の需要は確実に減っていきます。ただ、足元では内燃機関事業にはまだまだ大きな経済的な価値があ



ることも事実です。こうした状況下で、内燃機関事業においてキャッシュを効率的に創出し、そのキャッシュが非内燃機関事業に効果的に投資されるように舵取りしていくことが経営上の使命であると考えています。また、事業領域を拡大していく上では、グローバルに展開する当社のグループ会社のガバナンス、マネジメントに関するリスク管理の重要性がますます高まりますし、人財の面では自前主義には限界があるので外部からの登用を含めて柔軟に対応していくことも大切です。

**クラグストン** 内燃機関向けのビジネスが足元ではキャッシュを生み出しているのではなかなか難しい面もありますが、やはり軸足を内燃機関向けビジネスから非内燃機関向けビジネスに移していくことを強く意識して、事業ポートフォリオ転換の議論を前に進めなければなりません。当社がやるべきことは、堅固な事業の柱と健全な財務体質がある今のうちに次世代のリーダーを多く育てながら、将来の成長の芽を育て上げることだと思います。そのためには、この先多くのチャレンジが必要になると思いますが、その基礎となるさまざまな施策に取り組んでおり、芽も出てきているので、ポテンシャルは十分にあるのではないかと考えています。

**安井** 永富さんが指摘されたように、新しい領域での成長を確実なものにしていくには、自社のリソースだけに頼っては限界があります。一方で、外部からリソースを取り入れていくと、従来のガバ

ナンスの体制・方法のままでよいのかという課題が出てきます。現在、グループガバナンスについての議論が深まっていますが、こうした問題意識の表れだと思います。事業ポートフォリオの転換は最優先課題です。この課題に対応していくためには現在ある豊富な経営資源をどの分野に投資し、将来の成長に繋げていくかということに尽きます。取締役会の議論でも一番時間を割いているテーマです。

**土井** 確かにそうです。その際の投資先はグローバルに探していくことになるでしょう。当社はBtoBのビジネスで成長を続けてきた企業ですが、新しい領域の事業を模索する中では、BtoCのビジネスも視野に入れる必要があります。過去の経験が活かしにくい領域へのチャレンジが必要であり、文化やインフラも異なることから、事業ポートフォリオの転換にはガバナンス上のリスクも伴います。そのため、サプライチェーンの高度化と適切なモニタリングを含め、組織としての土台をさらに強固なものにする必要があります。女性・外国籍管理職の増加を含め、従業員のダイバーシティも進めながら、豊富な経営資源を活用して事業ポートフォリオの転換を成し遂げ、社会的課題を解決していくサステナブルな企業となるため、みんなで知恵を絞り、それを実現させていきたいと思っています。





## 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

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を専門委員会の一つとして設置し、CSR・サステナビリティ委員会の監督のもと、全社的なリスクマネジメントの実践、維持、改善を推進しています。▶ P.62

## 全社的リスクマネジメント

リスクについて、全社的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、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。なお、リスクの評価にあたっては、ESGに関するリスクを含め、下記の事業等のリスクについて評価しています。

### 事業等のリスク

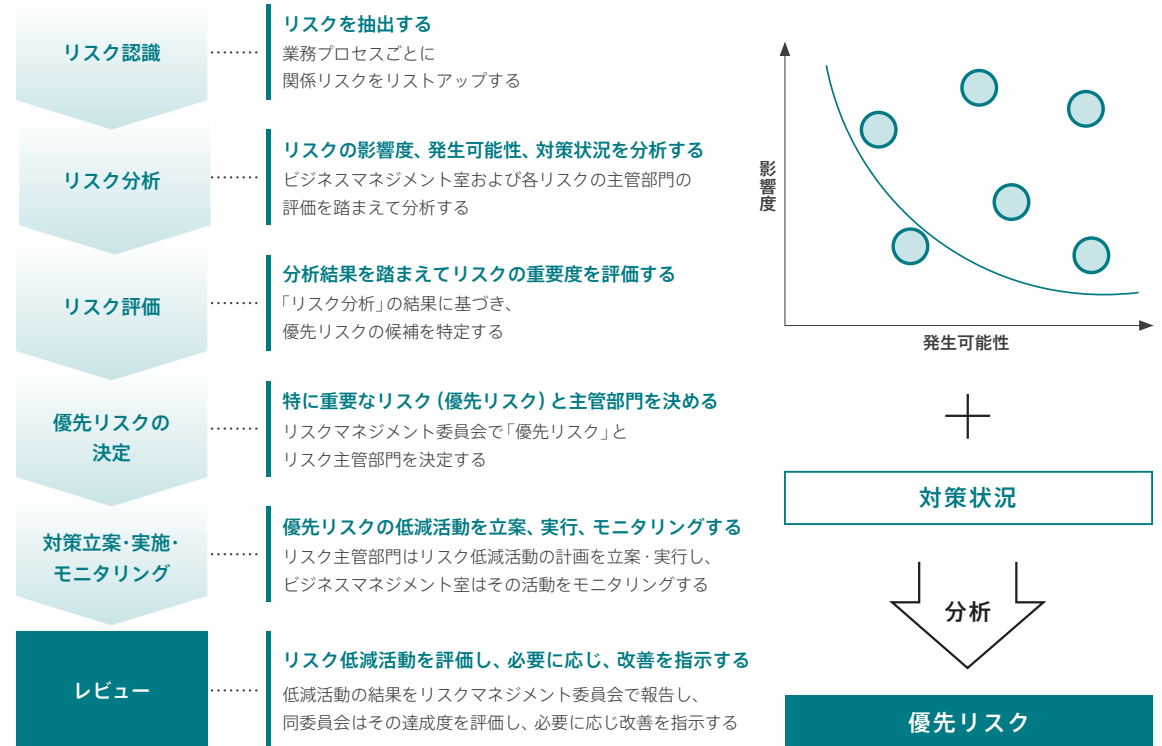
- |                      |                      |
|----------------------|----------------------|
| (1) 世界情勢・為替変動に関するリスク | (8) 気候変動に関するリスク      |
| (2) 事業環境に関するリスク      | (9) 情報セキュリティに関するリスク  |
| (3) 製品品質に関するリスク      | (10) 人財確保に関するリスク     |
| (4) 技術開発に関するリスク      | (11) 法令・規制・訴訟に関するリスク |
| (5) 知的財産に関するリスク      | (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123期有価証券報告書のP.19をご確認ください。 <https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS06537/d8a950bf/c838/415c/a50a/d63f6b50f998/S100R2BG.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みます。

※主な取り組みは当社ウェブサイトをご確認ください。 <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。
- 万一、問題が発生した場合には、速やかに事態を收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。

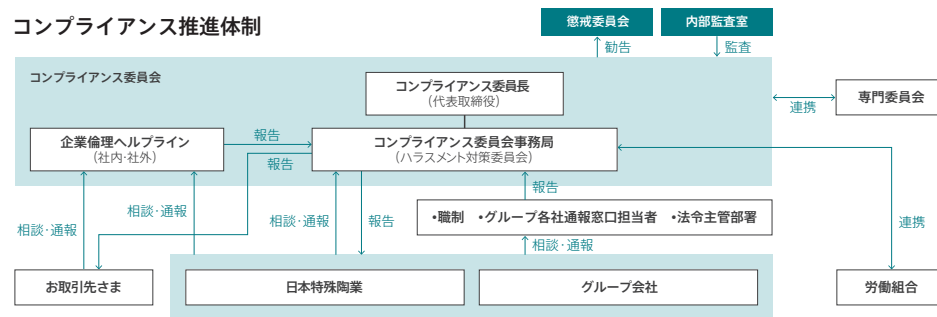
## 推進体制

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を設置しています。コンプライアンス委員会は、CSR・サステナビリティ委員会の監督のもと、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。

コンプライアンス委員会は、従業員を対象にしたコンプライアンス意識調査の結果等をもとにして活動計画を立案し、各専門委員会およびグループ会社と連携してコンプライアンスを推進する活動を実施しています。また、職場のハラスメント防止への取り組みを推進し、労使が一体となってコンプライアンスの徹底に努めています。

コンプライアンス意識の向上を目的に、役員・従業員に対するコンプライアンス教育・啓発活動を継続的に実施するとともに、各部門のコンプライアンス推進者を通じた情報共有や周知活動をおこなっています。▶ P.62

### コンプライアンス推進体制



## 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。また、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。2022年度は、グループ会社からの相談も含め、97件の相談・通報がありました。

なお、2022年6月の改正公益通報者保護法の施行に伴い、関連規程の見直し、従業員への企業倫理ヘルプラインの再周知などをおこないました。

## コンプライアンス関連の取り組み

### 腐敗防止の取り組み

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、贈賄の禁止など、腐敗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。

なお、2022年度において、グループ全社で腐敗行為に関する法令違反はありませんでした。

### 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訪問して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。

### コンプライアンスの教育・啓発

従業員のコンプライアンス意識・知識を高めるため、階層別研修やテーマ別研修のほか、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』、身近に起こりうる事例を取り上げた『コンプライアンス通信』などを用いて、教育・啓発を継続しています。また、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うため、コンプライアンス意識調査を実施しています。2022年度は、2021年度の調査結果をもとに、課題がある部門にヒアリングをするなど、改善活動に注力しました。

## 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

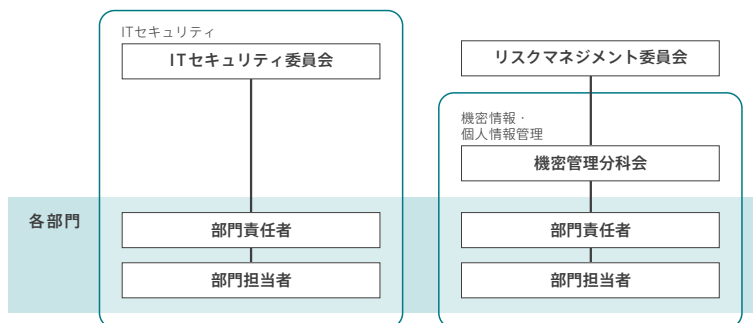
CSR・サステナビリティ委員会の監督のもと、ITセキュリティおよび機密情報・個人情報管理の領域別に推進体制を整備し、双方で連携して情報セキュリティの強化を図っています。

ITセキュリティについては、ITセキュリティ委員会(年2回以上開催)を設置し、DX戦略室担当執行役員を委員長、情報システム部門長、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。

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回以上開催)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。

また、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各部門の部門責任者および部門担当者が、情報セキュリティ活動をリードしています。▶ P.62

### 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、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。

その一つとして、当社は2020年に、ドイツの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 (Trusted Information Security Assessment Exchange) の認証を取得しました。2021年度には米国と中国、2022年度にはタイのグループ会社でもTISAX認証を取得し、予定していた全拠点で認証取得を完了しました。

## 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

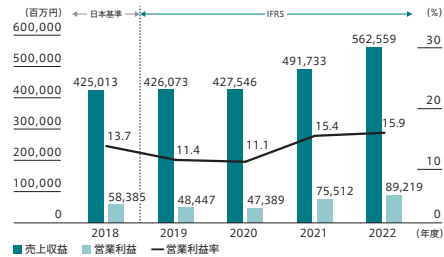
EU (欧州連合) の一般データ保護規則 (GDPR)、日本の個人情報保護法など、世界的に個人情報の保護強化が進んでいます。当社グループにおいても各々社内規程を設けて、お客さまや従業員などの個人情報の保護、管理、取り扱いを徹底しています。

(年度)	日本基準							IFRS			
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	(単位：百万円)										
売上収益	302,798	329,758	347,636	383,272	372,919	409,912	425,013	426,073	427,546	491,733	562,559
営業利益又は営業損失(△)	23,754	51,661	62,196	66,284	53,595	67,279	58,385	48,447	47,389	75,512	89,219
経常利益又は経常損失(△)	27,674	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(△)	20,909	32,704	36,753	30,815	25,602	44,335	42,638	33,698	38,367	60,200	66,293
設備投資額	24,012	41,034	36,372	45,339	36,328	37,591	56,587	51,004	33,444	29,589	31,335
減価償却費	12,798	11,567	13,337	16,834	19,601	20,920	23,979	31,952	34,700	37,940	39,194
研究開発費	17,100	19,400	21,337	23,123	23,416	25,283	28,072	28,315	26,115	23,685	27,887
営業キャッシュ・フロー	26,194	54,697	36,593	56,465	49,764	65,707	43,704	59,787	63,397	71,910	69,305
投資キャッシュ・フロー	△15,442	△61,148	△12,865	△82,331	△53,410	△26,422	△48,380	△52,926	△42,523	10,234	△37,375
フリー・キャッシュ・フロー	8,456	3,541	13,995	△25,866	6,335	29,636	△21,356	4,627	41,398	69,713	34,382
支払配当金	4,788	5,223	7,181	8,487	9,055	10,823	14,601	14,435	12,230	20,792	33,839
資本合計	268,309	302,793	343,380	341,044	354,710	388,115	401,505	399,737	451,626	517,988	563,739
資産合計	366,489	458,148	485,497	526,103	563,801	599,972	629,417	663,374	771,293	823,181	903,102
有利子負債	27,418	57,339	46,153	80,212	99,275	98,115	110,755	152,946	197,194	165,268	198,222
	(単位：円)										
1株当たり当期利益又は1株当たり当期損失(△)	96.06	150.26	168.88	141.60	119.44	209.37	204.74	163.06	188.59	296.04	326.09
1株当たり親会社所有者帰属持分	1,223.41	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
1株当たり配当金	22.00	28.00	36.00	42.00	42.00	60.00	70.00	70.00	60.00	102.00	166.00
営業利益率(%)	7.8	15.7	17.9	17.3	14.4	16.4	13.7	11.4	11.1	15.4	15.9
当期利益率(%)	6.9	9.9	10.6	8.0	6.9	10.8	10.0	7.9	9.0	12.2	11.8
売上高総利益率(%)	24.2	32.6	35.8	35.6	33.0	34.6	33.8	31.4	30.5	31.8	35.2
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)(%)	8.4	11.5	11.4	9.1	7.4	12.0	10.9	8.4	9.1	12.5	12.3
総資産当期利益率(ROA)(%)	5.9	7.9	7.8	6.1	4.7	7.6	6.8	5.1	5.0	7.3	7.4
投下資本利益率(ROIC)(%)	5.8	11.0	11.6	11.4	8.5	10.0	8.2	6.3	5.5	7.9	8.6
親会社所有者帰属持分比率(%)	72.7	65.6	70.2	64.4	62.5	64.3	63.4	59.7	58.2	62.5	62.4
総資産回転率(回)	0.9	0.8	0.7	0.8	0.7	0.7	0.7	0.8	0.6	0.6	0.6
配当性向(%)	22.9	18.6	21.3	29.7	35.2	28.7	34.2	42.9	31.8	34.5	50.9



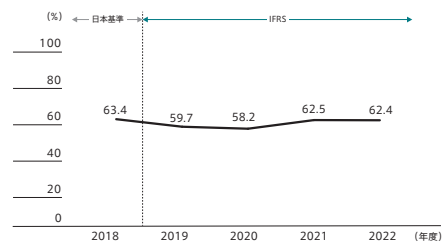
財務ハイライト

売上収益／営業利益／営業利益率



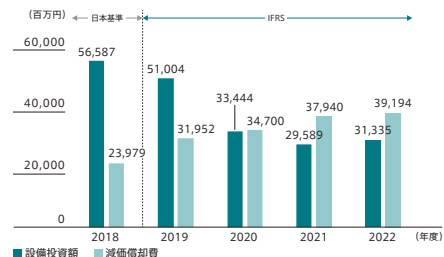
自動車関連では中国ロックダウンの影響を受けつつも、半導体不足の一部改善による自動車生産の回復が見られ、スパークプラグの新車組み付け用製品の販売が底堅く推移したことや、セラミック事業の規模拡大、為替市場における円安の高進も当社利益を押し上げる要因となり、売上収益・営業利益ともに過去最高となりました。

親会社所有者帰属持分比率



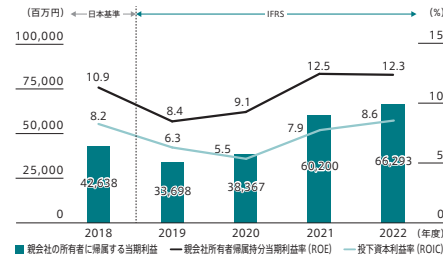
事業規模の拡大や戦略的備蓄を含めた、棚卸資産をはじめとする総資産規模の拡大により、親会社所有者帰属持分比率は0.1ptの微減となりました。

設備投資額／減価償却費



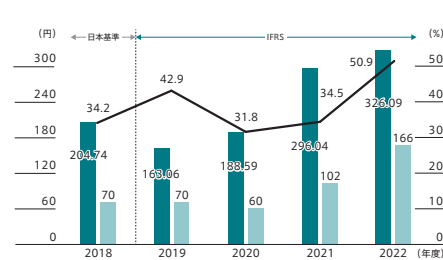
自動車関連は、既存設備の生産の効率化を中心に投資を行います。中長期の成長に向けた非内燃機関事業への投資についても引き続き実施していきます。

親会社の所有者に帰属する当期利益／親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)／投下資本利益率(ROIC)



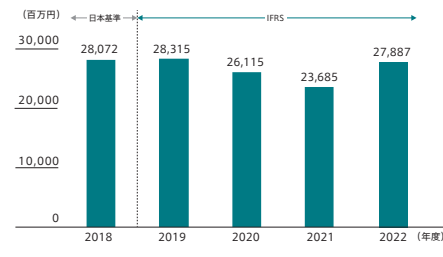
ウクライナ問題による資源価格の高騰や中国のゼロコロナ政策の影響によるサプライチェーンの停滞、供給制約の長期化により在庫が増加したものの、自動車関連の回復、セラミック事業のSPE製品の売上増加や為替市場における円安の高進に伴う増益により、ROICは前年度比で0.7ptのプラスとなりました。

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%が基本方針となります。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、2022年度の配当金は前年度より64円増配の年間166円となりました。

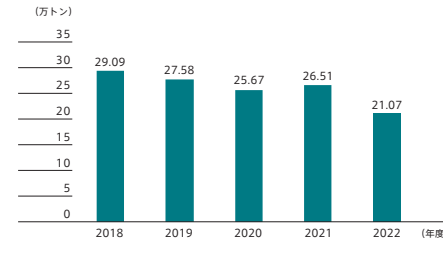
研究開発費



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。2022年度の研究開発費率は5.0%となりました。

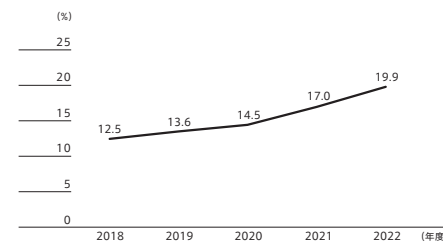
非財務ハイライト

CO<sub>2</sub>排出量(スコープ1・2)



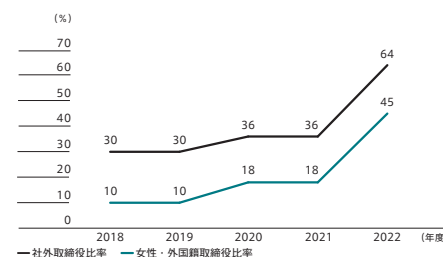
優先的に取り組む課題として、CO<sub>2</sub>排出量を2030年度までに2018年度比で30%削減することを目標としています。省エネルギー活動などのCO<sub>2</sub>排出削減施策が予定通り進捗し、さらに太陽光発電による創エネルギーとCO<sub>2</sub>フリー電力の採用を計画よりも前倒した結果、目標よりも削減が進み、2022年度実績は2018年度比27.6%減でした。

管理職の女性・外国籍・キャリア採用比率(単体)



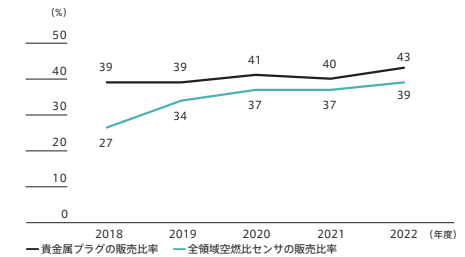
女性をはじめとして管理職の多様化を図っており、優先的に取り組む課題として、管理職に占める女性・外国籍・キャリア採用の比率を25%以上を目標としています。

社外取締役比率／女性・外国籍取締役比率



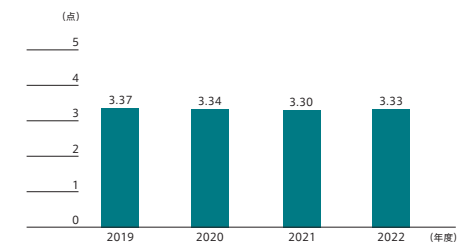
優先的に取り組む課題として、2030年度までに社外取締役比率を3分の1以上にすること、女性・外国籍取締役比率を30%以上にすることを目標としています。2022年度時点では、社外取締役比率および女性・外国籍取締役比率どちらも目標を達成しました。

環境配慮製品の販売比率



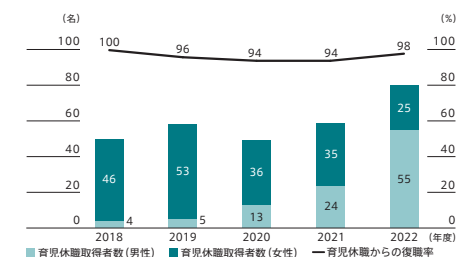
優先的に取り組む課題として、環境配慮製品「日特グリーンプロダクツ」の一種である貴金属プラグ、全領域空燃比センサの販売比率を50%以上にすることを目標としています。販売比率は、徐々に目標に向かって推移しています。

従業員満足度調査



優先的に取り組む課題として、従業員満足度調査の結果向上を目指しています。前年度の結果と比べて、2022年度の従業員満足度は微増となりました。従業員のモチベーションや負担感の把握、結果の検討を通じた職場改善等に活用しています。

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 (2023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: 3,534名  
連結: 16,247名

株式の状況 (2023年3月31日現在)

**資本金** 47,869百万円

**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

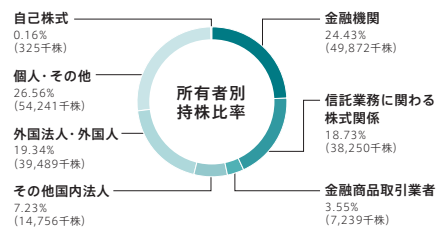
**上場証券取引所** 東京証券取引所 プライム市場  
名古屋証券取引所 プレミア市場

**株主名簿管理人** 三菱UFJ信託銀行株式会社

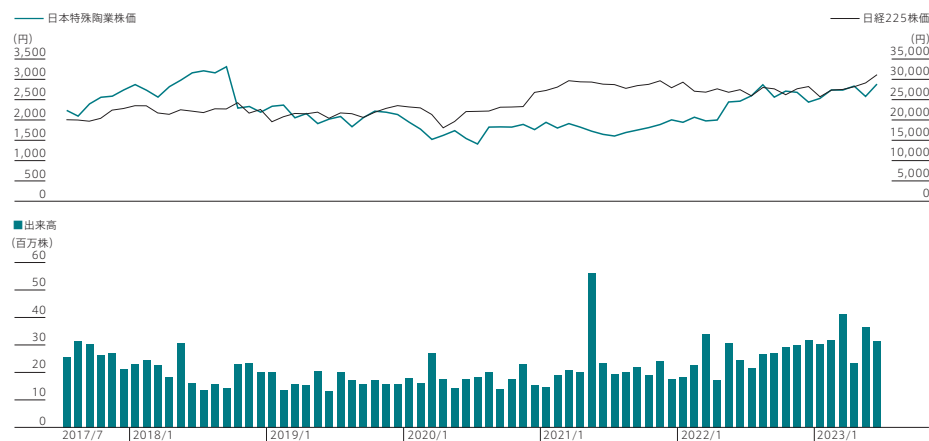
**会計監査人** 有限責任 あざさ監査法人

**株主数** 116,696名

所有者別持株比率 (2023年3月31日現在)



株価・出来高の推移 (2023年6月末時点)



※出来高はToSTNeT取引を除く。

大株主の状況 (2023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)	26,392	12.94
明治安田生命保険相互会社	16,794	8.23
第一生命保険株式会社	16,752	8.21
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	7,238	3.55
全国共済農業協同組合連合会	5,384	2.64
日本生命保険相互会社	3,563	1.74
TOTO株式会社	3,433	1.68
野村信託銀行株式会社(投信口)	2,908	1.42
日特協力会持株会	2,797	1.37
JPモルガン証券株式会社	2,464	1.20

※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

主な受賞や評価



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



2023 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

2023 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

編集後記

『Niterr Report 2023』をお読みいただき、ありがとうございました。当社は2023年4月1日から英文商号を「Niterr Co., Ltd.」に変更し、当社グループは新たに「Niterrグループ」として生まれ変わりました。地球環境全体を輝かせる企業となり、持続的な企業価値向上を目指して取り組みを進めています。本報告書が当社に対するご理解と信頼をさらに深めていただく一助となりましたら幸いです。今後も適時適切な開示を心がけ、ステークホルダーの皆さまと積極的に対話を重ねてまいりたいと思いますので、ぜひ忌憚のないご意見とともに当社グループへのご支援を賜りますようお願い申し上げます。

上席執行役員  
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管掌  
鈴木 浩二

『Niterr Report 2023』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