

IGNITE YOUR SPIRIT

日本特殊陶業

統合報告書 2022

2022年3月期

無理なく、無駄のない エネルギー・環境社会へ

環境・エネルギー

- 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



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

医療

- 超音波技術による非侵襲診断・治療・予防機器やサービスの提供



手軽で、楽しく、 便利な移動体社会へ

モビリティ

- 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



仮想と現実が つながる 高速通信社会へ

情報通信

- 高速通信を支えるインフラ部品の提供



私たちが描く
未来

持続可能な社会の
実現

私たちの思い

コーポレートメッセージ

IGNITE YOUR SPIRIT

心と夢に火をつける

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。

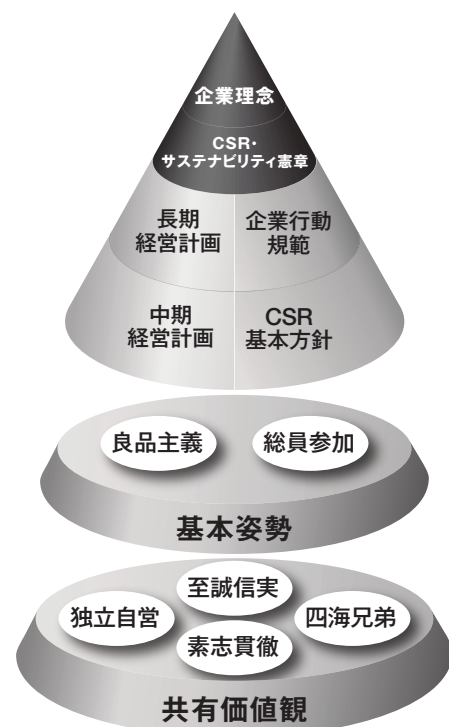
もっとすこやかに生きたい、新しい驚きや発見に出会いたいという願いがあります。
そんな人の中にある大切な思いに向き合い、自らの頭を働かせ、手を動かし、汗をかく。
そして、世界中の一人ひとりの心に火をつけ、世の中をより良いものに変えていく。
それが私たちの使命であり、存在意義です。

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.07 



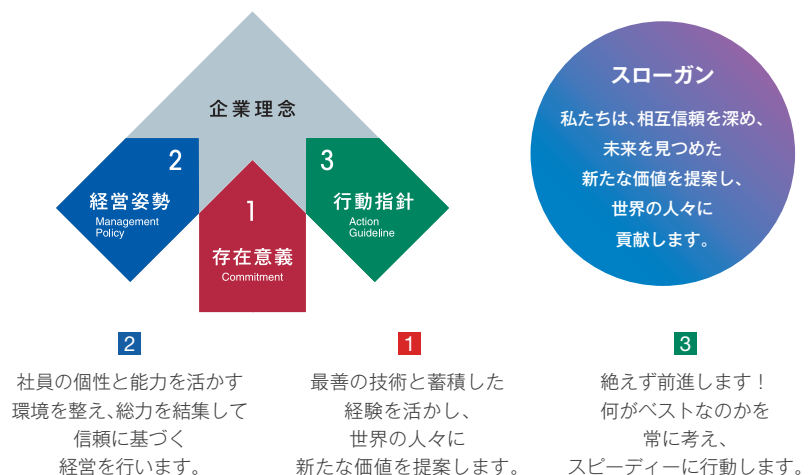
私たちは、私たちにしか生み出せない
オンリーワン・ナンバーワンの技術を極めます。
世界の課題を広く見つめ、時代の変化にしなやかに対応し、
競争力を強めます。

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。

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。

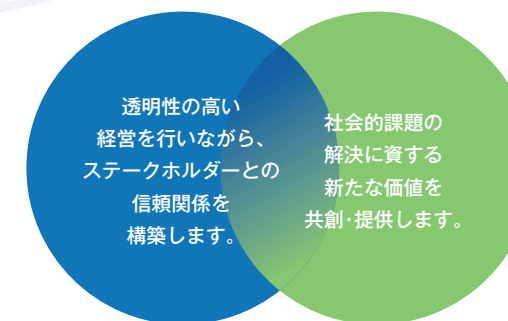
■ 私たちの企業理念は3つの要素で構成されています。



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、
世界になくてもならない企業を目指します。

CSR・サステナビリティ憲章

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



私たちの企業理念には、世界の人々に「新たな価値を提案」、「貢献」といった言葉があり、社会の役に立ちたいという思いが含まれています。
これは、事業を通して社会的課題の解決に貢献するという、サステナビリティにつながる考えです。
この考えをより分かりやすく示すため、「CSR・サステナビリティ憲章」を制定しました。

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。

Introduction

- 01 私たちが描く未来
持続可能な社会の実現
- 02 私たちの思い

1 私たちについて

- 05 会長メッセージ
- 07 価値創造のあゆみ
- 09 事業概要とビジネスモデル
- 10 財務・非財務状況の推移

2 価値創造の戦略

- 12 社長メッセージ
- 14 価値創造プロセス
- 15 優先的に取り組む課題（マテリアリティ）
- 17 マテリアリティの取り組み事例①
- 18 マテリアリティの取り組み事例②

中長期の成長戦略

- 19 長期経営計画
- 21 中期経営計画
- 23 財務担当役員による財務戦略解説
- 24 事業戦略
- 28 新規事業創出の進捗と今後の展望
- 30 知的財産

編集方針

当社は、中長期的な価値創造についてのご理解を深めていただくために、2017年より統合報告書を発行しています。

2020年に策定した長期経営計画「2030 長期経営計画 日特BX」では、当社グループの「2040年を目指す姿」を「これまでの延長線上にない変化」、そのビジョンを「Beyond ceramics, eXceeding imagination - セラミックスのその先へ、想像のその先へ。」と定め、セラミックスをコアとしながらもセラミックスを超えた事業を展開し、自動車関連事業を中心とした事業ポートフォリオを転換することを大きな戦略テーマとして掲げました。その長期経営計画を達成するため、2021年度には、2024年度を最終年度とした中期経営計画を策定しました。本報告書はその全体像と進捗をご説明するとともに、当社グループが社会にどのような価値を提供しているかを読者の皆さまにご理解いただくことをテーマとしています。

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

2021年度（2021年4月1日～2022年3月31日）※一部2022年度の活動も含みます。

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みます。

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。

3 価値創造の基盤

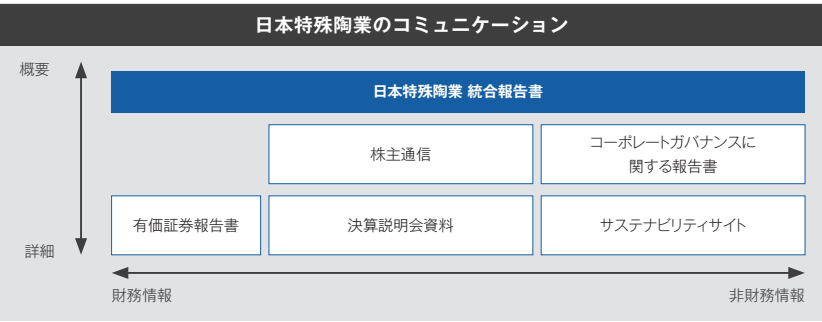
- 32 サステナビリティ担当役員メッセージ
- 33 CSR・サステナビリティ委員会
- 34 マテリアリティの活動レビュー
- 35 環境／気候変動への対応
- 37 人的資本経営
- 40 人権の尊重
- 41 社外取締役座談会
- 43 コーポレート・ガバナンス
- 48 情報セキュリティ
- 49 リスクマネジメント
- 50 コンプライアンス

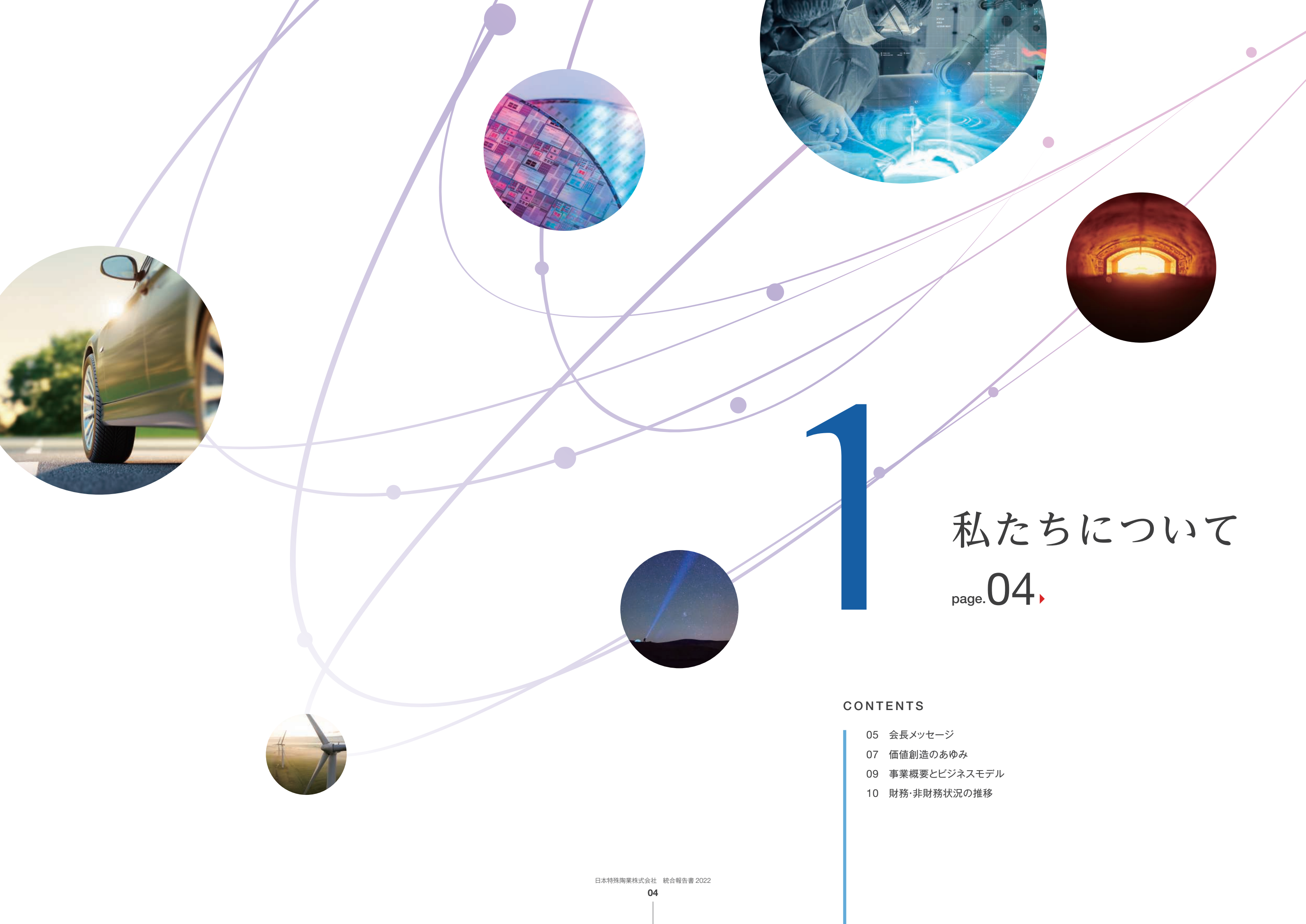
4 財務・会社情報

- 52 11年財務サマリー
- 53 グローバルネットワーク
- 54 会社・株式情報
- 55 参加するイニシアチブ／外部からの評価

<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でご確認ください。





1

私たちについて

page. 04 ▶

CONTENTS

- 05 会長メッセージ
- 07 価値創造のあゆみ
- 09 事業概要とビジネスモデル
- 10 財務・非財務状況の推移

会長メッセージ

激変する事業環境に対し、企業は「変わる勇気と覚悟」を持って、従来の延長線上にない新たなビジネス創出を迫られる時代が到来している。価値観をどう転換し、企業として存在意義を確立するか。代表取締役会長・尾堂真一に考えを聞いた。

脱炭素社会に向け自動車業界が果たす役割

日本特殊陶業グループは、1936年の創業以来、セラミックスのコア技術をベースに社会の発展に貢献すべく、さまざまな技術開発にチャレンジしてきました。その蓄積から生み出したスパークプラグ、センサなどの自動車の内燃機関向け製品を基軸に成長を遂げ、お客さまとの信頼関係を構築するとともに安定的な収益基盤を築いてまいりました。

しかし、80年を超える歴史の中で、ともに成長を遂げてきた自動車関連ビジネスは、カーボンニュートラル(脱炭素社会)実現に向けた世界的な取り組みが加速化する中、電気自動車(EV)をはじめとした技術革新の進行などを受け、業界構造そのものが大きな転換を迫られる時代に突入しています。

国際エネルギー機関(IEA)の発表では、2021年のプラグインハイブリッド車(PHEV)を合わせた世界のEV新車販売台数合計は前年比2.2倍の660万台。2030年までのEV新車販売台数については世界で3,000万台超と予測されています。中国、欧米の背中を追いかける形で、日本でも各メーカーがEVの生産・販売戦略を発表するに至っています。

こうした変化の波を受け、当社ではかねてから内燃機関に依存しない事業モデルへの転換に取り組んでまいりました。さらに

2020年には、2040年の目指す姿として長期ビジョン「“Beyond ceramics, exceeding imagination”(セラミックスのその先へ、想像のその先へ。)」を発表しました。世界が抱える課題に向き合い、よりよい社会の実現に寄与するためには、既存事業の形にこだわらず、セラミックスの領域を越えた挑戦が必須であり、覚悟を新たに新規事業創出に取り組んでいます。

一方、世界で数多くの内燃機関車が走行している実態を踏まえ、自動車業界にはそのメンテナンス需要にも応えていく義務があります。補修用製品でも世界トップシェアを占める当社としては、供給義務を最後まで果たすとともに、部品メーカー間の協業も取り組んでいく必要があると捉えています。

「協創」の姿勢で
社会的課題解決を実現し、
オンリーワンのパーパスを
確立します

代表取締役会長

尾堂 真一

世代、組織を超えた協創が求められる時代

2021年度は環境問題だけでなく、2020年度からの新型コロナウイルス感染症拡大という社会のサステナビリティ(持続可能性)をおびやかす課題に続き、ロシアによるウクライナ侵攻という新たなリスクに見舞われることとなりました。かねてから懸念されていた主要先進国間の対立の問題に加え、世界は新たな分断の構造を突き付けられるとともに、エネルギー危機という想定外の脅威にさらされる事態となりました。各国がエネルギーの安定供給と脱炭素化との両立という難題に立ち向かう中、特に“資源を持たざる国”である日本にとって、エネルギー確保は世界市場での競争力に関わる大きな問題でもあり、産官学が連携しての対策を講じる必要があると考えています。

新型コロナウイルス感染症の影響は、一旦収束に向かいつつあるも、中国・上海のロックダウンに見られるように感染症

の脅威が消えたわけではありません。ロシアのウクライナ侵攻の問題も、予想外に長引くことも懸念されます。

ただし先行きが見えにくい状況にあっても一つ確実なことは、エネルギー危機により進捗のスピードが緩まったとしても、2050年までに脱炭素社会を実現するという目標は変わることなく、全世界で手を携え取り組んでいかねばならないということです。

カーボンニュートラルに向けた取り組みは、大企業が率先する形で進められているのが現状ですが、環境基準が厳しい欧州などで事業を展開するには、サプライヤーである中小企業含めサプライチェーン全体で施策を進めなければ意味がありません。組織や業種業界の壁を超え、脱炭素に向けた連携の動きが見え始めているように、競争相手であっても地球のために協力



会長メッセージ

し合うという姿勢もより重要になってくるでしょう。

また、カーボンニュートラルなどの社会的課題の解決に向けたイノベーション創出のカギの一つに世代間のコミュニケーションの活性化があるのではないかと考えています。90年代以降に生まれ、金銭的価値よりも社会でどう役立つかを重視するといわれる「Z世代」は、次の消費を担う世代であり、社会的課題解決に真剣に向き合っている層でもあります。彼らの意見をいかに引き出し、持続的なビジネスにつなげていくか。そこで必要となるのが65～80年頃の生まれの「X世代」、81～94年頃に生まれた「Y世代」の経験値と知見です。

どちらがどちらに合わせるということではなく、X・Y・Z世代の異なる価値観をコミュニケーションをとりながら融合し、多様性を活かしながら新しいものを作っていく。さらには

組織を超えた連携も積極的に進め、従来の“競争”ではなく“協創”の精神で社会的課題に立ち向かい、事業活動を行っていく。そんなやり方が企業発展の一つの形になっていくのではないのでしょうか。

その観点ではコロナ禍で進んだデジタル化によるリアルなコミュニケーション量の減少についても考慮すべきでしょう。否応なく定着したオンラインミーティングは、報告や議題の解決の場としては非常に効率的で優れている一方、新しい発想やアイデアが飛び出す基となる雑談の場としては機能しにくい。企業にとってDX(デジタルトランスフォーメーション)は喫緊の課題ではありますが、リアルの良さも改めて検証し、効果的にデジタルと併用していく工夫が必要なフェーズが到来しているのではないかと考えています。

変わる勇気を持ち、「やり切る」ことの重要性

新しい分野へのチャレンジを図り、企業価値向上につなげていくためには、その源泉たる人的資本の強化と土壌づくりが欠かせません。

しかし残念ながら、日本企業全体で見ると一人当たりの人的投資額は先進国との比較で最低水準にあるのが現状です。国を挙げて「新しい資本主義」における成長戦略として「人への投資」が挙げられているように、人件費はコストとし、コスト削減

による効率化で成長を遂げてきた経営スタイルから脱却し、長期スタンスで将来に向けた投資として捉え、人財育成に取り組んでいく重要性がさらに高まりを見せていることを感じます。

また、コロナ禍を契機に個人と企業の関わり方や働くことに対する価値観は大きく変容し、従来の“就社”に近いやり方から、職務内容の範囲、責任を明確に定義したジョブ型雇用の推進、成果で評価していくシステムの移行も求められています。

当社でも昨年より各事業・各人の責任と権限を明確にすることを狙いに社内カンパニー制を導入し、今年からは管理職クラスの評価についても役割や成果に応じた報酬制度を設けることで、自らを律し、創造性を発揮することでパフォーマンス向上を目指す「自律創造人財」の育成に力を入れています。

加えて、多様な人財が制約なく活躍できる組織を作ることも肝要です。その観点では数値的成果だけでなく、プラスアルファの評価軸を用意していく必要もあるでしょう。例えば、仕事の効率化を進め、空いた時間で語学の勉強をする。目の前の仕事には直結しなくとも、こうした姿勢を評価するのも良いのではないのでしょうか。従業員は仕事の評価をされながら、自分が成長していくことに会社が投資してくれていると実感できれば、それによって本人も幸せを感じるでしょうし、企業としては人的資質の向上につながります。従業員エンゲージメントの向上こそが企業価値につながるという考え方を組織全体、特に将来、会社をけん引する立場となる次世代のリーダー・経営者候補に浸透させていくことも重要だと考えています。

当社ではリーダー育成の場として、私自身が長年手掛けてきた次世代経営人財育成プログラム「HAGIプログラム」や、HAGIの一步手前の課長クラスの人財を選抜した「日特ビジネススクール」、さらに女性管理職登用のための「Raise UPプログラム」などを展開してきました。少しずつではありますが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。

リーダーのあり方についても、これまではトップダウンで

強力なリーダーシップを発揮するスタイルが求められてきました。正解が見えにくい時代にあっては経営陣にも外部人財や外国人、女性を積極的に組み入れ、各個人の得意分野、不得意分野を補完しながら経営していく。既に進めている多様な人財の採用に加え、マネジメント体制についても多様性を持たせていくことも肝要になっていくものと考えています。

ただし、リーダーシップのスタイルには多様性があっても、プロフェッショナルなリーダーになるには共通した必須の素養があると考え、自身を戒める意味でも若いリーダー候補生たちに次に挙げる二つを常々伝えています。

一つ目が、「変わる勇気を常にもつこと」。無論、変わることで事態が改善する保証があるわけではありません。その観点では生半可なレベルではない覚悟と勇気が必要です。そして、もし変化を遂げた上で、「元に戻る」選択をするならば、自分たちの夢や理想を実現するためには「元の手法がベスト」という確固たる信念があるかどうか。判断基準においては“ブレない軸”が重要だと考えています。

関連し、もう一点、大事なのが「決めたことをやり切ること」。失敗、成功に関係なく、できることをやり切って結果を出す。結果から学び、次につなげていく。正解が見えない時代にあってはトライアンドエラーを繰り返しながら、一歩ずつ進むことが肝要です。そのためには、「出る杭」になることを恐れず、突き抜けた発想を生み出せるような尖った人財の育成、その土壌を作っていくことも重要だと考えています。

オンリーワンのパーパスを確立

当社が今、立たされている局面、つまり内燃機関向け製品の供給義務を果たしつつ既存事業を進化させ、一方で新しい事業を開拓していく。経営学でいう「両利きの経営」を実践していくには、時に難しい舵取りを迫られることでしょう。しかし、既存事業が好調なうちに、内燃機関事業の“出口”を模索しながら、非内燃機関事業の比率を増し、事業ポートフォリオを転換していく。すべてのステークホルダーと共生できる社会を実現する上で、これら両輪のバランスをとっていくことが当社にとって重要なミッションと捉えています。

当社では人財育成を強化してきたことから、自身で考え、判断し、行動する自律創造人財が少しずつ育ってきている状況とも呼応し、環境・エネルギー、医療、情報通信、モビリティという4つのテーマで取り組みを進めてきた新規事業についても小さな成功事例が出始めています。今後、若い力を中心

により大きな成功を実現し、さらなる躍進へのエネルギーになるものと期待しています。

これまで当社は自動車産業の盛隆とともに成長し、内燃機関製品分野における“ナンバーワン”企業として、皆さまに支えられながら成長を遂げてまいりました。今後は、取り巻く環境や人々の価値観が大きく変容する時代にあって、日本特殊陶業グループとしてのパーパス(存在意義)はどうあるべきか。これまで培ってきた「日特ウェイ」という共通価値観(軸)を持ちながら、従業員一人ひとりが志高く社会的課題の解決にまい進し、当社だからこそないうる“オンリーワン”なパーパスを確立してまいります。

今後もステークホルダーの皆さまには、日本特殊陶業グループのチャレンジにご期待いただき、変わらぬご愛顧、ご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

価値創造のあゆみ

森村組誕生から 当社へのあゆみ



森村市左衛門(右)と豊 1889年

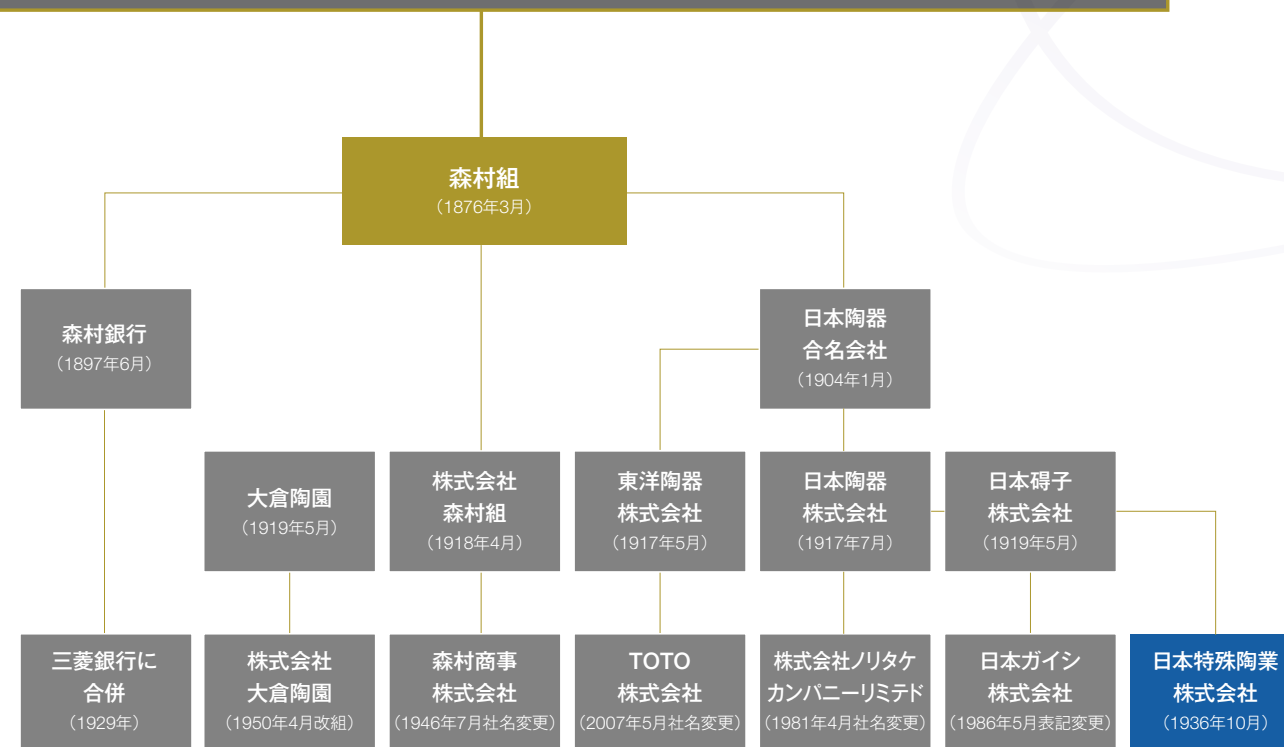
森村グループの
生い立ち

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^{※1}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^{※2}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)^{※3}が、ついで、1919年に碍子部門を分離して日本碍子(株)^{※4}が、同じ年に大倉陶園^{※5}が設立されました。

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

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



森村市左衛門 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～

1910年～

1876

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

1881

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

1897

森村銀行設立(1929年三菱銀行と合併)

1904

日本陶器(株)を設立

1917

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

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

1921

日本碍子(株)でスパークプラグの研究に着手

1930

日本碍子(株)、スパークプラグを発売



日本陶器合名会社 1904年

価値創造のあゆみ

挑戦の歴史



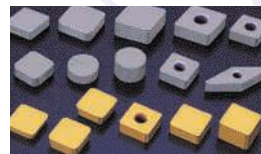
初代社長 江副 孫右衛門



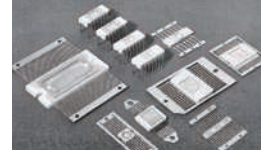
NGKスパークプラグ



ブラジル特殊陶業



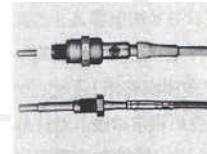
切削工具



ICパッケージ



静電チャック



自動車用温度センサ



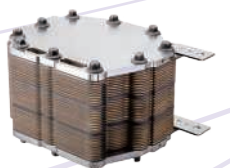
自動車用酸素センサ



医療用酸素濃縮装置



水素漏れ検知センサ



固体酸化物形燃料電池 (SOFC)

1930年代～ 創業期

1940年代～ 成長期

1960年代～ 確立期

1990年代～ 発展期

現在から未来へ

時代背景・社会的課題

欧米からの輸入に頼る国内自動車産業

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

自動車生産台数の急増

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

高度経済成長の影響

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

社会的課題への新たな挑戦

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

持続可能な社会の実現に向けて

AI、IoT化といったデジタル化の進展、CASEやMaaSといった自動車業界の100年に1度の大変革、気候変動やESGの課題に対する関心の高まりなど、世の中は劇的に変化しています。当社を取り巻く環境の変化を察知し、内燃機関への依存度80%超からの脱却を目指すとともに、持続可能な社会の実現に向けた新たな事業の創出に取り組めます。

挑戦の歴史

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。

1937

自動車関連

「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。

1949

セラミック

「NTKニューセラミック」製造開始

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

1958

セラミック

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。

1959

海外への進出

高度経済成長期に入ると、輸出が増加したことを受けて、1959年にブラジルに初の海外拠点「ブラジル特殊陶業」を設立。これを皮切りに他社に先駆けて早期に海外へ積極的に進出し、強力な海外ネットワークを築きました。

1967

セラミック

「セラミック基板」・「ICパッケージ」製造開始

1960年代後半に半導体はシリコン集積回路(IC)が主流となり、日本やアメリカで大量生産されるようになりました。当社が培ったセラミックス技術を活かし、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。

1982

自動車関連

「自動車用酸素センサ」製造開始

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

1989

セラミック

「静電チャック」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。

1999

新規事業

「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。

2000～

新規事業

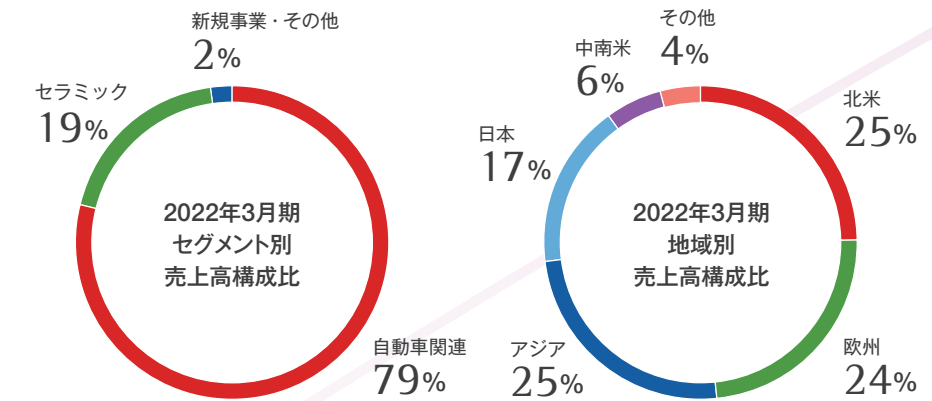
新規事業の開発を強化

2010年度からスタートした長期経営計画「日特進化論」では、新ビジネスの立ち上げに向けた取り組みを強化しました。また、2040年に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。

売上収益の推移

事業概要とビジネスモデル

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。



事業セグメント

主な事業

顧客

エンドユーザー

提供価値

自動車関連



- 自動車・二輪メーカー
- 汎用エンジンメーカー
- 部品代理店

- 自動車・二輪ユーザー
- 汎用エンジンユーザー
- 自動車産業

自動車の燃費向上
排ガスのクリーン化
便利な移動体社会への貢献

セラミック



- 半導体製造装置メーカー
- 自動車・航空機部品メーカー
工具代理店
- 半導体メーカー
半導体検査用部品メーカー
アセンブリーメーカー
- レンタル事業者

- 半導体産業
情報通信産業
自動車産業
- 金属部品加工ユーザー
- 電子機器産業
自動車産業
- 在宅患者
医療機関

半導体の高性能化
デジタル社会への貢献

製造工程時間の短縮
精密部品加工の達成

電子機器の高性能化

症状の改善
生活の質の向上

新規事業 (SOFC)



- 機械メーカー

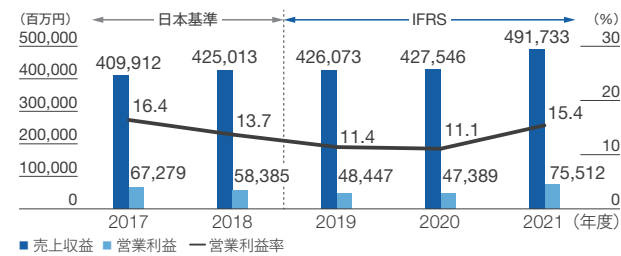
- 発電事業者
工場
データセンタ
公共施設
商業施設
家庭、など

分散電源
BCP対応
脱炭素社会への貢献

財務・非財務状況の推移

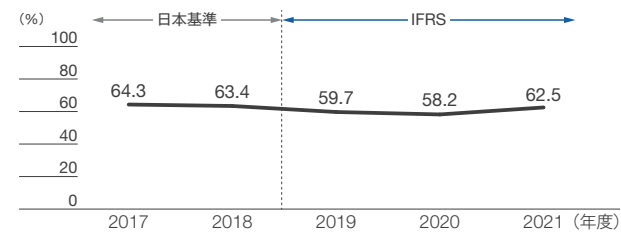
財務関連ハイライト

売上収益・営業利益・営業利益率



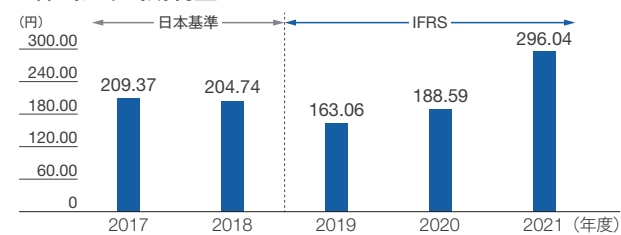
自動車関連では半導体不足の影響を受けつつも、スパークプラグの補修用製品の販売増加やセラミック事業の規模拡大により、前期比で増収増益となりました。

親会社所有者帰属持分比率



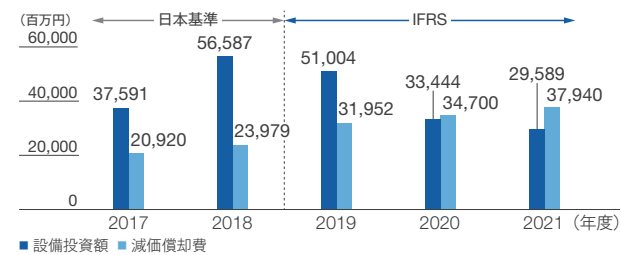
2020年度に新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い手元流動性を確保するために行った銀行借入を、2021年度に一部返済したことにより、親会社所有者帰属持分比率は前期比で増加しました。

1株当たり当期利益



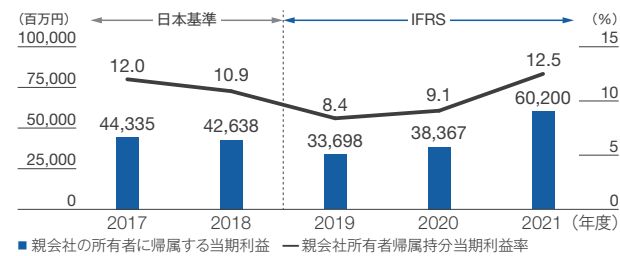
親会社の所有者に帰属する当期利益が増加したことにより、1株当たり当期利益も前期比でプラスとなりました。

設備投資額・減価償却費



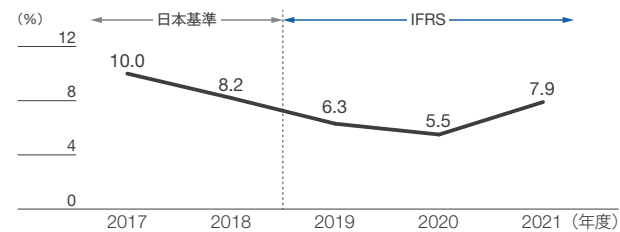
自動車関連は、既存設備の生産の効率化を中心に対応し、設備投資額は維持。中長期の成長に向けた非内燃機関事業への投資は引き続き行っています。

親会社の所有者に帰属する当期利益・親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)



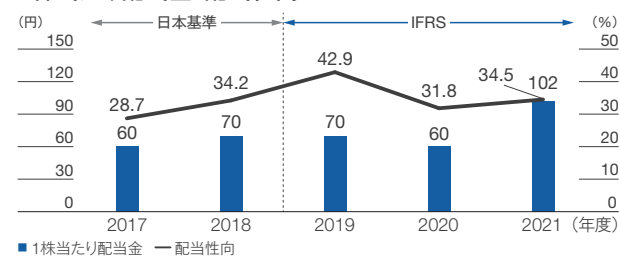
親会社の所有者に帰属する当期利益が増加したことにより、ROEは前期比で3.4%のプラスとなりました。

投下資本利益率(ROIC)



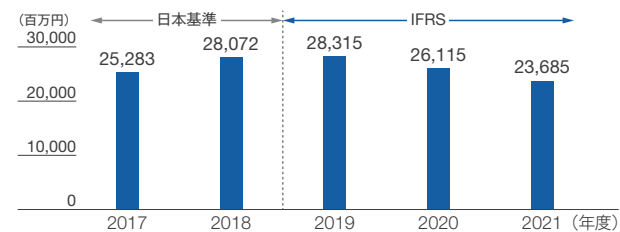
物流の混乱により在庫が積み増されたものの、自動車関連の補修用スパークプラグや、セラミック関連のSPE製品の売上増加に伴う増益により、2021年度でのROICは7.9%となりました。

1株当たり配当金・配当性向



配当性向は、中期経営計画で掲げた40%が基本方針となります。また、配当金額は通常の事業活動とは別に生じた一時的な損益を除く親会社の所有者に帰属する当期利益に対して連動するものとしています。その結果、2021年度の配当金は前年度より42円増配の年間102円となりました。

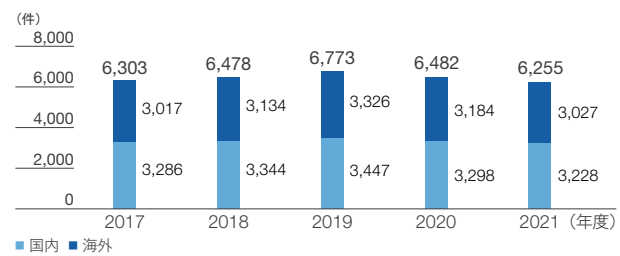
研究開発費



当社は売上収益に対して約5~6%を研究開発費に充てています。2021年度の研究開発費比率は4.8%となりました。

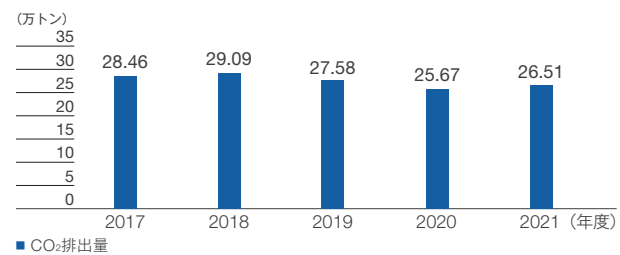
非財務関連ハイライト

特許保有件数



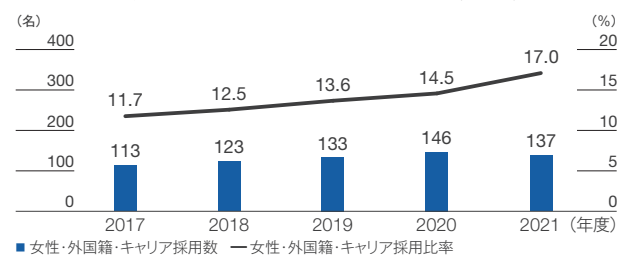
2021年度より、事業ポートフォリオの転換に向かって、知財部門と各カンパニーとが連携を図り、保有特許の適切な状態の構築を進めています。

CO₂排出量



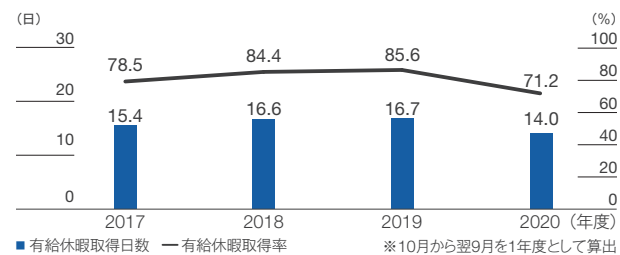
気候変動の原因とされるCO₂の排出量は、削減対策や電力のCO₂換算係数の低下により減少傾向にあります。優先的に取り組む課題として、CO₂排出量を2030年度までに2018年度比で30%削減することを目標としています。※各年度のCO₂換算係数を使用して算出しています。

管理職の女性・外国籍・キャリア採用比率(単体)



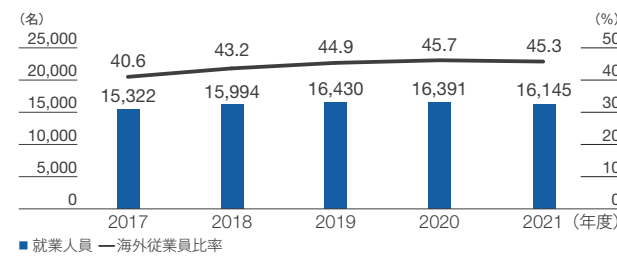
女性をはじめとして管理職の多様化を図っており、優先的に取り組む課題として、管理職に占める女性・外国籍・キャリア採用の比率を25%にすることを目標としています。

有給休暇取得日数(単体)



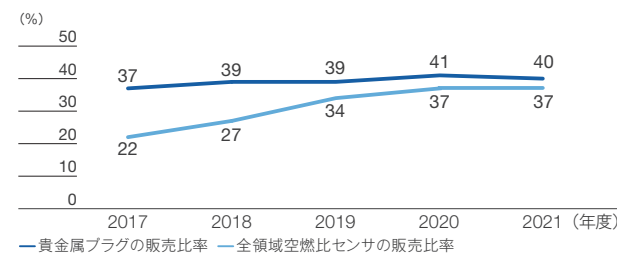
労使で有給休暇の取得を促進しており、取得日数は年々向上してきましたが、2020年度(2020年10月~2021年9月)は、新型コロナウイルス感染症による休業の影響等で減少しました。

従業員数(就業人員)・海外従業員比率



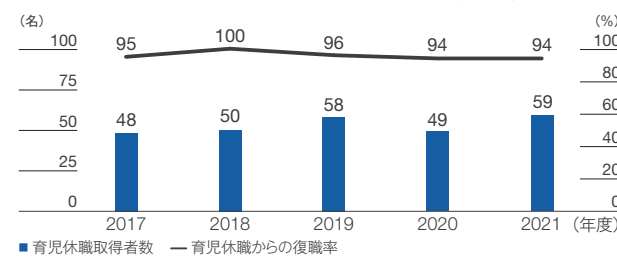
国内外のM&Aなどにより、連結従業員数は増加傾向にあります。

貴金属プラグ、全領域空燃比センサの販売比率



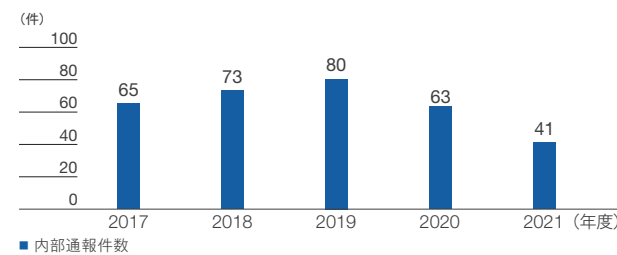
優先的に取り組む課題として、環境配慮製品「日特グリーンプロダクツ」の一種である貴金属プラグ、全領域空燃比センサ販売比率を50%以上にすることを目標としています。

育児休職取得者数・育児休職からの復職率(単体)



男性、女性合わせて毎年50名前後が育児休職を取得しています。また、育児休職からの復職率は高い水準で推移しています。

内部通報件数



内部通報制度「企業倫理ヘルプライン」について、研修での啓発、ポスターの掲示、携行カードの配布などによって継続的に周知しており、相談・通報しやすい環境を整えています。



2

価値創造の戦略

page. 11 ▶

CONTENTS

- 12 社長メッセージ
- 14 価値創造プロセス
- 15 優先的に取り組む課題(マテリアリティ)
- 17 マテリアリティの取り組み事例①
- 18 マテリアリティの取り組み事例②

中長期の成長戦略

- 19 長期経営計画
- 21 中期経営計画
- 23 財務担当役員による財務戦略解説
- 24 事業戦略
- 28 新規事業創出の進捗と今後の展望
- 30 知的財産

2021年4月から始動した中期経営計画の初年度が終了した。掲げるスローガン「変えるために、壊す。変わるために、創る。」のもと、事業ポートフォリオ転換に向けて、いかに変革を進めてきたのか。進めていく上で新たに増えてきた課題も含め代表取締役社長・川合尊が語る。

常に危機感を全社で共有する重要性

当社は80年を超える歴史の中でスパークプラグ、センサな

どの内燃機関向け製品の改善、進化に取り組み、国内外の経済発展を背景に成長を遂げてきました。しかし、全世界で2050年のカーボンニュートラル(脱炭素社会)実現に向けた取り組みが加速化する中、自動車産業においても電気自動車(EV)などの技術革新が急速に進行。自動車業界は従来の常識、想像を超えた挑戦が求められる時代に突入しています。

こうした事業環境の変化を受け、当社ではかねてより既存事業のさらなる強化と新規事業の創出、経営基盤の強化に向け、まい進してきました。さらに、2020年には事業ポートフォリオの転換

を主軸とする「2030 長期経営計画 日特BX(以下、日特BX)」を策定。2030年代半ばには内燃機関向け製品がピークアウトを迎えるというシナリオのもと、収益の8割を占めていた内燃機関事業を2030年に6割、非内燃機関事業を4割とする事

業ポートフォリオの転換を目指しています。

日特BXからさらにブレイクダウンし、2021年4月よりスタートした中期経営計画では、「変えるために、壊す。変わるために、創る。」をスローガンとし、「独立自営」の方針のもと社内カンパニー制の導入をはじめとする組織体制の変革にも踏み切りました。厳しい市場環境にさらされる中で、大きく従来のやり方を変えることには痛みも伴うものです。しかし、社会と企業の持続的成長を両立させるには、目指す姿として掲げる「これまでの延長線上にない変化」を起こさねばなりません。

社会のサステナビリティ(持続可能性)に向けた対応に加え、2021年度は前年度からの新型コロナウイルス感染症拡大の脅威、半導体不足や材料価格の高騰などが続き、年度末からはロシアのウクライナ侵攻による深刻なエネルギー危機にも見舞われることとなりました。ロシア・ウクライナ情勢による原材料価格や輸送費、エネルギー価格の上昇といったリスク要因、世界のEVシフトへの影響については、今後も注視していく必要があると考えています。

一方で、当社としては変革に向けた取り組みを進めていたことで、原材料価格の高騰などの想定外の危機に対して、各事業カンパニーがスピード感を持って対応することができました。今回の経験は、今後の事業モデルの転換に向けた一つの道筋につながるものと捉えています。

社内カンパニー制により変化への対応力が向上

2022年3月期の業績については売上収益4,917億円、営業利益755億円で過去最高を更新しました。理由としては大きく3つが挙げられます。一つ目がスパークプラグの補修用製品が売上を伸ばしたことです。半導体不足の影響から自動車生産が減速し、新車組付け用製品の売上は低迷しました。一方で中古車市場が活性化し、収益性の良い補修用製品の販売が好調で、為替が円安に振れたことも当社にとって追い風となりました。

二つ目には、海外輸送コストやエネルギー価格、さらに高性能プラグの原材料となる貴金属価格の高騰に対し、スピード感を持って原材料の価格交渉を進め、価格転嫁を実現したことが挙げられます。前年に敢行した社内カンパニー制導入により、各事業カンパニーの役割に掲げる市場環境に即した変化への対応力の向上が功を奏しました。

三つ目として、非内燃機関事業についても売上・営業利益が順調に進捗したことが挙げられます。セラミックスのコア技

変わらずして成長はない。
リスクなくして
チャンスもない。

“Something New”を常に意識し、
社会のサステナビリティに貢献します

代表取締役社長 社長執行役員

川合 尊

社長メッセージ

術を活かし、成長事業に位置付ける半導体製造装置用製品が売上を伸ばし、収益に貢献しました。新規事業についても燃料電池事業(SOFC)は2020年度から量産がスタートし、非内燃機関事業全体で利益を出せる構造を確立しつつあります。

これらの実績を踏まえ、2023年3月期通期計画としては、売上収益5,705億円(対前年比16%増)、営業利益960億円(同27.1%増)を見込んでいます。自動車関連については半導体市場の回復により、新車組付け用製品の売上が伸長するものと想定しています。成長事業については好調な半導体製造装置用製品に加え、医療分野の呼吸器ビジネスなども部品不足や輸送網などの問題解消に併せ成長が期待できると見ています。

点から面へ。一つの小さなビジネスシーズの成長を目指す

従来の延長線上にない挑戦、変革を織り込み、2021年4月にスタートした中期経営計画も1年目が終了しました。事業環境の変化は想定以上であったものの、ポジティブな成果創出に併せ、改善すべき課題も見えてきました。

事業面では、前述したように半導体製造装置ビジネスをはじめとする成長事業が収益の一つの柱となり、新規事業でも燃料電池事業の量産化が進み、目標に掲げる事業ポートフォリオ転換の進捗は順調に進行しつつあります。今後は、それに続く社会的課題の解決につながる新規事業をいかに継続的に形にしていくか。さらに、単独で立ち上げた一つひとつのビジネスが、協業も進めながら他の周辺ビジネスとリンクし、点から面へと広がることでより広く社会に貢献する事業へと拡大していくフェーズを目指すことが肝要と考えています。

例えば、海洋汚染による漁獲量の減少や食糧不足などの社会的課題に対し、センシング技術を基に立ち上げた陸上養殖事業向けの水質センシングシステムも水質管理という観点で事業を拡大していくことで、産業部門以外の水族館や家庭用アクアリウムなどへの活用範囲の広がりが期待できます。

頑張った人が報われる。新人事制度を始動

中期経営計画に盛り込んだ経営基盤の変革という点では、責任と権限を明確にする社内カンパニー制を導入したことが、事業環境の変化に対応していく上でうまく機能しました。

リスク要因としてロシア・ウクライナ情勢の影響などによる貴金属価格やエネルギー価格、輸送コストの上昇の継続に加え、車載用半導体の回復が予想以上に長引く可能性も注視していく必要はあるでしょう。ただし、ロシア市場での直接的な売上影響については軽微であると想定しており、原材料価格高騰への対応策として2022年3月期には新車用・補修用製品合計で年間45億円の値上げを達成。2023年3月期においても引き続き交渉を続け、年間51億円の値上げを予定しています。補修用貴金属プラグでの設計変更の合理化にも着手し、製造現場においても原材料価格の影響を受けにくい事業体質の確立を進めています。

年間配当金については配当性向40%の方針のもと、前年から36円増配の1株当たり138円を予定しています。

また、当社が培ってきた販売ネットワークとコネクテッド技術を活用した、自動車整備工場向け予防整備サービス「ドクターリンク」は、コネクテッド化された車両の使用状況や整備履歴のデータから最適な整備時期・内容などを自動車整備工場に提案するもので、2021年11月末よりサービスを開始しました。今後はデータサービスとして、保険・損保業界と連携した事業拡大なども視野に入ってくるでしょう。

ただし、新規事業においては何でも取り組みばよいということではなく、なぜ当社がその事業をやる必要があるのか、「Why 日特？」を問い直すことが前提となります。取り組む事業は当社の持つ強みを活用できるものでもいいですし、当社のコアアセットに足りないピースをはめ込むようなイメージで外部企業と協業してもいいと思います。

また、当社がやるべき事業という観点では、新規事業だけでなく自動車関連事業への投資も欠かせません。内燃機関の補修用部品の供給義務を果たしていく上で自動車関連事業においても必要に応じた協業、設備投資も実践してまいります。

見えてきた課題としては、変化への対応力、スピード感が向上した一方で、各カンパニーがそれぞれのKPI/KGIの達成に向け、近視眼的に数字を上げることに注力しがちな点が挙げ

“時代に関わらず
挑戦と変革の歴史を歩んできた
当社のDNAに立ち返る。”



られます。その是正には、本社の戦略部門が長期的目線で判断し、長期、短期のバランスを取りながら密に連携し、ガバナンス強化を進めていくことが重要と考えています。

各カンパニーの業績に紐づけた形で、2022年4月からは新人事制度も始動しました。役割の内容や難易度などによって求めるスキル、報酬などを設定。役職やキャリアなどに関わらず、例えば同じ役職でも給与に幅を持たせ、頑張った人がより報われるような仕組みにしています。

地球環境全体を輝かせる企業に。決意を世界に示す

当社はこれまで内燃機関向け製品を主軸に、社会の発展とともに存在価値を確立し、ステークホルダーの皆さまと信頼関係を構築してまいりました。社会のあり方、価値観が大きく変容する時代にあって、当社が持続的成長を遂げていくには、社会のサステナビリティへ貢献していく取り組みが欠かせません。そのために新事業創出に加え、EV化などの新たな流れに対応していくとともに、内燃機関向け製品の供給ニーズに応えながら、環境貢献製品も多数手がけてきました。

こうした実態を踏まえ、今後の当社が進むべき道、そのゴールに向けた決意を示す一つの形として、英語社名を「NGK SPARK PLUG」から、「Niterrra(ニテラ)」に変更することとしました。Niterrraとは、ラテン語で輝くを意味する「Niteo」と地

目的は頑張っている人が報われるよう、原資の分配を変え、社員のエンゲージメントの向上を図ることです。もし、自分の想定より低い評価と感じるのであるならば、上司や本社部門に自分の想いや考えを伝えてほしいとお願いしています。これまでの延長線上にない変化を目指し、会社を変革していくためには、対立をも恐れず、議論を尽くしていく企業風土も醸成できればと考えています。

球を表す「terra」の造語で、「地球環境全体を輝かせる企業となる」という思いを込めています。

時代に関わらず、当社の歴史は挑戦と変革の連続でした。そのDNAに立ち返り、新しいチャレンジにはリスクが常に伴うものの、リスクを取らずしてチャンスが訪れることもないということを社員一人ひとりが強く自覚する必要があります。全社を挙げて行動指針「Change(変革)with(共生)will(志)!!!」のもと、新たなマインドセットとして“Something New”を意識し、社会的課題の解決に取り組んでいきます。今後ともステークホルダーの皆さまにはご支援、ご指導をどうぞよろしくお願いいたします。

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.15 優先的に取り組む課題
(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.15 優先的に取り組む課題
(マテリアリティ)

2040年の目指す姿 | これまでの延長線上にない変化

当社は、2040年の目指す姿(ビジョン)として「これまでの延長線上にない変化」を掲げています。

従来は「セラミックスで何ができるか」を考え、「ものづくり企業」としての歩みを進めてきました。

しかし、自動車の電動化や半導体需要の拡大といった技術的な革新、また気候変動など世界が抱える課題に向き合い、よりよい社会の実現に寄与していくためには、

今までの「セラミックスで何ができるか」にこだわらず、セラミックスの領域を越え、世の中や私たちの想像を越えた挑戦が求められます。

“Beyond ceramics, eXceeding imagination”「セラミックスのその先へ、想像のその先へ」を2040年の目指す姿(ビジョン)として、新たな日本特殊陶業グループを創造します。

社会的課題への対応

ビジネスモデル

事業領域 ⇒ P.21 中期経営計画、P.24 事業戦略



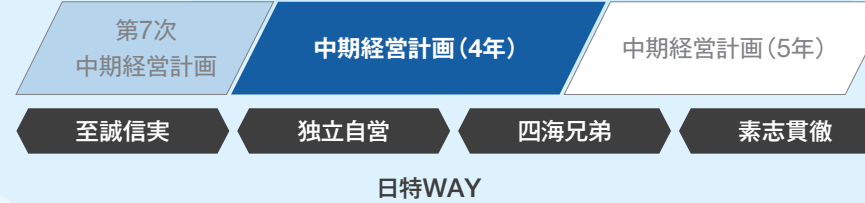
経営基盤 ⇒ P.31 価値創造の基盤

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.20 2030 長期経営計画 日特BX、P.21 中期経営計画

2030 長期経営計画 日特BX



経営資本の強化

経営資本

2021年度

■ 財務資本

営業キャッシュフロー 71,910百万円

格付 A+ (R&I) AA- (JCR)

自己資本比率 62.5%

■ 製造資本

国内拠点 37 海外拠点 47

■ 知的資本

研究開発費 23,685百万円

特許件数 6,255件

■ 人的資本

連結従業員 16,145人

■ 社会・関係資本

販売国数 約140か国

■ 自然資本

電力 48,525万kWh

原材料投入量 5.6万トン

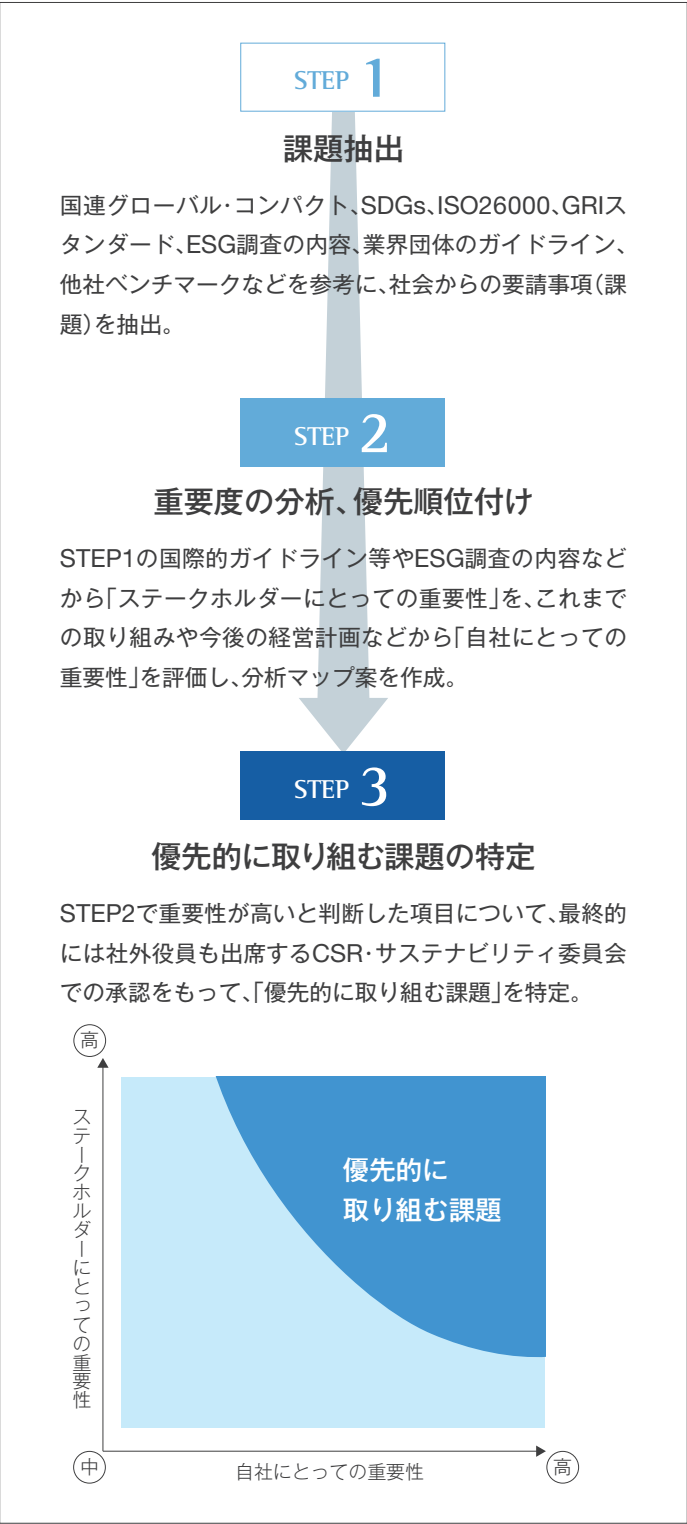
水資源投入量 165万㎡

優先的に取り組む課題(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。

優先的に取り組む課題の特定プロセス



社会課題



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

環境	● 内燃機関を搭載した自動車の減少	リスク	
	● 温室効果ガスの排出削減	リスク	機会
	● 人々の移動や消費等に対する志向の変化	リスク	機会
	● 環境規制の強化		機会
	● 新興国での自動車需要の拡大		機会
社会	● 再生可能エネルギーの活用		機会
	● 分散電源、エネルギーの地産地消		機会
	● 脱炭素社会に向けたCO ₂ の有効利用		機会
	● 有害化学物質の規制強化	リスク	機会
	● センシング分野の拡大		機会
	● 人財の多様化	リスク	機会
	● 人権の尊重	リスク	
ガバナンス	● 働き方や価値観の多様化	リスク	機会
	● 経営人財の多様化	リスク	機会
	● 経営判断の迅速化		機会
	● 原材料の安定調達	リスク	
	● 地政学リスク	リスク	
	● 地震・気候変動による災害の発生	リスク	
	● コンプライアンスの実践	リスク	
	● 情報セキュリティへの対応(サイバー攻撃)	リスク	

優先的に取り組む課題(マテリアリティ)

優先的に取り組む課題		特定理由	主な取り組み内容	目標・アウトプット	参照ページ	SDGsへの貢献
 環境	気候変動への対応	● 自然災害の激甚化をはじめとする気候変動による影響は、社会の持続可能な発展を妨げます。そのため、気候変動の原因とされるCO ₂ などの温室効果ガスの排出を抑制し、脱炭素社会を目指すことが世界共通の課題となっています。当社グループにとっても、事業活動およびサプライチェーンで排出されるCO ₂ を削減することが重要な課題と認識しています。	CO ₂ 排出量の削減	● CO ₂ 排出量 30% 削減[2018年度比](2030年度)	 ⇒ P.35 	  
	環境に配慮して設計した製品の提供	● 地球の資源には限りがあります。将来世代に限りある地球の資源を残すためには、現代世代が利用する製品・サービスの環境負荷をできるだけ小さくすることが不可欠です。当社グループは、製品・サービスの使用時や廃棄時なども含めたライフサイクル全体を俯瞰し、環境負荷がより小さい製品・サービスを提供することで、社会の持続的な発展に貢献したいと考えています。	環境配慮製品の普及・拡大	● 貴金属プラグの販売比率 50% 以上 ● 全領域空燃比センサの販売比率 50% 以上	 ⇒ P.18 	  
 社会	社会的課題の解決に寄与する技術・製品・事業の開発	● 当社グループは、世界が抱える課題に向き合い、その解決に資する新たな価値を共創・提供することで、よりよい社会の実現に寄与していきたいと考えています。気候変動や食料不足など、世界が直面する課題はさまざまですが、当社グループの技術と蓄積した経験を活かして、世界の人々に新たな価値を提案していきます。	燃料電池の開発	● CO ₂ フリー水素利用を視野に入れた高効率分散型電源の普及	 ⇒ P.30 	   
			無鉛圧電材の用途開発	● 有鉛圧電材からの代替促進	 ⇒ P.18 	
			センシングIoT事業の開発	● 自動化、最適化、汎用化などによる事業の効率向上	 ⇒ P.29 	
			カーボンニュートラル・アズ・ア・サービス	● 合成燃料(メタン)製造システムの構築と導入	 ⇒ P.17 	
	グローバル人財マネジメント	● 当社グループは、従業員は最大の経営資源であると認識しています。世界で16,000名を超える従業員の多様性・個性を尊重し、一人ひとりが活躍できる環境を整えることが、当社グループの発展につながると考えています。	女性・外国籍・キャリア採用の促進	● 管理職の女性・外国籍・キャリア採用比率 25%	 ⇒ P.39 	  
			新たな人事制度の検討	● 従業員満足度調査の結果向上	 ⇒ P.38 	
 ガバナンス	コーポレート・ガバナンス	● 持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るために、専門知識や経験等のバックグラウンドが異なる多様な人財で取締役会を構成することが重要と考えています。また、取締役会の社外取締役比率を向上することで、取締役会の監督機能を強化するとともに意思決定の透明性を確保することを重視しています。	取締役の女性・外国籍比率の向上	● 女性・外国籍取締役比率 30% 以上	 ⇒ P.46 	 
			取締役の社外比率の向上	● 社外比率 3分の1 以上	 ⇒ P.46 	
	リスクマネジメント	● ビジネスを取り巻く環境が大きく変化する現代において、企業が直面するリスクも多様化しており、リスクへの対応を誤ると、企業存続の危機に陥ることもあります。当社グループは、日ごろからリスクマネジメントを推進することで、企業価値の向上に努めます。	重大インシデントの顕在化予兆の管理および未然防止	● 経営の意思決定に資するリスクマネジメントシステムの構築	 ⇒ P.49 	 
	コンプライアンス	● 当社グループがビジネスを展開していくためには、社会から信頼される企業であり続けることが不可欠です。当社グループは「社会の一員である」との認識を持ち、社会の要請に適切に応えていくことで、ステークホルダーの皆さまから信頼される企業を目指します。	役員・従業員の意識調査と継続的な教育啓発	● コンプライアンスアンケート実施と結果の開示	 ⇒ P.50 	
	情報セキュリティ	● 情報技術が日々高度化し、ビジネスにおいてもさまざまな情報資産を扱っています。一方で、サイバー攻撃をはじめとするリスクが増しており、情報セキュリティを高めることが課題となっています。当社グループにおいても、情報資産を経営資源の一つと位置付けて、適正に保護しながら有効に活用していくために、情報セキュリティを強化していきます。	インシデント対応組織の維持・強化および予防体制の構築	● 情報セキュリティマネジメントシステムの構築	 ⇒ P.48 	  

特集

マテリアリティの取り組み事例①
気候変動への対応カーボンニュートラル達成に向けて、
取り組みを活性化

当社は、内燃機関中心の事業から持続可能な社会に対応できる新規事業への転換を図る中で、ESGにおいて優先的に取り組む課題(マテリアリティ)を設定しました。そのうち「環境」分野では、「気候変動への対応」「環境に配慮して設計した製品の提供」をマテリアリティとしています。前者においては「炭素循環型社会の実現に向けた取り組み」「社内カーボンプライシング」などを推進し、これらの取り組みを通じて、持続可能な循環型社会の実現に向けて貢献していきます。

炭素循環型社会の実現に向けた取り組み(カーボンニュートラル・アズ・ア・サービス)



気候変動問題については、2050年までのカーボンニュートラル達成に向けて、2030年度にCO₂排出量を2018年度比で30%削減することを目標としています。

その実現に向けた方法として、CO₂を分離・回収して燃料化する、あるいは工場などから排出されたCO₂と水素を利用して合成燃料を作るといった「炭素循環型」の仕組みに着目し、将来的には、大気中のCO₂を分離・回収して燃料として再利用することにより、CO₂排出量を抑えることを検討しています。これらをはじめとする手法を駆使して、社内のCO₂排出量を削減するとともに、新規事業として展開し、継続的にCO₂排出量が減少していく社会の実現に寄与し、気候変動問題の解決につなげます。

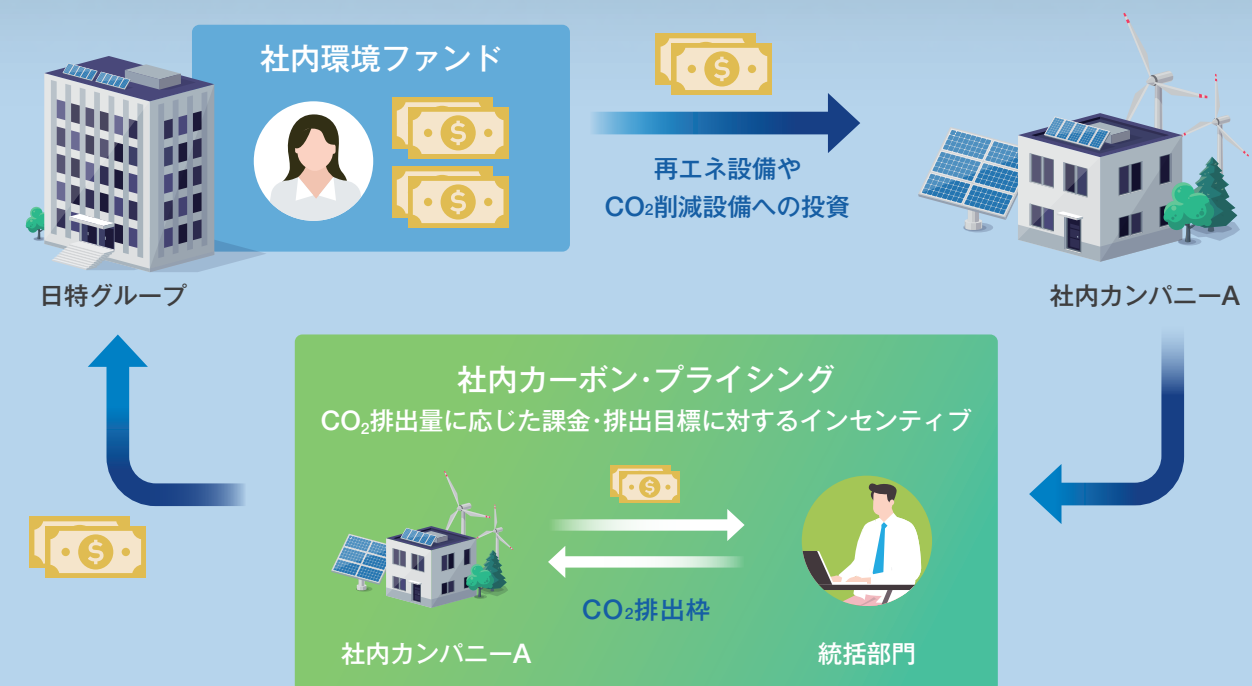
社内カーボンプライシング制度と社内環境ファンド

社内全体においてCO₂排出量削減の取り組みを加速化するために、「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」を立ち上げ、社内カーボンプライシング制度をはじめとする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制度は、当社の各カンパニーに対して排出したCO₂量に見合った炭素税を課し、徴収した税を原資とした「社内環境ファンド」から、カンパニーの環境投資へ補助金を拠出する仕組みで2021年7月にスタートしました。CO₂排出量を金額として「見える化」することで環境目標達成に向けてのインセンティブを高め、カンパニーが気候変動問題に対応した設備投資などを自発的に進める効果を狙っています。

加えて、各カンパニーと連結子会社におけるCO₂排出量を評価する制度も2022年4月から運用を開始しています。これらの制度をCO₂排出量削減のドライバーとして運用しながら、サステナビリティ経営の実現を促す環境財務指標の作成・導入を目指しています。

- 排出されるCO₂に対し、「炭素税」を仮置き
- 徴収した金額を「社内環境ファンド」として脱炭素のための投資支援・インフラ整備へ充当



メタネーション……CO₂と水素からCH₄を人工的に合成する技術
CH₄……メタン
e-fuel……CO₂と水素を合成して製造される燃料

特集

マテリアリティの取り組み事例②
環境に配慮して設計した製品の提供持続可能な社会の実現に貢献する
ものづくりを目指して

製品のライフサイクルでの環境配慮

当社グループは、「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」ことを2040年の目指す姿とし、環境に配慮して設計した製品の開発・提供に取り組んでいます。そのため、製品ライフサイクル全体において特に環境性能の高い製品を「日特グリーンプロダクツ」に認定し、その拡充を図っています。

	環境配慮の例	環境効果の例
原材料製造	材料使用量の削減	- 資源有効利用 - 材料製造時のCO₂削減
原材料輸送	輸送方法の変更	調達時の輸送CO₂削減
当社グループでの製造	当社グループ内での合理化	- 製品製造時のCO₂削減、省資源 - 環境負荷物質排出の低減
出荷	輸送方法の変更	製品輸送時のCO₂削減
客先での使用	加工時のエネルギー削減	加工時のCO₂削減
エンドユーザーの使用	製品性能の向上	- 使用時のCO₂削減 - 環境負荷物質排出の低減
廃棄	製品の回収	製品リサイクルによる省資源

製品・サービスの設計・開発における取り組み

製品・サービスを新しく生み出したり、より良いものへ改善していくプロセスには、研究、開発、工程設計、包装仕様設計などがあります。

当社グループは、これらのプロセスにおいても、ライフサイクル全体を対象として、CO₂を削減できるか、資源の削減や有効利用ができるか、環境負荷物質の含有や使用はないかなどを確認し、環境に著しい影響があると判断される場合には対策を行っています。

また、製品・サービスが環境法規制をはじめとする法規制を遵守していることや倫理面での問題がないことも確認していきます。



環境配慮製品認定制度「日特グリーンプロダクツ」

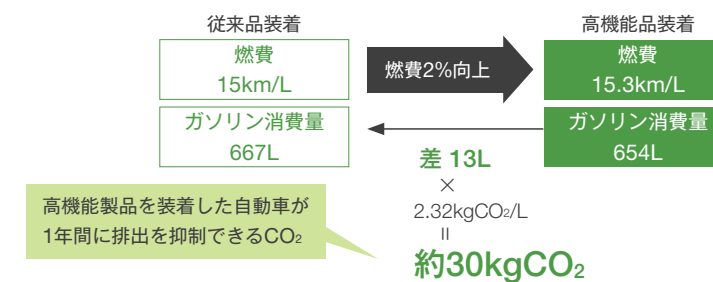
当社グループは環境に配慮して設計した製品の開発・提供に取り組んでおり、その点ではすべての製品が環境配慮製品といえます。その中でも、製品ライフサイクル視点で特に環境性能の高い製品を認定する環境配慮製品認定制度を設けています。中央環境委員長をトップとする環境配慮製品認定委員会(年2回開催)において、省エネ性、省資源性、環境負荷物質の3つの環境カテゴリで評価し、認定基準を満たす製品を「日特グリーンプロダクツ」に認定しています。

本制度を開始した2021年度は、8製品を認定しました。当社グループは、本制度を通して製品のライフサイクル全体の環境配慮を推進するとともに、製品の優れた環境性能を皆さまにお伝えしていきます。

「日特グリーンプロダクツ」認定製品の例

CO₂排出削減量の試算例 貴金属プラグ・全領域空燃比センサ

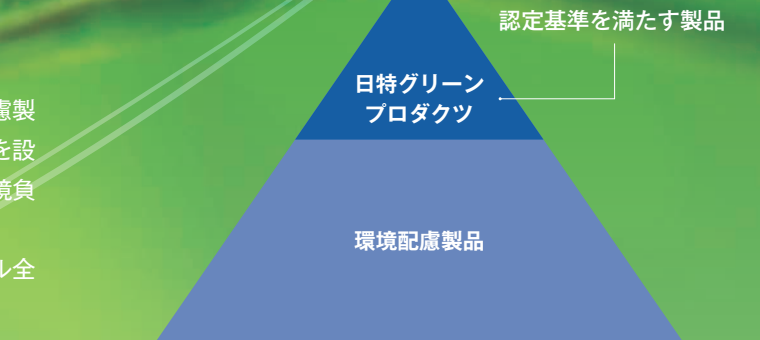
貴金属プラグあるいは全領域空燃比センサの装着によって、自動車の燃費が2%改善し、15km/Lから15.3km/Lに向上すると仮定します。
年間1万km走行すると、ガソリンの消費量が1台あたり年間13L抑えられ、約30kgのCO₂排出が抑制されます。



仮に、貴金属プラグが8,000万台の自動車に装着されると、年間で約240万トンのCO₂排出が抑制されます。

同様に、全領域空燃比センサが2,500万台に装着されたと仮定すると、約75万トンのCO₂排出が抑制されます。

<算定条件>
 ●ガソリンのCO₂換算係数: 2.32kgCO₂/L(環境省データより)
 ●4気筒の自動車への装着を想定



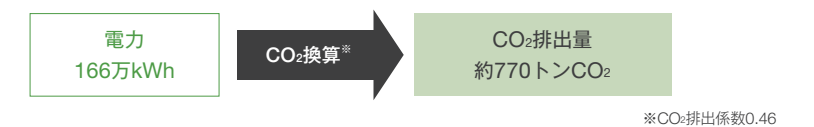
評価カテゴリ

カテゴリ	評価項目(製品ライフサイクル視点)
省エネ性	エネルギーの削減
省資源性	軽量化、リサイクル原料の使用、長寿命化など
環境負荷物質	環境負荷物質の不使用、使用削減など

CO₂排出削減量の試算例 燃料電池(SOFC)電力会社から電力を購入する場合のCO₂排出量

166万kWh*の電力を購入する場合、電力会社での発電に伴うCO₂排出量は、約770トンCO₂になります。

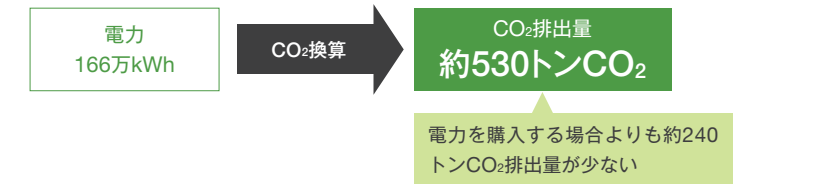
※出力200kWのSOFCシステムの年間発電量



※CO₂排出係数0.46

燃料電池(SOFC)で発電した場合のCO₂排出量

燃料電池(SOFC)で166万kWhの電力を発電すると、CO₂排出量は約530トンCO₂になります。



166万kWhの電力を使用する場合、燃料電池(SOFC)で発電した方が、電力会社から購入する場合に比べて、CO₂排出量を約240トン抑制することができます。さらに、燃料電池(SOFC)から出る熱を利用することで、CO₂排出量の抑制効果はより向上します。

長期経営計画

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。

長期経営計画「日特進化論」(2010年度～2019年度)

2030 長期経営計画 日特BX(2020年度～2029年度)

「日特進化論」の振り返り



2040 目指す姿と長期経営計画の位置付け

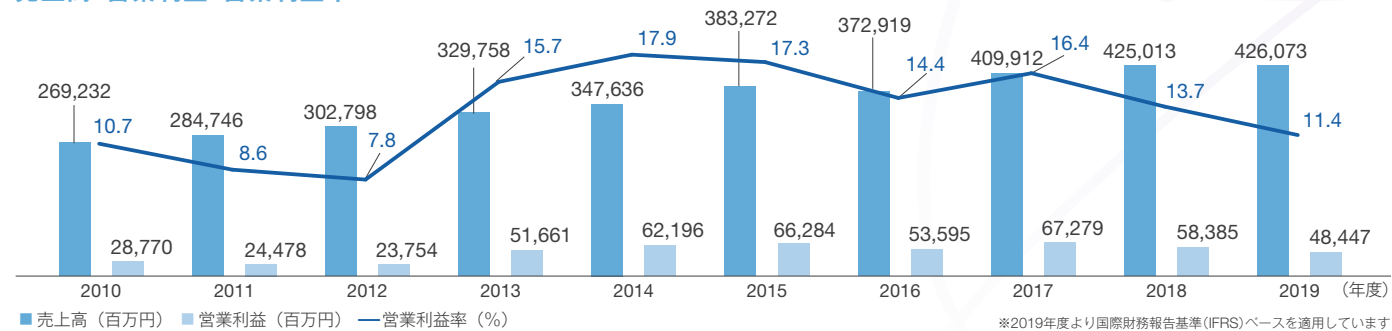
これまでの延長線上にない変化

**Beyond ceramics,
eXceeding imagination**

セラミックスのその先へ、想像のその先へ。

さまざまな社会的課題に向けて、「セラミックスで何ができるか」にこだわらない新たな当社の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付けています。

売上高・営業利益・営業利益率



2020年の全社のありたい姿の成果

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

日特進化論の総括

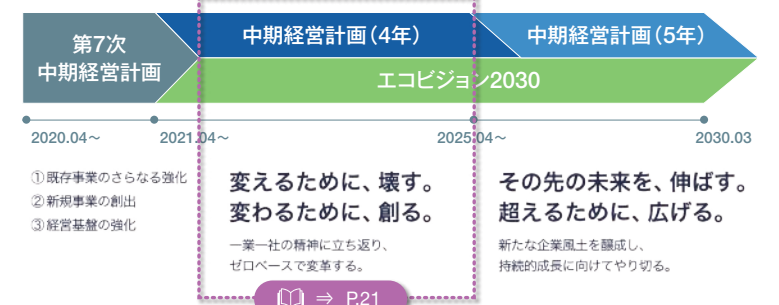
既存事業はさらに強く成長したが、新規事業は種まきを進めたものの成長ビジョンまで示すことができなかった。

2030長期経営計画



「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

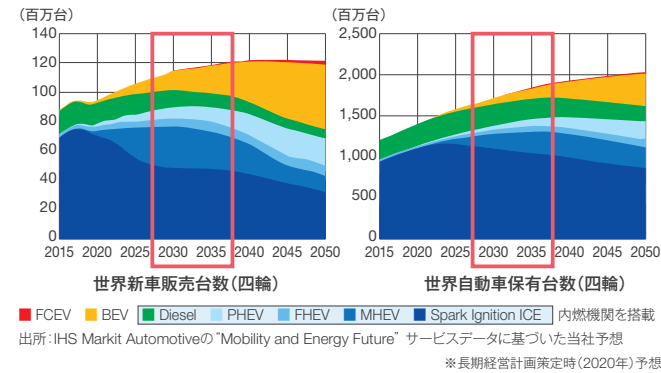
素志貫徹

日特WAY

2030 長期経営計画 日特BX

外部ビジネス環境の変化

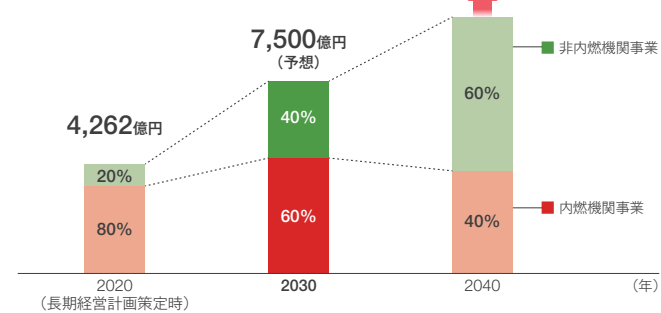
世界の新车販売台数と自動車保有台数の予測グラフによると、2030年頃までは、内燃機関を搭載した自動車は、増加していくことが予想されます。しかし、2030年代半ばには緩やかに減少に転じています。従って、2030年代半ばまでには、内燃機関向け製品に頼らない事業構造への転換が必要ということになります。



事業ポートフォリオの転換

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

売上高ポートフォリオ



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」という意味を込め、行動指針として“Change with Will !!”を掲げています。スピード感を持った変革で組織や事業構造の転換を進め、グローバル視点の志を持ってステークホルダーと共生できる企業を目指します。



注力する事業分野

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

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



身近で手軽に、世界中の人々に先端医療を提供できる社会へ

- 超音波技術による非侵襲診断・治療・予防機器やサービスの提供



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



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



※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

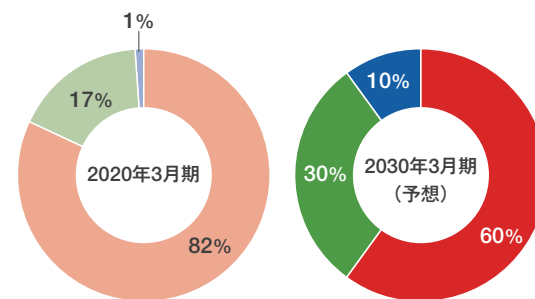
戦略

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、スピード感を持って変革を進めていきます。新規事業は2030年時点での事業価値2,000億円を目指し、各分野で売上拡大と収益性の向上を進めます。2040年には営業利益率は低いものの、収益の柱となることを目指します。また、各事業の位置付けについては、「内燃機関事業」は効率化を進め利益を重視します。ここで得たキャッシュを「成長事業」に使い、市場成長以上の収益の伸びを目指します。「新規事業」については、テーマ継続のゲート審査をより厳格に定め、新規事業の新陳代謝を高めていきます。このような事業ポートフォリオの転換を図るには、「経営革新」「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

- 内燃機関事業
- 成長事業
- 新規事業



ポートフォリオ転換を図りながら、利益を確保する。

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

具体的な施策

1 経営革新

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

2 権限・責任の厳格化

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

3 「志」「共生」の意識醸成

- 風土・意識改革とグループ力を強化する

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 !!”の行動指針をもとに、“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。



エコビジョン2030

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

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

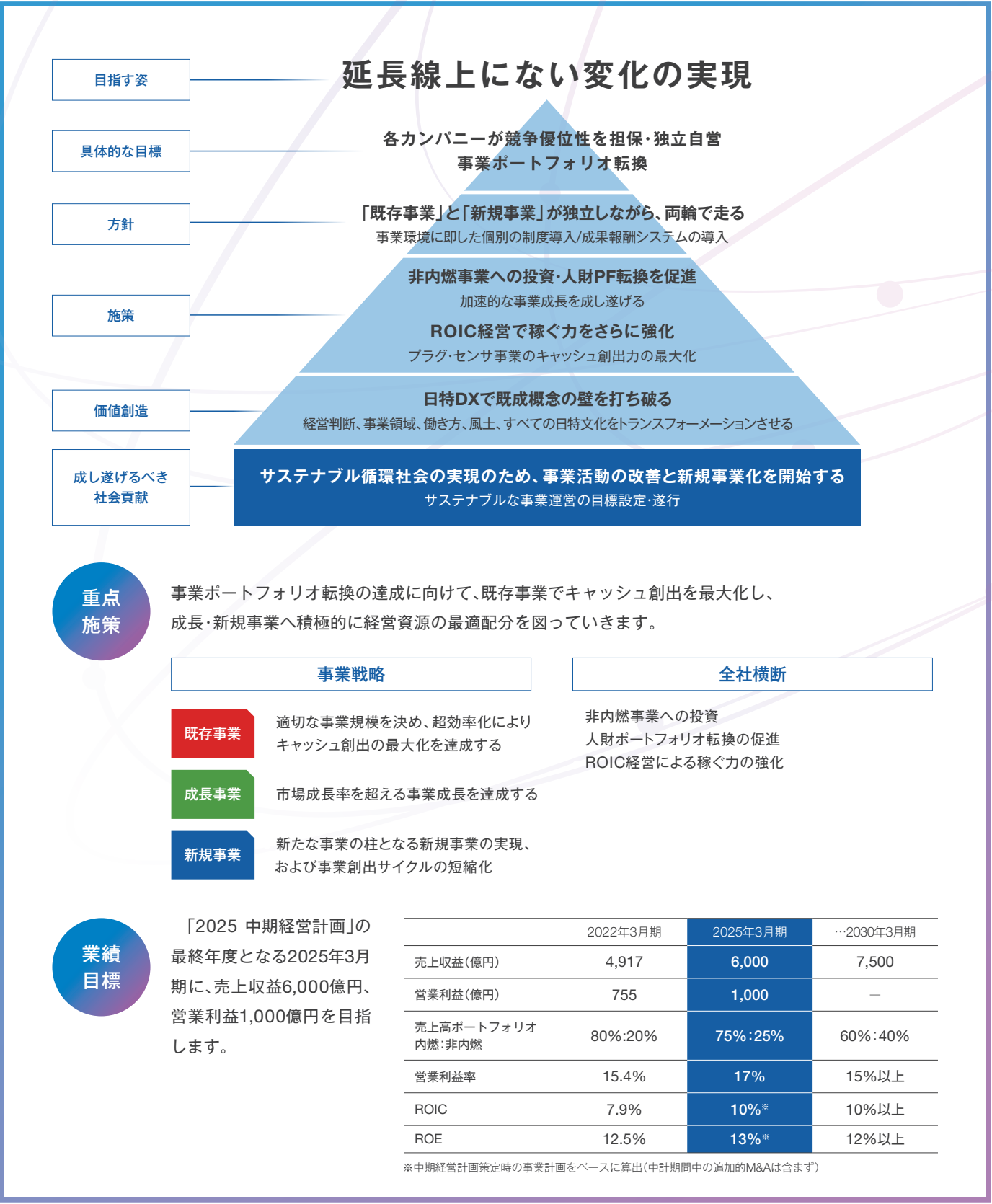
エコビジョン2030では、事業および製品が社会に及ぼす影響と自社に及ぼす影響を分析の上、影響が大きい13課題を抽出し、その中で特に影響が大きいと判断した「気候変動への対応」「環境配慮製品の拡充」「水資源の保全」「廃棄物管理」については、重要4課題と位置付けて、定量目標を設定しています。エコビジョン2030の実践を通じて、地球規模のカーボンニュートラルやゼロエミッションの実現に貢献できるよう、グループ一丸となって取り組んでいきます。

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

その他課題		
エコビジョン2030 課題	2030 ありたい姿(目標)	2040 目指す姿
EMSの高度化	経営との一体化	地球環境課題を事業戦略へ組み込む 環境関連KPI(エコビジョン2030)の取り組みとその達成に向けた経営者のコミットメント
	EMSのグローバル化	海外グループとの環境情報共有および監視・監督機能の充実を図る
	気候関連リスク・機会の分析	気候変動のリスクと機会を分析して、その対応を事業戦略に組み込む
	環境コンプライアンスの徹底 (環境法令遵守と環境事故の撲滅)	環境法令違反・環境事故ゼロを目指す
	環境意識の向上	全従業員が環境教育プログラムを受講し、積極的に環境保全活動に取り組む
	化学物質管理	適正な化学物質管理を実施し、環境負荷の低減を図る
グリーン調達		グリーン調達制度導入100%を達成している
グリーン物流		グリーン物流を推進し、物流効率の最適化によりCO ₂ を削減している
環境情報開示の充実		ステークホルダーの要請に応え、対話につながるコミュニケーションを実践している

中期経営計画

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めます。その全体像を説明します。

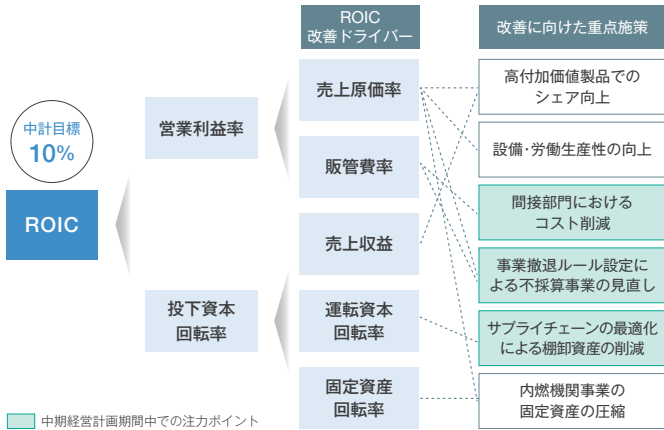


具体的な取り組み



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

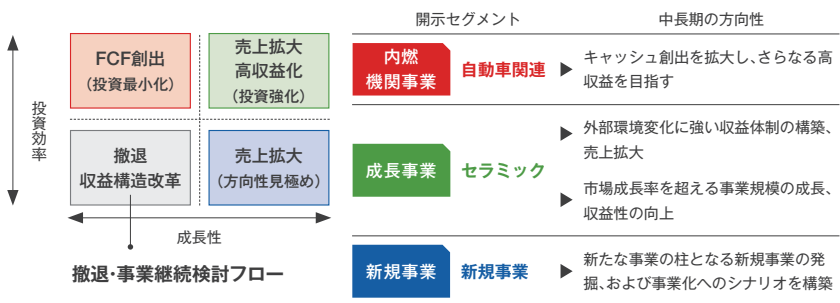
社内カンパニー制導入

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付ける組織体制にしています。この組織変更により、各カンパニーは本社から社内資本金の割り当てを受け、PL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 機能本部	コーポレート部門	グローバル戦略本部	● 全社戦略の立案 ● グローバルガバナンス機能の強化 ● 経営資源の最適配分によるポートフォリオ転換の促進 ● 撤退／事業継続のガバナンス
	事業サポート部門	ビジネスパートナー (BP) ・カンパニー	全社収益力の最大化への貢献 ● 提供サービスの高度化 ● 効率化によるコスト削減 ビジネスパートナー (BP) ・カンパニーによる全社収益力の向上
事業部	事業部門	事業カンパニー／分社化	● 各市場環境に即した制度・仕組みの導入により変動対応力の向上 ● 各カンパニーごとのKPI/KGIの達成

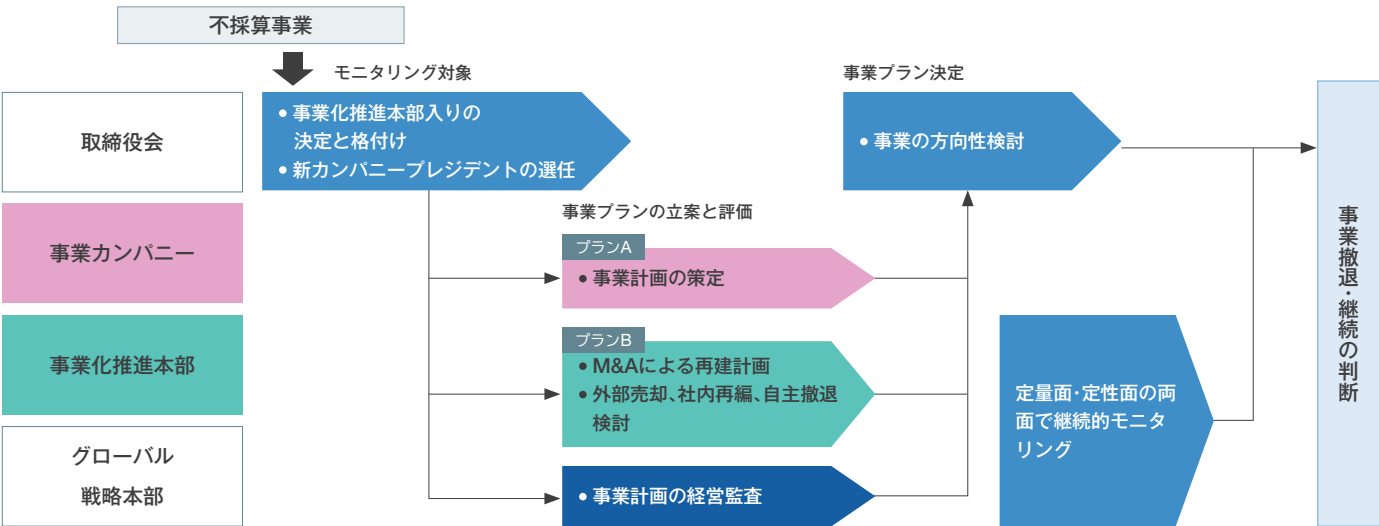
事業ポートフォリオ管理

事業セグメントごとにハードルレートを設定し、事業ポートフォリオ・マネジメントを強化します。成長性と投資効率の2軸で事業を評価し、今後の方向性を決定。ポジショニングによる格付けを行い、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、新カンパニープレジデントのもとでの事業再生計画を立案、また、並行して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。



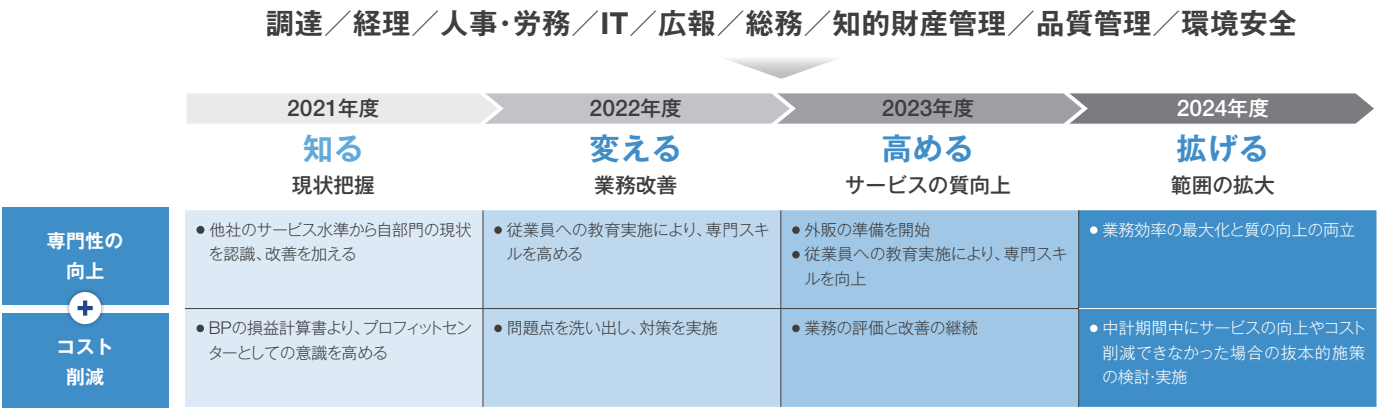
ビジネスパートナー (BP) による全社収益力の向上

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



上席執行役員
磯部 謙二

資本効率の改善を目指しながら、次の成長に向けた取り組みを着実に進めます

2021年度の業績は、増収増益を達成

2021年度は、原材料価格の高騰、半導体不足による自動車生産の低迷に加え、2022年2月、ロシアによるウクライナ侵攻の問題が発生するなど、さまざまな外的要因にさらされた一年でした。

連結業績は増収増益という結果でしたが、このような業績に至った要因は、為替相場の変動が追い風になったことに加えて、当社の収益性の高い自動車向け補修用製品の売上が増加し、プロダクトミックスが改善したことが大きいと考えています。

2021年度は営業利益が伸長したことにより、主要な経営管理指標の一つであるROICについても改善し、7.9%という結果でした。ただし、その質的な面では、私たちが目指すROIC経営に向けて、まだ課題が残っています。

そもそもROICを経営指標としたのは、当社は高収益企業であるものの、より資本効率を高めることができないかという問題意識からスタートしています。

そういった視点に立ち返り、2021年度のビジネスを見直してみると、物流の混乱や海上輸送コストの上昇といった要因によって、在庫水準を上げざるを得ない状況がありました。結果として、営業利益は増益になったものの、運転資本において在庫を削減することはできず、ROIC経営の目的にかなった形での改善には至らず、課題を残したと考えています。

収益性・成長性を見極めて、事業継続の正否を判断

当社の事業には大別して、自動車関連をはじめとする内燃機関事業、セラミック関連などの成長事業、さらには事業ポートフォリオ転換に向けて創出していく新規事業の3つがあります。ROICの向上がより強く求められるのは、キャッシュ・カウである自動車関連(内燃機関事業)です。その自動車関連に加えて、成長させようとしているセラミック関連と併せ、ROICを事業ごとに分解して目標を立て、進捗状況を確認しています。

また、各カンパニーにおいてはROICをツリーに分解して、個別に管理しています。さらに、事業ごとのROICとは別に、WACC(加重平均資本コスト)を設定し、それらを意識しながら事業を運営し、投資の判断を行っています。

そういった中で、収益性が乏しい事業や今後の成長が期待できない事業については、撤退の判断を下すこともあります。例えば、2021年度には医療事業の一部製品から撤退し、関連する持分法適用会社であった株式会社日本エム・ディ・エムについても全株式を売却しました。このような事業の選択と集中は、中長期的に見てROICの改善につながっていくものと考えています。

生産・物流の「整流化」により、在庫削減を目指す

昨年から続いている物流の混乱に対しては、少しでも早く解消に向かうことを期待しています。しかしながら、何もせずにその状況を看過するわけにもいきません。

当社はサプライチェーン改革を目指したプロジェクトを推進しています。本プロジェクトでは、生産・物流において、モノや情報が整理されないことから、途中で滞留や逆流といった問題が起こることがないように、グローバルに生産や物流を見直す「整流化」の取り組みを進めています。例えばその一つに、製品の品番数を削減する取り組みがありますが、これによって生産現場あるいは倉庫で製品・仕掛品等が滞留する時間が短くなります。このように生産工程や物流を最適化へ近づけることで、在庫を削減することができます。この整流化の効果は、2023年度にかけて徐々に出てくるのではないかと期待しています。

このような整流化をはじめとする、当社グループ内で取り組む施策によって、ROICの分母にあたる運転資本を低減させていき、ROICの向上を図ろうとしています。先ほど申し上げた、不採算事業からの撤退も併せて行い、中計の目標であるROIC10%を目指します。

稼いだキャッシュは次の成長に向け分配

稼いだキャッシュの使い道については、基本的な考え方はこれまでと変わっていません。当社グループにおいては内燃機関事業がキャッシュ・カウであり、そこで稼いだキャッシュは成長事業をはじめ、新規事業にも積極的にかつバランス良く分配し、長期利益の最大化を図る方針です。

回収可能性に基づき、投資を判断

キャッシュの使い道についてもう少しお話しします。私たちが、自動車関連で稼いだキャッシュをすべて、自動車関連以外の事業に分配する方針ではありません。

例えば、自動車関連も成長余地のある領域がありますので、回収ができると見込まれる計画であれば投資します。その際は、先ほど申し上げたWACCも踏まえて検討します。

そういった意味で、稼いだキャッシュを自動車関連に再分配する可能性も十分にあり、中期・長期での事業拡大と利益最大化の機会を逃さないよう、都度見直し、判断していきます。

確かに、自動車関連のビジネスは、内燃機関のピークアウトを迎えた後、減少すると言われています。しかしながら、当社の強みは、その後しばらく続く補修用の市場で稼ぐ力をまだまだ持っていることです。また、補修用市場で展開するグローバルな販売網を活用して、自動車関連の新たなビジネスが生

まれる可能性もあります。そういう意味では、自動車関連でも新たな案件に投資をして回収し、株主の皆さまへ還元できる余地はあります。

さらに、キャッシュを成長事業等に分配するのももちろんですが、さらに長期的な視点では、人財に対する投資を検討する必要も感じています。会社が持っている資産はお金だけではありません。人も資産です。会社の大切な資産である「人」に対する投資もセットで行い、事業ポートフォリオの転換を進めていくべきだと考えています。

利益還元方針を堅持し、対話重視のIRを推進

株主還元については、2021年度から、配当は完全業績連動型とし、年間配当性向は40%とする方針へ大きく変更しました。この方針を基本的に堅持する考えです。

株価についてはここ数年、「内燃機関銘柄」と見られ、株式市場からの評価と実態にギャップがあると感じてきました。足元の業績はそれほど悪くなく、利益率は非常に高い当社の業績が、正當に評価されていないという思いもありました。

株主・投資家の皆さまと対話する際には、まずは当社の足元の業績は良いことをお伝えしています。特に、自動車関連のビジネスはピークアウトを迎えた後も、自動車の保有台数を考えると、その先の10年、20年と補修用ビジネスは残ります。当社の製品はシェアが高く、利益率も高いため、しっかり伸ばしていく余地はまだあります。このような自動車関連の強みに関するお話を中心に、特にこの1年間は株主・投資家の皆様にご説明してきました。自動車関連のビジネスが今後も伸び続け、収益源であり続けることを訴求してきたことが株式市場でも評価され、株価が戻ってきたことの一大因になったのではないかと考えています。

加えて、2023年度に英文社名をNittera(ニテラ)とすることを発表しました。「NGK SPARK PLUG」という旧社名が内燃機関銘柄としてカテゴライズされることで、海外投資家の皆さまの投資の最初の入口で障壁になってしまうことを考慮しての変更です。

2022年度は、5月に株主・投資家さま向けの事業説明会を開催しました。自動車関連の強みについてはもちろん、半導体の領域が非常に活況を呈していることを踏まえて半導体製造装置用製品を扱うSPE事業、また、新規事業である燃料電池事業など、自動車関連以外の事業における成長戦略についても発信できる機会としました。

このような株主・投資家の皆さまとの対話も貴重な機会として捉えており、説明会をはじめとするIRによって、私たちが描く事業戦略、成長戦略をしっかりとお伝えしていきます。

KGI(新中期経営計画)



外部環境

脱炭素社会

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、CO₂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・ピークル)が増加してくる見込みとなっています。

しかしながら、2030年を境にICE搭載車が減少する見通しとなっているものの、2050年時点でのICE搭載車の保有台数は全体の6割が維持され、ピーク時との比較でも4分の3以上は残るとされていることから、長期的にも補修市場からの需要は続く見通しです。

環境規制強化

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

目指す姿

①高付加価値製品でのシェア拡大

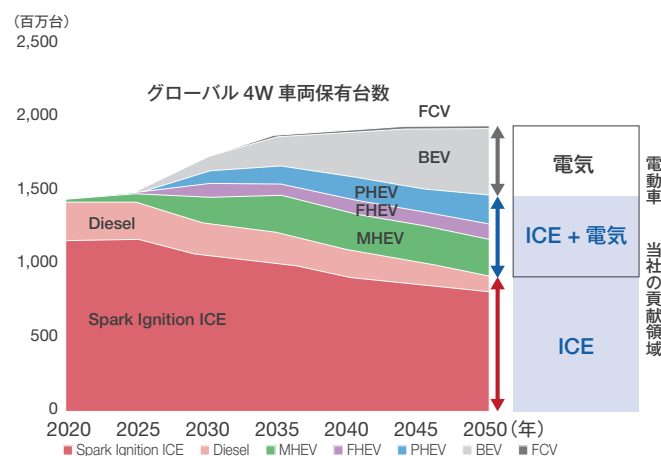
プラグ 急速に進んできた脱炭素社会に向けた動きの中、HEVやPHVなどの燃費効率の高い電動車のニーズが高まってきました。当社のスパークプラグも通常のニッケルタイプのもので燃費効率の高い貴金属タイプのものであり、貴金属タイプのスパークプラグは燃費効率が通常のものより2%ほど高いといわれています。現在の貴金属タイプのスパークプラ

強み

材料開発から製造までの
一貫した生産体制

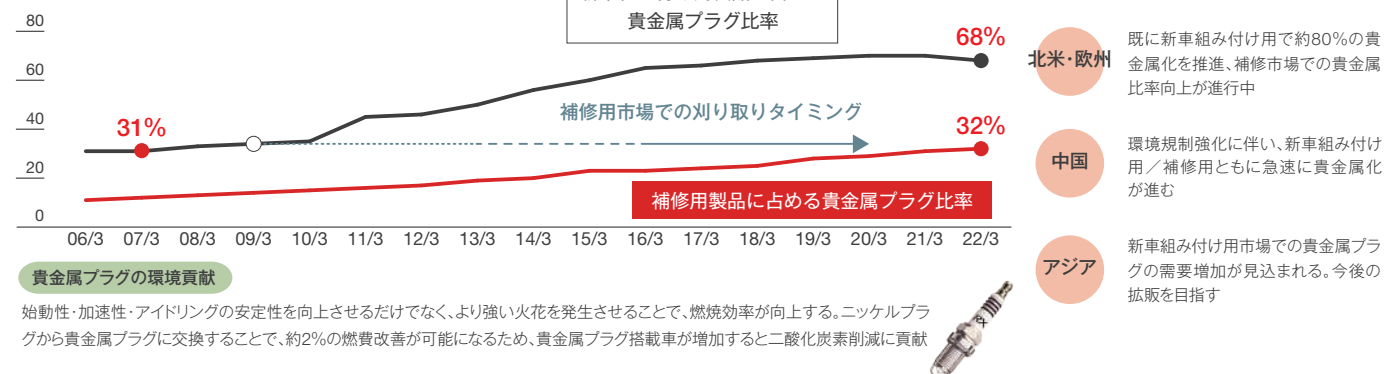
世界各地に独自の販売ルート

内燃機関の需要予測



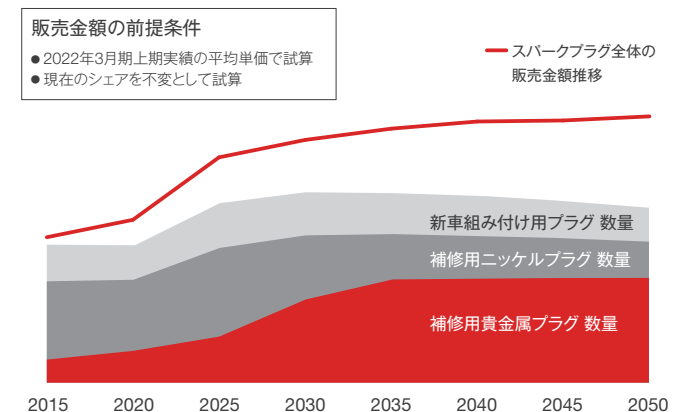
グの販売比率はおおよそ4割で、通常のニッケルタイプのもので置き換えることで相当量の燃費貢献を果たすことが可能になります。燃費貢献に寄与する貴金属タイプのスパークプラグを販売することで市場のニーズに応えていきます。

商流別 貴金属プラグ比率



高付加価値製品である貴金属プラグは、新車組み付け用ではすでに70%近くを占めていますが、補修用製品ではまだ30%ほどとなっています。新車組み付け用貴金属プラグの割合は、10年から15年後の補修用市場における貴金属プラグの割合を示す傾向にあるため、来年度以降も加速度的に補修用市場で貴金属プラグが増加すると見込んでいます。自動車生産のピークアウトは2030年となる見込みで、新車組み付け用製品の販売も減少に転じる見通しですが、補修用製品の交換需要はその先も続くため、貴金属プラグの販売が増加する傾向は継続します。また、販売単価では、補修用製品の販売単価の方が新車組み付け用製品よりも高くなっているため、スパークプラグ全体の販売数量が減少に転じて、売上金額は2030年以降も伸び続け、収益にも貢献する見通しです。

スパークプラグ数量・販売金額の見通しおよび補修用製品のタイプ別推移



センサ

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CO₂排出量の削減に貢献することができるため、厳しい環境規制にも対応することが可能です。

中長期的にはHEVやZEVが増えてくる見通しですが、ICE搭載車が即時なくなるというわけではありません。電動化の過渡期においてCO₂排出量を削減することは重要であるため、今後も市場に高付加価値製品を提供し、環境貢献に寄与していきます。

②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

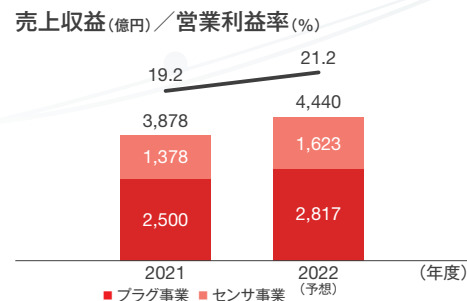
これらスパークプラグや排ガス用酸素センサの高付加価値製品へ集中的に投資していき、投資対効果の最大化と超効率化を図り、また高収益率製品のシェアを拡大していくことで、キャッシュ創出の最大化を達成していきます。また生産性を向上させることで在庫を抑制し、サプライチェーンについても調達・製造・物流・販売の組織横断で課題を抽出、責任を明確にし、在庫の圧縮に取り組んでいく所存です。

自動車関連

新中期経営計画1年目の振り返り

売上収益 ▶ **3,878** 億円

営業利益率 ▶ **19.2%**



売上収益構成比率

78.9%

自動車関連製品の地域別販売数量増減

地域別販売数量 21/3通期 対 22/3期通期

グローバル

スパークプラグ **+10.2%** 排ガス用酸素センサ **△3.2%**

(OEM:+1.4% AM:+13.1%)

(グローバル自動車生産台数 △2.1%)

欧州

(Market : △8.7%)

スパークプラグ

OEM △1.3% AM +19.3%

排ガス用酸素センサ

△5.6%

中国

(Market : △6.7%)

スパークプラグ

OEM △5.3% AM +1.8%

排ガス用酸素センサ

△13.3%

北米

(Market : +1.2%)

スパークプラグ

OEM △4.7% AM +3.6%

排ガス用酸素センサ

△2.6%

ASEAN

(Market : +29.4%)

スパークプラグ

OEM +17.4% AM +10.5%

排ガス用酸素センサ

+28.3%

2021年度の概況

プラグ

売上収益は、前期比で22%の増加となり過去最高を更新しました。新車組み付け用スパークプラグは期初から続く車載用半導体不足の影響で自動車メーカーの生産が制約されたことに伴い、当社販売も主要地域で低迷が目立ちました。新型コロナウイルス感染症拡大の影響で大きく落ち込んだ2020年度と比べても微増に留まっています。一方で補修用スパークプラグはメンテナンス需要の増加から強い需要が継続し、特に北米・欧州・中国などで前年同期を上回る販売実績となり、補修用スパークプラグ全体でも前期比で二桁以上の増加率を示す結果となりました。営業利益は、期初からの原材料価格の高騰により、減益要因とはなりましたが、新車組み付け用・補修用ともに高騰分の価格改定などに着手し、影響の低減に努めました。また利益率の高い補修用スパークプラグの販売が好調だったことにより、センサ事業も含めた自動車関連事業の営業利益は過去最高となりました。

センサ

年間を通して販売数量は減少しましたが、為替の影響により、売上収益は前期比で3%の増加となりました。新車組み付け用スパークプラグ同様、通期で車載用半導体不足等の影響による不安定な自動車生産の状況が継続し、一部の製品を除き、主要製品で販売数量は減少しています。第4四半期以降は、北米・欧州などの自動車生産が徐々に回復したものの、為替の影響を除くと、前期比で若干の減収となりました。排ガス用酸素センサの販売数量は北米で前期比2.6%減、欧州で前期比5.6%減、中国で前期比13.3%減と主要市場で軒並み前年同期を下回り、全体でも前期比3.2%減となりました。昨年、インドの排ガス規制導入に伴い大幅に増加した2輪用酸素センサも需要が落ち着き、ほぼ前年並みの実績となっています。

2022年度の見通し

プラグ

引き続き車載用半導体等の部品供給不足が続くと思われるものの、第2四半期以降は徐々に回復していくことを見込んでいます。自動車生産が回復していくことに伴い、新車組み付け用スパークプラグの販売も増加し、また補修用スパークプラグの販売も昨年の水準を維持できると推定しており、2022年度も過去最高の売上収益更新を計画しています。原材料価格高騰に伴う価格の改定については、2021年度は期中からの活動であったため、価格改定の効果のすべてを通年に反映させることができませんでしたが、2022年度は期初から反映させることができます。また新車組み付け用スパークプラグで価格交渉中のメーカーとは引き続き交渉を継続し、一層の収益良化を目指します。これらの施策により2022年度も営業利益は過去最高益を更新する計画です。

センサ

プラグ同様、第2四半期から半導体等の部品供給不足解消に伴う自動車生産が回復する想定であることから、前期比で増収を計画しています。OEM供給が主体のセンサ事業は、今後EV化の加速による需要低減という逆風が想定されますが、自動車産業全体が事業を継続できるよう引き続き高い品質の製品を供給し続ける義務を果たし、お客さまの期待に応え続けます。また需要のピークアウト後においても高いシェアを有している優位性を活かした収益の向上により、新規事業創出へのリソース循環に貢献していきます。

※スパークプラグには、2輪用スパークプラグも含まれています。

セラミック

SPE

KGI(新中期経営計画)

強み



ハイパワーのプラズマに耐えうる
セラミックス材料技術

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

外部環境

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ズマに耐えう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ニング技術により、エッチング装置の需要が高まっています。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。

目指す姿

顧客要求に対応した
独自技術による差別化

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)

メディカル

KGI(新中期経営計画)

強み



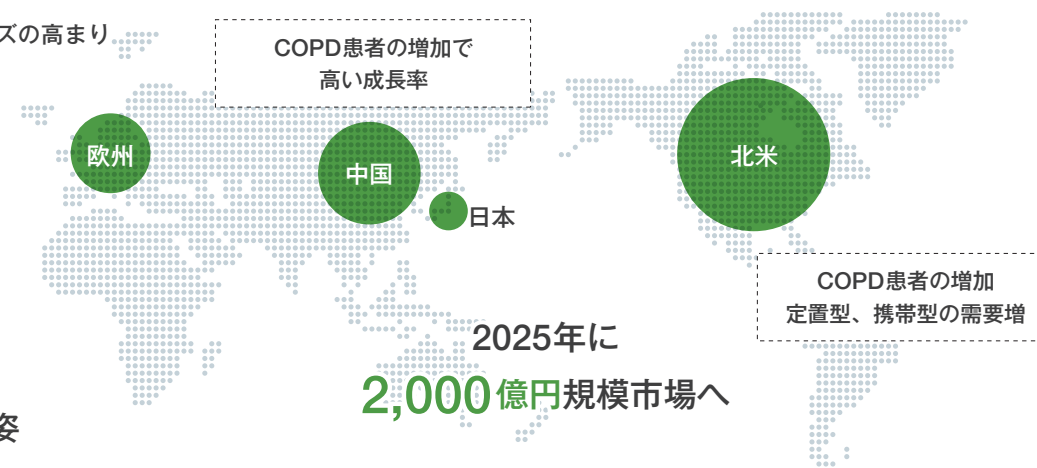
携帯型や定置型等の酸素濃縮装置を
はじめとするラインアップ

世界各地の販売ルート

外部環境

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



目指す姿

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社を中心に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。

酸素濃縮装置の
新規製品の開発

新製品の上市
(2025年3月期)

販売チャネルと
販売地域の多様化

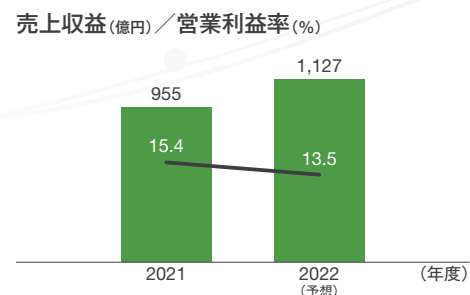
中国市場の売上収益
年平均成長率
25%以上

セラミック

新中期経営計画1年目の振り返り

売上
収益 ▶ 955億円

営業
利益率 ▶ 15.4%



売上収益構成比率
19.4%

2021年度の概況

■ **SPE**…新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大を契機とした社会・経済におけるデジタル化の急速な進展などを背景に、電子商取引やSNS利用が増加し、それに伴うデータセンター・サーバー、5G、AIへの投資が拡大しています。こうした背景の中、半導体メモリーおよびロジックメーカーの設備投資が堅調に推移して半導体製造装置市場の需要が増加したことにより、各所で部品不足や長納期化が顕在化しましたが、当社グループでは設備稼働率の向上など製造能力の増強を進めたことで、半導体製造装置用部品事業の売上収益は前期比28%の増加と、前年を大きく上回る結果となりました。

■ **メディカル**…売上収益は、ほぼ前年並みの前期比4%の増加となりました。第3四半期までは、新型コロナウイルス感染症の再拡大により、在宅治療用途酸素濃縮装置の高い需要が継続しました。第4四半期には、新型コロナウイルス感染症の感染状況に少し落ち着きが見え始めたものの、売上収益は前年並みの高水準での着地となりました。また、医療機器分野において、共同製品開発や販路の活用など協業を進めていた日本エム・ディ・エム社との資本および業務提携契約を解消しました。これに伴い、当社が保有していた日本エム・ディ・エムの株式すべてを譲渡し、2022年3月期で売却益約85億円が計上されました。これにより、営業利益が一時的に大幅に増加しました。

■ **PKG**…半導体業界全体は、新型コロナウイルス感染症による巣籠需要で、データセンター向けをはじめとして非常に活況です。これに牽引される形で、当社の半導体PKGの需要も旺盛な状況となっています。また、2020年度から進めている生産性改善活動の効果もあり、半導体パッケージ事業は、前期比で、増収増益となっています。

■ **切削工具事業**…自動車産業向けおよび航空機産業向けの切削工具は、新型コロナウイルス感染症の影響から改善したことにより、売上収益は前期比23%の増加となりました。これらの産業向けに、特に日本、欧州、米国市場でのセラミック、超硬製品の販売が増加しています。航空機産業向けは未だ回復の途上ではありますが、着実に販売は増加してきています。

2022年度の見通し

■ **SPE**…今後もデータセンター・サーバー、5G、AIへの投資拡大が継続し、半導体需要が増加していくことで、半導体製造装置用部品事業の需要も増加していく見込みです。このような市況において仙台拠点、小牧拠点の持つ独自技術を融合させ、生産革新による原価低減やリードタイム短縮などの抜本的改革を継続することで、既存事業のシェアを拡大し、製造能力の増強による売上の拡大と利益の成長も見据えています。さらに、新製品開発では、試作品・特急ラインの拡大によるタイムリーな試作品対応で、顧客開発部門へのプロモーションを継続強化し、差別化したサービスで新規需要獲得を目指します。

■ **メディカル**…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感染状況が落ち着いてきたことに伴い、在宅用の定置型酸素濃縮装置の需要は低くなるものの、外出機会が増えることに伴い、携帯型の酸素濃縮装置の需要は高くなる見込みで、売上収益は前期比で微減となる見通しです。一方で、原材料費や輸送費の高騰、部材供給問題とそれに伴う生産効率悪化などの原価上昇を見込んでおり、顧客への値上げや生産効率の改善などの対策を計画しているものの、営業利益は前期比で減少を想定しています。

■ **PKG**…2022年度も、前期に引き続き、半導体の需要は旺盛な状況ではありますが、足元では、ロシア・ウクライナ情勢の先行き不透明化、急激な円安による原材料費および燃料費の高騰の影響を受けています。このため、前期に引き続き生産性改善活動を推進していくことで、利益を確保していきます。半導体市場は成長分野で今後も市場の拡大が予想されますので、セラミックの強みを活かした分野で売上収益を伸ばしていきます。

■ **切削工具事業**…自動車産業向けの切削工具は自動車メーカーの生産回復に連動し堅調に推移し、航空機産業向けの切削工具はエンジン部品生産の新型コロナウイルス感染症影響からの緩やかな回復が見込まれることにより、売上収益が伸長する見込みです。また、売上増加に加え、コスト低減活動により利益の増加を見込んでいます。

TOPICS

高まる半導体需要に応えるため新工場建設へ

社会・経済における急速なデジタル化を背景に、半導体の需要はますます高まっています。半導体需要への対応力を高めるため、日本特殊陶業グループの株式会社NTKセラテックは宮城県富谷市高屋敷西地区の用地を取得し、新工場を建設します。新工場では生産品目として静電チャック、構造用セラミックス製品などを製造する予定で、製造ラインを最適化することで高効率、高品質なものづくりの実現を目指します。新工場の敷地面積は約12.4haで、NTKセラテックの主力工場として2025年4月から操業予定です。

NTK
CERATEC

新規事業創出の進捗と今後の展望



人と地球・宇宙の共生に 貢献します

代表取締役副社長 副社長執行役員 社長補佐
未来創生M&A室・研究開発本部・
Business Creationカンパニー管掌

松井 徹

新たな事業づくりが描く未来ビジョン

「これまでの延長線上にない変化」を将来の方向性として定めた「2040 目指す姿」への展望として、当社の新たな事業づくりはどうあるべきか。2040年における事業像をより強く具体的にイメージし、そこに向けたロードマップを描くための議論を行いました。タスクフォースチームのメンバーが従来の枠組みにとらわれない自由な視点で考え、意見交換を重ねて辿り着いたのは、未来社会における人々の生活環境を支え、その維持と発展に貢献する事業のあり方です。

地球を離れた宇宙空間や月面への移住が始まる未来では、そこでの生活環境として、水や空気、食料、エネルギーを循環させてクリーンに保ち、廃棄物が発生しない再生循環システムが実現していると考えられます。私たちは、2040年には地球上の一般的な生活環境においても、地球環境にこれ以上負荷をかけないために再生循環システムに近いものが導入されていると想定し、このような世界の実現に向けて我々が貢献していくことを、あるべき姿の一つとして設定しました。

そうした方向で新たな事業づくりを進めていく上で、私たちがなすべきこと、私たちにできることは何かと考えてみると、当社の技術や製品には、再生循環社会への貢献につながる要素がすでにいくつかあります。空気や水、エネルギーを検知

し、それを回収・濃縮し、別の状態に変えていくという再生循環システムの視点でそれらを再評価し、進化・発展させることが今後の大きな取り組みとなります。

しかし、再生循環社会に求められるイノベーションを当社だけで成し遂げることは困難です。当社にない部分、欠けている部分をM&Aや他社との協業を通じて補完し、シナジーを高めながら、より高度なソリューションを提供できる体制を築く必要があります。

そのための機構改革として、当社は2022年4月1日付でグローバル戦略本部内に「未来創生M&A室」を設置しました。未来創生M&A室は、従来社内に分散していたM&Aに関する知識・経験やノウハウを、ナレッジベースとして集約・蓄積しつつ、事業ポートフォリオの転換に向けたM&Aを手掛けていきます。また、既存事業領域のM&Aにおいてもセカンドオピニオン的に機能します。「2040 目指す姿」への動きを促進し、重要な役割を果たす部署と言えるでしょう。

Business Creationカンパニーの挑戦

当社で新規として分類されている事業は、グループ会社である森村SOFCテクノロジー(株)やCECYLLS(株)でそれぞれ生産開始したSOFC(固体酸化物形燃料電池)セルスタック事業と、

2021年4月に設立されたBusiness Creationカンパニー（以下BCC）が開発に取り組む多様な新規事業との二つに大きく分かります。BCCは、それまで複数の部門でそれぞれ取り組んでいたSOFC事業以外の新規事業の開発を集約すべく2020年4月に設立されたイノベーション推進本部が社内カンパニー化されたものです。

BCCは、ミッションとして「世界の人々によりよい生活の質を作り出すソリューションを提供する」という言葉を掲げ、カンパニー内で意識を共有しています。今後は、先に述べました未来の新たな事業づくりの方向性について、BCCも交えてさらなるブラッシュアップを行い、一丸となって推進できるような状態を作り上げていきたいと考えています。現在のBCCは、環境・エネルギー分野を中心とする「Utilities(分散型ユーティリティ)領域」、モビリティ分野を中心とする「Smart Mobility領域」、医療分野を中心とする「Smart Health領域」の三つを軸に事業展開を図っています。

これまでの進展として、Utilities領域では、2021年に「オゾンガス発生装置 澄風」「水質センシング」の2件を上市しました。オゾンガス発生装置 澄風は、空気中の菌やウイルス、匂いに対する抑制力を発揮するもので、感染症対策に有効な製品として開発しました。水質センシングは、エビの陸上養殖用技術として海水中のアンモニアなどを自動計測するもので、引き続き養殖事業のさらなる省力化・自動化に向けたシステム構築を進めています。

Smart Mobility領域では、自動車整備工場とユーザーをつなぐ予防保全サービスをスマートフォンアプリで提供する「ドクターリンク」を2021年に上市しました。

Smart Health領域では、健康ソリューションとして、散歩の行き帰りにスマートフォンを専用のNFCタグ*にかざすことで家族の写真・お孫さんの写真をスマホに配信、中高年の散歩意欲を促しつつ、同時に家族に見守り通信を行う“さんぽタッチ”を上市しました。それ以外にも、女性が抱える身体的な悩みを技術力で解決する「フェムテック」への取り組みで、複数のセンサを利用して妊婦の不安を解消するサービス、出産後の骨盤底筋の動きをセンサで検知して適切に骨盤底筋トレーニングができているかを知らせるサービスなど、着々と開発を進めています。また、スタートアップ企業2社への投資を通じた医療関係ソリューションの協業プロジェクトも進行しています。具体的には、手ごろで使いやすい治療用ガス発生デバイスの開発と、低温プラズマで慢性創傷を治療するデバイスの開発・販売をしています。

BCCの新規事業プロジェクトは、いずれも当面先行投資が続く、業績への寄与はしばらく先となりますが、一方で、当社

のグループ会社である森村SOFCテクノロジー(株)やCECYLLS(株)によるSOFC(固体酸化物形燃料電池)セルスタックの販売開始による売上を想定しています。

部門間の壁を越えて連携する体制へ

研究開発本部は、コア技術のもとになる発明の創出を期待されている部門であり、その中長期視点での取り組みは、新規事業の早期立ち上げを目指すBCCと時間軸が異なります。そのため、これまでは研究開発本部とBCCの取り組みがあまり連携できておらず、別の方向を向いてそれぞれ開発しているようなところがありました。しかし今後は、研究開発本部とBCCの連携を強化し、相互に刺激しあいながら柔軟かつ活発に開発を進めていきたいと考えています。一つの先行例として、研究開発メンバー、BCCメンバー、さらには生産技術カンパニーメンバーを交えたクロスファンクショナルプロジェクトチームを結成し、工場内のガス炉などから回収したCO₂を水素と合成し、燃料として再利用するソリューションの開発を昨年10月から始めております。

カーボンニュートラルは2022年度の研究開発本部としての重要テーマの一つで、そこにかけるリソースを費やし、前述の工場内におけるCO₂の回収・再利用における効率向上を目指した要素技術の開発に注力していく他、EV用途の機能材料研究も行っていきます。またDXによる研究開発活動の加速も図っていく予定です。

私たちの変化とチャレンジにご注目いただき、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

*NFCタグ…Near Field Communication(近距離無線通信)技術を搭載したタグ。



新規事業創出の進捗と今後の展望



新規事業の取り組み事例①

販売ネットワークを活かし、サービス分野に初挑戦

自動車用予防保全サービス「ドクターリンク」

Business Creationカンパニー
モビリティビジネス部

川本 靖 堀口 貴範

デジタルサービス分野への挑戦

「ドクターリンク」は、自動車整備工場向けに開発した予防保全サービスです。車に専用デバイスを取り付けることで、スマートフォンアプリを通して車体のコンディションや部品の消耗具合を確認することができます。これにより、ユーザーは整備の適切なタイミングを把握することが可能となり、整備工場はユーザーに対して定量的なデータに基づく説得力ある整備提案を行うことができます。ユーザーに高い利便性をもたらすとともに、整備工場には、ユーザーとの関係強化やオペレーション効率向上の点で大きく寄与します。

当社にとっては、デジタルサービスという全く新しい分野への挑戦です。当社を取り巻く市場環境が大きく変化する中、新規事業の開拓を進めていく上では、当社の持つ強みを活かしつつ、一方でこれまでの延長線上にない変化を遂げていく必要があります。そこで、当社がこれまでに培った強みを活かすことができ、なおかつ将来への拡張性を備えたビジネスとして、整備工場のニーズを捉えたデジタルサービスに着目しました。年間5兆円を超える市場規模があり、市場環境の変化の中でさまざまな課題に直面している自動車整備業界は、多くの機会が見込めると考えたのです。

販売ネットワークとパートナーシップの強み

当社の自動車関連事業は、広域の部品代理店に製品を卸し、そこから2次卸である各地の部品商を通じて整備工場へ販売する補修用市場の商流を長年にわたり培ってきました。約400社の部品商に加盟していただいている「特約店会」は、全国で7万社を超える整備工場の約8割にアプローチすることができます。このネットワークが持つ拡がりと、地域の部品商とのパートナーシップは、他社にない大きな強みです。

立ち上げ段階の調査では、特約店に加盟している部品商の紹介により数十社の整備工場を訪問し、ユーザー約1,000名・

整備工場約200社を対象とするアンケートを実施しました。そして、調査結果から浮き彫りになった整備工場とユーザーの課題をデジタルサービスで解決し、「安心」「信頼感」「納得感」といったキーワードで双方をつなぐソリューションの起案に至りました。

「ドクターリンク」の開発は、ものづくりに特化してきた当社の中で、初の挑戦としてサービスづくりを手掛け、運用体制も手探りで構築しなければならず、壁にぶつかる局面も幾度かありました。専用デバイスとスマートフォンアプリの連携など、しっかりと価値を提供する技術の確立も時間を要しましたが、2021年11月に無事サービス提供を開始することができました。

デジタルサービスで大きな事業群を形成

現在「ドクターリンク」は、整備工場への販売拡大に向けて広域の部品代理店や地域部品商への講習会を実施し、サービス導入の価値を伝える一方、ユーザーおよび整備工場への認知を拡げるべく、サービス内容や使い方をわかりやすく紹介するデモンストレーション用のウェブサイトを設けるなど、積極展開を図っています。そうした営業活動やマーケティングを通じて市場の声も取り入れ、引き続きニーズに対応した機能追加や改良を進めていきます。

将来的には、「ドクターリンク」を整備工場6,000社へ導入したいと考えていますが、これに特化するのではなく、今後の展開によってサービスの幅を広げていく方針です。「ドクターリンク」が車から取得するデータを活用し、新たな価値を生み出す方向性も視野に入れており、これらのサービスで一つの大きな事業群を形成することが目標です。

また当社は、海外においても各地域で現地整備工場への販路ネットワークを築いていますので、国内同様に「ドクターリンク」を含むデジタルサービスを提供すべく、今後検討していきたいと考えています。



新規事業の取り組み事例②

価値提供のあり方を見詰め、新たな市場を開拓

陸上養殖用技術「水質センシング」

Business Creationカンパニー
ユーティリティビジネス部

大矢 誠二

排気ガスの検出技術をエビの養殖に応用

当社は、バナメイエビの陸上養殖施設向けに水質センシング技術を活用した水質モニタリングシステムを開発し、2021年11月より販売を開始しました。本システムは、当社の主力事業の一つである排ガス用酸素センサの開発を通して培ってきた技術(構造設計、信頼性設計等)を活用したもので、海水中の水産物に対して有害なアンモニアなどの窒素系成分を自動計測し、水質情報を可視化します。

水質を適格に管理した陸上養殖は、薬品などを使用しない安心・安全な水産物の提供を実現し、乱獲による水産資源の枯渇とそれに伴うたんばく源の需給逼迫、海上養殖による環境汚染など、社会的課題の解決に貢献します。特に国内では、エビの年間消費量の90% (22万トン) 以上を輸入に頼っており、陸上養殖の普及が将来的な供給リスクを解消するものと期待できます。

養殖のノウハウを学び、価値提供を再構築

センシングは、それ単独ではあまり大きな価値につながらず、センシングした情報を何に活かし、何を実現するのか。その提案も含めたところまでが、当社の提供する「センシング技術」であるべきと捉えています。

今回開発した水質モニタリングシステムは、従来のエビ養殖において手作業で行っていたアンモニア検出を自動化し、水質データを見える化します。この価値は、エビ養殖を経験した事業者にはご理解いただけるものの、そうした既存事業者層は、ごくわずかです。そのため当社は、エビ陸上養殖への新規参入を検討する事業者層をターゲットとしています。本システムをどう活用し、養殖の効率化をどう図りたいかわからない層なので、顧客提供の価値につながりません。ターゲット層へのヒアリングを通じて、こうした状況を把握した当社は、水質モニタリングシステムに関する取り組みについて、センシング後の提案まで実施できるようにするために、養殖のノウハウを自ら学ぶことから開始し、価値提供の再構築を図っています。

その一環として現在、水質モニタリングシステム、自動給餌

システム、自動換水システムの三つを組み合わせた「NTKエビ養殖システム」の開発を進めています。この新システムは、養殖作業の三大要素である給餌・換水・掃除のうち、給餌と換水の省力化を実現します。今後、より多くの養殖ノウハウを蓄積して開発に反映し、さらなる省力化を図ることで、新規参入する事業者でも、短期研修を受ければエビ養殖が可能になるレベルまで、システムの提供価値を高めていきます。

私たちは、定量化・省力化・システム化が遅れている一次産業型の養殖事業に対して、当社が二次産業で培ってきたアセットを活用することで、同様の業務改革を促進し、持続可能性の高い事業に転換させたいと考えています。これは、二次産業経験の深い当社ならではの課題解決であり、社会的責務でもあると認識しています。

さまざまな可能性の拡がりが潜在する技術

水質センシングの新たな展開として、アンモニアなど窒素系成分の検出のみならず、他のパラメータも含めて測定することでエビの生育状態を捉え、これを省力化システムにリンクさせ、養殖作業のさらなる効率化を図る仕組みづくりを構想中です。

また、社内に海水の濾過システムの開発を手掛けているチームがあり、そこで養殖向けの濾過システムが実現すれば、完全循環型の陸上養殖システムが構築可能となります。すると海水が豊富な沿岸地に限らず、内陸部でも養殖事業を行えるので、世界2位のエビ消費国ながら養殖化が進んでない米国の市場も将来のターゲットになってきます。

もう一つの視点として、エビ養殖システムからの排水に含まれる養分に注目しています。これを野菜の水耕栽培に肥料として用いれば、そこから再びきれいになった水をエビ養殖に循環利用することが可能です。

このように水質センシングには、さまざまな可能性の拡がりが潜在しており、価値提供のスキームをしっかりと構築することで、大きな成長が期待できると考えています。

新規事業創出の進捗と今後の展望

燃料電池事業の戦略

当社グループが注力している新規事業の中で、燃料電池事業は現時点で最も規模が大きく、サステナブルな社会への貢献が期待されている取り組みです。特に発電効率が高く、多様な燃料を効率的に利用できる固体酸化物形燃料電池「SOFC」は、今後加速する脱炭素化の流れを受け、国内外で普及・拡大が進んでいく見込みです。

SOFCの主要部材であるセルスタックは、森村SOFCテクノロジー(株)^{※1}とCECYLLS(株)^{※2}が、それぞれ家庭用・業務用から産業用までSOFCのフルラインナップで燃料電池市場に展開していく事業戦略を始動しています。

※1: (株)ノリタケカンパニーリミテド、TOTO(株)、日本ガイシ(株)、森村商事(株)および当社の5 社による合弁会社

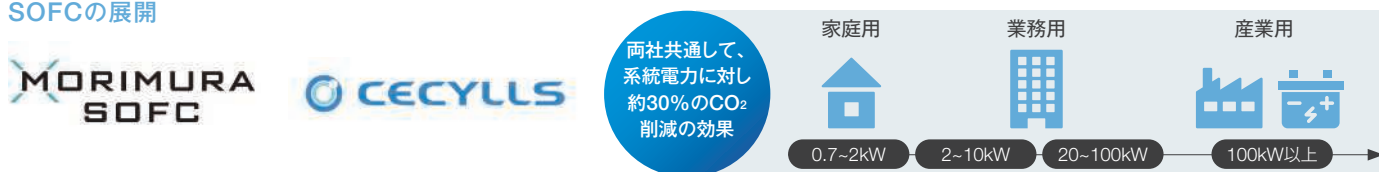
※2: 三菱重工工業(株)および当社による合弁会社

国内市場をターゲットとする家庭用・業務用SOFCの開発は、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・小型軽量化を追求しています。一方、産業用SOFCは、北米・欧州・韓国市場をターゲットとしており、長寿命や高熱利用といったライフサイクルコストにおける優位性を打ち出していく方針です。

森村SOFCテクノロジー(株)は2021年3月、軽量・小型化と高出力密度を両立し、低コスト化を実現した業務・産業用SOFCの量産を開始しました。今後は、家庭用を含むさまざまな形で採用の拡大を図ります。一方でCECYLLS(株)は2021年8月、高出力燃料電池システム向けにSOFCセルスタックの量産を開始しております。

当社グループは、引き続き次世代スタックの開発を進めていくと同時に、今後見込まれる本格受注に備えるべく、事業拡大に向けた投資を検討していきます。燃料電池市場は、2030年3月期に2,000億円規模まで成長すると想定しており、その中で当社グループは450億円の売上獲得を目指す考えです。

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。初年度は、ソーシングによりリストアップされた数多くのベンチャー企業のうち、戦略に合致した3社に対し少額出資を実施いたしました。引き続き、世界各国の最先端の技術を持つベンチャー企業への資金提供・事業提携を通して、新規事業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。



パートナー：
Pegasus Tech Ventures

少額出資

想定件数 年間で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持っている
- 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充・拡充する事業・技術・人材を持っている
- 当社の新規事業を実現するために不足している技術、知的財産、スキルのある人材やチームを持っている

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、補充・拡充する事業・技術・知的財産・顧客基盤・人材の獲得
- 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、スキルのある人材やチームの獲得
- 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

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。

行動
指針

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

「2030 長期経営計画 日特BX」経営戦略に沿った知的財産活動

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

- 1.開発の初期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)

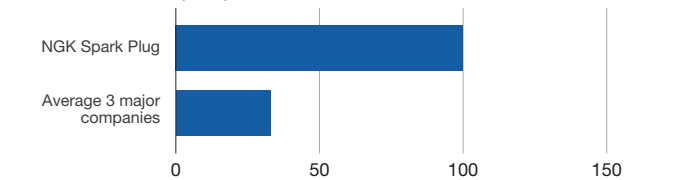
事業分野ごとの知的財産活動

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

既存事業

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

スパークプラグに関するPatent Asset Index(当社を100とした場合の競合他社との比較)
Patent Asset Index™(2021)



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

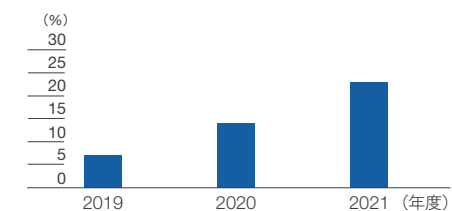
成長事業

既存事業の知的財産活動をもとに、特許網の構築や、第三者の知的財産権の侵害がないかを調査するクリアランス活動を通じて、事業遂行ならびにその成長を知財面から支えることを目指しています。

新規事業

新規事業分野の特許公開件数は、直近3年間で増加しています。今後の事業展開を見据えて、海外での特許出願も進めています。今後は、IPランドスケープ[※]を事業創出の初期段階時の検討材料の一つに活用することで、事業創出サイクルの短縮化を達成するべく、新規事業創出を担うBusiness Creationカンパニーとともに、取り組みを推進していきます。
※IPランドスケープ: 経営戦略または事業戦略の立案に際し、経営・事業情報に知財情報を組み込んだ分析を実施し、その結果(現状の俯瞰・将来展望等)を経営者・事業責任者と共有すること。

直近3年の新規事業にかかわる公開件数比率の推移
(合計を100%とした場合)





3

価値創造の基盤

page. 31 ▶

CONTENTS

- 32 サステナビリティ担当役員メッセージ
- 33 CSR・サステナビリティ委員会
- 34 マテリアリティの活動レビュー
- 35 環境／気候変動への対応
- 37 人的資本経営
- 40 人権の尊重
- 41 社外取締役座談会
- 43 コーポレート・ガバナンス
- 48 情報セキュリティ
- 49 リスクマネジメント
- 50 コンプライアンス

サステナビリティ担当役員メッセージ



「延長線上にない変革」を 追求しながら 社会的課題の解決に向け、 活動を推進します

上席執行役員

前田 博之

サステナビリティ活動にも、「延長線上にない変革」を

企業の持続可能な発展や社会的価値の向上を目指すサステナビリティ経営に、近年、注目が集まっています。環境分野を例にとると、地球温暖化をめぐって世界中で危機意識が共有される中、日本においても2020年10月、政府が2050年までのカーボンニュートラル達成を宣言し、本格的なカーボンニュートラル社会の実現に向けて舵が切られました。2022年4月、サステナビリティ担当役員に就任し、大きな変化の潮目を迎えていることをひしひしと感じています。

このような状況下で、活動が現状の枠を越えないのでは目標達成のゴールには遠いままです。「これまでの延長線上にない変化」を標ぼうする当社だからこそ、サステナビリティ活動についても「延長線上にない変革」を求めて進めていきたいと思います。

長期経営計画のもと、ESGの課題解決に向けて活動

「延長線上にない変革」の一つとして、CSR・サステナビリティ委員会の運営方法を変更しました。これまで委員長は社内取締役が担当していましたが、2022年度から社外取締役が委員長を務め、時には外部の専門家も交えながら、活発に議論を行っています。

ESGに関わる活動の大きな方向性は、「2030 長期経営計画 日特BX」において、優先的に取り組む課題として特定した8課題に表されています。その一つである「気候変動への対応」については2030年の時点でCO₂排出量を2018年比30%削減するという目標を設定し、取り組んでいます。また、「環境に配慮して設計した製品の提供」においては、ゼロエミッション、循環型社会の実現に向け寄与する環境配慮製品の普及・拡大にも注力しています。

「コーポレート・ガバナンス」においては、経営の意思決定と執

行のさらなるスピードアップを目的に、監査等委員会設置会社へ移行しました。

また、先に述べた8課題以外に人権問題についても、当社グループのサプライチェーン全体を通して人権への配慮がいきわたるよう、2022年度からワーキンググループを設けて活動をスタートさせています。

グループで進める、CO₂排出量削減の取り組み

先ほど申し上げたCO₂排出量の削減については、当社がものづくりを行う中で、全社的な活動として展開することが重要です。排出量において大きな比率を占める事業部門をはじめ、一人ひとりが“自分事”として削減に取り組んでいく状態を作り出すために、昨年、社内カーボンプライシング制度と社内環境ファンドをスタートさせました。

社内カーボンプライシング制度では、事業部門（カンパニー）が設備を導入する際、設備使用時に排出するCO₂を金額換算し、それを設備の価格にプラスして申請します。社内から排出するCO₂にも排出量1トンにつき1万円として炭素税を課し、それらを集めた社内環境ファンドを原資として、環境に配慮した設備投資への補助をします。

これらの制度は、取締役や主要な事業部門の担当者を交えたサステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)プロジェクトで検討し、仕組みを作り上げました。さらに、サステナビリティ戦略室が説明会を数十回開催し、繰り返し説明するなど、管理職や現場のスタッフにまで理解を促してきました。このようなプロセスを経て、事業部門にも取り組みの重要性が理解されており、最近「ファンドのお金を使って、環境に配慮した設備投資を少しでも安価に進めよう」というマインドへ変化したと感じます。

環境配慮製品を認定し、社内外にアピール

環境分野における、もう一つの活動の柱は、環境に配慮した製品づくりとその普及です。排ガス低減効果、燃費向上の機能を高めた製品の開発など、環境性能の向上に努めてきました。その中でも、省エネ性、省資源性、環境負荷物質という3つの観点から、特に環境性能の高い製品を選び、「日特グリーンプロダクツ」として認定する制度を2021年度より開始し、初年度は貴金属プラグ、全領域空燃比センサをはじめとする8製品を認定しました。このような制度の運用を通じて環境配慮製品の情報を目に見える形で発信することで、まずは社内での周知を進め、より環境意識を高く持って開発に取り組んでもらうとともに、外部に向けても、ステークホルダーの皆さまに当社の環境貢献性を認知いただけるよう努めていきます。

カーボンニュートラル実現に貢献するサービスを構想

さらに、地域のCO₂排出量削減に貢献するサービスとして、カーボンニュートラル・アズ・ア・サービスを構想しています。これは、工場などから排出されるCO₂を回収して水素と反応させてメタンガスを作り、機械などを動かす動力源として利用する循環的な仕組みを、当社が得意とする製品・技術と融合させ、サービスとして提供するものです。ガスや電力の業界で同様の仕組みが提唱されていますが、非常に大規模な設備が必要となります。当社は比較的小規模で効率の高いサービスを、それほど規模が大きい事業者の方々にも手が届く価格帯で提供することを目指しています。

このサービスの実現にあたっては、さまざまな要素技術を盛り込む必要があり、他社との協業も見据えています。愛知県小牧市にて循環型システムの実証実験の場である「水素の森」を作り、実用化に向けた取り組みを加速していきます。

多様な人財が活躍する職場づくりのために

冒頭に申し上げた「これまでの延長線上にない変化」「延長線上にない変革」を遂げるためには、人財ポートフォリオも変えていかなければなりません。私たちが今、求めているのは「変革をもたらす人」です。そのような人財を外部から採る場合もありますが、社内で育成していくことが基本だと考えています。

また、多様な個性を持つ人財が共存してこそ、変化や変革が起こるのだと思います。当社は優先的に取り組む課題の一つに、「女性・外国籍・キャリア採用の促進」を掲げていますが、中でも近年は女性管理職の育成に注力しています。2019年に開始したRaise UPプログラムでは、役員数名がメンターとなり、受講者をサポートしています。実は私もメンターの一人でして、「女性

管理職にも常に視座を高く持ってほしい」との思いから、メンター役を引き受けました。実際、プログラムの実施によって受講生の意識が高まっていると感じます。

さらに、男女を問わず、従業員に多様な視点を持たせることを狙って、外部講師を招き、役員、管理職、主任クラスを対象とした講演会を毎年開催しています。社外の人と触れ合う機会が限られる従業員が多いこともあり、今、社会がどのように動いているのか、講師に先進的な例を紹介してもらいながら学ぶ場としています。

グループ一丸となって、変革を実現するために

2021年度も従業員満足度調査を行い、満足度は46.6%という結果でした。この結果は、経営層と現場の意識にまだギャップがあることを示していると思います。

当社は、自動車関連のスパークプラグ、センサなどを主力製品としてきた歴史があり、現在は将来迎える内燃機関のピークアウトを想定して、ポートフォリオの転換を進めようとしていますが、それに向けどのように取り組んでいるのか、従業員の間でも認知が足りないところがあります。新規事業の取り組みや意義を従業員にもっと理解してもらう必要があります。また、先ほども述べましたが、当社の製品が環境問題の解決に貢献している点の認知度がもっと上がれば、仕事に対する満足度は向上するものと信じています。

ただし、経営層だけが旗を振っても良い方へは向かいません。トップが経営方針をしっかりと発信し、管理職の理解が深まり、管理職は経営層と同じ想いを持って部下へ伝達していくことが肝心です。

最近は、働き方改革やコロナ禍への対応から、オフィスで仕事をする時間が減っています。そういったところから発生するコミュニケーション・ロスをなくすために、上司・部下が対話の時間を作り、1対1のミーティングを持つよう働きかけています。

社会的課題の解決に尽力し、存在価値を示していきたい

日本特殊陶業グループは1936年の創業以来、ものづくりの理念である「総員参加」「良品主義」のもと、セラミックの可能性を探索し、社会に貢献しながら事業活動を進めてきました。

気候変動にしても、石油資源の枯渇にしても、以前から指摘されてきた問題ですが、昨今、地球全体に影響を与える課題として顕在化しています。私たちはそこから目を背けて立ち止まるのではなく、真摯に向き合い、自らのビジネスモデルを変革し、他社を巻き込んで連携しながら対応していかなければなりません。そういった活動を展開する中で、私たちの存在価値をしっかりと示していきたいと考えています。

CSR・サステナビリティ委員会

「日特の良さ」を中核に置いて、サステナビリティ活動を展開していきます

2022年6月、株主総会において、経営と執行の分離の明確化と権限委譲、ガバナンス強化を目的として、機関設計の変更が承認されました。これに伴い、CSR・サステナビリティ委員会は取締役会の諮問委員会として位置付けられます。新たに委員長に就任した高倉取締役が想いを語りました。



社外取締役 CSR・サステナビリティ委員会 委員長

高倉 千春

マイナスの影響をゼロに戻し、その先の未来へ

近年、気候変動のリスクや、労働者の人権問題など、社会が抱えるさまざまな問題について、多くの企業がその解決は企業の課題の一つであるという共通の認識を持つようになりました。この共通認識に基づいて行われる活動の多くは、「企業活動によって生じた社会に対するマイナスの影響をゼロに戻す活動」と言うことができます。さらに最近では、「マイナスの影響をゼロに戻した後、どう回復するのか」という議論がヨーロッパを中心に巻き起こっています。

当社においても、環境をはじめとするサステナビリティ活動全般にわたって、長期的な展望を持つべき段階に来たのではないかと思います。

CSR・サステナビリティ委員会のミッション&ビジョン

本委員会では、中期経営計画のミッション、ビジョンを踏まえて、サステナビリティの視点を加えたミッション・ビジョンを新たに検討・策定し、活動していきます。

検討にあたっては、まず、サステナビリティの視点なくしては、未来の社会では事業も組織も存続が難しいという視点を持ち、当社のコア・コンピタンスや経営理念を振り返り、今まで大切にしてきたことや優れた点、良さを再認識しました。それらを中核として、めまぐるしく変化する社会において、社会的課題の解決に向け、私たちに何ができるのかを議論しています。委員会で十分議論し、取締役会に上程し、策定をしていきます。

サステナビリティに対する理解と共感を醸成し、「自分事化」する

サステナビリティ活動を加速させるため、本委員会は、中期経営計画に該当する期間に対応した今後3か年の行動計画「CSR・サステナビリティ委員会中期計画」を考えています。

1年目は、社内を中心に、サステナビリティに対する「理解」と「共感」を醸成することに注力します。これをベースに、2年目以降は、従業員一人ひとりが自発的に、サステナビリティを仕事へ結びつけていきます。この活動が「自分事化」です。これらの結果を踏まえて、3年目には、経営計画やビジョンにもサステナビリティを落とし込み、融合を図っていきます。

自己肯定感を高めた組織だからこそ可能な「変革」

当社にとって、サステナビリティを経営や事業活動と融合させることは、大きな「変革」だといえます。中期経営計画のスローガンで「変えるために、壊す。変わるために、創る。」を掲げていますが、ステークホルダーの皆さまの中には、これまで持っていた良さも壊れるのではないかと不安を抱く方もいるかもしれません。成功体験があるからこそ、成功事例へのこだわりから、新しいチャレンジには二の足を踏むという状況が生まれやすいともいえます。

この「変革」の過程は、容易なことではありません。重要なことは、壊せる部分と残す部分を明確にし、将来に向けて挑戦していくことだと思います。残す部分とは、コア・コンピタンスや経営理念、従業員の誇り・誠実さや、仕事を通して社会の役に立ちたいという心の源泉です。このような「日特の良さ」を改めて認識し、組織としての自己肯定感を高めてこそ、「変革」が起こせるのだと思います。



これからも大切にすべきところをしっかりと守りながら、中長期的な視野でサステナビリティ活動を展開していきます。ステークホルダーの皆さまには、これからの当社のサステナビリティ活動にご期待を寄せていただき、ご支援をいただければと思います。

CSR・サステナビリティ憲章

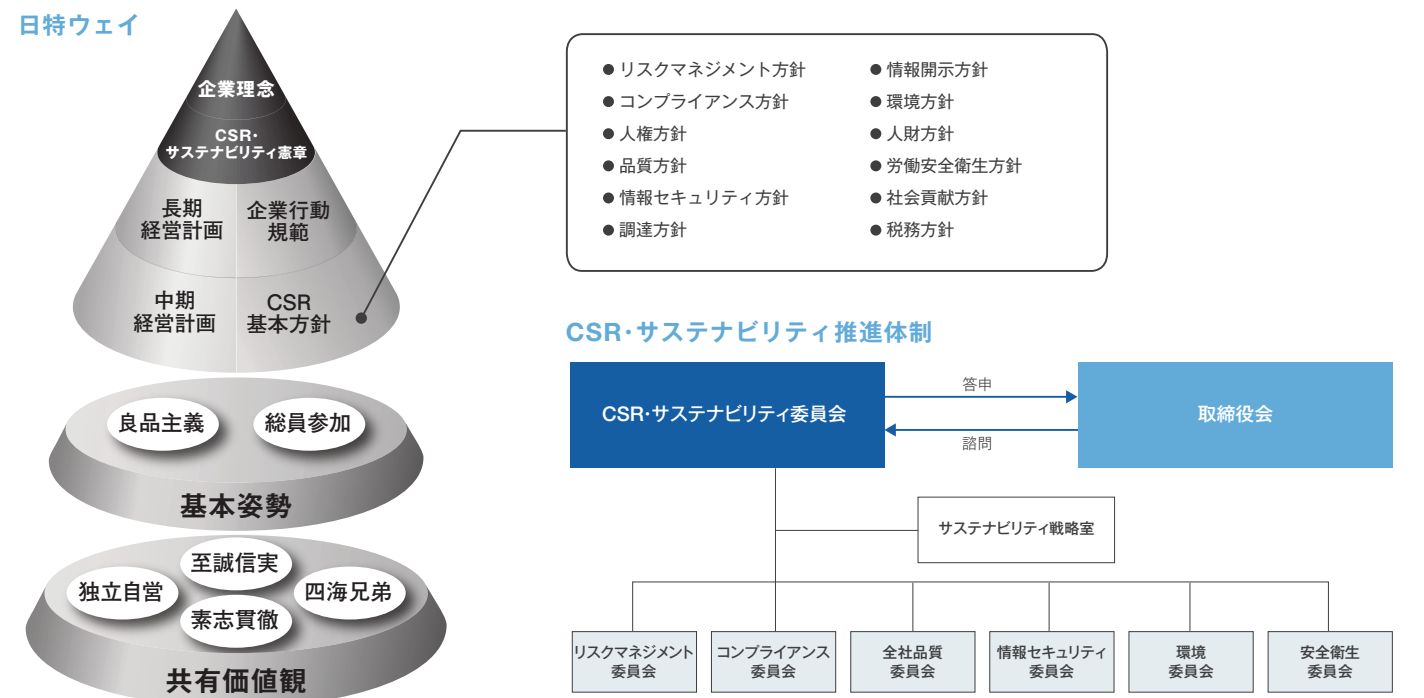
私たちは、持続可能な社会の実現に寄与することで、企業価値の向上を目指します。

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

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し、広く社内外に伝えるため、2020年4月に「CSR・サステナビリティ憲章」を制定しました。また、同時に、CSRに関する当社グループの行動指針を示すCSR方針を、CSR基本方針に改称しました。

日特ウェイ

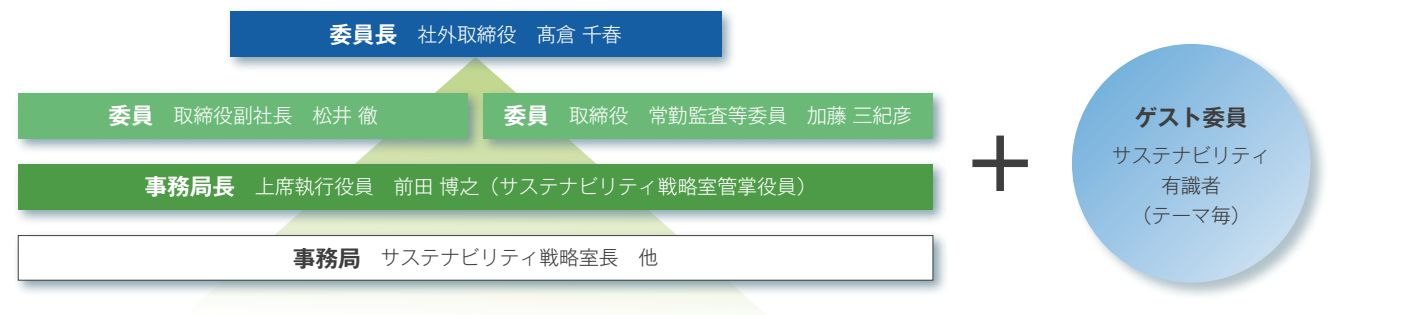


CSR・サステナビリティ推進体制

委員会体制

新生CSR・サステナビリティ委員会は取締役会の諮問委員会として位置付け、取締役会からの諮問に対し答申・提言する機能と、各専門委員会を監督する役割の2つを担います。

議論においては、外部有識者を招いて委員会および経営陣、グループ全体の知見・視座を高め、長期を見据えたサステナビリティ経営の推進を図るべく議論をしていきます。



マテリアリティの活動レビュー

当社は持続可能な社会の実現に向けて、8つの優先的に取り組む課題(マテリアリティ)を特定しています。 [📄 ⇒ P.15 参照 ▶](#)

この優先的に取り組む課題に対し、主な取り組み内容と目標・アウトプットを定め、中長期的な視点で活動を行っています。2021年度に関しては以下のような進捗状況となりました。今後も継続的に課題に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

環境 ▶ 気候変動への対応			
主な取り組み内容	CO ₂ 排出量の削減	目標・アウトプット	CO ₂ 排出量:30%削減 [2018年度比] (2030年度)
2021年度進捗	8.87%削減(26.51万トン)		
取り組み事例	- CO₂排出量の削減を推進するための施策として、社内カーボンプライシングおよび社内環境ファンドを導入した。 - 各カンパニーが目標を設定し、CO₂削減活動を推進した。 - スコープ1、2、3の削減目標について、SBT認定を取得した。		

環境 ▶ 環境に配慮して設計した製品の提供			
主な取り組み内容	環境配慮製品の普及・拡大	目標・アウトプット	- 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
2021年度進捗	40% 37%		
取り組み事例	- 環境配慮製品認定制度をスタートした。基準を満たす製品を「日特グリーンプロダクツ」に認定していく。2021年度は8製品を認定した。 「中心に貴金属(イリジウム合金)を採用したスパークプラグ」および「全領域空燃比センサ「ZFAS®-U3」」を日特グリーンプロダクツに認定した。		

社会 ▶ 社会的課題の解決に寄与する技術・製品・事業の開発			
主な取り組み内容	- 燃料電池の開発 - 無鉛圧電材の用途開発 - センシングIoT事業の開発 - カーボンニュートラル・アズ・ア・サービス	目標・アウトプット	- CO₂フリー水素利用を視野に入れた高効率分散型電源の普及 - 有鉛圧電材からの代替促進 - 自動化、最適化、汎用化などによる事業の効率向上 - 合成燃料(メタン)製造システムの構築と導入
2021年度進捗	- SOFCセルスタックの本格量産に向けた生産体制を構築 - 無鉛圧電材の紹介・提案を継続的に実施 - エビ陸上養殖用の水質管理システムのショールームを設置し、紹介・提案を継続的に実施 - CO₂回収および水素製造技術の実現可能性検証を終了		
取り組み事例	- セルからスタックまでの一気通貫の生産による生産活動の効率向上のため、三重県伊勢市の工場におけるセル生産工程の機能を、スタック生産工程のある愛知県小牧市の工場に集約する。2022年度から拠点集約を行い、2023年度中に稼働を開始する。 - 平板形燃料電池 E仕様スタック「HPDS-6シリーズ」を日特グリーンプロダクツに認定した。 - サステナブルマテリアル展(2021年12月開催)において、無鉛圧電材を展示し、紹介した。 - 無鉛圧電セラミックスを日特グリーンプロダクツに認定した。 - 愛知県小牧市に、エビ陸上養殖用の水質管理システムのショールーム兼ラボを設置した。 - 水質管理システムを日特グリーンプロダクツに認定した。 —		

社会 ▶ グローバル人財マネジメント			
主な取り組み内容	- 女性・外国籍・キャリア採用の促進 - 新たな人事制度の検討	目標・アウトプット	- 管理職の女性・外国籍・キャリア採用比率:25% - 従業員満足度調査の結果向上
2021年度進捗	17.0% - 満足度46.6%(回答率87.6%)		
取り組み事例	- Raise UPプログラム(選抜型女性管理職登用研修)を実施した。 - ダイバーシティをテーマとする基幹職講演会を開催し、基幹職に意識改革・啓発を促した。 - 新人事制度の説明会を開催し、対象者全員が聴講した。 - 従業員満足度調査の結果を職場の改善に活用していくため、役員、本部長・部長に説明会を実施した。		

ガバナンス▶ コーポレート・ガバナンス			
主な取り組み内容	- 取締役の女性・外国籍比率の向上 - 取締役の社外比率の向上	目標・アウトプット	- 女性・外国籍取締役比率:30%以上 - 社外比率:3分の1以上
2021年度進捗	45%(11名中5名)* 64%(11名中7名)*		
取り組み事例	- 持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、引き続き専門知識や経験等のバックグラウンドが異なる多様な人財で取締役会を構成している。 - 取締役会の監督機能を強化するとともに意思決定の透明性を一層確保するため、監査等委員会設置会社に移行し、取締役会の過半数を社外取締役とした。		

※2022年6月24日現在

ガバナンス▶ リスクマネジメント			
主な取り組み内容	重大インシデントの顕在化、 予兆の管理および未然防止	目標・アウトプット	経営の意思決定に資するリスクマネジメントシステムの構築
2021年度進捗	リスクマネジメント委員会にてリスクマップを更新		
取り組み事例	- リスクマネジメント委員会を2回開催し、リスクマップを更新した。 2021年度の優先リスクのうち対策が進んだリスクを除外し、新たに優先度が高いと判断したリスクを2022年度優先リスクに追加した。		

ガバナンス▶ コンプライアンス			
主な取り組み内容	役員・従業員の意識調査と継続的な教育啓発	目標・アウトプット	コンプライアンスアンケート実施と結果の開示
2021年度進捗	コンプライアンスアンケートを実施		
取り組み事例	- コンプライアンスアンケートを実施した。対象者約8,800名、回答率83%。 - アンケート結果から課題がある部門を抽出し、ヒアリングなどを実施していく予定。		

ガバナンス▶ 情報セキュリティ			
主な取り組み内容	インシデント対応組織の維持・強化および予防体制の構築	目標・アウトプット	情報セキュリティマネジメントシステムの構築
2021年度進捗	米国、中国のグループ会社でTISAX認証を取得(日本においては、2020年度に本社、関係工場およびグループ会社で取得済み)		
取り組み事例	- 情報セキュリティ委員会を2回開催した。 - CSIRT通信を発行し、従業員に情報セキュリティの周知・啓発を図った。		

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。

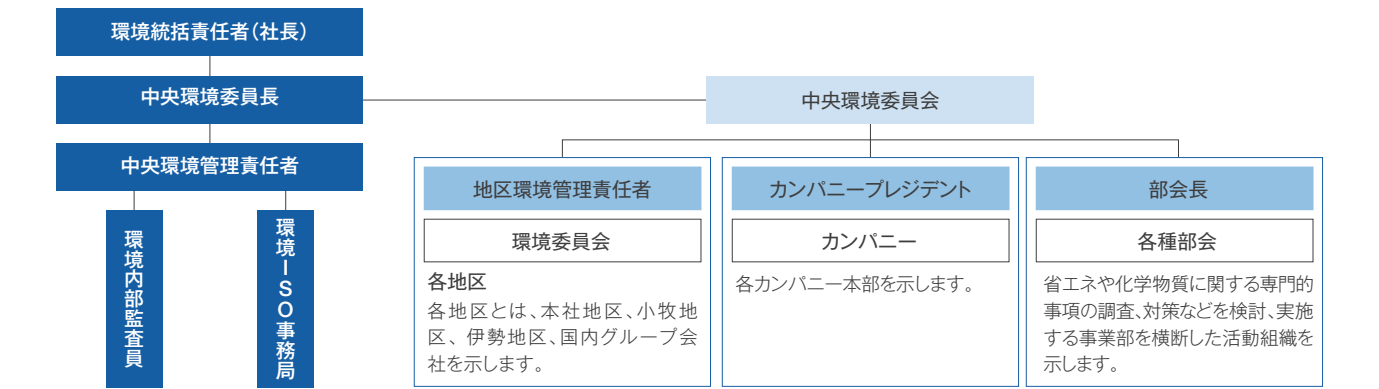
行動指針

- すべての事業活動を通じ、脱炭素化社会に向けたCO₂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



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付けています。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。

⇒ P21 エコビジョン

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、取締役会の諮問機関であるCSR・サステナビリティ委員会*（社外取締役を委員長として年4回開催）において、気候関連のリスクおよび機会などを踏まえて取りまとめた提言を取締役に答申し、取締役会で意思決定することとしています。また、「気候変動への対応」を含む優先的に取り組む課題の進捗については、サステナビリティ部門よりCSR・サステナビリティ委員会に報告し、同委員会にてレビュー・監視していきます。CO₂削減などの具体的な活動については、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。なお、CSR・サステナビリティ委員会は、環境委員会、リスクマネジメント委員会をはじめとする各専門委員会を監督する役割を担っており、CO₂削減の進捗やリスク評価などの情報は、CSR・サステナビリティ委員会にも共有されています。また、各専門委員会での重要決定事項は、業務執行における重要事項を審議・決定・監督する経営会議を通じて取締役会に報告しています。

※2022年6月に監査等委員会設置会社に移行し、CSR・サステナビリティ委員会を取締役会の諮問機関として位置付けました。

⇒ P.43 コーポレート・ガバナンス体制図

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「CO₂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℃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CO₂排出量削減未達により4℃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変化に関するリスク」について、TCFDの分類に沿ってサステナビリティ部門で起案し、サステナビリティ部門の管掌役員および関係部門と協議・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℃シナリオ

IPCC RCP2.6、IEA ETP 2DS など

4℃シナリオ

IPCC RCP8.5、IHS Markit Automotiveの "Mobility and Energy Future" サービスデータ など

気候変動への対応

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℃シナリオ	政策・法規制	炭素税	●炭素税が導入されると燃料調達コストに税金が課されることになるため、エネルギーコストや原材料コストが増加する。					●			
		国境炭素税	●国境炭素税が導入されると、輸出する製品に課税されることになるため、製品の価格競争力が低下する。					●			
		炭素排出規制	●GHG削減目標の達成が求められ、設備投資や再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 ₂ 排出量が少ない製品が選ばれるようになり、従来品の売上が減少する。					●			
4℃シナリオ	評判	投資家の変化	●内燃機関への風当たりが強くなり、ダイバースメントの対象となる。			●	●				
		求職者の変化	●内燃機関への風当たりが強くなり、就職先として選ばれなくなる。			●	●				
	急性	異常気象の激甚化	●台風等によって工場等への被害が発生し、操業停止や生産減少などが起こる。 また、設備復旧への追加コスト等が発生する。損害保険料も増加する。			●	●				
		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。			●	●				
気候変動による物理的变化に関するリスク	慢性	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）が注目され、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。
強靱性（レジリエンス）	●災害に備えて、サプライチェーンも含めてBCM／BCPを継続的に強化していくことで、レジリエンスが高まる。

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	● 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。 ● 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。	売上収益3,878億円 (2021年度)の一部に影響	4,500億円 (2029年度)
		● 2℃／4℃ のいずれのシナリオ下においても非化石エネルギーの需要拡大が予想されるため、当該市場への対応を引き続き強化。 ● 2℃シナリオ においては、水素インフラの普及が予想され、加速的に市場が増える可能性がある。		
燃料電池事業	燃料電池	● 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。	売上収益1,060億円 (2021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			

- 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。

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についても、規制動向などを注視して事業への影響をそれぞれに評価し、対応しています。

リスクマネジメント委員会では、リスクについて、全社的見地で事業活動に大きな影響を及ぼすか否かを、影響度と発生可能性、およびその対策状況を分析して評価しています。重要と評価されたリスクは「優先リスク」として主管部門を定め、リスクマネジメント委員会で低減活動の状況を確認しています。

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。

📖 ⇒ P.49 リスクマネジメント ▶

指標と目標

当社グループは、2020年5月に発表した長期経営計画「日特BX」において、「CO₂排出量：30％削減 [2018年度比] (2030年度)」という目標を掲げています。

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。

これら目標の達成に向けてCO₂削減をより一層推進するため、取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く。）および執行役員（雇用型執行役員を除く。）を対象とする業績連動型株式報酬制度において、評価指標の一つに「CO₂排出量削減率」を定めています。また、グループが一丸となってCO₂削減の取り組みを進めていくため、ICP（インターナルカーボンプライシング）を導入しています。CO₂排出量1トンあたり10,000円を排出部門から徴収し、徴収した金額は、社内環境ファンドとして脱炭素のための投資支援やインフラ整備に充当しています。

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。お取引先さま（サプライヤー）に対してはCO₂の削減目標を設定して取り組むよう求めており、適宜支援を行っています。

CO₂削減目標と実績

項目	目標	実績
スコープ1・2	2030年度 30%削減 (2018年度比)	2021年度 8.87%削減 (2018年度比) <排出量26.51万トン>
スコープ3 カテゴリ1「購入した製品・サービス」 カテゴリ4「輸送、配送（上流）」の一部 カテゴリ11「販売した製品の使用」	2030年度 30%削減 (2018年度比)	2021年度 1.45%増加 (2018年度比) <排出量1,123万トン>

※上記のCO₂削減目標は、科学的根拠に基づく目標（SBT, Science-based targets）として、2022年6月にSBTイニシアチブより、WB2℃（well-below 2℃）の認定を取得しました。

人的資本経営

人財方針

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

行動指針

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

人的資本経営についての考え方

当社は、長期経営計画「日特BX」において「セラミックスのその先へ、想像のその先へ」を2040年の目指す姿（ビジョン）として掲げています。その中核メッセージは、「志を持った多様な人財とともに共生する企業になる」です。「セラミックスで何ができるか」にこだわらず、セラミックスの領域を越え、世の中や私たちの想像を超えた挑戦のため経営戦略として多様な自律した従業員の獲得と育成を位置付けています。

具体的には、2021年1月に多様な働き方を推進する「働き方改革宣言」を表明し、同年4月には社内カンパニー制の導入や分社化を実施しました。各事業・各人の責任と権限を明確にするとともに、事業の個性や特性を発揮しやすい環境を整備しています。一部カンパニーでは、従業員の個性や能力を把握し、興味ある分野の仕事とマッチングする仕組みを運用しています。そのほか、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「Raise UPプログラム」も継続しており、若い世代の育成にも力を注いでいます。社外に目を向ければ、「Venture Lab[※]」など、産官学、もしくは海外の先進技術やその集団との接続を意図するオープンイノベーションを積極的に推進しています。

人財の多様性という面では、当社グループは数値目標として2030年までに管理職の女性・外国籍・キャリア採用比率を25%、取締役の女性・外国籍比率を30%以上と定めています。2021年度末時点で前者が17%、後者が18%です。これら指標は、性別や国籍だけにこだわる意図で設定されているものではありません。彩り豊かな個性と特性を受け入れ活かす組織につながると確信し、経営としてコミットし取り組んでいるものです。

さらに、2022年4月からは人事制度も大きく変わりました。中期経営計画のテーマである「変えるために、壊す」「変わるために、創る」ことが実現できる「自律創造人財」の創出を加速させるため、当社グループ共通で目指す人財施策の方向性を明示した「グループ人財方針」を落とし込み、これまでよりさらに、年齢などの背景にとらわれず、成果と挑戦に報いる公平性の高い人事制度となっています。

また、当社グループの持続的な発展のためには、従業員が心身ともに健康に働くことが必要不可欠と考え、「健康経営」を推進しています。毎年実施している従業員意識調査に加え、2019年度からトライアル運用している上長・部下の1on1ミーティングとともに、各職場のライン長が確認可能なエンゲージメント見える化ツールを導入しています。2020年に立ち上げた新会社ignArtが開発した「GOOD MORNING COLOR」も導入し、働く人のセルフケアと職場のコミュニケーション向上にも積極的に試行中です。

知と知を組み合わせ、これまでの延長線上にない未来を目指すため、日特グループでは今後もダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを経営戦略として取り組んでいきます。

※シリコンバレー・東京・ドイツに拠点を持つ、新規事業創出のための拠点

人財戦略

当社の人財戦略は、長期経営計画「日特BX」と中期経営計画のビジョン達成のために必要な人財を、どのように育成・獲得するかに主眼を置いています。求める人財像を定め、その人財と現有的人財とのギャップを埋めるための人財戦略を進めています。

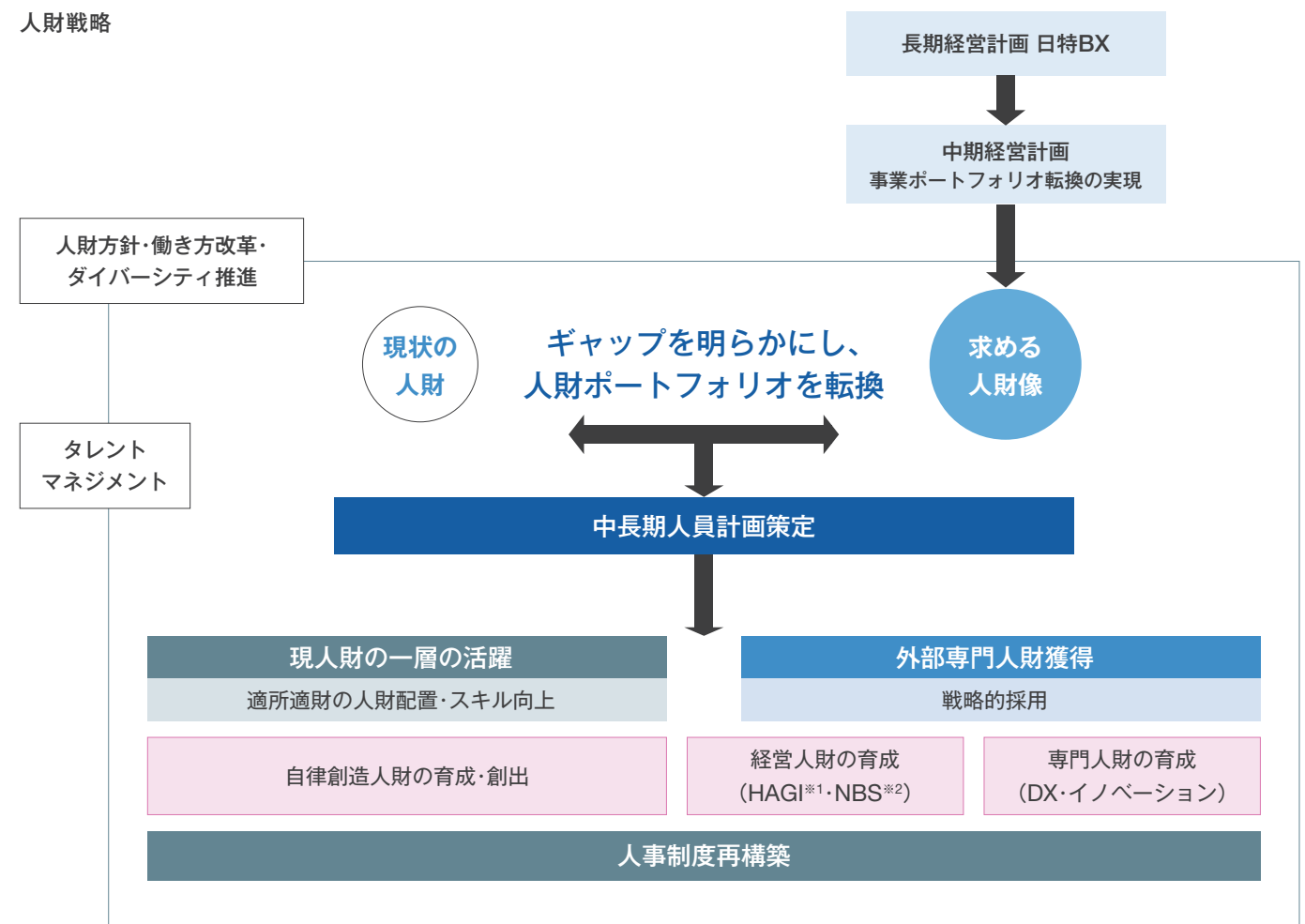
経営戦略を実行し、事業ポートフォリオの転換を実現するために当社が全従業員に求める人財像は、自ら主体的に働き、新しく創造することができる「自律創造人財」です。さらにその中から選抜して「経営人財」を育成するとともに、環境変化に対応するためのイノベーションやDXを推進する「専門人財」の育成にも注力しています。

また、「自律創造人財」の育成のために、従業員の自発的な意思（Will）を確かめ、Willがあるところで働ける「適所適財」の人財配置ができるよう、仕組みの構築を進めています。さらに、配属された先で成果を出せるよう、スキル向上のための取り組みについても今後行っていく予定です。

このように現有的人財の一層の活躍をサポートする一方で、急激な環境の変化に対応する技術や新事業の創出のために、外部の専門人財の獲得も積極的に行っています。また、グローバルでのタレントマネジメントについても、経営層に近い人財は既にデータベースを作成し把握できているので、今後はいかにマネジメントしていくかに軸足を移して取り組んでいきます。

これらの施策を人事戦略室が主体となって行い、多様な自律した人財を育成し、当社の持続的な成長の基盤を構築していきます。

人財戦略



※1 HAGI グローバル次世代経営人財育成プログラム

※2 NBS 日特ビジネススクール

人的資本経営

従業員のスキルアップとキャリア開発

従業員のスキルアップのための研修も各種実施しています。昇格の際に受講する階層別研修や、従業員が自らのスキル向上のために手挙げ方式で受講する専門教育のほか、品質などに特化した、ものづくりのための研修など、さまざまなプログラムを実施し、従業員のキャリア形成を支援しています。

また、日々の業務やキャリアの悩みを相談できるキャリア相談窓口を設けています。キャリアコンサルタントの資格を持った従業員が、窓口を訪れた従業員のキャリア全般に対する悩みや業務上の相談事について1対1でカウンセリングを行います。キャリアコンサルタントが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支援します。

また、従業員が将来のキャリアを描き、自身の目指す方向性について考えるための仕組みである「Myキャリア」にも取り組んでいます。これは、従業員一人ひとりのWill(こんな仕事をしたい)とCan(自分ができる仕事)を整理したもので、自身のキャリアを考えるきっかけになるとともに、示されたWillについて、各カンパニーで募集する人財とのマッチングが可能であれば、異動を斡旋することも視野に入れて取り組んでいます。

経営人財の育成と管理

グローバルにビジネスが拡大する中で、すべてのグループ会社から次世代経営を担う人財を発掘し育てていく「グローバル次世代経営人財育成プログラム」を2016年から開講しています。国籍に関係なく人財を採用・登用し、その一人ひとりが活躍できるような機会・環境づくりを行うこのプログラムは、幕末に多彩な人財を輩出した松下村塾の発祥地(山口県萩市)にちなんで「HAGI」と名づけ、会長の尾堂が塾長となっています。HAGIは、全社視点の実践を重視した相互に学び合う塾として継続的に開講しており、将来の当社グループを担う志と使命感を持った人財を育成して輩出しています。

日本国内の人財については、HAGIの一手前の人財を選抜して「日特ビジネススクール」を開講しています。日特ビジネススクールでは、論理思考の強化、経営戦略、マーケティング、プレゼンなどの知識やスキルの習得、実例に基づくケーススタディなどのプログラムを用意し、特に心技体について、リーダーとしての育成を行っています。

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、域内選抜での人財育成プログラムを策定し、年に4回程度開催して、経営に資するリーダーシップの育成に取り組んでいます。

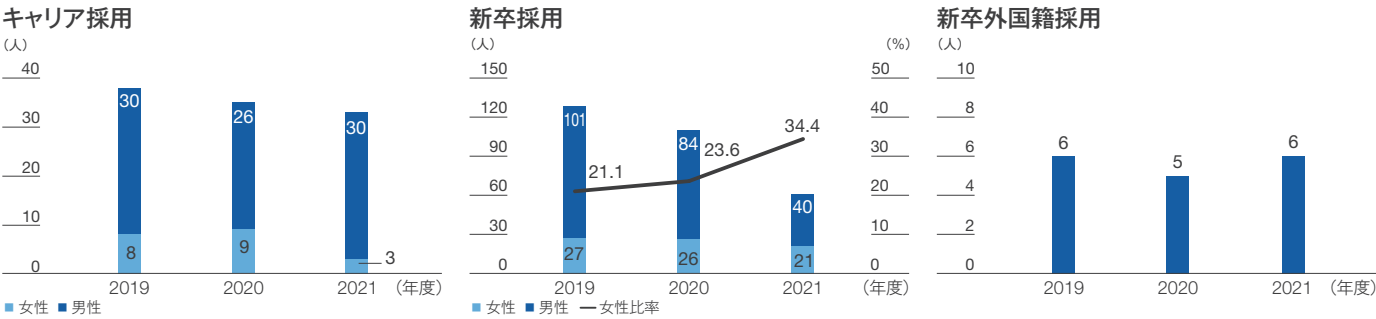
またグループ全体のコアポジションの人事については、経営層をメンバーとする人財委員会を2018年度から月に一度開催して議論しています。

採用戦略

採用については、事業環境の変化に迅速に対応するため、即戦力となるキャリア採用を新規事業部門やIT部門を中心に積極的に進めています。

また、急激に進展するグローバル化に対応し、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3～5名程度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のみならず、海外の大学で日本語だけでなくより専門性を身に就けた外国籍学生の採用にも力を入れています。

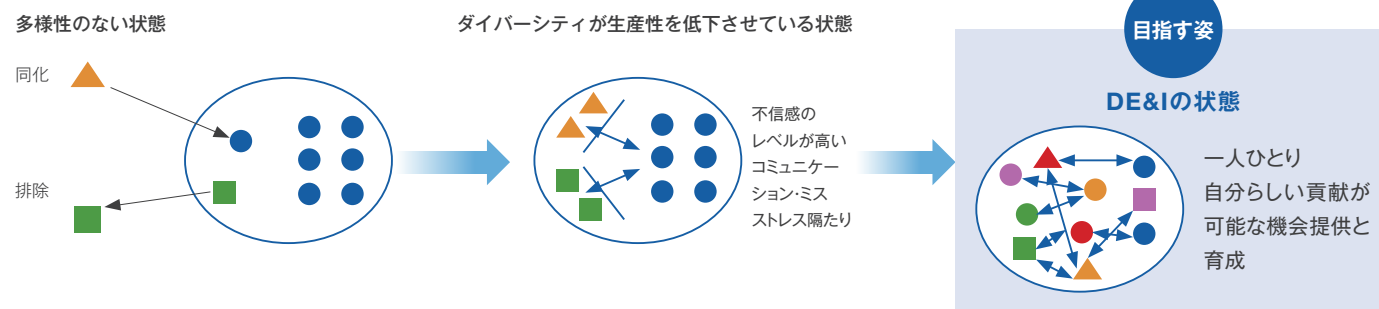
また、女性社員の採用比率や障がい者雇用率を高めることも意識しており、キャリア採用者や外国籍社員を含めて各職場で活躍することで、会社全体のダイバーシティに向けた意識向上につながっています。



ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)

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・エクイティ&インクルージョンを重要な経営戦略の一つとして位置付けています。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、それぞれに最適なサポートや機会を公正に提供するよう努めています。生き生きと働ける環境の中、知と知を組み合わせ※、そこから生み出される新たな価値や発想を活かしていきます。

※「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



DE&I推進のための取り組み

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付け、管理職層や女性従業員自身の意識改革を行っています。

Raise UP プログラム(選抜型女性管理職登用研修)

次の成長のステージが管理職となる女性を対象として、Resilient(しなやかに)、Active(能動的に)、I(自分らしく)、Smart(かっこよく)、Exceed(一歩前へ)UP～しなやかに自分らしく一歩前へ～をコンセプトに、自身のありたい姿の実現のために必要な知識・スキル・スタンスを獲得するための選抜型の研修です。役員数名をプログラムのアドバイザーボードメンバーと設定し、受講者が自主的にアドバイスやプログラムへの支援を求め、複数のメンターを獲得する機会を提供しています。受講者は管理職に求められる視座を獲得し、研修の最後には会長、社長の前でプレゼンを行います。研修を通して管理職になる心の準備をし、自信を持ってチャレンジできるよう支援します。

基幹職講演会

役員、管理職、主任職を対象として、外部の著名な講師を招いたダイバーシティに関する講演会を毎年開催しています。先進的な事例に触れることで、意識改革・啓発を促すとともに、ダイバーシティ推進の意義の推進を図っています。

MT研修(耳タコ研修)

管理職の意識向上のため、ダイバーシティをはじめ、日特ウェイやコンプライアンスなどをテーマに、「耳にタコ(MT)」ができるくらい繰り返し受講する研修です。

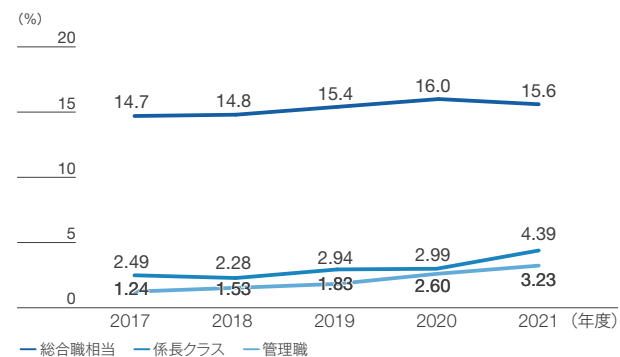
女性活躍推進企業として

2021年度「なでしこ銘柄」に選ばれました

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



女性従業員の占める割合



女性管理職インタビュー

「しなやかに自分らしく一歩前へ」をコンセプトに、女性管理職登用研修 Raise UPプログラムを実施

グローバル戦略本部 人事戦略室 室長
平野 なつき



2017年度までに実施したDIAMONDプロジェクトの成果を引き継ぎ、2019年、ダイバーシティチームが旗振り役となって、Raise UPプログラムをスタートさせ、女性の管理職比率の向上を加速させるべく取り組んでいます。本プログラムでは女性管理職の候補者を対象に、少数精鋭で約半年間の研修を実施します。受講者は研修終了後、他の昇格候補者と同じように昇格試験を受け、合格すれば、晴れて管理職に就任します。

本プログラムは、研修を受ける女性管理職候補だけが対象のように捉えられがちですが、そうではありません。多様性を大切にす風土への変革を促進するために、キックオフ・ミーティングには全管理職が参加し、会長や社長、担当役員の口から語られる強い“想い”に耳を傾けてもらいます。また、研修中は複数の役員がサポート役となるメンター制度を運用しています。役員からも「受講生との交流を通じて新たな発見があった」といった声を聞いています。

受講生どうしの絆は強く、研修中はもちろん、研修後も悩みを話し合ったり、先輩が後輩に助言したり、受講者・経験者が自立的に活動できており、すばらしいことと感じています。

一方、本来であれば、特別なプログラムがなくても男女の管理職比率が従業員における男女比率と同等であることが望ましい状態です。そのような観点から、本プログラムを解散することが私たちの最終的な目標です。



当初は戸惑いながら参加したプログラムを修了して、管理職に対する意識が大きく変わりました

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

西本 奈美子

Raise UPプログラムの参加を呼びかけられた当初は戸惑いました。それまで管理職になるなんて、考えたこともなかったからです。でも、DIAMONDプロジェクトの研修に参加した経験があり、研修に興味を持って受講を決めました。

本プログラムの研修内容は、「自分のありたい姿」をしっかりと考えることができるように構成されたもので、これまで経験したなどの研修よりも難しく、こなすのが大変でした。プログラムの最後に、会長・社長を前に発表を行うのですが、そのゴールに向け、資料を何度も作り直しました。メンターの役員にも相談に乗ってもらい、発表のリハーサルにお付き合いいただきました。そのような経験が刺激になり、プログラムの受講は自分のキャリアを見直す上でとても良い機会になりました。

受講によって私自身の意識は大きく変わり、管理職になることへの抵抗感が少なくなりました。むしろ「管理職を目指すための特別なチャンスが巡ってきたのだから、これを活かしてみよう」という気持ちになりました。

今なお、女性の従業員から女性管理職に対して、「特別な人たち」「部下を導く強いリーダーシップが必要」といったイメージがあるかもしれませんが、男女を問わず、管理職にもいろいろな人がいます。女性の管理職をはじめ、当社に「自分らしさ」を活かした魅力的なリーダーたちをもっと増やすことを目標に、これからも取り組んでいきます。

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、出社要件(出社時間)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、これまでの慣習にとら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ます。

また、従業員の活躍の場を広げることを目的に、2021年10月から副業制度を開始しました。要件を満たし許可を得た場合に利用可能で、新たな人脈の形成、多様な働き方の獲得、自己成長と自己実現、事業機会の拡大などのポジティブな効果を期待しています。

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。

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

- 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。
- 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、活き活きと働ける職場づくりを推進します。
- 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。

「健康経営銘柄」に初めて選定

「健康経営優良法人(ホワイト500)」に5度目の認定

経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「健康経営銘柄2022」に選定されました。当社が「健康経営銘柄」に選定されたのは、今回が初となります。あわせて、日本健康会議が認定する「健康経営優良法人2022(ホワイト500)」には5度目の認定となりました。



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。

推進体制

当社グループは、人権に関するテーマをCSR・サステナビリティに関する取り組み課題の一つとして、CSR・サステナビリティ推進体制の中で確認し、対応しています。

職場におけるハラスメントに対しては、労使が一体となって防止に取り組んでおり、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相談を受け付けています。受け付けた事案は、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、対応結果をコンプライアンス委員会に報告しています。また、人権に関するその他の事案についてはコンプライアンス委員会で対応しています。

ハラスメント対策を含むコンプライアンス体制の有効性については、定期的にレビューしてCSR・サステナビリティ委員会に報告し、確認しています。

啓発活動

当社グループで働く従業員に『コンプライアンス ガイドブック』を配付しています。このガイドブックには、人権の尊重や各種ハラスメント(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)の禁止など、人権に関する遵守事項も定めています。職場で読み合わせをするなど、日々の啓発活動にも活用しています。

また、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。近年は研修やメールマガジン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。

人権デューデリジェンス

当社グループの事業活動によって、当社グループの従業員をはじめとして、お取引先さまの従業員、地域住民などさまざまな人々が影響を受けていることを認識しています。そのため人権に関して、当社グループの事業活動に関する人権リスクの特定と緩和に取り組んでいます。

サプライチェーンでの取り組み

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

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

社外取締役座談会

社外取締役
土井 美和子社外取締役
安井 金丸社外取締役
大瀧 守彦社外取締役
マッケンジー
ドナルド クラグストン

事業ポートフォリオ転換へのチャレンジを社外視点で捉え、サポートしていきます

前年の取締役会の実効性評価における課題について、
どのような動きがありましたか？

大瀧 課題の一つに挙げた「カンパニー制導入を踏まえた監督機能の発揮」については、まだ事業に関わる判断を各カンパニーに委譲している途上で、この1年間は、具体的に権限や責任の範囲を定める議論を進めていきました。各カンパニー独自の判断による取り組みの実績や効果についての情報は蓄積している途中のため、監督機能の発揮についてはまだ十分な確認に至っていません。当社グループ全体が目指す方向に沿って各カンパニーの事業が行われているか、取締役会がチェックする仕組みについても、これから運用して機能確かめていくことになります。

安井 カンパニー制の導入で、各カンパニーに権限を委譲しました。取締役会のあり方についても、従来のマネジメント型からモニタリング型への移行を促していきます。今年6月から監査等

委員会設置会社となり、取締役会における社外取締役の人数が11名中7名と、社外比率が高められることも、その移行について議論が行われた結果によるものです。一方、モニタリング型に移行することで、各カンパニーの細かな動きが見えづらくなる面もあるのでそこにどう対応していくか、私たちが心して取り組むところだと思います。

クラグストン モニタリングを通じたコントロールという点で、私たちが負う責任はより重いものになると考えています。これから各カンパニーの独自性が高まっていき、M&Aや他社との協業などを積極的に実施していく中で、それらがグループ全体の方向性と合っているかを取締役会が監督するためには、専門知識の点でも難しいところが出てくるでしょう。これは、モニタリングを行っていく上での課題の一つだと思います。

土井 カンパニーを横断した共通テーマとして、去年はICTイ

ンフラの整備や人事制度などに関する議題が取締役会で挙がりました。そういった面にガバナンスを利かせるためのモニタリングは、まだ不十分だと感じますし、各カンパニーを跨いだ一貫通貫の意思決定が求められるところだと思います。この機会にどれだけDX化が進められるか。そこにカンパニー間の情報共有の仕組みも含まれるでしょう。

大瀧 これから問題になってくるのは、カンパニーごとの経営判断と全社最適の観点からの経営判断が相反する場合です。各カンパニーが独立性を持ってベストを追求していくマインドを醸成しながら、しっかりした議論を行っていく必要があります。

土井 実効性評価におけるもう一つの課題、「非財務指標に対するモニタリング機能の強化」に関しては、2022年4月に導入された「社内炭素税」を評価したいですね。部署ごとのCO₂排出

量に応じて資金を回収し、再生可能エネルギー設備への投資に充当する仕組みが各カンパニーにも適用され、CO₂排出量のモニタリング機能として期待できます。

安井 非財務指標は、もちろんサステナビリティへの取り組みを示す指標でもあります。私は同時に、当社グループが目指す事業ポートフォリオ転換において、どれだけ新たな事業領域に踏み出しているかを示す指標と捉え、重視すべきと考えています。新たな事業領域にどれだけの投資が行われているか。取締役会は、非財務指標を通じて、事業ポートフォリオ転換に取り組んでいるかをチェックする役割を負っているわけです。

土井 事業ポートフォリオ転換は、現状として自動車関連事業への利益依存度が極めて高いので、これを改善し、持続的成長につながる収益構造を実現することを目的としています。一方で社外取締役としては、目先の利益だけではなく、カーボ

社外取締役座談会

ンニュートラルに向けてどのような技術的解を出し、社会に貢献していけるかも重視したいと考えています。カーボンニュートラルを前提に事業ポートフォリオを変えなければ、グローバル市場に勝ち残る会社としては存続することができません。こういった観点からもカーボンニュートラルを重視し、取り組みを促す必要があるでしょう。



監査等委員会設置会社への移行による変化について お聞かせください。

安井 このメンバーの中では私が監査等委員を務める社外取締役になりました。社外取締役が負う役割・機能は、これまでと何も変わらないと思っていますが、大きく変化するのは、従来の監査役に相当する機能を持つ役員が取締役会に加わることです。すなわち、監査に携わるメンバーが、他の取締役と同様に議案に対する議決権を持ち、陪席でなく出席として取締役会での議論に参加し、議決に責任を負うという点です。

大瀧 監査等委員は、取締役個人として意見を述べることに加え、委員会としての意見表明もできるので、二重にモニタリングが強化されると言えるでしょう。また、より効率的に質の高い情報を収集するために、常勤監査等委員を中心に、内部監査部門との連携や情報共有を一層強化していくことも大きなポイントだと考えます。

クラグストン それから今回の移行で、取締役会メンバー11名のうち、社外取締役が7名となって過半を占めることも変化の一つですが、これまでも社内取締役の方が多いからといって社外取締役が発言しづらいということもなく、自由な議論を行

ってきたので、その観点では大きな変化は生じないと思っています。

土井 もちろん極端な例で言えば、大幅な業績悪化に伴う経営体制の刷新といった有事に際しては、社外取締役比率が意味を持つ状況も起こり得ます。しかしそうした場合でも、会社が築き上げてきた固有の文化や価値観、現場で働く社員の想いなどをないがしろにし、社外視点のみで議論を進めることはないでしょう。

「2040 目指す姿」の実現に向け、どのようなアクションが求められるでしょうか？

大瀧 2040年を見据え、この1年・2年におけるアクションプランを執行サイドが定め、私たち社外取締役は、それが中長期的な目標に向けて正しく遂行されているか、モニタリングする役割を担っています。それは以前から行ってきたことです。が、事業ポートフォリオ転換に向けて今後はスピードアップを図るべく、執行サイドに対してインセンティブとプレッシャーによる働きかけを強めていく必要があるでしょう。

クラグストン 今の当社グループは、自由な発想を活かすべき時期にあり、なるべく視野を広げて会社の将来を展望することが大切で、あまり固くコントロールしていくよりも、方向性がいかにどうかをモニタリングする形が望ましいと思います。この時期の投資は、大き過ぎればリスクが高く、小さすぎても効果が少ないので、バランスを見極めて実行を決断することが経営陣の責任ですね。



土井 事業ポートフォリオを変える必要性について、今のような業績好調な状況下で、グループ全体の理解・納得をしっかり得る

のは、なかなか難しいと感じます。成長分野・新規分野への投資が必要であるということを、私たちもきちんと理解して応援していく必要があります。ただ、投資はやみくもに進めていくわけではなく、外部環境が不安定な状況下では、あらかじめリスクを想定した上で事業の撤退条件を定めておくべきだと思います。

安井 これまで基本的に安全性、健全性を優先してきた当社グループにとって、今後どれだけのリスクを取って新規分野に投資していくか、ということは難しいテーマです。自動車関連事業では投資を最小にとどめ、利益を最大化し、脱炭素分野や、これまで経験したことのない未知の分野などにはリスクを恐れず投資をしていくことが必要です。もちろんなんでも投資をすれば良いという話ではありませんが、リスクを取りながら投資を進めなければ、事業ポートフォリオ転換を果たせないと思います。



クラグストン 正に当社の将来は、いかにリスクを取るにかかっていると言えるでしょう。かつての当社は、リスクを極力回避してきましたが、ここにきてチャレンジへの機運は高まりつつあると感じますし、大瀧さんのお話にあったインセンティブとプレッシャーによる働きかけを行いつつ、大いにサポートしていきたいですね。

従業員エンゲージメントの向上など、 人財施策への意見をお聞かせください。

クラグストン グローバルに事業を展開する企業グループなので、もっと海外の優秀な技術者を積極的に雇用するような人財施策を進めるべきです。例えば欧米にR&Dセンターを設置し、外国人技術者を呼び込んで、本社とは異なるイノベーション

の基盤を作り上げるとか、競い合いによって相互の技術力を高めるなど、グローバル成長につながる取り組みも可能ではないでしょうか。

土井 人財の多様性確保や女性活躍の推進については、まだまだ途上だと思います。女性管理職の比率を高め、女性執行役員やプロパーの女性取締役の輩出につなげたいですね。また、私は非財務指標の中で、従業員エンゲージメントにも注視すべきだと考えています。今後事業ポートフォリオ転換をしていくにあたり、カンパニー制の導入をはじめとする諸施策を導入していますので、当社グループは大きく変革しています。ポートフォリオ転換の進展によって従業員エンゲージメントがどのように変わっていくか、それをフォローしていく必要があります。

安井 社内の組織としては、人事戦略室やサステナビリティ戦略室が中心となり、人的資本施策への取り組みが進められています。多様性について女性社員、外国籍社員、中途採用社員の状況を見ると、管理職までは一定の多様性が確保されていますが、それ以上の層についてはまだ途上にあり、今後の多様性実現を期待しています。

大瀧 従業員エンゲージメントをいかにモニタリングするか、その方法も検討していきたいですね。アンケートによる満足度調査なども、そこから捉えたデータをもとに会社を改善していけば、従業員にとっても良いフィードバックとなり、エンゲージメントの向上につながるでしょう。土井さんがおっしゃったように、ポートフォリオの転換を従業員がどのように受け止め、一人ひとりが何を感じているか、それが重要な指標になると思いますし、私たちは従業員の想いに応えていかなければなりません。



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

① 取締役会

取締役会は、11名(うち7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・定款に定める事項および取締役会規程に定める重要事項の審議・決定を行うとともに、一定の事項については代表取締役社長に委任し、代表取締役社長その他の業務執行取締役からの報告を受けて業務執行状況の監督を行います。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、取締役会の過半数を独立社外取締役とすることとしています。

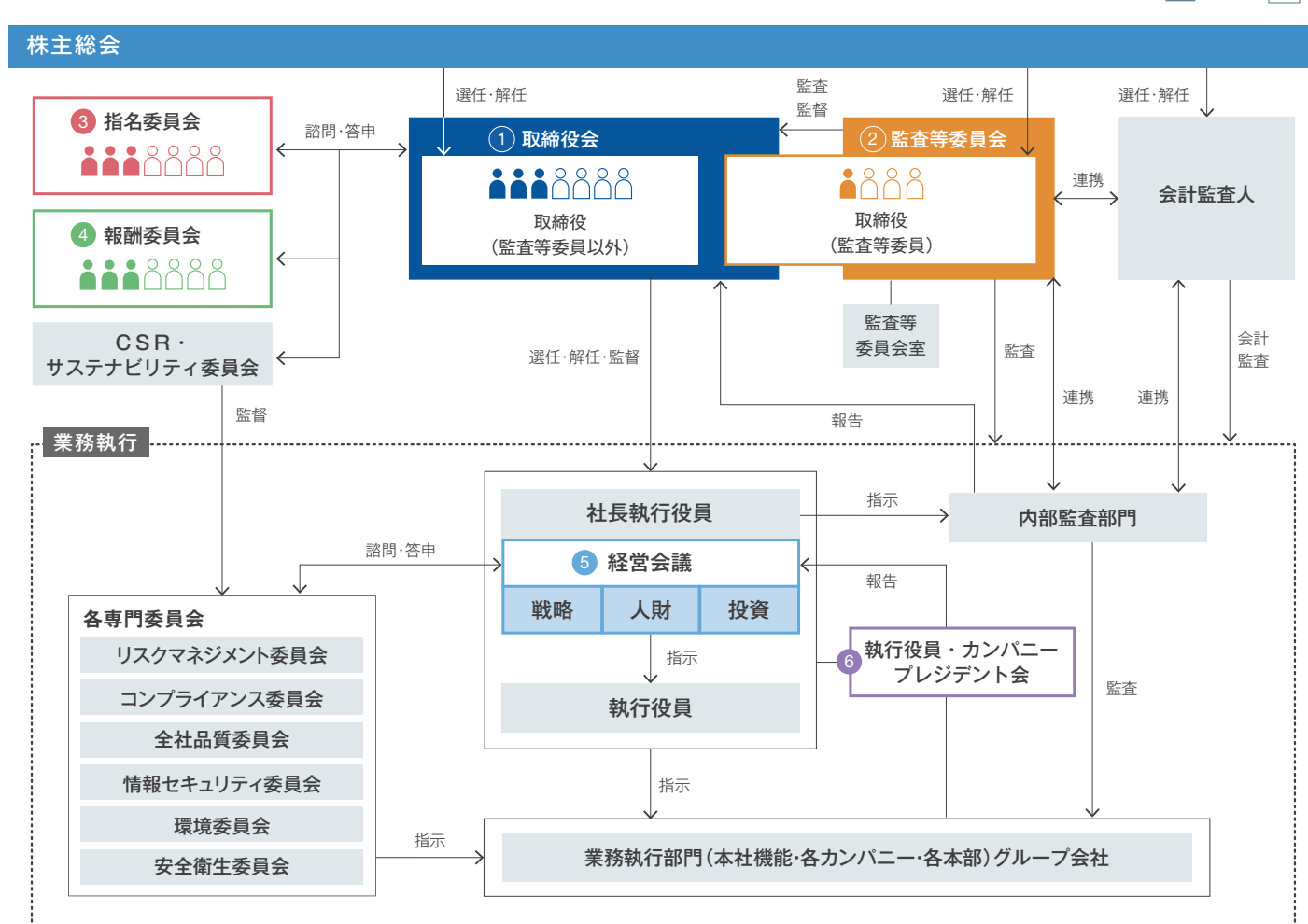
2 監査等委員会

監査等委員会は、4名(うち3名が社外監査等委員)の監査等委員で構成し、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・監督しています。なお、監査等の環境の整備、社内からの情報収集、および内部統制システムの構築・運用状況の日常的な監視・検証の観点より常勤監査等委員を選定し、他の監査等委員にそれらの情報を共有し、組織監査の実効性確保に努めます。また、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の指名および報酬等について、監査等委員による指名委員会および報酬委員会への陪席ならびに代表取締役からの説明等を通じてその妥当性・適切性を確認し、意見形成を行います。

指名・報酬委員会構成メンバー

取締役		2022年度		
氏名		指名委員会	報酬委員会	
尾堂	真一		○	○
川合	尊		○	○
松井	徹		○	○
大瀧	守彦		○	○
Mackenzie Donald Clugston			○	○
土井	美和子		○	○
高倉	千春		○	○

■コーポレート・ガバナンス体制図 (2022年7月1日現在)



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取締役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選任議案、執行役員の選解任、会社の業績評価とそれに基づく取締役(監査等委員である取締役を除く。)および執行役員の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ます。なお、指名委員会には監査等委員である取締役も陪席いたします。

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取締役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（監査等委員である取締役を除く。）および執行役員の報酬に関する方針、手続きおよび制度内容の妥当性ならびに各取締役（監査等委員である取締役を除く。）および執行役員の報酬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ます。なお、報酬委員会には監査等委員である取締役も陪席いたします。

5 経営会議

経営会議は代表取締役および一部の上席執行役員で構成し、取締役会で決定された経営の基本方針に基づく業務執行に関する重要事項について決定・監督を行うとともに、対処すべき経営課題や当社グループ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します。経営会議では、経営戦略やその他経営全般に関する重要事項に加え、人材配置・育成に関する重要な人材戦略および施策、ならびに設備投資や出資・買収・資本提携を含む重要な投資についても重点的に審議を行います。

6 執行役員、執行役員・カンパニープレジデント会

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・カンパニープレジデント会において、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。

基本情報

2022年7月1日現在

機関設計	監査等委員会設置会社
取締役の人数	11名(独立社外取締役7名)
うち、監査等委員である取締役の人数	4名(独立社外取締役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 (2022年7月1日現在)



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)



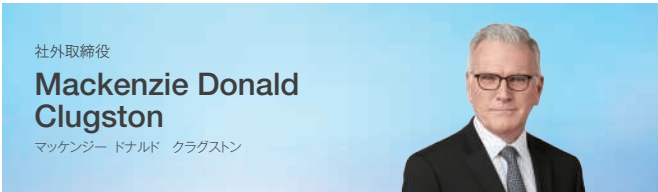
1987年 4 月 当社入社
2011年 2 月 当社自動車関連事業本部センサ事業部第2技術部長
2012年 4 月 当社執行役員
2015年 4 月 当社常務執行役員
2015年 6 月 当社取締役 常務執行役員
2016年 4 月 当社取締役 専務執行役員
2019年 4 月 当社代表取締役社長 社長執行役員 (現在に至る)



1984年 4 月 当社入社
2011年 4 月 欧州NGKスパークプラグ有限会社社長
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)



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 株式会社パソナ取締役副会長
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 株式会社パソナ副会長
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)



1982年 6 月 カナダ外務省入省
2000年 8 月 在大阪カナダ総領事館総領事
2003年 8 月 在日カナダ大使館公使
2009年 8 月 駐インドネシア、東ティモール兼ASEANカナダ大使
2012年11月 駐日カナダ大使
2016年 6 月 亀田製菓株式会社社外取締役 (現在に至る)
2016年 9 月 関西学院大学特任教授 (現在に至る)
2017年 6 月 出光興産株式会社社外取締役
2018年 3 月 サッポロホールディングス株式会社社外取締役 (現在に至る)
2019年 6 月 当社社外取締役 (現在に至る)



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)



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
2021年 6 月 当社社外監査役
2022年 4 月 ロート製薬株式会社取締役CHRO (現在に至る)
2022年 6 月 当社社外取締役 (現在に至る)



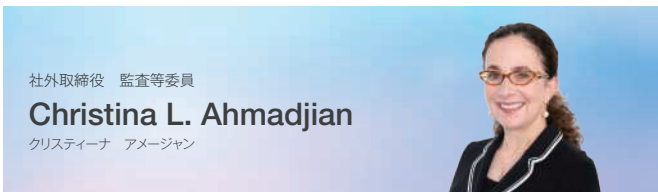
1985年 4 月 当社入社
2012年 2 月 当社経営企画部長
2012年 8 月 ブラジル特殊陶業有限会社社長
2015年10月 当社経営企画部長
2016年 4 月 当社執行役員
2017年 6 月 当社取締役 執行役員
2019年 4 月 当社取締役 上席執行役員
2022年 4 月 当社取締役
2022年 6 月 当社取締役 常勤監査等委員 (現在に至る)



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 ニデハ株式会社社外取締役
当社社外取締役
2022年 6 月 当社社外取締役 監査等委員 (現在に至る)



1981年 4 月 弁護士登録、蜂須賀法律事務所入所
1989年 3 月 同所退所
1989年 4 月 永富法律事務所開設 (現在に至る)
2006年 5 月 株式会社UCS社外監査役
2016年 6 月 中部電力株式会社社外監査役 (現在に至る)
2017年 6 月 当社社外監査役
2022年 6 月 当社社外取締役 監査等委員 (現在に至る)



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

コーポレート・ガバナンス

取締役のスキル・マトリックス

取締役会が備えるべき知見・経験につきましては、当社グループの事業内容や経営体制を踏まえ、経営上の重要な意思決定および業務執行の監督の観点で基本となる分野、ならびに、中期経営計画の実現に向けて特に注力して推進・監督が必要となる分野として特定した上で、多様性も考慮しながらバランス良く取締役を配置しております。

取締役のスキル・マトリックス※1

氏名	地 位	独 立 性	企 業 経 営	財 務 ・ 会 計	ガバナンス法務 リスクマネジメント	グ ロー バ ル 経 験	技 術 研 究 開 発	営 業 ・ マ ー ケ テ ィ ン グ	新 規 事 業 ・ M & A	人 財 開 発 ・ 人 事	I T ・ D X	S C M
			※2					※3				
尾 堂 真一	代表取締役会長		○		○	○		○	○		○	
川 合 尊	代表取締役社長 社長執行役員		○		○		○		○		○	○
松 井 徹	代表取締役副社長 副社長執行役員		○		○	○		○	○			
大 瀧 守彦	社外取締役	●	○			○		○				
Mackenzie Donald Clugston	社外取締役	●				○				○		
土 井 美和子	社外取締役	●					○		○		○	
高 倉 千春	社外取締役	●			○	○				○		
加 藤 三紀彦	取締役 常勤監査等委員		○	○		○				○		
安 井 金丸	社外取締役 監査等委員	●		○	○							
永 冨 史子	社外取締役 監査等委員	●			○							
Christina L. Ahmadjian	社外取締役 監査等委員	●	○		○	○				○		

※1 上記スキル・マトリックスは、各取締役に特に期待する分野を表しており、各取締役の有するすべての知見・経験を表すものではありません。

※2 経営上の重要な意思決定および業務執行の監督の観点で基本となる分野

※3 中期経営計画の実現に向けて特に注力して推進・監督が必要となる分野

執行役員（2022年7月1日現在）

上席執行役員 石 田 昇 エネルギー変換事業開発室管掌 CECYLLS株式会社社長	上席執行役員 田 辺 宏之 生産技術カンパニー・ Global Procurementカンパニー管掌 小牧工場長	上席執行役員 高 柳 好之 ビジネスサポートカンパニープレジデント
上席執行役員 磯 部 謙二 グローバル戦略本部財務戦略室・ ビジネスマネジメント室・人事戦略室管掌 FP&Aカンパニー・ビジネスサポートカンパニー・ HRコミュニケーションカンパニー管掌 FP&Aカンパニープレジデント、秘書室担当 米国ホールディング株式会社社長	上席執行役員 加 藤 章良 IGNITEカンパニー・Sensor Beyondカンパニー管掌 名古屋工場長 さつま工場長	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 前 田 博之 グローバル戦略本部経営戦略室・ サステナビリティ戦略室管掌 事業化推進本部・ マシニングテクノロジーカンパニー管掌 全事業統括	上席執行役員 鈴 木 浩二 モビリティビジネスカンパニープレジデント	上席執行役員 鈴 木 啓司 研究開発本部長
上席執行役員 小 倉 浩靖 グローバル戦略本部DX戦略室管掌 ITシステムカンパニー管掌 SCM Solutions & Servicesカンパニープレジデント 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 新 海 修 アドバンスセラミックカンパニープレジデント 株式会社NTKセラテック社長 伊勢工場長	上席執行役員 山 口 智弘 HRコミュニケーションカンパニープレジデント 東京支社長
上席執行役員 角 谷 正樹 Global Procurementカンパニープレジデント		上席執行役員 鈴 木 義孝 事業化推進本部長

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 有 見 真午 生産技術カンパニープレジデント	執行役員 増 田 浩盟 グローバル戦略本部経営戦略室長
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 佐 藤 美邦 森村SOFCテクノロジー株式会社社長	執行役員 山 田 裕一 Sensor Beyondカンパニープレジデント
執行役員 森 茂樹 エネルギー変換事業開発室担当	執行役員 木 村 和之 グローバル戦略本部DX戦略室長 兼 ITシステムカンパニープレジデント	執行役員 鈴 木 彰 IGNITEカンパニープレジデント
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	執行役員 杉 浦 哲弥 マシニングテクノロジーカンパニープレジデント	執行役員 茅 野 順 モビリティビジネスカンパニーバイスプレジデント 兼 市販統括部長 （取締役を兼務しない上席執行役員および執行役員）

コーポレート・ガバナンス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。

監査等委員会設置会社への移行について

当社は、取締役会における経営方針・経営戦略に関する議論の一層の充実と監督機能の強化、経営の意思決定および執行のさらなる迅速化を目的として、2022年6月24日開催の第122回定時株主総会での承認を経て、監査等委員会設置会社に移行いたしました。

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

当社は持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るために、専門知識や経験等のバックグラウンドが異なる多様な人財で取締役会を構成することが重要であると考えており、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面も含む多様性を考慮した上で、豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する人財でその時々の実業環境によってバランスよく構成することとしております。また、取締役会の過半数を当社とは異なる環境で培われた経験や専門知識を有する社外取締役で構成し、取締役会の監督機能を強化するとともに、多角的な視点から議論を行うことで、意思決定の透明性および客観性の確保に努めております。

なお、当社は人種、民族性、国籍、出生国もしくは文化的背景等を理由に取締役候補の対象外とすることはありません。

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性に関する評価を実施しており、2021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 経営戦略に照らして取締役会が備えるべきスキル等が特定されており、取締役会は、役割・責務を果たす上で必要な知識、能力、経験ならびに多様性が確保されたメンバー構成となっている。
 - 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 取締役会は、適切なコンプライアンスの確保とリスクテイクの裏付けとなる内部統制やリスク管理体制を適切に構築しており、内部監査部門、コンプライアンス委員会、リスクマネジメント委員会等を通じてその運用状況を監督している。
 - ④ 取締役会において、気候変動などの地球環境問題への配慮や人権の尊重などのサステナビリティを巡る対応が、中長期的な企業価値向上の観点から重要であると認識されており、経営陣が課題への対応に能動的に取り組んでいることを確認している。
 - ⑤ 適切なインセンティブとなるような報酬を決定するため、経営陣の業務執行が持続的な成長と企業価値向上の観点から適切に行われているかを報酬委員会において評価している。
 - ⑥ 取締役会は、取締役会の実効性評価で把握された重要な課題について適宜改善の施策を打ち、実効性の向上に努めている。

また、2020年度の実効性評価で課題として挙げられていた項目の内、「カンパニー制導入を踏まえた監督機能の発揮」については、業務執行部門の責任・権限の明確化と機動的な意思決定を目的として2021年4月よりカンパニー制を導入いたしました。取締役会において期待した効果が出ているか社外取締役の意見も踏まえて検証を行い、引き続き定期的な検証を実施することを確認いたしました。「非財務経営指標に対するモニタリング機能の強化」については、2021年度より業績連動型株式報酬制度の指標に非財務指標を導入したほか、全取締役・監査役が出席するCSR・サステナビリティ委員会において「当社グループが優先的に取り組む課題（マテリアリティ）」への対応状況についてのレビューや社内炭素税・環境ファンド導入に関する議論を実施いたしました。

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、取締役会における中長期的な経営戦略に関する議論や中期経営計画のモニタリングの一層の充実、および、社外役員に対する事前の資料配布・説明の改善が課題として挙げられており、今後はそれらに取り組むことで引き続き取締役会の実効性の維持・向上に取り組んでまいります。

社外取締役の役割および独立性

当社は、取締役会の監督機能を高めるとともに、多角的な視点からの議論を通じて意思決定の透明性および客観性の確保をするため、取締役の過半数を社外取締役とし、豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する多様な人財で取締役会を構成いたします。また、当社は社外取締役全員を独立役員として指定し、(株)東京証券取引所および(株)名古屋証券取引所へ届け出ており、その指定にあたっては、当社の経営陣および主要株主との間に特別な関係がなく、一般株主との利益相反が生ずるおそれのないよう、会社法で定められた社外取締役の要件および金融商品取引所が定める独立役員の独立性基準に加えて、当社独自の「独立役員選任基準」を策定し、これらすべてを満たす者を独立役員に指定することとしております。

社外取締役は、取締役会や任意の諮問委員会に出席し、独立した立場から会社の重要な意思決定に関与することで監督機能を担うとともに、取締役会において中長期的な経営方針の策定や進捗状況の確認を行う際には、各社外取締役が有する豊富な経験・知見に基づき大局的な観点から助言を行います。また、監査等委員である社外取締役は、その独立性や専門知識に基づき監査・監督機能を担います。

役職	氏名	選任理由	2021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	Mackenzie Donald Clugston	外交官としてのグローバルで豊富な経験や国際情勢および貿易に関する高い見識を有しており、社外取締役として当社経営陣による業務執行の監督および経営陣への助言をいただいていることから、引き続きその役割を果たしていただくことを期待して、社外取締役に選任しています。	12/12	—
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。	12/12	—
社外取締役	高倉 千春	米国Georgetown大学にて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し、組織開発・人材開発に関する豊富な経験および知見を有しており、社外取締役として当社経営陣による業務執行の監督および経営陣への助言をいただくことを期待し、社外取締役に選任しています。	10/10*	11/11*
社外取締役 監査等委員	安井 金丸	長年の公認会計士として培われた専門的な知識・経験等を有しており、これらの知識・経験等に基づき経営全般に対する監査・監督機能を果たしていただくことを期待し、監査等委員である社外取締役に選任しています。	12/12	—
社外取締役 監査等委員	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、これらの知識・経験等に基づき経営全般に対する監査・監督機能を果たしていただくことを期待し、監査等委員である社外取締役に選任しています。	11/12	14/14
社外取締役 監査等委員	Christina L. Ahmadjian	企業経営、コーポレート・ガバナンスおよび組織文化の研究者としての豊富な経験と高い見識を有しており、また、数多くの企業において社外取締役として経営に関与した経験を有しており、これらの知識・経験等に基づき経営全般に対する監査・監督機能を果たしていただくことを期待し、監査等委員である社外取締役に選任しています。	—	—

※2021年6月25日社外監査役就任以降

■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社内取締役・執行役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おります。社内取締役ににつきましては、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、社内取締役・執行役員が参加する役員研修を開催し、経営課題の共有・解決に努めております。また、社外取締役ににつきましては、各部門から事業・業務内容等の説明を受け、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おります。

なお、監査等委員である取締役ににつきましては、監査等委員としての心得、監査手法、関係法令および会計監査に必要な財務会計の知識等を習得するため、適宜外部セミナーを受講しております。

■役員報酬

基本方針

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

また、当社は取締役会の諮問機関として「報酬委員会」を設置しています。取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く。)および執行役員の報酬等に関する方針や手続き、制度内容および各取締役(監査等委員である取締役を除く。)・執行役員への報酬案の妥当性を審議し、取締役会へ答申することで、取締役の報酬等の決定に対する合理性および透明性を確保しています。2021年度においては、「報酬委員会」を2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	単年度業績目標：連結売上収益、連結営業利益 中期業績目標：連結売上収益、連結営業利益、ROIC 非財務指標目標：非内燃機関事業売上比率、CO ₂ 排出量削減率
支給率の決定	—	会社業績目標の達成度や個人業績に係る評価に応じて0～175%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、執行役員	取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)、執行役員	取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)、執行役員(雇用型執行役員を除く) [*]

^{*}雇用型執行役員に対しては株式付与E S O P(Employee Stock Ownership Plan)信託を採用しております。

報酬支給割合のイメージ

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

賞与の決定方針

賞与は、役職別の基準額に、営業活動の成果を反映する連結売上収益および連結売上収益営業利益率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、2021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4,920億円および10.2%、実績値は4,917億円および15.4%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(監査等委員である取締役および社外取締役を除く。)および執行役員(雇用型執行役員を除く。)を対象とした業績連動型株式報酬制度を導入しています。本制度では、役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託を採用し、中期経営計画の期間を対象期間として、役位や中期経営計画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。

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

役員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（2021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)	594	365	152	76	7
監査役(社外監査役を除く)	31	31	—	—	2
社外取締役	57	57	—	—	4
社外監査役	39	39	—	—	3

(注)1. 取締役報酬の限度額は、第117回定時株主総会(2017年6月29日開催)の決議により次のように定められています。
報酬の総額(賞与総額を除く) 月額 60百万円以内
賞与総額 年額 1億80百万円以内
また別枠で、第121回定時株主総会(2021年6月25日開催)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(雇用型執行役員を除く)を対象として2021年度から2024年度までの4事業年度に対して限度額1,000百万円の業績連動型株式報酬を設定しています。
2. 監査役の報酬等の限度額は、第106回定時株主総会(2006年6月29日開催)決議により次のように定められています。
報酬の総額(賞与総額を除く) 月額 10百万円以内
賞与総額 年額 10百万円以内
3. 「賞与」は「業績連動報酬等」に、「業績連動型株式報酬」は「業績連動報酬等」および「非金銭報酬等」に、それぞれ該当します。また、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。
4. 上記には、第121回定時株主総会終結の時をもって退任した1名の監査役に対する報酬を含んでいます。

コーポレート・ガバナンス

監査等委員会の機能強化

監査等委員会室の設置

監査等委員会の職務を補助するため、監査等委員会室を設置し、専属のスタッフを4名配置しております。監査等委員会室スタッフは監査等委員の指示を受け、社内との連絡・調整および必要な情報の収集・提供を行います。なお、監査等委員会室は監査等委員会の指揮命令下に置き、指揮命令に関して取締役（監査等委員である取締役を除く。）、執行役員および使用人からの独立性を確保するとともに、スタッフの異動、評価等を行う場合には事前に監査等委員会の同意を要することとしております。

内部監査部門との連携

監査等委員会は内部監査部門と定期あるいは随時の会合を開催し、監査方針・監査計画・監査実施状況等の直接の報告や情報交換を行い、緊密な連携を図ります。また、必要な場合には、内部監査部門による監査に監査等委員が立会い、さらに内部監査部門は監査等委員会の求めに応じて調査・報告等を行います。

政策保有株式

政策保有に関する方針

当社は、取引先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の判断に至る場合は、適宜市場動向を見ながら売却いたします。

議決権行使の基準

保有株式の議決権の行使については、保有先および当社の企業価値向上に資するものであるかどうかといった観点から議案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。

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

行動
指針

- お客さまからお預かりした情報、当社グループが保有するノウハウや知的財産、および個人情報等を含めたすべての情報資産を保護・管理する規程を定め、体制と責任を明確化します。
- 情報セキュリティに関する法令、規則等を遵守します。
- 情報資産を取り扱うすべての役員と従業員に対して、情報セキュリティの重要性および具体的な遵守事項の教育を行います。
- 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重要性が高まる中、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に、情報セキュリティ委員会を設置しています。

情報セキュリティ委員会は、最高情報セキュリティ責任者であるDX戦略室担当執行役員を委員長、主な部門の情報セキュリティ管理責任者を委員として年2回以上開催し、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。

また、各部門に情報セキュリティ管理責任者および情報セキュリティ管理担当者を配置し、各部門での情報セキュリティ活動をリードしています。

情報セキュリティマネジメントシステム

企業や組織を脅かす情報セキュリティ上のリスクに対し、継続的に対応していくため、情報セキュリティを優先的に取り組む課題に設定し、情報セキュリティマネジメントシステムの構築を進めています。

その一つとして、当社は2020年に、ドイツの自動車業界のサプライチェーンを対象とする情報セキュリティの審査基準であるTISAX(Trusted Information Security Assessment Exchange)の認証を取得しました。2021年度には米国、中国のグループ会社でもTISAX認証の取得を完了しています。

情報セキュリティインシデントへの対応

情報セキュリティインシデントに対応するための組織CSIRT(Computer Security Incident Response Team)を構築しています。インシデント発生時には、CSIRTにて速やかに事実を整理・確認し、インシデントのレベルを判断した上で対処しています。また、再発防止策としてナレッジの蓄積・共有なども実施しています。

インシデント発生後の対応はもちろんのこと、事前の防御にも努めており、事前・事後の両輪で、レベルや成熟度の向上を図っています。

2021年度は、世界でのサイバー攻撃による被害増加を受けて、当社およびグループ会社で使用しているサーバの総点検を実施し、セキュリティに懸念があるサーバを洗い出して対策を行いました。

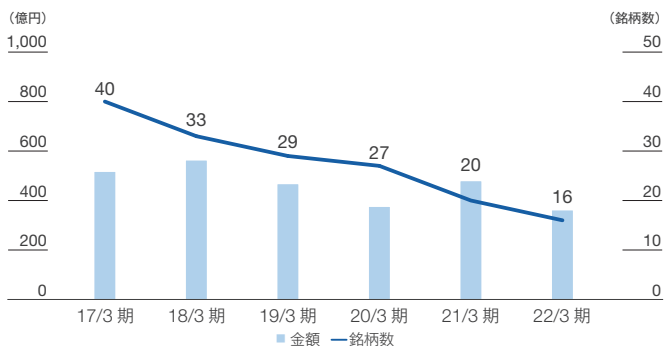
個人情報の保護

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保護、管理、取り扱いを徹底しています。

また、2022年4月から施行された改正個人情報保護法への対応として、事前に取り扱う個人情報の種類、数を基に取り扱うリスクを評価し、リスクを低減するための対策を図っています。

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



※金額は時価総額で表示

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捉え、計画的、組織的にリスクの未然防止に努めます。
- 万一リスクが顕在化した場合は、ステークホルダーへの影響を最小限に抑え、信頼の維持と再発防止に努めます。

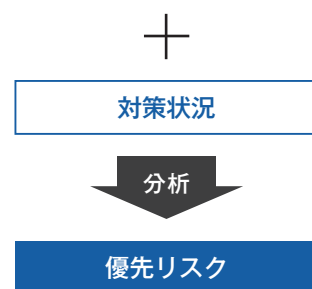
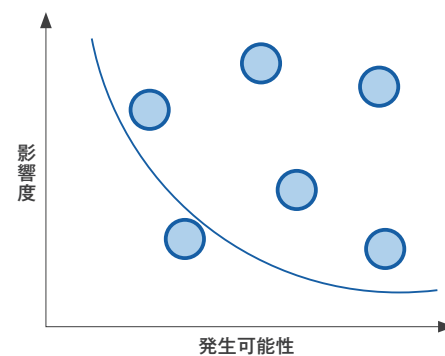
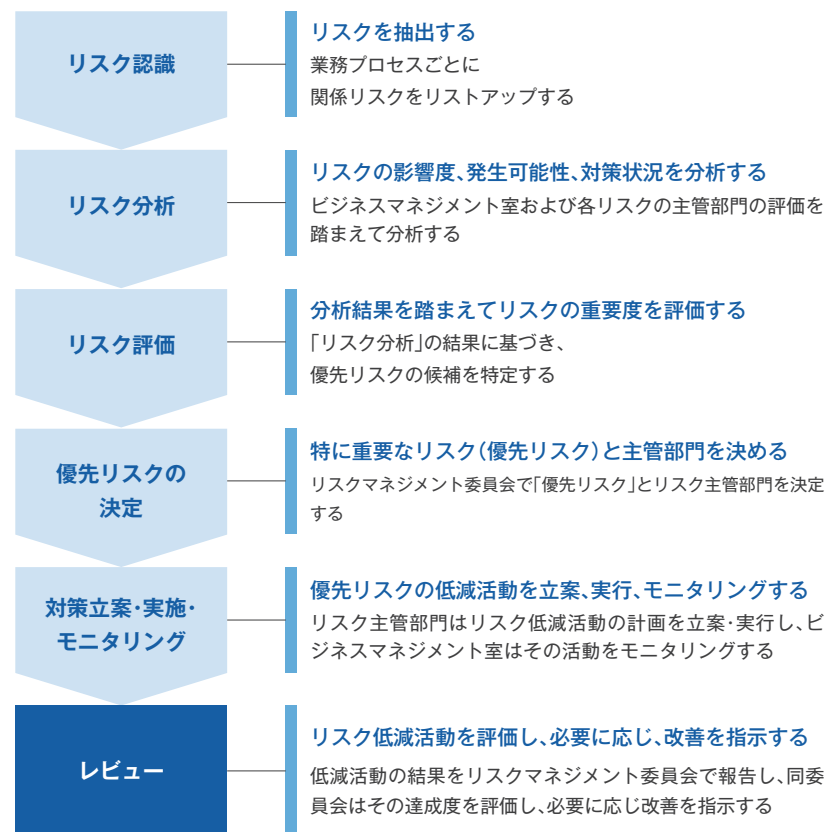
推進体制

リスクマネジメントの最高責任者を代表取締役社長、推進責任者をビジネスマネジメント室管掌役員として、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。

また、リスクマネジメントの最高責任者が任命した執行役員を委員長とするリスクマネジメント委員会を設置し、定期的にリスクマネジメント体制の整備および運用の監視を行っています。リスクマネジメント体制の有効性については、定期的にレビューしてCSR・サステナビリティ委員会に報告し、確認しています。

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。



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。

新型コロナウイルス感染症への対応では、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います。また、感染症に関する事業継続の社内ガイドラインを見直し、今後の不測の事態にも備える体制を整備してまいります。

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。

具体的には、システムを堅牢性の高いデータセンターに移設することで被害を最小化し、また復旧スピードの短縮については、国内グループ会社を含め バックアップのクラウド化により被害の無い環境でシステム復旧・立ち上げができるように対応しています。今後システム自体のクラウド移行を進めていき、さらなる事業継続の強化を図ります。

なお、有事の際にシステム復旧・立上げが確実に対応できるよう、より実践的な教育・訓練を定期的に行っています。

調達部門

材料・部品などの重要購買品については、複数購買などの対策を進めています。当社製品の製造にあたり必要な材料・部品は多岐にわたるため、各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。



営業所と対策本部との情報伝達訓練



対策本部での報告会

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、気候変動により甚大化する風水害に対しては、事業拠点毎に災害別タイムラインを構築し、地域のハザードマップを毎年定期点検するなど、被害の最小化を図っていきます。

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。



避難訓練(小牧工場)



避難訓練(名古屋工場)

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。

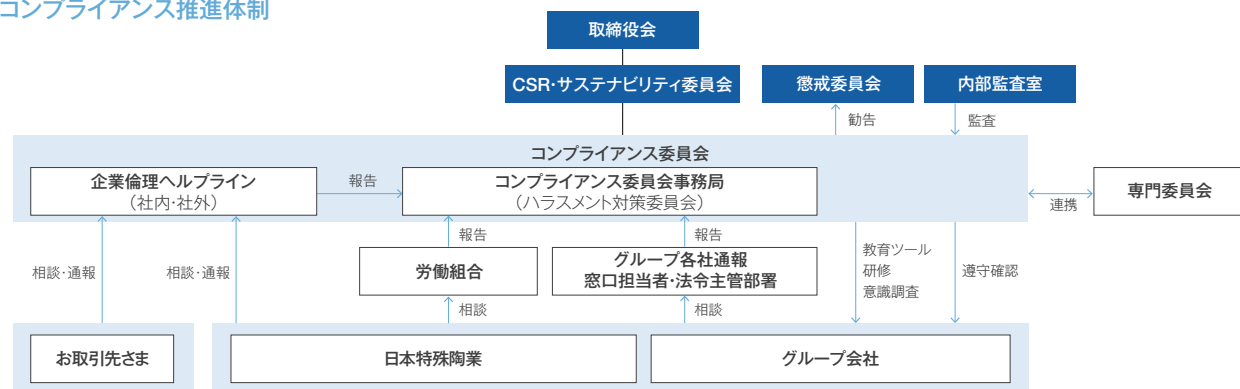
行動指針

- 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持って誠実に行動します。
- 高い倫理観と正しい知識を持って自主的に行動することで問題を未然に防止するよう、全従業員に定期的に教育と啓発を行います。
- 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。

2021年度は、グループ会社からの相談も含め、41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

職場におけるハラスメントに対しては、労使が一体となって防止に取り組んでおり、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相談を受け付けています。受け付けた事案は、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、必要な正・指導を実施し、対応結果をコンプライアンス委員会に報告しています。また、人権に関するその他の事案についてはコンプライアンス委員会に対応しています。

ハラスメント対策含むコンプライアンス体制の有効性については、定期的にレビューしてCSR・サステナビリティ委員会に報告し、確認しています。

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しています。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。慈善寄付においても、その内容・用途が法令に違反していないことを確認しています。

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、2021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の輸出管理の国際的な枠組み（国際輸出管理レジーム）に則った外国為替および外国貿易法に基づく国内法規制の遵守はもちろんのこと、米国法規制（EAR）にも対応すべく、社内の輸出管理体制を整えています。

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

コンプライアンスの教育・啓発

従業員のコンプライアンス意識・知識を高めるため、階層別研修やテーマ別研修のほか、会社や社会におけるルールをまとめた『コンプライアンスガイドブック』、身近に起こり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ています。2021年度は国内グループ約8,800名を対象にアンケートを実施し、回答率83%でした。アンケート結果を各職場にフィードバックするとともに、課題がある部門を抽出してヒアリングをするなど、改善を図っています。



4

財務・会社情報

page. 51 ▶

CONTENTS

- 52 11年財務サマリー
- 53 グローバルネットワーク
- 54 会社・株式情報
- 55 参加するイニシアチブ／外部からの評価

11年財務サマリー

日本基準									IFRS		
(単位:百万円)											
(年度)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
売上収益	284,746	302,798	329,758	347,636	383,272	372,919	409,912	425,013	426,073	427,546	491,733
営業利益又は営業損失(△)	24,478	23,754	51,661	62,196	66,284	53,595	67,279	58,385	48,447	47,389	75,512
経常利益又は経常損失(△)	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(△)	25,524	20,909	32,704	36,753	30,815	25,602	44,335	42,638	33,698	38,367	60,200
設備投資額	14,004	24,012	41,034	36,372	45,339	36,328	37,591	56,587	51,004	33,444	29,589
減価償却費	15,438	12,798	11,567	13,337	16,834	19,601	20,920	23,979	31,952	34,700	37,940
研究開発費	16,036	17,100	19,400	21,337	23,123	23,416	25,283	28,072	28,315	26,115	23,685
営業キャッシュ・フロー	21,079	26,194	54,697	36,593	56,465	49,764	65,707	43,704	59,787	63,397	71,910
投資キャッシュ・フロー	△15,850	△15,442	△61,148	△12,865	△82,331	△53,410	△26,422	△48,380	△52,926	△42,523	10,234
フリー・キャッシュ・フロー	8,507	8,456	3,541	13,995	△25,866	6,335	29,636	△21,356	4,627	41,398	69,713
支払配当金	4,789	4,788	5,223	7,181	8,487	9,055	10,823	14,601	14,435	12,230	20,792
資本合計	235,613	268,309	302,793	343,380	341,044	354,710	388,115	401,505	399,737	451,626	517,988
資産合計	340,295	366,489	458,148	485,497	526,103	563,801	599,972	629,417	663,374	771,293	823,181
有利子負債	37,399	27,418	57,339	46,153	80,212	99,275	98,115	110,755	152,946	197,194	165,268
									(単位:円)		
1株当たり当期利益又は1株当たり当期損失(△)	117.25	96.06	150.26	168.88	141.60	119.44	209.37	204.74	163.06	188.59	296.04
1株当たり親会社所有者帰属持分	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	2,206.18	2,530.01
1株当たり配当金	22.00	22.00	28.00	36.00	42.00	42.00	60.00	70.00	70.00	60.00	102.00
営業利益率(%)	8.6	7.8	15.7	17.9	17.3	14.4	16.4	13.7	11.4	11.1	15.4
当期利益率(%)	9.0	6.9	9.9	10.6	8.0	6.9	10.8	10.0	7.9	9.0	12.2
売上高総利益率(%)	25.1	24.2	32.6	35.8	35.6	33.0	34.6	33.8	31.4	30.5	31.8
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)(%)	11.3	8.4	11.5	11.4	9.1	7.4	12.0	10.9	8.4	9.1	12.5
総資産当期利益率(ROA)(%)	7.5	5.9	7.9	7.8	6.1	4.7	7.6	6.8	5.1	5.0	7.3
投下資本利益率(ROIC)(%)	6.5	5.8	11.0	11.6	11.4	8.5	10.0	8.2	6.3	5.5	7.9
親会社所有者帰属持分比率(%)	68.8	72.7	65.6	70.2	64.4	62.5	64.3	63.4	59.7	58.2	62.5
総資産回転率(回)	0.8	0.9	0.8	0.7	0.8	0.7	0.7	0.7	0.8	0.6	0.6
配当性向(%)	18.8	22.9	18.6	21.3	29.7	35.2	28.7	34.2	42.9	31.8	34.5

グローバルネットワーク

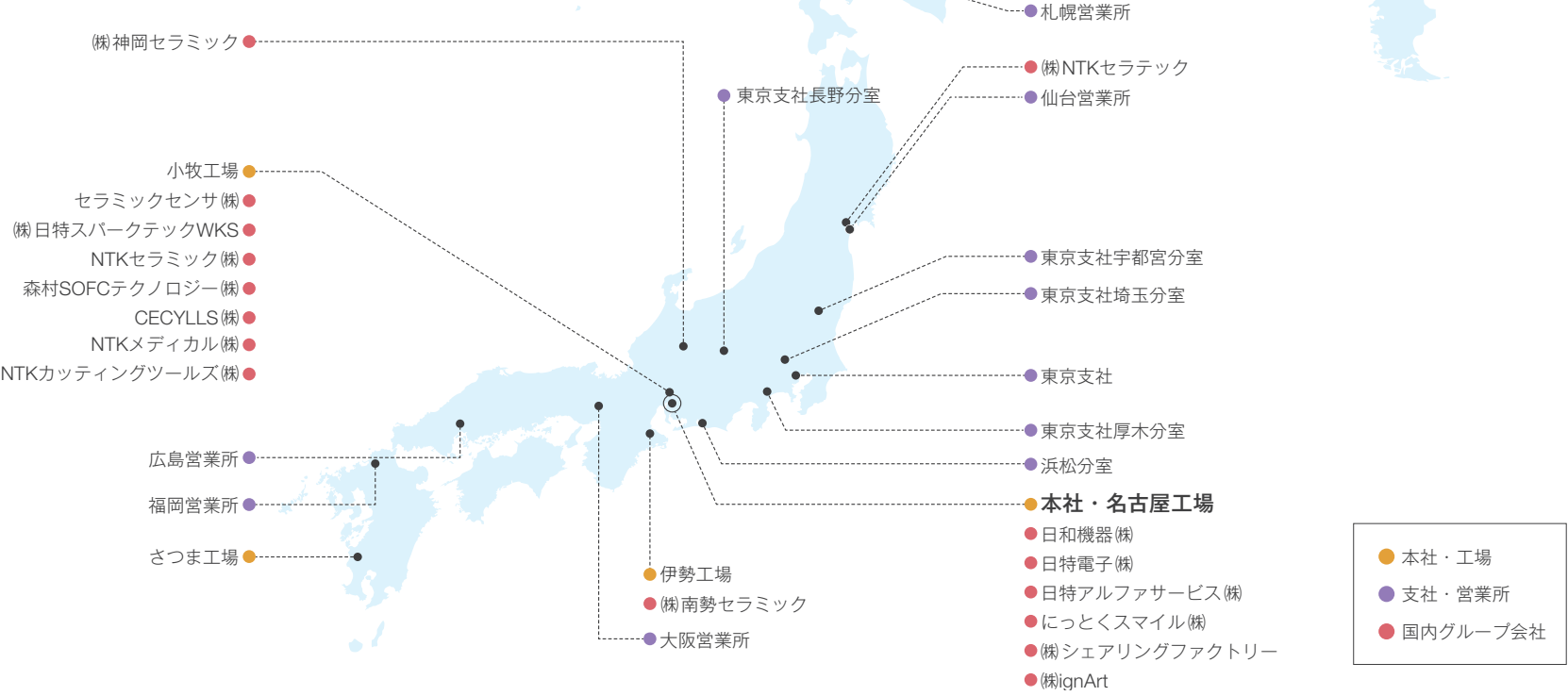
Global Network

グローバルネットワーク (2022年7月1日現在)



Domestic Network

国内ネットワーク (2022年7月1日現在)



会社・株式情報

会社概要 (2022年3月末時点)

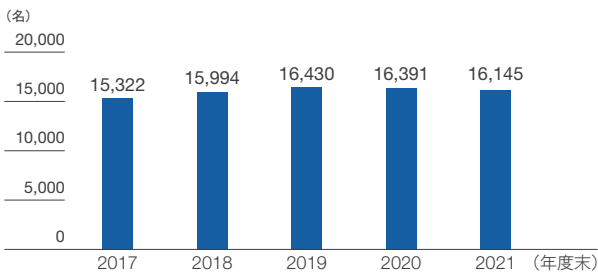
日本特殊陶業株式会社

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

創立 1936年(昭和11年)10月

従業員数 単体:3,668名
連結:16,145名

連結従業員数推移 (2022年3月末時点)



組織図 (2022年6月24日現在)



株式の状況 (2022年3月末時点)

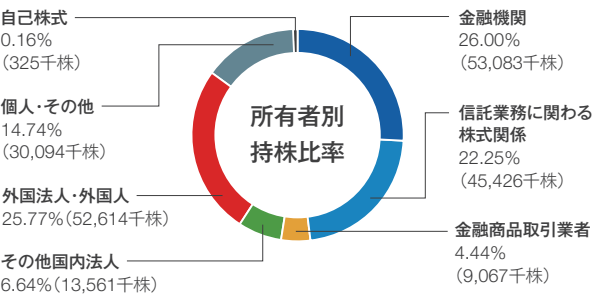
資本金	47,869百万円
発行可能な株式の総数	390,000,000株
発行済株式の総数	204,175,320株
上場証券取引所	東京・名古屋(第一部) ※2022年4月より東京(プライム市場)、名古屋(プレミアム市場)へ移行。
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人
株主数	44,810名

大株主の状況 (2022年3月末時点)

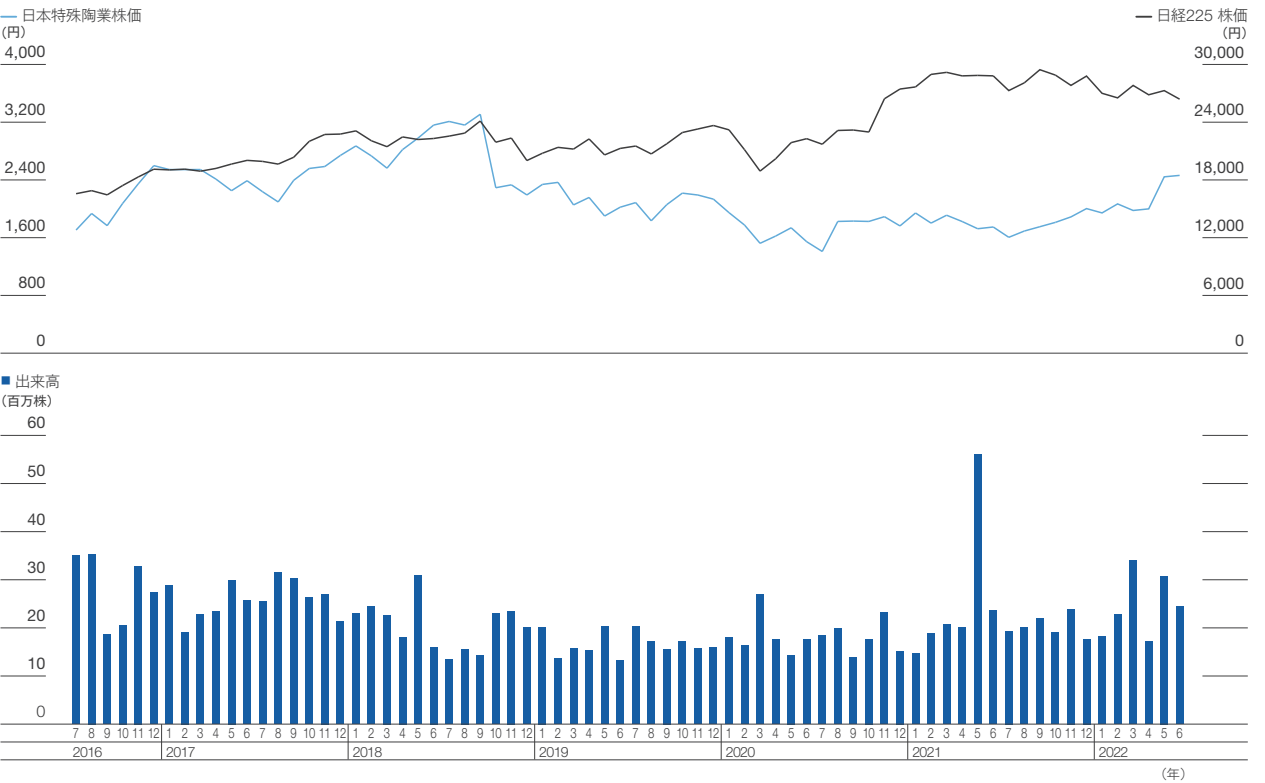
株主名	所有株式数 (千株)	発行済株式総数に 対する所有株式数の 割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	29,935	14.68
明治安田生命保険相互会社	16,794	8.23
第一生命保険株式会社	16,752	8.21
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	9,098	4.46
全国共済農業協同組合連合会	7,404	3.63
日本生命保険相互会社	3,563	1.74
TOTO 株式会社	3,433	1.68
JP MORGAN CHASE BANK 385632	3,349	1.64
JPモルガン証券株式会社	3,158	1.54
株式会社三菱UFJ 銀行	2,920	1.43

※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 (2022年3月末時点)



株価／出来高推移 (2022年6月末時点)



※出来高はToSTNeT取引を除く。

参加するイニシアチブ

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



・持続可能な開発目標
(SDGs : Sustainable Development Goals)



・女性のエンパワーメント原則
(WEPPs : Women's Empowerment Principles)



・気候関連財務情報開示タスクフォース
(TCFD : Task Force on Climate-related Financial Disclosures)



・CDP



・Science Based Targets
イニシアチブ (SBTi)



・パートナーシップ構築宣言



SASBスタンダード対照表とGRIスタンダード対照表について

当社は、統合報告書やWEBサイト等での開示において、国際的な開示のフレームワークを参照して内容の拡充に取り組んでいます。

「米国サステナビリティ会計基準審議会(SASB)」が提供する業種別スタンダード、および「GRI(Global Reporting Initiative)」が提供するGRIスタンダードとの対照表を当社WEBサイトに掲載していますので、詳しくは以下のURLをご覧ください。

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

「主な受賞や評価」(2021年度)

・「PRIDE指標2021」
シルバー認定



・「健康経営銘柄2022」



・「なでしこ銘柄」



その他の受賞や評価、過去の実績についてはWEBサイトをご覧ください。

「ESG投資に関する企業評価」(2021年度)

・Dow Jones Sustainability
Asia Pacific Index



・S&P/JPXカーボン・
エフィシエント指数



・SOMPO
サステナビリティ・インデックス



・FTSE4Good
Index Series



・FTSE Blossom Japan
Index



・FTSE Blossom Japan
Sector Relative Index



・MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2022 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

・MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

2022 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

(2022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。

編集後記

「統合報告書2022」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や、ロシアによるウクライナへの軍事侵攻の影響を受けて、とりわけE(環境)・S(社会)に対する企業の姿勢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。

サステナビリティ活動については、8つの優先的に取り組む課題(マテリアリティ)に基づき取り組みを進めています。環境分野では、昨年度スタートした「サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)プロジェクト」で、社内カーボンプライシング制度と社内環境ファンドの仕組みづくりを進めたほか、環境配慮製品の認定制度も開始しました。また、昨今重要性が高まっている人的資本については、新たな人事制度のもと「自律創造人財」を育成するべく各研修・プログラムを通じて強化を図っています。

当社は2020年に、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、2021年には、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と進捗を、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。

2022年9月

上席執行役員

グローバル戦略本部財務戦略室・ビジネスマネジメント室・人事戦略室管掌
FP&Aカンパニー・ビジネスサポートカンパニー・HRコミュニケーションカンパニー管掌
磯部 謙二

「統合報告書2022」プロジェクト事務局



日本特殊陶業株式会社

〒461-0005 名古屋市東区東桜一丁目1番1号 アーバンネット名古屋ネクスタビル
<https://www.ngkntk.co.jp/>

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 052-218-6248