

# 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/>

HRコミュニケーションカンパニー C・コミュニケーション部

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 2021

2021年3月期

# Our Value to Society

## 環境・エネルギー

無理なく、無駄のない  
エネルギー・環境社会へ

- センシング技術を利用し一次産業効率向上
- 再生エネルギーの安定供給



## モビリティ

手軽で、楽しく、  
便利な移動体社会へ

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



## 医療

身近で手軽に、世界中の人々に  
先端医療を提供できる社会へ

- 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診断・治療・予防機器やサービスの提供



## 情報通信

仮想と現実がつながる  
高速通信社会へ

- 高速通信を支えるインフラ部品の提供



## CONTENTS

# Introduction

## Our Value to Society

### 1 私たちの事業

私たちのものづくりの原点である「良品主義」「総員参加」の理念のもと、社会の発展のために挑戦し続けた歴史と、育てた事業を紹介します。

- 05 会長メッセージ
- 09 社長メッセージ

### 2 中長期の成長戦略

「2040 目指す姿」と、そのマイルストーンとなる「2030 長期経営計画 日特BX」達成のための新たな中期経営計画の戦略を説明します。

- 15 私たちの思い
- 17 森村グループ
- 19 価値創造のあゆみ
- 21 価値創造プロセス
- 23 育てた事業
- 25 積み上げた実績

- 29 日本特殊陶業グループのサステナビリティ
- 32 2030 長期経営計画 日特BX
- 35 リスク・機会とマテリアリティ
- 39 経営計画の振り返り

#### 新中期経営計画

- 41 新中期経営計画
- 45 財務担当役員による財務戦略解説
- 47 事業戦略
- 52 日本特殊陶業グループのイノベーション

### 3 価値創造の基盤

社会のサステナビリティ課題を当社は重要な経営課題として受け止めています。社会的課題に対応し、企業価値向上を目指す当社の経営基盤を説明します。

- 57 環境
- 59 気候変動への対応
- 63 グローバル人財マネジメント
- 67 人権の尊重
- 68 適正な調達
- 69 新型コロナウイルスへの対応
- 70 知的財産
- 71 リスクマネジメント
- 73 コンプライアンス
- 75 情報セキュリティ
- 76 ステークホルダーとの関係
- 77 コーポレート・ガバナンス
- 88 社外取締役対談

### 4 セグメントハイライト

2020年度の各事業の業績と施策、今後の展望について報告します。

- 93 自動車関連
- 95 セラミック
- 96 新規事業

### 5 財務・会社情報

当社の財務パフォーマンスおよび会社・株式情報について報告します。

- 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
- 105 社会・環境情報検証報告書
- 106 編集後記

#### 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。昨年、セラミックスをコアとしながらもセラミックスを超えた事業を展開し、自動車関連事業を中心とした事業ポートフォリオを転換することを大きな戦略テーマに、当社グループの「2040年に目指す姿」として、「これまでの延長線上にない変化」、そのビジョンとして「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、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」を策定いたしました。また、今年は、長期経営計画を達成するため、2024年度を最終年度とした新たな中期経営計画を策定しました。本報告書はその全体像をご説明するとともに、当社グループが社会にどのような価値を提供しているかを読者の皆さまにご理解いただくことをテーマとしています。

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

#### 対象期間

2020年度(2020年4月1日～2021年3月31日) ※一部2021年度の活動も含まれます。

#### 対象範囲

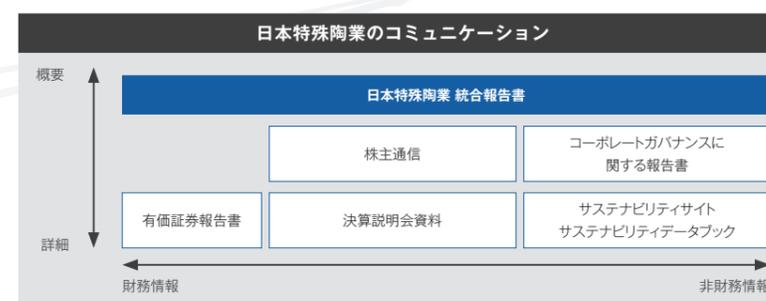
日本特殊陶業グループ ※一部日本特殊陶業単体の報告も含まれます。

#### 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」

#### 見通しについての特記事項

本報告書には、当社の将来についての計画・戦略・業績に関する予測と見通しが含まれています。実際の業績は、本報告書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、サステナビリティに関する詳細な情報は、当社サステナビリティサイトおよびサステナビリティデータブックでご確認ください。

# 持続可能な社会を実現します

ステークホルダーの皆さまと  
価値観を共有し、



代表取締役会長

尾堂 真一

社会のサステナビリティ(持続可能性)を揺るがす社会的課題が続出する中、企業の存在意義はどこにあり、理想の社会をどう実現していくか。未来志向で目指す企業のあり方について、会長・尾堂真一に聞いた。

## 企業の存在価値を見直す時代が到来

日本特殊陶業グループは、1936年、日本初のスパークプラグをつくることからスタートし、ものづくりの原点である「総員参加」「良品主義」の理念のもと、セラミックの可能性を探求し、社会の発展に貢献してお客さまとの信頼関係を構築してまいりました。そうした蓄積を基に当社にしか生み出せない技術を磨き、国内外の経済発展などを受け、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、成長を遂げてきました。

しかし、創業80年を超える歴史の中で、ともに成長を続けてきた自動車関連ビジネスは、世界的な脱炭素社会に向けた取り組み、電気自動車(EV)をはじめとした技術革新の急速な進行を受け、大きな転換点を迎えています。

さらに、環境問題だけでなくサプライチェーンにおける労働問題、企業の不祥事を巡る企業統治のあり方など、さまざまな社会的課題が浮かび上がり、加えて2020年度は社会のサステナビリティ(持続可能性)を揺るがす新型コロナウイルス感染症拡大という未曾有の脅威にさらさ

れることとなりました。

世界は分断され、かねてからの課題だった主要先進国の保護主義化や貿易対立といった問題が“自国ファースト”といった言葉で顕在化する傾向も見られる一方、グローバルに広がるサプライチェーンで企業は密につながり、一国・地域のリスクが世界に大きく波及する時代を迎えています。

さらに人々の生活様式、考え方、価値観が好むと好まざるとに関わらず変化を迫られ、世の中に製品やサービスを提供する企業も変化を余儀なくされています。

自社および業界、そして世界が抱える課題に向き合い、どう対応していくべきか。自らをどう変えていくべきなのか。先送りにしてきた社会的課題が、コロナ禍によってあぶりだされる形で、企業はビジネスモデルの転換のみならず、社会における役割、その存在価値を根本から見直さなければならない転換期に突入していると考えています。

## 利他主義の経営目線が求められている

当社では、2020年4月に「CSR・サステナビリティ憲章」を策定し、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すことを掲げ、取り組みを進めています。ここで浮かび上がってくるのが、「では、企業はどう成長していくべきなのか」という問いです。無論、企業は持続的成長を遂げ、社会的課題を解決していくためにも、売上・利益を右肩上がりにはしていかなければなりません。

しかし、それだけでは不十分です。企業にとっての社会的課題解決の前提条件がイコール規模拡大ということではないはずです。根底にある考え方として「自社の売上・利益を追求する」といった価値観だけでは企業としてはや世の中に受け入れられなくなっています。

では、どの道を進み、企業は成長していくべきなのか。正解を見出すのは簡単なことではありませんが、一つ言

えるのは、従来の“競争”ではなく“協創”の精神が求められているのではないかとことです。

「自分だけが儲かればいい」という利己主義なやり方は、社会のサステナビリティに寄与していくという世の中の流れの真逆にあるもので、時に“利他主義”の精神をもって、価値観をともにする同志が手を組み、一緒により良い世の中を目指すという考え方、アクションを起こす重要性が高まっていると感じています。

例えば、気候変動問題一つとっても、全世界で取り組まなければ根本的な解決にはつながりません。日米欧は2050年までに、中国も2060年までにCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロを目指すカーボンニュートラルの実現という目標を掲げ、その進捗を共有しつつ取り組みを進めています。その点では、自動車業界においても、単純に電気自動車(EV)に

シフトすれば脱炭素社会が実現するわけではありません。充電インフラ整備の課題とともに、政府とタッグを組み、より上流の供給エネルギーそのもののクリーン化を進めていくことが必須です。

ESG(環境、社会、ガバナンス)への取り組みが加速化する中で、貧富の差の拡大、人権・労働問題への対応も世界で包括的に取り組む姿勢が求められています。ウイグル問題で顕在化したように、サプライチェーン上の問題は、世界がつながっている今、遠い海の向こうで起きている“対岸の火事”ではなく、経営のリスクに直結する課題として認識し、配慮しなければ、たとえ業績が好調であっても市場

やお客さまにそっぽを向かれる時代になっています。

当社の「CSR・サステナビリティ憲章」では、具体的な行動指針として、透明性の高い経営を行いながら、ステークホルダーとの信頼関係を構築すること、および社会的課題の解決に資する新たな価値の共創・提供を掲げています。自動車業界においても、時代の転換期を迎え業界全体で550万人にも及ぶ雇用をどう守り、日本が培ってきた技術をいかに継承していくか、組織の垣根を超えてともに考え、取り組みを進めています。こうした“輪”を広げていくことが目指す社会の実現につながっていくと考えています。

## 社会的課題を解決する視点で新規事業を創出

ESGへの配慮については、世界的に見て1980年代以降に生まれた「ミレニアル世代」の関心が高く、さらに若い90年代以降に生まれた「Z世代」は金銭的価値より社会でどう役立つかに関心が高いとも指摘されています。彼らが理想とする世の中をつくり、次の消費を担う若い世代の価値観に対応していく上でも、長期スタンスで若い人財を育て、信頼し、任せることも肝要だと考えています。

当社では、内燃機関搭載の自動車需要のピークアウトを見据え、自動車関連事業に依存しない新規事業やソリューションの創出に目下、注力しています。そこでの若い社員の提案を見ると、従来のプロダクトアウトの視点から、マーケットインの考えで社会的課題の解決を目的とするアイデアが目につくようになってきました。

例えば新規事業のプロジェクトで、社内公募から生まれ、事業化されたのが、働く人のセルフケアと職場のコミュニケーション向上を目的とするWebアプリケーション

「GOOD MORNING COLOR(グッドモーニングカラー)」です。色で心理を分析するカラーセラピーの要素を取り入れたアプリケーションで、出社したら、各人がパソコン画面などで21色(玉)の中からその時の気分にあった色を選び、選んだ色と連動して、自身のメンタルの状態を見つめ、メンバー同士においても相互理解を深めるためのツールです。2020年12月には同サービスを担う新会社(株式会社ignArt)を立ち上げ、教育、介護、医療などの分野においても自己表現や他者理解を促すサービスの提供を目指しています。

無論、アイデアに社会的意義があることも大切ですが、事業として利益を持続的に生み出していくことも必要です。それこそ正解が見えないトライアルですが、ものづくりのみに注力してきた時代から、外に目を向けた新しい発想が生まれてきているのは、期待がもてるポジティブな変化と捉えています。

## 自律型人財を育み、広く社会に寄与していく

企業と従業員の関係性も見直されていくべきでしょう。これまで企業は優秀な人財を確保するために給料、賞与、退職金といった金銭的なインセンティブで従業員をいわば囲い込んできました。しかし、コロナ禍で「会社に行く」ことを是とする従来のスタイルから、多様な働き方が広がりを見せ、人々の働き方に対する価値観も大きく変わりつつあります。

そもそも従来の終身雇用制度というのは、右肩上がりの経済で年功序列制度が成り立つからこそ意味を持つ方法であり、その前提がほぼ崩れた今、雇用形態から変えていくべきでしょう。従来の“就社”に近いやり方から、職務内容や範囲、責任を明確に定義したジョブ型雇用を推進し、成果で評価していくシステムへの移行が求められています。そうすれば社員はがまんして会社にしがみつ

のではなく、主体的に生きがいのある働き方を選択できます。企業は次の時代を担う人を育てる“公器”という考えで、人財の流動化を促進していくような考え方も求められてくるのではないかと思います。

当社では、2021年4月より各事業・各人の責任と権限を明確にすることを狙いに、社会カンパニー制の導入や分社化を実施しました。また、2021年1月に策定した「働き方改革宣言」では、リモートワークをはじめとした多様な働き方を推進することで、自らを律する「自律した」人財の育成に力を入れています。

自分自身で工夫しながら業務を効率化し、生まれた余剰時間を自身の価値を高める勉強や社会貢献活動に充てていく。こうした自律型人財を育てていくことが社員自身の価値、会社の価値向上にもつながり、ひいては社会に貢献できる人財を擁する企業への進化につながるのではないのでしょうか。

こうした社内カンパニー制や働き方改革の推進は、いわば組織の“遠心力”を効かせるやり方で、会社の“求心力”が損なわれるというガバナンスの問題を危惧する見方もあるでしょう。しかし、多様な価値観を育み、新しい発想につなげていくには、硬直した組織制度から自由度の高い柔軟性ある組織に変えていくチャレンジが欠かせません。

ガバナンスをシステムで強化するやり方はいくらでもありますが、最大の要はリーダーの育成にあると考えています。与えられた権限をリスクテイクしながら活用し、果たすべき義務をしっかりと果たす。カンパニーのトッ

プにそうしたリーダーを据え、遠心力を効かせて自由に考え、行動してもらい、行き過ぎたら求心力を効かす。その点では私が長年手掛けてきた次世代経営を担う人財を発掘し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」や女性の活躍を推進する「DIAMONDプロジェクト」から、若いリーダーが確実に育ってきており、今後の成長に期待しています。

自律型の人財を育成するには、成果でしっかりと評価する評価制度の確立が肝要となります。個人のスモールサクセスをきちんと評価し、それを積み重ねることで会社のビッグサクセスにつなげ、社会に広く寄与していけるサービス、事業の展開につなげていきたいと考えています。

また、売上・利益といった数値の評価だけでなく、新たな評価軸も必要となってくるでしょう。当社では、2050年のカーボンニュートラル実現に向けたエコビジョン2030を策定し、定量目標の達成に向け取り組みを進めていますが、その一環として2021年6月、取締役等に対する「業績連動型株式報酬制度」を一部改訂し、評価指標に非財務指標目標としてCO<sub>2</sub>排出量削減率を加えました。役員の株式報酬制度のKPIにCO<sub>2</sub>削減量を盛り込むことで、明確な経営メッセージとして世の中に広く発信し、ステークホルダーの皆さまとともに脱炭素社会を実現していきたいと考えています。

当社はすべてのステークホルダーの皆さまとあるべき未来を共有、協創し、社会のサステナビリティ実現に挑んでまいります。どうか今後の新たな挑戦にご期待いただき、ご指導、ご鞭撻のほどよろしくお願いいたします。



変化するために、創る。  
変えるために、壊す。  
変化に伴う“痛み”を乗り越え、  
社会に新しい企業価値を提供していく



代表取締役社長 社長執行役員

川合 尊

2020年に策定された「2030 長期経営計画 日特BX」をブレイクダウンした、新中期経営計画が2021年4月よりスタートした。「変えるために、壊す。変わるために、創る。」をスローガンに、いかに企業価値向上につながる新たな変革を起こすのか。その概略、取り組みについて代表取締役社長・川合尊が語る。

### ニューノーマル時代に合わせた働き方が加速化

当社は、80年を超える歴史の中で、セラミックスのコア技術を基に、スパークプラグ、センサなどの内燃機関向け製品の進化、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、電気自動車(EV)をはじめとした技術革新の急速な進行などにより、業界の構造そのものが大きく転換し、従来の常識、想像を超えた挑戦が求められる時代に突入しています。

さらに、気候変動問題をはじめ、ESG(環境、社会、ガバナンス)に配慮した経営スタイルへのシフトが求められる中、2020年度はさらに世界規模で社会のサステナビリティ(持続可能性)を揺るがす新型コロナウイルス感染症の脅威にさらされることとなりました。

経済・市場が後退を余儀なくされる事態にあって、2020

年度の当社業績についても、第1四半期は大幅な減益となりました。しかし、幸いなことに第2四半期以降は好調な補修用プラグの貢献などを受け、販売は回復し、材料価格の高騰や輸送費増加の影響を受けたものの、売上収益は前年並みの水準で着地することができました。

コロナ禍はさまざまな“痛み”をもたらすこととなりましたが、その一方で旧来の商慣習や常識、ビジネスのスタイルを見直すきっかけともなりました。

当社では2021年1月に「働き方改革宣言」を策定し、多様な働き方を推奨してまいりましたが、指針として掲げていたりリモートワークが加速的に進み、従来、対面しなければうまくいかないと考えていた商談や設備の立ち上げがオンラインでスピーディに推進され、業務効率が大幅

にアップしました。また、コスト削減が実現するとともに、社員自身の「変わらなければならない」という意識、それを行動に移すスピード感が醸成されてきたことは何よりポジティブな変化と捉えています。

当社では2020年、新規事業創出を主軸とする「2030 長期経営計画 日特BX(以下、日特BX)」を策定し、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「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。社員一人ひとりが変化を恐れることなく、行動指針に掲げる“Change(変革) with(共生) Will(志)!!”を常に意識し、考え、行動することで社会的課題の解決に通じる新たな事業の柱を確立していかねばならない。経営トップとして覚悟をもって進めています。

### 「Why日特？」の視点で新規事業の投資判断を実践

もちろん、10~20年先を見据え、どんな事業が求められるのかを正確に予測することは誰にとっても不可能です。確実なことはこの先10年間ほどは内燃機関製品の安

定的な需要が見込めるものの、2030年代には内燃機関搭載の自動車数が減少に転じることが予想されるため、内燃機関向け製品に頼らない事業構造の転換が必要という



ことです。「日特BX」では、事業ポートフォリオの転換により、2030年に自動車向けの内燃機関事業を6割、非内燃機関事業を4割にすることを目指しています。

そのためには内燃機関事業でのキャッシュ創出を拡大し、新規事業の投資に振り向け、投資を加速化していくことが必須です。「既存事業」と「新規事業」が独立しながら両輪で走る「両輪経営」を推進していかなばなりません。

具体的な新規事業としては、既に量産をスタートした燃料電池事業(SOFC)を筆頭に、新市場獲得を目指し、数

十のプロジェクトがトライ&エラーを重ねつつ動いています。フィールドは多岐にわたりますが、新たな事業への投資判断に際し、大前提となる基準が「なぜ当社がその事業を手掛けるべきなのか」、「Why日特?」という視点です。

当社のコアアセットを活用し、こだわり続けてきた質の高いものづくり(モノ)とサービス(コト)を連携し、「日特らしさ」を意識した今までにない新たな事業で、世界の人々のQOLの向上に貢献していくことを目指しています。

その観点から、私が考える投資の方向性は、「投資効率が上がるM&Aや技術に投資する」ということです。ただ市場のニーズが高いから投資をするのではなく、当社の強みを活かすことのできる分野に投資をしていきたいと考えています。また、サステナビリティの観点を考慮することも大切です。長期的スタンスの構想となりますが「カーボンニュートラル実現に向け、当社技術が貢献できる領域への投資」を検討しています。具体的には、二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)と水素(H<sub>2</sub>)を触媒反応で合成した新燃料「e-fuel」の開発に着目しています。

今後、厳格化する環境規制に向けて電気自動車(EV)への移行が加速しても、バッテリーの充電インフラ整備等が急速に進まない限り、EVのみで環境規制クリアは難しいといわざるをえません。再生可能エネルギーからつくる「e-fuel」であれば、既存のインフラをそのまま活用でき、全世界で脱炭素社会を目指す上でもメリットは大きいでしょう。コストをはじめ経済合理性の課題は多く残されていますが、当社が目指す、地球にやさしい「すべての人のためのモビリティ」を実現する上でも、コア技術を磨き上げて長期的視点で取り組んでいきたいと考えています。

## 「社内カンパニー制」導入で責任と権限を明確化

事業ポートフォリオ転換に向けては、2021年4月よりスタートした新中期経営計画のもと、事業ポジションに応じた事業価値を加速するため、組織変革にも踏み切りました。それが「社内カンパニー制」導入です。

従来の本社機構は「グローバル戦略本部」と「ビジネスパートナー (BP)・カンパニー」に二分し、前者には少数精鋭の戦略スタッフを配置し、全社戦略の立案、経営資源の最適配分によるポートフォリオの転換の促進、事業上のガバナンスなどを担うことにしました。

調達、経理、人事・労務、広報といったコーポレート機能

を担うBP・カンパニーは、目指す姿としては、「事業カンパニーの利益最大化への貢献」であり、そのためには「市場競争力のある、付加価値の高いサービスの提供」をしていく必要があります。業務の効率化、サービスの高度化により、プロフィットセンターへの変革を促進してまいります。旧来の事業部も各市場環境に即した制度・仕組みの導入により変動対応力の向上を図り、カンパニーごとに掲げるKPI、KGIを達成していくこととなります。

組織変更により強化したいポイントは2つあります。1つはカンパニー制へ組織体制を変えることで、これまで

曖昧だった責任と権限を明確にすること。2点目として、各カンパニーは本社から社内資本金の割り当てを受け、BS(貸借対照表)、PL(損益計算書)、CF(キャッシュ・フロー計算書)にも責任を持つこととなります。独立採算制をとることで投資対効果、投資責任についても責任の明確化を図り、給料・賞与も成果連動型にしていくことを想定しています。

## 「Carbon Neutral as a service」を推進

コロナ禍は、改めて社会・経済を巡る不確実性への懸念を顕在化させ、社会の持続性に配慮したサステナビリティ経営への要請もさらなる高まりを見せています。

当社では昨年度にサステナビリティ推進部(現サステナビリティ推進室)を立ち上げ、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同を表明し、気候変動への対応については、「日特BX」の中でも優先的に取り組む課題の一つとしてCO<sub>2</sub>排出量削減に取り組んでまいりました。加えて、2021年4月、新中期経営計画で掲げる2050年のカーボンニュートラル実現を前提とするエコビジョン2030を策定し、2030年のCO<sub>2</sub>排出量30%削減(2018年度比)といった定量目標の達成に向け、活動を進めています。

また、カーボンニュートラルの実現に向けては、社内だけでなく、社会に広く寄与する新技術、ソリューショ

ン開発も積極的に進めていきたいと考えています。その一つがセラミックの固体電解質を応用したSOFC、SOEC(次世代水電解装置)の開発です。既に当社工場プロジェクトを始動しており、今後は「Carbon Neutral as a service」をビジョンに、SOFCによる分散電源化、およびSOECを活用した再生エネルギーからの水素製造をベースとしたCO<sub>2</sub>削減のためのソリューション提供を目指しています。

「Carbon Neutral as a service」への投資源を生み出す上でも、社内でカンパニーごとにCO<sub>2</sub>排出量に応じて金銭的なコストを負担する「社内カーボンプライシング制度」を導入しました。スピード感をもってプロジェクトを進めるため、優れた技術を擁するスタートアップ企業などとも連携し、協業により脱炭素社会を実現し、新事業の柱の一つとして育てていければと考えています。

## 「独立自営」「一業一社」の精神に立ち戻る

持続可能なサステナビリティ経営を推進する上では、社員にとって働きやすい環境を整備することも肝要です。当社では「働き方改革宣言」に基づき、リモートワーク率70%以上を目標とした環境を整備し、そのためのDX(デジタルトランスフォーメーション)投資も推進してまいります。リモートワークは感染症から社員を守り、かつ生産性向上、さらに自らを律することができる「自律した人財」の育成のためでもあります。社員の「多様な働き方」を認め合い、多様な価値観から生まれる力を結集し、新たな価値創造につなげてまいります。

こうしたサステナビリティ経営の推進、ESGへの配慮は、決して業績とトレードオフの関係にあるものではありません。持続的に事業および取り組みを進め、かつ全ステークホルダーの方々に資するためにも、企業価値向上に向けて戦略的に取り組むことが肝要だと考えています。

また、当社は森村グループの礎である森村組の時代から、「独立自営」「一業一社」を掲げ、さまざまな挑戦・変革に挑んでまいりました。そのDNAに立ち返り、新たなマインドセットとして「Something New」を常に意識し、事業および社会の持続的発展に取り組んでまいります。どうか、ステークホルダーの皆さまにおかれましては、当社の新たなチャレンジの行方にご注目いただき、ご指導、ご意見のほどよろしくお願いたします。



## 私たちの事業

### CONTENTS

- 15 私たちの思い
- 17 森村グループ
- 19 価値創造のあゆみ
- 21 価値創造プロセス
- 23 育てた事業
- 25 積み上げた実績

# 私たちの思い

コーポレートメッセージ

# IGNITE YOUR SPIRIT

## 心と夢に火をつけろ

私たち一人ひとは、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、時代の変化にしなやかに対応し、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。

# 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。



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

**2**  
社員の個性と能力を活かす  
環境を整え、総力を結集して  
信頼に基づく  
経営を行います。

**1**  
最善の技術と蓄積した  
経験を活かし、  
世界の人々に  
新たな価値を提案します。

**3**  
絶えず前進します！  
何がベストなのかを  
常に考え、  
スピーディーに行動します。

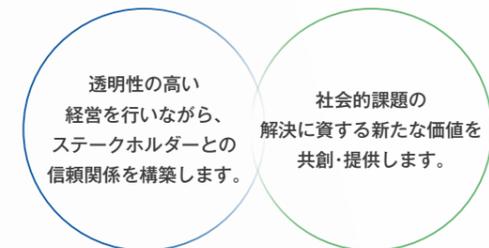
## 共有価値観

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

## 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。

## 森村グループ

# 森村組誕生から当社へのあゆみ



森村市左衛門 1863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

1876年

六代目森村市左衛門と弟の豊(とよ)が東京に森村組を設立。豊が渡米し、輸入雑貨店を始める

1897年

森村銀行設立(1929年三菱銀行と合併)

1917年

日本陶器(株)の衛生陶器部門を分離し、東洋陶器(株)を設立。日本陶器、株式会社に改組

1919年

日本陶器(株)の碍子部門を分離し、日本碍子(株)を設立。大倉陶園を設立

1930年

日本碍子(株)、スパークプラグを発売

1937年

日本特殊陶業(株)がNGKスパークプラグの製造を開始

1881年

モリムラブラザーズを設立。陶磁器の輸出に将来性を見出す

1904年

日本陶器(株)を設立



日本陶器合名会社 1904年

1921年

日本碍子(株)でスパークプラグの研究に着手

1936年

日本碍子(株)のスパークプラグ部門を分離し、日本特殊陶業(株)を設立

## 森村グループの生い立ち

森村市左衛門(右)と豊 1889年

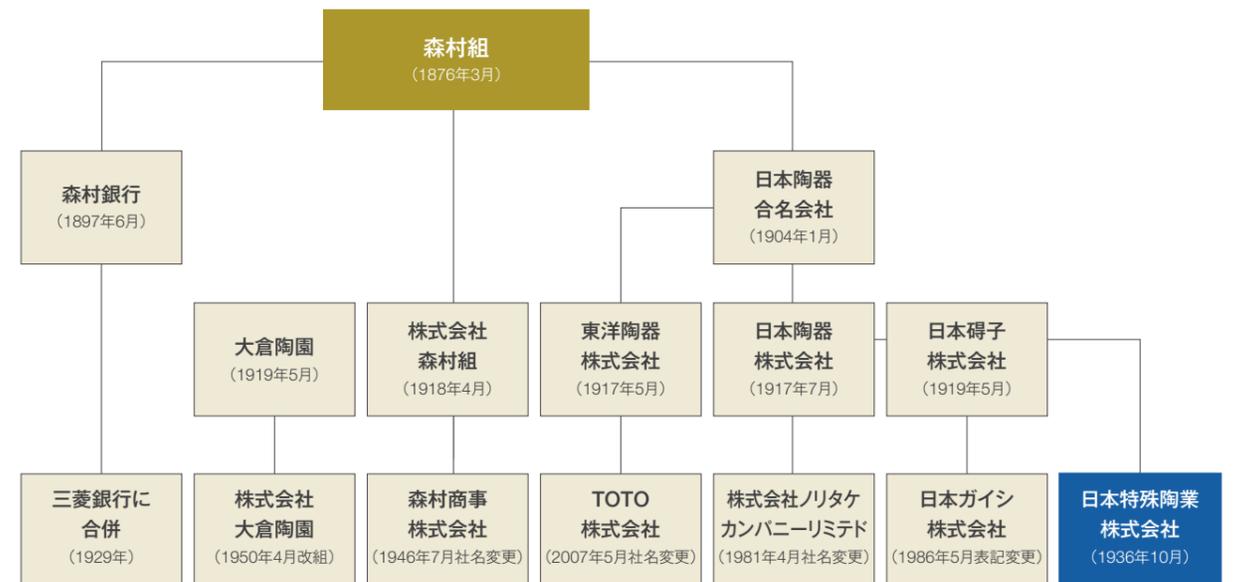


日本の陶磁器産業を代表する企業集団森村グループは、1876年、森村市左衛門と森村豊の両氏によって創立された、わが国貿易業界の草分けともいべき森村組<sup>※1</sup>がそのルーツです。

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:株式会社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:大倉陶園



## 価値創造のあゆみ

# 日本特殊陶業の挑戦

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

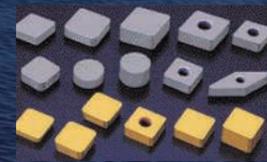
戦後の混乱が落ち着き、プラグ生産が安定したころ、事業の多角化を図るためにセラミックスを応用した技術・製品の開発に着手しました。「NTKブランド」の確立です。セラミックス製品の開発を出发点に、産業・環境に関する製品を展開しました。



## 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。

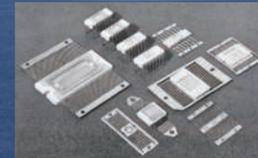


ブラジル特殊陶業

## 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活かし、セラミック基板やセラミックICパッケージの製造に着手しました。



ICパッケージ

## 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。また、2040年にポートフォリオ転換を図ることを目指して、2020年度からは「2030 長期経営計画 日特BX」を始動。水素漏れ検知センサや固体酸化物形燃料電池(SOFC)など、当社のコア技術であるセラミックスの技術を応用して、あらゆるフィールドへの挑戦を続けています。

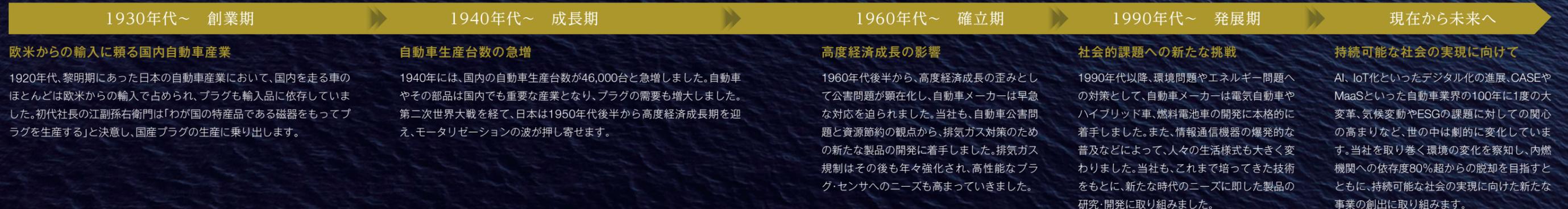


水素漏れ検知センサ

固体酸化物形燃料電池(SOFC)

## 売上収益の推移

## 時代背景・社会的課題



# 価値創造プロセス

## 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

⇒ P.35 リスク・機会とマテリアリティ

## 優先的に取り組む課題

(マテリアリティ)

### E 環境

- 気候変動への対応
- 環境に配慮して設計した製品の提供

### S 社会

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

### G ガバナンス

- コーポレートガバナンス
- リスクマネジメント
- コンプライアンス
- 情報セキュリティ

⇒ P.35 リスク・機会とマテリアリティ

## 経営資本

2020年度

## 財務資本

営業キャッシュフロー

633億円

格付 **A+** (R&I)

**AA-** (JCR)

自己資本比率 **58.2%**

## 製造資本

国内拠点 **39**

海外拠点 **46**

## 知的資本

研究開発費

26,115百万円

特許件数

6,433件

## 人的資本

連結従業員

16,391人

海外従業員比率

45.7%

## 社会・関係資本

販売国数 約 **140**か国

## 自然資本

電力

450,522MWh

原材料投入量

5.1万トン

水資源投入量

168万㎡

## ビジネスモデル

2040 目指す姿

# これまでの延長線上にない変化

事業領域 ⇒ P.41 新中期経営計画、P.93 セグメントハイライト



経営基盤 ⇒ P.56 価値創造の基盤

## 優先的に取り組む課題への対応

## コーポレートガバナンス

経営戦略 ⇒ P.32 2030 長期経営計画 日特BX、P.41 新中期経営計画

## 2030 長期経営計画 日特BX



経営資本の強化

## 将来にわたって社会に提供する価値/アウトカム

### 環境問題への貢献

- 自動車の排ガスのクリーン化
- 自動車の燃費向上
- 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

### MaaSへの貢献

- 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

## 生み出した成果/アウトプット

2020年度

売上収益 **4,275**億円 対前年度 0.3%増

ROIC **5.5%** 対前年度 0.8%減

従業員意識調査満足度 **46.2%** 対前年度 14.6%減

CO<sub>2</sub>排出量 **25**万トン 対前年度 5.1%減

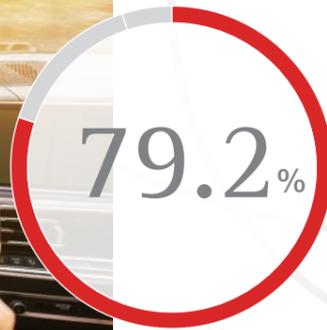
非内燃機売上比率 **20.8%** 対前年度 1.6%増

## 育てた事業

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、現在は、主力の「自動車関連」での高収益を維持しながら、事業ポートフォリオの転換を図るため「セラミック」「新規事業」の各分野においても、事業展開を加速しています。



## 自動車関連



売上収益  
3,386億円

営業利益率  
16.7%

### 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」の役割をする装置です。



#### 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ることで、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。



## セラミック



売上収益  
637億円

営業利益率  
1.0%

### 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活かし、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。



### 産業用セラミック製品

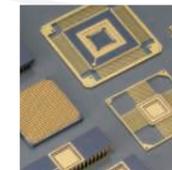
#### 圧電セラミック部品

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活かし、発音体や流体センサ用圧電素子を提供しています。



### 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。



### 切削工具

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。

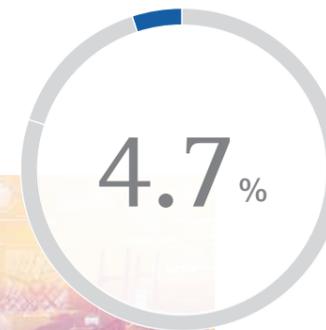


### メディカル製品

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。



## 新規事業



売上収益  
199億円

営業利益率  
△52.4%

### 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。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。

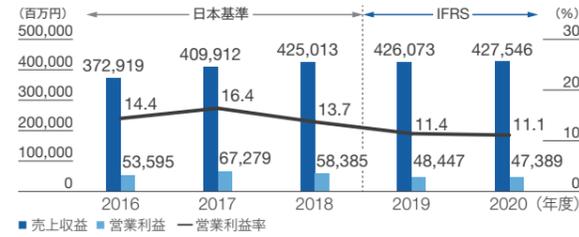


※2020年度開示基準

# 積み上げた実績

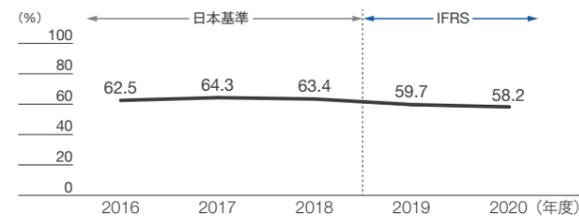
## 財務関連ハイライト

### 売上収益・営業利益・営業利益率



新型コロナウイルス感染症拡大による販売への影響は第2四半期以降回復し前期比で増収となるも、円高、輸送コストの上昇、貴金属単価の高騰などにより若干の減益となりました。

### 親会社所有者帰属持分比率



新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、手元流動性を確保するために銀行借入を行ったことで、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



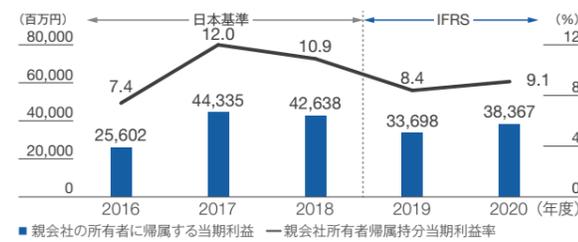
親会社の所有者に帰属する当期利益が増加したことで、1株当たり当期利益も前期比で増益となりました。

### 設備投資額・減価償却費



新型コロナウイルス感染症の影響を受け、自動車関連の投資を中心に、増産に伴う投資内容の精査と投資タイミングの見直しを行ったことで設備投資額は前期比で大きく減少しました。

### 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が増加したことで、ROEは前期比0.7%のプラスとなりました。

### 投下資本利益率 (ROIC)



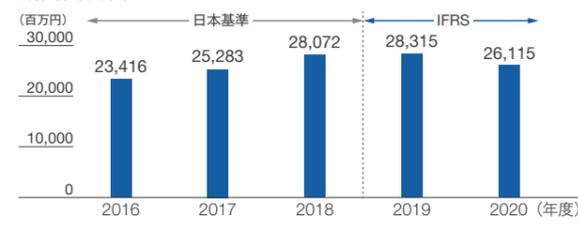
当社はROIC目標として2020年度に13%を掲げていましたが、自動車関連の投資が増加したことによる償却費負担の増加や、新規事業の立ち上げ遅れによる粗利率の悪化などにより、2020年度は5.5%となりました。

### 1株当たり配当金・配当性向



当期は新型コロナウイルス感染症の影響もありましたが、第2四半期から業績が回復してきたことを受けて期末配当金を25円から35円に増配し、年間60円、配当性向は31.8%となりました。

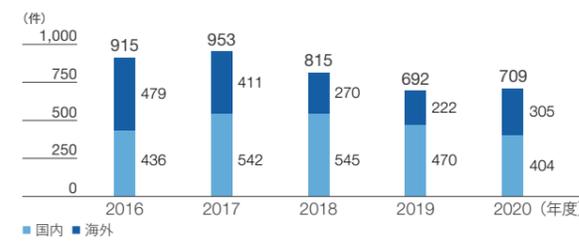
### 研究開発費



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。2020年度の研究開発費比率は6.1%となりました。

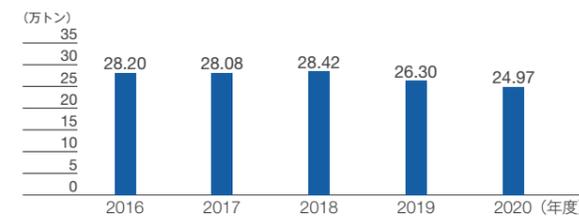
## 非財務関連ハイライト

### 特許の新規公開件数



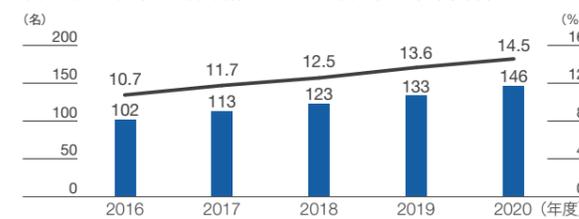
既存事業の適正出願件数を見直した結果、国内の公開件数は一件件数で推移しています。また、海外の公開件数についても、国内出願件数に併せて一件件数で推移しています。

### CO<sub>2</sub>排出量



気候変動の原因とされるCO<sub>2</sub>の排出量は、削減対策や電力のCO<sub>2</sub>換算係数の低下により減少傾向にあります。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%削減することを目標としています。  
※各年度のCO<sub>2</sub>換算係数を使用して算出しています。

### 管理職の女性・外国籍・キャリア採用比率 (単体)



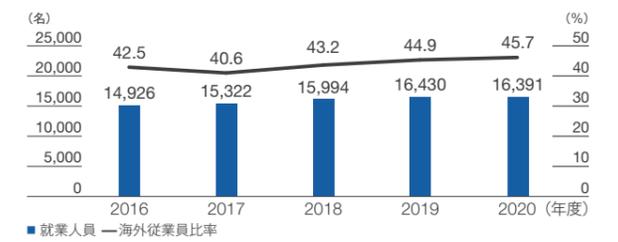
管理職の多様化を図っており、管理職に占める女性・外国籍・キャリア採用比率が上昇しています。優先的に取り組む課題として、25%にすることを目標としています。

### 有給休暇取得日数 (単体)



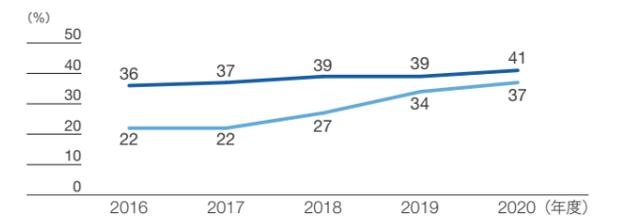
労使で有給休暇の取得を促進しており、取得日数は年々向上しています。  
※10月から翌9月を1年度として算出

### 従業員数 (就業人員)・海外従業員比率



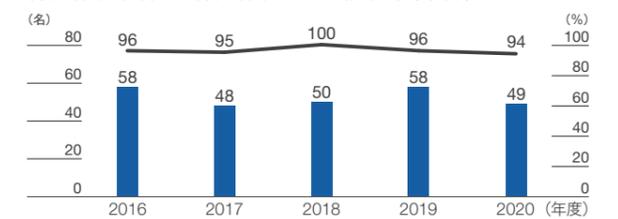
国内外のM&Aなどにより、連結従業員数は増加傾向にあります。

### 貴金属プラグ、全領域空燃比センサの販売比率



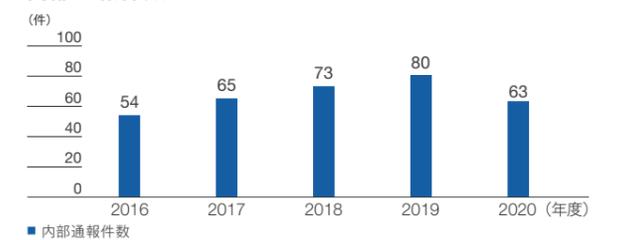
環境配慮製品の一種である貴金属プラグ、全領域空燃比センサの販売比率が徐々に増加しています。

### 育児休暇取得数・育児休職からの復職率 (単体)



男性、女性合わせて毎年50名前後が育児休暇を取得しています。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・通報しやすい環境を整えています。



# 2

## 中長期の成長戦略

### CONTENTS

- 29 日本特殊陶業グループのサステナビリティ
- 32 2030 長期経営計画 日特BX
- 35 リスク・機会とマテリアリティ
- 39 経営計画の振り返り
- 新中期経営計画**
- 41 新中期経営計画
- 45 財務担当役員による財務戦略解説
- 47 事業戦略
- 52 日本特殊陶業グループのイノベーション

## 日本特殊陶業グループのサステナビリティ

# カーボンニュートラルの実現に向けて 活動を深化させ、 持続可能な社会の実現に貢献します。

取締役 上席執行役員  
戦略人事・サステナビリティ推進管掌  
加藤 三紀彦



### カーボンニュートラルの達成に向け、方針を決定

2015年に策定されたパリ協定を受け、2018年、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)は「1.5度特別報告書」を取りまとめました。この報告書では、世界全体の平均気温の上昇を、工業化以前よりも1.5°C高い水準までに抑えることを目標とし、目標達成のために、2050年までにCO<sub>2</sub>の排出量を実質ゼロにすることを求めています。このように気候変動に対する国際的な枠組みが整えられるとともに、先進国を中心に、カーボンニュートラルに向けた動きが活発化し、加速してきました。日本においても2020年10月に政府により提唱された「カーボンニュートラル宣言」が契機となり、取り組みがますます活発なものになっています。

こうした世界の潮流の中で、当社においても環境問題への取り組みの意識が高まりました。2020年に策定した「2030 長期経営計画 日特BX」においては、「優先的に取り組む課題」としてESGに関する8つの課題を掲げましたが、その一つとして「気候変動への対応」を盛り込み、「2030年度にCO<sub>2</sub>排出量を2018年度比30%削減する」という目標を設定し、その達成に向けた取り組みを進めています。また、2020年7月には、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に賛同し、気候変動によってもたらされるリスクや機会などについて、情報を開示しています。さらに、「エコビジョン2030」を策定し、2021年4月から活動をスタートしました。エコビジョン2030では、2030年までのありたい姿(目標)と2040年までの目指す姿を示しており、最終目標として「2050年にカーボンニュートラル達成を目指すこと」を掲げています。

このような一連の取り組みを環境活動としてだけでなく、その活動が経営の一部となり、事業を通じて社会的課題の解決に貢献できるものとなるよう、意識的に進めていきたいと考えています。

### 社内カーボンプライシングなどの仕組みを整備

2021年4月からの社内カンパニー制導入に伴い、サステナビリティ推進室を発足させました。かつてのサステナビリティ推進部よりもさらに経営に近いところで、人事・財務・経営の戦略とつながりをもちながら、全社戦略としてサステナビリティを推進する組織として位置づけています。

サステナビリティ推進室ではまず、「SX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)プロジェクト」をスタートさせ、社内カーボンプライシング制度をはじめとした仕組みづくりを進めています。

社内カーボンプライシングの導入によって、各カンパニーはどれほどのCO<sub>2</sub>を排出し、それによる影響がどのようなものか、金額として「見える化」して、脱炭素関連の設備投資やリソース配分の意思決定をする際の指標とします。最終的にはSCOPE3を見据えた活動として、社内カーボンプライシングを改善していく計画です。

これまで当社では、限られた部門が「グループ全体のCO<sub>2</sub>排出量削減」を呼びかけても、各事業体は自分事と考える傾向がありましたが、政府の宣言以降、環境問題への取り組みに対する意識が高まりました。社内カーボンプライシングのように、会社としてのルールが定められると、従業員一人ひとりのレベルに至るまで、しっかり取り組んでくれる風土が当社にはあります。外部機関から認定を取ることが目的ではありませんが、認定を受けることができるレベルまで対応できるよう活動を積み重ね、深化させていきたいと考えています。



また、当社への納入を行うお取引先さまに対しては、CO<sub>2</sub>排出量の削減目標を設定して取り組んでいただくことを求めるなど、当社がリーダーシップをとって、サプライチェーン全体でCO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組んでいきます。

### 事業活動を通じた気候変動問題への対応

当社が気候変動問題の解決のために貢献できる点を考えると、第一には、当社が排出するCO<sub>2</sub>を絶対量で低減することがあげられます。これについては、これまで原単位で管理していた目標を本年度から絶対値へ変更した上で、先述の通り、CO<sub>2</sub>排出量を2030年度に2018年度比で30%削減、そして2050年には実質ゼロにする目標を設定することで対応していきます。

さらに、環境配慮型製品をより多く提供していくことも重要な取り組みだと考えています。

例えば、当社の環境配慮型製品を代表する貴金属タイプのスパークプラグは、従来のニッケルタイプのプラグに交換することで約2%燃費を改善させることができます。最近では電気自動車に注目が集まりがちですが、すべての自動車がすぐに置き換わるわけではありません。内燃機関をもつ自動車は現在、世界で10億台以上が走っているといわれますが、電気自動車へ置き換わっていく期間、多くの内燃機関車に当社の高燃費タイプのプラグを搭載することができれば、膨大な量のCO<sub>2</sub>の削減が可能です。これも地球環境への大きな貢献です。もっと世の中に浸透させていきたいと考えています。

また、新しいエネルギーの供給を見据えて、約20年前から燃料電池の研究開発に取り組んできました。当社が長年培ってきた排ガス用酸素センサと同じセラミックスとその原理を応用した発電デバイスです。森村グループ各社の英知を結集して、ようやく事業化の体制が整い、今期に一部のビジネスが始動します。クリーンエネルギーである水素を燃料にすることができ、生成物は水のみ、小型でこれからの電力のあり方である地産地消に適しており、来るべき水素社会の構築に貢献できる、まさに環境配慮型の脱炭素事業に成長していくと期待しております。

### 新規事業にもサステナビリティの視点を

事業運営全体のベースに「サステナビリティ」を位置づけることは、当社のビジネスの持続的な発展において大変重要です。新規事業についてもそのようなベースがあってこそ、推進できるものだと考えます。

サステナビリティは事業アイデアを創出する際、さまざまなヒントを与えてくれます。

例えば、当社が新たに目指す、水素を活用した循環型社会に向けたサービスである「Carbon Neutral as a service」もその一つです。このサービスでは、水素とCO<sub>2</sub>からメタンを合成する「メタネーション」という技術を活用し、エネルギーを生み出します。日本のエネルギーの多くは化石燃料を使用してつくられますので、水素とCO<sub>2</sub>からエネルギーを生み出すことはカーボンニュートラルの実現に向けて大きな貢献となるでしょう。このサービスもサステナビリティを起点として生まれたアイデアです。

従業員一人ひとりが知恵を出せば、もっといろいろなアイデアが出てくるはず。最近ではSNSなどを通じて発信することもできますし、そのようなメディアも活用しながら新たなアイデアをうまくフォローしていき、事業化へつないでいきたいと思っています。

### カンパニー制においても実効性を確保

当社では、組織それぞれが外へ向けて活発に進んでいくことを「遠心力」、会社として一つにまとまることを「求心力」という言葉を使って説明することがあります。これまで当社は、どちらかといえば「遠心力」が弱いと認識しており、近年はそれを強化するべく注力してきました。同時に、人財の面や会社のコアとなる部分、ガバナンスなどの「求心力」もしっかり機能させていかなければなりません。そのバランスをどのようにとっていくのかは非常に重要な問題です。

例えばカンパニー制は、組織を分けてカンパニー長に権限を委譲し、事業運営を任せるのですから、意思決定や実行のスピードも上がり、「遠心力」を強化する方向の組織改革だといえます。

そのような体制のもと、実効性をもってサステナビリティを推進していくには、「遠心力」「求心力」のバランスが非常に大切であるとともに、短期的な視点と長期的な持続性の両方が求められます。社内カーボンプライシングのような仕組みは、長・短期のバランスをとる上でも良い仕組みだと考えます。

さらに、役員も含めて上位職の報酬については、目標の達成度合いを反映する制度を設け、取り組みに対するモチベーションの強化を図っています。これも施策の実効性を高める工夫の一つです。

### ESGに対する意識の向上を促進

サステナビリティ推進室では、毎週社内向けにメールマガジンを発行しています。「海洋プラスチックごみ」や「ジェンダー」といったトレンドを取り上げた特集を組んだり、新しい用語をわかりやすく解説したりと工夫を凝らして発行しており、以前に比べ、購読者が倍増しています。

そのほか、上位職や主任クラス、スタッフなど階層別にサステナビリティに関するオンライン研修も実施しています。スタッフ向けの研修では社外で環境活動を行っている当社の外国籍スタッフを講師として動画を交えたプレゼンテーションをしているのですが、社内の評判が高く、研修後の理解度も大幅に改善しています。こうした社内浸透施策により、従業員それぞれのサステナビリティに対する意識は向上しているように感じられます。こういうものにはゴールがあるわけではありませんが、1年前と比べて格段に浸透したと感じます。

中でも、特に20代、30代の世代は、社会貢献全般に対して意識が高く、自分事として捉える傾向が強いようです。自分に合った働き方や、やりたい仕事のイメージを明確にもっていることも、若い世代には多く見られます。彼らの社会意識の高さが自然に広がって、会社の風土や働きがいが良い方向へ向かっていくと、結果として事業の好回転につながり、利益も上がっていく—そのような好循環に期待を寄せています。

### 従業員の属性を活かした人財配置

グローバル人財の育成に取り組む中で、どこにどんな人財がいるのか、その従業員がどんなスキルをもっていて、どのような活用ができるのか、改めて整理しています。対象は国内外のすべての従業員です。

というのも、従業員それぞれの多様性や個性、能力を把握することが、個人と会社の成長にもつながっていくからです。

従業員それぞれに、得意分野とそうでない分野があるものですが、現在携わっている業務がその属性に必ずしもマッチしているとは限りません。また、誰しも一番やりたいことや、興味のある分野に取り組みたいと希望するものです。従業員の全員が希望の職場・職種で働くことは難しいかもしれませんが、特に新しい事業・業務についてはできるだけ、高いモチベーションをもつ人財配置したいと考えています。それが本人にとっても、会社にとっても好ましいし、組織もうまく動くはずだと考えています。

このようなマッチングの取り組みは、すでに一部のカンパニーで先行して実施しており、各人のスキルや得意な領域に人員を配置しています。加えて、メンバーの属性と組み合わせを考慮してチームを構成したり、社内人財の属性に応じて外部人財を活用したりといった取り組みも行っています。このような一部で始まっている取り組みを、今後、全社に広げていきたいと考えています。

### 「働き方改革」を継続し、新たな価値創造へ

新型コロナウイルス感染症の流行は、社会のさまざまな面に大きな影響を与えました。多くの人々が普通に日常生活を送っている状態が当たり前のようになってこそ、経済や社会の活動も成り立つことを、改めて実感しました。

新型コロナウイルス感染症の流行が終息する見通しが立たない状況のもと、当社においても従業員は在宅勤務・リモートワークでの業務遂行を求められました。しかしながら、感染症が流行する前から当社は「働き方改革」の一環として、それらの勤務形態を導入していました。なかなか根付かず苦戦していたのですが、昨年、新型コロナウイルス感染症の拡大を抑止しなければならないという理由から、間接部門を中心に、普及・運用が一気に進みました。

元来、当社が進めていた「働き方改革」のコンセプトにおいては、在宅に限らず、「従業員にとって一番効率の良い、働きやすい場所で仕事をしてもらう」ことを基本としています。それにより業務の効率が良くなるでしょうし、従業員自身の自由時間を増やすことにもつながるでしょう。将来的には、そのような時間を活用して、副業に取り組んでもらうことも可能にしたいと思っています。

超高齢化社会を迎え、日本では労働人口が徐々に減っていくことも踏まえ、当社は、従業員一人ひとりの属性を考慮した人財配置とともに、従業員の生産性やワークライフバランスの向上にも取り組んでいきます。それらが当社の持続性を高め、ひいては社会的課題の解決に寄与する技術・製品・事業の実現に結びついていくものと確信しています。

## 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2020年度に策定しました。「2040 目指す姿」達成に向け全社一丸となって取り組んでまいります。

2040  
目指す姿

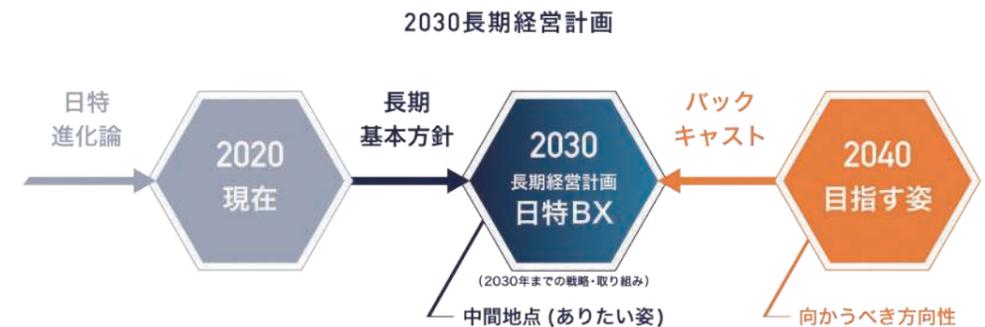
# これまでの延長線上にない変化

## Beyond ceramics, eXceeding imagination

セラミックスのその先へ、想像のその先へ。

### 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 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った2020年度を1年目とし、以降、4年間の中期経営計画、さらに次の5年間の中期経営計画で、10年間の長期経営計画をより具体化していきます。



至誠信実

独立自営

四海兄弟

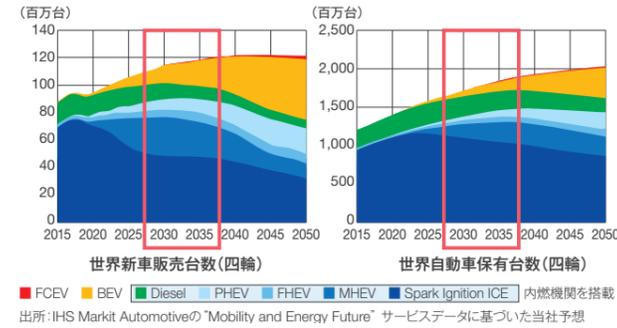
素志貫徹

日特WAY

## 2030 長期経営計画 日特BX

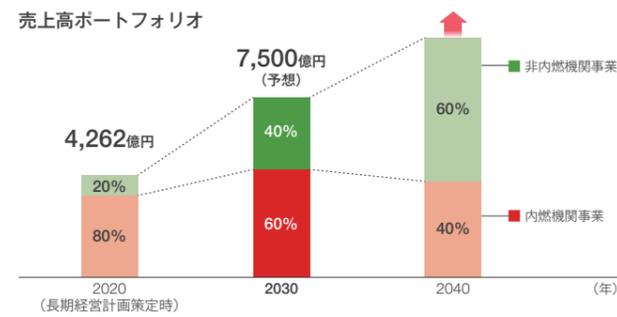
### 外部ビジネス環境の変化

世界の新車販売台数と自動車保有台数の予測グラフによると、2030年頃までは、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行っていますが、今後は内燃機関事業のみならず、「新しいビジネスへの挑戦」、「事業構造の転換」が必要です。具体的には、2040年には内燃機関事業の比率を現在の8割から4割に下げ、非内燃機関事業の比率を2割から6割に上げることで、事業ポートフォリオの転換を目指します。そして、2040年の目標を達成するために、マイルストーンである「2030 長期経営計画 日特BX」では、2030年に内燃機関事業を6割、非内燃機関事業を4割にすることを目標とします。



### 行動指針

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



### 注力する事業分野

注力する事業分野は、「環境・エネルギー」「モビリティ」「医療」「情報通信」の4分野です。これらは新規事業だけで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。



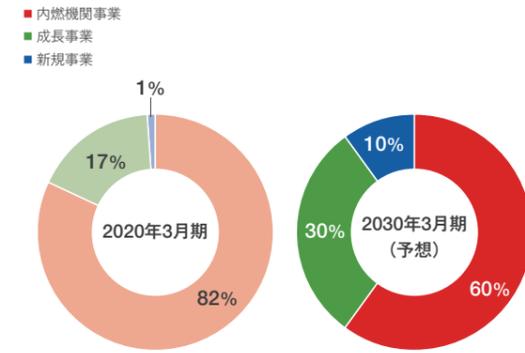
\*コア・コンピタンス…セラミックス素材技術・過酷な環境での適用技術・異種材料接合技術・センシング技術・急速高温加熱技術・グローバル生産・販売体制

## 戦略

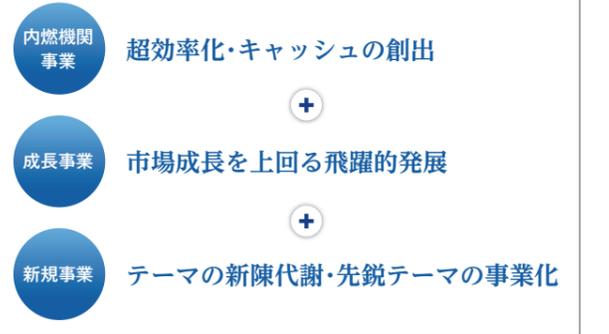
# 成長のための「事業ポートフォリオ転換」

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



### 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・機動的な本社をつく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つくる

#### 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

### 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。

営業利益率	15%以上 (2021年3月期 11.1%)
ROE	12%以上 (2021年3月期 9.1%)
ROIC	10%以上 (2021年3月期 5.5%)

# リスク・機会とマテリアリティ

当社は、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、当社を取り巻く市場環境が転換期を迎える中、当社の持続的な成長に影響を与えるリスクと機会を見据えた上で、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各分野におけるリスク・機会を踏まえた課題を抽出し、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行うことで、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。



**地球環境課題**

- 気候変動
- 脱炭素社会
- 環境破壊



**国際情勢問題**

- 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／人口爆発
- 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

事業活動に関わるリスク・機会		リスク・機会への主な対応	
モビリティ	● 内燃機関を搭載した自動車の減少	リスク	● 生産の最適化を行い競争力を高め市場占有率を拡大
	● 環境規制の強化	機会	● 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	機会	● 現地工場の生産体制整備
エネルギー	● 人々の移動や消費等に対する志向の変化	リスク	● 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
	● 再生可能エネルギーの活用	機会	● 再生可能エネルギーの蓄電、蓄エネルギー ⇒ SOEC、固体電池の開発
	● 分散電源、エネルギーの地産地消	機会	● 分散電源デバイスの開発 ⇒ 燃料電池、固体電池の開発、事業化
	● 脱炭素社会に向けたCO <sub>2</sub> の有効利用	機会	● メタネーション、カーボンリサイクル/リユースの開発
情報通信	● 通信の高性能化による半導体需要の拡大	機会	● 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	機会	● 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	機会	● 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	● 温室効果ガスの排出削減	リスク	● カーボンニュートラル宣言、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	リスク	● 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	リスク	● 高リスク拠点での水使用の削減
社会	● 人財の多様化	リスク	● 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	リスク	● 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	リスク	● 健康経営、パンデミック対策の推進
	● 人権の尊重	リスク	● 当社事業が与える影響の把握と対応
	● 原材料の安定調達	リスク	● 複数購買の推進、サプライヤーとの連携強化
ガバナンス	● 高品質の製品・サービス	リスク	● 良品主義、さらに強固な品質システム構築とその展開
	● 経営人財の多様化	リスク	● 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	機会	● 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
	● コンプライアンスの実践	リスク	● 役員・従業員へのコンプライアンス教育、企業倫理ヘルプラインの設置
	● 情報セキュリティへの対応	リスク	● 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	リスク	● BCP策定、サプライチェーンの強化

優先的に取り組む課題の特定プロセス

STEP 1

課題抽出

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

STEP 2

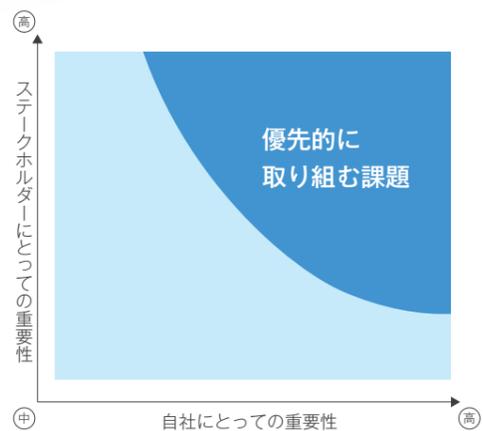
重要度の分析、優先順位付け

STEP1の国際的ガイドライン等やESG調査の内容などから「ステークホルダーにとっての重要性」を、これまでの取り組みや今後の経営計画などから「自社にとっての重要性」を評価し、分析マップ案を作成。

STEP 3

優先的に取り組む課題の特定

STEP2で重要性が高いと判断した項目について、最終的には社外役員も出席するCSR・サステナビリティ委員会での承認をもって、「優先的に取り組む課題」を特定。



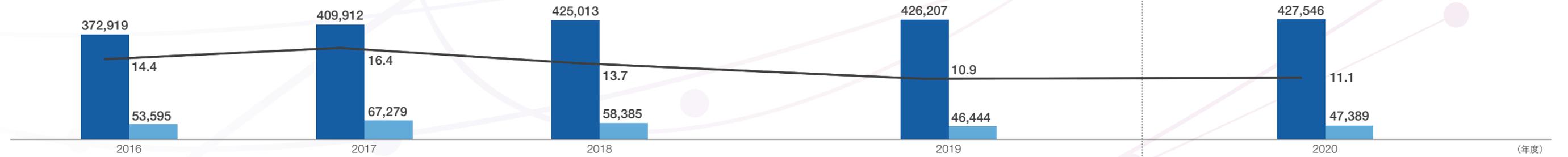
	優先的に取り組む課題	主な取り組み内容	目標・アウトプット	2020年度の進捗	SDGsへの貢献
環境	気候変動への対応	CO <sub>2</sub> 排出量の削減	● CO <sub>2</sub> 排出量 30%削減[2018年度比](2030年度)	● 12%削減(24.97万トン)	7, 12, 13
	環境に配慮して設計した製品の提供	環境配慮製品の普及・拡大	● 貴金属プラグの販売比率 50%以上 ● 全領域空燃比センサの販売比率 50%以上	● 41% ● 37%	7, 12, 13
社会	社会的課題の解決に寄与する技術・製品・事業の開発	燃料電池の開発	● CO <sub>2</sub> フリー水素利用を視野に入れた高効率分散型電源の普及	● 業務・産業用のSOFCセルスタックの量産を開始	
		無鉛圧電材の用途開発	● 有鉛圧電材からの代替促進	● 無鉛圧電材の紹介・提案を継続的に実施	3, 7, 12
	センシングIoT事業の開発	● 自動化、最適化、汎用化などによる事業の効率向上	● 水質センシングのシステム開発は完了し、販売促進のためショールームを準備中		
ガバナンス	グローバル人財マネジメント	女性・外国籍・キャリア採用の促進	● 管理職の女性・外国籍・キャリア採用比率 25%	● 14.5%	5, 8, 10
		新たな人事制度の検討	● 従業員満足調査の結果向上	● 満足度46%(回答率88%)	
ガバナンス	コーポレートガバナンス	取締役の女性・外国籍比率の向上	● 女性・外国籍取締役比率 30%以上	● 18%(11名中2名)	5, 16
		取締役の社外比率の向上	● 社外比率 3分の1以上	● 36%(11名中4名)	
	リスクマネジメント	重大インシデントの顕在化予兆の管理および未然防止	● 経営の意思決定に資するリスクマネジメントシステムの構築	● リスクマップにて重要リスクを特定し、対策を推進	8, 11
	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	● コンプライアンスアンケートを2021年度に実施予定	16
情報セキュリティ	インシデント対応組織の維持・強化および予防体制の構築	● 情報セキュリティマネジメントシステムの構築	● TISAX認証を取得	8, 9, 11	

# 経営計画の振り返り

2021年度に2024年度を最終年度とする4年間の新中期経営計画を策定しました。ここでは、2020年度を最終年度として遂行された第7次中期経営計画の、5年間の成果と課題を振り返ります。

## 前中期経営計画(2016年度～2020年度)

売上高(売上収益)・営業利益・営業利益率(2016年度～2020年度)



■ 売上高(売上収益)(百万円) ■ 営業利益(百万円) — 営業利益率(%)

※為替レート(1ドル/1ユーロ)

2016年度(108円/119円) 2017年度(111円/130円) 2018年度(111円/128円) 2019年度(109円/121円) 2020年度(115円/120円) ※2016年4月発表時点

## スローガン

# 現業と新ビジネスの加速度的な発展

## 基本骨子

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。

- 1 新規事業の創出
- +
- 2 既存事業のさらなる強化
- +
- 3 強固な経営基盤の構築

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
成果	プラグ・センサともに数量が大きく増加、生産合理化や原価低減が利益を押し上げました。(円高の影響を受け、前期比では減益。)半導体関連事業の構造改革が順調に進み、「選択と集中」と「人員削減を含めた合理化」を進め、前期から大幅に収益改善することができました。強固な経営基盤構築のため、特に人財に力を入れて新たな組織やプログラムを開始しました。	第7次中期経営計画で掲げた中国市場戦略が進み、売上・利益に寄与しました。営業利益は、合理化や原価低減といった生産性の向上に寄与しました。半導体関連事業の構造改革では、生産拠点の集約が完了し、生産性が向上。また、イメージセンサ用パッケージの増加により、製品構成が改善しました。決裁スピード向上へ、GHQ-RHQ構想を推進し、ローカライズを進めました。	プラグ・センサの数量増加、高付加価値製品の割合が高まり、製品構成が改良しましたが、運送費や新規事業関連費用、インフラ整備などでの販管費の増加など、既存事業以外の費用増を賄うことができませんでした。進化の3年で発生した課題、特にグローバルサプライチェーンの構築に向けたシステム構築を進め、欧州地域からテストを開始しました。	新型コロナウイルス感染症の影響により、自動車業界を中心に世界経済が停滞するも、当社のプラグ・センサの高付加価値製品の拡販により、為替の影響を除いて自動車関連事業は前期比で増収となりました。また、半導体関連事業では、第7次中期経営計画の目標であった2019年度での通期黒字化を達成しました。新規事業関連では、固体酸化物形燃料電池の新会社を設立しました。	新型コロナウイルス感染症拡大による世界経済の停滞により、当社の販売への影響もありましたが、第2四半期以降には回復し、通期では売上収益はほぼ前年並みの水準となりました。一方で、経費削減を継続して実施してきましたが、円高や輸送コストの増加、貴金属価格の急激な上昇等の外部環境の変化により、営業利益は前期比で若干の減益となりました。
ESGの取り組み	<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>DJSI Asia Pacific Indexに初選定</li> <li>Robeco SAM Sustainability 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>「SOMPOサステナビリティ・インデックス」構成銘柄に選定</li> <li>気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に賛同</li> <li>「サステナビリティデータブック」発行</li> <li>「くるみん認定」を取得</li> <li>「第4回日経スマートワーク経営調査」4星に認定</li> <li>「第2回日経SDGs経営調査」4星に認定</li> <li>DJSI Asia Pacific Indexに4年連続で選定</li> <li>「名古屋市ワーク・ライフ・バランス推進企業」の認証を取得</li> </ul>
積み残した課題	<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> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <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(グローバルヘッドクォーター)と海外RHQ(リージョナルヘッドクォーター)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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規事業の創出:メディカル事業におけるCAIRE社買収や燃料電池事業でのグループ会社2社設立などの種まきは実行したが、既存事業へ投資を集中させたこともあり、新規市場の成長ビジョンを示せなかった。</li> <li>既存事業のさらなる強化:注力市場であった中国市場を中心にスパークプラグのシェア拡大が進み、排ガス規制強化による需要増加も取り込み、排ガスセンサにおいてもグローバルシェアトップの地位を確立した。</li> <li>経営基盤の強化:事業ポートフォリオを転換するまでの基盤強化には至らず、RHQ(リージョナルヘッドクォーター)の導入によるローカライズの推進や執行役員制の導入により、経営判断のスピード化を図ったものの、事業の投資対効果の評価と今後の判断につながるROIC経営の浸透がしきりなかった。</li> </ul>

# 新中期経営計画

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

目指す姿

具体的な目標

方針

施策

価値創造

成し遂げるべき社会貢献

## 延長線上にない変化の実現

**各カンパニーが競争優位性を担保・独立自営  
事業ポートフォリオ転換**

**「既存事業」と「新規事業」が独立しながら、両輪で走る**  
事業環境に即した個別の制度導入/成果報酬システムの導入

**非内燃事業への投資・人財PF転換を促進**  
加速的な事業成長を成し遂げる

**ROIC経営で稼ぐ力をさらに強化**  
プラグ・センサ事業のキャッシュ創出力の最大化

**日特DXで既成概念の壁を打ち破る**  
経営判断、事業領域、働き方、風土、全ての日特文化をトランスフォーメーションさせる

**サステナブル循環社会の実現のため、  
事業活動の改善と新規事業化を開始する**  
サステナブルな事業運営の目標設定・遂行

### 重点施策

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

事業戦略

**既存事業**

- 適切な事業規模を決め、超効率化によりキャッシュ創出の最大化を達成する

**成長事業**

- 市場成長率を超える事業成長を達成する

**新規事業**

- 新たな事業の柱となる新規事業の実現、および事業創出サイクルの短縮化

全社横断

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

### 業績目標

「2025 中期経営計画」の最終年度となる2025年3月期に、売上収益6,000億円、営業利益1,000億円を目指します。

	2021年3月期	2025年3月期	…2030年3月期
売上収益(億円)	4,275	<b>6,000</b>	7,500
営業利益(億円)	474	<b>1,000</b>	—
売上高ポートフォリオ内燃:非内燃	79%:21%	<b>75%:25%</b>	60%:40%
営業利益率	11.1%	<b>17%</b>	15%以上
ROIC	5.5%	<b>10%*</b>	10%以上
ROE	9.1%	<b>13%*</b>	12%以上

※現時点での事業計画をベースに算出(中計期間中の追加的M&Aは含まず)

## サステナブルな事業運営の目標設定・遂行

私たちが生活している現代社会は、気候変動に代表される地球規模の環境変化、社会的課題の複雑化に直面しており、今後はさらに課題が複雑になることが予想されます。「2030 長期経営計画 日特BX」において、「優先的に取り組む課題」の一つとして気候変動への対応を盛り込んでいますが、加えて当社グループはすべての事業から排出される温室効果ガスを2050年までに実質ゼロとし、脱炭素社会の実現を目指していきます。

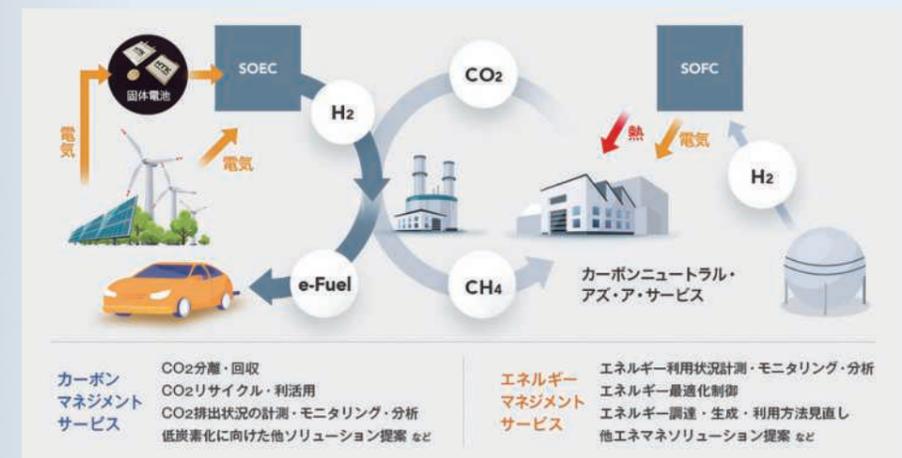


## 当社グループが目指す一例

### 環境・エネルギー分野:水素活用によるカーボンニュートラル

#### Vision: Carbon Neutral as a service

セラミックの固体電解質を応用したSOFCやSOECの開発を進めています。今後はSOFCによる分散電源化、および、SOECを活用した再生エネルギーからの水素製造をベースとしたCO<sub>2</sub>を削減するためのソリューション提供を目指していきます。



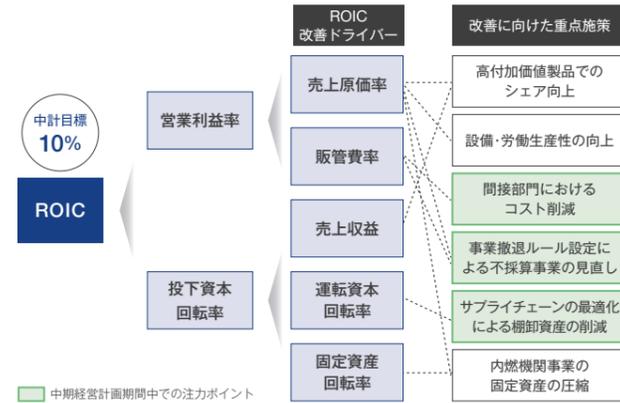
※SOFCに関して三菱パワー(株)と業務提携中

## 具体的な取り組み



### 資本効率向上に向けた取り組み

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



### 事業ポートフォリオ転換に向けた取り組み

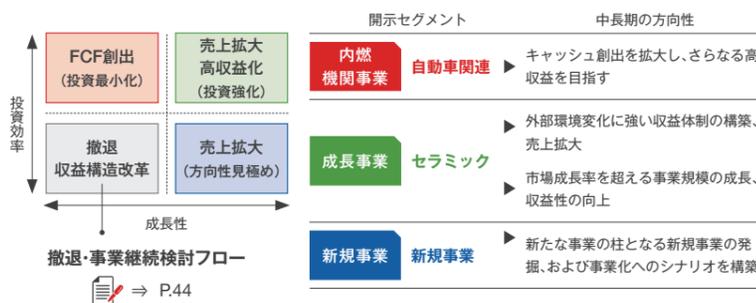
#### 社内カンパニー制導入 社長メッセージ ⇒ P.9

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

従来組織	2021.4~の新組織	役割	
本社機構	コーポレート部門	グローバル戦略本部	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全社戦略の立案</li> <li>● グローバルガバナンス機能の強化</li> <li>● 経営資源の最適配分によるポートフォリオ転換の促進</li> <li>● 撤退/事業継続のガバナンス</li> </ul>
機能本部	事業サポート部門	ビジネスパートナー (BP)・カンパニー	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全社収益力の最大化への貢献</li> <li>● 提供サービスの高度化</li> <li>● 効率化によるコスト削減</li> </ul>
事業部	事業部門	事業カンパニー/分社化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各市場環境に即した制度・仕組みの導入により変動対応力の向上</li> <li>● 各カンパニーごとのKPI/KGIの達成</li> </ul>

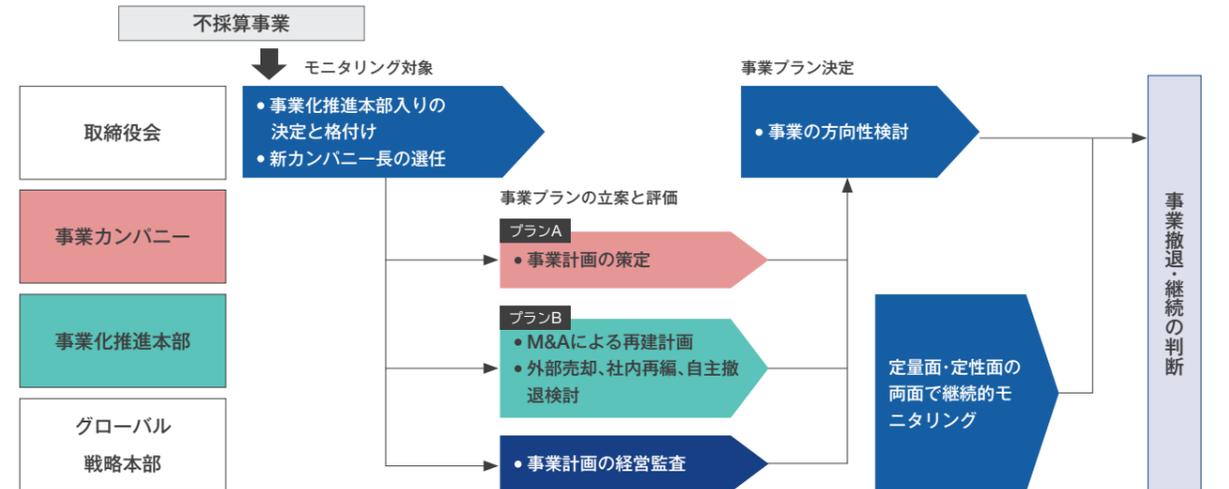
### 事業ポートフォリオ管理

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



## 撤退・事業継続検討フロー

不採算事業の撤退・事業継続の判断を行うために事業化推進本部を新設しました。事業化推進本部では、不採算事業の「事業再生」あるいは「撤退もしくは事業売却等」の計画を立案し、遂行します。事業化推進本部の組織下となった場合には、新カンパニー長のもとでの事業再生計画を立案、また、並行して事業化推進本部でも異なる視点から再生プランを立案し、グローバル戦略本部で蓋然性を評価することで、複数の視点からベストな事業戦略を講じていきます。取締役会、事業化推進本部、グローバル戦略本部のいずれの組織にも社外の人財を強化することで合理的な意思決定を行える仕組みとしています。



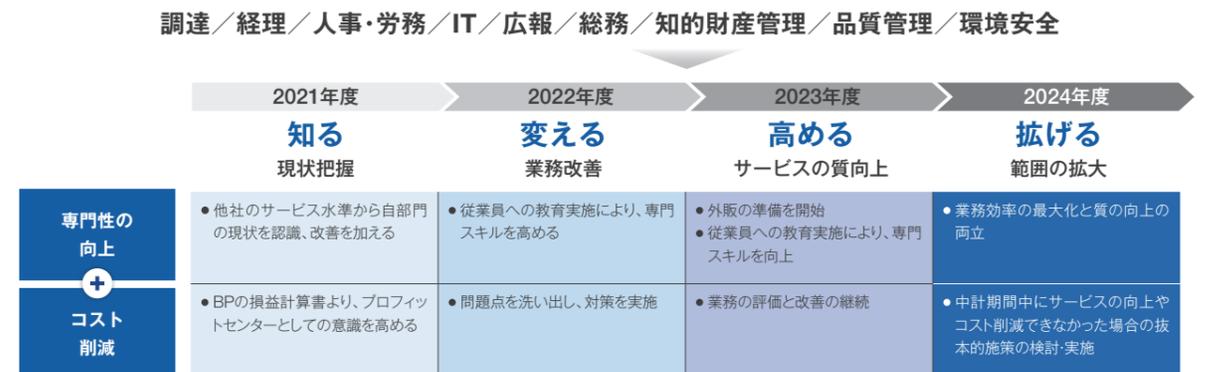
## ビジネスパートナー (BP) による全社収益力の向上

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

### ビジネスパートナー (BP)・カンパニーの目指す姿

## 市場競争力のある、付加価値の高いサービスを提供する

### 導入のプロセス



## 財務担当役員による財務戦略解説

# 事業ポートフォリオの転換に向け、社内カンパニー制を導入し、事業価値の拡大を図ります

取締役 上席執行役員  
ビジネスマネジメント・財務戦略管掌  
磯部 謙二



### 2020年度の業績は、前年度並みの水準に

2020年度は期初から、新型コロナウイルス感染症が世界的に拡大する様相を見せつつあり、当社のビジネスにも大きな影響が及ぶのではという懸念がありました。

実際、第1四半期には世界経済が停滞したことで当社も大幅な減益となりました。また、第4四半期には半導体不足による自動車メーカーの減産の影響を受けました。コスト面においては、世界的なコンテナ不足により輸送コストが上昇した上、投機的な動きとみられる原材料価格の高騰にも見舞われました。

しかしながら、自動車関連ビジネスにおいては第2四半期から需要が急速な回復を見せたことや、経費削減に努めたことが功を奏し、結果として、通期では前年並みの収益を確保することができました。

### 自動車関連事業が好調だった半面、ROICは低下

当社は、PL重視の発想から脱却し、投下資本効率を重視するビジネススタイルへと体質を変えるべく、経営管理指標としてROICを導入しています。

2016年度から2020年度を対象期間とする第7次中期経営計画では、13%というROICの目標値を設定していましたが、2020年度の実績は6%にとどまりました。新型コロナウイルス感染症の影響もありますが、ROIC経営を掲げながら、現場への落とし込みが足りず、本当の意味での意識改革につながらなかったのではないかと反省しています。

また、目標未達に至ったもう一つの要因は、過去5年程度、プラグ・センサをはじめとする自動車関連分野の需要が想定を超える拡大を見せたため、成長投資を自動車関連事業へ優先的に振り向けたことや、在庫を積み増したことにあります。結果的に投下資本が膨らんでしまい、ROICが低下する要因になりました。

### カンパニー制のもとで、ROICの浸透を目指す

しかしながら、これからもROICを重視していくことに変わりはありません。今年度からスタートした新中期

経営計画では、全社の重点課題として「ROIC経営による稼ぐ力のさらなる強化」を掲げており、ROICの目標を10%と設定しています。

全社的な目標のほかに、カンパニーごとにもROICの目標を立てています。各カンパニーのROICツリーを構築した上で、ROICを分解した指標にも目標を定め、KPIを設定しています。このような仕掛けによって、現場の活動への落とし込みをしていき、ROICの浸透を図っていきたくと考えています。

資本効率向上に向けた取り組み ⇒ P.43

### 自動車関連事業の事業価値をさらに向上

カンパニー制への移行には、大きく二つの狙いがあります。第一に、現在、売上の約8割を占める自動車関連事業から、より小さな規模の既存事業や新規事業を切り離して、それぞれが独立自営の精神で、事業のポジションに応じた運営をしていくということです。もう一つは、現在、高い収益力を誇っている自動車関連事業についても、独立した運営によってさらなる成長を図り、効率を高めていくことです。

もちろん、カンパニー制には、社内取引のコストが発生するというデメリットもあるのですが、逆に投資効率を高め、事業を成長させてより大きな利益を出すことで、コストの増加分を上回る収益を上げることを目指しています。

特に高い投資効率が求められるのが自動車関連事業です。自動車業界ではEV化の流れが加速していることから、内燃機関関連のビジネスは衰退産業のようにいわれる傾向にありますが、当社はそのような捉え方をしていません。長期経営計画でも、中期経営計画でも、自動車関連事業を今後も拡大していくビジネスとして位置づけています。

さらに、当社にとって自動車関連事業はキャッシュカウ事業ですから、自動車関連のカンパニーに対して、キャッシュ創出の目標額を設定し、在庫削減や設備投資の抑制・効率化など、より少ない投下資本で効率良くキャッシュを生み出すことを求めています。このように当事業の高い収益性に甘んずることなく、より高いレベルへ到達することを目指していきます。

### インベストメントコミティで成長投資を審議

カンパニー制への移行とともに、カンパニー長に責任と権限を移譲し、新たにインベストメントコミティを設けました。昨年までの投資委員会は、主として設備投資について審議をする場でしたが、インベストメントコミティは、全社とカンパニーといった両方の視点で投資を捉え、投資効果を最大化することを目的としています。事業の成長戦略を進めていく上で、設備投資以外に、M&A、在庫投資など、投資全般を審議して投資を実行していきます。

投資を判断する基準は、既存事業と新規事業で異なります。既存事業における新たな投資については、成長性と収益性を判断の軸としており、新規事業に比べ、資金の回収期間がより短い期間に設定されています。

### 投資効率とともに、環境面も評価のポイントに

ROICは、経済的な観点から投資効率を示す指標です。当社はROIC経営を掲げていますが、これからはそれだけではなく、ESGを含め、社会的な貢献度合いも織り込みながらの投資判断が必要になってくると考えています。

例えば、社会的責任を果たすために、ROICの低下につながるとしても、物流リスクを避けるために在庫投資をしたり、CO<sub>2</sub>排出量削減のために再生可能エネルギーへの投資をしたりするかもしれません。このように、これからは経済的価値と社会的責任を果たす責務とを一体と考えて、投資の判断をしていくことになると思います。

エコビジョン2030では、「2030年に2018年度比でCO<sub>2</sub>排出量30%削減」「2050年にカーボンニュートラルを目指す」という目標を掲げています。これは、政府が出しているロードマップにほぼ近い目標です。しかし、ROICと同様、目標を掲げるだけでは、なかなか行動に移せないという現状があります。そこで、行動に移すための仕掛けとして、社内カーボンプライシングを活用していきたいと考えています。

今後は、インベストメントコミティにおいて、通常の設備投資の経済計算や投資効率だけではなく、投資によってどれほどのCO<sub>2</sub>が削減できるのかもチェックしていきます。その際の指標として、社内カーボンプライシングを用います。

また、各事業の評価についても、事業利益からカーボンプライスを差し引いたものを使うようにしていきます。

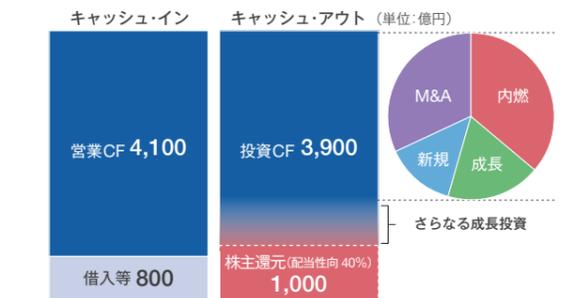
さらに、「環境財務諸表」のような、当社がCO<sub>2</sub>排出量の削減に向けて、どれだけ貢献しているのかがわかるPLやBSを作成し、公表することも検討しています。

ROICも含めて、いかに経済的な価値を高めていくかも重要ですが、会社が持続的に成長していくためには、環境への対応や社会から求められる課題に対して、いかに責任を果たしていくかも重要です。社内カーボンプライシングや、環境財務諸表でそのような情報を開示していくことができればと思います。

### 内燃機関事業で得たキャッシュを新規・成長投資へ。株主還元の方針も変更

当社は自動車関連事業を主力に、多くのキャッシュを生み出し続けてきました。この内燃機関事業で生み出したキャッシュを、成長投資、新規投資へ振り分けていくのが中期経営計画でのキャッシュアロケーションの考え方です。

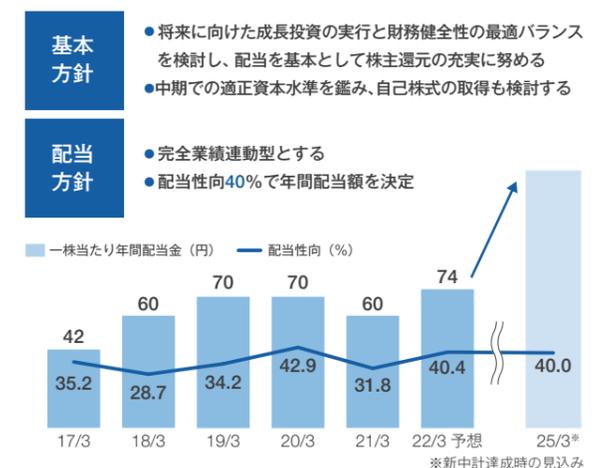
### 財務健全性を維持しつつ、事業ポートフォリオ転換に向け、内燃機関事業で創出したキャッシュは成長投資・新規投資へ振り分ける



そうした上でキャッシュを使わなかった場合や想定以上にキャッシュが生み出された場合の内部留保は、自己株式取得も含め、株主の方々に還元していきます。

株主還元については、2020年度から大きく方針を変更しました。従来は、「配当性向30%以上」をうたいながら、安定的に配当することを約束してきましたが、これを、配当については「完全業績連動型で40%」と方針を変更しています。つまり、業績が好調で利益が出れば、たくさん配当することができ、利益が少なければ配当を抑制するということです。

### 新中期経営計画での方針



当社はこれからも、事業価値の拡大を図りながら、社会的責任を一体とした経営で、企業価値をさらに高めることを目指します。

# 事業戦略



## 自動車関連

KGI

営業利益率 ➡ 年平均成長率 1%

フリーキャッシュフロー ➡ 1.5倍 (2021年3月期比)

重点課題

高付加価値製品でのシェア向上

生産性向上による投資抑制

在庫圧縮による資本効率の向上

## 外部環境

スパークプラグは欧州や米国、また近年では中国市場を中心に拡大し、当社はグローバルシェアトップの地位を確立してきました。セラミックスの材料開発から製造まで一貫して行っている当社は市場に求められる高い性能・仕様に 대응することが可能で、顧客から信頼を得てきたこと、また当社独自の販売ルートを構築し、現地での技術サポートも行いながら世界の補修市場のニーズに答えてきたことが大きな要因です。

排ガス用酸素センサについても世界的な環境規制強化の高まりを受け、需要が増大し、当社シェアは増加してきています。特に規制の対象が四輪車から二輪車へと拡大したことで、燃料噴射量をコントロールするセンサの需要は飛躍的に高まり、四輪車用だけでなく、二輪車向けのセンサの需要が増大してきました。また規制に対応できるように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

## 目指す姿

急速に進んできた脱炭素社会に向けた動きの中、HEVやPHVなどの燃費効率の高い電動車のニーズが高まってきました。当社のスパークプラグも通常のニッケルタイプのもので燃費効率の高い貴金属タイプのものであり、貴金属タイプのスパークプラグは燃費効率が通常のものより2%ほど高いといわれています。現在の貴金属タイプのスパークプラグの販売比率はおよそ4割で、通常のニッケルタイプのもので置き換えることで相当量の燃費貢献を果たすことが可能になります。燃費貢献に寄与する貴金属タイプのスパークプラグを販売することで市場のニーズに答えていきます。

た通常の酸素センサだけでなく、排気ガスの酸素濃度をより精密に計測することができる全領域空燃比センサや、窒素酸化物も計測できるNOxセンサといった技術力を必要とするセンサが求められています。

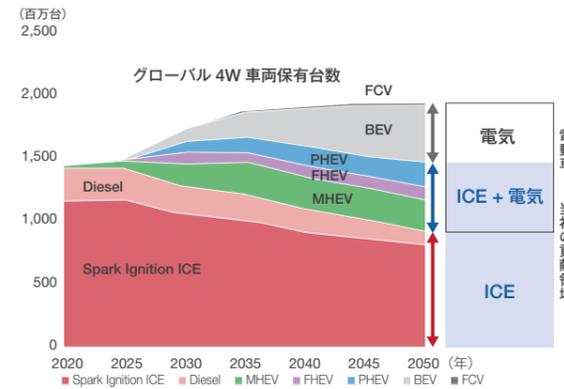
しかしながら、近年は気候変動対応への重要性が大きくなってきており、各国は脱炭素社会へ向けて急速に取り組みを進めてきました。自動車業界においても100年に一度の変革期を迎えるといわれ、CO<sub>2</sub>削減に向けた各国の電動化の動きは早まっており、自動車メーカー各社はEV(電気自動車)の開発を進めてきています。こうした動きの中で、パワートレインの電動化も数年前に見通していたものよりもさらに早くなってきました。特に中期的にはHEV(ハイブリッド自動車)が、長期的にはZEV(ゼロ・エミッション・ビークル)が増加してくる見込みとなっています。

排ガス用酸素センサについてもスパークプラグ同様に、より環境貢献に寄与する高付加価値製品が求められてきています。当社の次世代酸素センサや全領域空燃比センサは通常の酸素センサと比べ、より緻密に酸素濃度を計測することでCO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献することができるため、厳しい環境規制にも対応することが可能です。

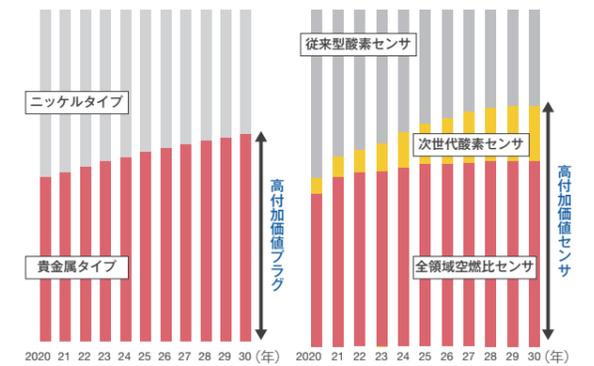
これらスパークプラグや排ガス用酸素センサの高付加価値製品へ集中的に投資していき、投資対効果の最大化と超効率化を図り、また高収益率製品のシェアを拡大していくことで、キャッシュ創出の最大化を達成していきます。また生産性を向上させることで在庫を抑制

し、サプライチェーンについても調達・製造・物流・販売の組織横断で課題を抽出、責任を明確にし、在庫の圧縮に取り組んでいく所存です。脱炭素化が急速に進んでいる中で、新車販売に占める非内燃機関自動車の比率は増えていますが、自動車保有台数ベースで見た時、今

## 内燃機関の需要予測



## 高付加価値製品の数量トレンド



## SPE

KGI

売上収益 ➡ 350億円

ROIC ➡ 17%

重点課題

顧客要求に対応した独自技術による差別化

主な指標  
売上収益 年平均成長率  
12%以上

市場変動に強い生産体制の構築  
在庫適正化、設備稼働率の向上、  
労働生産性の向上等

労働生産性の向上  
30%向上  
(2021年3月期比)

## 目指す姿

高速通信規格「5G」の商用化が進む中、新型コロナウイルス感染症の影響でライフスタイルにも変化が生じ、IoT化やAIなどで半導体の需要が増加しており、半導体前工程製造装置全体で2025年までに年率5%の成長見通しとなっています。市場ニーズとしては、メモリ市場においては高層3D-NANDの実現が求められており、そのためプラズマのハイパワー化で可能となる微細かつ深いメモリホール形成、すなわちエッチングのプロセスが重要となります。このため、エッチング装置市場は拡大しており、当社としてはハイパワーのプラ

## セラミック関連



ズマに耐えるセラミックスの材料技術を提供していきたいと考えています。また、ロジック市場においても、一度の露光でつくった線をさらに細かく複数のパターンに分割するマルチパターンング技術により、エッチング装置の需要が高まっています。当社はセラミックスのシート積層技術によって面内温度の均一化・低パーティクル・表面温度のワイドレンジ化の技術で貢献していく方針です。

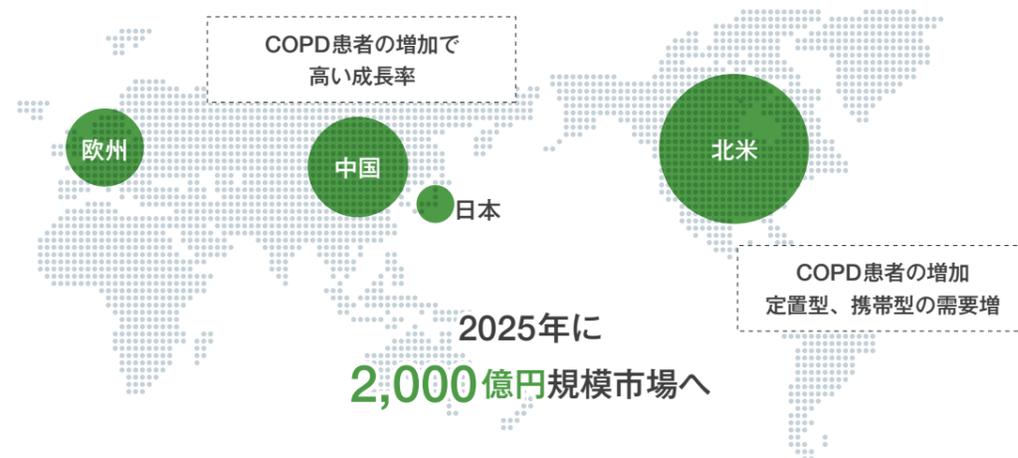
今後も市場変動に強い生産体制の構築、また中期での社会価値・事業価値を独自技術で差別化し、最先端ニーズに応えることで半導体製造装置分野のトップサプライヤーを目指していきます。

### メディカル 呼吸器関連ビジネス

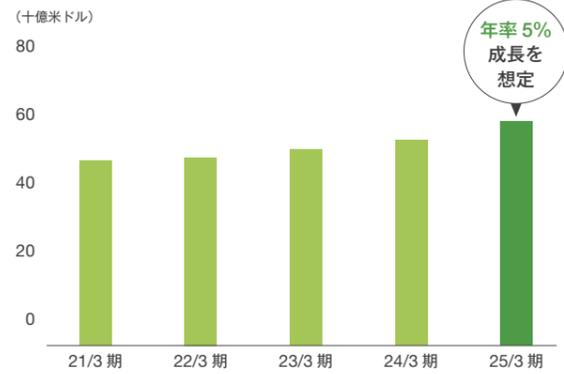


酸素療法のグローバル市場は人口の高齢化やCOPD患者の増加などで市場規模が今後も拡大していくことが予想されており、2025年には2,000億円規模になる見込みです。地域的には現在は北米市場が最も大きな市場で、今後も患者数の増加が予測され、特に携帯型の酸素濃縮装置の需要が高まると見えています。また、中国市場についてもCOPD患者の増加により、特に定置型酸素濃縮装置の需要が増加する見通しで、米国市場よりも高い市場成長率があると予想しています。

#### 酸素療法のニーズの高まり



#### 半導体製造装置市場の見通し



#### 重点課題

酸素濃縮装置の新規製品の開発

販売チャネルと販売地域の多様化

#### 主な指標

新製品の上市  
(2025年3月期)

中国市場の売上収益  
年平均成長率  
**25%**以上

今後については2018年度に買収したCAIRE社との開発体制を強化することで北米・中国市場で今後需要増加が見込まれている定置型・携帯型の酸素濃縮装置の新製品の開発をしていく予定です。またグローバルに拡販していくにあたっては中国市場での拡販と各地域のニーズに見合った販売チャネルでの販売力を強化していきます。

世界中の患者さまのQOL改善に貢献をしていくために、CAIRE社とのシナジーも活かして製品群の拡充と販売チャネルの拡大で成長を目指していきます。

### 切削工具

切削工具市場は今後も各産業の発展とともに成長が見込まれます。中でも当社は、航空機エンジンや各種発電向け高耐熱材料などの難切削材加工に適したセラミック工具、精密部品の加工に適した小部品加工用工具の革新を続け、市場の要求に応える工具で事業を拡大していきます。また、被削材に適した高速加工用工具や切削油を使わないドライ加工の提案を通じて、環境負荷の少ない地球にやさしい切削加工を実現します。

### 産業用セラミック

産業用セラミックは超音波メスなどに使用される超音波振動子や半導体製造装置用の製品など、さまざまな製品ラインアップを用意しています。中でも超音波振動子は超音波メス市場の拡大に伴い今後も成長する見込みで、半導体製造装置用製品もエッチング市場の拡大を受けて成長していくと見えています。当社は素材開発から製造まで一貫して行っているためお客さまのニーズを捉えた多様な機能性セラミック製品を世の中に提供することが可能です。今後も医療・情報事業を主軸として常に新しい事業分野に視野を向けて新製品を社会に提供することを目指します。

新規事業としては鉛を使用しない無鉛圧電の開発を進めています。SDGsの観点からも無鉛圧電製品への需要は高まってきており、市場規模は今後も拡大していくことが予想されます。無鉛圧電製品は今後5年間で売上規模40億円を目指し、量産を進めていく計画です。

### 半導体PKG

半導体市場は半導体製造装置市場と同様に世の中のIoT化やAI等、半導体需要の増加により、年5~10%以上の成長が見込まれています。当社は価格競争が厳しい水晶分野等ではなく、産業用ICやブローブカードといった高付加価値な製品群で、少量多品種の製品をターゲットとして着実に成長させていく計画です。

また長年培ったセラミックの焼成技術をさらに活かして、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通信ビジネスの参入に向けて製品開発に取り組んでいきます。

## 新規事業



### 新規事業創出のための戦略

内燃機関事業を中心としたビジネスを行っている当社が事業ポートフォリオを転換していくためには、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」をしていくことが必要不可欠です。そのためには、「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。セラミックスの領域を超えた挑戦をしていき、2040年には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。

当社が今後注力していく新規事業の領域は「Decentralized Utilities」「Smart Mobility」「Smart Health」の3つです。中長期で持続的かつ高成長が期待できる領域として、当社のコア・コンピテンシーを最大限活用した付加価値の高いシステム・ソリューションを提供することで社会的課題解決に貢献していきます。

現在取り組んでいる新規事業の中でも直近で一番大きな事業が燃料電池事業です。2019年には、(株)ノリタケカンパニーリミテド、TOT O(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)」を設立、2020年には三菱パワー(株)および当社による合弁会社「CECYLLS(株)」を設立しました。森村SOFCテクノロジー(株)では平板形セルスタックを、CECYLLS(株)では円筒形セルスタックを製造しており、家庭用・業務用・産業用のフルラインアップを提供する予定です。これまではコストや小型化に課題があり、なかなか普及が難し

かった燃料電池ですが、系統電力に対して約30%のCO<sub>2</sub>削減効果があり、サステナブルな社会貢献の役割を果たす製品となるため、世界的な脱炭素社会に向けた動きの中で今後普及・拡大が期待されています。産業用SOFCのターゲット市場は日本、韓国、欧州、北米です。市場参入の後発である当社は、三菱パワー(株)の燃料電池の高寿命・高効率・熱利用を活かし、ライフサイクルコストで優位に立つビジネスモデルを提案していく方針です。一方、家庭用・業務用SOFCは当面、国内市場をターゲットとしています。超高効率のポテンシャルや設計自由度の高さを活かし、低コスト化、小型軽量をさらに推し進めた次世代スタックを開発、完成させ、システムメーカーとともにいつでもどこでも買える商品として小型軽量化と低コスト化を目指していきます。

注力していく新規事業の領域

- Decentralized Utilities**
  - 陸上養殖
  - 空気浄化システム
  - エコエネルギー
  - グリーンプラントマネジメント
- Smart Mobility**
  - サービスプラットフォーム
  - xEVシステム
  - エネルギー変換
  - 充電ソリューション
- Smart Health**
  - 在宅医療モニタリング
  - 創傷治療
  - リハビリテーション

燃料電池以外でも水質情報の可視化、カメラによる生体情報との統合、ビッグデータ解析を組み合わせた陸上養殖トータルソリューションや、オゾンガスでウイルスの不活化をする除菌デバイス、自動車の販売ネットワークを活かしたコネクテッド整備サービスなど、複数のプロジェクトが今期内に立ち上がる予定です。今後もプロジェクトの入れ替えやピボットを繰り返しながら毎年4件前後の新規立ち上げを狙っています。この領域においてはスタートアップやベンチャー企業への投資も積極的に行ってシナジー効果を狙っていきたくており、その他新規事業を担う部署としてはM&A含めた投資合計に対して、2030年の事業価値を2倍以上とすることをターゲットとしています。

SOFCの展開



新規事業創出を加速するCVCの設立

新規事業創出を加速していくためには最先端の技術・ビジネスモデル・アイデアを持ったベンチャー企業との連携が必要と考え、Pegasus Tech Venturesとともに、2021年4月に世界各国のベンチャー企業への投資を目的としたCVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)ファンドを設立しました。これにより、世界各国の最先端の技術を持つベンチャー企業への資金提供・事業提携を通して、新規事業創出の加速を図っていきます。

過去よりVC(ベンチャーキャピタル)を通じた間接投資を行い、多くのパートナーとのネットワークを得ることができましたが、当社には実際に協業する際に必要なベンチャー企業との調整、投資・M&Aに対するスキルに課題がありました。今回設立したCVCでは、ベンチャー企業とのネットワークに加えて、スキルの面も補うことが可能です。これにより新規事業に対する投資体制を整えることができました。今後は戦略に沿った投資を進め、新規事業創出を加速していきます。



少額出資

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

M&A

- 対象ステージ** シリーズA以降  
**出資規模** 500億円/4年  
**出資目的**
- 当社の新規事業ポートフォリオに合致、補完・拡充する事業・技術・知的財産・顧客基盤・人財の獲得
  - 当社の新規事業ポートフォリオ、当社プロジェクトに不足している技術、知的財産、顧客基盤、スキルのある人財やチームの獲得
  - 当社プロジェクトと親和性の高い事業領域における事業ポートフォリオ拡充、および早期事業化の実現

日本特殊陶業グループのイノベーション

強みを活かして新規事業を興し、社会的課題の解決に貢献していきます。



代表取締役 取締役副社長  
副社長執行役員  
Business Creationカンパニー管掌  
松井 徹

新規事業の方向性として3領域を特定

2020年度に発表した「2030 長期経営計画 日特BX」では、持続的な成長に向けて、優先的に取り組む課題(マテリアリティ)を特定し、今後注力する事業分野としては「環境・エネルギー」「モビリティ」「医療」「情報通信」の4つとしました。当社は今後この4事業分野で取り組みを進めていくわけですが、その中でも新規事業の創出を担うBusiness Creationカンパニー\*(以下、BCC)としては、「Decentralized Utilities」「Smart Mobility」「Smart Health」の3領域を新規事業の取り組む方向性として決めました。

新規事業 ⇒ P.50

これらの3領域は、社会の長期的な変化を見据えた上で、当社の技術や資産を分析し、当社がどのような領域でどんな貢献ができるのかを考慮して抽出したものです。この中でも特に当社がより高い価値を提供できる分野とビジネス形態を特定かつ追求し、当社ならではの製品・サービスの提供につなげていきたいと考えています。

\*2020年に発足した「イノベーション推進本部」。2021年4月のカンパニー制移行に伴い「Business Creationカンパニー」に名称変更。

プロジェクトの成果が結実

BCCが昨年来取り組んできた成果として、2021年度中にいくつかの新製品・サービスが上市に至る見込みです。それらの中には、「オゾンガス発生装置」や「ドクターリンク」、「水質センシング」が含まれています。

「オゾンガス発生装置」は、セラミックス製の自動車排ガス浄化用プラズマリアクタの開発で培った技術を、人

の生活空間の空気浄化用に転用して開発したものです。周囲の空気を吸引してオゾンガスを発生させ、オゾン濃度を適切に保つことにより、空気中のウイルスを抑制する効果を発揮します。ウイルスを抑制するオゾン量を安全な濃度で供給し、交換部品が無くメンテナンスコストが低いことなどに特徴があります。2021年度中に発売する新製品に続く次期モデルとして、オゾンセンサを用いて室内のオゾン濃度をより最適にコントロールする製品を現在開発しています。

「ドクターリンク」は、当社の強みであり資産でもあるグローバルネットワークを活かすもので、コネクテッド技術を使い、自動車の使用状況と整備履歴のデータをもとに、最適な整備の時期・内容を自動車整備工場へ提案するサービスです。カーユーザーは安心して愛車に乗り続けられる環境や、愛車の価値向上などのメリットを享受することができます。今後、当社の販売網を活用して販売を展開する計画です。

「水質センシング」は、当社のコア技術であるセンシング技術を活かし、水産物の陸上養殖において、アンモニアや硝酸、亜硝酸など、水質を左右する物質の濃度や水温を測り、適切に制御することで、養殖業の生産性向上に貢献する製品です。薬品や抗生物質の水産物への投与を抑制することにつながり、食品としての水産物の安全性確保にも寄与します。この春の実証実験の結果を踏まえながら、まずは国内のエビの陸上養殖場を皮切りに、販売を進めていきます。

また、上述のプロジェクトが安定して稼働した際には、その周辺分野でシナジー効果を得るべく、類似の、あるいは関連性の深い新規事業を立ち上げる検討も開始

しています。

### カーボンニュートラルに貢献する 新サービスの提供

上述以外の新たな取り組みとしては、3領域の中の「Decentralized Utilities」において、カーボンニュートラルに貢献するサービスの提供を検討しています。

カーボンニュートラルは、世界中が一つになって取り組まなければならない重要な課題です。上流の素材産業から下流の加工業に至るまで、現場でCO<sub>2</sub>が発生する工程を抱えている企業は多数存在し、何らかの対応が迫られています。

そのような課題の解決に向け、当社が提案を検討しているのが「Carbon Neutral as a service」です。工場のガス炉などで発生するCO<sub>2</sub>を回収し、水素と合成して燃料に変換します。それを再び炉の燃料として戻して再燃焼し、循環させることでカーボンニュートラルに貢献するシステム、あるいは運用を含めたサービスを提供します。これを当社の工場だけでなく他社へも販売することを目標として研究開発部門、BCC、サステナビリティ推進室などとも共同してクロスファンクショナルチームでの開発を開始しています。他の大手企業も続々と取り組んでいるアイデアではありますが、その多くは製鉄やセメント生産など、大量にCO<sub>2</sub>を排出する大規模な素材生産あるいは素材一次加工におけるソリューションが中心です。しかし、鋳造や成型などの二次加工以降の分散した加工工程においても、CO<sub>2</sub>排出量は相対的に小規模ながら対策は不可欠となってくる可能性が高いと見えています。セラミックを利用した軽量・コンパクトなSOECデバイスで効率よく水素を生成する技術と、CO<sub>2</sub>回収やメタネーション技術、さらには当社の得意とするセンサを使ったメタンの燃焼制御を組み合わせた上で、デバイスで発生する熱をうまく利用することにより総合的に効率よくシステム全体を動かす、相対的に小規模な施設でも利用できるソリューションを提供していきたいと考えています。

この新規事業を実現し、成功させる鍵となるのは、他社との協業です。さまざまな技術を含めたモジュール化、システム化について他社と協業し、開発スピードを加速させるとともによりよいソリューションを提供できるようにしたいと考えています。

### 「Decentralized Utilities」

#### もう一つの取り組み

もう一つ、具体的にビジネス開拓を積極的に進めているようにしている製品として、固体電池があります。

当社が扱っているのは非焼結型の酸化物系固体電池です。長年培ってきたセラミックスの材料および積層技術を活用し、酸化物系固体電池としてはクラス最高のエネルギー密度(300Wh/L)、容量(10Wh)の開発に成功しました。酸化物系固体電池は硫化物系の固体電池と比べて有毒ガスの発生や破損、破裂、発火の恐れがなく安全性に優れている上、従来の液系リチウムイオン電池の使用上限60℃に対し、-30~105℃とより広い温度範囲での使用が可能となります。今後は宇宙空間や自動車の分散・バックアップ用電源、海洋機器、運輸用IoT、防爆が要求される機器など、使用条件が過酷で、かつ安全性が不可欠となる領域向けとして、マーケティング・セールス活動を積極的にしていきます。また、株式会社ispaceが進める民間月面探査プログラム「HAKUTO-R」にコーポレートパートナーとして参画しており、2022年に月面で世界初となる固体電池の実証実験を行う計画です。既に宇宙向けの真空試験、振動試験、熱サイクル試験など、各種環境試験をクリアしたフライトモデル電池の試作を完了し、打ち上げに向けて順調に準備を進めています。

並行して、EVのメインバッテリー用途など、さらなる高出力、大容量が求められる領域に向けても、他企業との協業でスピードを上げて開発を進めていきます。

### シナジー効果が期待できる

#### スタートアップへの出資

数年前から、スタートアップ企業への投資を行い、その拠点としてシリコンバレーにベンチャーラボを立ち上げ、投資に必要なコネクションを構築してきました。さらにスピードを上げ、成功の確率を向上させるためには、当社の戦略を理解した上で、当社のためだけにM&Aを含めたサービス全般を継続的に提供してくれる機関が必要だと考え、2021年4月、米国のペガサス・テック・ベンチャーズと提携し、コーポレート・ベンチャー・キャピタル(以下、CVC)を設立しました。

CVCは、約100億円規模のベンチャー投資ファンドです。当社がもつ技術や知的財産、販売網といった資産を

把握し、さらには当社の優先領域や方向性を理解した上で、方向性と整合があり、かつ当社にはない新たな技術やスキルなどをもつスタートアップ企業を探し出し、リストアップしてくれます。そのリストの中から当社が企業をピックアップし、投資対象としての適性を見極めた後に、まずは少額から投資をスタートします。最終的には協業先のアセットと当社のアセットとを融合させ、大きなシナジーを生んで事業を拡大していきたいと考えています。

現在いくつかの候補先に対しての投資を検討していますが、既にスタートアップ1社には投資を行いました。投資したスタートアップは優れたエレクトロニクスの技術をもつ企業ですが、これに当社のセラミック技術を組み合わせることにより、EVをはじめとする対象製品の性能をさらに高められる可能性を感じています。Smart MobilityおよびDecentralized Utilitiesの領域においてこの技術を活用し、ビジネス開拓を進めていきたいと考えています。

### ビジネスプランに基づく新規事業開発

BCCは、自らを本社から出資を受ける社内ベンチャーキャピタルと捉え、平均投資倍率を2倍以上にすることを目標として掲げ、投資とリターンのバランスをコントロールしています。ビジネス開発のスピードは、案件によって異なりますが、スタートから2、3年後までに黒字化し、4、5年後までに累計で資金を回収するというビジネスプランが比較的多いです。スタートから数年後に投資の継続あるいは撤退を判断するのですが、その基準については、業態や事業の性格を踏まえて、固有の基準を作成しています。

さらに、事業ごとに策定したビジネスプランをベースとして、節目節目で事業の成否について議論をしています。

### 「デザイン思考」と「人間中心設計」を重視

BCCでは「デザイン思考」「人間中心設計」といったコンセプトを取り入れて、事業開発に取り組んでいます。

これまで当社の事業の多くは、自動車メーカーをはじめとする大企業のお客さまから具体的な要求があり、その要求に応える形で実現してきました。一方、新規事業をスピーディに開発し、成功につなげるためには、まだ

顕在化していないエンドユーザーのニーズを自らの手で発掘し、その解決につながる製品やサービスをいちから作り上げていかなくてはなりません。

そこで「デザイン思考」と「人間中心設計」で共通している、エンドユーザーありきでスタートし、エンドユーザーの行動や言動を観察するという手法を通して、潜在的なニーズを理解することに努めています。また、早期にプロトタイプを設計・制作して実際に使ってもらい、フィードバックを受け、何度も改良を重ねるようにしています。こうした従来にはなかった手法を取り入れることで、これまで以上に新規事業の開発を加速していきます。

### 不透明な時代だからこそ 求められるイノベーション

昨今、Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の4つの頭文字をとって、VUCAの時代ということがいわれています。このような時代において、前述の「デザイン思考」「人間中心設計」は、マッチすると考えます。VUCAの時代には新たなニーズや課題が数多く生まれてきており、今後、それらがこれまでとは違うものになっていく可能性のほうが高いからです。新たなニーズや課題を探っていくには、ラボの椅子に腰をおろしているのではなく、マーケットに出ていき、エンドユーザーの反応を見ながら、アジャイルにプロセスを回していくしか方法はありません。

こういった取り組みを通じて、当社は新規事業の創出により社会的課題の解決に貢献してまいります。



# 3

## 価値創造の基盤

### CONTENTS

- 57 環境
- 59 気候変動への対応
- 63 グローバル人財マネジメント
- 67 人権の尊重
- 68 適正な調達
- 69 新型コロナウイルスへの対応
- 70 知的財産
- 71 リスクマネジメント
- 73 コンプライアンス
- 75 情報セキュリティ
- 76 ステークホルダーとの関係
- 77 コーポレート・ガバナンス
- 88 社外取締役対談

# 環境

## 環境方針

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

### 行動指針

- すべての事業活動を通じ、脱炭素化社会に向けたCO<sub>2</sub>の削減、水資源の保全、廃棄物管理および環境配慮製品の開発と提供・拡充に重点を置いて取り組みます。
- 環境に負荷を与える化学物質の管理を通して、生態系の保全に努めます。
- 全従業員が積極的に活動に取り組むよう、環境意識の向上を図ります。
- 環境保全に関する法律、条例および協定を遵守します。
- ステークホルダーへの情報開示とコミュニケーション活動の充実を図り、地域との共生を目指した活動を行います。
- これらを達成するため、環境マネジメントシステムの継続的改善を図ります。

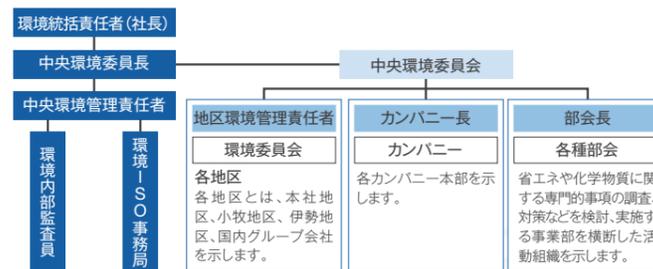
## 推進体制

当社グループは、各カンパニーと各地区で構成するマトリクス型の体制で、それぞれの役割を明確にして環境活動を推進しています。

事業活動に関連する項目については各カンパニーで目標を管理し、事業と一体となった活動を行っています。一方で、法令遵守、環境意識向上や地域とのコミュニケーションといった活動は、地区主体で活動計画を立てて取り組んでいます。また、カンパニーを横断する組織として各種部会を設置し、活動の推進を図っています。

それぞれの活動については、社長をはじめとする役員、各カンパニー長、各地区環境管理責任者、各部会長等が出席する中央環境委員会において目標の進捗や課題の確認を行い、継続的改善を図っています。

### 環境推進組織



## エコビジョン2030

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

エコビジョン2030では、事業および製品が社会に及ぼす影響と自社に及ぼす影響を分析の上、影響が大きい13課題を抽出し、その中で特に影響が大きいと判断した「気候変動への対応」「環境配慮製品の拡充」「水資源の保全」「廃棄物管理」については、重要4課題と位置づけて、定量目標を設定しています。エコビジョン2030の実践を通じて、地球規模のカーボンニュートラルやゼロエミッションの実現に貢献できるよう、グループ一丸となって取り組んでいきます。

重要4課題	2030 ありたい姿(目標)	2040 目指す姿
気候変動への対応	CO <sub>2</sub> 排出量2018年度比 30%削減	脱炭素化社会実現に向けて活動を実践している ※2050年にカーボンニュートラルを目指す
環境配慮製品の拡充	日特グリーンプロダクツの拡充	すべての製品が地球環境の改善に寄与し、持続可能な社会の実現に貢献できている
水資源の保全	水使用量原単位 2018年度水準以下を維持	世界の水関連リスクに対応して持続可能な事業運営を実践している
廃棄物管理	有効利用率 95%以上	ゼロエミッションを推進し、世界の循環型社会の形成に貢献している
	2018年度比 原単位年1%以上削減 3R活動の推進	

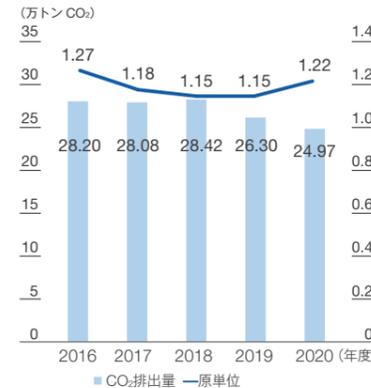
エコビジョン2030のその他課題 ⇒ [https://www.ngkntk.co.jp/sustainability/environmental/eco\\_vision.html](https://www.ngkntk.co.jp/sustainability/environmental/eco_vision.html)

## グローバルエコビジョン2020の取り組み結果

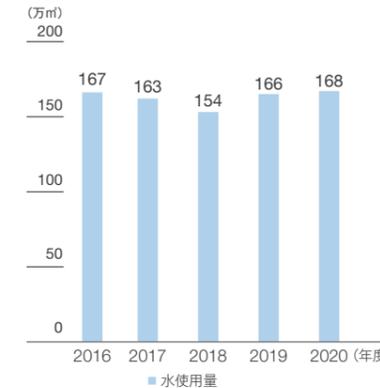
2020年度に終了した「グローバルエコビジョン2020」では、重点的に取り組む環境課題として「資源有効利用」「地球温暖化防止」「化学物質管理」「環境配慮製品開発」の4つを掲げ、これらの課題に、「環境意識向上」「法令遵守」「コミュニケーション」の土台の上で、事業活動を通じて取り組むことにより、当社はもとより社会の持続可能な発展への貢献を目指してきました。その結果、グローバルエコビジョン2020は概ね達成することができました。

大項目	小項目	2020年度目標	グローバルエコビジョン2020の振り返り
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	【結果】CO <sub>2</sub> 原単位 2015年度比6.1%減 新たに稼働したグループ会社の生産性向上の効果もあり、CO <sub>2</sub> 原単位は改善し、2019年度時点では12%減でした。しかし、新型コロナウイルス感染症による生産調整の影響で2020年度前半の原単位が悪化し、結果的に6.1%減でした。
	物流	効率的な物流の推進	国内物流の合理化を主眼とした活動を展開し、効率的な物流を推進しました。
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	国内での歩留まり改善、廃油の再利用などの取り組みにより、廃棄物排出量原単位が継続的に改善しました。
	水	効率的な水使用の推進	国内での工程の最適化などにより水使用量原単位が継続的に改善しました。
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	主に工程の改善や合理化による原材料使用量の削減や、環境配慮設計に取り組みました。
	—	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	当社グループの環境配慮製品「日特グリーンプロダクツ」を認定する制度を構築し、モデルケースとして3製品の認定評価を実施しました。
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	化学物質管理部を発足し、RoHS、REACHなどの規制情報の共有化と調査対応を実施しました。規制物質を含有する製品の市場への流出事故は起きていません。
	—	環境負荷物質の代替化の推進	フタル酸エステル類など環境負荷物質の代替化を推進しました。
	—	HCFCの全廃	国内の生産設備のHCFCは2020年度で対応を完了し、全廃しました。国内のその他の設備は2022年度に完了予定で、海外については計画中です。

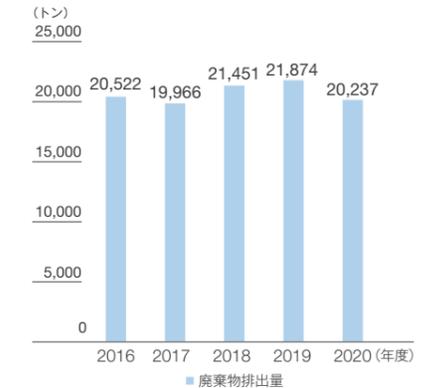
### CO<sub>2</sub>排出量の推移



### 水使用量の推移



### 廃棄物排出量の推移



## 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上で、すべての事業活動においてその影響を低減するよう、お取引先さまや外部団体などと連携を図りながら取り組んでいきます。

## 気候変動への対応

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

TCFDの提言に沿って、気候変動に関する重要情報を以下の通り開示します。



### ガバナンス

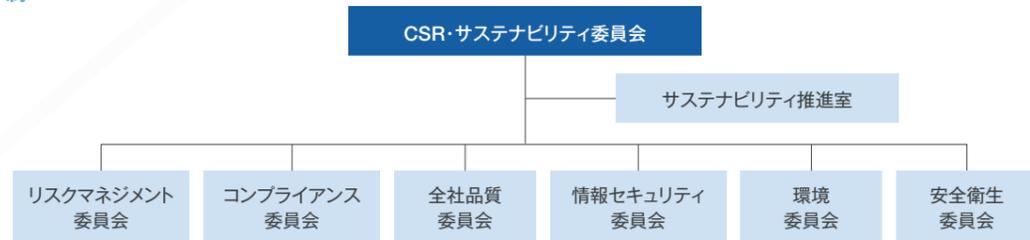
当社グループは、気候変動を含む環境問題は、重要な経営課題であると認識しています。

気候変動に関する経営の方向性については、委員長を社長とし、社外取締役を含む全取締役が出席するCSR・サステナビリティ委員会(年2回開催)にてレビュー・監視しています。

具体的な活動については、CSR・サステナビリティ委員会の下に設置する環境委員会(年2回開催)において、目標の進捗や課題の確認を行い、継続的改善を図っています。

また、気候変動に関するリスクについては、リスクマネジメント委員会(年2回開催)において、全社的リスクマネジメントの中で評価しています。

### 推進体制



#### これまでに気候変動に関して議論され決定された例

- TCFD提言への賛同表明(2020年7月経営会議)
- 優先的に取り組む課題「CO<sub>2</sub>排出量:30%削減 [2018年度比] (2030年度)」の承認(2020年3月CSR・サステナビリティ委員会)
- 「エコビジョン2030」の承認(2021年3月環境委員会)
- 「2050年に向けてカーボンニュートラルを目指す」の承認(2021年3月CSR・サステナビリティ委員会)

## 戦略(リスク・機会)

### 気候関連のリスク

気候関連のリスクについては、主に2°Cシナリオの途上に起こる「低炭素経済への移行に関するリスク」と、世界のCO<sub>2</sub>排出量削減未達により4°Cシナリオに至った場合に発生する「気候変動による物理的变化に関するリスク」について、TCFDの分類に沿って検討しました。

なお、ここでいう短期、中期、長期は、次の通りです。

**短期** 中期経営計画の目標年度に合わせた**2025年頃まで**

**中期** 長期経営計画の目標年度に合わせた**2030年頃まで**

**長期** 長期経営計画の目指す姿に合わせた**2040年頃まで**

検討に用いた主なシナリオや予測

2°Cシナリオ: IPCC RCP2.6, IEA ETP 2DS など

4°Cシナリオ: IPCC RCP8.5, IHS Markit Automotiveの“Mobility and Energy Future” サービスデータ など

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

### 気候関連の機会

気候関連の機会については、「気候変動緩和策・適応策による経営改革の機会」について、TCFDの分類に沿って検討しました。

側面	主な機会
資源の効率性	●新たな省エネ・再エネ技術の社内への導入が進み、エネルギーコストが減少する。
エネルギー源	●炭素税が課税されない燃料として水素の需要が高まり、水素エネルギー市場で新たな機会が生まれる。
製品/サービス	●燃費規制に対応していくために、高付加価値製品の需要が増える。 ●GHG削減が義務化されることで水素エネルギー市場が拡大すると予想され、水素関連技術やSOFCの需要が高まって、ビジネス機会が生まれる。 ●災害に備えて、エネルギーの地産地消(分散型の発電)が目ざされ、SOFCの需要が高まる。
市場	●社会のニーズを捉えた気候変動に関連する新技術を開発することで、ビジネス機会が生まれる。
強靭性(レジリエンス)	●災害に備えて、サプライチェーンも含めてBCM/BCPを継続的に強化していくことで、レジリエンスが高まる。

気候変動への対応

気候関連シナリオに基づく事業のリスクと機会とその対応

気候変動のリスクと機会をより具体的にするため、各事業について、2℃および4℃シナリオ下における事業環境とその対応について検討しました。

その結果、物理的リスクについての致命的な影響は見受けられませんでした。

事業については、現在、売上収益の8割を占める内燃機関に関連する事業が大きな変革を迫られていること、その一方で、脱炭素社会の実現に向けて、水素関連をはじめとして新たなニーズや市場が期待されることから、「2030 長期経営計画 日特BX」において、今後注力する事業分野の一つに「環境・エネルギー」を掲げ、2040年に向けて事業ポートフォリオ転換(内燃機関事業40%、非内燃機関事業60%)を進めていきます。

検討対象とした事業	製品	今後の事業リスクと事業機会への対応	財務面の影響	長期経営計画での売上収益目標
自動車関連事業	スパークプラグ、グロープラグ、センサ	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2℃シナリオ下では、内燃機関を有する自動車への規制が厳しくなることで、将来、内燃機関部品の売上減少が想定される。一方で、電動車市場などの新市場への機会が生じる。</li> <li>●4℃シナリオ下では、内燃機関のさらなる省エネと有害ガスの排出抑制が求められるため、高性能化への対応を行う。</li> </ul>	売上収益3,386億円(2020年度)の一部に影響	4,500億円(2029年度)
燃料電池事業	燃料電池	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2℃/4℃のいずれのシナリオ下においても非化石エネルギーの需要拡大が予想されるため、当該市場への対応を引き続き強化。</li> <li>●2℃シナリオにおいては、水素インフラの普及が予想され、加率的に市場が増える可能性がある。</li> </ul>	売上収益836億円(2020年度)の一部に影響	3,000億円(2029年度)
その他の事業	SPE、パッケージ、酸素濃縮装置、切削工具、ベアリング用ボールなど	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2℃/4℃のいずれのシナリオにおいても、リスクおよび機会への影響は小さい。</li> </ul>		

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

2030 長期経営計画 日特BX ⇒ P.32

リスク管理

当社グループはグローバルかつ多くの分野で事業を展開しており、事業ごとにさまざまなリスクと機会があることから、事業カンパニーごとにリスクと機会を把握して、それぞれに対応しています。気候変動に関するリスクと機会もその中で対応しています。

リスクマネジメント委員会では、リスクについて、全社の見地で事業活動に大きな影響を及ぼすか否かを評価しています。重要と評価されたリスクは「優先リスク」として主管部門を決め、その対策状況を確認しています。

また、CSR・サステナビリティ委員会では、重要な機会について確認し、必要に応じて経営戦略や優先的に取り組む課題に反映しています。

リスクマネジメント ⇒ P.71

指標と目標

当社グループは、2020年度に発表した長期経営計画「日特BX」において、「CO<sub>2</sub>排出量:30%削減 [2018年度比](2030年度)」という目標を掲げています。

リスク・機会とマテリアリティ ⇒ P.35

また、長期的な視野で環境保全活動を進めるため、2021年4月に「エコビジョン2030」を策定し、その中で2050年に向けてカーボンニュートラルを目指すという長期目標を掲げました。

サプライチェーン全体での排出削減にも取り組んでいます。また、お取引先さま(サプライヤー)に対してはCO<sub>2</sub>の削減目標を設定して取り組むよう求めており、適宜支援を行ってまいります。

「エコビジョン2030」や環境に関する詳細なデータは、ウェブサイトでご確認いただけます。

エコビジョン2030



[https://www.ngkntk.co.jp/sustainability/environmental/eco\\_vision.html](https://www.ngkntk.co.jp/sustainability/environmental/eco_vision.html)

サステナビリティデータブック



サステナビリティデータブック 2021

<https://www.ngkntk.co.jp/resource/pdf/sustainability2021j.pdf>

# グローバル人財マネジメント

## 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。

## ダイバーシティ&インクルージョン

従業員一人ひとりが個性を活かし、能力を存分に発揮することが企業の成長と個人の幸福につながると考え、ダイバーシティ&インクルージョンを重要な経営戦略の一つとして位置づけています。

性別・年齢・障がい・国籍の他、ライフスタイル・性格などを問わず、多様な人財を認めて受け入れます。そして、生き生きと働ける環境を整え、知と知を組み合わせ<sup>\*</sup>、そこから生み出される新たな価値や発想を活かしていきます。

<sup>\*</sup>「知と知を組み合わせ」=異なる属性や価値観、発想をもつ人財の組み合わせ

## ジェンダー平等の取り組み(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行っています。

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行うことで女性従業員の成長を支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。優れた取り組みを行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。

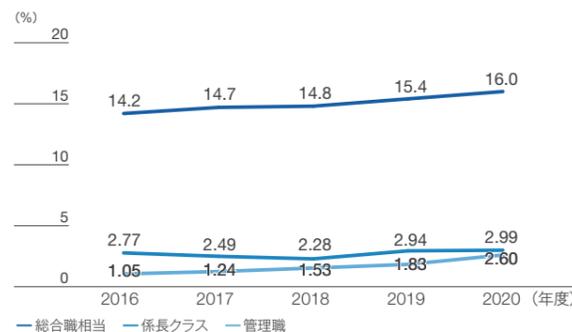
今後、管理職に占める女性比率の向上に向けて、さらなる取り組みを進めていきます。

### 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



### 女性従業員の占める割合



## 働き方改革

生産性向上、自律した人財の育成に向けて、「快適なりリモートワーク推進」と「変化に対応するツールでの新しい価値創出」を柱とする『働き方改革宣言』を策定しました。

この働き方改革を実現するため、リモートアクセス環境の整備や、リモートワーク時や出張時でも通話可能な内線システムの導入を進めています。

また、入社要件(入社時間)の撤廃、リモートワーク手当の支給、サテライトオフィスの整備、各職場で実施しているリモートワーク時の工夫の共有を行うなど、リモートワークをしやすい環境の整備を推進しています。

リモートワークを通じて組織のあり方やマネジメントを見直し、これまでの慣習に囚われない新たな価値を生み出す自律した人財の創出を進めていきます。

### 働き方改革宣言

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

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

日本特殊陶業グループは一人ひとりの価値観、志を尊重します。

## 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つながることから、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行っています。

### ■ 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。従業員は毎年、キャリアの棚卸し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、一部の工場を導入しました。

## 外国籍の新卒採用に注力

急激に進展するグローバル化に対応し、さらに多様な人財の活躍を促進するため、外国籍の方の採用を行っています。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。

多国籍の新入社員がよりスムーズに日本の生活に適應できるよう、先輩社員が立ち上げたお助けサイト「日特ペディア」、日本人同期によるバディ制度、日本語教育や異文化研修などでサポートしています。

キャリア採用者を含め、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。

## 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材、また高い専門性を有する人材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行っています。

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)も行っています。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ます。

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大の影響を受け、一部の研修は中止せざるを得ませんでした。研修方式を集合教育からオンライン教育へ切り替えるなど、感染症対策を徹底して実施し、延べ3,706名の従業員が受講しました。

## 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。



### 健康経営宣言

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

代表取締役社長 社長執行役員  
川合 尊

※「健康経営」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

### ■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。

### ■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行い、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。

## 経営人材の育成と管理

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材を発掘し育てていく「グローバル次世代経営人材育成プログラム」を2016年から開講しています。

国籍に関係なく人材を採用・登用し、その一人ひとりが活躍できるような機会・環境づくりを行うこのプログラムは、幕末に多彩な人材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おり、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材を育成して輩出しています。

日本国内の人材については、HAGIの一手前の人材を選抜して「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、事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行っています。

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、域内選抜での人材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材について、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材の情報を人材データバンクへ集積し、人材委員会での議論に活用しています。人材委員会は、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、人材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した。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材の育成施策)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。

## 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つな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。

2020年度の回答率は88.0%、満足度は46.2%で、前年度よりも低下しました。部門ごとの結果は各部門長にフィードバックし、各部門長はその結果から自組織の現状と課題を把握して、改善に取り組んでいます。また、人事部門は、各職場の若手従業員にヒアリングを行って課題を抽出するなど、より良い職場環境になるよう取り組んでいます。

## 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行いません。
- 児童労働や強制労働を行いません。
- 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行いません。
- 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。近年は研修やメルマガなどを通してジェンダー平等やLGBTについての啓発を増やしているほか、世界各地で起きている人種問題も注視しています。

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。

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・事実確認を行い、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・サステナビリティ調達ガイドライン』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求めています。

企業倫理ヘルプライン、ハラスメント対策委員会  ⇒ P.73

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。

代表取締役社長 社長執行役員  
川合 尊



## 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行います。
- 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

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

#### ■ CSR・サステナビリティ調達の推進

『CSR・サステナビリティ調達ガイドライン』を発行し、お取引先さまに展開しています。

お取引先さまの取り組み状況は、2年ごとにチェックシートを用いて調査を依頼し、結果をフィードバックしています。2019年度に実施した調査では、対象となるお取引先さまの98%から回答をいただきました。一部のお取引先さまには、経営層へのヒアリング等のフォローアップを実施し、課題の改善をお願いしました。

#### ■ 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、2020年度はオンラインでの開催も導入して全24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つながるかを一緒に考え、改善していく活動を行っています。また、優秀なお取引先さまに対しては、表彰を行っています。

## 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行うため、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

日本での感染拡大を受け、当社では2020年1月に、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、以降、さまざまな感染防止対策を実施しました。引き続き安全を最優先とし、政府や自治体の指針を踏まえながら必要な対策を徹底しつつ、社会的課題の解決に向け事業活動を継続していきます。

#### 勤務体制

##### 在宅勤務を強く推奨

感染症流行以前より「働き方改革」の一環として在宅勤務・リモートワークを推進していましたが、感染拡大防止の観点から在宅勤務を強く推奨、また、リモートワーク対象職場においては、リモートワーク率70%を目標に対策を進めてきました。あわせて、リモートアクセス環境の整備や、リモートワーク利用時の出社要件の撤廃、在宅勤務手当の導入など、在宅勤務・リモートワークに必要な環境の整備を進めました。

#### 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。

##### 体調管理

適度な食事・運動・休息・睡眠等で体調管理することを従業員に促しています。

##### 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

国内・国外出張を原則禁止しています。

##### 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)

職場での三密回避のため、サテライトオフィスを有効活用しています。

##### 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、食事時の会話は控えるようにしています。

## 知的財産

### 知的財産の考え方

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

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

### 「2030 長期経営計画 日特BX」経営戦略に沿った知的財産活動

知的財産活動は、経営戦略上においても重要であると位置づけし、知的財産においても中期経営課題を策定し、さまざまな施策を進めています。

1. 開発段階から量産段階における新規の技術・発明を保護、知的財産の創造
2. AIを活用した特許調査、付加価値の高い特許情報の社内展開
3. 知的財産に関する複雑な契約条項について、法律知識に基づく交渉・対応
4. 当社ブランドの保護、世界各国の税関・行政機関等と連携した模倣品摘発・排除活動
5. 各国の法令に対応した規程や管理ルールの作成
6. 効率的な知財戦略推進のための環境整備(DX対応、時代に即した働き方対応、リモートワーク等)

### 職務発明に関する報奨制度

2021年4月に新たな職務発明報奨制度がスタートしました。事業への貢献が認められる特許、発明の内容が先進的である特許、新たな製品に適用される特許などに対する発明者のインセンティブを向上させ、従業員による優れた発明の創出を一層促進する報奨制度へ拡充しました。

### 知財財産に関する教育推進

技術者等の知的財産権に関与する可能性がある従業員、新入社員、管理職および経営者、海外を含む関係会社従業員向けに多種多様な知的財産教育を実施しています。

- **知財初級、調査入門**：(レベル1)自分の技術をつくることにのみ関心をもっている段階
- **知財中級、調査マップ**：(レベル2)自分のつくった技術を守らなければならないという認識に進んだ段階
- **知財上級**：(レベル3)事業として成功させることに関心を払っている段階
- **商標研修**：事業で使用する名称やロゴについて、商標上の取り扱いを習得
- **知財講演会**：他社企業より講師を招き、他社の知財活動を知る(経営戦略と知財戦略の一体化)

# 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

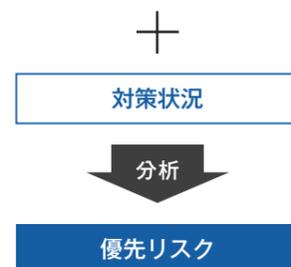
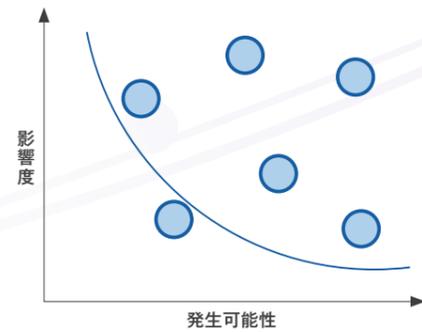
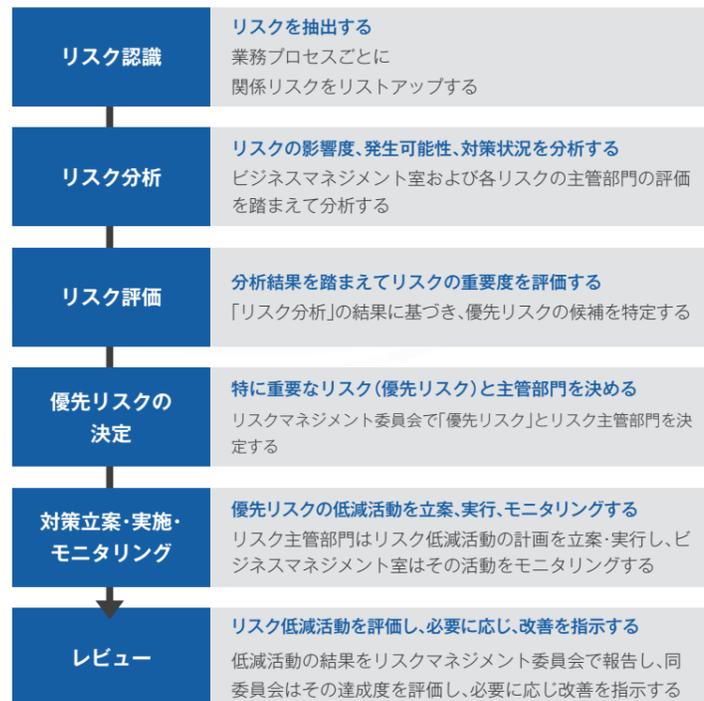
- グローバルかつ長期的な視点で、経営目標の達成を阻害するリスクをとらえ、計画的、組織的にリスクの未然防止に努めます。
- 万一リスクが顕在化した場合は、ステークホルダーへの影響を最小限に抑え、信頼の維持と再発防止に努めます。

## 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、推進責任者をビジネスマネジメント管掌役員として、リスクを未然に防ぐ「リスク管理」と、重大なリスクが発現したときに対処する「危機管理」を一元化させたリスクマネジメント体制の整備と運用を図っています。

## 全社的リスクマネジメント

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、そのリスク低減を行うため、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。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あわせて評価しています。



## 危機発生時の対応

リスクが顕在化し、事業継続に深刻な影響が及ぶ恐れがある場合は、速やかに危機対応チームを組成して対応することとしています。

## 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感染症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.69

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

部門ごとに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を堅牢性の高いデータセンターに移設し、業務システムの稼動環境を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な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に、より具体的・実践的な教育・訓練を定期的実施しています。

#### 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

事業部ごとの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。

#### 建屋・設備部門

南海トラフ巨大地震に備えて、建屋・設備の耐震対策を実施しています。地震発生時に速やかに建屋立ち入り診断ができるようにチェックリストを作成し、各拠点で建屋の診断訓練を推進しています。立ち入り後はBCPに定められた手順で復旧チームがインフラ、建屋付帯設備、設備等を点検し、優先順位に従って復旧活動を実施します。

#### 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行い、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。



事業部門の復旧対策本部設置

設備点検訓練

### ■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。



応急救護訓練

避難訓練

# コンプライアンス

## コンプライアンス方針

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

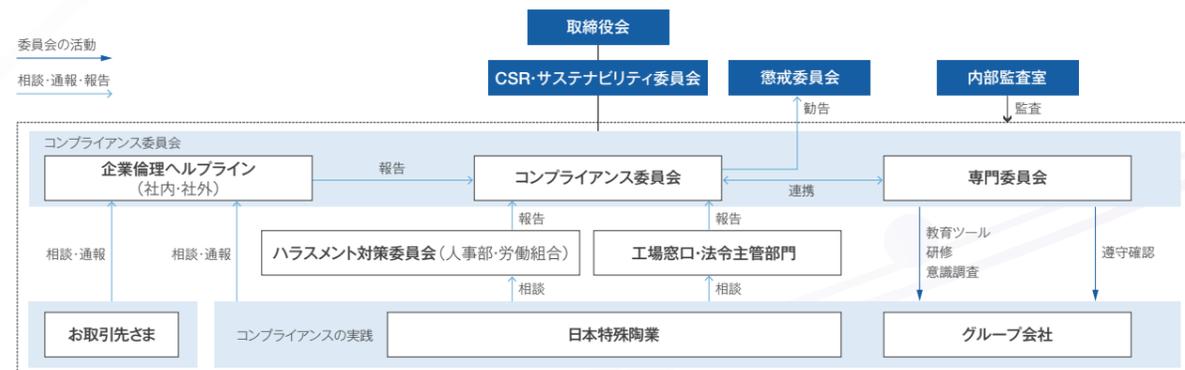
### 行動指針

- 法令等を遵守することはもとより、社会人としての良識と責任をもって誠実に行動します。
- 高い倫理観と正しい知識をもって自主的に行動することで問題を未然に防止するよう、全従業員に定期的に教育と啓発を行います。
- 万一、問題が発生した場合には、速やかに事態を収拾して説明するとともに、原因を究明して再発防止に努めます。

## 推進体制

コンプライアンスの向上を図るため、代表取締役を委員長とするコンプライアンス委員会を設置しています。コンプライアンス委員会では、コンプライアンス違反の未然防止活動や、違反行為があった場合の対応等についての指導・監視などを行っています。また、役員・従業員に対するコンプライアンス教育・啓発活動や、各部門のコンプライアンス推進者を通じた情報共有や周知活動を行っています。

### コンプライアンス推進体制



### 企業倫理ヘルプライン

従業者やお取引先さまがコンプライアンスに関する相談・通報ができる、内部通報制度「企業倫理ヘルプライン」を設置しています。窓口は、社内のほか、社外の民間専門業者にも設置し、勤務時間外や休日の相談・通報を可能にするなど、利便性の向上を図っています。また、匿名での相談も受け付けています。

受け付けた相談・通報については、相談者が特定されたり、不安を感じたりすることがないように細心の注意を払った上で事実関係を調査し、問題が確認された場合は速やかに対処しています。

2020年度は、グループ会社からの相談も含め、63件の相談・通報がありました。その内容には、労務関連・社内規則関連などがあり、問題が確認された事案は、速やかに是正を実施しました。

本制度は、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り、継続的に周知しています。また、海外グループ会社においてもそれぞれに窓口を設置し、相談・通報できる体制を整えています。

### ハラスメント対策委員会

従業員の人権を守るため、労使が一体となってハラスメントの防止に取り組んでいます。ハラスメント対策委員会は、各工場に設置している相談窓口と連絡があった通報・相談事項の精査・事実確認を行い、必要な是正指導を実施しています。ハラスメント対策委員会の内容は、コンプライアンス委員会に報告されます。

## 腐敗防止の取り組み

企業行動規範に「公正、透明、自由な競争ならびに適正な取引を行う。また、政治、行政との健全かつ正常な関係を保つ。」と定め、腐敗防止に取り組んでいます。

2012年に発行した『コンプライアンスガイドブック』に、政治献金への関与、贈収賄の禁止など、腐敗防止に関するルールを定めて従業員に周知するとともに、2013年には従業員に対して「贈答および接待の授受に関する行動指針」を示し、不適切な行為がないよう啓発しています。さらに、2016年には「国連グローバル・コンパクト」に署名し、改めて腐敗防止に取り組む決意を広く表明しました。

これらの指針等に従って腐敗防止に取り組んでいますが、万一、腐敗防止に反する事案があった場合には、コンプライアンス委員会を中心に対応することとしています。海外グループ会社においても腐敗防止(特に公務員に対する贈賄の禁止と予防)に取り組んでおり、従業員への教育および現地法の調査を実施しています。お取引先さまに対しては、『CSR・サステナビリティ調達ガイドライン』を通して、贈収賄行為を行わないことを求めています。なお、2020年度において、グループ全社で腐敗行為に関する法令違反はありませんでした。

## 競争法に関する取り組み

2014年度に判明した競争法(独占禁止法)違反を重く受け止め、競争法コンプライアンスを推進する体制を整備し、内外の法令遵守徹底に努めています。

日本国内においては『独占禁止法コンプライアンスマニュアル』を策定して従業員に周知するとともに、役員向けも含めて各種社内セミナーを実施しています。さらに競争法違反再発防止モニタリングのため、社内Eメール監査システムを導入しています。

海外グループ会社においては、当社に対して競争法コンプライアンスの活動状況を定期的に報告するとともに、当社の競争法法務・コンプライアンスチームが訪問して遵守体制や運用状況についての監査を実施し、ルールが周知徹底されていることを確認しています。また、専門家を招いてセミナーを実施しています。

今後も、国内外で教育や監査などを継続して実施し、競争法の遵守を徹底していきます。

## 輸出に関する取り組み

国際社会の平和および安全確保のために制定されている輸出管理の枠組み(国際輸出管理レジーム)を遵守するため、規程を整備するとともに輸出管理組織を構築するなどの社内体制を整えています。また、関係部門に対して、輸出管理に関する啓発活動や点検活動を継続的に実施し、法令を遵守した輸出管理の徹底と強化に努めています。

## コンプライアンスの教育・啓発

従業員のコンプライアンス意識・知識を高めるため、階層別研修やテーマ別研修のほか、会社や社会におけるルールをまとめた『コンプライアンスガイドブック』、身近に起こり得る事例を取り上げた『コンプライアンス通信』などを用いて、教育・啓発を継続しています。

また、会社のルールや制度についての従業員の理解度の確認や、各職場風土やコンプライアンスリスクの洗い出しを行うため、コンプライアンスに関するアンケートを実施し、その結果を各職場にフィードバックすることで改善を図っています。

## 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行います。
- すべての情報資産に対する機密性、完全性、可用性の維持・向上に向けた情報インフラの最新化を継続的に実施します。
- 日々進展する情報技術の高度化がもたらす情報漏洩リスクに対応するため、事故の未然防止への取り組みを推進します。万一事故が発生した場合は、被害を最小限に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。

### 情報セキュリティマネジメントシステム

情報セキュリティマネジメントシステムの構築を進めており、当社は2020年に、自動車業界のサプライチェーンを対象とする情報セキュリティの審査基準であるTISAX(Trusted Information Security Assessment Exchange)の認証を取得しました。

### 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行っています。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。

### 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。

## 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	2020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	197回
		● 機関投資家およびセルサイドアナリスト向けカンファレンスコール	4回(延べ242名)
		● 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	新型コロナのため中止
		● 個人投資家向け会社説明会の開催	2回(延べ411名)
		● 株主通信の発行	1回
		● 統合報告書の発行	10月
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。	● ウェブサイトによる情報発信	随時
		● 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
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行っています。	● レース等のイベント会場でのコミュニケーション	随時
		● 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	6月(オンライン開催)
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。	● 現場実践・セミナーの開催	24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464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71名)
		● 環境に関する懇談会	各工場にて随時(延べ4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	新型コロナのため中止
		・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(新型コロナのため規模縮小)
・マラソンフェスティバルナゴヤ・愛知	3月(新型コロナのため規模縮小)		
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。	● ウェブサイトによる情報発信(環境情報など)	随時
		● 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:4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	63件受付
● 各種研修の実施	随時(主にオンラインで実施)		
● 従業員満足度調査の実施	全従業員、10~11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。



(2021年7月末現在)

※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

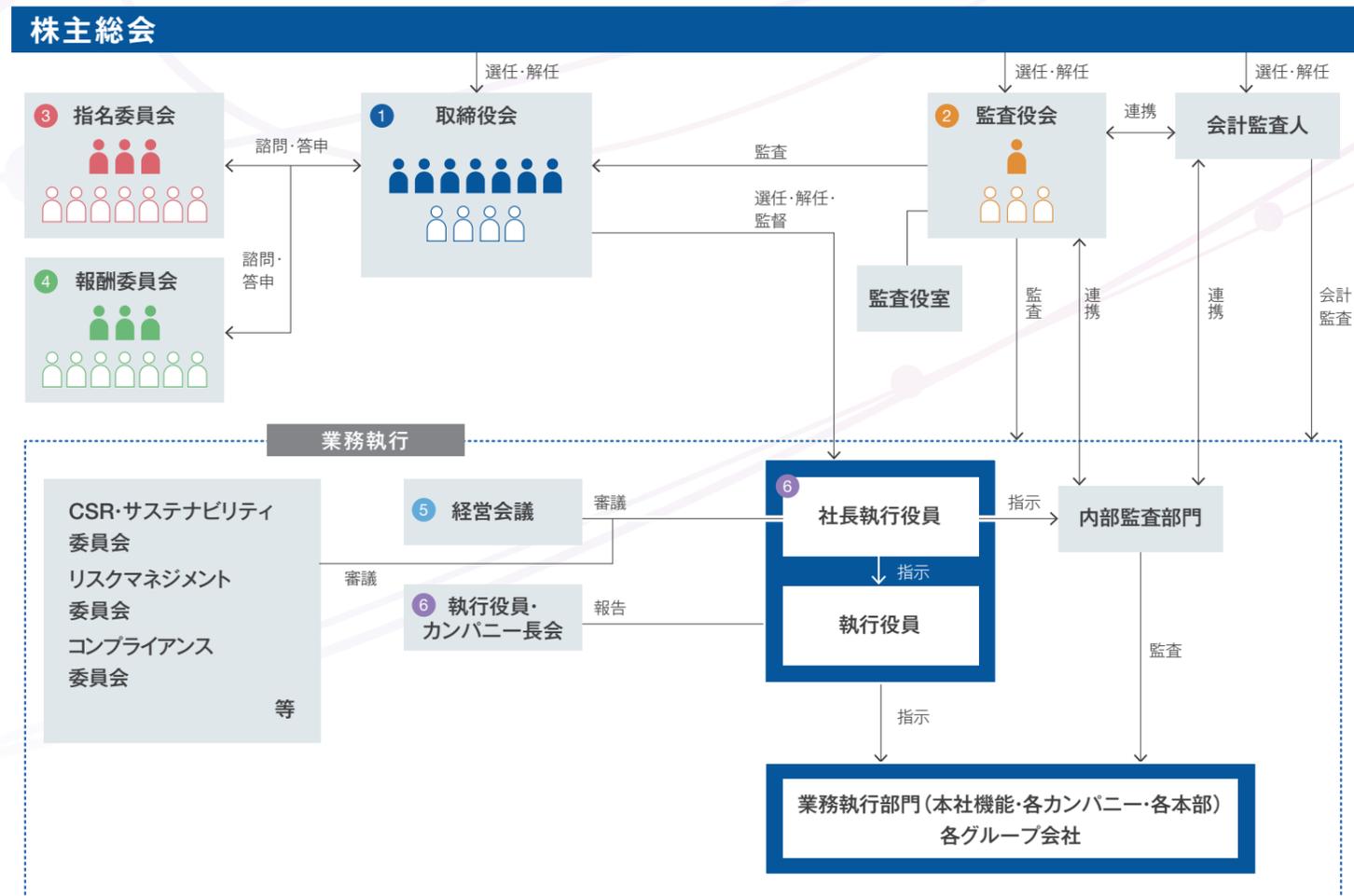
当社は、「私たちは、相互信頼を深め、未来を見つめた新たな価値を提案し、世界の人々に貢献します。」をスローガンとする企業理念のもと、中長期的な企業価値の向上を目指す経営を推進するため、コーポレート・ガバナンス体制を構築し、その充実に取り組んでいます。そして、株主、お客さま、お取引先さま、従業員、地域社会等の各ステークホル

ダーに対して、公正で透明性の高い経営を行いながら信頼関係を築くとともに、効率的で健全な経営により持続的な成長を果たすため、経営体制および内部統制システムを整備・運用していくことを、当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方としています。

## コーポレート・ガバナンス体制

当社は、経営の透明性・健全性・効率性を確保するため、監査役会設置会社の枠組みの中で各機関を設置し、監督・監査機能の強化、意思決定機能の強化、迅速な業務執行を図る体制として、以下の体制を採用しています。

## コーポレート・ガバナンス体制図 (2021年7月1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・決定を行うとともに、各取締役からの報告を受けて業務執行状況の監督を行っています。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3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活かした視点から、それぞれ監査を行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行い、その審議結果を取締役会へ答申しています。

### 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行い、その審議結果を取締役会へ答申しています。

### 5 経営会議

経営会議は、代表取締役および業務執行取締役、一部の上司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行い、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、執行役員・カンパニー長会

取締役会決定の諸方針に基づく業務執行を迅速に行い、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、月1回開催する執行役員・カンパニー長会において、業務執行に係る状況報告を行い、横断的に情報共有や意見交換を行っています。

## 指名・報酬委員会構成メンバー

取締役	2021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	2021年度	
	指名委員会	報酬委員会
松原 佳弘	○	○
永富 史子	○	○
湊 明彦	○	○
高倉 千春	○	○

## 基本情報

2021年6月25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	3名
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

コーポレート・ガバナンス

取締役 (2021年6月25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)
- 2020年 5月 一般社団法人日本自動車部品工業会会長 (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  
DX推進・グローバルグループガバナンス本部管掌  
**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
- 2011年 8月 株式会社バソナ取締役副会長
- 2013年 6月 当社社外取締役 (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 株式会社エフビコ社外取締役 (現在に至る)

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
- 2006年 9月 みずほ監査法人理事
- 2007年 8月 あずさ監査法人 (現有限責任 あずさ監査法人) 代表社員
- 2008年 6月 同監査法人代表社員・専務理事・名古屋事務所長
- 2013年 6月 同監査法人退職
- 2013年 7月 安井公認会計士事務所長 (現在に至る)
- 2014年 6月 ニチハ株式会社社外取締役  
当社社外取締役 (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  
Business Creationカンパニー管掌  
**松井 徹**



- 1984年 4月 当社入社
- 2011年 4月 欧州NGK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  
戦略人事・サステナビリティ推進管掌、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
- 2018年 3月 サッポロホールディングス株式会社社外取締役 (現在に至る)
- 2019年 6月 当社社外取締役 (現在に至る)

取締役 上席執行役員  
研究開発本部管掌  
**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  
ビジネスマネジメント・財務戦略管掌、秘書室担当、  
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)  
当社社外取締役 (現在に至る)

取締役 上席執行役員  
経営戦略・事業化推進本部管掌  
**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)

コーポレート・ガバナンス

**監査役** (2021年6月25日現在)

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、蜂須賀法律事務所入所  
1989年 3月 同所退所  
1989年 4月 永富法律事務所開設(現在に至る)  
2006年 5月 株式会社UCS社外監査役  
2016年 6月 中部電力株式会社社外監査役(現在に至る)  
2017年 6月 当社社外監査役(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 当社社外監査役(現在に至る)

社外監査役  
**高倉 千春**



1983年 4月 農林水産省入省  
1992年 5月 米国Georgetown大学MBA取得  
1993年 8月 株式会社三和総合研究所コンサルタント  
1999年 7月 ファイザー株式会社人事部企画担当部長  
2006年10月 ノバルティス・ファーマ株式会社人事・コミュニケーション本部人財組織部長  
2014年 7月 味の素株式会社理事・グローバル人事部長  
2020年 4月 ロート製薬株式会社人事アドバイザー  
2020年 6月 ロート製薬株式会社取締役人財・Well-being経営推進本部長(現在に至る)  
2021年 6月 当社社外監査役(現在に至る)

**執行役員** (2021年6月25日現在)

上席執行役員  
**石田 昇**  
燃料電池室担当  
CECYLLS株式会社社長

上席執行役員  
**小倉 浩靖**  
SCM Solutions & Servicesカンパニー長  
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  
NTKコーポレーションアジア株式会社社長

上席執行役員  
**高柳 好之**  
ビジネスマネジメント室担当  
兼ビジネスサポートカンパニー長  
本社工場長

上席執行役員  
**鈴木 啓司**  
Sensor Beyondカンパニー長

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  
カナダNGKスパークプラグ株式会社社長

執行役員  
**太田 雅和**  
マシンングテクノロジーカンパニー長

執行役員  
**有見 真午**  
生産技術カンパニー副カンパニー長

上席執行役員  
**角谷 正樹**  
Global Procurementカンパニー長

上席執行役員  
**加藤 章良**  
IGNITEカンパニー長  
さつま工場長

上席執行役員  
**新海 修**  
アドバンスセラミックカンパニー長  
株式会社NTKセラテック社長  
伊勢工場長

上席執行役員  
**寺下 和良**  
財務戦略室担当  
兼FP&Aカンパニー長

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  
**森 茂樹**  
DX推進室担当  
兼ITシステムカンパニー長

執行役員  
**鈴木 義孝**  
事業化推進本部長

上席執行役員  
**田辺 宏之**  
生産技術カンパニー長  
小牧工場長

上席執行役員  
**鈴木 浩二**  
モビリティビジネスカンパニー長

上席執行役員  
**長谷川 和伸**  
中国地域統括  
特殊陶業実業(上海)有限公司社長  
上海特殊陶業有限公司社長

上席執行役員  
**山口 智弘**  
戦略人事部・サステナビリティ推進室担当  
兼HRコミュニケーションカンパニー長  
兼人財開発部長

執行役員  
**光岡 健**  
研究開発本部長

執行役員  
**田島 常二郎**  
株式会社NTKセラテック副社長  
米国テクノロジー株式会社社長

(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・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、「私たちは、相互信頼を深め、未来を見つめた新たな価値を提案し、世界の人々に貢献します。」をスローガンとする企業理念のもと、中長期的な企業価値の向上を目指す経営を推進するため、コーポレート・ガバナンス体制を構築し、その充実に取り組んでいます。そして、株主、顧客、取引先、従業員、地域社会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行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。

## 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います。

- 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行うことで、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材で取締役会を構成することが重要であると考えており、ジェンダーや国際性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材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、2020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

- 当社の取締役会の実効性は十分に確保されていることが確認され、特に以下の項目について効果的な取り組みが実行されていることを確認しました。
  - ① 取締役会はその役割・責務を果たす上で必要な知識、経験、能力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 取締役会の監督機能強化の重要性や社外取締役の在り方についての考え方が共有されている。
  - ③ 資本コストを的確に把握した上で、グループ全体の事業ポートフォリオの最適化・経営資源の適切な配分について適切に監督している。
  - ④ 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適切に監督している。
  - ⑤ 経営陣が会社の直面するリスクを把握・識別し、それらのリスクが持つ潜在的影響を評価するために有効なプロセスが構築されていることを継続的に確認している。
  - ⑥ 取締役の指名および報酬決定についての合理性並びに透明性を確保するため、指名委員会および報酬委員会が取締役会の諮問機関として有効に機能している。

また、2019年度の実効性評価で課題としてあげられていた項目のうち、「経営戦略や事業戦略の審議の高度化」については、長期・中期経営計画策定に向けた継続的な審議や、執行側への権限委譲など、中長期的な経営戦略・事業戦略の審議およびそのための施策を実行しました。「役員トレーニングの充実」については、新任役員に対するオリエンテーションの充実等改善が確認されましたが、就任後の継続的なトレーニングについては改善の余地があるとして、引き続き取り組んでまいります。

なお、今回の実効性評価で取締役会の実効性をさらに高めていくために望ましい項目として、カンパニー制導入を踏まえた監督機能の発揮や非財務経営指標に対するモニタリング機能の強化等が課題としてあげられており、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行い、監督機能を担います。

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、会社法で定められた社外役員の要件および金融商品取引所が定める独立役員の独立性基準に加えて、当社独自の「独立役員選任基準」を策定し、これらすべてを満たす者を独立役員に指定することとしています。

### 社外取締役・社外監査役の選任理由

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います。

役職	氏名	選任理由	2020年度出席状況	
			取締役会	監査役会
社外取締役	大瀧 守彦	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、社外取締役として当社経営陣による業務執行の監督および経営陣への助言をいただいていることから、引き続きその役割を果たしていただくことを期待して、社外取締役に選任しています。	12/12	—
社外取締役	安井 金丸	長年の公認会計士として培われた専門的な知識・経験などを有しており、社外取締役として当社経営陣による業務執行の監督および経営陣への助言をいただいていることから、引き続きその役割を果たしていただくことを期待して、社外取締役に選任しています。	12/12	—
社外取締役	Mackenzie Donald Clugston	外交官としてのグローバルで豊富な経験や国際情勢および貿易に関する高い見識を有しており、社外取締役として当社経営陣による業務執行の監督および経営陣への助言をいただいていることから、引き続きその役割を果たしていただくことを期待して、社外取締役に選任しています。	11/12	—
社外取締役	土井 美和子	情報通信分野における研究者としての豊富な経験および卓越した実績を有し、現在も研究機関や大学で先端技術の研究に携わっており、社外取締役として当社経営陣による業務執行の監督および経営陣への助言をいただいていることから、引き続きその役割を果たしていただくことを期待し、社外取締役に選任しています。	10/10*	—
社外監査役	永富 史子	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有しており、それらに基づき当社の経営全般に対する適確な監査を遂行いただけるものと考え、社外監査役に選任しています。	12/12	13/13
社外監査役	湊 明彦	金融機関で要職を歴任し、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有しており、それらに基づき当社の経営全般に対する適確な監査を遂行いただけるものと考え、社外監査役に選任しています。	12/12	13/13
社外監査役	高倉 千春	MBAを取得後、組織構築・人材開発分野のコンサルタントを経て、国際的な製薬企業をはじめとする幾多のグローバル企業において人事部門での要職を歴任され、組織開発・人材開発に関する豊富な経験および知見を有しており、それらに基づき当社の経営全般に対する適確な監査を遂行いただけるものと考え、社外監査役に選任しています。	—	—

※2020年6月24日社外取締役就任後

## 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行われているかの監督を行います。

### 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。

## 役員トレーニング

当社では、取締役および監査役に対して、期待される役割・責務を適切に果たすために必要な支援を適宜実施しています。取締役につきましては、外部セミナーの受講等を通じて職責を果たすために必要な知識の習得に努めるとともに、取締役・執行役員全員が参加する役員研修を開催し、経営課題の共有・解決に努めています。なお、社外取締役につきましては各部門から事業・業務内容等の説明を受け、主要事業所を視察することを通じて当社グループへの理解を深めるよう努めています。

監査役につきましては、監査役としての心得、監査手法、関係法令および会計監査に必要な財務会計の知識等を習得するため、適宜外部セミナーを受講しています。また、工場、子会社への視察を行うことを通じて当社への理解を深める機会を設けています。

## 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」ならびに役位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き、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。2020年度においては、「報酬委員会」を4回開催しています。

### 役員報酬の種類と内容

	固定報酬	賞与	業績連動型株式報酬
報酬の内容	役位、職責に応じて他社水準、当社の業績、従業員給与の水準も考慮しながら、総合的に勘案した上で決定し、毎月支給。	役職別の基準額に、会社業績目標の達成度の定量目標や、個人業績に係る定性的な評価を加味して、総合的に勘案した上で決定し、毎年、一定の時期に支給。	役員報酬BIP (Board Incentive Plan) 信託を採用し、役位や中期経営計画等の目標達成度等に応じて、制度対象期間終了後に、当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭を交付または給付。
業績目標達成度の評価に用いる指標	—	連結売上収益、 連結売上収益営業利益率	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 単年度業績目標：連結売上収益、連結営業利益</li> <li>● 中期業績目標：連結売上収益、連結営業利益、ROIC</li> <li>● 非財務指標目標：非内燃機関事業売上比率、CO<sub>2</sub>排出量削減率</li> </ul>
支給率の決定	—	会社業績目標の達成度や個人業績に係る評価に応じて0~175%の範囲で決定。	各指標の達成度が100%達成の場合に、固定部分・業績連動部分=3:7になるように設定。業績連動部分は、各指標の達成度に応じて0~200%の範囲で決定。
対象	取締役、監査役	取締役(社外取締役を除く)	取締役(社外取締役を除く)

### 報酬支給割合のイメージ

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

### 賞与の決定方針

賞与は、役職別の基準額に、営業活動の成果を反映する連結売上収益および連結売上収益営業利益率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、2020年度の連結売上収益および連結売上収益営業利益率の目標値は4,050億円および8.1%、実績値は4,275億円および11.1%です。

### 業績連動型株式報酬制度

当社は、役員報酬と当社株式価値との連動性を明確にし、当社の中長期的な業績の向上と企業価値増大への貢献意識を高め、株主の皆さまと利害を共有することを目的に、取締役(社外取締役を除く)および執行役員(雇用型執行役員を除く)を対象とした業績連動型株式報酬制度を導入しています。本制度では、役員報酬BIP (Board Incentive Plan) 信託を採用し、中期経営計画の期間を対象期間として、役位や中期経営計画等の業績目標の達成度等に応じて、あらかじめ報酬委員会の審議を経て取締役会で決定する株式交付規程に定める算定方法に従ってポイントを付与し、対象期間終了後に、付与された合計ポイント数に応じて当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭を交付または給付することとしています。

2021年には、長期経営計画および中期経営計画で掲げる事業ポートフォリオ転換やサステナビリティへの取り組みを一層推進するため、目標達成度を評価する指標に非財務指標(非内燃機関事業売上比率およびCO<sub>2</sub>排出量削減率)を追加する一部改定を行った上で、新中期経営計画(2021~2024年度)の期間に合わせて制度を継続しております。

### 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(2020年度)

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(人)
		固定報酬	賞与	業績連動型 株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	522	342	124	55	7
監査役(社外監査役を除く)	49	49	—	—	2
社外取締役	54	54	—	—	4
社外監査役	28	28	—	—	2

(注)1. 2017年6月29日開催の第117回定時株主総会の決議により次のとおり取締役報酬の限度額が定められております。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は10名(うち社外取締役は3名)です。

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、2017年6月29日開催の第117回定時株主総会の決議により当社取締役(社外取締役を除く)および執行役員を対象として第118期から第121期までの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おります。当該定時株主総会終結時点の取締役(社外取締役を除く)の員数は7名、執行役員(取締役を除く)の員数は12名です。

2. 2006年6月29日開催の第106回定時株主総会の決議により次のとおり監査役報酬の限度額が定められております。当該定時株主総会終結時点の監査役の員数は4名(うち社外監査役は2名)です。

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. 上記の「賞与」および「業績連動型株式報酬」の総額は、それぞれ当事業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3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。また、会計監査人や内部監査部門との定期または随時の会合によって、監査方針・監査計画・監査実施状況等の情報交換を相互に行い、緊密な連携を図ることで、監査の実効性向上に努めています。

さらに、監査役の要求に基づき、これまで監査役の職務を補助する専任のスタッフを1名置いておりましたが、2021年7月には「監査役室」を新たに設置し、専任スタッフを3名に増員することで、監査役の機能強化を図っています。

## 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。

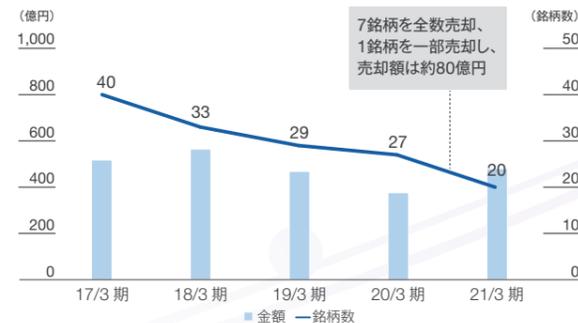
## 政策保有株式

### 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つながると判断する株式を保有することとしています。この保有に関しては、毎年、取締役会にて個別の政策保有株式について資本コストと中長期的なリスク・リターンとの比較などを踏まえた保有の合理性および企業価値向上の観点から効果の検証を行い、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。

### 政策保有株式(上場株式)の保有状況

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、政策保有株式の縮減を着実に実行



### 議決権行使の基準

保有株式の議決権の行使については、保有先および当社の企業価値向上に資するものであるかどうかといった観点から議案ごとに賛否を判断いたします。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、グローバルグループガバナンス本部を設置しています。グループ会社およびRHQに対する経営監査、各部門における主管業務に対する業務監査、グループ会社全体の内部統制向上のための施策立案および実行といった業務を遂行することで、グループ全体でのガバナンス強化の一端を担っています。

## 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

## 事業ポートフォリオ転換に向けた チャレンジ、イノベーションを共創し 執行部門のリスクテイクを支えていきます

### 事業ポートフォリオ転換に向けたご意見をお願いします。

**クラグストン** 当社グループの主力製品、プラグを搭載したエンジン車は、おそらく今後20年から30年の間に、電気自動車や燃料電池車に入れ換わるといわれています。「2030 長期経営計画 日特BX」では、このような大きな事業環境の変化を見据えた枠組みを提示し、事業ポートフォリオの転換に向けた準備を進めてきました。今は、模索の段階ですね。グループ内での新規技術やビジネスができる可能性も十分ありますし、スピードアップを図るためのM&Aや事業提携も視野に入れるべきです。

**安井** そうですね。取締役会では、前中期経営計画の振り返りを踏まえて、事業ポートフォリオ転換の必要性を取締役全員が共有し、その共通認識の上で活発に議論しています。まだ具体的なことはこれからという状況ですが、事業に関することはもちろん、人事評価制度や外部からの人財登用、社名変更など、方法論について多数議題にあがりました。

**大瀧** 外部人財の採用や外国人の登用といった組織体制の改革は、これまでも進めていて、成果も出てきました。枠組みは整備されつつありますが、まだまだそこから生まれ

てくる具体的な事業像というものが見えてこない。ただ、執行部門は本当に真剣に考えて進めていると思います。

**土井** 方法論の議論と並行して、事業ポートフォリオ転換を裏打ちする新規事業の育成も進めていかなくてはならないですね。ただ、新規事業は、花開くまでに10年、20年といった長い時間がかかるものです。その芽吹きとなるイノベーションを生み出す、新たな組織体制の構築に向けて、私たちは社外取締役として強くプッシュしていきたいと思います。



## 日本特殊陶業のサステナビリティ (ESG) 課題についてお聞かせください。



**安井** 2021年4月6日の「スチュワードシップ・コードおよびコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」より公表された意見書には、「サステナビリティの取り組みをリスクだけではなくて収益機会として捉えよう」という提言がありました。現在も相当な金額のESGの取り組みへの投資を予定しているのですが、これがどのように企業価値の向上に結びついているのか、社外取締役という独立した立場から関与していきたいと思っています。

**土井** 当社グループの貴金属プラグを採用した自動車は、一般的なプラグを採用した自動車よりもCO<sub>2</sub>の排出量が少なくなります。こうした製品を通じたESGの取り組みは、もっと「見える化」してもいいのではないのでしょうか。地球全体として俯瞰して見ると、電気自動車は直接

CO<sub>2</sub>を排出しませんが、電気を火力で発電すれば、そこでCO<sub>2</sub>を排出しているし、水素も電気分解で生成するなら同じです。内燃機関だからダメという短絡的な視点ではなく、エネルギー組成も含めた全体像で考えた中で、高機能な製品を開発・販売しCO<sub>2</sub>の排出量削減に貢献するという、当社の立ち位置を明確にして、外部にも伝えることが大切だと思います。

**大瀧** 環境負荷低減に関しては、製造業としてCO<sub>2</sub>の排出に関して、一步踏み込んでコストをかけて再生可能エネルギーの活用なども検討していく必要がありますね。一方、社会貢献活動という視点で見ると、社員が社会貢献を自分事として実感できる活動が見えないのが残念です。社員中心の組織をつくって、そこが先導して社員参加型の社会貢献活動を行うような形で進められたら、一層良くなるのではないのでしょうか。

**クラグストン** 環境や社会貢献とは別の側面、私が注目しているのはダイバーシティです。私も含め、外国人や女性の管理職、役員への登用が増えてきました。私は事業ポートフォリオの転換という大きな経営課題には、これまでの慣習を見直し、社風を変えることが重要だと考えています。もちろん、急にを変えることはできませんが、多様なバックグラウンドをもつ社員が増えることで、新規事業の創出スピードがアップすることを期待します。

## 2021年4月からカンパニー制が導入されました。課題や対応をお聞かせください。

**安井** 先述の意見書には、「内部監査部門をCEO直属の組織から取締役・監査役との連携を図る方向に」という提言があります。私もこの提言には賛成で、取締役会が一つひとつのカンパニーを見ていくわけにもいかないことから、各々のカンパニーに向けたガバナンスは、内部監査部門との連携を検討すべきだと考えています。

**大瀧** カンパニー制導入には、大きな期待をしています。各々のカンパニーに権限と責任が委譲され、意思決定のスピードが高まり、当社グループが目指す事業ポートフォリオの転換を強力に推進できるからです。しかし、各々のカンパニーが独自に進める施策には、当社グループ全体の戦略や

方針には合わないものも出てくるかもしれません。このような「部分最適」と「全体最適」の問題を乗り越えていくことで、新しい企業文化を育む組織に成長していけるように、私なりにサポートしていきたいと思っています。

**土井** カンパニー制導入には、経営層からグループ内に向けたメッセージを発信するという役割もあります。「当社グループが変わろうとしている。変わらないといけない」という、経営層が抱いた危機感やプレッシャーが、自然と従業員の皆さんにも浸透するはず。一方で、各々のカンパニーが、部品としてそれぞれ独立してしまうと、当社グループの技術を統合して新しいモノを生み出す

ヒューマンネットワークがうまく機能しないという事態に陥ります。これらを補完するデジタルのプラットフォームの整備を含めたDX(デジタルトランスフォーメーション)が急務だと思います。



**クラグストン** 変化も重要なのですが、日本特殊陶業がどのような会社なのかを示すイメージを作ることも大切です。例えば、アメリカの企業のコマーシャルでは、「この商品・サービスを買ってください」というスタイルから、「我々は、こういう素晴らしい会社ですよ」という表現が増えてきました。製品・サービスで差別化を図るのが難しくなる中で、生活者や社会は、その企業が描く未来のストーリーに価値を見出しているのですね。もちろん採用活動にも、こうしたコーポレートブランディングは有効です。新卒の学生が働きたい場所と思える企業としてのメッセージを、きちんと社外に発信していく体制を整備することも大事ですね。

## 今後、日本特殊陶業のガバナンスで強化したいことをお聞かせください。

**クラグストン** 当社グループのガバナンスで特筆すべきことは、CEO・経営陣の後継者育成の観点で、指名・報酬諮問委員会において執行役員候補者のプレゼンテーションを受けて質疑応答の上で採点し、その結果を審議して昇進を決定する制度を設けている点です。オープンな雰囲気、社外取締役が候補者と直に対面できる機会となり、採点した結果の審議も、高い透明性が担保され恣意的な意思決定はできません。カンパニー制導入後も、こうした取り組みを通じて、社外取締役の立場から後継者育成に関与したいと考えています。

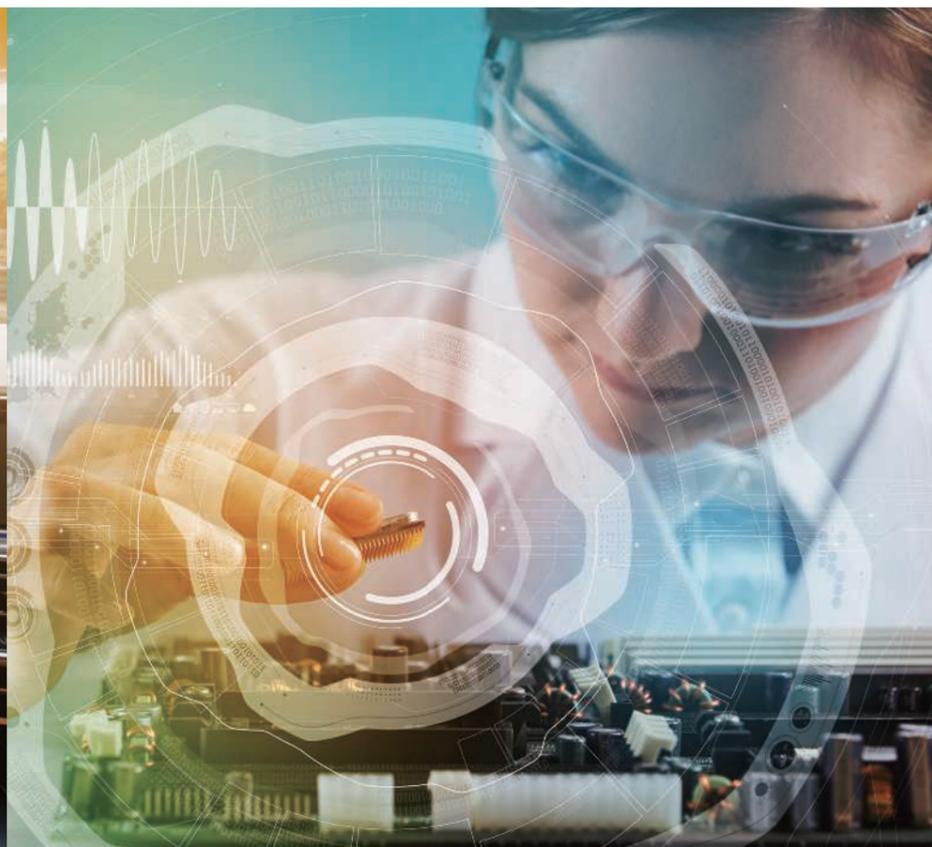
含めた市場環境が異なることから、個々にダイナミックに動き、成長を焦るあまり、これまで以上に不正の種が見えなくなる危険性が出てくるからです。グループ全体を統合する価値観の共有と倫理・遵法意識の高揚を通じて、これまで以上にガバナンスを強化する新たな段階に入ったと、実感しています。

**安井** 当社グループは、これまでも「阿吽の呼吸」という一体感で物事を進め、事業を拡大し成長してきました。今後、新規事業の開拓と育成を進めていくには、執行部門が適切かつ迅速に選択と集中の決断をすることが求められます。そうした環境下で私たち社外取締役は、執行部門が萎縮しないように、選択と集中のリスクテイクを支えていくことが必要です。



**大瀧** カンパニー制導入で、当社グループのガバナンスはさらに進化すべきです。なぜなら各カンパニーは、技術や市場を開拓するタイミング、競合他社の動きなどを

**土井** たしかに、事業ポートフォリオの転換を進めていく上では、あえて「阿吽の呼吸」を破っていくことも、私たち社外取締役に課されたミッションです。セラミックスの材料領域に、マテリアルズ・インフォマティクスを導入するなど、当社グループの暗黙知領域にある「阿吽の呼吸」に見える化することで、新たな事業開拓が広がる可能性が期待できます。こうした研究開発部門のリスクテイクも、積極的に支えていきたいと思っています。



# 4

## セグメントハイライト

### CONTENTS

- 93 自動車関連
- 95 セラミック
- 96 新規事業

# セグメントハイライト

## 自動車関連



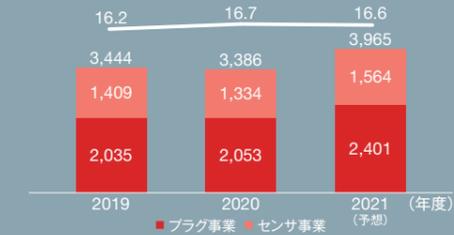
売上収益

3,386億円

営業利益率

16.7%

売上収益(億円) / 営業利益率(%)



### 当期の概況

売上収益は、第1四半期に新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、中国を除く各地域で停滞したものの、第2四半期以降に補修用製品を中心とした需要の力強い回復により前期比増収で過去最高を更新しました。また、中国では以前から取り組んでいる販売網の構築が実を結び、新車組付用・補修用ともに販売好調となりました。

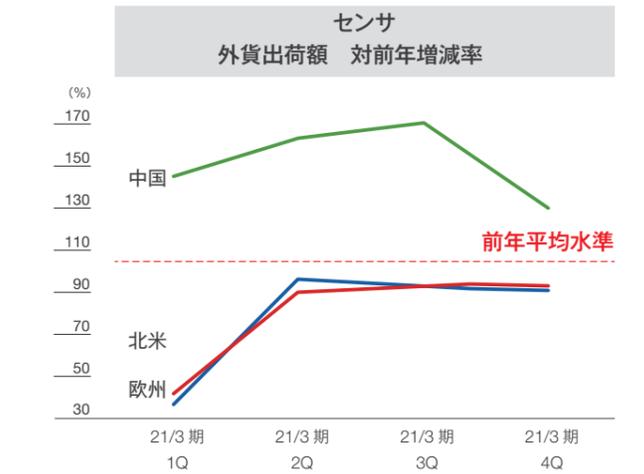
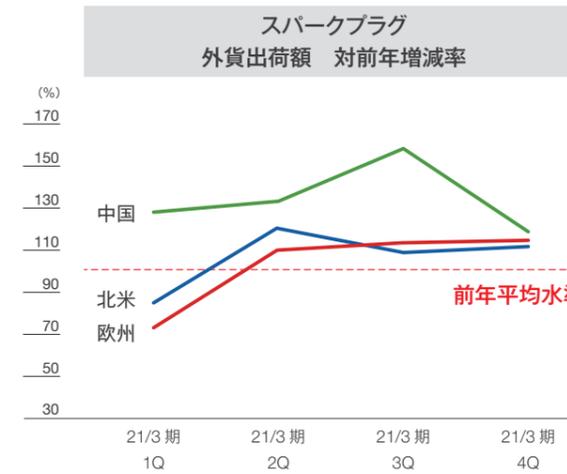
自動車生産台数はグローバルで前期比7.0%減と市場環境は悪化したものの、当社のスパークプラグ販売数量は、前期比1.0%減と市場を上回る結果となりました。特に、中国市場においては、新車組付用は26.6%増、補修用は27.3%増と、販売ネットワークの拡充や、当社ブランドの浸透活動が販売数量増加につながりました。

### 今後の見通し

新型コロナウイルス感染症拡大については、収束が期待されているものの、車載用半導体の供給不足も含め、市場環境は依然として先行き不透明な状況が続くものと予想されます。その状況下において、自動車生産が回復してきた際には力強い需要が戻ってくると考え、2021年度においても増収を計画しています。

また、一部の白金系貴金属での価格高騰が収益を押し下げる見通しとなっており、その対策として新車組付用・補修用ともに販売価格への転嫁や、代替材料への切り替えを実施することにより、収益への影響軽減策を同時に計画しています。

### 製品別外貨出荷額 対前年比



### 当期の概況

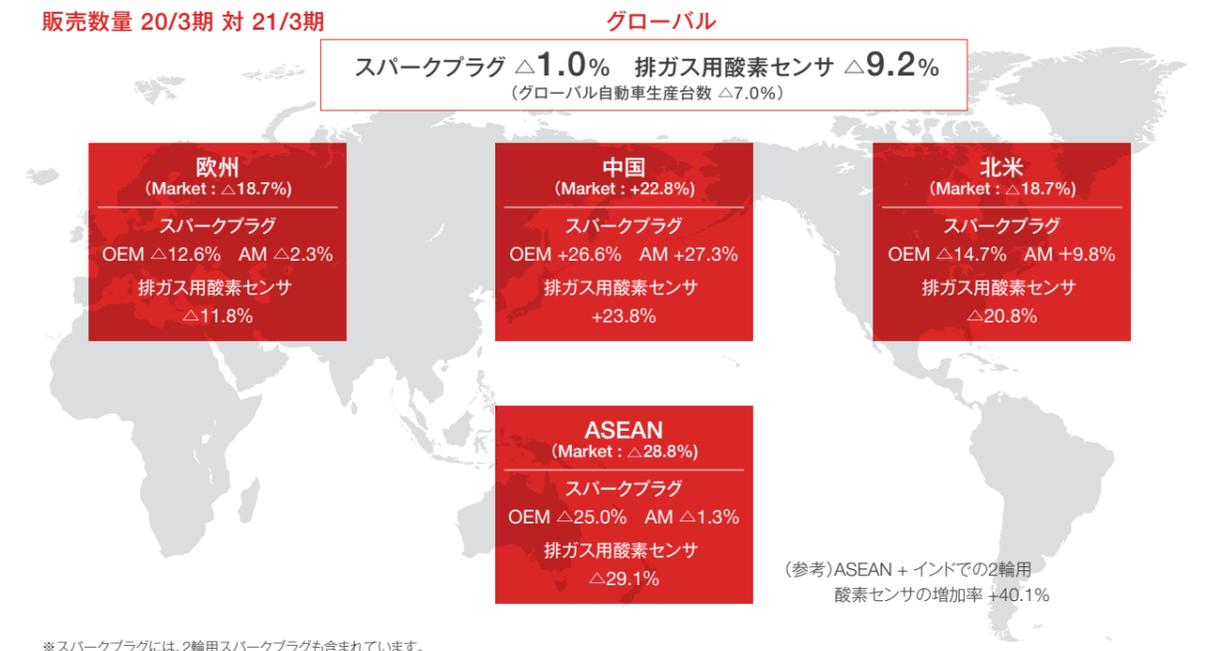
新車組付用スパークプラグと同様に、特に第1四半期での自動車生産台数の減少で市場環境は悪化し、当社の排ガス用センサの売上も減少しました。排ガス用酸素センサの販売数量は、北米で前期比20.8%減、欧州で前期比11.8%減、ASEANで前期比29.1%減とそれぞれ落ち込んだものの、中国における販売数量は23.8%増加しており、全体では9.2%の減少に留まりました。製品別では、環境規制強化を受け高付加価値製品中心に拡販が進みました。中国では国6規制の導入により、酸素センサから全領域空燃比センサへシフトし、全領域空燃比センサの販売が増加しました。2輪用酸素センサはインドの排ガス規制のBS6導入により、需要が増加しました。さらに、温度センサは中国でのGPF対応車種への納入が開始されたことにより需要が増加しました。

### 今後の見通し

プラグ事業同様に車載用半導体不足による販売への影響は不透明なもの、自動車メーカーの工場の稼働再開に伴って販売面での回復を想定しています。

今後も高い技術力による信頼性を背景に、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Business Creationカンパニーへのリソース投入も進めていきます。

### 自動車関連製品の地域別販売数量増減



# セラミック

# 新規事業

売上収益

637 億円

営業利益率

1.0%

売上収益(億円)／営業利益率(%)



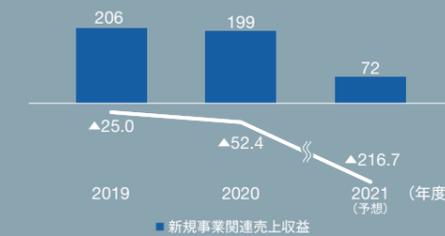
売上収益

199 億円

営業利益率

▲52.4%

売上収益(億円)／営業利益率(%)



※1. 2021年度予想より、半導体事業を新規事業セグメントからセラミックセグメントへ変更 ※2. 2021年度予想より、メディカル事業は、セラミックセグメントへ統合

## 当期の概況

- **SPE事業**…コロナ禍で在宅勤務が増え、パソコンやデータセンター向けで半導体需要は増加しています。また、米中貿易摩擦による半導体不足を受けて設備投資も伸びており、半導体製造装置市場の需要は旺盛です。SPE事業もこの旺盛な需要を背景に、前期比で増収・増益となりました。
- **メディカル事業**…メディカル事業の呼吸器関連ビジネスは、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う医療施設のひっ迫により、在宅用の定置型酸素濃縮装置の需要が増加したため、前期比では増収となりました。営業利益については、急激な需要の増加に伴う部品調達コストが増加した影響などにより、前期比では減収となりました。
- **切削工具事業**…切削工具事業は、新型コロナウイルス感染症の影響による自動車産業向け、航空機産業向けで販売が減少し、前期比で減収・減益となりました。
- **産業用セラミック事業**…産業用セラミック事業は、新型コロナウイルス感染症の影響があるものの、窒化珪素球の販売が回復してきており、また経費削減を進めたことで、前期比で増収・増益となりました。

## 今後の見通し

- **SPE事業**…SPE事業は、5Gスマートフォン、PC、データセンター・サーバ向けの旺盛な需要に加え、台湾ファウンドリの最新技術への投資も活況で、半導体製造装置需要の拡大が見込めます。また、在庫の適正化や設備稼働率の向上などを推進し、生産性を高めることでさらなる利益成長も見据えています。
- **メディカル事業**…メディカル事業の呼吸器関連ビジネスは、新型コロナウイルス感染症のワクチンが普及することに伴い、売上収益は減収となる計画であるものの、一方でより収益性の高い携帯型の酸素濃縮装置が普及する計画であるため、営業利益は増益を想定しています。
- **切削工具事業**…切削工具事業は、自動車生産回復に連動して売上収益および営業利益も回復基調になると想定しています。
- **産業用セラミック事業**…産業用セラミック事業は、新型コロナウイルス感染症の影響により、手術数が減少したことに伴って超音波メス用製品の需要回復が遅れていますが、半導体製造装置市場の好調、また工作機械向け窒化珪素球の需要が回復していることで売上増加を見込んでいます。一方で、新規事業の無鉛圧電製品や窒化珪素球の研究開発費が増加することで利益は前期比で減少となる見込みです。

## 当期の概況

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。

森村SOFCテクノロジーでは、2021年3月に業務・産業用のSOFC発電システムの要となるSOFCセルスタックの量産を開始しました。同社では、燃料電池の中でも発電効率が高いSOFCに着目し、家庭用、業務・産業用の平板形セルスタックの開発に取り組んでまいりました。このたび量産を開始した業務・産業用のSOFCセルスタックは、これまで課題であった軽量・小型化と高出力密度の両立を達成し、低コスト化を実現したものです。これにより、業務・産業用だけでなく、家庭用を含めたさまざまな用途で採用が進むことを見込んでいます。

column

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・ノウハウ等をもち寄り、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。

2020年1月に、三菱パワー(株)と当社による合弁会社「CECYLLS(株)」を設立しました。三菱パワー(株)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・販売していきます。





# 5

## 財務・会社情報

### CONTENTS

- 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
- 105 社会・環境情報検証報告書
- 106 編集後記

# 11年財務サマリー

	日本基準										IFRS	
(年度)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
売上収益	269,232	284,746	302,798	329,758	347,636	383,272	372,919	409,912	425,013	426,073	<b>427,546</b>	
営業利益又は営業損失(△)	28,770	24,478	23,754	51,661	62,196	66,284	53,595	67,279	58,385	48,447	<b>47,389</b>	
経常利益又は経常損失(△)	27,379	23,740	27,674	54,960	67,907	64,483	55,559	69,094	59,258	—	—	
親会社の所有者に帰属する当期利益又は当期損失(△)	23,680	25,524	20,909	32,704	36,753	30,815	25,602	44,335	42,638	33,698	<b>38,367</b>	
設備投資額	8,767	14,004	24,012	41,034	36,372	45,339	36,328	37,591	56,587	51,004	<b>33,444</b>	
減価償却費	16,646	15,438	12,798	11,567	13,337	16,834	19,601	20,920	23,979	31,952	<b>34,700</b>	
研究開発費	15,763	16,036	17,100	19,400	21,337	23,123	23,416	25,283	28,072	28,315	<b>26,115</b>	
営業キャッシュ・フロー	35,398	21,079	26,194	54,697	36,593	56,465	49,764	65,707	43,704	59,787	<b>63,397</b>	
投資キャッシュ・フロー	△20,412	△15,850	△15,442	△61,148	△12,865	△82,331	△53,410	△26,422	△48,380	△52,926	△ <b>42,523</b>	
フリー・キャッシュ・フロー	30,684	8,507	8,456	3,541	13,995	△25,866	6,335	29,636	△21,356	4,627	<b>41,398</b>	
支払配当金	3,594	4,789	4,788	5,223	7,181	8,487	9,055	10,823	14,601	14,435	<b>12,230</b>	
資本合計	218,159	235,613	268,309	302,793	343,380	341,044	354,710	388,115	401,505	399,737	<b>451,626</b>	
資産合計	337,318	340,295	366,489	458,148	485,497	526,103	563,801	599,972	629,417	663,374	<b>771,293</b>	
有利子負債	36,697	37,399	27,418	57,339	46,153	80,212	99,275	98,115	110,755	152,946	<b>197,194</b>	
											(単位:円)	
1株当たり当期利益又は1株当たり当期損失(△)	108.71	117.25	96.06	150.26	168.88	141.60	119.44	209.37	204.74	163.06	<b>188.59</b>	
1株当たり親会社所有者帰属持分	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	1,946.10	<b>2,206.18</b>	
1株当たり配当金	22.00	22.00	22.00	28.00	36.00	42.00	42.00	60.00	70.00	70.00	<b>60.00</b>	
営業利益率(%)	10.7	8.6	7.8	15.7	17.9	17.3	14.4	16.4	13.7	11.4	<b>11.1</b>	
当期利益率(%)	8.8	9.0	6.9	9.9	10.6	8.0	6.9	10.8	10.0	7.9	<b>8.8</b>	
売上高総利益率(%)	27.4	25.1	24.2	32.6	35.8	35.6	33.0	34.6	33.8	31.4	<b>30.5</b>	
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)(%)	11.2	11.3	8.4	11.5	11.4	9.1	7.4	12.0	10.9	8.4	<b>9.1</b>	
総資産当期利益率(ROA)(%)	7.1	7.5	5.9	7.9	7.8	6.1	4.7	7.6	6.8	5.1	<b>4.9</b>	
投下資本利益率(ROIC)(%)	8.0	6.5	5.8	11.0	11.6	11.4	8.5	10.0	8.2	6.3	<b>5.5</b>	
親会社所有者帰属持分比率(%)	64.2	68.8	72.7	65.6	70.2	64.4	62.5	64.3	63.4	59.7	<b>58.2</b>	
総資産回転率(回)	0.8	0.8	0.9	0.8	0.7	0.8	0.7	0.7	0.7	0.8	<b>0.6</b>	
配当性向(%)	20.2	18.8	22.9	18.6	21.3	29.7	35.2	28.7	34.2	42.9	<b>31.8</b>	

# グローバルネットワーク

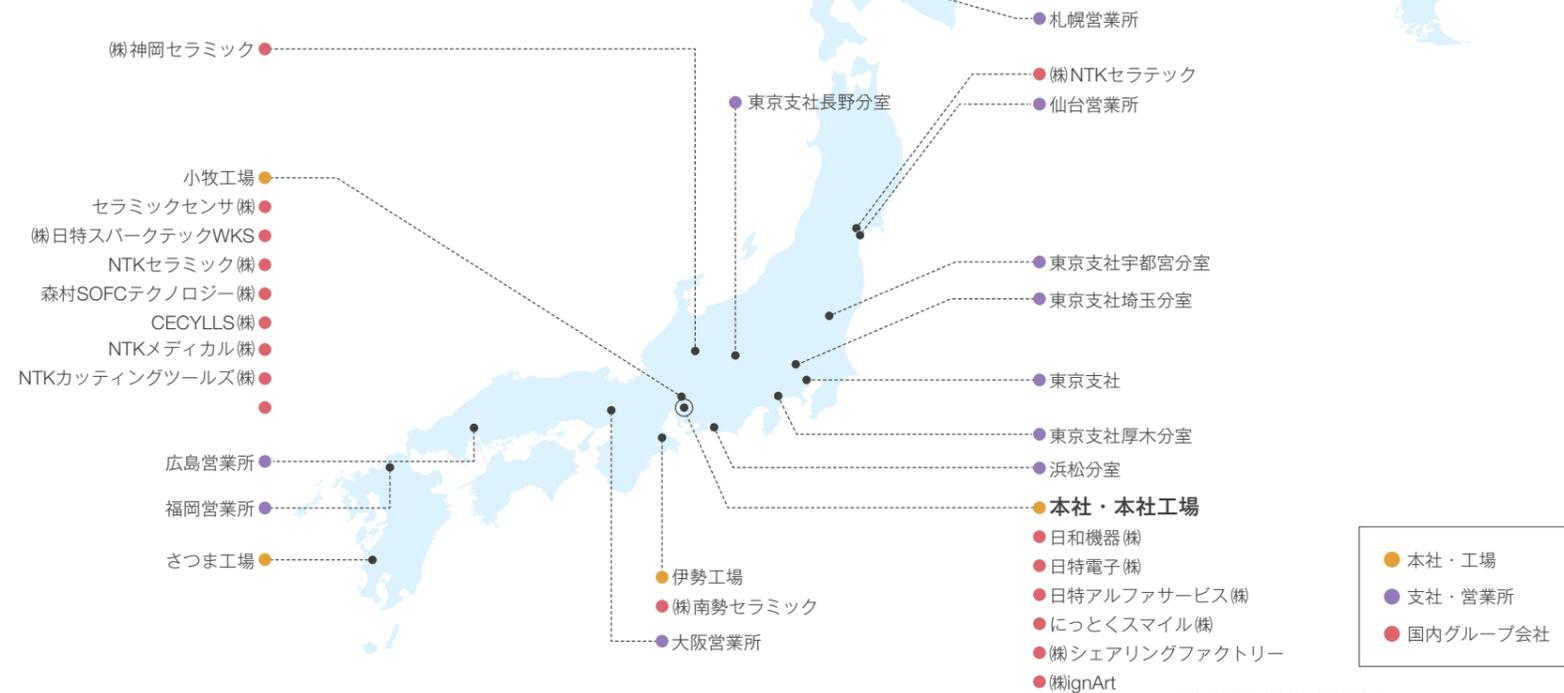
## Global Network

グローバルネットワーク (2021年7月1日現在)



## Domestic Network

国内ネットワーク (2021年7月1日現在)



# 会社・株式情報

## 会社概要 (2021年3月末時点)

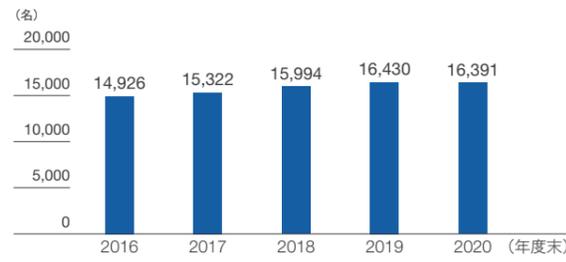
日本特殊陶業株式会社

本社 〒467-8525 愛知県名古屋市長区瑞穂区高辻町14-18

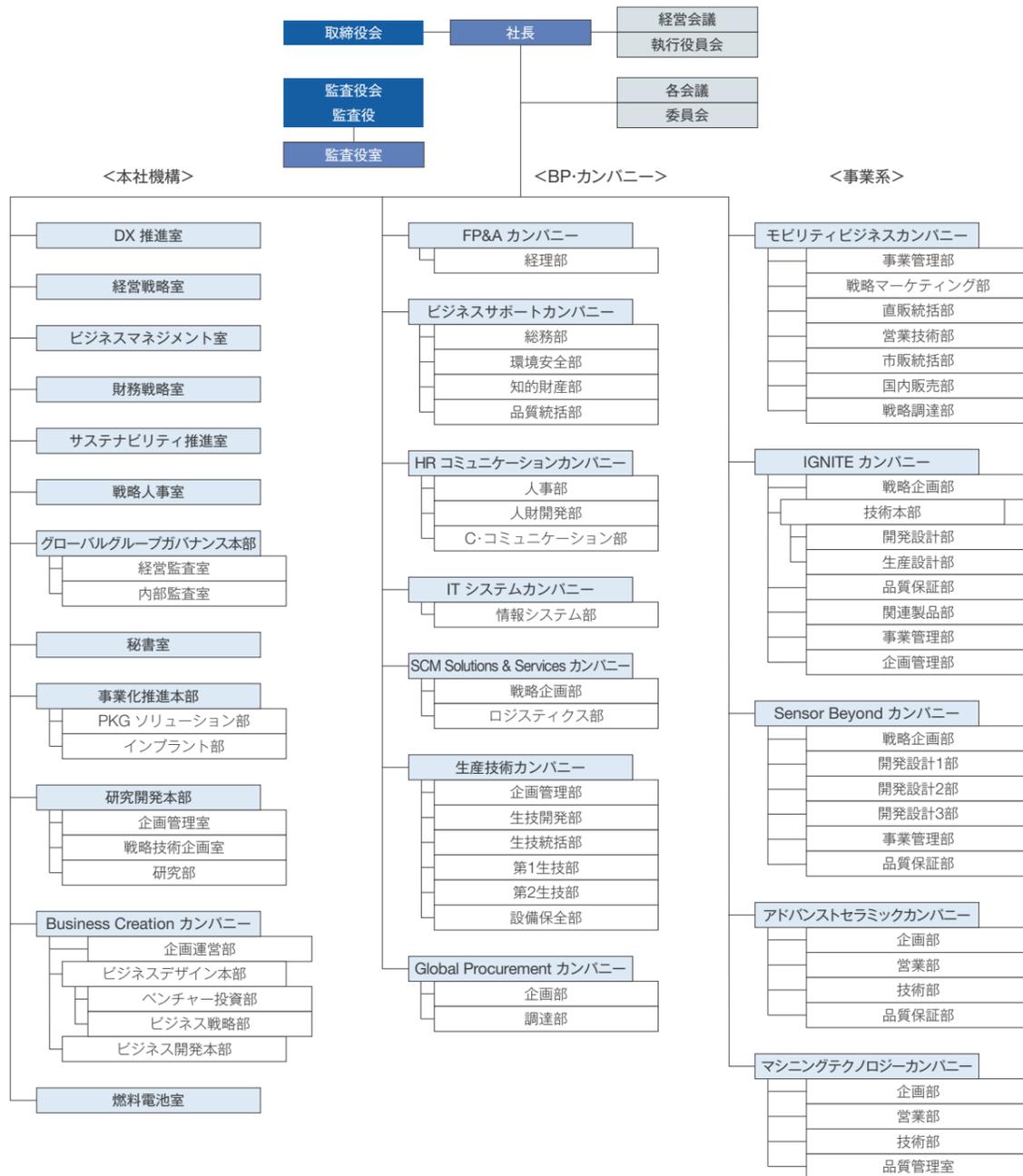
創立 1936年(昭和11年)10月

従業員数 単体:5,891名  
連結:16,391名

## 連結従業員数推移 (2021年3月末時点)



## 組織図 (2021年7月1日付現在)



## 株式の状況 (2021年3月末時点)

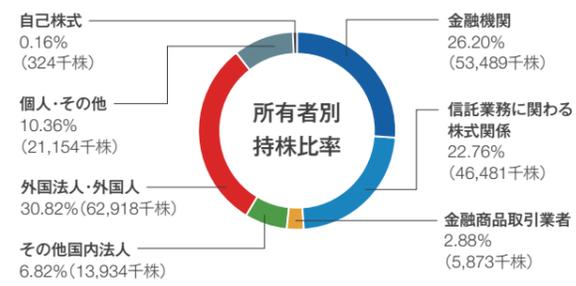
資本金	47,869百万円
発行可能な株式の総数	390,000,000株
発行済株式の総数	204,175,320株
上場証券取引所	東京・名古屋(第一部)
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人
株主数	19,342名

## 大株主の状況 (2021年3月末時点)

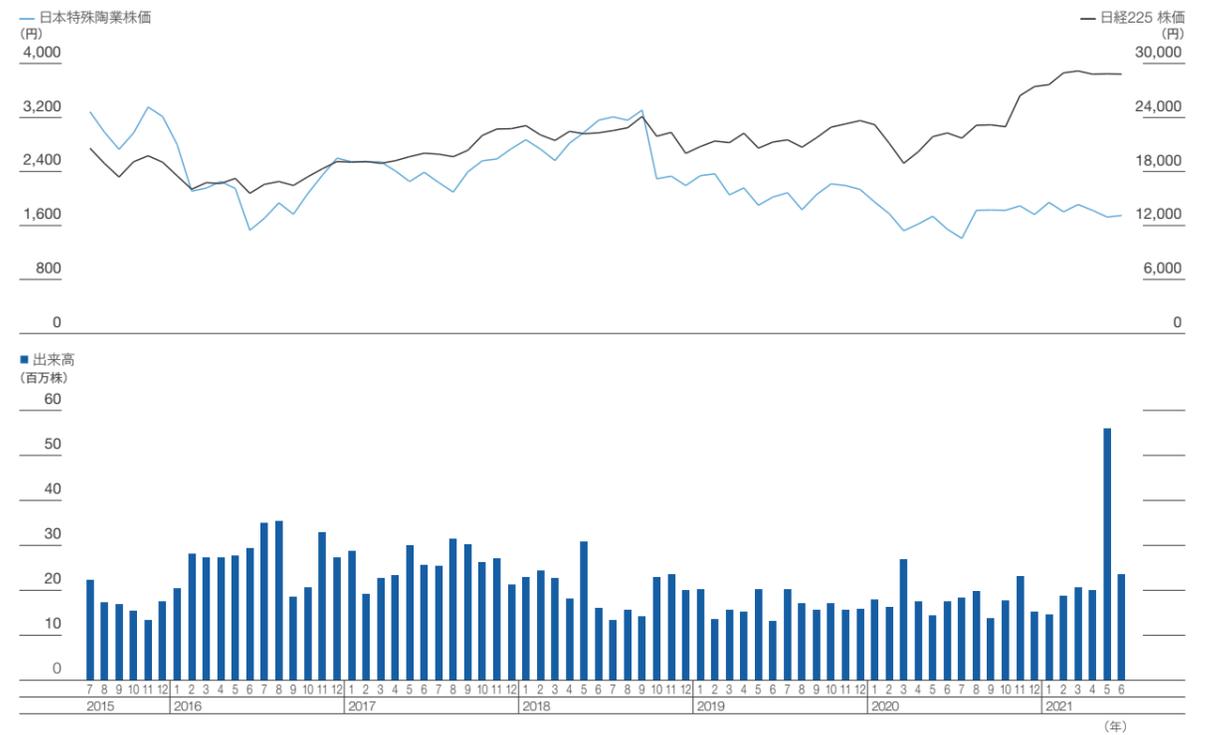
株主名	所有株式数(千株)	発行済株式総数に対する所有株式数の割合(%)
明治安田生命保険相互会社	16,794	8.23
第一生命保険株式会社	16,752	8.21
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	15,932	7.81
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	8,041	3.94
全国共済農業協同組合連合会	7,404	3.63
株式会社三菱UFJ銀行	4,380	2.14
日本マスタートラスト信託銀行株式会社トヨタ自動車口	3,929	1.92
日本生命保険相互会社	3,563	1.74
TOTO株式会社	3,433	1.68
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,322	1.63

※持株比率は自己株式を控除して計算しています。

## 所有者別持株比率 (2021年3月末時点)



## 株価/出来高推移 (2021年6月末時点)



※出来高はToSTNeT取引を除く。

## 社会・環境情報検証報告書

JQA

発行日:2021年6月29日  
第1811004117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(2020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-027-3)」「災害度数算出標準(ZESAF-001-2)」「労働疾病度数算出標準」(以下、「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2020年度(2020年4月1日~2021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(有効利用)、廃棄物排出量(非有効利用)、労働災害休業度数率(従業員)、労働災害休業度数率(派遣社員)並びに労働疾病度数率(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(有効利用)、廃棄物排出量(非有効利用)、労働災害休業度数率(従業員)、労働災害休業度数率(派遣社員)並びに労働疾病度数率(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(有効利用)、廃棄物排出量(非有効利用)、労働災害休業度数率(従業員)、労働災害休業度数率(派遣社員)並びに労働疾病度数率(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(有効利用)、廃棄物排出量(非有効利用)、労働災害休業度数率(従業員)、労働災害休業度数率(派遣社員)並びに労働疾病度数率(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(有効利用)、廃棄物排出量(非有効利用)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33拠点であり、労働災害休業度数率(従業員)、労働災害休業度数率(派遣社員)並びに労働疾病度数率(従業員)については、日本特殊陶業株式会社単体である。

現地検証では、NTK セラミック株式会社の飯島工場、株式会社日特スパークテック東濃の二野本社工場及び東濃工場の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・廃棄物排出量監視点の確認、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数率(従業員)、労働災害休業度数率(派遣社員)並びに労働疾病度数率(従業員)に関する検証手続きは、日本特殊陶業株式会社経営管理本部環境安全部において実施した。

## 3. 検証の結論

検証の対象とした、「算定報告書」の2020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(有効利用)、廃棄物排出量(非有効利用)、労働災害休業度数率(従業員)、労働災害休業度数率(派遣社員)並びに労働疾病度数率(従業員)において、「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」の作成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(有効利用)、廃棄物排出量(非有効利用)、労働災害休業度数率(従業員)、労働災害休業度数率(派遣社員)並びに労働疾病度数率(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との間には、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



## 編集後記

「統合報告書2021」をお読みいただき、ありがとうございました。

当社は、2017年度に初めて統合報告書を発行し、株主・投資家の皆さまをはじめ、ステークホルダーの皆さまに、当社の事業戦略およびサステナビリティの取り組みをご説明してきました。この間、当社を取り巻く事業環境は想定を超えるスピードで変化し、さらに、新型コロナウイルス感染症の影響も受けて、とりわけE(環境)・S(社会)の対応の強化が強く求められるようになりました。これら環境の変化に当社が事業活動を通じてどのように取り組んでいくのかをステークホルダーの皆さまにわかりやすく伝えることを主眼に置いて、本報告書を作成しました。

サステナビリティの取り組みにおいては、今年度「エコビジョン2030」を策定しました。2050年カーボンニュートラルを目指すことを前提として、2030年までのありたい姿(目標)と2040年までの目指す姿をこのビジョン内で示しています。また、昨年TCFDの提言に賛同し、今年度はシナリオ分析を進めました。その内容を本報告書およびウェブサイトで開示しています。

また、昨年は、内燃機関事業が売上の80%を占める事業ポートフォリオからの脱却を目指す長期ビジョンを発表し、今年度には、長期ビジョン達成のための具体的戦略である中期経営計画(2021年度~2024年度)を策定しました。カンパニー制導入による経営の効率化とスピード化をはじめ、目指す姿実現のための具体的な施策を、本報告書でご説明しています。

現時点で内燃機関事業が主力であり、新規事業創出にトライ&エラーを繰り返す当社に対して、時に投資家の皆さまから厳しいお言葉をいただくことがあります。一方で、環境配慮型製品の普及・拡大を通じて社会的課題の解決に寄与するなど、プラグ・センサにおける世界トップシェアの当社だからこそ提供できる価値もあると考えています。長期的には事業ポートフォリオ転換を目指す考えですが、その過程でも絶えず持続可能な社会の実現に向けて活動を進めていく当社の姿を、本報告書を通じてご理解いただければと思います。

引き続き日本特殊陶業グループへのご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

2021年9月

取締役 上席執行役員  
戦略人事・サステナビリティ推進管掌  
加藤 三紀彦

「統合報告書2021」プロジェクト事務局