

# IGNITE YOUR SPIRIT

## 日本特殊陶業株式会社

〒467-8525 愛知県名古屋市瑞穂区高辻町14-18

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

経営戦略本部 広報部

TEL 052-872-5896 FAX 052-872-5951



コミュニケーション・オン・プログレス

国連グローバル・コンパクトの原則の実践状況および国連のさまざまな目標の支持について、この**コミュニケーション・オン・プログレス**を通じて報告しています。

内容に関するご感想・ご意見を歓迎します。



日本特殊陶業  
**統合報告書 2020**  
2020年3月期



# Beyond ceramics, eXceeding imagination

セラミックスのその先へ、想像のその先へ。

## CONTENTS

- 03 コーポレートメッセージ
- 07 会長メッセージ
- 11 社長メッセージ

## 1 森村グループ

- 17 森村グループについて

## 2 価値創造ストーリー

- 21 挑戦と変革の歴史
- 23 価値創造プロセス
- 25 育んだ事業
- 27 培った強み
- 29 パフォーマンスデータ

## 3 成長戦略

- 33 長期経営計画「日特進化論」の振り返り
- 35 外部環境のリスクと機会

### 新長期経営計画

- 37 「2030 長期経営計画 日特BX」
- 43 日本特殊陶業のイノベーション
- 45 財務担当役員による財務戦略解説

## 4 持続的な成長のための経営基盤

- 51 日本特殊陶業のサステナビリティ
- 55 優先的に取り組む課題
- 57 気候変動への対応と環境マネジメント
- 61 持続的な成長を担う人材の育成
- 65 人権の尊重
- 66 適正な調達
- 67 ステークホルダーとの関係

### コーポレートガバナンス

- 68 社外取締役対談
- 71 マネジメント体制
- 75 コーポレートガバナンス体制
- 82 リスクマネジメント
- 84 情報セキュリティ
- 85 新型コロナウイルスへの対応
- 87 コンプライアンス

## 5 事業戦略

- 91 自動車関連事業 プラグ事業
- 93 自動車関連事業 センサ事業
- 95 テクニカルセラミックス関連事業
- 97 その他事業

- 99 11年財務サマリー
- 101 グローバルネットワーク
- 103 会社・株式情報
- 104 社会・環境情報検証報告書

### 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。本年度は新たな長期経営計画「2030 長期経営計画 日特BX」を策定しました。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、それをどのように実現するのかを財務・非財務の両面から説明しています。

年間を通じたIR活動および事業活動の中でステークホルダーの皆さまからいただいたご意見やご関心にお応えできる内容になるよう努めています。今後も忌憚らないご意見を賜りますようお願いいたします。

### 対象期間

2019年度(2019年4月1日～2020年3月31日)一部2020年度の活動も含まれます。

### 対象範囲

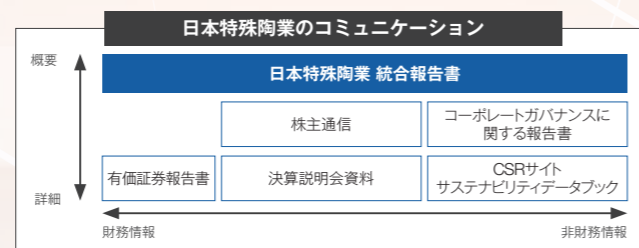
日本特殊陶業グループ一部日本特殊陶業単体の報告も含まれます。

### 参照ガイドライン

国際統合報告評議会(IIRC)「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、本報告書で述べられている見通しと異なる可能性があることをご理解くださいますようお願いいたします。



▶ <https://www.ngkntk.co.jp/>

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ので、技術や製品、財務などについての詳細な情報は、当社のウェブサイトをご覧ください。また、CSR(企業の社会的責任)に関する詳細な情報は、当社CSRサイトおよびCSR報告書、サステナビリティデータブックでご確認ください。



# 守り抜くこと

コーポレートメッセージ

## IGNITE YOUR SPIRIT

心と夢に 火をつけろ

私たち一人一人は、ものづくり魂を燃え立たせ、挑戦を続けてきました。

世界には、解決されていないさまざまな課題があります。叶えられていない夢があります。

もっとすこやかに生きたい、新しい驚きや発見に出会いたいという願いがあります。

そんな人の中にある大切な思いに向き合い、

自らの頭を働かせ、手を動かし、汗をかく。

そして、世界中の一人ひとりの心に火をつけ、世の中をより良いものに変えていく。

それが私たちの使命であり、存在意義です。

私たちは、私たちにしか生み出せないオンリーワン・ナンバーワンの技術を極めます。

世界の課題を広く見つめ、時代の変化にシなやかに対応し、競争力を強めます。

人種・世代・性別を超え、多様な能力を尊重し合い、イノベーションを起こします。

誰もがその誕生を喜ぶ、人と地球にとってかけがえのない真価を生み出します。

自らの情熱を燃やし続ける私たち一人ひとりが、世界中の一人ひとりの心を熱くしていく。

1936年、日本初のスパークプラグをつくる挑戦から始まった日本特殊陶業は、未来をひらく革新的なものづくりで、世界になくてはならない企業を目指します。



### 共有価値観

#### 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、違いをいかし合う。
- 素志貫徹** 譲れない志を持ち、最後までやり抜く。

### 日特ウェイ

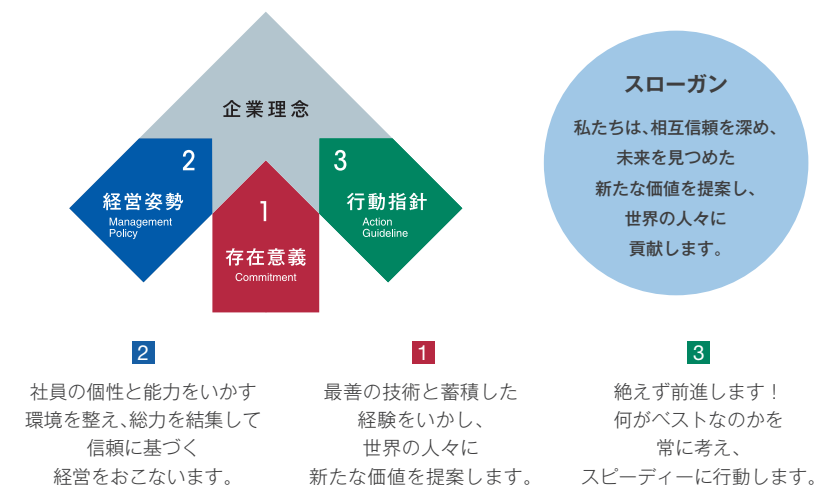
森村グループの礎である森村組創立時から大切にしてきた考え方を整理し直し、「日特ウェイ」として制定しました。日本特殊陶業グループの共有価値観を含めた理念体系であり、それらに基づき行動すること、その行動様式です。

森村グループについて ⇒ P.17

### 企業理念

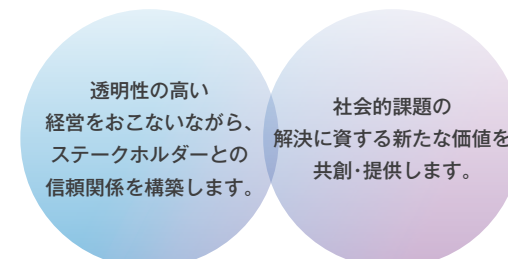
私たち日本特殊陶業は、人と技術を結び、新たな価値を提案することで、世界の人々に貢献する企業集団を目指します。真のグローバル企業として、お客さまや地域はもちろん、世界や地球環境とよりよい関係を築いて、企業理念に込めた想いを実現するため積極的に行動します。

私たちの企業理念は3つの要素で構成されています。



### 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。



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思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つながる考えです。この考えをより分かりやすく示すため、「CSR・サステナビリティ憲章」を制定しました。



# 変えること



2040年の目指す姿

## これまでの延長線上にない変化

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ときだ。

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、より良い社会を実現するために。

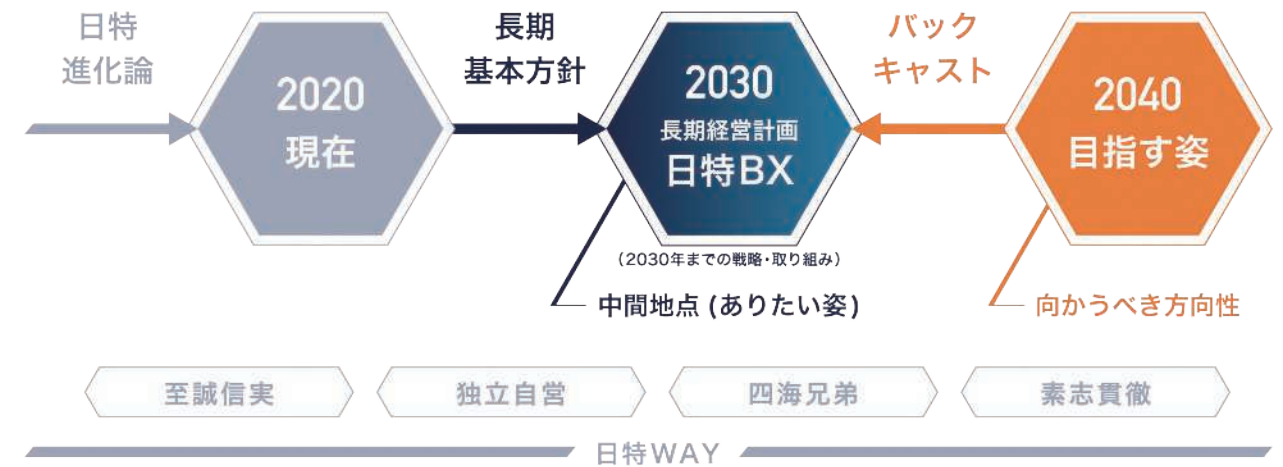
領域を越えた技術で、想像を超えた未来をつくるのは、私たち日本特殊陶業だ。

**Beyond ceramics,  
eXceeding imagination**

セラミックスのその先へ、想像のその先へ。

### 2030 長期経営計画

2030年までの戦略・取り組み



新長期経営計画 ⇒ P.37



# “競争”から“協創”へ

利他主義の視点で社会的課題解決に取り組み、  
企業の持続的成長と持続可能な社会実現の  
両立を目指します

代表取締役会長 尾堂 真一

2010年度、日本特殊陶業の未来を示した長期経営計画「日特進化論」が2019年度に締めくくりの年を終えた。この10年でどのような進化を遂げ、さらに新型コロナウイルス感染症拡大により起こった時代の変化にどう企業として対応していくのか。会長・尾堂真一に聞いた。

## 「日特進化論」が企業文化変革に果たした役割

1936年、日本初のプラグをつくる挑戦からスタートした日本特殊陶業グループは、ものづくりの原点である「良品主義」「総員参加」の理念の下、セラミックスの可能性を追求し、社会の発展に貢献しお客さまとの信頼を築き上げてきました。そして当社にしか生み出せない技術を磨き、国内外の経済発展やモータリゼーションの拡大などを背景にスパークプラグ、センサという自動車の内燃機関向け製品を基軸に成長を続けてまいりました。

しかし、当社が挑戦と変革に挑み続け、競争優位を築いてきた自動車業界は、脱炭素社会実現に向けた取り組み、技術革新の急速な進行などを受け電気自動車(EV)やプラグインハイブリッド自動車(PHV)が登場するなど大きな転換期の渦中にあります。

そこで、「会社の体質・企業文化を変革するとともに、当社創業時のものづくりの原点に立ち戻り、良き文化は残し、変えるべき因習は払しょくすること」を目的に、2010年に策定したのが、10年後の日本特殊陶業のあり方を示した長期経営計画「日特進化論」でした。2011年に私が社長に就任し、目標達成に向け執行を担うとともに、計画を支える社員、「日特人」としてのあり方についても全社を挙げて議論を重ねてきました。

さらに2017年3月期には2021年3月期を最終年度とする「第7次中期経営計画」を策定。同年より会長兼社長と

して経営と執行両方の役割を担ってまいりましたが、激変する外部環境にスピード感を持って経営判断を下し、成果に結び付けていくことが急務と考え、2019年4月に経営と執行の分離を図り、私が会長として経営を、川合社長が執行を担う2人体制をとることとなりました。

2020年、「日特進化論」の締めくくりの年を終え、ゴールに掲げていた「すべてのステークホルダーに対し“真価(真の価値)”を提供すること」を達成できたかという点、業績含め決して100%満足するには至っておりません。しかし、当初の目的であった「企業文化を変革する」という点では、前進が見られたのではないかと考えています。

具体的に注力した「既存事業の強化」「不採算事業の改善」「新規事業の強化」について総括しますと、既存事業の強化については、主力製品であるスパークプラグは圧倒的な地位を確立し、排ガス用センサも世界トップシェアを実現。ものづくり企業として“真価”を世界のお客さまに届けられるバリューチェーンの構築を達成することができました。不採算事業の改善については、半導体関連事業の構造改革を進め、生産拠点の集約が完了したことによって生産性も大幅に向上しています。

しかし、新規事業の創出に関してはベンチャーラボ、ベンチャーキャピタル投資といった“種まき”はおこなったものの具体的な成長ビジョンの提示にまでは至らない



結果となりました。その背景にある要因の一つには、幸か不幸かというべきか、自動車関連市場が予測以上に好調に拡大し、経営リソースを自動車関連事業に大幅に割いた分、新規事業に思うように配分できなかったことが挙げられます。

その点については非常に残念であり、反省すべき結果と捉えています。2020年にありたい姿として掲げた「ものづくり企業」「高収益率企業」としての地位を確立するとともに、企業価値を向上させる強いガバナンス体制を持つ「発展的企業」、「人財企業」として日特人のあり方を示した「日特ウェイ」を2017年に制定するなど、新規事業を創出するための企業風土の構築と社員のマインドシフトについては一定の成果が挙げることができたものと考えています。

ガバナンスの強化、透明化と経営判断の迅速化を図る上で、取締役の数は25名から13名以内に減らしました。若手を積極的に登用する「従業員執行役員制度」を導入し、専務や常務という役職の廃止も実施したことにより経営にあたる執行役員の階層のフラット化も進んでいます。2013年より実践してきた女性の活躍を推進する「DIAMONDプロジェクト」により、女性管理職も当初の3人から18人(2020年3月末時点)に増加し、2018年度には女性活躍推進に優れた上場企業「なでしこ銘柄」にも選定されました。

また、海外拠点に権限と責任を適切に委譲する「GHQ(Global Head Quarter)-RHQ(Regional head Quarter)

## “コロナ禍”で求められる経営目線の転換

また、当社では社会的課題解決をミッションに持続可能な社会の実現に向けたESGへの取り組みも積極的に推進してまいりました。自動車関連事業においてもスパークプラグや酸素センサといった、社会の要請に応じて環境規制に適合する製品の開発を進めるほか、「企業理念」「日特ウェイ」に基づき、日特人としてどう行動するべきかを考え、気候変動問題に考慮したCO<sub>2</sub>削減などに向けた具体的な行動も実践しています。

今年度からは経営戦略本部内にサステナビリティ推進部を設置し、さらに包括的な施策を推進してまいります。その観点から新型コロナウイルス感染症拡大が及ぼした社会や経済構造、人々の価値観の変化を踏まえ、サステナビリティ経営についても、新たな視点、考え方が必要となっていることを強く感じています。

ここで創業時に立ち戻ると、その歴史は社会的課題を解決するための挑戦と変革の連続でした。その思いを受

構想」も適用し、達成すべきKPIの評価基準、モニタリング・ガバナンスの仕組み化も強化しました。今後は次の長期経営計画のもと、事業部もカンパニー制へと移行することも考えています。日特ウェイに掲げる“独立自営”の共有価値観のもと、「自ら進んでいく」風土もさらに醸成されていくでしょう。

あわせて人財の育成については、2016年から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「HAGIプログラム」をスタートさせました。国籍に関係なく人財を採用・登用するもので、当社グループを担う志と使命感を持った人財を輩出し、既にコアなポジションで活躍するケースが出始めています。「HAGI」の一步手前の課長クラスの人財を選抜し、リーダーとしての土台作りを担う「日特ビジネススクール」も開校し、現場を統括するリーダー人財も育ちつつあります。

現在、「日特ビジネススクール」は川合社長、「HAGIプログラム」と女性活躍推進は私が担当するなど人財教育についても役割分担をしています。また、日頃のマネジメント業務では執行は川合社長に任せ、最高責任者である社長を軸に、会長として気づいた点や川合社長からの相談については意見交換をしながら、会社経営がスピード感を持って適切に回るよう注力しています。

け継ぎ、今後もさまざまな社会的課題解決に資する製品、サービスを生み出していくことが、我々に課された使命です。世界全体を見てもSDGsを達成していく上で、各国がさまざまな目標を掲げ、行動を起こしていますが、自戒の念も込めて言うならば、資本主義経済と社会的課題解決への取り組みをどう両立するかという非常に困難なハードルを、改めてコロナ禍や未曾有の気候変動現象によって突きつけられたように思います。

無論、企業は持続的成長を遂げるためにも、売上・利益を右肩上がりで上げていかねばなりません。とかくトレードオフともなりがちな企業としての成長と社会貢献活動をどう両立していくか。簡単に“正解”が見つかる問題ではありませんが、“勝てば官軍”とばかりに企業規模を拡大することが経営者の役割と言われてきた時代は昔日のものであり、経営に向き合う姿勢も転換が必要です。

以前、「日特ビジネススクール」でも社員たちとwithコロ

ナの時代を迎え、当社はどんな社会貢献ができるのか、議論を交わしたことがあります。さまざまなビジネスプランが出されるなかで、私が問うたのは「世界の富の8割以上を5%の富裕層が握っている現実を踏まえ、新たなビジネスを考える上では残りの95%の人たちへの配慮が必要なのではないか」ということでした。次の長期経営計画

## “改革”ではなく“変身”で社会的課題に応える

ESGを左右するリスクマネジメントのあり方も転機を迎えています。これまで企業、特に製造業はコスト削減、効率性を重視し、生産拠点の一極集中をおこなってきました。しかし、今回のコロナ禍により、中国・武漢に生産拠点を集中していたような企業のなかには、サプライチェーンが絶たれ、大きな打撃を受けるケースも出ました。当社は幸い最小限のダメージで済んだものの、場所が違えば結果は大きく異なったことでしょう。

リスク分散、つまりセキュリティとコストについても長くトレードオフの関係が指摘されてきました。しかし、生産現場のリモート化、クラウド化などによるDX(デジタルトランスフォーメーション)を進め、コスト減・省力化を図ることでトレードオフの問題は解決可能です。日本において、特にものづくりの現場はデジタル化の遅れが課題とされてきました。当社では「日特BX」に経営判断のスピードを図る上でもDX推進を掲げていますが、BCP(事業継続計画)の観点からも、もはや小手先の“改革”では太刀打ちできない局面に我々は直面しています。まさに従来の常識を覆す、大きな“変身”を遂げねばならないのです。



「2030 長期経営計画 日特BX」(以下、「日特BX」)では医療分野への取り組みを掲げていますが、いくら先進的な医療技術を生み出せても、世界中の人々に身近で手軽に提供できねば意味はありません。こうした議論を続けることで、最適解を見つける将来の経営者が生まれることを期待しています。

自らが儲かればいいという価値観から、利他主義の視点も肝要となっています。日本の自動車産業は、世界でも有数の“勝ち組”として市場を拡大してきましたが、さらに持続的成長を実現し、社会的課題解決につなげ、生産性向上を進めていく上でも業界全体のサプライチェーンを通じた“変身”も視野に入れるべきでしょう。持続可能な社会を作り上げるには、“競争”から“協創”の精神で挑まねばならない時代に入っています。

無論、思い切った“変身”を遂げるには、決死の覚悟、時には痛みも伴う局面もあるでしょうが、日本が誇るものづくりの技術、職人技を未来に引きついでいくためにも欠かせないプロセスと考えています。

今後はEVの普及を見据え、新規事業の開拓を進めるとともに、当社が誇るセラミック技術をいかしたさらに効率の良い環境に配慮した高性能のスパークプラグ、センサに対する期待も高まっていくでしょう。当社は株主の皆様始めすべてのステークホルダーとあるべき未来を“共有”“協創”し、社会的課題解決に広く挑んでまいります。どうか新生・日特にご期待いただき、これからもご指導、ご鞭撻のほどよろしくお願いいたします。





## Something Newを常に意識し、 “延長線上にない変化”を 生み出せる強く、機動的、柔軟な組織を構築していく

代表取締役社長 社長執行役員 川合 尊

「日特進化論」に続く、新たな長期経営計画として2020年、「2030 長期経営計画 日特BX」が策定された。2040年に目指す姿からバックキャストし、今までにない変革を起こすには2030年までに何をを目指すのか。その戦略、取り組みについて代表取締役社長・川合尊が語る。

### コンフリクト(衝突)からイノベーションを生み出す

当社は、80年超の歴史の中で、セラミックスのコア技術を基に、スパークプラグ、センサを中心とする内燃機関向け製品のたゆまぬ進化、改善に取り組み、安定的な収益基盤を構築してまいりました。しかし、EVをはじめとした技術革新が急速に進行し、経済および業界の構造そのものが大きく変化している今、“新たなステージ”へ向けた飛躍と変革が求められています。

自動車業界が100年に1度の大変革を迎える時代にあつて、改めて当社創業の礎となった挑戦と革新の精神に立ち戻り、新たなマインドセット、“Something New”を常に意識し、社会的課題の解決を成し遂げてほしいという思いを込めています。

“Something New”の定義に正解はありません。一つ言えることは、従来の既定路線にその答えはないということです。これまで培ってきた技術をベースに考えるのではなく、まずは「“Something New”とは何か」という問いに能動的に向き合ってもらふ風土づくりを、この1年は取り組んできました。

その一つが多様な人財の登用です。イノベーションの創出には、多種多様なバックグラウンドを持つ人間が集

結し、異なる視点から意見を交わしていくプロセスが欠かせません。新規事業のシーズ探究を担うチームとして、今年度から新たにイノベーション推進本部を設立し、本部長に外国人の技術者を登用しました。これは当社の長い歴史のなかで初めてのことです。

組織を構成するメンバーの多様化が進めば、コンフリクト(意識の衝突)が必然的に起こりますが、それこそが狙いです。従来のビジネスの延長線上で戦うのであれば、チームワークの良さ、協調性が求められますが、これまでの常識を疑い、違う意見をぶつけ合うことこそが“Something New”、新たな視点につながります。

これまでのビジネスモデルに答えのないキーワードを投げかけ、新たな人財登用といった“刺激策”を取ることで、既存の社員の意識や言動にも少しずつ変化の兆しが起こりつつあります。こうした化学反応、“Something New”の芽生えを、さらに大きく、太い幹へと育て、社会的課題解決に通じる事業の柱を確立する。その先にこそ未来の発展に向けしっかりと貢献できる企業グループが実現できると考えています。

### 「セラミックスを越える」に込めた思い

当社の将来を担う新規事業創出に向けては、具体的な取り組み内容を盛り込んだロードマップとして新長期経営計画「2030 長期経営計画 日特BX(以下、日特BX)」を策

定しました。2040年を見据え、そのマイルストーンとして2030年をターゲットとしたプランになります。

まず、2040年の目指す姿として「これまでの延長線上に



ない変化」、ビジョンとしては「Beyond ceramics, exceeding imagination(セラミックスのその先へ、想像のその先へ。)」を掲げています。これは30代を中心とする若手社員を集めた6チームで議論を重ねていくなかで生まれたものです。

20年先に社会がどうなっているのか、正確に予想することは誰にとっても不可能です。ただし、一つ明らかにされているのは、世界の新车販売台数と自動車保有台数の予測によると、当社の主力製品であるプラグ、センサといった内燃機関向け製品を搭載した自動車が、2030年代半ばをピークに減少に転じるということです。

そこに向けてどう手を打つのか。2030年の需要ピークアウトを待ってから新たな成長プランを考えている間は間に合いません。だからこそあえて正解が特定できない状

況で、20年先の2040年に目を向ける中、生まれたのが「これまでの延長線上にない変化」というワードでした。

従来、当社の新規事業開発の手法としては「セラミックスで何ができるか」、つまり既存のコア技術で何ができるかというアプローチをとってきました。

そうではなく、「これまでの延長線上にない変化」を実現するには、領域を超えた技術でソリューションやサービス開発へ挑む姿勢が求められます。セラミックスに軸を置き、固い殻から染み出していくようなスタイルで事業を拡大し、想像を超えた未来をつくっていかねばなりません。だからこそ「日特BX」では、まだ見えぬ「2040年 目指す姿」からバックキャストし、2030年までの10年間で何を準備し、トライしていくかを策定しています。

## 事業ポートフォリオの転換を目指す

具体的な目指す姿としては、安定的な収益が期待できる自動車関連事業で得た利益を、新規・成長事業へ重点的に投資をし、2040年には非内燃関連事業の比率を2割から6割に上げ、ポートフォリオの転換を図ることを目標に掲げています。そのマイルストーンである「日特BX」では、2030年の段階で内燃機関関連事業を6割、非内燃機関関連事業を4割にすることを目指します。

新規事業の創出については、前回の「日特進化論」でも掲げていましたが、今回の計画では売上高ポートフォリオに加え、新規・成長事業への投資割合についても明確に数値化したことがポイントです。当期利益から、どの新規事業にいくら投資し、どの程度の成果が出ているかを四半期毎の決算発表でも公表し、株主の皆さまからの厳しいご意見もしっかりと受け止めていきたいと考えています。

## “独立自営”を体現すべくカンパニー制を導入

事業毎の投資額・成果を社内外に公開することに付随し、事業ポートフォリオの転換を支え、スピード感を持って推進していく上で掲げた3つの具体的施策「経営革新」「権限・責任の厳格化」「志・共生の意識醸成」も推進していきます。

「経営革新」では、「小さく・強く・機動的な本社」を作り、経営判断のスピードを上げていくためにクラウド

新規事業への投資源として、現在の収益基盤である内燃機関関連事業の利益を上げることが大前提となります。新型コロナウイルス感染症の影響を懸念する見方もありますが、当社業績への影響は比較的軽微なものであり、補修用製品の需要の戻りが想定より進んでいるように、世界全体で見れば少なくとも向こう10年余りは当社のスパークプラグ、センサへの需要は引き続き継続するものと見ています。

また、EVの台頭については、バッテリー開発の進捗次第ではありますが、その過程では環境に配慮したさらに高性能なハイブリッド車の需要の高まりも期待できます。当社が技術的優位性を持つ環境に配慮した製品に対するニーズも、今後、新興国などでも環境規制の厳格化を受け、続いていくと想定しています。

化、デジタル化への投資を加速させることを掲げていますが、総務、人事、経理といった、いわゆる間接部門についても省力化、コスト減を進めるべくデジタル化を進め、間接部門のシェアードサービスの概念導入も想定に入れています。

「権限・責任の厳格化」においては、日特ウェイにも掲げられている“独立自営”を体現する組織への転換を目



指し、カンパニー制の導入を視野に入れていきます。

カンパニー毎に長期経営計画を元に中期経営計画でKPI、KGIを設定。その達成度、事業環境も考慮した成果・報酬・評価システムを導入し、優秀な人財の確保にもつなげていきます。また、各カンパニーにも四半期ごとの業績報告を義務づけ、ガラス張りの経営を実現するとともに、カンパニー同士で成果やコスト、予算に関してモニタリングする仕組み化、ガバナンス強化も実現してい

## 守りから、“戦える”攻めの文化へと風土を改革

変革のプロセスとして、新しい長期経営計画の前半4年間は「変えるために、壊す。」「変わるために、創る。」を掲げ、組織を変革する期間に位置づけています。もちろん、挑戦に失敗はつきものですが、失敗したとしても従来のビジネスモデルに戻るといった選択肢は無いので、今、“壊す”というプロセスが必須だと考えています。

“破壊”を“創造”につなげていくには、第7次中期経営計画の残された1年、次の中期経営計画の4年間で、思い切ったトライをし、未知の経験をすることが次の一歩につながります。こうしたトライ&エラーで得た知見を生かし、次の5年間のスローガンとしては「その先の未来を伸ばす。超えるために広げる。」を掲げています。2段階で試行錯誤しながら、新たな事業風土を醸成し、企業の持続的存続を支える将来への道筋をつけてまいります。

また、何より大事な視点として、持続的成長を図っていく上では、ESG、SDGs配慮し、社会的課題に正面から向き合い、その解決に挑んでいくという基本姿勢が求め

く予定です。

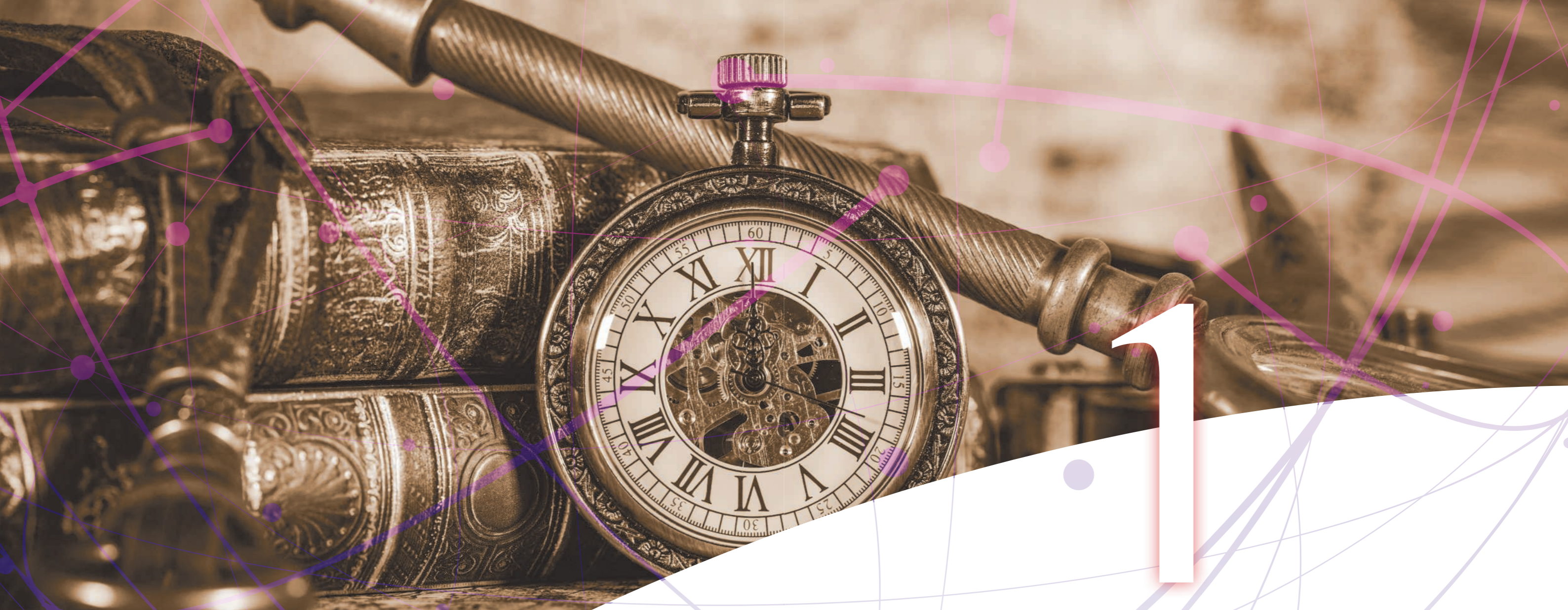
「志・共生の意識醸成」としては、「延長線上にない変化」を遂げるべく守りから攻めの文化へと風土を改革していかねばなりません。そのためには多様性も進め、新たな行動指針として掲げた“Change with Will”のもと、変革(Change)を社会や人財と共生(with)する意識を持ち、高い志(Will)を持つことが欠かせません。

られます。先行き不透明感が続く世界にあって、変化に対応し社会的課題解決に取り組めるような柔軟かつ強固な体制、システムを作るためにも、今、変革に取り組むことが当社のミッションであり、陣頭で指揮を執る私に課せられた大きな役割だと考えています。

持続的な事業の継続のためには、社会の持続的発展が前提となります。当社は、グローバル企業として持続可能な社会作りに寄与するため、「国連グローバル・コンパクト」が掲げる4分野10原則を支持し、2016年11月に署名しました。今後も「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。」という企業理念スローガンのもと、今後も「社会の良き一員」としてさまざまな活動を推進し、社会全体に貢献できるよう努めてまいります。

どうかステークホルダーの皆さまにおかれましては、新しい長期経営計画「日特BX」にご注目いただき、ご指導・ご意見のほどよろしくお願い申し上げます。





# 1

## CONTENTS

17 森村グループについて

## 森村グループ

日本特殊陶業のルーツは、1876年に森村市左衛門らが設立した森村組までさかのぼります。日本の陶磁器産業を代表する企業集団の礎を築いた、森村市左衛門と森村豊兄弟の誠実な姿勢は、140年以上の長きにわたって、当社のDNAとして脈々と受け継がれています。



# 森村グループについて



森村市左衛門(右)と豊 1889年

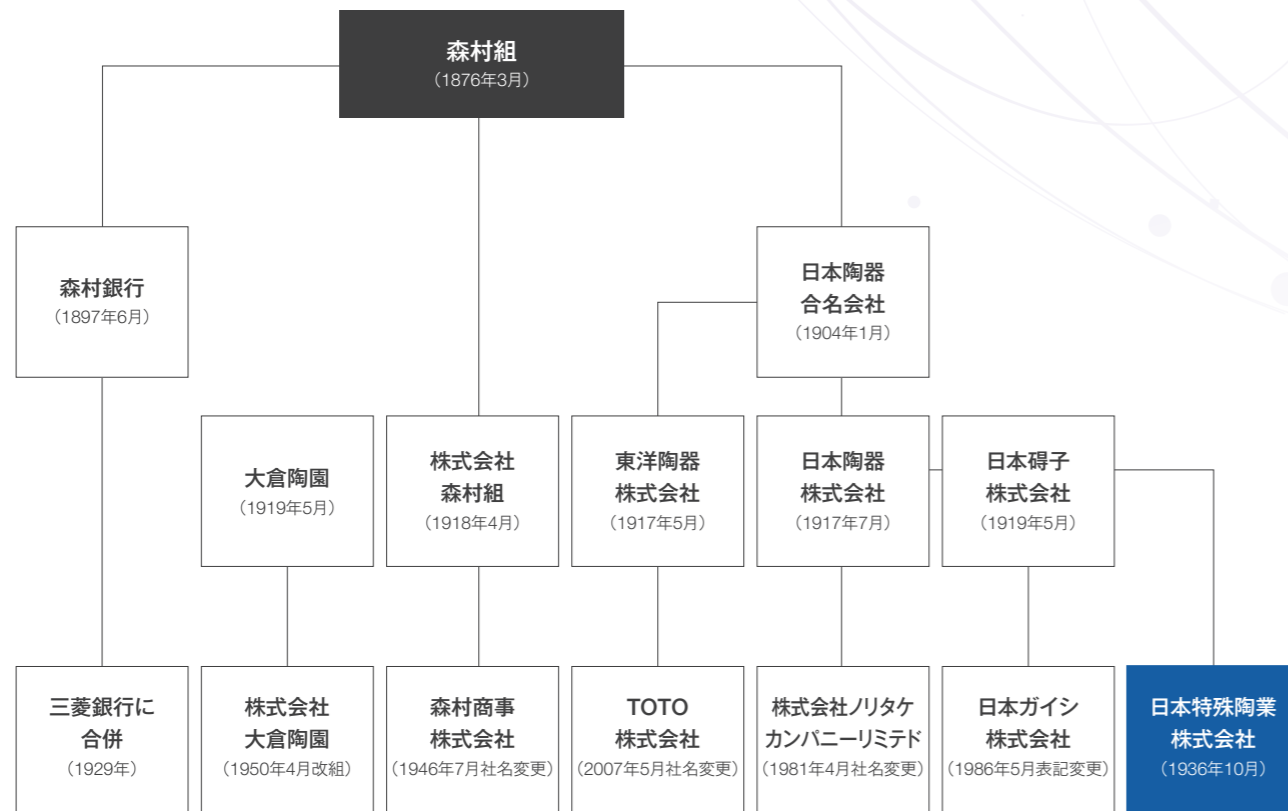
日本の陶磁器産業を代表する企業集団森村グループは、1876年、森村市左衛門と森村豊の両氏によって創立された、わが国貿易業界の草分けともいべき森村組<sup>※1</sup>がそのルーツです。

そのグループの歩みは、1904年、日本陶器合名会社<sup>※2</sup>が森村組の創業者らによって設立されてからであり、その後、1917年に、同社の衛生陶器部門を分離して東洋陶器(株)<sup>※3</sup>が、ついで、1919年に碍子部門を分離して日本碍子(株)<sup>※4</sup>が、同じ年に大倉陶園<sup>※5</sup>が設立されました。

その後、1936年10月に日本碍子(株)のスパークプラグ部門を分離し、当社が設立され、こんにちの森村グループの基礎が形成されるに至りました。

※1 現:森村商事(株) ※2 のちの日本陶器(株)、現:(株)ノリタケカンパニーリミテド  
※3 現:TOTO(株) ※4 現:日本ガイシ(株) ※5 現:(株)大倉陶園

# 森村グループの 生い立ち



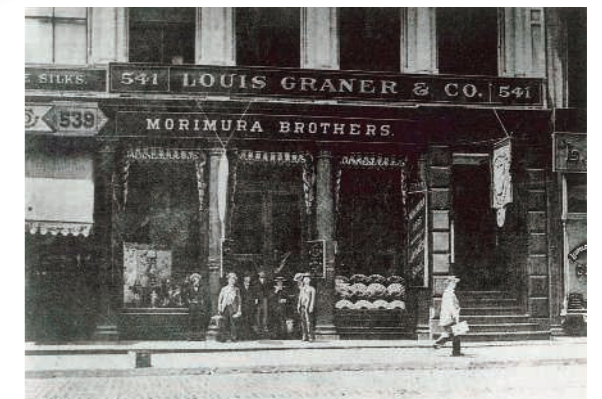
# 森村組誕生から当社へのあゆみ



森村市左衛門 1863年



日本陶器合名会社 1904年



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 1893年頃





# 2

## CONTENTS

- 21 挑戦と変革の歴史
- 23 価値創造プロセス
- 25 育んだ事業
- 27 培った強み
- 29 パフォーマンスデータ

## 価値創造ストーリー

日本特殊陶業グループは、1936年の創業以来、私たちのものづくりの原点である「良品主義」「総員参加」の理念の下、セラミックスの可能性を探求し、社会の発展に貢献しお客さまとの信頼を築き上げてきました。

この挑戦の歴史と信頼こそが、新たな領域へ事業活動を展開する原動力となっています。

これからも事業活動を通じて、社会と企業の持続的な発展を目指してまいります。



# 挑戦と変革の歴史

当社は常に、時代の変化に応じて社会が抱える課題解決のために挑戦し、それによって進化してきました。品質にこだわる森村組のDNAを受け継ぎながら、新たな価値の創造に挑戦し続けていきます。

## 1936

### 日本特殊陶業設立

日本特殊陶業は、日本碍子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、いまや世界No.1の地位を確立するまでに成長しています。



初代社長 江副 孫右衛門

## 1937

### 「NGKスパークプラグ」生産開始

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」の生産を開始しました。

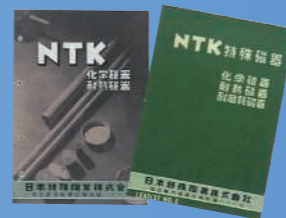


NGKスパークプラグ

## 1949

### 「NTKニューセラミック」製造開始

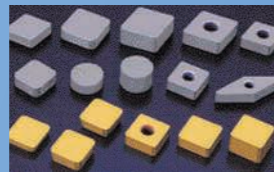
戦後の混乱が落ち着き、プラグ生産が安定したころ、事業の多角化を図るためにセラミックスを応用した技術・製品の開発に着手しました。「NTKブランド」の確立です。セラミックス製品の開発を出発点に、産業・環境に関する製品を展開しました。



## 1958

### セラミックス製「切削工具」を製品化

セラミックス製品は電気、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ス製の切削工具を開発し、製品化しました。



切削工具

## 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うけて、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。

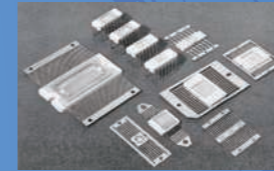


ブラジル特殊陶業

## 1967

### 「セラミック基板」・「ICパッケージ」製造開始

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

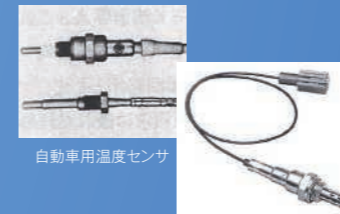


ICパッケージ

## 1982

### 「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。



自動車用温度センサ

自動車用酸素センサ

## 1989

### 「静電チャック」の販売開始

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・耐食性に優るセラミックス製品に置き換える流れに対応し、静電チャックを販売しました。2000年代には量産が開始され、拡販を進めていきました。



静電チャック

## 1999

### 「医療用酸素濃縮装置」の販売開始

当社は高齢化社会が進み、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

## 2000～

### 新規事業の開発を強化

2010年度からスタートした長期経営計画「日特進化論」では、新ビジネスの立ち上げに向けた取り組みを強化しました。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。



水素漏れ検知センサ

固体酸化物形燃料電池(SOFC)

## 1930年代～ 創業期

### 欧米からの輸入に頼る国内自動車産業

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

## 1940年代～ 成長期

### 自動車生産台数の急増

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

## 1960年代～ 確立期

### 高度経済成長の影響

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

## 1990年代～ 発展期

### 社会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への対策として、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した。また、情報通信機器の爆発的な普及などによって、人々の生活様式も大きく変わりました。当社も、これまで培ってきた技術をもとに、新たな時代のニーズに即した製品の研究・開発に取り組みました。

## 現在から未来へ

### 持続可能な社会の実現に向けて

AI、IoT化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1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みます。

日本特殊陶業の

# 挑戦

時代背景・社会課題



# 価値創造プロセス

## セラミックス技術をいかした ビジネスモデル

### 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の両立を目指す社会の構築
- ☐ 外部環境のリスクと機会 ⇒ P.35

### 事業課題

- 自動車産業の変革
- 次世代エネルギー
- 半導体需要の高まり
- 高齢化社会と健康寿命の延伸

### 経営資源

2019年度  
培った強み ⇒ P.27

### 財務資本

営業キャッシュフロー  
598億円

### 製造資本

設備投資額  
510億円  
日特本体 4拠点 国内製造法人 13法人  
海外製造法人 21法人

### 知的資本

研究開発費  
283億円

### 人的資本

従業員数 16,430人  
海外従業員比率 44.9%

### 社会関係資本

海外売上高比率  
85.5%

### 競争優位を築く

企画・研究開発 → 調達

#### ■自動車関連事業

プラグ、センサなど、内燃機関向け部品を中心とした製品ラインアップで、世界のモータリゼーションを支えています。



スパークプラグ



グロープラグ



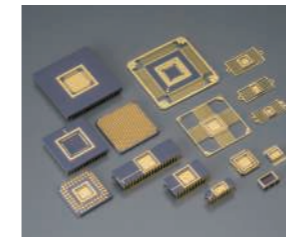
センサ

### バリューチェーン

調達 → 生産・品質管理 → 物流・販売

#### ■テクニカルセラミックス関連事業

**半導体関連事業**  
セラミックス積層技術をいかした半導体パッケージや基盤は、通信機器やスマートデバイスなどさまざまな場所で活用されています。



半導体ICパッケージ

**セラミック関連事業**  
機械工具や半導体製造装置部品など、産業全般に対してセラミックスの特性をいかした製品を提供しています。



機械工具



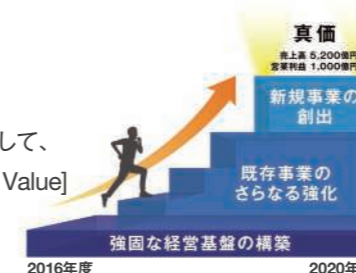
半導体製造装置部品



産業用セラミック製品

### 成長戦略

2020年にすべてのステークホルダーに対して、真価(真の価値) [Real Value] を提供することを目指します。



第7次  
中期経営計画  
—「進化」から「真価」へ—  
現業と新ビジネスの  
加速度的な発展

企業理念 日特ウェイ

☐ ⇒P.04

ESGの各分野で優先的に取り組む課題 ☐ ⇒P.55

コーポレートガバナンス ☐ ⇒P.68

### 企業価値の創出

2019年度

売上収益	4,260億円
営業利益	484億円
営業利益率	11.4%
ROIC	6.2%
配当性向	42.9%
プラグ年間販売本数	約8.5億本

### 社会への提供価値

#### 環境問題への貢献

- 自動車の排ガスのクリーン化
  - 自動車の燃費改善
  - 水素社会への貢献
  - 環境汚染物質の低減

#### 情報・インフラ整備

- 電子機器の高機能化
- 工場における製造工程時間の短縮
  - 設備の有効活用

#### 安全性の向上

- 自動車運転時の安全性

#### 医療技術の発展

- QOLの向上 / ● 手術時の安全性

☐ 注力する事業分野 ⇒ P.39

☐ 事業戦略 ⇒ P.89



## 育んだ事業

当社の80余年の歴史は、プラグの生産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、現在では「自動車関連事業」「テクニカルセラミックス関連事業」を事業の柱に、さらに、新たな事業の育成にも全力で取り組んでいます。



Automotive Components Group

### 自動車関連事業

売上収益

3,487億円

#### プラグ

##### スパークプラグ

内燃機関において、ガソリンと空気の混合気に電氣的に点火する「ライター」の役目をする装置です。



##### グロープラグ

ディーゼルエンジンの始動を補助するプラグです。



#### センサ

##### ジルコニア酸素センサ

排気ガスの空燃比コントロールに活用されるセンサです。



##### NOxセンサ

近年の厳しいNOx規制値に対応するため、規制物質であるNOxガス濃度を高精度に測定することができるセンサです。また、酸素濃度も同時に測定することが可能です。



##### 全領域空燃比センサ

専用のインターフェイスと組み合わせて制御することにより、排気ガス中の酸素濃度に応じた出力を得ることができます。



##### 温度センサ

排気温度をモニターすることで、排気系部品の保護や排ガス後処理システムの最適制御に用いられ、排気ガスのクリーン化や燃費の改善に貢献しています。



売上収益

522億円

営業利益率

△0.9%

営業利益率

14.8%

81.8%

12.3%

#### 半導体製造装置部品

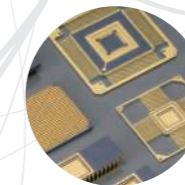
##### 静電チャック

セラミックスが静電気を帯びる特性をいかし、半導体製造工程において欠かせない、ウェハチャックを提供しています。



#### 半導体パッケージ・基板

電子機器やスマートデバイスに適した半導体ICパッケージ、半導体ウェハ検査用プローブカードに使用される基板などを提供しています。



#### 産業用セラミック製品

##### 圧電セラミック部品

力を加えると電気が生じ、逆に電圧をかけると伸縮するセラミックスの特性をいかし、発音体や流体センサ用圧電素子を提供しています。



#### 機械工具

自動車をはじめ産業用、航空機用などの部品加工に欠かせない切削工具です。セラミックスから新素材まで、幅広いラインアップをそろえています。



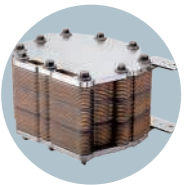
#### メディカル製品

当社のセラミックス素材を活用し、骨補填材や医療用酸素濃縮装置などの医療関連製品を手掛けています。



#### 固体酸化物形燃料電池(SOFC)

化学反応によって電気と熱を生み出す燃料電池。当社は発電をおこなう「セルスタック」の開発を推進しています。SOFCは燃料電池の中でも発電効率が高く、小型化や低コスト化が期待されています。



Others

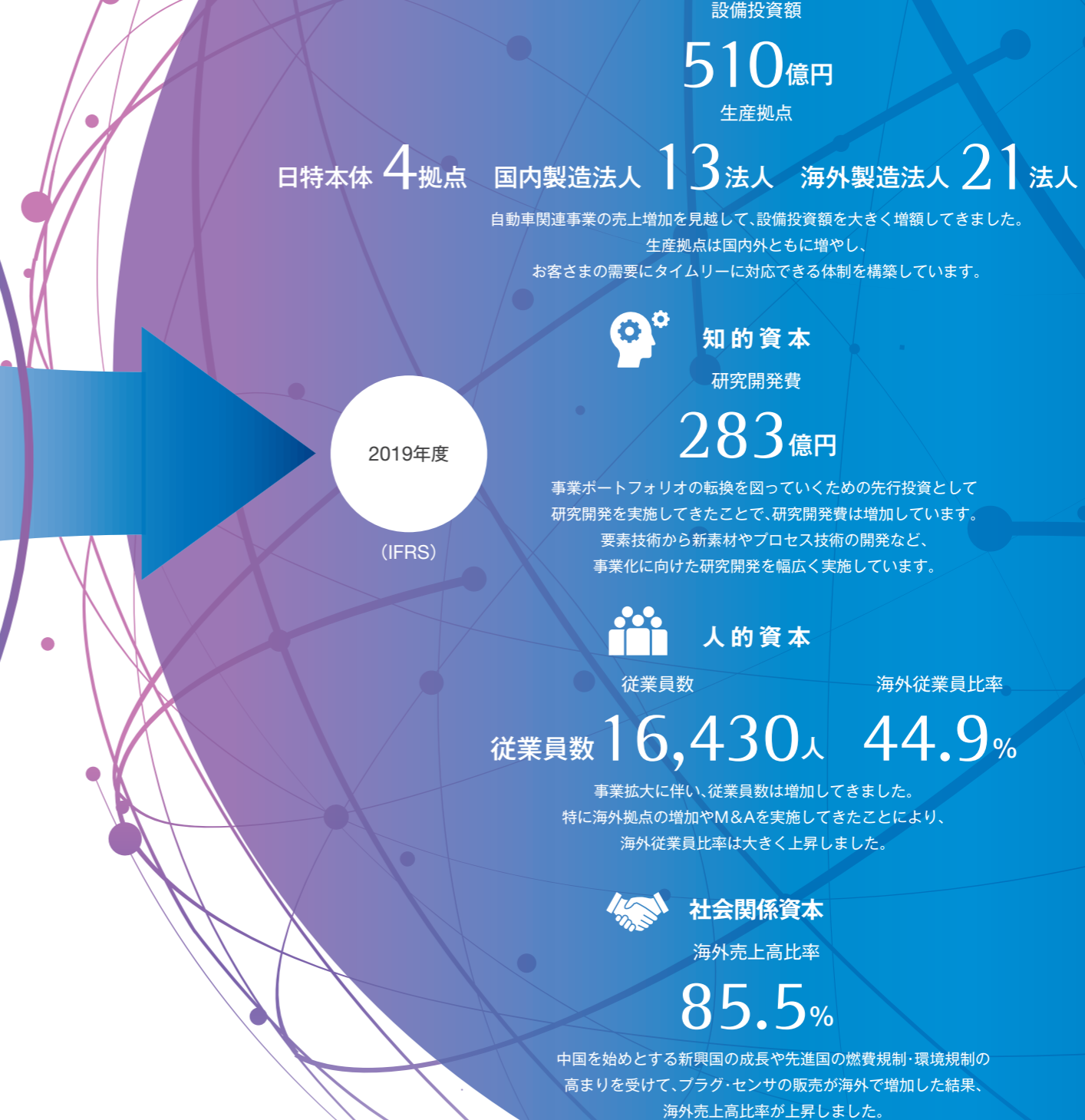
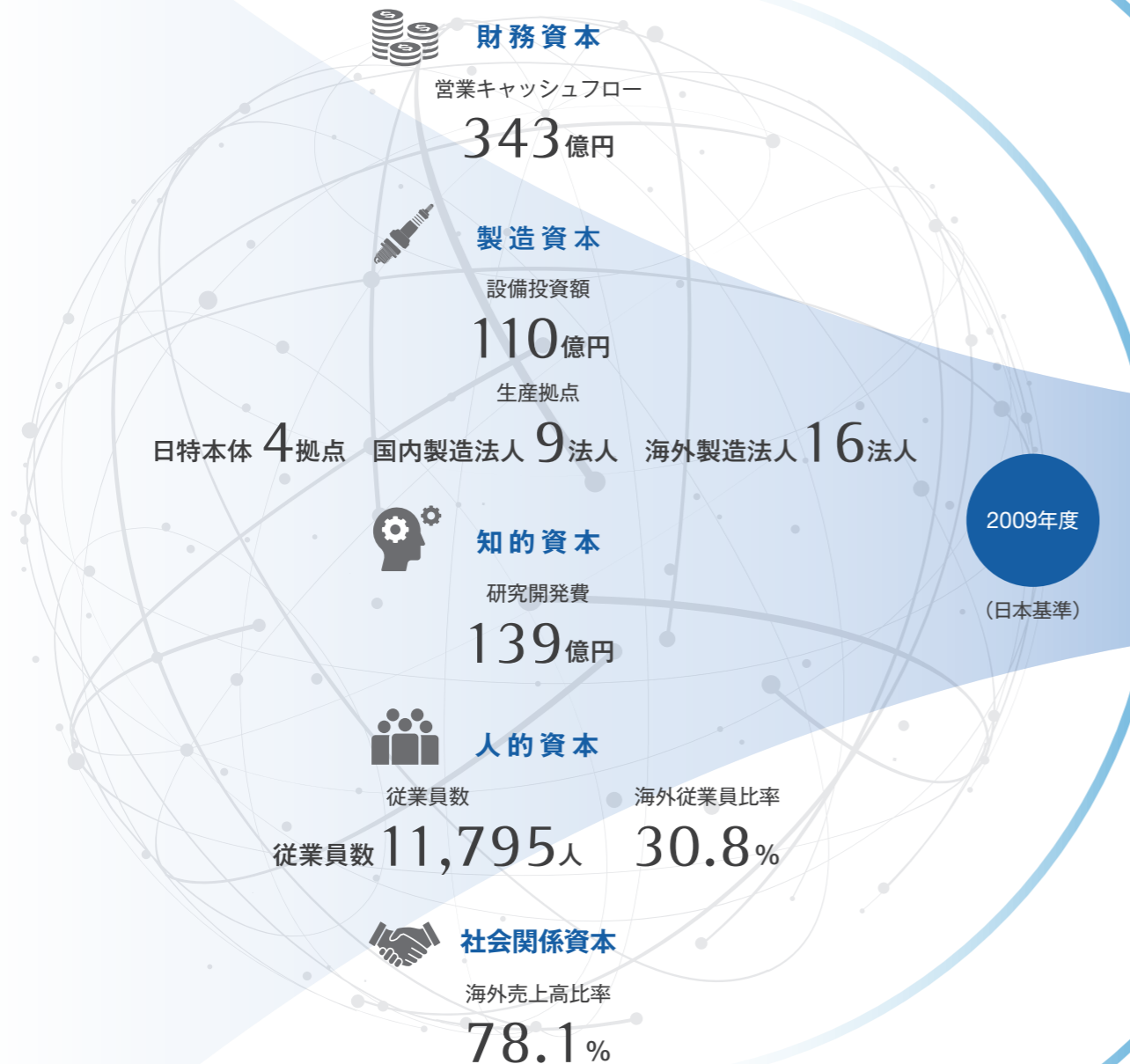
### その他事業





## 培った強み

変革と挑戦の歴史の中で、当社は財務・非財務の資本を積み上げてきました。特に2020年3月期で終了した長期経営計画「日特進化論」の10年で、当社の資本は飛躍的に成長しました。今後も事業を継続しながらこれらの資本を強化していくとともに、新たな道を切り拓いていくための元手として活用していきます。

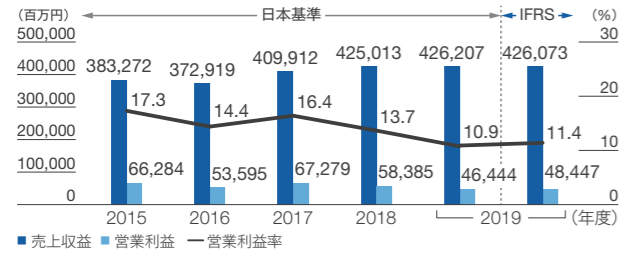




# パフォーマンスデータ

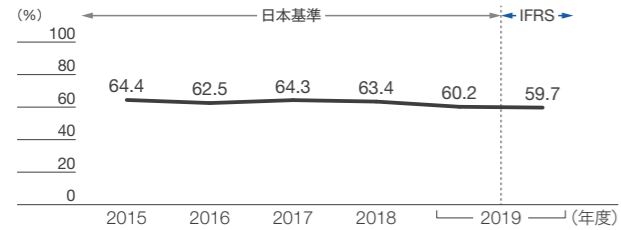
## 財務関連ハイライト

### 売上収益・営業利益・営業利益率



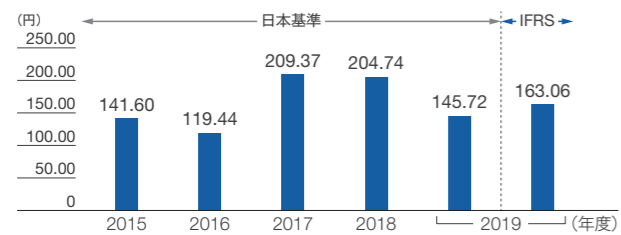
自動車用排気ガスセンサの販売増加等により増収となった一方で、新型コロナウイルス感染拡大に伴う自動車メーカーの操業活動停止の影響等から減益となりました。

### 親会社所有者帰属持分比率



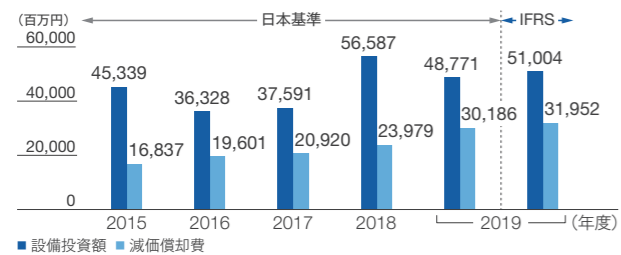
既存事業のさらなる強化および新規事業の創出を目的とした設備投資による有形固定資産の増加や、借入および自己株償却をおこなったことで、親会社所有者帰属持分比率は前期比で減少となりました。

### 1株当たり当期利益



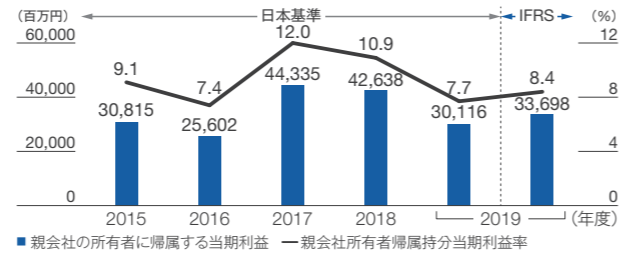
親会社の所有者に帰属する当期利益の減少により、1株当たり当期利益も前期比でマイナスとなりました。

### 設備投資額・減価償却費



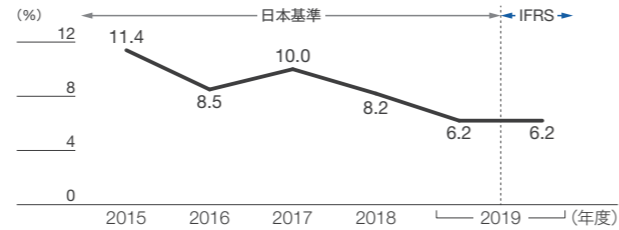
自動車関連事業の売上拡大を見越して直近5年間で2,000億円規模の設備投資をおこなっており、減価償却費も年々増加しています。

### 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)



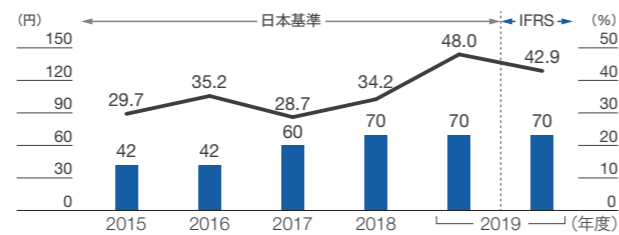
親会社の所有者に帰属する当期利益の減少に伴い、ROEは前期比2.5%のマイナスとなりました。

### 投下資本利益率 (ROIC) ROIC: 税引後営業利益 ÷ 投下資本



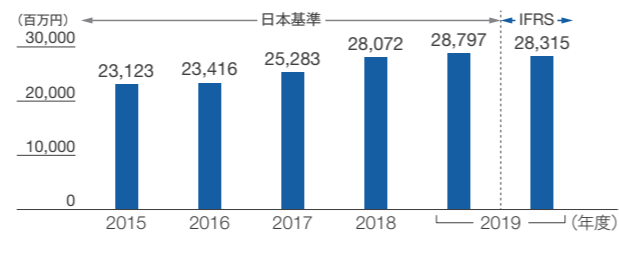
当社は2016年4月よりROIC経営をおこなっており、2020年度の目標として13%を掲げています。2019年度は営業利益が減少したため、前期比で2.0%のマイナスとなりました。

### 1株当たり配当金・配当性向



配当性向30%以上を目標に、安定配当を目指しています。2019年度の1株当たり配当金は、中間配当35円、期末配当35円、年間70円、配当性向は42.9%となりました。

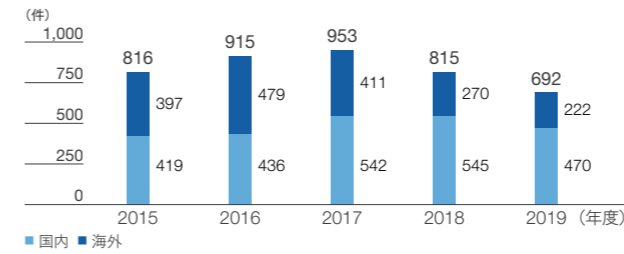
### 研究開発費



当社は、売上収益に対し約5~6%を研究開発費に充てています。2019年度は6.6%となりました。

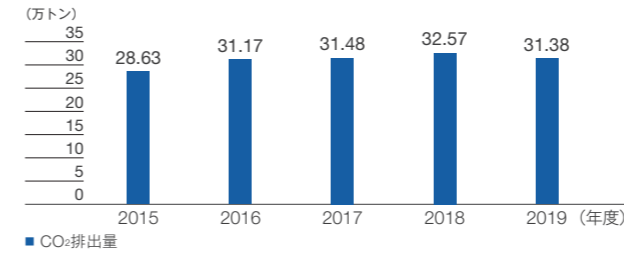
## 非財務関連ハイライト

### 特許の新規公開件数



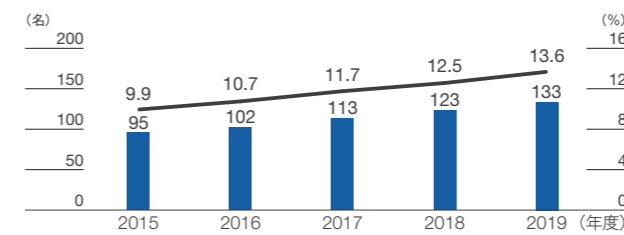
既存事業の適正出願件数を見直した結果、国内の公開件数はやや減少傾向にあります。一方で、国際出願が順次公開されるため、海外の公開件数はほぼ一定件数で推移しています。

### CO<sub>2</sub>排出量



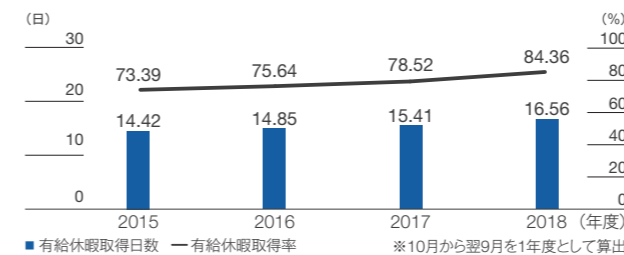
気候変動の原因とされる温室効果ガスの排出抑制に取り組んでいます。優先的に取り組む課題として、CO<sub>2</sub>排出量を2030年度までに2018年度比で30%削減することを目指します。

### 管理職の女性・外国籍・キャリア採用比率 (単体)



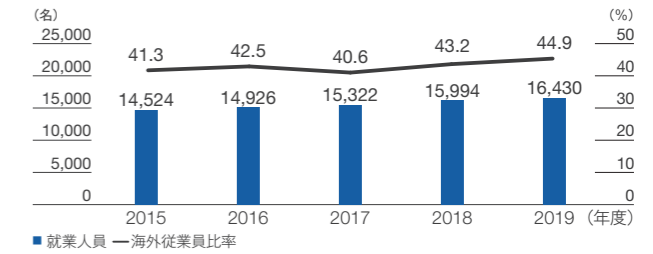
女性をはじめとして管理職の多様化を図っており、管理職に占める女性・外国籍・キャリア採用比率が上昇しています。優先的に取り組む課題として、25%にすることを目標としています。

### 有給休暇取得日数 (単体)



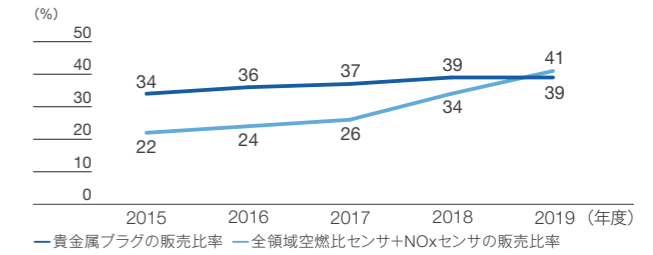
労使で有給休暇の取得を促進しており、取得日数は年々向上しています。なお、2018年度の平均付与日数は19.63日でした。

### 従業員数 (就業人員)・海外従業員比率



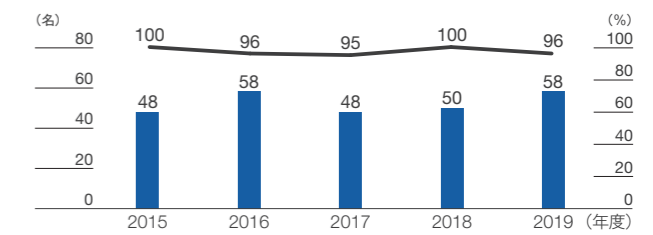
国内外のM&Aなどにより、連結従業員数は増加傾向にあります。

### 貴金属プラグ、全領域空燃比センサ+NOxセンサの販売比率



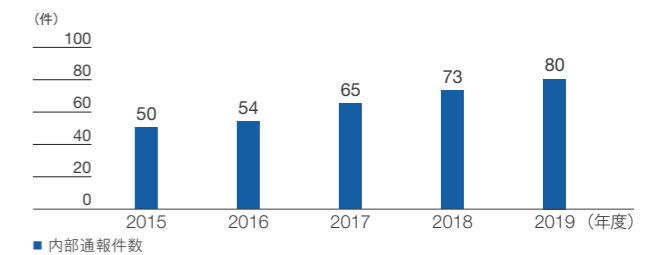
これらは環境配慮製品の一種として、優先的に取り組む課題に設定したものです。それぞれ販売比率を50%以上にすることを目標としています。

### 育児休職取得数・育児休職からの復職率 (単体)



男性、女性合わせて毎年50名前後が育児休職を取得しています。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。

### 内部通報件数



内部通報制度「企業倫理ヘルプライン」について、研修での啓発、ポスターの掲示、携行カードの配布などによって継続的に周知しており、相談・通報件数は増加しています。





# 3

## 成長戦略

### CONTENTS

- 33 長期経営計画「日特進化論」の振り返り
- 35 外部環境のリスクと機会

### 新長期経営計画

- 37 「2030 長期経営計画 日特BX」
- 43 日本特殊陶業のイノベーション
- 45 財務担当役員による財務戦略解説

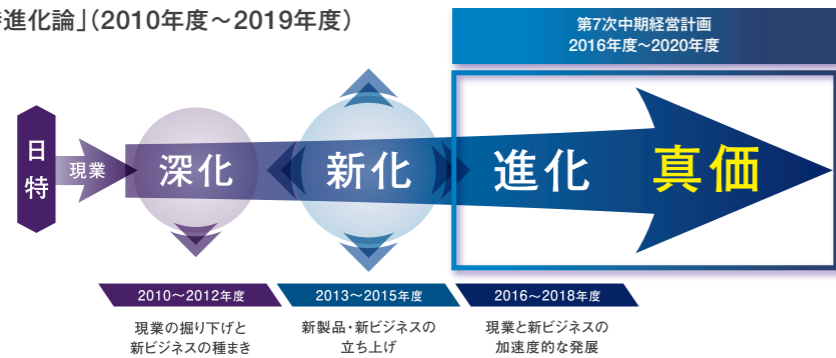
当社は2011年3月期に長期経営計画「日特進化論」を策定し、2020年のありたい姿実現に向けて事業に邁進してきました。そして2020年、これからの20年を見据え、そのマイルストーンとなる2030年をターゲットにした新長期経営計画「2030 長期経営計画 日特BX」を策定しました。これまでの10年を振り返って残された課題を確実に解決しつつ、新たな戦略の実現に向けて取り組んでいきます。



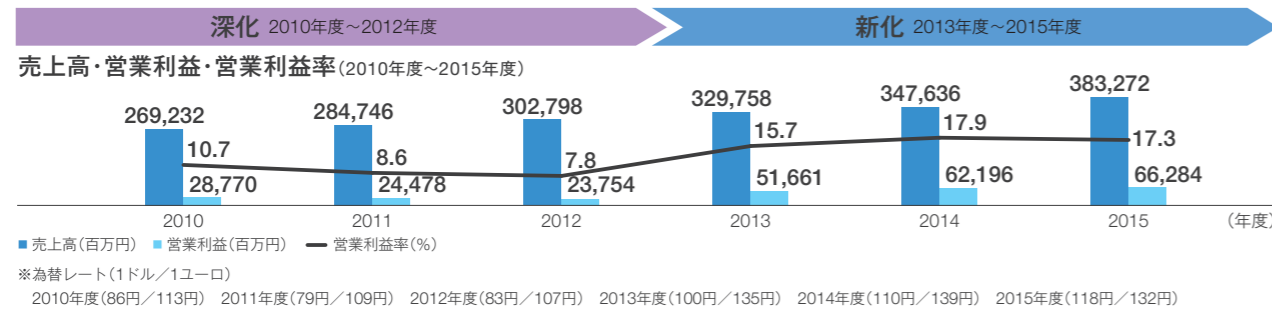
# 長期経営計画「日特進化論」の振り返り

2019年度を最終年度とした長期経営計画「日特進化論」。「深化→新化→進化」のステージを経て、世界中のお客さまに価値のあるモノをお届けできる圧倒的No.1のものづくり企業であること、高収益率企業であること、発展的企業であること、そして人“財”企業であることを実現し、2020年にすべてのステークホルダーに対して“真価(真の価値)”を提供することを目指してきました。この10年間を振り返ります。

## 長期経営計画「日特進化論」(2010年度～2019年度)



## 日特進化論「深化」「新化」の振り返り

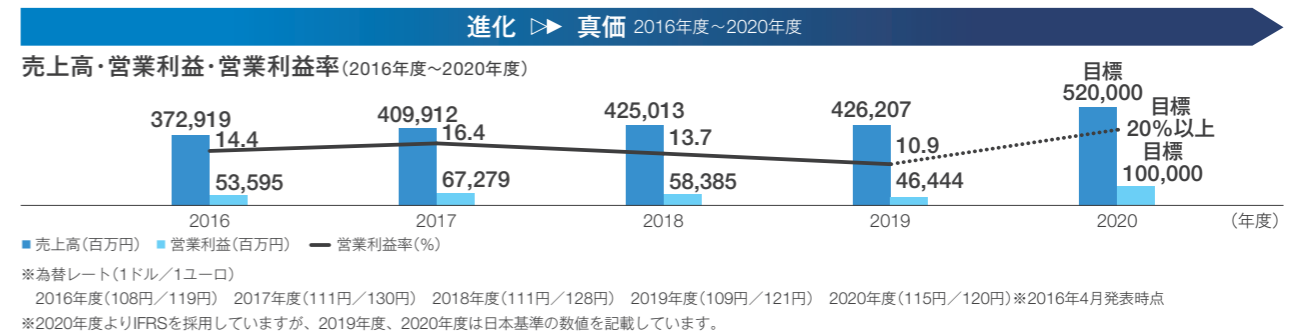


	深化 2010年度～2012年度	新化 2013年度～2015年度
<b>コンセプト</b>	<b>現業の掘り下げと新ビジネスの種まき</b>	<b>新製品・新ビジネスの立ち上げ</b>
<b>基本方針</b>	事業基盤の強化とさらなる発展への足掛かり構築	経営資源を最大限に活用し、[進化]に向けて、新規事業領域・分野への果敢なる挑戦を実践する
<b>取り組み課題</b>	①ものづくり力強化による既存事業の再構築と基盤固め ②新研究開発体制による次世代へつなげる新商品開発 ③戦略的な人財資源の活用による組織力の強化	①戦略的マーケティング活動により、攻めるべき新領域に対して、新たな価値を提供する ②現在のコアコンピタンスを強化するだけでなく、新たなコアコンピタンスの開発を実践する ③会社を[進化]させるのは人“財”であると認識し、自らのコミットメントを設定し、達成することにより、会社の進化を加速する
<b>成果</b>	ものづくり力強化のため、プラグの強みを深掘りし、全事業に横串展開するため「ものづくりセンター」新設、「技術開発」と「新規事業開発」を分離し、社長直轄によるスピードアップを図り、グローバルで人事制度改革をしました。また、取締役の数を減らして経営ガバナンスの強化、透明化と経営判断の迅速化を図ることとしました。	新ビジネスの立ち上げをする前に、事業の「選択と集中」としてオーガニックパッケージの生産終了、誘電体事業の譲渡、真空スイッチ用セラミックチューブ事業の資産譲渡などをおこないました。新たに、日本セラテック社(現 NTKセラテック社)の全株式取得、機械工具の新素材「BIDEMICS」の発売、燃料電池の事業部化、水素漏れ検知センサの発売など、多くの新たな事業・製品が生まれました。
<b>ESGの取り組み</b>	2010 ● CSR委員会設置 2011 ● 「CSR方針」制定 2012 ● 取締役の員数を25名から13名以内へ減員 ● 執行役員制度の導入	2013 ● 社外取締役の選任 ● DIAMONDプロジェクト(女性活躍推進)開始 ● グローバル人事会議開催開始 2014 ● 社外取締役を2名に増員 2015 ● 独立役員選任基準の策定 ● 取締役会実効性評価を開始 ● 働き方委員会設立
<b>積み残した課題</b>	● 半導体関連事業の構造改革に向けた方向性の検討 ● テクニカルセラミックス部門の強化 ● 本社部門のコントロール機能強化 ● CSRの徹底 ● 組織力の向上	● 内燃機関への依存度80%からの脱却 ● 社内技術の共有化と強化、事業化推進体制の構築 ● 新規事業の創出 ● 事業成長に対する経営基盤の強化 ● 組織力の向上

## 2020年の全社のありたい姿の成果

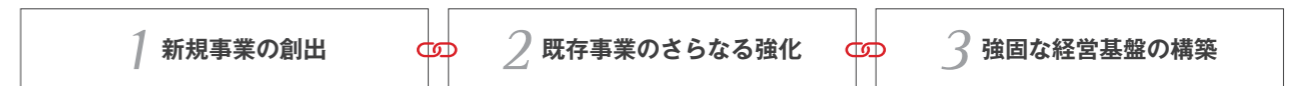
ものづくり企業	オンリーワンのコア技術	● スパークプラグ 圧倒的な地位の確立 ● 排ガス用センサ市場トップシェア
	総員参加と生産・技術革新が生む最適品質	
高収益率企業	真価を届ける圧倒的No.1企業	● 5年間の平均営業利益率約15% ● 海外生産比率向上(30→40%) ● 権限移譲のRHQ体制のスタートとグループ力の強化
	グローバルな生産・販売ネットワーク	
	変化に対応できるスピーディ、柔軟な事業展開	
発展的企業	戦略的投資による持続的成長	● 社外取締役を含めた活発な議論とガバナンス強化 ● 戦略的M&A、合併会社設立(WELLS、日本MDM、NTKセラテック、CAIRE、森村SOFCテクノロジー、CECYLLS)
	企業価値を向上させるコーポレートガバナンス体制	
	ステークホルダーとの積極的な対話と世界の人々への貢献	
人“財”企業	社会の発展につながる事業	● 日特ウェイを制定 日特グループが守るべき価値観を全従業員で共有し、次世代へ継承
	多様な人財がさらに輝くフェアな企業風土	
	自立し、挑戦し、飛躍できる仕組み	
	高いプロ意識と愛社精神	

## 第7次中期経営計画の振り返り



## 現業と新ビジネスの加速度的な発展

2020年にすべてのステークホルダーに対して、真価(真の価値) [Real Value] を提供することを目指します。



2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社外取締役を3名に増員</li> <li>● 国連グローバルコンパクト参加</li> <li>● グローバル経営人財育成プログラム開始</li> <li>● 働き方改革室設置</li> <li>● 「グローバルエコビジョン2020」を策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 指名・報酬委員会の設置</li> <li>● 業績連動型株式報酬制度の導入</li> <li>● 海外拠点のRHQ化推進</li> <li>● ESG投資銘柄に選定</li> <li>● Sustainable Award 2017 ブロンズクラスに認定</li> <li>● 健康経営優良法人2018(ホワイト500)に認定</li> <li>● 新ダイバーシティ経営企業100選に認定</li> <li>● ダイバーシティ推進課を設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コーポレートガバナンス・コード改訂に対するフルコンプライ</li> <li>● DJSI Asia Pacific Indexに2年連続で選定</li> <li>● なでしこ銘柄に認定</li> <li>● 小牧市と「医療的配慮が必要な要支援者(在宅酸素療養者)への協力に関する協定」を締結</li> <li>● 健康経営優良法人2019(ホワイト500)に認定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「サステナビリティデータブック」発行</li> <li>● SUSTAINA ESG AWARD 2019 総合部門・ブロンズクラス、業種別部門(ガラス・土石製品)・シルバークラスに認定</li> <li>● 健康経営優良法人2020(ホワイト500)に認定</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 内燃機関縮小・電動化への対応:内燃機関の成長は続くものの、EV向け製品は、外部との連携を通じて検討中。</li> <li>● 新規事業の育成:種まきは進んだが、育成に課題。</li> <li>● 多様な人財が活躍できるフェアな企業風土:進化の3年で女性管理職数の増加、外国人執行役員も誕生したものの、未だ比率は低く、企業風土の醸成には時間が必要。</li> <li>● コーポレートガバナンスの充実:コーポレートガバナンス・コードの改訂に伴う対応など進んだものがある一方、特にGHQと海外RHQにおいて、ルールの運用は今後の課題として残っている。</li> </ul>			



## 外部環境のリスクと機会

日本特殊陶業を取り巻く市場は転換期を迎えており、当社のビジネスも大きな変化に直面しています。当社では、短・中期的、そして長期的なリスクと機会を見極め、既存ビジネスにおいては利益の最大化を目指し、また、将来を見据えた新規ビジネスの創出に向けて、リスクをチャンスに変え、果敢に挑戦しています。

### 外部環境

#### 地球環境課題

- 気候変動
- 脱炭素社会
- 環境破壊

#### 国際情勢課題

- 保護主義
- 新興国台頭
- 格差社会
- 人権

#### 経済発展と社会的課題の両立を目指す社会の構築

- ロボット、自動化、省人化
- 人工知能AI
- センシングIoT
- ナノテク
- バイオテクノロジー
- 少子高齢化
- ダイバーシティ
- パンデミック
- 地震
- ワーク・ライフ・バランス

当社の視点	リスクと機会	当社の施策
モビリティ	● 内燃機関を搭載した自動車の減少 <span style="float:right">リスク</span>	生産の最適化をおこない競争力を高め市場占有率を拡大
	● 環境規制の強化 <span style="float:right">機会</span>	高性能プラグ、高性能センサのシェア拡大
	● 新興国での自動車需要の拡大 <span style="float:right">機会</span>	現地工場の生産体制整備
	● 人々の移動や消費等に対する志向の変化 <span style="float:right">リスク 機会</span>	マーケティングの強化、ライフスタイルにあ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
エネルギー	● 再生可能エネルギーの活用 <span style="float:right">機会</span>	再生可能エネルギーの蓄電、蓄エネルギー ⇒ SOEC、全固体電池の開発
	● 分散電源、エネルギーの地産地消 <span style="float:right">機会</span>	分散電源デバイスの開発 ⇒ 燃料電池、全固体電池の開発、事業化
情報通信	● 通信の高性能化による半導体需要の拡大 <span style="float:right">機会</span>	5G、6G高速通信デバイス、関連部品の開発
医療、健康	● 最適治療、疾病予防、管理、療養のためのデバイス需要拡大 <span style="float:right">機会</span>	呼吸器ビジネス、セラミック材を応用した人工骨派生製品の提供、超音波技術による非侵襲・治療・予防機器やサービスの提供
センシング	● センシング分野の拡大 <span style="float:right">機会</span>	センシングIoT技術を利用した事業の自動化、最適化、汎用化などによる効率向上
環境	● カーボンニュートラルを意識した温室効果ガスの排出削減 <span style="float:right">リスク</span>	環境技術の導入 ⇒ 省エネ設備の導入、再生可能エネルギーの導入
	● 有害化学物質の規制強化 <span style="float:right">リスク 機会</span>	有害化学物質の代替化、無鉛圧電材の普及
	● 水資源の有効活用 <span style="float:right">リスク</span>	高リスク拠点での水使用の削減
社会	● 人財の多様化 <span style="float:right">リスク 機会</span>	キャリア採用により専門性を持つ人財の確保、経営人財の育成プログラム、シニア層の再雇用、外国籍人財の積極登用
	● 働き方や価値観の多様化 <span style="float:right">リスク 機会</span>	勤務体系の多様化、両立支援制度(テレワーク、短時間勤務)
	● 従業員の安全・健康増進 <span style="float:right">リスク 機会</span>	健康経営、パンデミック対策の推進
	● 人権の尊重 <span style="float:right">リスク</span>	当社事業が与える影響の把握と対応
	● 高品質の製品・サービス <span style="float:right">リスク 機会</span>	良品主義、さらに強固な品質システム構築とその展開
ガバナンス	● 経営人財の多様化 <span style="float:right">リスク 機会</span>	経営環境の変化に対応すべく、経営経験、スキルの多様化 ⇒ 取締役の社外比率、女性・外国籍比率の向上
	● 経営判断の迅速化 <span style="float:right">機会</span>	DX推進 ⇒ 工場、オフィス、物流、経理、人財などのデジタル化、見える化を展開
	● 情報セキュリティへの対応 <span style="float:right">リスク</span>	CSIRT、インシデント対応組織の強化、啓発活動推進
	● 地震・気候変動による災害の発生 <span style="float:right">リスク</span>	BCP策定、サプライチェーンの強化



新長期経営計画

# 2030 長期経営計画 日特BX

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」を策定しました。その全体像をご説明します。

2040  
目指す姿

## これまでの延長線上にない変化

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ときだ。

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、より良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。

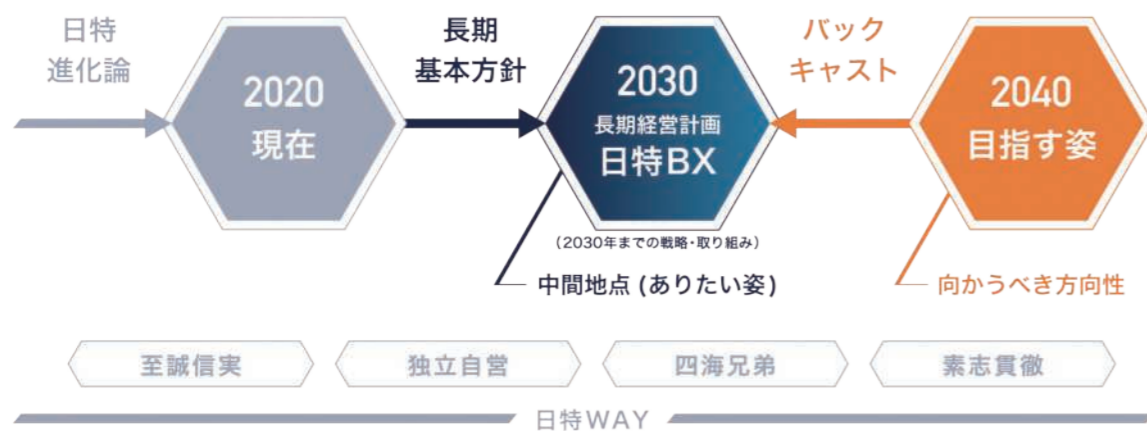
# Beyond ceramics, eXceeding imagination

## セラミックスのその先へ、想像のその先へ。

### 2040 目指す姿と長期経営計画の位置づけ

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あ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越えた挑戦、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。「2030 長期経営計画 日特BX」は、この「2040 目指す姿」からバックキャストして策定しました。2040年の向かうべき方向性を定め、2030年はその中間地点、マイルストーンと位置づけています。

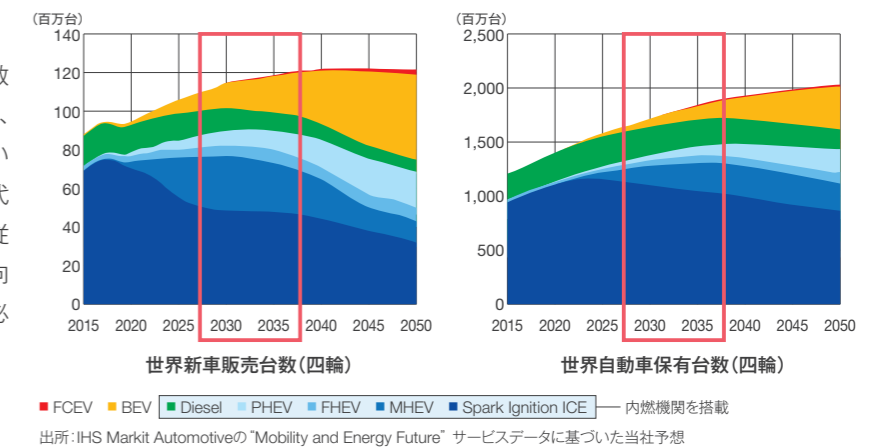
#### 2030長期経営計画



### 2030 長期経営計画

#### 外部ビジネス環境の変化

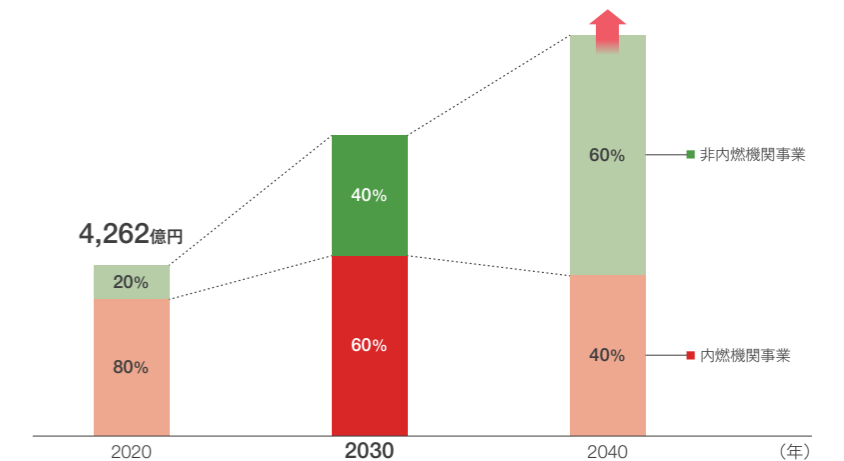
世界の新车販売台数と自動車保有台数の予測グラフによると、2030年頃までは、内燃機関を搭載した自動車は、増加していくことが予想されます。しかし、2030年代半ばには緩やかに減少に転じています。従って、2030年代半ばまでには、内燃機関向け製品に頼らない事業構造への転換が必要ということになります。



#### 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。

#### 売上高ポートフォリオ



#### 「2030 長期経営計画 日特BX」の構造

「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る2020年度を1年目とし、以降、4年間の次期中期経営計画、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していきます。





### 行動指針

今回の長期経営計画では、行動指針として“Change with Will”を掲げました。「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」という意味を込めています。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。この行動指針を従業員に訴求しながら、長計の達成に取り組む考えです。



### 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はなく既存事業も含めています。当社には、セラミックス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。

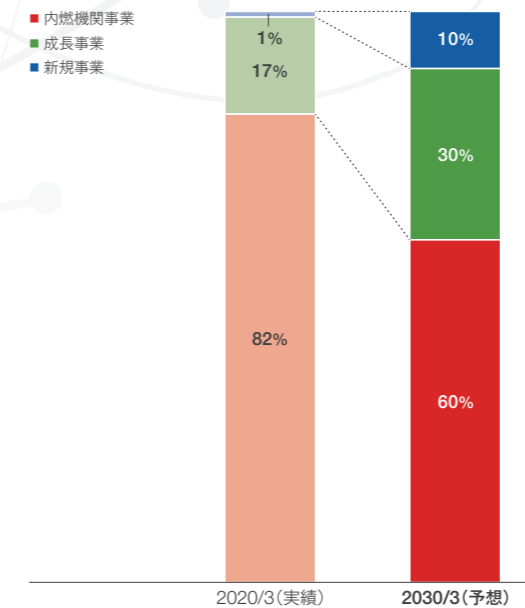


\*コア・コンピタンス…セラミックス素材技術・過酷な環境での適用技術・異種材料接合技術・センシング技術・急速高温加熱技術・グローバル生産・販売体制

## 戦略 成長のための「事業ポートフォリオ転換」

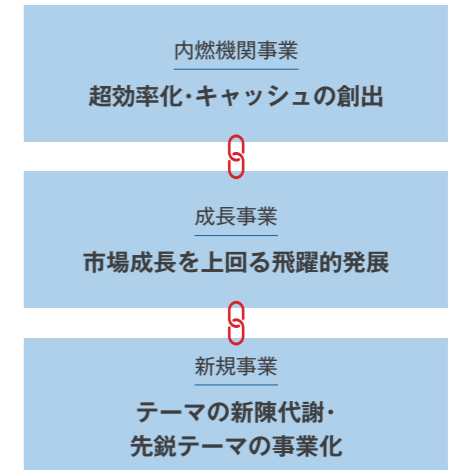
今回の長期経営計画の戦略の大きな柱は、「事業ポートフォリオの転換」を図ることにあります。内燃機関事業については、2030年までは内燃機関を搭載した自動車の増加に合わせ、売上収益および営業利益の拡大が期待できると考えています。2040年の事業環境を見据え、合理化や効率化、選択と集中を進めていきます。新規事業である「環境・エネルギー」「医療」「情報通信」は、現状では収益に貢献できていないものの、2030年には各分野で売上拡大と収益性の向上を進めていき、2040年には営業利益率は低いものの、収益の柱となることを目指します。また、各事業の位置づけについては、「内燃機関事業」は効率化を進め利益を重視します。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」「権限・責任の厳格化」「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



\*コロナ禍以前に検討していた目標値

ポートフォリオ転換を図りながら、利益を確保する。



### 具体的な施策

- 1 経営革新**
  - 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・責任の厳格化**
  - 事業ポートフォリオ転換を推進するための権限・責任の厳格化
  - 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



# 1 経営革新

## 「小さく・強く・機動的な本社」を作り、経営判断のスピードを上げ、事業ポートフォリオ転換を支える

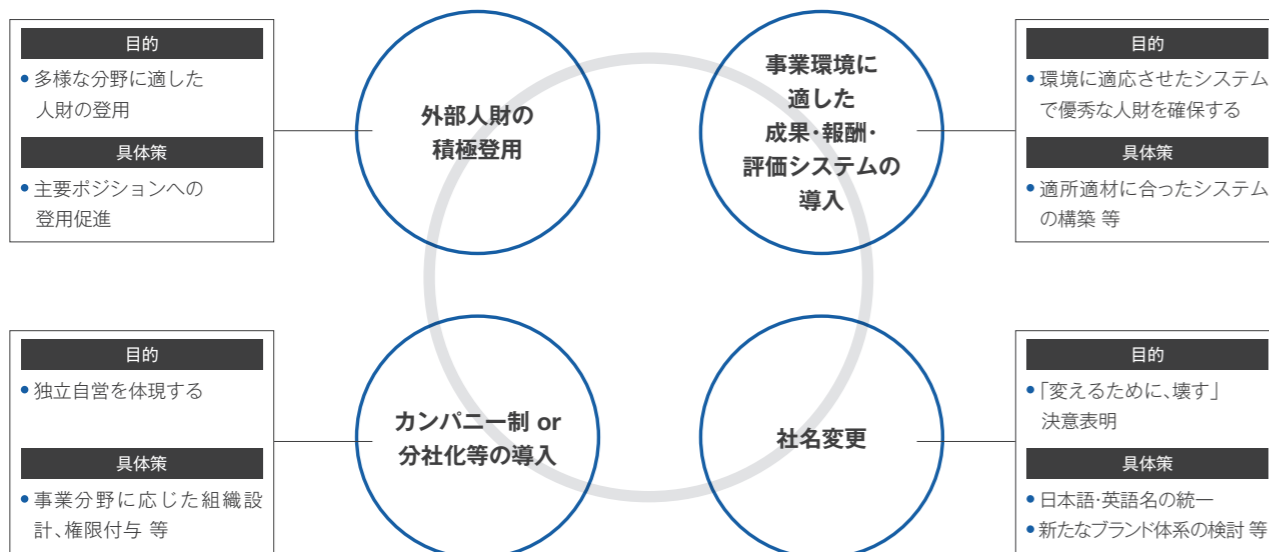
間接部門については、昨今の社会の要請に対応すべき案件が増大して拡大の傾向にある中、少ない人員でもスピード感を持って経営判断できる体制が必要です。デジタル投資を加速させ、これまで蓄積してきたデータをつなげて経営判断のツールとし、事業ポートフォリオの転換を支えます。「小さく・強い・機動的な本社」を目指します。

スピードアップの一つのツールとして、これまでのデジタル投資を有機的につなげ、今まで見えなかった経営判断に必要な情報を生み出す



# 2 権限・責任の厳格化

経営のスピードアップは、これまで以上に強化を図ります。既に進めている、主要ポジションへの外部人財の積極登用に加えて、成果・報酬・評価システムについても、成長が期待される事業、安定的な事業、抜本的改革が必要な事業など、それぞれの事業環境に適したシステムの導入が必要と考えます。また、「カンパニー制」や「分社化」の導入についても具体的な検討を進めています。さらに、「2040 目指す姿」を念頭に置きながら、将来的には「社名変更」も視野に入れたいと考えています。



# 3 「志」「共生」の意識醸成

## 会社を変え、グループを強化し、「延長線上にない変化」を遂げる

これまで説明した「経営革新」や「責任と権限の明確化」を進めていくためには、経営陣と従業員の意識醸成が重要です。経営陣や従業員一人ひとりが、自分の業務の意味を考え、「Change with Will」の行動指針と延長線上にない変化、「Something New」を意識しながら、自身の存在価値を高めていく必要があります。そのことが、当社を「守りの会社」から「攻めの会社」に変えていくと考えます。また、多様で柔軟な働き方・生き方改革の推進や、多様性を認め合って共生できる会社の実現に向けて、さらなる改革を進めていきます。



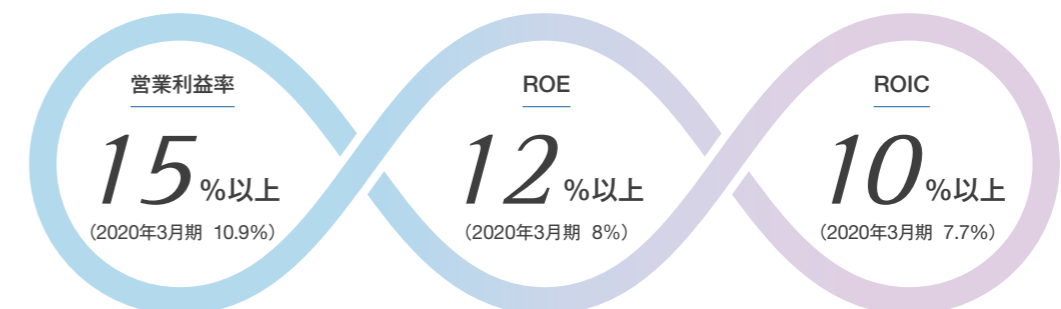
守りの文化→攻めの文化へ  
IGNITE YOUR SPIRITの追求  
共通価値観の醸成および  
全社最適の意識改革

在宅勤務を含めた社外での勤務促進  
勤務時間の柔軟化、シフトの複数化  
生産性向上  
(2020年3月期比 30%向上)

女性/外国籍/キャリア採用を促進  
(管理職比率: 25%)  
外部人財の積極的な登用

### 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・責任の厳格化」「新規事業への投資」、そして全社員が「Change with Will」の行動指針のもとに、「Beyond ceramics, eXceeding imagination」を体現し、新しい「日本特殊陶業グループ」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%、ROE12%、ROIC10%以上を目指します。





## 日本特殊陶業のイノベーション

古い体質の殻を破り、  
社会課題の解決をもたらす  
新規事業のスピーディな開発に  
つなげていきます。

代表取締役 取締役副社長  
副社長執行役員  
松井 徹



### イノベーション推進本部を設立し、体制を強化

当社は、新規事業への取り組みをより加速するために2020年4月、「イノベーション推進本部」を設立しました。自動車業界の100年に一度の大変革期にあって、当社の既存のビジネスは、2030年代半ばをピークに規模縮小に向かうと考えられます。そこで、2030年以降を支えるべく、これまでも継続的に新規事業の創出に取り組んできました。

新しい事業の創出は簡単なものではありません。1,000の試みに対して数件成功するかどうかです。ビジネスとして持続性を持つまでには時間もかかりますので、腰を据えて取り組む必要があります。

当社はこれまで、技術開発本部や事業開発事業部といった研究開発部門だけでなく、各事業部においても新規事業の開発に取り組むなど、全社一丸となってあらゆるアプローチで新規事業のシーズを探してきました。そのような取り組みを、今後は全社的に統一された方向性のもとにまとめ、多彩な領域においてビジネスとして成長させるために、イノベーション推進本部を立ち上げました。イノベーション推進本部のミッションは「2030年以降に会社を支える新たな柱を立てること」です。

### 新規事業のスピーディな事業化を目指して

事業化までのフローについてですが、既存の技術を応用して事業化する場合は、アジャイル開発<sup>\*</sup>の手法を採用して、スピーディに事業化を図ろうとしています。当社はアジャイルな開発のメソッドに関して経験が浅かったため、そのメソッドや新規事業開発に関して豊富

「環境・エネルギー」「モビリティ」「医療」「情報通信」という大きなドメインの中で狙いを絞って、特定の分野にリソースを集中します。それと同時に、各テーマの周辺マーケットにも事業を拡げることで、一つの突破口からさまざまな方面へ展開していくことも狙っています。

現状の課題は、我々のマインドが追いついていないことです。例えば、マーケティングにしても、お客さまの声を聴くマーケティングはこれまでもおこなってきましたが、自らがマーケットを先行して作るためのマーケティングについては、得意とは言えません。また、シーズや技術に強いこだわりがあり、シーズを深掘するのは得意なものの、それをどのように商品化するかという点については、発想に弱さを感じています。今後、これらの課題について、既存の方法にこだわらず、解決方法を探索していきます。実は私はこれまで自動車での営業経験が長く、新規事業の開発については素人です。しかし、むしろその点を武器にすることで既存のやり方にとらわれない新たな視点が見つかるのではないかと考えています。

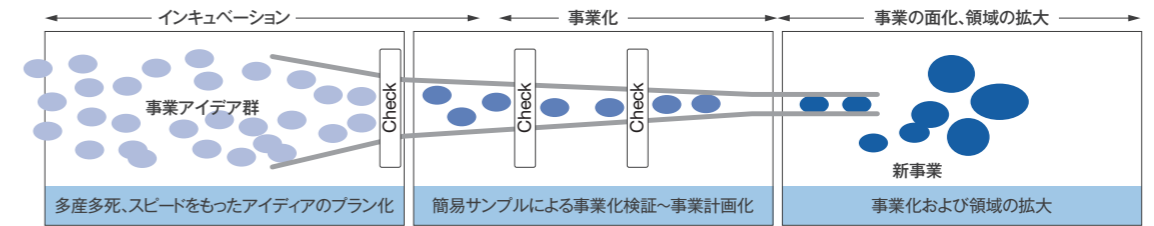
な知見を持つDirk Schapeler氏を、イノベーション推進本部のトップに招聘しました。そして、新規事業開発のアプローチとして、「ソリューションから考える」「技術から考える」という二つのパターンを採用しました。「技術から考える」というのは当社の伝統的な方法ですが、

これまででは部品の供給で終わっていたものを、アプリケーションやサービスも含めて事業化を目指すことが、

このアプローチにおける新しい展開です。

<sup>\*</sup>アジャイル開発 Agile(アジャイル)とは「素早い」の意味。従来に比べ、開発期間を短縮することができる開発手法のこと。

事業化までのフロー



### 8テーマに集中してリソースを投下

新しい長期経営計画にもあるとおり、当面は、次にあげる8つのテーマに絞ってリソースを集中します。そのほとんどは、既存の技術や販売網を利用して実現可能なもの

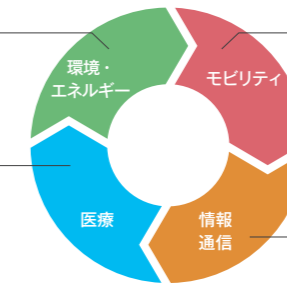
です。また、当社が持っていない部分については、M&Aや他社との連携によって対応する考えです。

無理なく、無駄のないエネルギー・環境社会へ

- ①センシング技術を利用し一次産業効率向上
- ②再生エネルギーの安定供給

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

- ⑥セラミック材を応用した人工骨派生製品の提供
- ⑦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



手軽で、楽しく、便利な移動体社会へ

- ③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
- ④セラミック部品による電費向上
- ⑤特殊ニーズにフィットするMaaSサービスの提供

仮想と現実がつながる高速通信社会へ

- ⑧高速通信を支えるインフラ部品の提供

### 日本特殊陶業にしかない、ユニークな価値の創出に向けて

昨年5月、フランスでスタートアップ企業の展示会に参加する機会がありました。その展示会では、スタートアップ企業が社会課題の解決による持続可能な社会の実現に強い意志を持ち、大きな熱量で多様な事業を始めていることがわかりました。イノベーションはサステナビリティからスタートするものだ、改めて実感した次第です。

スタートアップ企業以外にも、社会課題の解決に向けて取り組んでいる企業はたくさんあります。その中であって、当社が社会課題の解決に貢献するためには、「ユニークさを提供できる価値がある」ということが重要です。ユニークネスがないと買ってもらえません。買ってもらえなければ、貢献することもできないのです。そういった、ユニークネスを持ちうる競争力をどう築き上げるかが、我々にとっての大きな課題です。

絶対的に強い技術でなくても、相対的に強い技術をつなぎ合わせることによって、特定の課題に訴えかけるものがあるのではないかと考えています。我々はまだ限られた視点からしか見ていないために、偏った製品しかなく、もっと

多様な視点から見ていく必要があります。

既に、「Something New」の芽生えはあります。外部人材の登用が進んだことで、互いに触発される状況が生まれています。若手の中で、高い意識を持って取り組んでいる姿も見られます。そういった人材を中心にして、社内の風土を変えていきます。今はまだ、専門性の殻に閉じこもった、視野の狭い感覚が残っているように感じますが、そういった殻を破っていきたくて考えています。

先ほどイノベーション推進本部のトップの話をしたことが、外国人が本社の本部長になるのは、当社の歴史において初めてのことです。新規事業の開発には、将来像に不確定な要素もあり、時に混とんとした状況も見られますが、そこから自律的に何とかしようという声・動きが着実にあがってきています。そのような人材のエネルギーを吸い上げて、迅速にイノベーションを進めていきます。来期に向けて、光明は見えている。私はそう感じています。



## 財務担当役員による財務戦略解説

財務体質の強さは堅持しながら、  
内燃機関事業で獲得したキャッシュを  
新規・成長事業も含め、  
バランス良く配分していきます。

取締役 上席執行役員  
経営管理本部長  
磯部 謙二



### 近年の財務戦略の特徴

2020年度を最終年度とする第7次中期経営計画の最後の1年を迎えました。近年は、売上収益の伸びに対して、売上原価および販管費の伸びが大きい状況が続いています。これについては、2つの要因があります。

一つ目は、設備投資や研究開発への積極的な投資です。自動車関連事業の売上拡大を見越して、直近5年間で2,000億円規模の設備投資をおこなってきました。さらに、長期的には内燃機関のピークアウトが来ると予想される中、新たな事業を育て、事業ポートフォリオの転換を図っていくための先行投資として、研究開発にも資金を投下してきました。

設備投資については、自動車業界は品質重視の観点から、設備投資から市場投入までには時間がかかるため、他の業界に比べて早めに投資をおこなわなければなりません。また、リーマンショック時に設備投資を躊躇した結果、機会損失が発生した経験があるため、必要な投資はおこなわなければならないと考えています。このように売上が伸び悩んだ時期でも先を見据えた投資を続けたこ

### 「稼ぐ力」をいかし、収益力をさらに向上させる

「日特BX」の最終年度である2029年度には、売上収益のうち内燃機関事業で60%、成長事業・新規事業で40%を目標にポートフォリオの転換を図っていきます。しかしながら、その土台となるのは内燃機関事業での着実な

とが、近年の売上収益に占める販管費の比率の上昇を招く結果となっています。

研究開発につきましても、当社の存在意義は、セラミックス技術をコアとしたモノづくり企業として、新製品を生み出していくことにあると考えています。したがって、以前から売上収益に対する研究開発費の比率は高い水準を示していました。2020年度からスタートした新たな長期経営計画「2030 長期経営計画 日特BX」(以下「日特BX」)が対象とする10年間においても持続的に発展していくために、継続的に研究開発への先行投資が必要だと考えています。

二つ目の要因としては、コーポレート費用の増加です。近年、ガバナンスをはじめとする企業への社会的要請が増加してきています。社会からの要請に応えるため、ガバナンスやコンプライアンスといった経営基盤を構築するための投資を増やしてきたことが、販管費を押し上げる一因となりました。しかし、これについても企業が持続的に正しく成長するために必要な先行投資と考えています。

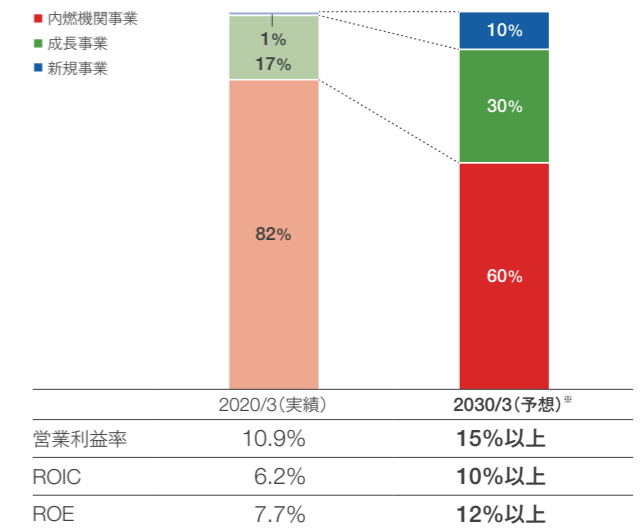
利益の確保です。2029年度までは内燃機関事業についてはさらなる成長を予想しています。仮に、自動車のマーケットが大きく拡大しない状況下においても、環境規制を支える貴金属プラグや全領域空燃比センサとい

った、高付加価値製品の売上が増加することによって、売上収益および利益が向上すると見込んでいます。

当社の場合、内燃機関事業の「稼ぐ力」が大変強く、収益力が向上する余地はまだあります。当社の技術優位性やグローバルでの販売チャネルをいかして、今後も高収益率を維持していきます。設備投資についても、内燃機関事業での大規模な投資はほとんど終了しており、今後の投資は補修や機械の入れ替えなど小幅な設備更新にとどまる点からも、高収益性の維持への期待が持てます。

このように主力の自動車関連事業において最大のパフォーマンスを発揮することによって、「日特BX」の目標の一つとして掲げた「営業利益率15%以上」の達成を目指します。

売上高ポートフォリオ



\*コロナ禍以前に検討していた目標値

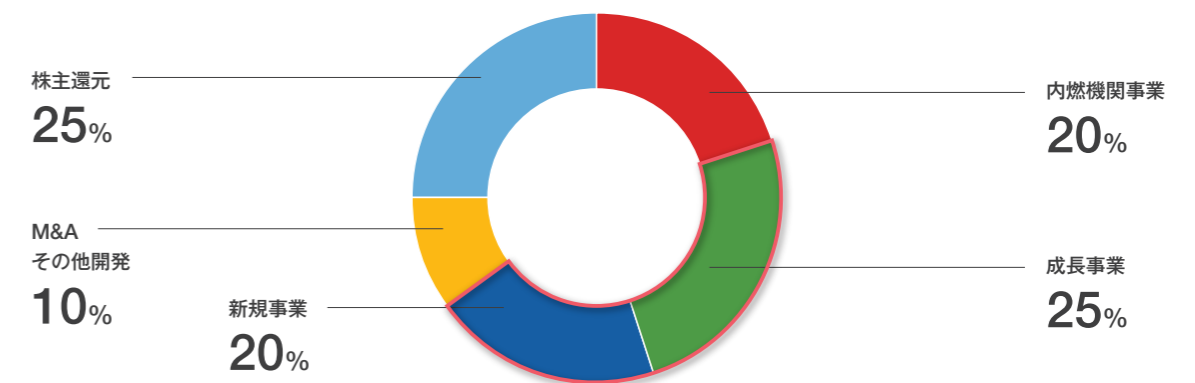
ポートフォリオ転換を図りながら、  
利益を確保する。

### 成長投資を中心としてキャッシュをバランス良く配分

稼いだキャッシュの用途については、「バランス良く使うこと」が重要だと考えています。これからの10年間は、内燃機関事業で稼いだキャッシュを原資として、SPE、メディカル、燃料電池をはじめとする成長・新規事業やM&

A、株主への還元を含め、バランスのとれた使い方を目指していきます。具体的には、今後10年で内燃機関事業20%、成長事業25%、新規事業20%、M&A・その他開発10%、株主還元25%といった配分を目標としています。

2021年3月期～2030年3月期までのキャッシュアウト(キャッシュフローベース)



積極的に新規・成長事業へ  
投資を振り分ける。



## 財務体質の強さを武器に、格付けを堅持して企業の耐性を強化する

新型コロナウイルス感染症の影響を見聞きする中、企業の財務体質の強さ・弱さが、企業自身の耐性に影響を与えると感じました。今回の感染症の影響が当社にとって比較的軽微なものにとどまっていることも、当社の財務体質の強さが関係しているものと実感しています。

株主・投資家の方々の考え方も、新型コロナウイルス感染症の流行前と後では変わってきたと感じます。以前は、「内部留保を蓄積するくらいなら、成長投資や株主還元をおこなってほしい」というご意見をいただきましたが、現在は、そういった声が少し小さくなったように感じます。

とはいえ、近年、当社の自己資本比率は低下する傾向にあり、約60%にまで下がってきています。自己資本比率の

適正な水準は企業によって異なりますが、当社にとっては60%の自己資本比率を維持できるのであれば、今後も高い格付けが安定的に得られると考えられます。

新型コロナウイルスのような感染症や天災をはじめとする事前の予測が困難なリスクや、景気の大きな波など、経営に影響を及ぼす外部環境の変化は、これまで以上に頻繁に起きる可能性があると思います。それらも鑑みて、今後も自己資本比率60%を維持しながら、財務基盤の強さを堅持し、高い格付け維持につなげたいと考えています。

## 長期の視点でROIC経営を実践する

第7次中期経営計画をスタートさせた2016年度から、経営管理指標としてROICを導入しました。この指標の導入については、当社におけるPL重視の文化からの脱却を図りたいという意図がありました。

ここ最近、ROICが低下する傾向にありますが、その原因の一つとして、在庫の増加があげられます。メーカー向けのOEM製品は即納が基本なので、常時、製品在庫を抱えなければなりません。新型コロナウイルス感染症の影響により、一時的に販売量が減少したので本来であれば原材料の発注を減少させるべきですが、産業全体の持続的成長のためのサプライチェーン維持や、取引先への影響を考慮して原材料の発注を大幅には減らさなかったため、それら原材料在庫の増加につながっています。

ただし、これは短期的な事象であり、販売が戻れば在庫の問題は解消していきます。むしろ、ROICはもっと長期的な視点で見えていく必要があります。その中で、ROICツリーをよりきめ細かく、現場の草の根レベルにまで展開して、「会社が掲げるROIC」と「現場が考えるROIC」をしっかりと紐づけていくことが必要です。

このような課題を抱える当社にとって、ROIC経営はまだ道半ばだと言えます。来期から組織を改編し、カンパニー制を導入することを計画していますが、今後もROICの活用をさらに深め、前進させていきます。



## 配当性向重視の株主還元

当社はこれまで、安定配当を株主還元の方針としてきましたが、これについては社内で継続的に議論をおこなってきました。

これから、社会において不透明感が高まり、景気のサイクルも短期化していくことが予想されます。そのような中での株主還元策について議論を重ねた結果、還元方針の見直しをおこない、2020年度から配当性向を重視する方針へ転換いたしました。「日特BX」の対象期間である2029年

度末までの10年間で株主還元金額はキャッシュアウトベースで25%程度をおこなう予定で、配当性向は40%程度になると考えられますが、その時々々の事業環境を鑑みて、毎年、配当性向を決めていくこととしています。

儲かった時にはしっかりと配当し、そうでない時は抑制するといったように、業績に応じて配当にメリハリをつけて配当をおこなう方針は、株主・投資家の方々にご理解いただけるのではないかと考えています。

## 目標達成に向け、財務戦略を着実に実行

2019年度から、当社はIFRS(国際会計基準)を導入しています。当社はグローバルに事業を展開し、外国人の株主の方々も30%程度に達しており、世界標準であるIFRSに則った会計報告により、当社の企業価値をより高められると考えています。

また、連結納税についても2020年4月からスタートさ

せました。来期に予定している組織変更や今後、新たな事業も立ち上げることも視野に入れ、グループ会社に赤字の企業と赤字の企業が混在する場合に、最適納税が図れるものと期待しています。

これらの取り組みにあわせて、「日特BX」に示した目標の達成に向け、財務戦略を着実に実行する所存です。



# 4

## 持続的な成長のための 経営基盤

2020年度を最終年度とする第7次中期経営計画においては、経営基盤の強化を取り組みの一つに据え、内部からの変革を進めてきました。

2020年度よりスタートした新長期経営計画「2030 長期経営計画 日特BX」においても、持続的に成長できる企業を目指して、引き続きグループ力を強化し、強固な経営基盤の構築に努めます。

### CONTENTS

- 51 日本特殊陶業の  
サステナビリティ
- 55 優先的に取り組む課題
- 57 気候変動への対応と  
環境マネジメント
- 61 持続的成長を担う  
人財の育成
- 65 人権の尊重
- 66 適正な調達
- 67 ステークホルダーとの  
関係

### コーポレートガバナンス

- 68 社外取締役対談
- 71 マネジメント体制
- 75 コーポレート  
ガバナンス体制
- 82 リスクマネジメント
- 84 情報セキュリティ
- 85 新型コロナウイルスへの  
対応
- 87 コンプライアンス



## 日本特殊陶業のサステナビリティ

# サステナビリティが 会社を強くする

そんな想いで、「社会的課題の解決」と  
事業を結び付けていきます。

取締役 上席執行役員  
経営戦略本部長  
加藤 三紀彦



### 「守りのCSR」から「攻めのCSR」へ

当社のCSR活動を振り返りますと、2010年にCSR推進室が発足するとともに、CSR委員会を立ち上げ、これら2つの組織を中心にCSR活動を推進してまいりました。活動の初期においては、企業の社会的責任＝法令遵守という認識が強く、当時業界で大きな課題となっていた「不正競争の防止」が大きな課題となっていたため、「コンプライアンス」に力点を置いた活動を展開していました。いわゆる「守りのCSR」です。

一方で通常の事業活動においては、スパークプラグや酸素センサといった、社会の要請に応じて環境規制に適合する製品の開発を続けてまいりました。こうした事業活動そのものも広くCSR活動と捉えることができるのではないかと、この意識も生まれてきていました。またプラグやセンサといった製品を梱包する箱について、コストや使い勝手はもちろん、お客さまが廃棄する際、できるだけ環境に負荷がかからない形態はどんなものかまで考えて設計するといった活動もあることを踏まえ、こうした日常的に実践するビジネスの中にCSRは組み込まれていることに気づきました。社会の課題解決に貢献する新たな製品開発といった取り組みを含め広くCSRと考えるようになりました。

時を同じくして、近年、社会の大きな潮流として、SDGsにスポットライトが当たる状況になりました。このような世の中の変化と、当社の内部で進行していた変化の双方をとらえて、この度、「攻めのCSR」を当社のスタンスとして明確化し、体制を更新することにしました。

具体的には、経営戦略本部内に、「サステナビリティ推進部」を設置しました。あわせて、CSR委員会を「CSR・サ

ステナビリティ委員会」と改称し、関連する専門委員会についても見直しをおこないました。さらに、企業理念を補完するものとして、「CSR・サステナビリティ憲章」を制定しました。

CSR・サステナビリティ委員会は、代表取締役が委員長を務めます。社外取締役も含め、全取締役と会議テーマに応じて環境・安全衛生や品質など各種専門委員会の委員長が参加し、定例の委員会は年2回開催されます。

当委員会では、年度ごとの重要課題や、各専門委員会の活動に関する報告がおこなわれます。全社的なCSR活動の評価や提言もおこなわれ、最も経営とのつながりが強いものとなっています。

一方、経営戦略本部に新設されたサステナビリティ推進部は、経営層に近いところでSDGsをはじめとする多様な課題について活動し、社外と社内をつなぐ役割を担っています。近年、社外のさまざまなステークホルダーの皆さまから、多様なご意見・ご要望をいただく機会が増えました。それらをまず当社の経営層に伝えとともに、必要に応じて、ステークホルダーへ当社の見解や対応を説明します。さらに、SDGsに寄与する当社の取り組みをはじめ、サステナビリティやCSRに関わるトピックスを積極的にアピールする、広報機能としての役割も果たしています。

さらに、サステナビリティ推進部のもう一つの重要な役割として、「従業員の気づきを促すこと」があります。

従業員がSDGsに関わる活動に取り組んでいたとしても、本人がそれを意識しているかどうかは、また別の問題です。実際、既に実践している取り組みの中に、それが

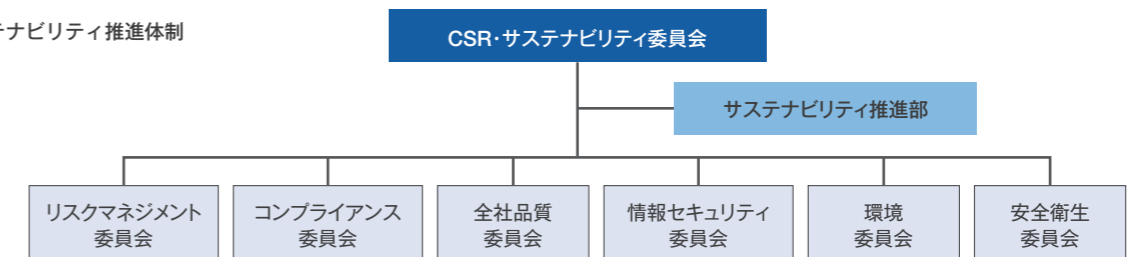
SDGsの達成につながると意識されていないものが多いです。

このような「実践と意識のギャップ」を解消するために、サステナビリティ推進部は、事例の紹介を通じて、SDGsが日頃の活動に組み込まれていることを従業員に認識してもらう活動をおこなっています。この活動によって、従業員にSDGsを「自分事」として認識させ、「自分たちもできる」「こんな活動もできるのでは」と気づいても

らうことで、活動を拡げていこうとしています。これまでも、従業員向けに、CSRについての啓発活動をおこなっていましたが、サステナビリティ推進部が立ち上げられたことで、啓発活動が実施しやすくなったと実感しています。

今回の体制の更新によって、経営層にとっても、従業員にとっても、「SDGs」「サステナビリティ」というキーワードがより身近になり、明瞭に認識され、活動を前進させる力が高まったと感じています。

サステナビリティ推進体制



### サステナビリティのベースは、「企業理念」と「日特ウェイ」

当社が何のために存在しているのか、その存在意義は、1996年に制定された「企業理念」に定められています。制定時に「持続可能性」という言葉が採用されることはありませんでしたが、結果として、「持続可能性」に通じる内容だと思えます。

一方、「日特ウェイ」は、当社が共有する価値観と行動様式を表したものです。当社のルーツにあたる森村組の時代にまで歴史をさかのぼったうえで、当社がどのような会社であるかを改めて見つめ直し、理念を体系化しました。

「日特ウェイ」を制定した2017年当時は、海外のM&Aや事業の拡大、新規事業の創出などで、当社グループの人財やその価値観が多様化へと向かっていった時期でした。そういった変化の時期においても、人財の多様性を保ちつつ、グループが一つのチームとして求心力を維持するために、我々の強みや大切にしているもの、立ち位置を明確化した「日特ウェイ」の制定につながりました。

### 優先的に取り組む課題を特定

今回、新たな長期経営計画を策定するにあたり、サステナビリティにおける重要テーマとして「優先的に取り組む課題」を特定しました。これらは「ステークホルダーにとっての重要性」と、「自社にとっての重要性」の2軸から導き出しています。

優先的に取り組む課題⇒P.55-

変化する局面にあって、当社に何が残るのか考えていく時、「企業理念」や「日特ウェイ」が大切になってきます。そういった意味で、これらはともに当社の持続的な発展に寄与するものです。そのため、新入社員研修や階層別研修でこれらの理念を共有し、会社にとって大切なものであることを、繰り返し伝えていきます。

企業理念・日特ウェイ⇒P.4

また、当社は新たな長期経営計画の行動指針として、「Change with Will」を掲げています。この指針における「with」「Will」は、「企業理念」「日特ウェイ」につながるものであり、その上に立って、さらに「Change」していこうという意味です。このような認識も、従業員の間で共有していきたいと考えています。

新長期経営計画⇒P.37-



を確保しながら「ステークホルダーにとっての重要性」を決める仕組みづくりが今後は必要と認識しています。

一方、「自社にとっての重要性」の軸で見た場合、コンプライアンスなど従来から深く取り組んでいて体制も整っているものと、体制づくりがこれからのものがあります。そのテーマの仕分けは明確にできており、優先順位についても社内で合意が形成されています。

今後は、両方の軸で重要性の高いテーマについて優先して取り組んでいきます。もちろん、各項目にはKPIを設定し、取り組みの進捗をしっかりと管理していきます。

今回特定した優先的に取り組む課題のうち、特に注力する取り組みについてご説明します。

### 気候変動への対応

気候変動は、将来にわたって、地球全体に深刻な影響をもたらしかねない重要な問題です。気候が大きく変動してしまうと、経済どころの話ではなくなります。「気候変動？そんな関係ない」と無責任に言えないレベルの被害が、既に各地で起こっています。当社は気候変動問題の重要性を考慮して、環境安全部が中心となって、従来から、「CO<sub>2</sub>の削減」など「エコビジョン2020」にもとづく取り組みを進めてきており、2020年7月にはTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言にも賛同しました。

2021年度からスタートする次期エコビジョンでは、取り組みのレベルを上げ、これまで原単位ベースで設定していた目標を、絶対値の目標へ切り替える方向です。生産量自体は増やしていく計画ですので、絶対値の目標設定は非常に意欲的なものだといえます。その達成のために、構造的に変えていかなければならない部分もあります。「エネルギーを新たに生み出す」「取り組みを新しいビジネスに結びつける」など、複数の施策を組み合わせることで、絶対値の目標をクリアしていく所存です。

気候変動は1社が単独で取り組んでも短期に解決できる問題ではありません。1社1社の小さな取り組みが重なり合って大きな波になることで、初めて成果が見えてくる問題です。そのような大きな波を起こすことにつながるよう、当社は一歩一歩着実に取り組みを進めていきます。

### リスクマネジメント

リスクマネジメントも当社が優先して取り組むべき、重要な課題です。2020年4月から、新たにリスクマネジメン

トの専門委員会「リスクマネジメント委員会」を立ち上げました。委員会においては、全社的なリスクマップを作って各項目の評価をおこない、優先順位を付けていきます。

当社はこのような過程にあり、従業員のリスクマネジメントに対する意識も高まっていたため、新型コロナウイルス感染症の問題にも、従業員の安全・健康を最優先と考えて迅速に対応することができたと思っています。

数年前、SARSが流行した際に策定したガイドラインを改めて見直し、運用が難しい部分には修正をかけることもできました。有事の体制運営を検証する意味でも、今回の新型コロナウイルス感染症への対応は、当社にとって経験を積む機会となりました。

平時に、有事の状況を想定して対応を考えるのは難しく、完璧なプランはなかなか立てられません。感染症対応のガイドラインは、今後も点検し、見直していきます。もちろん、地震をはじめとする自然災害への対応など、その他のリスクについても、訓練も含めて強化を図っていきます。

### 情報セキュリティ

感染症や自然災害と同様に、情報セキュリティについても、サイバー攻撃など年々複雑化・巧妙化するネットワークへの外部侵入などのリスク対応が必要となっています。そこで、CSIRT(Computer Security Incident Response Team)と言われる組織を形成し、インシデント発生時の対応や従業員への教育・啓発をグローバルレベルで対応できるように体制を整備しています。

情報セキュリティについては、自動車メーカーなどお客さまからの要望もあります。お客さまからの厳しい要求へ対応する体制も整えており、これからもインシデントを未然に防止する取り組みなどを強化しています。

### グローバル人材マネジメント

当社グループでは、全社の4割程度の従業員が海外の人員で構成されています。海外マネジメントの接点は多く、事業分野のさらなる拡大の面からも、多様性のある従業員をマネジメントしていかなければなりません。これまでも、2017年4月に戦略人事部を発足させるなど、管理的人事から戦略的人事への転換を図ってきており、現在では、グローバルにどのような人材・タレントがいるのかも、ほぼ把握できるようになってきました。

グローバル人材育成プログラム(HAGIプログラム)には、外国人が必ず数名入っています。そのような環境で学

んだ人材がマネジメントに入る事例も増えており、有意義なプログラムだといえます。

同プログラムは2020年度、第3期が始まります。あわせて、その次の世代も別の形で、海外の人財を含め、教育活動を実施していきます。

これまではHAGIプログラムの対象者を、M1 HAGI(次期役員候補)、M2 HAGI(次期部長候補)としていたのですが、新たな進化としてこの形を変えて、課長クラスの人財を対象に、「日特ビジネススクール」として、ビジネススクールの日特版を新たに始めました。

当社の教育の基本的な考え方は、従来、「一人ひとりに満遍なく、均等に」というものでしたが、現在では、「選抜した人材には、徹底した教育をおこなう」という方向へ転換を図っています。実際、「日特ビジネススクール」については、受講者の多くが「大いに刺激を受け、モチベーションが高まった」と感じています。

今後、このような教育を受けた世代が育ってきたとき、さらに厚みを増したグローバル人材マネジメントが可能になるでしょう。

また、ダイバーシティに関しては、女性や外国人の活躍に目がいきがちですが、それだけが多様性ではありません。

これまで当社は、強いところがあるにも関わらず、個性

### 「事業を通じた社会への貢献」を発信

当社は、これまで内燃機関の部品の開発・製造を主力に事業を展開してきました。厳しい規制のもと、製品開発を続け、世の中に提供してきたことは大きな社会貢献だといえます。

一方、内燃機関に代わる新技術が開発されたのなら、新しい社会に向かって新しい事業を開拓することも社会貢献です。例えば、メディカル事業の主力製品である酸素濃縮装置や無鉛圧電と言われる有害な鉛を使わない圧電製品などは、社会の課題に対して貢献する製品であると同時に、当社の事業の拡大にも貢献します。

このように現在、実践している取り組みはたくさんあります。冒頭にお話ししたことの繰り返しになりますが、これらの事業活動と、SDGsをはじめとした世界共通のサステナブルな目標とを結び付け、社内外に発信することによって、従業員や、事業に関わるステークホルダーに気

の強い人材をいかしきれていないところがありました。しかし、新しいことをやる際には、たとえ弱みを持っていても、他より秀でた強みを持つ人材がいてきます。ものの見方や苦手な部分に目をやるのではなく、強いところをしっかりといかしていくのが、ダイバーシティであると考えて、女性や外国人の活躍にとどまらず、もっと広い視点で取り組みを進めてまいります。

女性の活用については、女性の管理職比率を高めていくことを目標として掲げています。ただ、目標とされている数字を達成するために取り組むというのは、ちょっと違うなと個人的に感じています。女性の管理職比率の向上に取り組むことそのものが、長期的に会社を強くすることにつながると感じているからです。

私自身、人材の育成について、数多くのプロジェクトに携わってきました。それによって実感できたことは、人材の育成は「背中を見て育て」ではだめだということです。そうではなく、「この人材をマネージャーとして、一人前にすることが上位職の仕事である」と考えなければなりません。人材は、「意図的に育てる」のでなければなりません。上司が良くも悪くも自分を出して、「自分を超えて」というくらいのことをやってこそ、会社の長期的な成長につながると思っています。

づいてもらい、社会への貢献の輪をさらに大きなものへと広げていきたいと考えております。





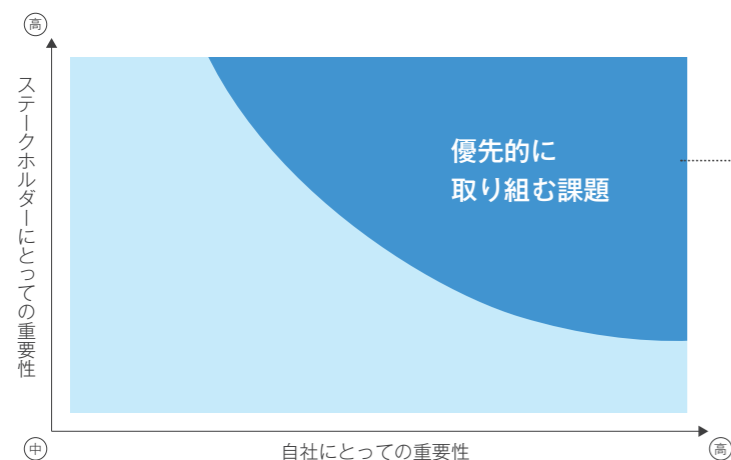
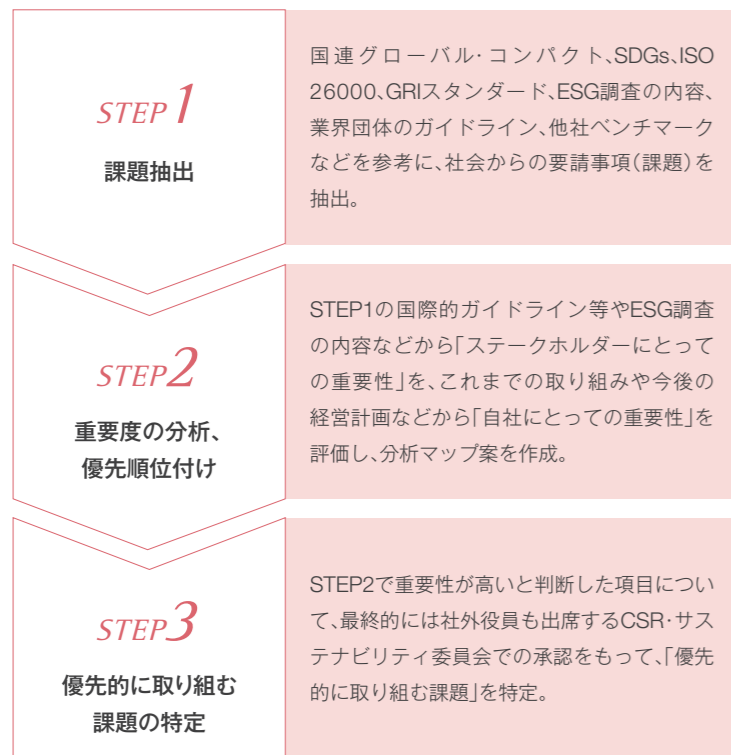
## 優先的に取り組む課題

私たちは、持続可能な社会の実現に寄与することで、企業価値を向上していくことを目指しています。

そのためには、社会的課題を的確に捉えたいうえで、当社グループとしてESG(環境・社会・ガバナンス)の各分野で優先的に取り組むべき課題(マテリアリティ)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、ESG各分野の課題を抽出し、さまざまな取り組みを整理して、当社が優先的に取り組む課題として8つを特定しました。これらの課題は、CSR・サステナビリティ委員会で進捗を確認するとともに、経営環境やステークホルダーからの期待の変化、当社の取り組み状況などに応じて見直しをおこなうことで、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを推進していきます。

### 優先的に取り組む課題の特定プロセス



## 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おこないながら、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。

Society

Environment

Governance

優先的に取り組む課題	SDGsへの貢献	主な取り組み内容	目標・アウトプット
環境 E	7 気候変動に具体的な対策を、12 つの資源の持続可能な消費と管理、13 気候変動に具体的な対策を	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)
		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、NOxセンサの販売比率:50%以上
社会 S	3 気候変動に具体的な対策を、7 気候変動に具体的な対策を、12 つの資源の持続可能な消費と管理	燃料電池の開発 無鉛圧電材の用途開発 センシングIoT事業の開発	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 有鉛圧電材からの代替促進 自動化、最適化、汎用化などによる事業の効率向上
		グローバル人材マネジメント	女性・外国籍・キャリア採用の促進 新たな人事制度の検討 従業員満足調査の結果向上
ガバナンス G	5 ジェンダー平等を推進する、16 平和と公正な社会を築く	取締役の女性・外国籍比率の向上 取締役の社外比率の向上	女性・外国籍比率:30%以上 社外比率:3分の1以上
		リスクマネジメント	事業への影響分析(リスクマップの作成)と対応
	コンプライアンス	役員・従業員の意識調査と継続的な教育啓発	コンプライアンスアンケート実施と結果の開示
	情報セキュリティ	インシデント対応組織(CSIRT体制)の維持・強化	専門委員会による活動強化



## 気候変動への対応と環境マネジメント

### 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、環境保全と企業成長の両立を目指します。

### 行動指針

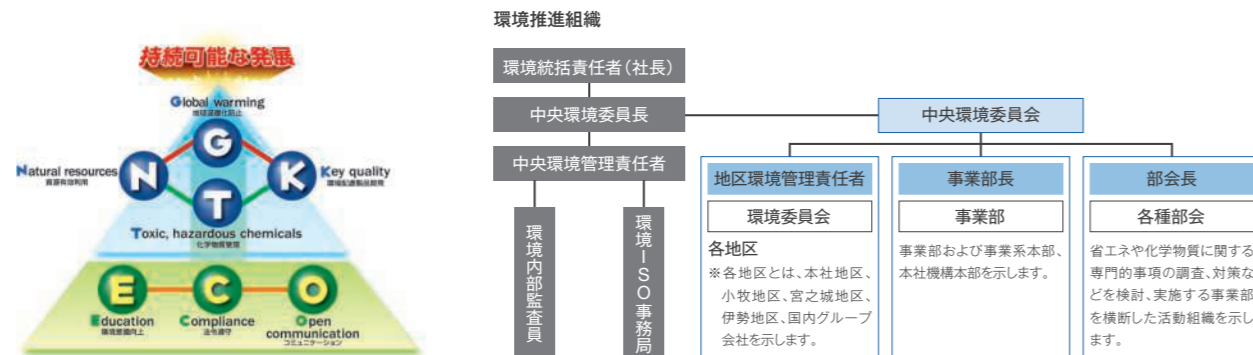
- 当社独自の技術をいかし、環境配慮製品の開発と提供に努めます。
- 環境保全のため、すべての事業活動を通じ、温暖化防止、資源有効利用および化学物質管理に重点をおいて取り組みます。
- 全従業員が積極的に環境保全活動に取り組むよう、環境意識の向上を図ります。
- 環境保全に関する法律、条例および協定を遵守します。
- 情報開示とコミュニケーション活動の充実を図り、地域との共生を目指した環境貢献活動をおこないます。
- これらを達成するため、環境マネジメントシステムの継続的改善を図ります。

### グローバルエコビジョン2020

環境保全活動を進めるにあたり、中期目標としてエコビジョンを定めています。

2016年度にスタートした「グローバルエコビジョン2020」では、重点的に取り組む環境課題として「資源有効利用」「地球温暖化防止」「化学物質管理」「環境配慮製品開発」の4つを掲げました。これらの課題に、「環境意識向上」「法令遵守」「コミュニケーション」の土台の上で、事業活動を通じて取り組むことにより、ものづくり力の強化、ブランド価値の向上を図り、当社はもとより、社会の持続可能な発展に貢献していきます。

なお、2021年度からスタートする次期エコビジョンの策定を進めています。



### 環境行動計画

大項目	小項目	2020年度目標	2019年度の実績
地球温暖化	生産	原単位 2015年度比15%減* ※2018年4月1日 目標上方修正	【目標】CO <sub>2</sub> 原単位 2015年度比 13.0%減 【実績】CO <sub>2</sub> 原単位 2015年度比 11.6%減 省エネ推進部会による部門横断的活動を継続実施しました。
	物流	効率的な物流の推進	物流ロス削減に向けた全社的活動を実施しました。
資源枯渇	廃棄物	不良品の低減による廃棄物削減の推進 廃棄物発生量の抑制を考慮した製品設計の推進	各工程で発生する不良品を低減することで廃棄物を削減しました。
	水	効率的な水使用の推進	水を使用する設備の運転条件改善等によって水使用を効率化しました。
環境配慮製品	原料	原料使用量の抑制を考慮した製品設計の推進	製品や工程設計を改善することで原料使用量の低減を推進しました。
	—	環境配慮製品認定制度の構築および環境配慮製品の拡充	・次世代型製品の開発や既存製品の高効率化などによる環境配慮製品充実の取り組みを実施しました。 ・全社的な環境配慮製品認定の仕組みづくりに着手しました。
有害化学物質	—	ELV・RoHS・REACHをはじめとした法規制への確実な対応	化学物質管理部会による部門横断的な規制情報の共有化と規制対応を実施しました。
	—	環境負荷物質の代替の推進	2019年にRoHSで禁止物質となったフタル酸の代替対応を実施しました。
	—	HCFCの全廃	フロンR-22エアコン更新工事を継続実施しました。

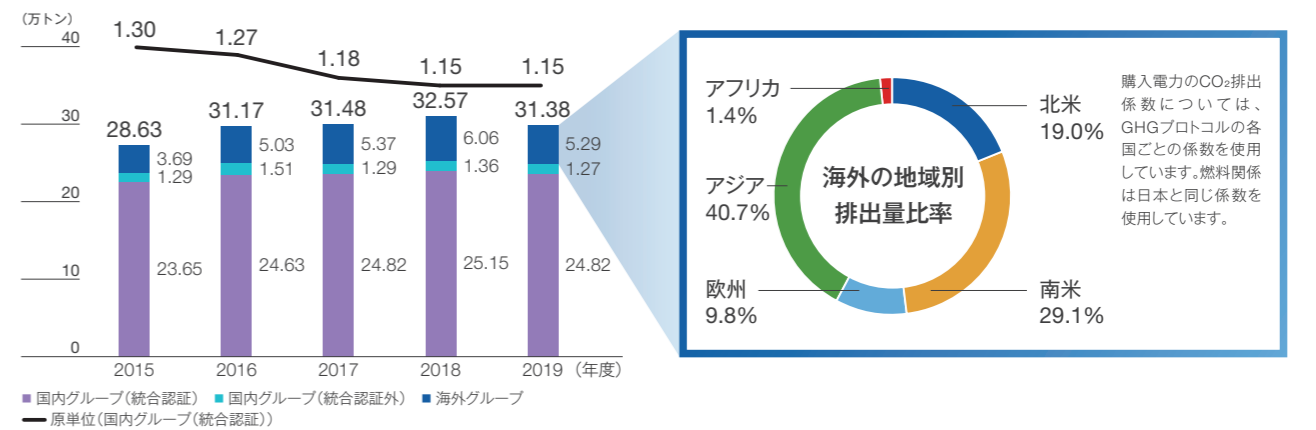
### 気候変動への対応

気候変動の原因とされる温室効果ガスの排出を抑制するため、グローバルエコビジョン2020でCO<sub>2</sub>原単位目標を設定し、その達成に向けて、エネルギー使用量を削減する取り組みを進めてきました。

2019年度の国内グループ【統合認証】のCO<sub>2</sub>原単位は1.15トン/百万円で、年度目標の1.13トン/百万円(2015年度比13%減)に未達でした。米中貿易摩擦を背景とした世界的な景気悪化により主要製品の生産量が減少し、稼働を停止できない設備等の影響で、減産に伴う原単位の改善が進みませんでした。追加対策でエアーや空調の運用方法の改善などをおこないましたが、目標値に対してわずかに及ばずという結果になりました。ただし、2019年度のグループのCO<sub>2</sub>排出量は31万トンであり、2018年度より減少しています。

2021年度からスタートする次期エコビジョンでは、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設定し、さまざまな対策に取り組んでいきます。

### エネルギー起源CO<sub>2</sub>排出量の推移



### TCFDへの賛同

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。

今後、TCFDの提言に基づいて、気候変動が当社グループの事業や戦略、財務に与える影響を全社的なリスクマネジメントの枠組みで検討し、全取締役が出席するリスクマネジメント委員会およびCSR・サステナビリティ委員会で議論していきます。また、自主的かつ積極的な情報開示を進めていきます。



### 環境配慮製品の開発

環境に配慮して設計した製品の開発・提供に取り組んでおり、製品ライフサイクル全体での環境負荷低減を目指しています。製品の新規開発や仕様変更の際には、環境負荷物質の有無や省エネ・省資源設計になっているかなどを確認し、環境に著しい影響があると判断される場合には、対策をおこなっています。

これらの取り組みにより、これまでさまざまな環境配慮製品を提供してきましたが、より一層の普及・拡大を目指して、環境配慮製品認定制度の仕組みづくりに着手しました。それに先がけて、自動車の燃費向上・排ガスの浄化に寄与するスパークプラグや自動車用酸素センサについて、環境配慮製品の代表格として優先的に取り組む課題に選定し、2030年度の目標値を設定しました。また、身近な生活機器の中で広く利用されている圧電セラミックスについては、環境や私たちの健康に悪影響をおよぼすことが懸念される鉛を含むことが問題となっていることから、当社が開発した無鉛圧電セラミックスへの代替促進を目標として設定しました。



事業による環境負荷 (2019年度)

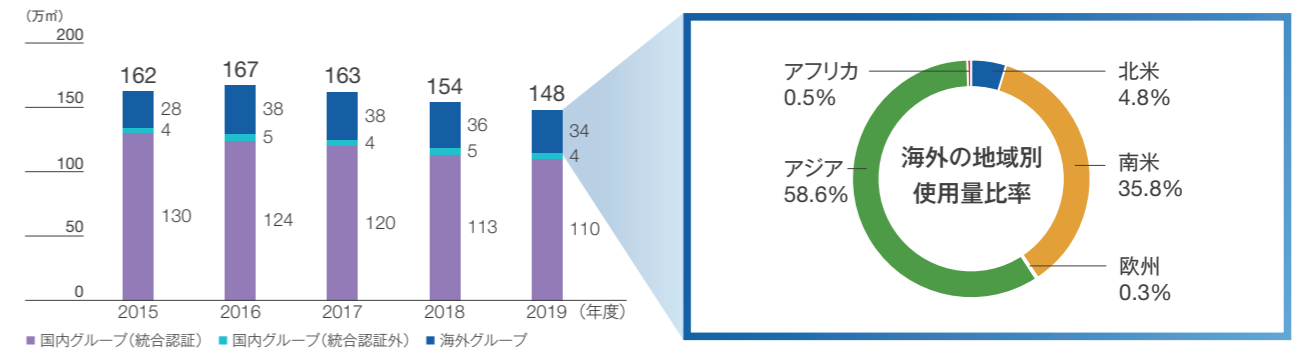
	集計範囲 <sup>※1</sup>				INPUT		OUTPUT	集計範囲 <sup>※1</sup>			
	陶日本 業特 殊	会社 国内 上	会社 国内 下	会社 海外 上				陶日本 業特 殊	会社 国内 上	会社 国内 下	会社 海外 上
原材料	セラミックス材料、金属材料				セラミックス材料と金属材料の購入量	5.3万トン				お取引先さま	
	電力				オフィス・工場での使用量	45,418万kWh					
	都市ガス				オフィス・工場での使用量	1,134万m <sup>3</sup>					
	LPG				オフィス・工場・試験、移動での使用量	7,253トン					
	その他の燃料				オフィス・工場・試験、移動での使用量	8,234kL [原油換算]					
	再生可能エネルギー				太陽光発電・小型水力発電による発電量	28万kWh					
エネルギー	水				上水/井水/河川水 上水、地下水、河川水の使用量	148万m <sup>3</sup>				研究・設計・製造・営業	
	PRTR物質				各事業所で届出した物質の取扱い量	766トン					
水	PRTR物質				各事業所で届出した物質の取扱い量	766トン				製品	
	輸送用燃料(外部委託)				貨物自動車、船舶、航空機による輸送での使用量	965kL [原油換算]					
化学物質	排水				下水道、公共用水域への排水量 ※上水および井水使用量の合計を排水量としている	148万m <sup>3</sup>				物流	
	PRTR物質				各事業所で届出した物質の水域への排出量	1.7トン					
物流	温室効果ガス				エネルギー起源の温室効果ガス	31万トン-CO <sub>2</sub>				お客さま	
	PRTR物質				各事業所で届出した物質の大気への排出量	86トン					
排出物	発生量(処理委託量)				総量	21,874トン				製品出荷	
	有効利用(売却品を含む)					19,212トン					
物流	非有効利用					2,662トン				お客さまへ	
	社外物流によるCO <sub>2</sub> 排出量				外部委託の輸送に伴って発生するCO <sub>2</sub> 排出量	2,567トン-CO <sub>2</sub>					

※1 INPUTとOUTPUTで報告する各量の集計範囲を○で示しています。  
 ※2 国内グループ会社とは、統合認証である日特アルファサービス、セラミックセンサ、NTKセラミック、CS中津川、南勢セラミック、神岡セラミック、日特スパークテックWKS、日特機器、日特スパークテック東濃と統合認証の日特電子、NTKセラテックを指します。  
 ※3 海外グループ会社とは、海外製造販売法人である上海特殊陶業、常熟特殊陶業、韓国NTKセラミック、タイNGKスパークプラグ、サイアムNGKスパークプラグ、アジアNGKスパークプラグ、マレーシアNGKスパークプラグ、インドネシアNGKスパークプラグ、インド特殊陶業、米国特殊陶業、Wells Vehicle Electronics、ブラジル特殊陶業、フランスNGKスパークプラグ、南アフリカNGKスパークプラグと、海外販売法人である台湾NGKスパークプラグ、ベトナムNGKスパークプラグ、フィリピンNGKスパークプラグ、オーストラリアNGKスパークプラグ、米国テクノロジー、カナダNGKスパークプラグ、メキシコNGKスパークプラグ、欧州NGKスパークプラグ、英国NGKスパークプラグ、NGKスパークプラグユーラシア、中東NGKスパークプラグを指します。

水資源の保全

2019年度の水使用量は148万m<sup>3</sup>で、生産の変動などの影響で前年度比4.0%減少しました。今後も運用面の見直しなどにより、効率的な水使用を推進します。

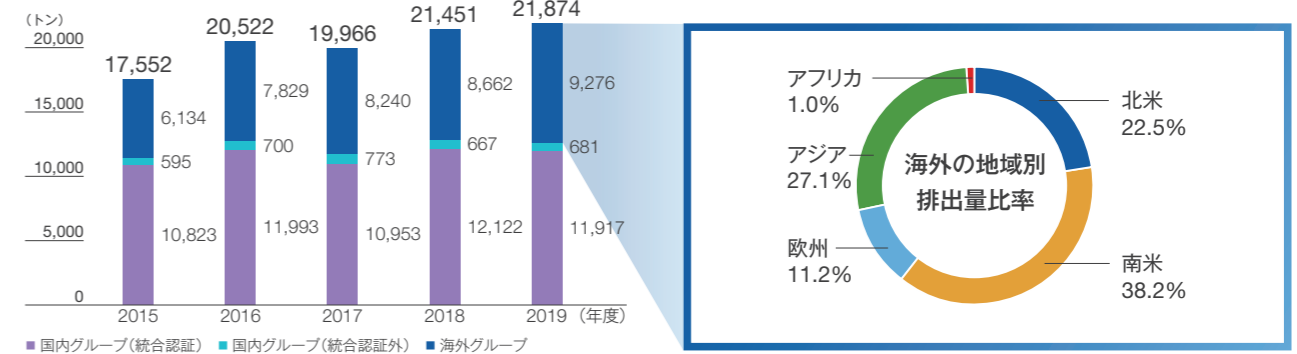
水使用量の推移



廃棄物の管理

2019年度の廃棄物排出量は21,874トンで、一部製品の増産準備対応等で製造工程から排出される廃棄物が増加し、前年度比2.0%増加しました。今後も工程の改善などの対策をおこない、廃棄物の抑制および再資源化を進めていきます。

廃棄物排出量の推移



化学物質管理

年々厳しくなる化学物質規制に適切に対応するため、規制の厳しさや有害性に応じてハザードランクを設定し、ランクごとの取り扱い基準を定めています。製品に有害な化学物質を含有させないためには、お取引先さま(サプライヤー)の協力が不可欠であることから、『グリーン調達ガイドライン』において、当社が禁止する化学物質を含有しないよう求めています。また、お客さまからの化学物質の含有状況調査に対しては、非含有宣言書や各種データの提出など、適切な対応に努めています。今後も、法規制やお客さまからの要求を確実に遵守するため、有害な化学物質の代替化や、管理の強化を図っていきます。

生物多様性の保全

生物多様性は、世界的に保全の必要性が高まっており、当社グループにおいても地球温暖化防止、資源循環促進に並ぶ重要な環境課題と位置づけています。そのため、2013年4月に生物多様性への取り組み方針を示した「日本特殊陶業グループ 生物多様性に関する指針」を制定しました。この指針に基づき、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うえで、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きます。



## 持続的成長を担う人財の育成

### 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・個性を尊重し、心身ともに健やかな人間形成を推進することで、当社グループの発展を目指します。

### 行動指針

- 「良品主義」「総員参加」を伝承する人財を育成・確保します。そのために、学びや成長の機会を提供するなど、全従業員のキャリア形成を支援します。
- 多様な個性を有する従業員が、能力を発揮できる風土を醸成します。

### 継続的な教育・訓練活動

日特ウェイの共有価値観(至誠真実・独立自営・四海兄弟・素志貫徹)と基本姿勢(良品主義・総員参加)を基盤として、内外の環境変化に果敢にチャレンジする人財、また高い専門性を有する人財を継続的に育成するため、さまざまな教育・訓練活動を計画的におこなっています。

実際の業務を通して必要な技術や知識を職場で身につけるOJT(On the Job Training)を基本として、職場を離れて新たな技術・知識・スキルを身につけるOFF-JT(Off the Job Training)もおこなっています。OFF-JTでは、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教育や、品質教育、環境・安全衛生教育、ものづくり教育、グローバル教育、キャリア支援など幅広い教育プログラムがあり、2019年度は延べ8,192名の従業員が研修を受講しました。

	階層別教育	専門教育	生涯教育
マネジメント職	幹部候補 選抜型研修		
一般職	階層別教育 新入社員教育	理念教育 (日特ウェイ) グローバル教育 TOEIC IIP試験 ビジネススキル研修 ものづくり教育 知的財産教育 CSR サステナビリティ教育 コンプライアンス教育 環境・安全衛生教育 品質教育・TPM教育 ビジネス法務知識習得 各事業部商品知識研修	通信教育・eラーニング ハッピーライフセミナー

■ 必須 ■ 部署指名・自己選択 ■ 選抜指名 ■ 自己選択

### 従業員意識調査

当社グループの現状と課題を把握して改善に繋げていくことを目的として、当社および国内グループ会社において従業員意識調査を実施しています。

2019年度の回答率は90.9%、満足度は54.1%でした。各部門長は、これらの結果から自組織の現状と課題を把握し、改善に取り組んでいます。

### 女性活躍推進

当社は、ダイバーシティの第一歩として、2013年から女性が活躍できる職場づくりに着手しています。女性活躍を企業風土改革の推進エンジンと位置づけ、管理職層や女性従業員自身の意識改革をおこなっています。

取り組みの具体例として、キャリア形成支援や意欲の向上を目指して女性従業員と上司のペアがワンランク上の業務に挑戦し、達成するまでのプロセスに上司が助言をおこなうことで女性従業員の成長を応援する研修を実施しました。

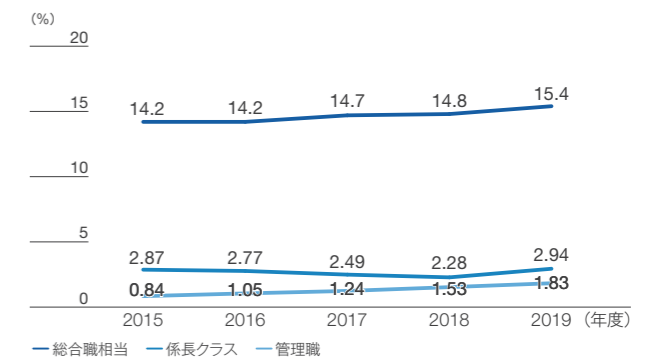
また、管理職全員を対象に、ダイバーシティマネジメントへの理解を深めるための講演会や研修を実施して

います。さらに、当社および国内グループ会社の全部門において、部門長が中心となり、自部門に合ったアクションプランを策定。優れた取り組みをおこなっている部門に奨励賞を贈りました。アクションプランの策定は、女性活躍推進に限らず、対象をダイバーシティ全般に拡大して展開しています。そのほかにも、女性がより働きやすい職場をつくるための制度の拡充を進めています。

さらに、ポジティブアクションの一つとして、管理職を目指す女性従業員に対して役員がメンターになるなど、特別な育成研修を実施しています。

今後、管理職に占める女性比率の向上に向けて、さらなる取り組みを進めていきます。

### 女性従業員の占める割合



### 女性活躍推進に関わる社外からの評価および宣言

- WEPs(女性のエンパワーメント原則)加盟
- 2020年度「くるみん」認定
- 2018年度「なでしこ銘柄」選定
- あいち女性輝きカンパニー2018年度優良企業表彰
- 2017年度経済産業省主催「新・ダイバーシティ経営企業100選」
- 2016年度女性活躍推進法「えるぼし(二つ星)」認定
- 2015年度日本生産性本部 女性活躍パワーアップ大賞奨励賞
- 名古屋市女性の活躍推進企業 2014年度優秀賞



### 活躍し続けられる環境づくり

従業員の成長が会社の持続的成長に繋がることから、すべての従業員が自分らしいキャリアを歩みながら知識・スキルを高め、活躍し続けられる環境づくりを目指しています。

そのため、60歳以上をプラチナ世代と定義し、雇用継続者

も含めた全従業員が今後ますます活躍できる施策を検討するため、「プラチナプロジェクト」を設置して活動しています。

プラチナプロジェクトでは、各種セミナーの開催やメールマガジンによる情報提供などもおこなっています。

### キャリア相談窓口の設置

キャリアコンサルタントの国家資格を持つ従業員が、キャリアビジョン、やりがい、ライフイベントなど、キャリアに関する相談を受けています。キャリアコンサルタントが相談者に解決策を示すのではなく、相談者自らが答えを導き出せるように支援しています。

### 「Myキャリア」の活用促進

従業員が過去を振り返り、未来を描き、それを実現するために宣言するツールとして「Myキャリア」を展開しています。従業員は半期に1度、キャリアの棚卸と未来の希望などを入力し、それを基に管理職が面談をして部下のキャリア形成を支援しています。

### プラチナ世代の働き方の多様化

やる気はあっても体力に自信がないプラチナ世代の従業員を助け合うことを目的に、希望するプラチナ世代従業員を3直勤務(夜間の勤務)から外し、その他の従業員で対応する変則勤務を試行し、一部の工場で導入しました。



## 外国籍の新卒採用に注力

人財採用という側面から、急速に進展するグローバル化に対応するべく、外国籍の方の採用をおこなっています。新卒採用においては、毎年3名以上の外国籍学生を継続的に採用しており、近年では、日本の大学への留学生だけでなく、海外の大学で日本語を学び、日本で就職を希望している外国籍学生の採用に力を入れています。また、キャリア採用も実施しており、2020年度に新設したイノベーション推進本部の本部長として外国籍のキャリア人財を迎え入れました。こういった外国籍社員が、技術系・事務系を問わず各職場で活躍することも、会社全体のダイバーシティに向けた意識向上につながっています。

## 働き方改革

これまでの「働き方改革」は「業務改革」的な施策であったため、2019年度は「真の働き方改革」の検討を開始しています。現時点で「真の働き方改革」は、「個人の生産性」を高めることをゴールとして、そのために、「働く意欲(働きがい+働きやすさ)」、「能力(知識+経験)」、「やり方(目標制度+時間管理)」の3つの要素が高まれば、「個人の生産性が高まるのではないか」と考えています。働き方が変わる&変えるには、働く選択肢のみならず、組織のあり方、評価、マネジメントなど、人財に関するあらゆることを見直す必要があると考え、取り組みを進めています。

また、コロナ禍で必要性が改めて認識されたテレワークについては、以前から在宅勤務制度やサテライトオフィスを導入していましたが、より社会や環境の変化に柔軟に対応できる強い職場づくりを目指して、テレワーク環境の充実を図るとともに、これまでの仕事の進め方の見直しを進めています。

## 従業員の健康維持・向上の取り組み

当社は、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、従業員の健康増進について、会社としても積極的にサポートするべく、「生活習慣病予防」、「メンタル不調対策」、「受動喫煙防止」の観点から各種施策を推進しています。



### 生活習慣病の予防

従業員が健康を保持増進できるように、健康診断で所見があった場合は必ず産業医、診療医、保健師などでフォローし、必要時には医療機関へ紹介し、連携を図っています。また、社内の健康管理システムと連動した、スマホアプリを提供しており、従業員はアプリの各種機能を利用して自身の健康増進に役立てています。



### メンタルヘルスへのケアを強化

ストレスチェックを実施して職場の環境が従業員の心身に与える影響を分析することで、ストレスによる従業員のメンタル不調の未然防止をおこない、安全・安心な職場環境づくりに努めています。

### 受動喫煙の防止

当社は、2023年4月から日本国内の全事業所における敷地内全面禁煙の実施を宣言しています。それに向けて、喫煙時間の段階的な制限と合わせて、禁煙外来など禁煙意向者へのサポートを含めた取り組みを進めています。

## 経営人財の育成と管理

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、その一人ひとりが活躍できるような機会・環境づくりをおこなうこのプログラムは、幕末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、本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。

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、リーダーとして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。

北米、欧州、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、経営者になりうる人財について、経歴やスキルを見える化するため、当社の管理職および海外グループ会社のエグゼクティブ人財の情報を人財データバンクへ集積し、人財委員会での議論に活用しています。人財委員会は、経営層をメンバーとして2018年度から月に一度開催しており、コアポジション人事について議論しながら、人財配置を計画的に進めています。

## 管理職の育成

管理職を育成するため、管理職としての取り組み姿勢を振り返る機会や、自職場の状況を客観的に見る機会を設けています。

### 360度サーベイの実施

2018年度に役員から部長職クラスを対象として実施した360度サーベイを、2020年度から課長職クラスまで拡大します。

サーベイでは、進取性や理知性、責任性などのリーダーシップの発揮を支える取り組み姿勢と、回避性などリーダーシップの発揮を阻害する恐れのある気をつけたい取り組み姿勢について調査し、本人の自覚と周囲が見ている姿とのギャップを観ています。結果は、本人にフィードバックし、「自分自身を観る」ことを意識してもらう仕組みとしています。

### 職場エンゲージメント指標の見える化

2019年度からトライアル運用している1on1ミーティング(上司と部下の対話を通じた自律型人財の育成施策)とともに、職場エンゲージメント見える化ツールを導入しました。このエンゲージメント数値は、組織や仕事に対して貢献意欲をもって取り組んでいるかを数値化したもので、各職場のライン長が確認でき、数値を見て自組織のマネジメントの強弱を意識することに役立ててもらった仕組みとしています。



## 人権の尊重

### 人権方針

私たちは、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、国連グローバル・コンパクト、および国連のビジネスと人権に関する指導原則を基に、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が尊重されなければならないことを理解し、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

- 人種、民族、宗教、国籍、出身、社会的身分、信条、年齢、障がいの有無、身体的特徴、性別、性的指向などを理由とした差別や人権侵害をおこないません。
- 児童労働や強制労働をおこないません。
- セクシャルハラスメントやパワーハラスメント等の各種ハラスメントをおこないません。
- 事業活動を通して与え得る人権への負の影響を特定し、予防または軽減を図ります。
- 直接的・間接的に人権が侵害された場合、適切な調査・対応を通して救済に取り組みます。
- すべての事業活動において本方針が理解され、実践されるよう教育や啓発を実施していきます。

### 人権に関する取り組み

2012年に発行した「コンプライアンスガイドブック」に人権の尊重やハラスメントの禁止等を定め、従業員に周知し、啓発してきました。その後、2016年に国連グローバル・コンパクトに署名したことを契機に、人権についての教育や情報提供の機会を増やして従業員の意識を高めています。近年は研修内容にLGBTを追加したほか、世界各地で起きている人権問題も注視しています。

職場におけるハラスメントに対しては、妊娠・出産・育児・介護休業等に関するハラスメント、同性や性的指向・性自認に関するハラスメントを含むセクシュアルハラスメント、パワーハラスメントやモラルハラスメントなどを防止するための措置や従業員が遵守すべき事項を定め、労使が一体となって防止に取り組んでいます。さらに、国内法令の強化を受けて社内規程を整備しました。

ハラスメントに関する相談は、労使双方が各工場に設置する相談窓口や企業倫理ヘルプラインで受け付けるとともに、コンプライアンスアンケートを通して職場の状況を把握しています。受け付けた相談・通報や問題事案は、ハラスメント対策委員会が速やかに精査・事実確認をおこない、必要な是正・指導を実施しています。

また、サプライチェーンの人権尊重については、『CSR調達ガイドライン』を通して、児童労働・強制労働の禁止、ハラスメントの禁止、差別の禁止、紛争鉱物への対応などをお取引先さまにお願いしています。

 企業倫理ヘルプライン、ハラスメント対策委員会⇒P.87

#### 「国連グローバル・コンパクト」への参加

当社グループは、2016年11月に国連グローバル・コンパクトに参加しました。

国連グローバル・コンパクトは、世界規模で進行している温暖化、環境問題、格差社会などさまざまな問題を解決するために、1999年当時の国連事務総長であるコフィー・アナン氏が提唱し、2000年7月に国連本部にて正式に創設されたイニシアチブで、企業による自主行動原則です。当社グループは、持続可能な社会づくりに寄与するため、国連グローバル・コンパクトが掲げる「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野10原則を支持し、「社会の良き一員」として、さまざまな活動を推進していきます。



## 適正な調達

### 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の取り組みの他、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。

### 責任ある調達活動の推進

当社グループは、原材料の調達をはじめとするサプライチェーン全体において、下請法などをはじめとする各種法令を遵守し、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調達の推進

CSRの取り組みをサプライチェーン全体で推進するため、「CSR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。人権・労働・安全・衛生・環境・公正取引・倫理、品質・安全性、情報セキュリティ、社会貢献の7分野について、お取引先さまに遵守いただきたい内容を定め、その実践をお願いしています。

#### グリーン調達の徹底

サプライチェーンを通じた環境負荷低減を図るため、「グリーン調達ガイドライン」を発行し、お取引先さまに環境マネジメントシステムの構築と、環境負荷物質の管理徹底をお願いしています。

#### 紛争鉱物に対する取り組み

コンゴ民主共和国および周辺国で採掘される鉱物資源の一部が武装勢力の資金源となり、人権侵害や紛争を助長している可能性があることが懸念されており、資源・原材料調達における重要な社会問題の一つと認識しています。

そのため、紛争鉱物の使用状況について、毎年サプライチェーンをさかのぼった調査を実施し、そのリスクがある場合は、使用回避に努めています。

### お取引先さまへの支援活動

「底力支援活動」やお取引先さま定期評価のフォローアップ活動などを通してお取引先さまとともに改善に取り組むことで、信頼関係を深めています。

#### ① 底力支援活動(セミナー・現場実践コース)の実施

お取引先さま向けに工程改善、QC、労働安全衛生、環境などをテーマとした座学セミナーや、お取引先さまの製造現場に入って改善に取り組む現場実践コースを開講しています。この活動は、お取引先さまでの人材の育成を進め、より力のある企業を目指していただく一助となるよう実施しているもので、2019年度は全34講座を開催しました。お取引先さまと一緒に、良品主義の実践、ものづくり力の向上に取り組んでいます。

#### ② お取引先さま定期評価のフォローアップ活動

年に一度、対象となるお取引先さまの定期評価を実施し、結果をお伝えしています。特にフォローアップを必要とするお取引先さまに対しては、訪問してお困りごとの相談を受けたり、現場を確認して、何をどのように改善すれば弱点の克服に繋がるかを一緒に考え、改善していく活動をおこなっています。



## ステークホルダーとの関係

### ステークホルダーとのコミュニケーション

ステークホルダーの皆さまと相互に理解を深めるために、さまざまな場を設定し、対話に努めています。

ステークホルダー	コミュニケーション	2019年度の主な取り組み	頻度・参加人数/年間
株主・投資家	法令開示基準の遵守はもちろんのこと、各種メディアへの情報開示や、当社が運営するウェブサイトへの情報を迅速に公開します。	● 定時株主総会の開催	6月
		● 機関投資家およびセルサイドアナリストとのコミュニケーション	336回
		● 機関投資家およびセルサイドアナリスト向け技術説明会の開催	2020年度に延期
		● 個人投資家向け会社説明会の開催	3回（延べ900名）
		● 株主通信の発行	1回
		● 統合報告書の発行	8月
		● ウェブサイトによる情報発信	随時
お客さま	安心して製品・サービスをご購入・ご利用いただくため、ウェブサイトや展示会などにおいて、お客さまの視点に立った情報の提供に努めています。	● 営業活動を通じたコミュニケーション	随時
		● ウェブサイトによる情報発信（製品、イベントなど）	随時
		● 展示会での製品・技術の説明	随時
		● レース等のイベント会場でのコミュニケーション	随時
お取引先さま	お取引先さまとの間に健全なパートナーとしての信頼関係を構築し、ともに発展するために、会社方針説明会などの活動をサプライチェーンを通しておこなっています。	● 日常の調達活動を通じたコミュニケーション	随時
		● 会社方針説明会の開催	5月
		● 現場実践・セミナーの開催	34講座
		● 懇談会やイベント等を通じたコミュニケーション	随時
地域社会	世界各地に設けた拠点において現地の文化や慣習を尊重し、地域社会と円滑なコミュニケーションを図るとともに、社会の一員として快適な社会づくりを目指し、さまざまな社会貢献活動への参画に努めています。	● 地域イベントへの参加（お祭りなど）	随時
		● 清掃活動の実施	各工場にて随時（延べ931名）
		● 環境に関する工場見学の受け入れ	各工場にて随時（延べ867名）
		● 環境に関する懇談会	各工場にて随時（延べ302名）
		● 文化やスポーツを通じたコミュニケーション	
		・ 2020 NGKスパークプラグ 鈴鹿2&4レース	新型コロナのため中止
		・ 日本特殊陶業・FC岐阜 子どもサッカー教室	6月
		・ 日本特殊陶業市民会館でのファミリーミュージカル	12月
		・ マラソンフェスティバルナゴヤ・愛知	3月
		● ウェブサイトによる情報発信（環境情報など）	随時
従業員	安全かつ健全な職場環境を維持し、社員に生き生きと働いてもらうために、経営陣は積極的に現場に足を運び、対話を心がけています。	● 日常業務や職場でのコミュニケーション	随時
		● 社内報の発行	冊子：8回、ウェブ：随時
		● 各種労使協議会の開催	随時
		● 企業倫理ヘルプライン（従業員用）の活用	80件受付
		● 各種研修の実施	延べ8,192名受講
		● 従業員満足度調査の実施	全従業員、11月

### SRIインデックスへの組み入れ状況

当社グループは、以下のSRI(社会的責任投資)関連インデックスに組み入れられています。



※日本特殊陶業株式会社のMSCI指数への組み入れ、および本ページにおけるMSCIのロゴ、トレードマーク、サービスマーク、指数名称の使用は、MSCIやその関係会社による日本特殊陶業株式会社の後援、推薦あるいはプロモーションではありません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCIおよびその指数の名称とロゴは、MSCIやその関係会社のトレードマークもしくはサービスマークです。

## コーポレートガバナンス 社外取締役対談



社外取締役  
大瀧 守彦

社外取締役  
安井 金丸

社外取締役  
Mackenzie Donald Clugston

社外取締役  
土井 美和子

## 多様なバックグラウンドをいかし、 会社としてのチャレンジ、イノベーションを 共創してまいります

### 取締役会の多様性について、ご意見をお願いします。

**大瀧** 日本企業と外資系企業でマネジメントの経験を持つ私に会計士の安井さん、そして昨年度にクラグストンさんが加わったことでダイバーシティが大きく前進した印象です。当社は海外売上高比率が約8割を占め、株主も30%近くが外国の方で構成されています。今後、自動車関連事業で世界に市場を拡大してきた強みをいかし、新規事業につなげていく上では世界を大局的に見るグローバルな視点が欠かせません。その観点からクラグストンさんの外交官としてのキャリアはもちろん、一市民としてマーケットを見る目や日本人とは異なる価値観、考え方も非常に新鮮でいつも参考にさせていただいています。

**安井** 今年度から、研究者としてのバックグラウンドを持つ土井さんが加わり、さらにバランスが向上しました。4人の専門知識や経験を「スキルマトリクス」のような形で思い浮かべると、これほど多様な専門性を持つ人員構成になっている会社は珍しいのではないのでしょうか。

**クラグストン** 社内取締役との数のバランスもいいですね。私自身、約1年半、日本特殊陶業の社外取締役として主に戦略立案の分野で意見してまいりましたが、世界市場の中でも先

進国、新興国ではニーズが大きく異なります。今後も当社が強みとする技術を支え、日本人の取締役のみなさんとは異なる視点を積極的に提示していきたいと考えています。

**土井** 取締役会の雰囲気もフランクで意見を交わしやすい印象です。工場も見学してまいりましたが、80年超、セラミックス技術をコアに多種多様な部品、事業をグローバルに展開している企業は非常に稀有な存在で、技術畑の人間として興味深く、大きな可能性を感じました。既存事業の強みをいかし、どうイノベーションにつなげていくか、みなさまと一緒に議論していくのを楽しみにしています。





## 長期経営計画「2030 長期経営計画 日特BX」(以下、「日特BX」)について、お考えをお聞かせください。



**安井** 既存事業のさらなる強化と新規事業の創出については、2020年3月期までの「日特進化論」でも掲げられていましたが、今回の「日特BX」では目標とする売上高ポートフォリオ、新規・成長事業への投資額を明確に数値化しました。何にどれだけ投資し、その成果についてもガラス張りになる意味は大きいのではないのでしょうか。その目標を実現する体制として、日特進化論でも掲げていた「経営基盤の強化」について、「日特BX」では「権限・責任の厳格化」としカンパニー制導入まで踏み切りました。私自身、「ここまでやる意味があるのですか？」と質問したほどで、日特ウェイも掲げる“独立自営”をカンパニーごとに体现し、内燃機関事業が8割を占める事業ポートフォリオを転換してこうという経営陣の強い覚悟を感じました。



**大瀧** あとは従業員一人ひとりがいかに思いを共有し、“延長線上にない変化”を自分たちで生み出していくかにかかっています。そこでポイントとなるのがスパークプラグ、センサという圧倒的な収益基盤を持つ常勝集団からのマインドシフトです。私が在籍していた製薬業界は膨大な開発コスト・時間をかけても期待通りの結果が出ず開発が打ち切りになることもあれば、「ブロックバ

スター<sup>※</sup>」のような大ヒットにつながることもあるハイリスク・ハイリターン構造といわれています。当社も今後、新規事業分野にトライしていく上では、相撲でいえば常に横綱相撲という訳にはいかず、8勝7敗で何とか踏み止まるような局面もあるでしょう。しかしヒットを生み出すには挑戦し続けるしかありません。トライ&エラーでいかにスモールサクセスを実現し、中長期的に大きな事業に育てていくか。イノベーション創出に取り組む組織風土を醸成するには、既存の社員の意識改革とともに人材の多様性もさらに進めていく必要があるのではないのでしょうか。

※ブロックバスター 画期的な薬効を持つ新薬で、その対応疾患領域で発売されている他製品と比べ圧倒的な売り上げをあげる製品のこと。

**クラグストン** 同感です。注力する事業として4分野を掲げていますが、何が成功するかわからない状況では、ボトムアップで幅広くチャレンジしていく構造的な変化が求められます。そうした体制を作っていく上では、今回の「日特BX」にも掲げられていますが、事業環境に適したrewards(報酬)・評価システムの導入も大事なポイントです。インセンティブをきちんと用意し、日本人に加え海外の優秀な研究者、人材も積極的に採用すべきでしょう。高い成果を挙げたメンバーに報酬で報いる「High rewards, High performance」が企業文化として定着することで、組織が変わる一歩にもつながってくると思います。

**土井** 収益性の高い内燃機関事業をいかに、多様な視点を取り込むという意味では、将来の更なる需要が望める新興国に社員を派遣し、新たなビジネスの可能性を肌で感じ取れるような取り組みも有効ではないのでしょうか。インドやブラジル、アフリカといった新興国では人々の生活スタイルや国全体としての成長モデルも異なれば、ニーズも多岐多様に渡ります。アフターコロナを見据え、従来のB to Bビジネスだけでなく、最終消費者が求めるものを研究し、新たなビジネスにつなげるマーケティングの視点を育む上でも、世界各国で日本特殊陶業の将来を描くということが、社員にとっても会社にとっても大きな財産になると思います。

## 日本特殊陶業のESGの取り組みについて、評価をお願いいたします。



**クラグストン** 環境規制に適合するスパークプラグ、酸素センサといった製品の開発を通じ、自動車の排ガスのクリーン化や自動車の燃費改善など、当社ならではの技術力・開発力をいかした社会課題解決に貢献している点は高く評価できると思います。また、ガバナンスについても社外取締役の多様性の強化、海外拠点に権限と責任を委譲する「GHQ-RHQ」構想など、多様な議論を許容するカルチャー、いわゆるChallenge Functionがしっかり機能しています。日本企業としてはかなり先進的なガバナンス体制を構築しているのではと感じています。

**大瀧** 環境問題への取り組みに関して、会社全体としての意識は高いと思いますが、一点、言うならば社員一人ひとり

が自分事として社外のNPOなどの社会貢献活動に参加するような動きも出てくるといいですね。やや内弁慶な社風もあるので、外に積極的に出て視点を磨く上でボランティア休暇などを推進するのもいいのではないのでしょうか。

**土井** ESGへの取り組みを加速化し、“外弁慶”を目指すという点では、日本特殊陶業ならではの排ガススクリーン技術についてもっと積極的にPRしてはどうでしょうか。実際に排ガス問題が深刻化している国で当社の酸素センサを搭載した自動車を走らせて、ウェブサイトなどを通じて社会や環境に貢献していることをアピールしていくような能動的な取り組みがあってもいいと思います。日本特殊陶業という会社が何をやっているのか、どう社会に貢献しているかを広く知ってもらうことで、知名度が上がるだけでなく、仕事を通じて社会的課題に貢献したいという強いWill(意志)を持っている若手社員のモチベーションにもつながると思います。

**安井** 今年度、サステナビリティ推進部を立ち上げたことで、ESGについてもさらに社員を巻き込んだ包括的な取り組みで、具体的な成果も出てくるのではと期待しています。また、ガバナンス強化に関しては、今後、カンパニー制度導入に際しモニタリングをどうするか。そこは新たな対応策を考えねばならない課題になってくると思います。

## 今後の日本特殊陶業に期待する点、ご自身の抱負をお願いします。

**大瀧** まずは新規のビジネスが一つでも“実”になるのを早く見たいですね。決して大きなサクセスでなくとも、“山椒は小粒でもピリリと辛い”といいますが、社会にインパクトのある重みのある事業をぜひ確立していただきたい。チャレンジングな社風を作っていく上でも、私も前職のキャリアをいかに、尽力していきたいと考えています。

**クラグストン** 日本人は失敗を恐れる傾向が強いですが、失敗なくして成功なし、です。我々取締役も、さらに議論を活性化していくChallenge Functionとして、失敗を恐れず意見を積極的に提言していきたいと思っています。

**土井** リスクテイクし新たな分野に挑む際には“出口”を設定することも大事ですね。研究開発を進め、うまくいかない場合はどこで一旦終わらせ、スタート地点に立ち戻

るか。社外取締役として、会社のリスクテイクをどこまで許容するかはドライに見ていかないといけないと思っています。例えば、何か新しいことにチャレンジする際に、黒字化しなかった場合の出口を明確化することで、もしチャレンジが利益に結びつかなくても、それは失敗ではなくなります。若い社員たちが失敗を恐れず挑戦し、何度でもやり直せるような体制作りにおいても、ぜひアシストしたいと思います。

**安井** その点からも我々が求められている役割は、会社が立てた経営計画の進捗度をウォッチし、阻害要因があれば、そのための対策をとっているか、第三者として客観的な視点で問題提起していくことが大事だと思っています。今後、会社全体が大きく変化をしていくなかで、しっかりとその役割を全うし貢献してまいります。



## マネジメント体制

### 取締役 (2020年6月24日現在)

代表取締役 取締役会長

尾堂 真一



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)

代表取締役 取締役社長 社長執行役員

全事業管掌  
川合 尊

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)

社外取締役

大瀧 守彦



1996年 8月 ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社  
 ビジョンケアカンパニー代表取締役社長  
 株式会社バソナ取締役副会長  
 2011年 8月 株式会社バソナ取締役副会長  
 2013年 6月 当社取締役 (現在に至る)  
 2016年 6月 Henry Schein Japan株式会社取締役 (現在に至る)  
 2016年 8月 株式会社バソナ副会長  
 2018年 6月 株式会社ギガプライズ社外取締役 (現在に至る)  
 2020年 6月 株式会社エフピコ社外取締役 (現在に至る)\*

\*2020年6月25日就任

社外取締役

安井 金丸



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  
 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長 (現在に至る)  
 2014年 6月 ニチハ株式会社社外取締役  
 当社取締役 (現在に至る)

代表取締役 取締役副社長 副社長執行役員

社長補佐、イノベーション推進本部管掌

松井 徹



1984年 4月 当社入社  
 2011年 4月 欧州INGKスパークプラグ株式会社社長  
 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 特殊陶業実業(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)

取締役 上席執行役員

経営戦略本部管掌兼本部長、東京支社長

加藤 三紀彦



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公司社長  
 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 (現在に至る)

社外取締役

Mackenzie Donald Clugston

マッケンジー ドナルド クラグストン



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 関西学院大学教授 (現在に至る)  
 2017年 6月 出光興産株式会社社外取締役 (現在に至る)  
 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 当社取締役 (現在に至る)

取締役 上席執行役員

研究開発本部管掌兼本部長、  
メディカル事業管掌

小島 多喜男



1984年 4月 当社入社  
 2011年 2月 当社技術開発本部商品企画センター次世代商品プロジェクト部長  
 2012年 4月 当社新規事業推進本部次世代商品プロジェクト長  
 2013年10月 当社技術開発本部研究開発センター副センター長  
 2014年 4月 当社執行役員  
 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 上席執行役員 (現在に至る)

取締役 上席執行役員

経営管理本部管掌兼本部長、秘書室担当、  
本社工場長  
米国ホールディング株式会社社長

磯部 謙二



1986年 4月 当社入社  
 2011年 7月 当社経理部長  
 2013年 4月 当社経営企画部長兼広報室長  
 2015年12月 当社経営管理本部経理部長兼広報室長  
 2016年 4月 当社執行役員  
 2018年 6月 当社取締役 執行役員  
 2019年 4月 当社取締役 上席執行役員 (現在に至る)

社外取締役

土井 美和子



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)  
 当社取締役 (現在に至る)

取締役 上席執行役員

企画統括本部管掌兼本部長兼  
技術評価室長

前田 博之



1986年 4月 当社入社  
 2012年 2月 当社自動車関連事業本部センサ事業部企画管理部長  
 2012年 4月 当社自動車関連事業本部センサ事業部第2技術部長  
 2013年 4月 当社調達本部調達部長  
 2014年 4月 当社調達本部副本部長兼取引先開発室長兼調達部長  
 2016年 4月 当社執行役員  
 2019年 4月 当社上席執行役員  
 2019年 6月 当社取締役 上席執行役員 (現在に至る)



## 監査役 (2020年6月24日現在)

常勤監査役

堀田 泰彦



1980年4月 当社入社  
 2008年2月 当社経理部長  
 2008年11月 当社情報通信関連事業本部半導体部品事業部部長  
 2009年6月 当社情報通信関連事業本部企画部長  
 2011年2月 当社情報システム部長  
 2011年7月 当社理事  
 2016年4月 当社経営戦略本部働き方改革室理事  
 2017年6月 当社常勤監査役(現在に至る)

常勤監査役

松原 佳弘



1983年4月 当社入社  
 2012年2月 当社自動車関連事業本部プラグ事業部生産技術部長  
 2012年4月 当社生産技術本部生産技術センタープラグ生産技術部長  
 2014年2月 当社生産技術本部生産技術センター設備部長  
 2014年4月 当社執行役員  
 2019年4月 当社常勤顧問  
 2019年6月 当社常勤監査役(現在に至る)

社外監査役

永富 史子



1981年4月 弁護士登録  
 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 当社監査役(現在に至る)

社外監査役

湊 明彦



1976年4月 株式会社三菱銀行入行  
 2003年6月 株式会社東京三菱銀行執行役員  
 2007年5月 株式会社三菱東京UFJ銀行(現株式会社三菱UFJ銀行)常務執行役員  
 2009年6月 株式会社丸の内よろず代表取締役社長  
 株式会社南都銀行社外監査役  
 2010年6月 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社代表取締役副社長  
 2012年6月 三菱マテリアル株式会社社外監査役  
 2016年9月 エムエステイ保険サービス株式会社代表取締役会長  
 2018年6月 当社監査役(現在に至る)

## 執行役員 (2020年6月24日現在)

上席執行役員

石田 昇

品質統括本部担当  
 燃料電池事業統括  
 CECYLLS株式会社社長  
 小牧工場長

上席執行役員

小倉 浩靖

SCM本部担当  
 ASEAN-インド地域統括  
 アジアNGKスパークプラグ株式会社社長

上席執行役員

高柳 好之

メディカル事業担当

上席執行役員

鈴木 啓司

センサ事業担当  
 イノベーション推進本部補佐

執行役員

Michael Alan Schwab

マイケル アラン シュワブ

PAMA地域統括、  
 米国特殊陶業株式会社社長

執行役員

太田 雅和

機械工具事業担当兼事業部長

執行役員

田島 常二郎

SPE事業担当兼事業部長  
 米国テクノロジー株式会社社長

上席執行役員

角谷 正樹

調達本部担当兼本部長

上席執行役員

加藤 章良

プラグ事業担当  
 宮之城工場長

上席執行役員

新海 修

産業用セラミック事業担当  
 SPE事業統括  
 株式会社NTKセラテック社長  
 伊勢工場長

執行役員

Damien Germès

ダミアン ジェルメス

EMEA地域統括、  
 欧州NGKスパークプラグ有限会社社長

執行役員

寺下 和良

グローバルグループプラグバナンス本部担当兼本部長  
 兼内部監査室長

執行役員

有見 真午

ファシリティエンジニアリング本部担当兼本部長

上席執行役員

田辺 宏之

製品技術本部統括  
 ファシリティエンジニアリング本部統括

上席執行役員

鈴木 浩二

自動車営業本部担当兼本部長  
 アフターマーケット事業担当

上席執行役員

長谷川 和伸

中国地域統括  
 上海特殊陶業有限公司社長  
 特殊陶業実業(上海)有限公司社長

執行役員

光岡 健

イノベーション推進本部担当

執行役員

森 茂樹

製品技術本部担当兼本部長

執行役員

山口 智弘

経営戦略本部担当兼副本部長兼戦略人事部長

(取締役を兼務しない上席執行役員および執行役員)

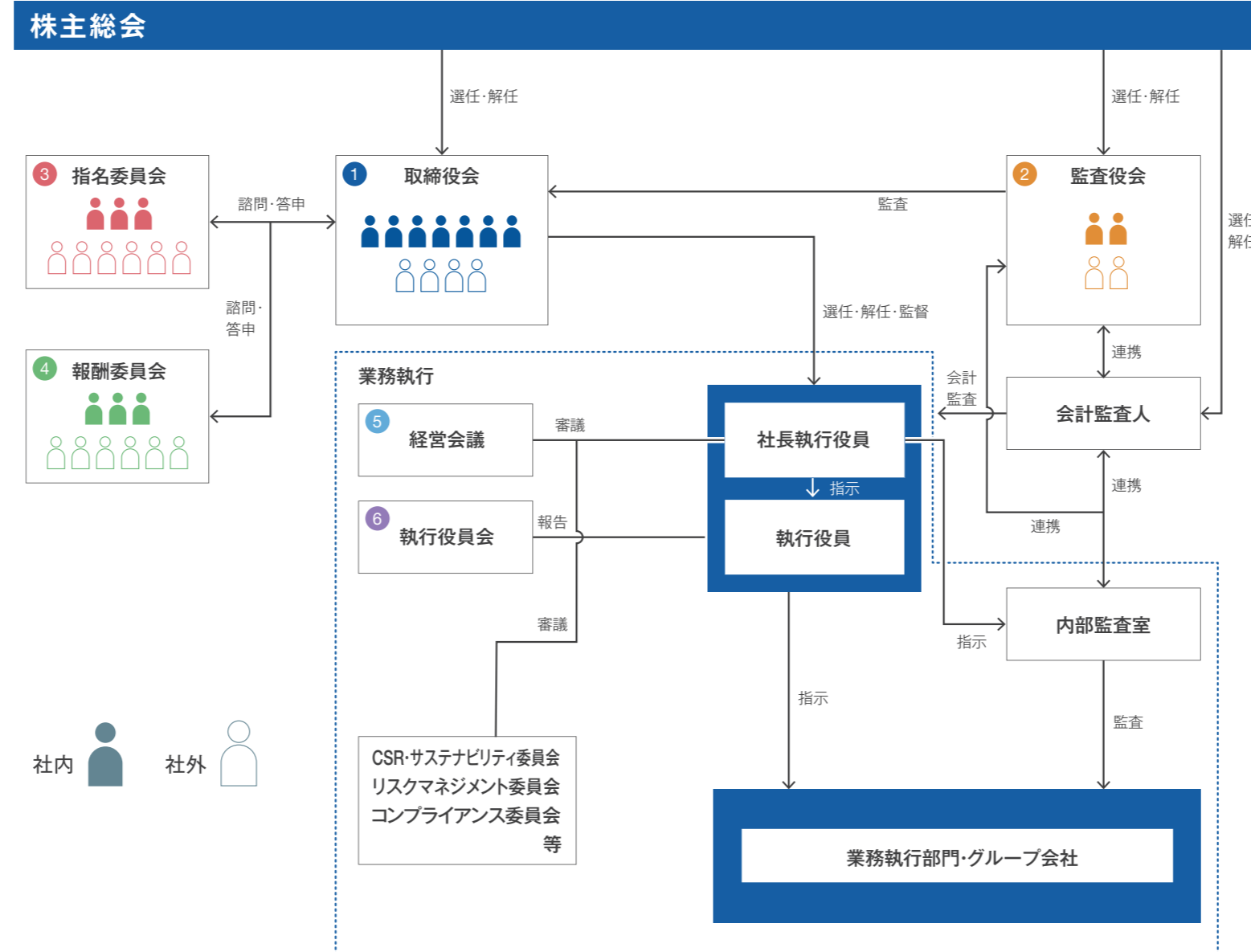


# コーポレートガバナンス体制

コーポレートガバナンス体制図 (2020年6月24日現在)

**1 取締役会**  
 取締役会は、11名(うち4名が社外取締役)の取締役で構成し、原則として月1回の定例の他、必要に応じて随時開催されます。取締役会では法令・定款に定める事項その他経営上の重要事項の審議・決定をおこなうとともに、各取締役からの報告を受けて業務執行状況の監督をおこなっています。また、取締役会の監督機能を強化し、経営の透明性を確保するため、複数の独立社外取締役を選任することとしています。

**2 監査役会**  
 監査役会は、4名(うち2名が社外監査役)の監査役で構成し、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しています。そして、常勤監査役が当社における業務経験に基づく視点から、社外監査役が中立的かつ専門性をいかした視点から、それぞれ監査をおこなうことで経営の健全性を確保することとしています。



**3 指名委員会**  
 取締役の指名についての合理性ならびに透明性を確保するため、取締役会の諮問委員会として、委員の過半数を独立社外役員とする指名委員会を設置しています。指名委員会は取締役会からの諮問に基づいて、株主総会へ付議する取締役および監査役選任議案、会社の業績評価およびそれに基づく経営陣の評価等に関して審議をおこない、その審議結果を取締役に答申しています。

**4 報酬委員会**  
 取締役の報酬決定についての合理性ならびに透明性を確保するため、取締役会の諮問委員会として、委員の過半数を独立社外役員とする報酬委員会を設置しています。報酬委員会は取締役会からの諮問に基づいて、取締役報酬に関する方針、手続きおよび制度内容の妥当性ならびに各取締役の報酬案の妥当性等に関して審議をおこない、その審議結果を取締役に答申しています。

**5 経営会議**  
 経営会議は、代表取締役、業務執行取締役および一部の上席執行役員等で構成し、取締役会へ上程する重要案件を審議するとともに、対処すべき経営課題や会社を取り巻くリスクに対して議論や事前把握をおこない、経営環境の変化に迅速に対応する体制を整えています。

**6 執行役員会**  
 取締役会決定の諸方針に基づく業務執行を迅速におこない、その成果責任を明確にすることを目的として、執行役員制度を採用しています。執行役員は取締役会により選任され、執行役員会を月1回開催して、業務執行に係る状況報告をおこない、横断的に情報共有や意見交換をおこなっています。

指名・報酬委員会構成メンバー

取締役	2020年度	
	指名委員会	報酬委員会
尾堂 真一	●	○
川合 尊	●	○
松井 徹	●	○
加藤 三紀彦	●	
小島 多喜男	●	
磯部 謙二	●	
前田 博之	●	
大瀧 守彦	○	○
安井 金丸	○	○
Mackenzie Donald Clugston	○	○
土井 美和子	○	○

監査役	2020年度	
	指名委員会	報酬委員会
堀田 泰彦	●	
松原 佳弘	●	
永富 史子	○	○
湊 明彦	○	○

基本情報

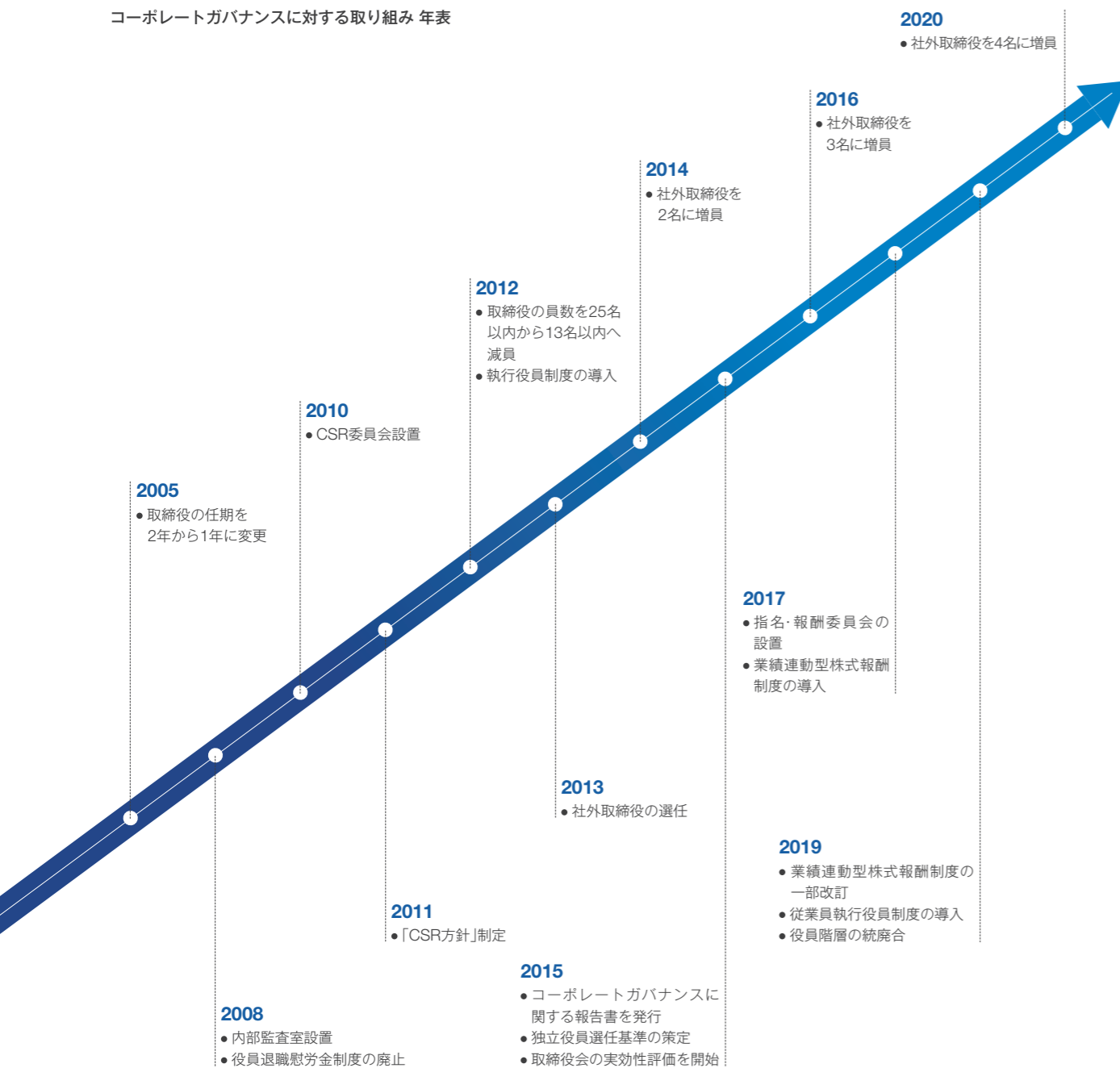
2020年6月24日現在

機関設計	監査役会設置会社
取締役の人数	11名
うち、独立社外取締役の人数	4名
取締役の任期	1年
監査役の数	4名
うち、独立社外監査役の人数	2名
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

## 企業理念

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供し、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、地域社会等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に対する取り組み 年表



## 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・資本効率等の改善を図るべく以下の役割を担っております。

- 経営の基本方針や中長期的な経営戦略等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

取締役会は11名の取締役で構成しており、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る目的で、4名の独立社外取締役を置いております。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、専門知識や経験等のバックグラウンドが異なる多様な人財で取締役会を構成することが重要であると考えており、ジェンダーや国際性を含む多様性を確保しつつ、豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する人財でその時々々の事業環境によってバランスよく構成しております。取締役の人財として、人種、民族性、国籍、出生国もしくは文化的背景などを制限するものではありません。

## 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性に関する評価を実施しており、2019年度における評価結果の概要は以下の通りです。

### 1 評価の実施方法

- 取締役および監査役に対するアンケートをもとに、取締役会で評価を実施。

### 2 評価結果の概要

- 当社取締役会において、実効性を評価した結果は次の通りです。
  - ① 取締役会はその役割・責務を果たす上で必要な知識、能力、経験並びに多様性が確保された適切なメンバーで構成されている。
  - ② 経営陣が、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティ（持続可能性）を巡る課題についての適切な対応を通じて、持続的な企業価値向上の実現に取り組んでいることが確認できている。
  - ③ グループ全体の内部統制システム構築に関する基本方針を決定するとともに、内部統制システムが構築・運用されていることを取締役会が適切に監督している。
  - ④ 個別の政策保有株式の保有の適否について、取締役会で、資本コストと中長期的なリスク・リターンを踏まえた検証がおこなわれている。

以上のことから、当社の取締役会の実効性は十分に確保されていることが確認されました。

また、2018年度の実効性評価で課題として挙げられていた項目のうち、「取締役会資料の内容や分量のさらなる改善」につきましては、2019年度の実効性評価で改善が確認され、「リスクマネジメント体制のさらなる高度化の推進」につきましては、リスクマネジメントの推進組織であるCSR委員会の運営内容・体制を刷新し、高度化への対応に着手いたしました。

なお、今回のアンケートで取締役会の実効性を更に高めていくために望ましい項目として、経営戦略や事業戦略の審議の高度化や役員トレーニングの充実等が課題として挙げられており、今後はそれらに取り組むことで引き続き取締役会の実効性の維持・向上に取り組んでまいります。



## 社外取締役と社外監査役の役割および独立性

社外取締役は、取締役会などの重要な会議において大局的な観点から意見を述べるなど、業務執行から独立した立場で監督機能を担います。一方、社外監査役は、専門知識や多角的な視点を背景に監査を実施するとともに、取締役会などの重要な会議において発言をおこない、監査機能を担います。

また、社外取締役および社外監査役全員を独立役員として指定しており、その選任にあたっては、候補者が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、証券取引所が定める独立性基準とともに当社独自の独立性基準を設けています。

### 社外取締役・社外監査役の選任理由

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、専門知識や経験等のバックグラウンドが異なる多様な人財で取締役会を構成することが重要であると考えており、また社外取締役を複数名選任して取締役会を構成することを通じ、社外の視点を取り入れて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おります。

役職	氏名	選任理由	出席状況
社外取締役	<b>大瀧 守彦</b>	グローバル企業における豊かな経験および経営者としての高い見識を有しており、適切な経営の監督をおこなっ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。	2019年度開催の取締役会12回のすべてに出席しています。
社外取締役	<b>安井 金丸</b>	長年の公認会計士として培われた専門的な知識・経験などをいかして経営に提言いただくことを期待して、社外取締役に選任しています。	2019年度開催の取締役会12回のすべてに出席しています。
社外取締役	<b>Mackenzie Donald Clugston</b>	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いることから、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していただけるものと考え、社外取締役として選任しています。	2019年6月25日社外取締役就任後、2019年度開催の取締役会10回のうち8回に出席しています。
社外取締役	<b>土井 美和子</b>	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、特に製品・事業戦略の側面で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していただけるものと考え、社外取締役として選任しています。	—
社外監査役	<b>永富 史子</b>	長年にわた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いかしていただくことを期待して、社外監査役に選任しています。	2019年度開催の取締役会12回のうち、11回に出席しています。
社外監査役	<b>湊 明彦</b>	金融機関で要職を歴任され、財務に関する知識ならびに企業経営者としての豊富な経験および幅広い見識をいかしていただくことを期待して、社外監査役に選任しています。	2018年6月25日社外監査役就任後、2019年度に開催された取締役会12回のすべてに出席しています。

## サクセッションプラン

当社の取締役会においては、将来の最高経営責任者をはじめとする経営を担う人財の発掘と育成を目的としたグローバル次世代経営人財育成プログラム等の後継者計画の策定・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おこないます。

### 取締役会の具体的な関与内容

グローバル次世代経営人財育成プログラムに代表取締役をはじめ、社外取締役も講師として参加するなど積極的に人財育成に関与しております。

### 最高経営責任者の人財育成内容

将来の交代を見据えて、十分な時間と資源をかけて計画的・戦略的に後継者候補を育て、必要な資質を備えさせるため、グローバル次世代経営人財育成プログラムや取締役・執行役員全員が参加する役員研修等を実施しております。

## 役員報酬

### 基本方針

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等に連動する「賞与」並びに役員および中期経営計画等で掲げる業績目標の達成度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。ただし、監査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。取締役の報酬等に関する方針や手続、制度内容および各取締役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。2019年度においては、「報酬委員会」を1回開催しています。

### 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高および連結売上高営業利益率等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、総合的に勘案した上で決定されます。

なお、2019年度の連結売上高および連結売上高営業利益率の目標値は4,716億円および13.6%、実績値は4,262億円および10.9%です。

### 業績連動型株式報酬の決定方針

当社は、2017年6月29日開催の第117回定時株主総会において、当社の取締役および執行役員(社外取締役および当社との雇用契約を継続する執行役員を除く。以下、「取締役等」という。)を対象に、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一層高めることを目的として、会社の業績との連動性が高く、かつ透明性・客観性の高い役員報酬制度として、業績連動型株式報酬制度を導入することを決議しています。なお、本制度の対象期間は2018年3月31日に終了する事業年度から2021年3月31日に終了する事業年度までの4事業年度としています。

本制度では、役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託と称される仕組みを採用しており、役位や中期経営計画等の目標達成度等に応じてポイントを付与し、本制度の対象期間終了後に、当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭を取締役等に交付または給付します。目標達成度を評価する指標は、単年度業績目標と中期業績目標に基づき設定しています。

単年度業績については、営業活動の成果を反映する連結売上高および連結営業利益を指標としており、2019年度の目標値はそれぞれ4,716億円および642億円であり、実績値はそれぞれ4,262億円および464億円です。

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高、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測る指標であるROICを採用しています。中期経営計画の最終年度である2020年度における目標値は、連結売上高5,200億円、連結営業利益1,000億円、ROIC13.0%以上としています。

### 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(2019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(名)
		固定報酬	業績連動報酬 賞与 株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	476	334	90 52	8
監査役(社外監査役を除く)	50	50	— —	3
社外取締役	42	42	— —	4
社外監査役	28	28	— —	2

※1： 取締役報酬の限度額は、第117回定時株主総会(2017年6月29日開催)の決議により次のように定められています。  
報酬の総額(賞与総額を除く) 月額 60百万円以内  
賞与総額 年額 1億80百万円以内  
また別枠で、第117回定時株主総会の決議により当社取締役および執行役員を対象として2017年度から2020年度までの4事業年度に対して限度額1,000百万円の業績連動型株式報酬を設定しています。

※2： 監査役報酬の限度額は、第106回定時株主総会(2006年6月29日開催)の決議により次のように定められています。  
報酬の総額(賞与総額を除く) 月額 10百万円以内  
賞与総額 年額 10百万円以内

※3： 上記には2019年5月2日に逝去により退任した社外取締役1名ならびに第119回定時株主総会(2019年6月25日開催)最終の時をもって退任した1名の取締役および1名の監査役に対する報酬を含みます。

※4： 上記の「賞与」および「株式報酬」は、2019年度中に費用計上した額です。

## 監査役とその機能強化

当社の監査役会は4名の監査役で構成され、うち2名が社外監査役です。社外からの目も併せて適時適切な意見が出されています。社外監査役はいずれも当社と取引などの利害関係を有しないことはもちろん、利害関係のある組織にも属していません。

さらに、監査役の要求に基づき、その職務を補助すべきスタッフ1名を置き、社内との連絡・調査などのサポート業務を行っています。また監査役の求めに応じて内部監査部門および会計監査人から調査・報告などを受け、それぞれの監査品質の向上および連携に努めています。

## 内部統制

当社は「内部統制に関する基本方針」を定め、運用することで、業務の適正を確保して会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るとともに、株主に対する受託者責任やステークホルダーに対する責務を果たしていきます。

## 政策保有株式

### 政策保有に関する方針

当社は、取引先等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と判断する株式を保有することとしております。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いたします。

### 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毎に賛否を判断いたします。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いたします。

## 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、新たにグローバルグループガバナンス本部を設置しました。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う組織となります。

# リスクマネジメント

## 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とらえ、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。

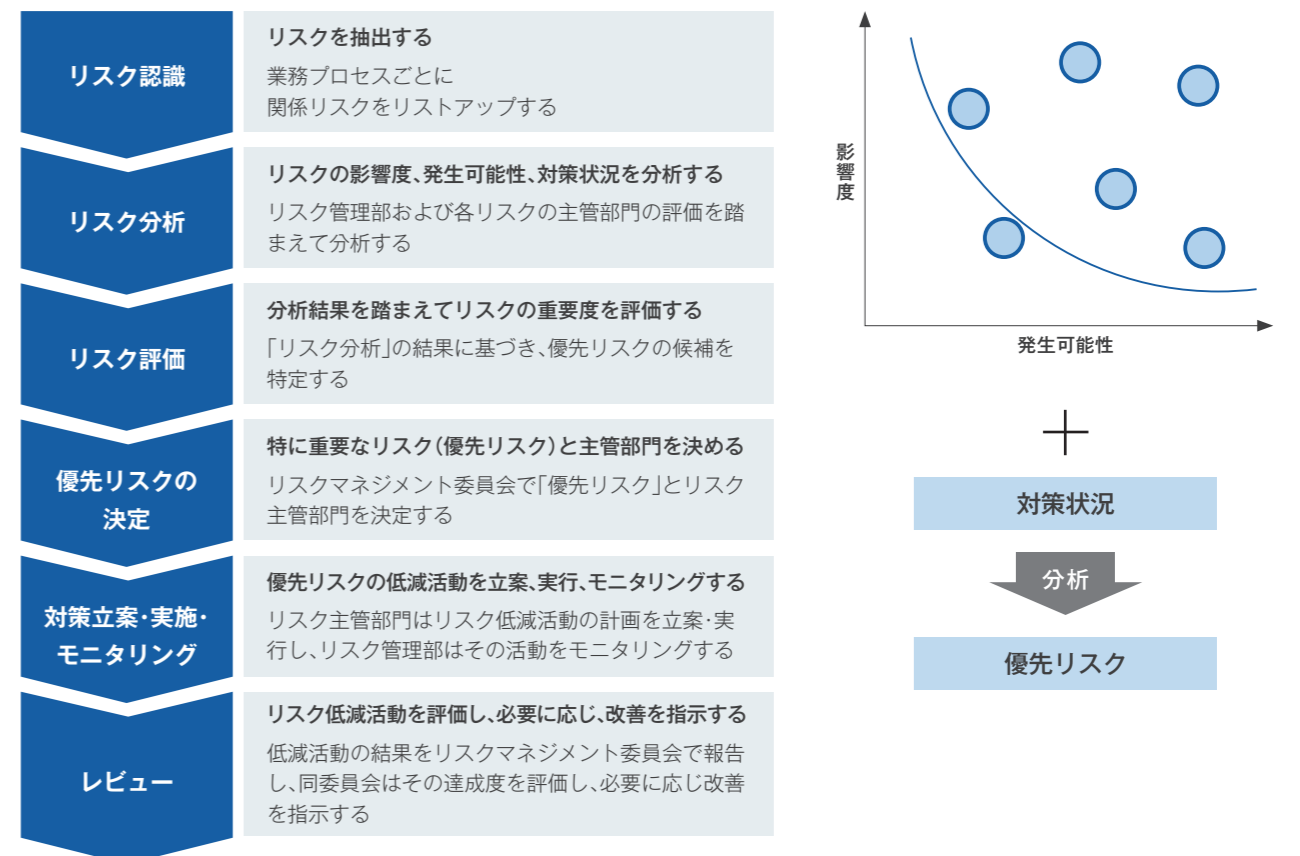
## 推進体制

リスクマネジメントの最高責任者を代表取締役社長、推進責任者をリスク管理部担当役員として、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取締役を委員長とするリスクマネジメント委員会を設置し、定期的にリスクマネジメント体制の整備および運用の監視をおこなっています。リスクマネジメント体制の有効性については、定期的にレビューしてCSR・サステナビリティ委員会に報告し、確認していきます。

## 優先リスクの特定プロセス

事業存続や目標達成に大きな影響を及ぼすリスクを特定し、そのリスク低減をおこなうため、以下のプロセスに基づくリスクマネジメントを実施しています。また、気候変動や人権をはじめとするESGに関するリスクについても併せて評価していきます。






## 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。大規模災害等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の策定や防災・減災に取り組んでいます。

また、感染症に対しても、新型コロナウイルスでは社内ガイドラインを順次適用しつつ、在宅勤務の拡充や勤務シフトの運用見直し等により、感染予防と事業継続の両立を図っており、引き続き対応実績を検証して、感染症の発生に備えてまいります。

 [新型コロナウイルスへの対応 ⇒ P.85](#)

### 事業継続計画(Business Continuity Plan:BCP)に関する主な取り組み

部門毎にBCPを策定し、初動体制や復旧手順を定めています。

#### IT部門

災害時の事業継続のために、ITシステムの被害の最小化と復旧スピードの短縮を図る活動を継続して実施しています。

被害の最小化については、インターネット基盤・業務システムの稼動環境を堅牢性の高いデータセンターに順次移設しています。復旧スピードの短縮化については、バックアップのクラウド化により被害の無い環境でシステム復旧・立ち上げができるように順次対応しています。

国内グループにおいてもシステムの統合化により、共通の対策レベルとなるよう順次統合サーバ基盤への統合を予定しています。

また、有事の際に確実に対応できるよう、より具体的・実践的な教育・訓練を定期的に行っています。

#### 調達部門

材料・部品などの重要購買品については、複数購買などの対策を進めています。当社製品の製造にあたり必要な材料・部品は多岐にわたるため、各お取引先さまと目的を共有し、サプライチェーン全体の取り組みを通じて、BCPに対応する体制を確保しています。

#### 事業部門

事業部毎のBCPで、主要製品の目標復旧時間を設定し、復旧チームの行動計画を策定して早期に復旧できる体制を構築しています。

#### BCP訓練の実施

被災時にいち早く事業が再開できるよう、毎年12月に訓練を実施しています。訓練では、主要事業の復旧計画の立案、復旧チームの編成、復旧活動の実働などをおこない、BCPの実効性向上を図っています。また、社内LANが使用できない状況を想定し、IP無線機を使用した対策本部との連絡や、インターネットでの情報共有の訓練も実施しています。



ドローンによる建屋診断訓練



緊急要員の集合訓練

### 防災・減災に関する主な取り組み

#### 全社防災訓練の実施

南海トラフ巨大地震を想定して、国内グループ合同の「全社防災訓練」を実施しています。避難訓練、従業員の安否確認、初期消火活動、施設・設備の被災状況確認等に取り組み、有事の早期復旧に備えています。

#### 風水害への対応

近年、気候変動により基大化する風水害に対しては、事業拠点地域のハザードマップを毎年定期点検し、必要に応じて対策を講じています。

#### 従業員に対する防災の啓発

従業員の災害対応力を高め、事業継続に寄与すべく、防災冊子『日特防災』を配付し、平時から災害時の行動指針を啓発しています。



2次避難訓練



担架搬送訓練

## 情報セキュリティ

### 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づけ、これを適正に保護し、有効活用をすることで事業の健全な維持・発展を目指します。

#### 行動指針

- お客さまからお預かりした情報、当社グループが保有するノウハウや知的財産、および個人情報等を含めたすべての情報資産を保護・管理する規程を定め、体制と責任を明確化します。
- 情報セキュリティに関する法令、規則等を遵守します。
- 情報資産を取り扱うすべての役員と従業員に対して、情報セキュリティの重要性および具体的な遵守事項の教育をおこないます。
- すべての情報資産に対する機密性・安定性の維持・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、被害を最小限に留めるとともに再発防止策を講じます。

### 推進体制

情報セキュリティの最高責任者を情報システム部担当役員として、情報セキュリティの確保を図っています。また、経営から現場までが一体となって情報セキュリティマネジメントの有効性を高め、当社グループの情報資産に対するセキュリティリスクを低減するため、最高情報セキュリティ責任者を委員長とする情報セキュリティ委員会を設置しています。全社的な情報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きます。

機密管理の分野においては、機密情報管理や個人情報保護に関するリスクを捉えて低減する推進組織として、リスクマネジメント委員会の傘下に機密管理分科会を設けています。

### セキュリティ対策

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ます。

昨今のサイバー攻撃による被害増加に伴い、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。

事前の防御だけでなく、事後の対応も含めた両輪で、レベルや成熟度の向上に努めています。

### 機密管理

機密管理分科会では、制定した機密管理ルールに基づいて、全社的な機密管理実施状況の点検を毎年おこなっています。点検では、自己点検に加えて部門間で相互に点検を実施する方式を採用するとともに、情報社会の進歩に応じて点検項目を見直すことで、チェック機能の強化を図っています。

また、社内で取り扱う機密情報だけでなく、モバイルパソコンやクラウドサービスの利用手順など、社外に持ち出す機密情報の漏洩防止のためのルールを定め、その遵守状況を確認しています。

### 個人情報の保護

欧州一般データ保護規則(GDPR)をはじめとして世界的に個人情報の保護強化が進んでおり、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適正な保護、管理、取り扱いを徹底しています。

## 新型コロナウイルスへの対応

世界中で感染が拡大する新型コロナウイルスに対して、グループ従業員および当社グループに関わるすべての人々の安全確保と健康維持を最優先して対策に取り組んでいます。

### グローバルでの対応

当社グループは世界中に拠点がありますが、国・地域によって感染拡大状況やロックダウンをはじめとする規制状況が異なることから、スピーディかつ的確な対策をおこなうため、各拠点での対応を優先として対策に取り組んでいます。各拠点の稼働や感染の状況などの情報は本社に集約し、必要に応じて支援対応にあたっています。

### 日本での感染拡大防止の取り組み

2020年1月中旬に日本で初めての感染者が確認され、警戒感が広がりました。その後も新規感染が続いたことから、1月29日に日本政府が対策本部を設定したのとほぼ同時に、当社では、社長を本部長、経営戦略本部長、経営管理本部長等をメンバーとする新型コロナ対策本部を立ち上げ、それ以降、さまざまな感染防止対策を実施しています。

#### 勤務体制

##### 在宅勤務を積極推奨

以前から在宅勤務制度はありましたが、感染拡大に対応するため、従来は対象外だった短時間勤務者や雇用継続者も含めて、業務上可能な従業員は在宅勤務を積極推奨しています。

2020年4月から5月は、在宅勤務が可能な業務は在宅勤務を原則とし、連日、対象業務の人員の5～6割が在宅勤務を実施しました。

##### 時差勤務の推奨

通勤時の密集を避けるため、時差勤務を推奨しています。

##### 自家用車での通勤を暫定的に許可

公共交通機関で通勤する従業員の感染リスクを減らすため、暫定的に自家用車での通勤を許可しました。

#### 健康管理

##### 消毒・換気・マスク着用等を実施

こまめな手洗い、消毒、換気を励行しています。また、マスクの着用を強く推奨しています。

##### 職場状況を毎日確認

毎日、全職場で、かぜ症状がある従業員や感染の疑いがある従業員の有無などを把握し、職場感染の兆候がないか確認しています。

##### 海外からの帰国者の対応

国の方針に従って対応するとともに、健康観察結果に問題がなく、産業医が許可した場合に入門可としています。

#### 業務、出張、会議など

##### 出張の原則禁止

当初は感染が拡大している国・地域への渡航を制限していましたが、日本でも感染が拡大したため、2020年4月から6月は、工場間の移動も含めて全面的に出張を禁止しました。

##### 会議、研修等は原則オンラインで実施

三密を避けるため、会議や研修はオンラインでの実施を推奨しています。社外の方との面談にもオンラインを活用しています。

##### サテライトオフィスの設置(分散勤務)

オフィスでの密集を避けるため、2020年4月から5月にかけて、講堂や会議室をサテライトオフィスとして利用しました。

##### 食堂での着席間隔の確保

食堂のシフトを増やして1シフトあたりの人数を減らすとともに、着席可能な座席数を半減させ、対面にならないようにしています。また、食事中の会話は控えるようにしています。

従業員の安全と健康を最優先して、いかに従業員が感染しないようにするかを中心に考えて取り組んでいます。特に働き方という観点で、在宅勤務を推進し、どうしても出社が必要な場合には分散勤務や時差出勤などの特別対応の取り組みも適用しました。

今後も状況を見ながら、適切な対応をおこなっていきます。

経営管理本部長 磯部 謙二

### 感染者、濃厚接触者への対応

従業員本人や同居者に感染者が発生した場合に的確な行動がとれるよう、感染時の指針をフローチャート化して従業員に明示しています。

#### 主な内容

- 感染者は出社可能な診断があるまで出社禁止
- 濃厚接触により感染が疑われる従業員は自宅待機
- 濃厚接触者は感染者と最後の接触後14日間の自宅待機

### ステークホルダーの皆さまへの配慮

株主・投資家の皆さま、お客さま、お取引先さまをはじめとするステークホルダーの皆さまの安全を考えて、会議や面談を積極的にオンラインで実施しています。また、多数の方にご来場いただく各種イベントは、市中の感染状況を鑑みて中止・延期を判断しています。

### 感染の再拡大および新たな感染症に備えて

新型コロナウイルスの感染拡大に対して、十分に対応できた点がある一方、新たな感染症に備えて策定していたガイドラインが新型コロナウイルス対応の実情に合わなかった課題がありました。また、感染拡大防止のために在宅勤務を積極推奨しましたが、多数の従業員が在宅で勤務するためのIT環境が十分ではなく、追加整備が必要となりました。今後、ガイドラインの見直し等を進め、感染の再拡大や新たな感染症に備えます。

### 社会の一員としての取り組み

新型コロナウイルス対策活動の支援として、社会の皆さまに向けた貢献活動にも取り組んでいます。

#### 医療機関にマスクと自社製アイシールドを提供しました

当社で備蓄しているマスクのうち、これまでに約5万2,000枚を当社グループの拠点がある地域の医療機関を中心に無償提供しました。また、保有する3Dプリンター、射出成形機を活用して自社内でアイシールドを制作し、必要としている医療機関に無償提供しました。



#### 「知的財産に関する新型コロナウイルス感染症対策支援宣言」に賛同しました

当社は、新型コロナウイルス感染症対策支援のため、本宣言により、新型コロナウイルス感染症の診断、予防、封じ込めおよび治療をはじめとする、新型コロナウイルス感染症のまん延終結を目的とした行為に対しては、一切の対価や補償を求めることなく、当社が保有する知的財産権(特許権、実用新案権、意匠権、著作権)の権利行使を一定期間おこなわないこととしました。

知的財産に関する新型コロナウイルス感染症対策支援宣言Webサイト

▶ <https://www.gckyo.com/covid19>









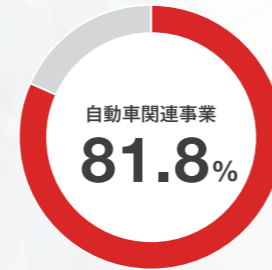
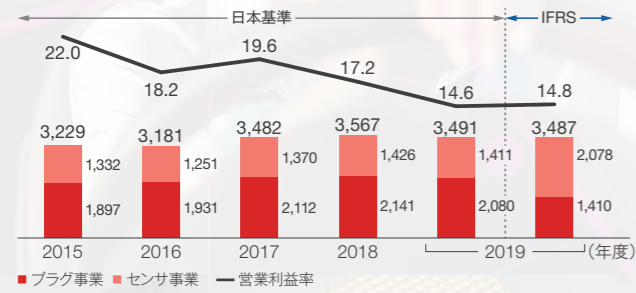
## 2019年度 自動車関連事業

売上収益 **3,487** 億円

営業利益 **517** 億円

売上収益(億円)/営業利益率(%)

売上収益構成比率



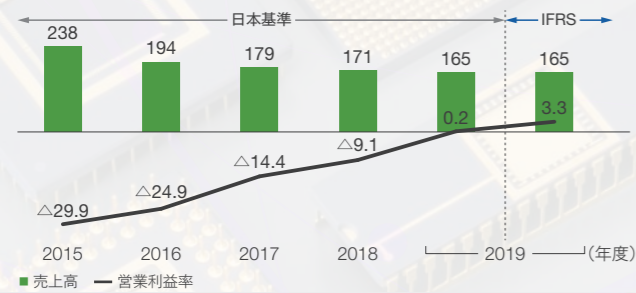
## 2019年度 テクニカルセラミックス関連事業 半導体関連事業

売上収益 **165** 億円

営業利益 **5** 億円

売上収益(億円)/営業利益率(%)

売上収益構成比率



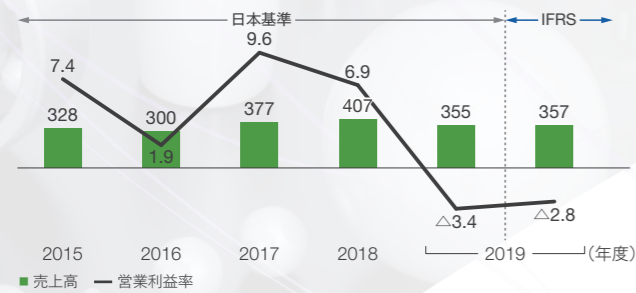
## 2019年度 テクニカルセラミックス関連事業 セラミック関連事業

売上収益 **357** 億円

営業利益 **△10** 億円

売上収益(億円)/営業利益率(%)

売上収益構成比率

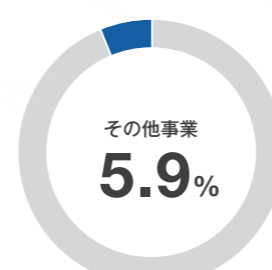


## 2019年度 その他事業

売上収益 **251** 億円

売上収益構成比率

営業利益 **△28** 億円



# 事業戦略

2019年度の各事業の業績および中期での展望をご説明します。

## CONTENTS

- 91 自動車関連事業 プラグ事業
- 93 自動車関連事業 センサ事業
- 95 テクニカルセラミックス関連事業
- 97 その他事業

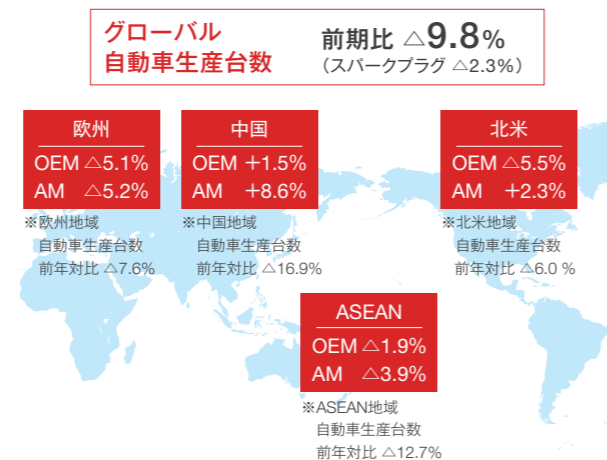


## 当期の概況

売上収益は、上半期に米中貿易摩擦による市場の減速、第4四半期からは新型コロナウイルス感染拡大の影響により、中国市場を中心に停滞したものの、為替影響を除けば前期比で増収となりました。北米の補修用市場での販売好調と第3四半期までの中国市場での拡販が進んだことが背景です。

自動車生産台数がグローバルで前期比9.8%減と市場環境は悪化したものの、当社のスパークプラグ販売数量は、前期比2.3%減と市場を上回る結果となりました。特に、中国市場において、OEMは1.5%増、補修用は8.6%増と、販売ネットワークの拡充や、当社ブランドの浸透活動が販売数量増加につながりました。

### スパークプラグの地域別販売数量

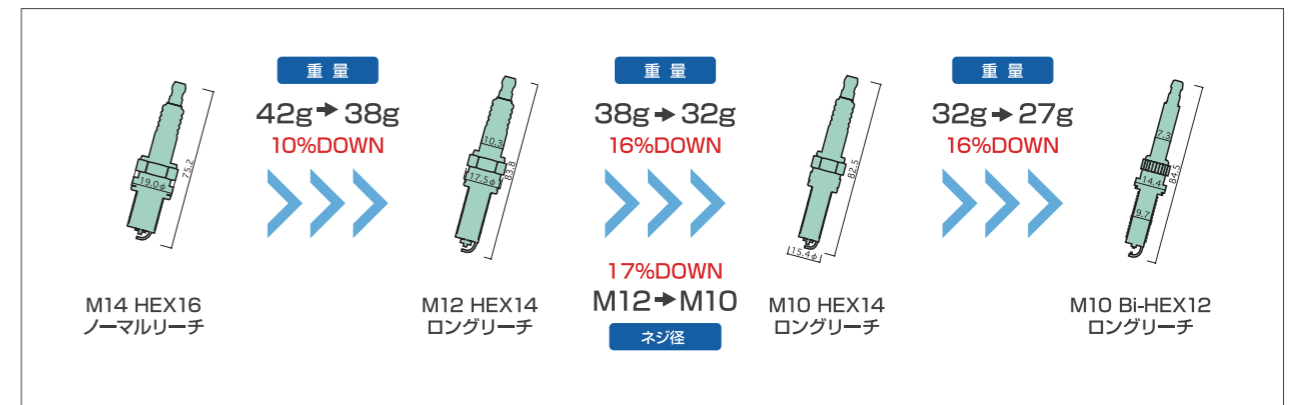


## 事業の強み

### 高度な技術要請への対応

環境への配慮から、自動車の低燃費・低工ミッション、エンジンルームのスペース確保を実現するためのエンジンのダウンサイジング化が近年のトレンドとなっています。これに伴い、エンジンに取り付けられるスパークプラグにおいても小径長尺化が求められています。スパークプラグの絶縁体部分はセラミックスでできていますが、セラミックスを薄く成形するには高い技術が必要で、開発には時間もかかります。

当社は、セラミックスの材料開発から製造まで一貫しておこなっているため、市場に求められる高い性能・仕



スパークプラグの小型化の変遷

様にも細かく対応することが可能です。また、ほぼすべての自動車メーカーと取引があることで、最先端の技術トレンドをつかむことができ、市場の要求に基づいた技術開発をおこなっています。

### 各地に広がる販売網

スパークプラグは消耗品であり、定期的な交換が不可欠です。当社は、世界21か国に製造・販売拠点を置き、独自の販売ルートを構築してきました。現地での技術サポートもおこないながら、世界の補修市場のニーズに応えています。高い技術力と信頼性から、スパークプラグで世界トップ・シェアを獲得しています。

## 事業を取り巻くリスクと機会

100年に一度の変革期を迎える自動車業界において、自動車メーカー各社がEV(電気自動車)の開発を進めています。5~10年といった中期の視点においては、EV化による影響は少ないと予想されるものの、将来的に車両の総数に対して内燃機関のみの車両が占める割合が減少することについて課題として認識しています。

中期的には、内燃機関を有する車両の販売台数は今後も好調に推移する見通しで、スパークプラグの需要は右肩上がりの状況です。また、当社のスパークプラグの販売数量のうち約75%は補修用途ですが、内燃機関を有する車両の保有台数も引き続き伸びることが予想されます。当社は、世界シェアトップメーカーとして、今後も市

場で安定的に供給していく責任があると考えています。環境規制が厳しさを増す中で、高性能の貴金属プラグに対する需要が強まり、要求性能も高まっています。将来需要に対応した高性能プラグの技術開発を推し進め、高付加価値製品へ戦略的に投資をおこなっていくことで、市場の要求に応え続けます。

## 今後の見通し

新型コロナウイルス感染拡大により、自動車メーカーでは世界的に生産停止や減産を余儀なくされ、当社グループもその影響を受けています。これらの生産調整が続く間は、新車組付用スパークプラグの売上が大きく影響を受けます。中国市場は比較的早く回復し、北米や欧州では新型コロナウイルスの発生時期や政策の時間的ズレがあるものの、中国と同様に回復すると考えられます。

生産体制については、2020年度までの5年間でスパークプラグの年間生産数量を約20%増産する目標を掲げており、達成する見込みです。今後の設備投資については、需要の戻りを鑑みながら、増産計画の見直しをおこなうものの、高付加価値の貴金属プラグへ注力していく方針には変わりありません。

今回の新型コロナウイルスは、自動車産業の変化が進む大きな契機となる可能性があるため、短期的のみならず中長期的な視点で、自動車産業に関わる情報の収集・分析に努め、事業計画に反映してまいります。

# プラグ事業

エンジンの燃焼室に取り付けられ、ガソリンと空気の混合気に電氣的に点火する「ライター」の役割をするスパークプラグ。急激な温度変化と圧力変化、高電圧下にさらされる過酷な使用環境下において、熱伝導性、機械的強度、耐絶縁性が求められる部品です。



## 当期の概況

スパークプラグと同様、自動車生産台数の減少で市場環境は悪化しています。しかし、当社の排ガス用酸素センサの販売数量は、北米で前期比6.8%減と落ち込んだものの、中国、欧州、ASEANの各地域において販売数量は増加しており、全体で2.5%の増加となりました。製品別では、全領域空燃比センサが欧州と中国で大きく伸びており、特に中国では国6規制の導入により、酸素センサから全領域空燃比センサの採用へとシフトが進んでいます。2輪用酸素センサはインドの排ガス規制のBS6導入により、需要が増加しました。このように、製品別の販売数量は、環境規制強化による需要の増加と当社シェアの上昇により、2輪用酸素センサ、全領域空燃比センサ、NOxセンサでそれぞれ前期を上回る販売数量となりました。その結果、為替影響を除けば前期比で売上収益増収となりました。

一方で、営業利益については、円高による影響と減価償却費の負担増によりプラグも含めた自動車関連事業において減益となりました。

### 排ガス用センサの地域別販売数量実績

地域	2019年度実績(前期比)
北米	△6.8%
中国	+10.5%
欧州	+9.4%
ASEAN	+0.6%
全体	+2.5%

### センサの製品別販売数量実績

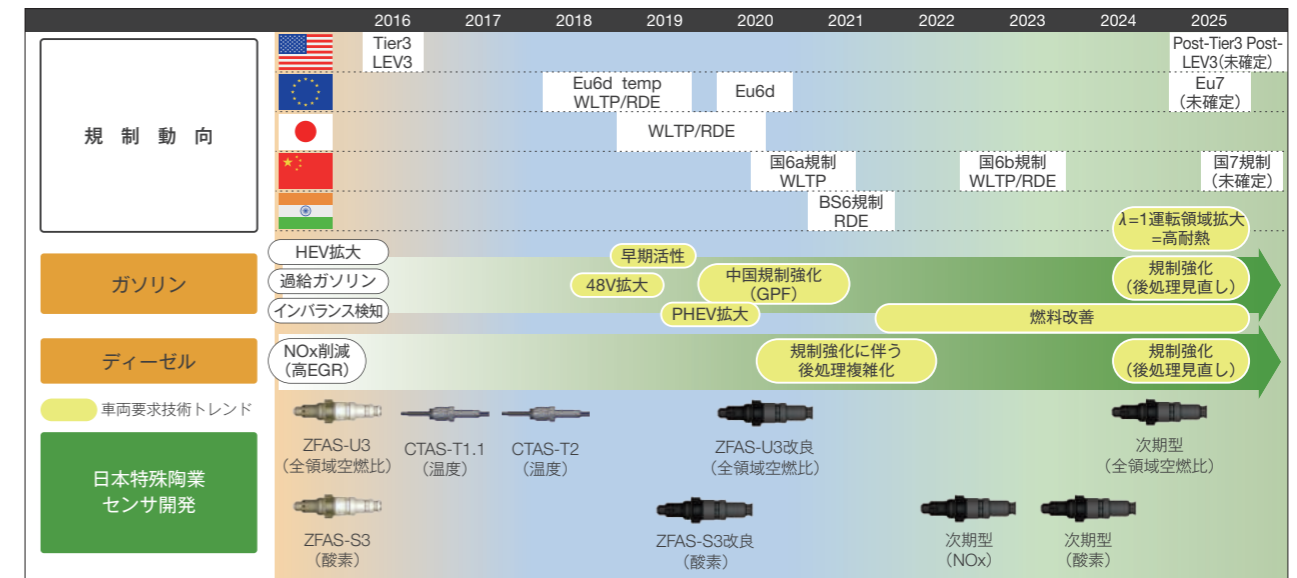
製品	2019年度実績(前期比)
酸素センサ 4輪	△11.1%
酸素センサ 2輪	+32.4%
全領域空燃比センサ	+24.3%
温度センサ	△16.3%
ノックセンサ	△2.5%
NOxセンサ	+6.8%

## 事業の強み

### 排ガス用センサの需要の高まり

1990年代以降、欧米を中心とする先進国において、排ガス規制が導入されて以降、近年は新興国においても規制が強化され、世界的に規制強化の波は広がっています。また、規制の対象は四輪車から二輪車へと拡大し、排気ガスをコントロールするセンサの需要は飛躍的に高

## 規制動向と要素技術、対応製品



まっています。さらに、規制に対応できるよう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。

### 厳しい規制に対応できる技術力

当社は検知素子であるセラミックスの技術開発において優位性があり、中でもセンサの早期活性においては、自動車メーカーから高い評価をいただいています。酸素センサはエンジン始動後、短時間で活性化することが求められますが、わずか5秒という活性時間の実現によって、厳しい排ガス規制に対応しています。求められる性能を満たした製品を開発し、タイムリーに市場に投入することが、当社の強みです。

## 事業を取り巻くリスクと機会

近年、先進国、新興国ともに排ガス規制の高まりを受け、自動車メーカーからはより高付加価値な排ガス用センサが求められています。特に中国・インドでは環境規制レベルが上がっており、四輪車、二輪車ともに排ガス用センサの需要が急増してきました。自動車のEV化に伴い、内燃機関搭載車の需要が減少することでセンサの数量成長が鈍化することはリスクであると認識している一方で、世界的

な排ガス規制の強化をうけて、今後、数量が伸びると想定している全領域空燃比センサやNOxセンサ、二輪車向け酸素センサの事業拡大は機会であると考えています。

排ガス規制は今後も厳しくなることが予想され、これに対しては技術力で応えていくとともに、今後もより厳くなる排ガス規制に注視しながら高付加価値製品への投資を進めていき、「CO<sub>2</sub>排出量削減」を通じて環境課題への貢献をしていきます。

## 今後の見通し

新型コロナウイルス感染拡大による自動車メーカーの生産調整は今後の売上・利益に大きな影響を与えます。プラグのOEMと同様、センサにおいても工場の稼働再開に伴って販売面も回復の見込みではあるものの、新型コロナウイルスからの回復という観点では、今年中は影響を受けると想定しています。

生産面では、生産効率を上げるべく、今後は主要拠点となる中国、インド、タイの生産能力を強化していくほか、海外移管も積極的に進めていきます。また同時にラインの整流化や工場レイアウトの再構築、ロボットの活用などを通して省人化を進め、原価低減に努めていきます。

今後も技術力による高い信頼性を背景に、排ガス規制対応製品の数量増加とシェア拡大を継続し、同時並行で新規事業創出に向け、新設されたイノベーション推進本部へのリソース投入も進めていきます。

# センサ事業

自動車の排気ガスのクリーン化のためには、排気ガスの酸素濃度や温度など、自動車のさまざまな状況を把握しフィードバック制御することが重要です。当社はセラミックスの特性をいかした各種のセンサを開発し、排出ガスのクリーン化に貢献しています。



# 03 テクニカル セラミックス 関連事業

耐熱性、耐食性、電気絶縁性など、セラミックスの持つ特性をいかし、産業や暮らしを豊かにする製品を開発しています。今後も長年培ってきた材料・プロセス技術を活用し、新しい時代に必要とされる付加価値の高い製品をお届けします。

## 半導体関連事業

### 当期の概況

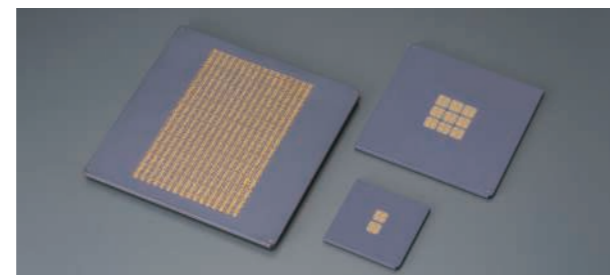
第7次中期経営計画初年度の2016年度より、リーマンショック以降赤字が続いていた半導体関連事業の再生に向け、「独立事業子会社化」「外部経営人財の招聘」「製品の選択と集中」「生産拠点の見直し」の施策を進めてきました。固定費の圧縮により、目標であった2019年度での通期黒字化を予定通り達成しました。

### 事業の強み

当社は、高い製造技術・精度と厳格な品質管理により、高品質の製品を提供しています。複雑な3次元構造、キャビティ構造、単層から多積層構造まで対応可能であること、さらに電解・無電解・金・銀・銅といった豊富なめっきオプション、少量・短納期対応などに強みを持っています。また、ICチップ設計後から、お客さまのご使用方法および基本要件をベースにセラミックパッケージの構造/デザインを、個別にご提案することが可能です。

### 今後の見通し

通期での黒字を達成した後は、「生き残り施策」からトップラインを生み出す「勝ち残り施策」にシフトします。具体的には、当社の技術的な強みをいかした競争優位性のあるSTF用等の売上構成を増やしていくことで、スマートフォン用パッケージに頼らない事業構造の構築を目指していきます。また、今後の市場成長が期待される5G等通信領域への技術開発を進めていきます。



フローカード用基板

## SPE事業

### 当期の概況

売上収益は、2019年度下期以降に回復の見込みだったものの、半導体製造装置市場の減速に伴い、中間決算で下方修正をおこないました。2019年度はほぼ想定通りの結果となりました。

営業利益については、最先端プロセスに新規採用されるセラミック製品の売上寄与もありましたが、その他セグメントは売上減少や製品構成悪化の影響により、前期比で減益となりました。

### 事業の強み

半導体製造装置向けの静電チャックやセラミック部品には今後、「表面温度の均一」や「低パーティクル」が求められます。当社の静電チャックは、半導体関連事業で培った、シート積層技術で製造をしています。この技術は、配線ピッチの狭い半導体の製造において、非常に重要な技術となります。また、加工の最終段階においてパーティクルを除去する処理技術も重要です。今後はこれらの技術力を背景に、半導体製造装置メーカーに対してさらなるアプローチを図っていきます。



静電チャック

### 今後の見通し

2020年以降、5GやAIおよびIoTなど、半導体の増加で市場が回復し、SPE事業も大幅に収益性が改善する計画です。しかしながら、当社においてはこうした将来的な半導体需要の増加を見据え、静電チャックの能力増強を実施してきたため、2019年度は減価償却費負担の増加により、収益が悪化しました。SPE事業については、「品質強化と生産体制の安定化」、「新規需要を見据えた開発と受注獲得」などに取り組むことで、きたるべき旺盛な需要をしっかりと取り込めるよう準備していきます。

## 機械工具事業

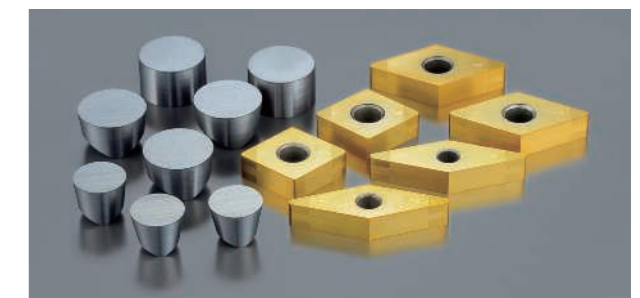
### 当期の概況

売上収益は、航空機向け製品の拡販が進むも、世界的な自動車不況による販売の落ち込みをカバーできず、前期比で減収となりました。

営業利益は、円高による影響や売上収益減少の影響により、前期比減益となりました。

### 事業の強み

金属加工に用いられるセラミック製切削工具で長年にわたり高いシェアを維持しています。航空機エンジンに最適なBIDEMICS工具有、その高い生産性が評価され、多くのユーザーから採用されています。



BIDEMICS

## 産業セラミック事業

### 当期の概況

売上収益は、圧電製品の医療量振動子が堅調に推移したものの他製品群が落ち込み、前期比で減収、営業利益についても前期比で減益となりました。

### 事業の強み

産業用セラミックス事業は、素材開発から製造まで一貫しておこなっており、窒化珪素球の提供や圧電特性をいかした素子から振動子まで、お客さまから求められる要求に細かく対応することができます。



# 04 その他事業

売上の80%以上をスパークプラグや酸素センサといった自動車関連事業が占める当社にとって、長期的なポートフォリオの多様化を目指すために新規事業を創出することは重要な経営課題の1つです。当社はこれまで培ってきた強みをいかし、新しい領域の取り組みを進めています。

## メディカル事業

### 今後の方向性

当社はプラグ・センサで培ったセラミックス技術やセンシング技術を応用し、インプラント事業とヘルスケア事業を展開しています。インプラント事業においては、骨の欠損部に補填する人工骨およびその関連製品を開発、製品化してきました。今後はセラミック製人工骨以外の整形インプラントにも事業を拡大していき、事業成長を図っていきます。ヘルスケア事業においては、慢性閉塞性肺疾患(COPD)などの酸素を十分に取り込むことができない呼吸不全の患者さま向けに酸素濃縮装置の製造販売をしています。2018年12月には米国Chartグループ内の酸素濃縮装置関連会社であるCAIRE社の株式を取得し、販路を海外に拡大させてきました。CAIRE社には携帯型・可搬型・定置型の酸素濃縮装置がフルラインアップされており、同社との協業によりさらなる事業展開を考えております。将来的には当社のセンシング技術を活用し、医療やその他の産業で価値貢献できる製品の開発もしていきたいと考えています。

### 課題

医療分野は日本だけでなく米国や欧州、また中国においても近年高齢化が進んでおり、市場として大きな可能性があります。呼吸器疾患問題は特に中国とインドにおいて顕著であり、大きな市場であると認識しています。しかし、医療分野では薬事の承認・認証を得るために時間を要するため、この時間をいかに短縮し、早期に製品を上市するかが課題となります。そこで、ヘルスケア事業においてはCAIRE社の株式を取得し販路を海外に拡げましたが、今後はインプラント事業においても海外企業との業務提携などにより、事業を拡大していきたいと考えています。また、製品ラインアップを充実させることも課題です。今まで培ってきたセンシング技術を応用したテーマの発掘や、新たなニーズやシーズの見極めをおこない、新製品の開発に取り組んでいきます。



バイオセラミックス

## 燃料電池事業

### 今後の方向性

当社は、スパークプラグ、車載用酸素センサや、半導体パッケージの製造技術(積層技術、金属とセラミックスの接合技術)など、過去から培ってきたノウハウを集結させ、1999年からSOFC(固体酸化物形燃料電池)を開発しています。SOFCは発電効率が他の燃料電池と比較して高く、二酸化炭素などの温室効果ガスの削減効果が高いため、クリーンなエネルギー源の一つとして期待されています。また、化学反応の際に発生する熱は給湯に活用することもできます。現在の水素・燃料電池関連の市場は小規模ですが、2030年に向けて大きく市場が拡大することが予想されています。中でも当社グループが取り組んでいる定置用燃料電池は、今後も安定的な市場成長が期待されています。燃料電池分野でセルスタックを産業用・業務用・家庭用のフルラインアップで提供することで、総合セルスタックメーカーを目指し、製品の実用化に向けて注力しています。

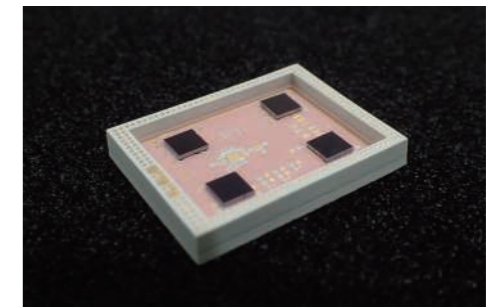
### 課題

水素と酸素の化学反応で電気をつくるため、クリーンで、小型化も可能な発電システムとして将来の普及が期待されている燃料電池ですが、現状ではコスト面と耐久性に課題があります。技術一つひとつの精度を上げ、発電

効率をより高めて、低コスト化を実現することが今後の目標です。セラミックス発電技術による燃料電池の普及によって、より環境に貢献できるよう開発を進めます。

## 5G製品

当社は、2025年ごろに本格運用が開始されるミリ波帯(28GHz帯)を使用した5G通信、またその後の次世代(Beyond 5G・6G)通信ビジネスへの参入に向けて、製品開発に取り組んでいます。当社のコア技術であるシートラミネート技術とセラミックス材料開発技術・高周波設計技術を融合させ、携帯電話や車載機器といった移動体通信用途をはじめとして、データ通信・処理を陰で支える基地局・光通信・衛星通信といった通信インフラ用途、また工場や農場などの限られたエリアでデータ通信をおこなうローカル5G用途を主要な市場として考えています。



5G ミリ波向けアンテナモジュール

## TOPICS

### 森村SOFCテクノロジー(株)が事業開始

2019年12月に、(株)ノリタケカンパニーリミテド、TOTO(株)、日本ガイシ(株)および当社の4社による合弁会社「森村SOFCテクノロジー(株)」が事業を開始し、これまで4社が培ってきたSOFCに関する技術・ノウハウ等を持ち寄り、各社が有する経営資源を融合することで早急な商品化の実現を目指しています。

📖 森村グループについて ⇒ P.17

### CECYLLS(株)を設立

2020年1月に、三菱パワー社\*と当社による合弁会社「CECYLLS(株)」を設立しました。三菱パワー社の長寿命、熱利用が可能な円筒セルスタック設計技術と、当社が保有するセラミックスの量産技術を融合し、高品質な円筒セルスタックを量産・販売してまいります。

\*三菱日立パワーシステムズ(株)→三菱パワー(株)に社名変更(2020年9月1日)

MORIMURA  
SOFC

CECYLLS



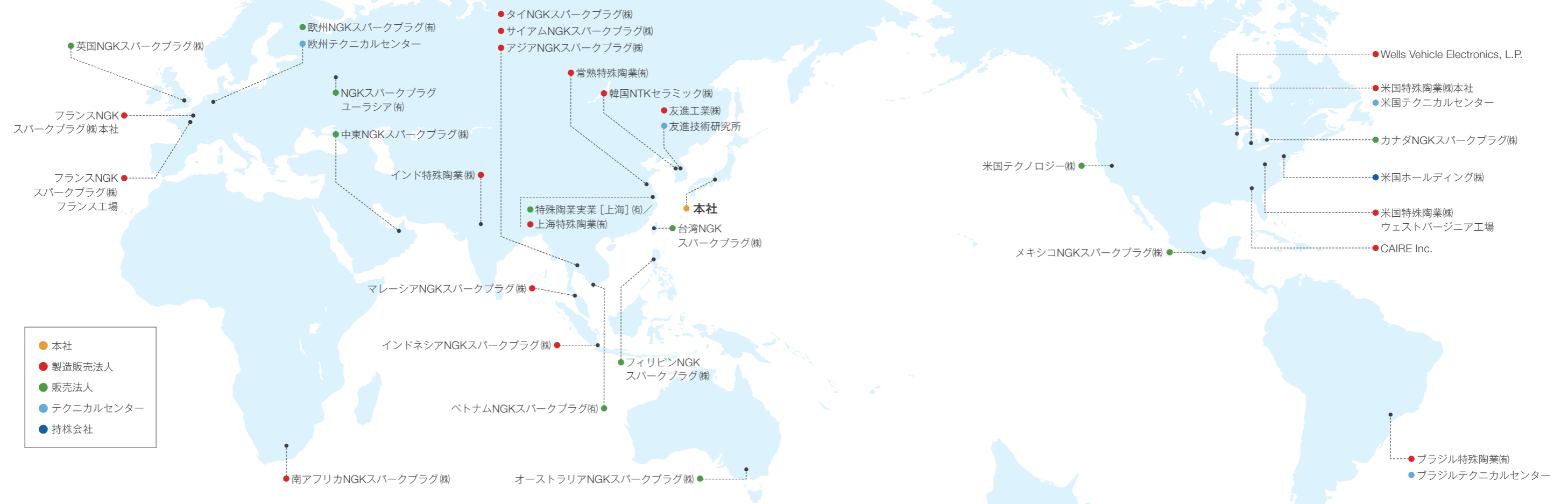
# 11年財務サマリー

	← 日本基準 →											← IFRS →	
(年度)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019	
売上収益	243,914	269,232	284,746	302,798	329,758	347,636	383,272	372,919	409,912	425,013	<b>426,207</b>	<b>426,073</b>	
営業利益又は営業損失(△)	10,683	28,770	24,478	23,754	51,661	62,196	66,284	53,595	67,279	58,385	<b>46,444</b>	<b>48,447</b>	
経常利益又は経常損失(△)	10,758	27,379	23,740	27,674	54,960	67,907	64,483	55,559	69,094	59,258	<b>44,249</b>	—	
親会社の所有者に帰属する当期利益又は当期損失(△)	13,509	23,680	25,524	20,909	32,704	36,753	30,815	25,602	44,335	42,638	<b>30,116</b>	<b>33,698</b>	
設備投資額	10,977	8,767	14,004	24,012	41,034	36,372	45,339	36,328	37,591	56,587	<b>48,771</b>	<b>51,004</b>	
減価償却費	18,825	16,646	15,438	12,798	11,567	13,337	16,834	19,601	20,920	23,979	<b>30,186</b>	<b>31,952</b>	
研究開発費	13,907	15,763	16,036	17,100	19,400	21,337	23,123	23,416	25,283	28,072	<b>28,797</b>	<b>28,315</b>	
営業キャッシュ・フロー	34,255	35,398	21,079	26,194	54,697	36,593	56,465	49,764	65,707	43,704	<b>57,285</b>	<b>59,787</b>	
投資キャッシュ・フロー	△17,270	△20,412	△15,850	△15,442	△61,148	△12,865	△82,331	△53,410	△26,422	△48,380	<b>52,325</b>	△ <b>52,926</b>	
フリー・キャッシュ・フロー	27,834	30,684	8,507	8,456	3,541	13,995	△25,866	6,335	29,636	△21,356	<b>2,704</b>	<b>4,627</b>	
支払い配当金	1,198	3,594	4,789	4,788	5,223	7,181	8,487	9,055	10,823	14,601	<b>14,601</b>	<b>14,435</b>	
資本合計	207,006	218,159	235,613	268,309	302,793	343,380	341,044	354,710	388,115	401,505	<b>389,795</b>	<b>399,737</b>	
資産合計	331,476	337,318	340,295	366,489	458,148	485,497	526,103	563,801	599,972	629,417	<b>641,300</b>	<b>663,374</b>	
有利子負債	39,814	36,697	37,399	27,418	57,339	46,153	80,212	99,275	98,115	110,755	<b>147,393</b>	<b>152,946</b>	
												(単位:円)	
1株当たり当期利益又は1株当たり当期損失(△)	62.01	108.71	117.25	96.06	150.26	168.88	141.60	119.44	209.37	204.74	<b>145.72</b>	<b>163.06</b>	
1株当たり親会社所有者帰属持分	942.41	994.36	1,075.24	1,223.41	1,381.38	1,566.80	1,557.16	1,660.06	1,837.46	1,917.04	<b>1,897.79</b>	<b>1,946.10</b>	
1株当たり配当金	11.00	22.00	22.00	22.00	28.00	36.00	42.00	42.00	60.00	70.00	<b>70.00</b>	<b>70.00</b>	
営業利益率(%)	4.4	10.7	8.6	7.8	15.7	17.9	17.3	14.4	16.4	13.7	<b>10.9</b>	<b>11.4</b>	
当期利益率(%)	5.5	8.8	9.0	6.9	9.9	10.6	8.0	6.9	10.8	10.0	<b>7.1</b>	<b>7.9</b>	
売上高総利益率(%)	21.0	27.4	25.1	24.2	32.6	35.8	35.6	33.0	34.6	33.8	<b>31.5</b>	<b>31.4</b>	
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)(%)	7.0	11.2	11.3	8.4	11.5	11.4	9.1	7.4	12.0	10.9	<b>7.7</b>	<b>8.4</b>	
総資産当期利益率(ROA)(%)	4.4	7.1	7.5	5.9	7.9	7.8	6.1	4.7	7.6	6.8	<b>4.7</b>	<b>5.1</b>	
投下資本利益率(ROIC)(%)	3.2	8.0	6.5	5.8	11.0	11.6	11.4	8.5	10.0	8.2	<b>6.2</b>	<b>6.2</b>	
親会社所有者帰属持分比率(%)	61.9	64.2	68.8	72.7	65.6	70.2	64.4	62.5	64.3	63.4	<b>60.2</b>	<b>59.7</b>	
総資産回転率(回)	0.8	0.8	0.8	0.9	0.8	0.7	0.8	0.7	0.7	0.7	<b>0.7</b>	<b>0.8</b>	
配当性向(%)	17.7	20.2	18.8	22.9	18.6	21.3	29.7	35.2	28.7	34.2	<b>48.0</b>	<b>42.9</b>	

# グローバルネットワーク

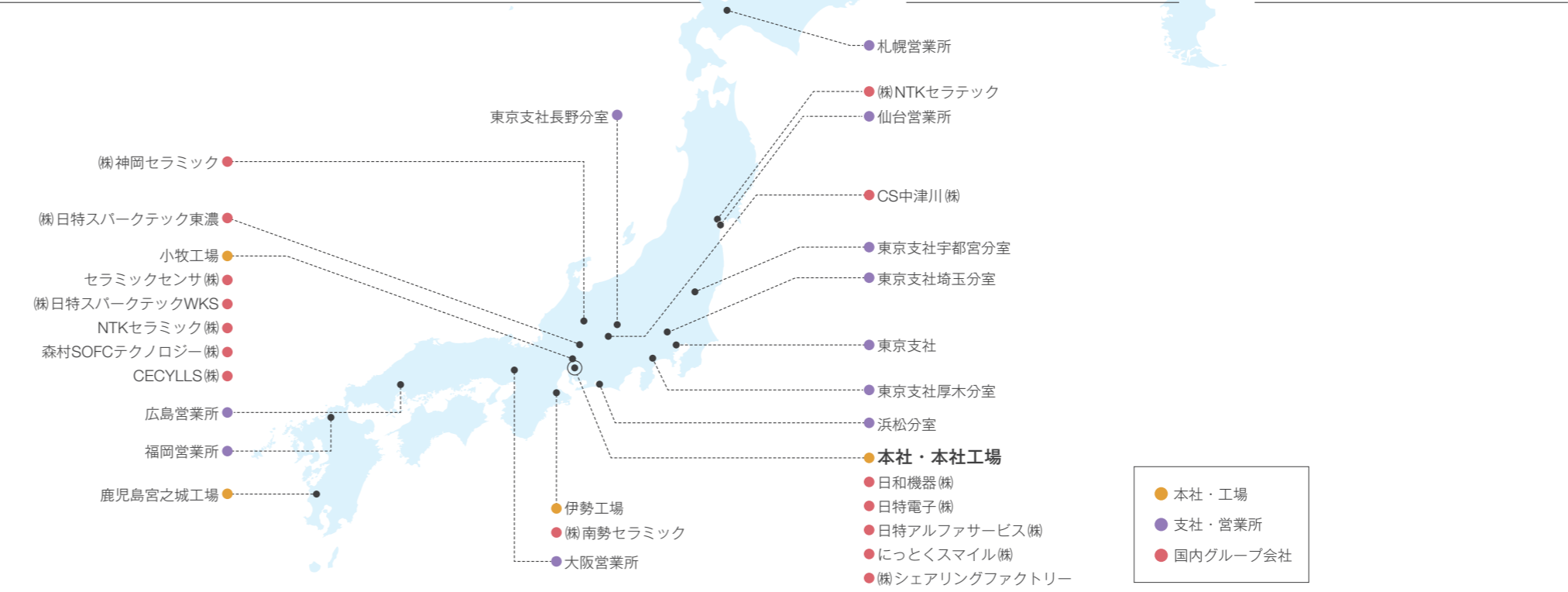
## Global Network

グローバルネットワーク (2020年3月31日現在)



## Domestic Network

国内ネットワーク (2020年3月31日現在)





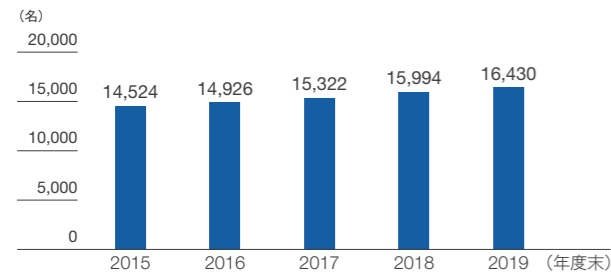
# 会社・株式情報 / 社会・環境情報検証報告書

## 会社概要 (2020年3月末時点)

### 日本特殊陶業株式会社

**本社** 〒467-8525 愛知県名古屋市長区瑞穂区高辻町14-18  
**創立** 1936年(昭和11年)10月  
**従業員数** 単体:5,883名  
 連結:16,430名

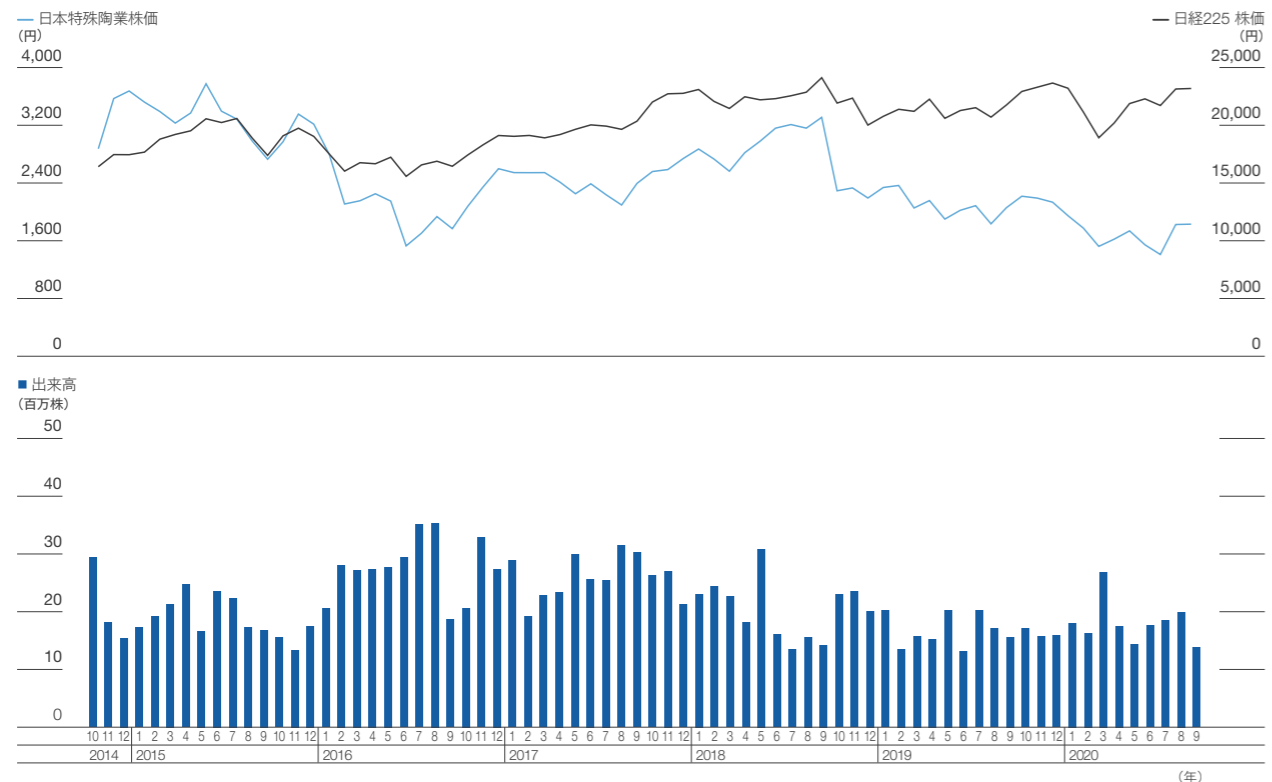
## 連結従業員数推移 (2020年3月末時点)



## 株式の状況 (2020年3月末時点)

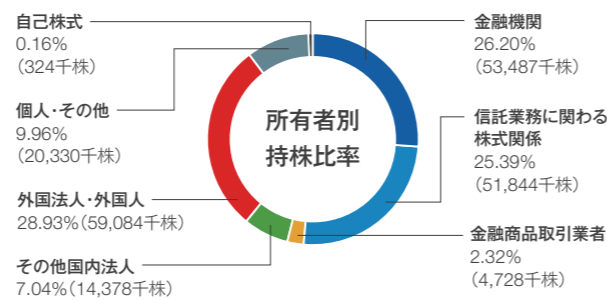
**資本金** 47,869百万円  
**発行可能な株式の総数** 390,000,000株  
**発行済株式の総数** 204,175,320株  
**上場証券取引所** 東京・名古屋(第一部)  
**株主名簿管理人** 三菱UFJ信託銀行株式会社  
**会計監査人** 有限責任 あずさ監査法人  
**株主数** 17,484名

## 株価 / 出来高推移 (2020年9月末時点)



※出来高はToSTNeT取引を除く。

## 所有者別持株比率 (2020年3月末時点)



## 大株主の状況 (2020年3月末時点)

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 (%)
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
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	16,298	7.99
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	8,136	3.99
全国共済農業協同組合連合会	7,964	3.90
株式会社三菱UFJ銀行	4,380	2.14
野村信託銀行株式会社 (投信口)	4,118	2.02
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 トヨタ自動車口	3,929	1.92
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9)	3,659	1.79
日本生命保険相互会社	3,563	1.74

※持株比率は自己株式を控除して計算しています。

## 社会・環境情報検証報告書



発行日: 2020年7月31日  
 第1811003922号

# 社会・環境情報検証報告書

## 日本特殊陶業株式会社 様

### 1. 検証の対象

一般財団法人日本品質保証機構(以下、「当機構」という。)は、日本特殊陶業株式会社が作成した「CSR データ算定書(2019年度実績)」(以下、「算定報告書」という。)が、同社により作成された「環境パフォーマンスデータ集計ルール標準(ESKW-027-1)」「災害度率算出標準(ZESAF-001)」「労働疾病度率算出標準」(以下、「同社算定ルール」という。)に準拠し、正確に測定、算出されていることについて第三者検証を行った。  
 検証の目的は、「算定報告書」の2019年度(2019年4月1日~2020年3月31日)の温室効果ガス排出量、エネルギー使用量、水使用量、廃棄物排出量、労働災害休業度率(従業員)、労働災害休業度率(派遣社員)並びに労働疾病度率(従業員)を客観的に評価し、同社の温室効果ガス排出量、エネルギー使用量、水使用量、廃棄物排出量、労働災害休業度率(従業員)、労働災害休業度率(派遣社員)並びに労働疾病度率(従業員)の算定の信頼性をより高めることにある。

### 2. 実施した検証の概要

当機構は、温室効果ガス排出量、エネルギー使用量については「ISO14064-3」、水使用量、廃棄物排出量、労働災害休業度率(従業員)、労働災害休業度率(派遣社員)並びに労働疾病度率(従業員)については「ISAE3000」に準拠して検証を実施した。本検証業務の対象活動範囲は温室効果ガス排出量については Scope1、2 のエネルギー起源の二酸化炭素排出量、水使用量、廃棄物排出量、労働災害休業度率(従業員)、労働災害休業度率(派遣社員)並びに労働疾病度率(従業員)であり、保証水準は「限定的保証水準」、重要性の量的判断基準はそれぞれの総量の5%とした。  
 また、本検証業務の対象組織範囲は温室効果ガス排出量、エネルギー使用量、水使用量、廃棄物排出量については、日本特殊陶業株式会社及びグループ会社の国内41拠点及び海外の26拠点であり、労働災害休業度率(従業員)、労働災害休業度率(派遣社員)並びに労働疾病度率(従業員)については、日本特殊陶業株式会社である。

現地検証では、日本特殊陶業株式会社の小牧工場、NTKセラミック株式会社の小牧工場及びCS中津川株式会社の3拠点を対象として、各拠点における算定対象範囲の確認、エネルギー使用量監視点・水使用量監視点・廃棄物発生量監視点の確認、算定・集計体制の確認、活動量データについて根拠資料との突き合わせを行った。なお、現地検証の対象とした拠点及び拠点数の決定は日本特殊陶業株式会社が実施した。算定ルールの確認及び労働災害休業度率(従業員)、労働災害休業度率(派遣社員)並びに労働疾病度率(従業員)に関する検証手続きは、日本特殊陶業株式会社本社において実施した。

### 3. 検証の結論

検証の対象とした、「算定報告書」の2019年度の温室効果ガス排出量、エネルギー使用量、水使用量、廃棄物排出量、労働災害休業度率(従業員)、労働災害休業度率(派遣社員)並びに労働疾病度率(従業員)において、「同社算定ルール」に準拠せず、正確に算定されていない事項は発見されなかった。

### 4. 留意事項

「算定報告書」の算定責任は日本特殊陶業株式会社にあり、温室効果ガス排出量、エネルギー使用量、水使用量、廃棄物排出量、労働災害休業度率(従業員)、労働災害休業度率(派遣社員)並びに労働疾病度率(従業員)の検証の結論に関する責任は当機構にある。日本特殊陶業株式会社と当機構の間には、特定の利害関係はない。

東京都千代田区神田須田町一丁目25番地

一般財団法人日本品質保証機構

理事 浅田純男

