

Growth strategy

当社は、これからの20年を見据え、そのマイルストーンとなる2030年をターゲットにした新長期経営計画「2030 長期経営計画 日特BX」を2020年度に策定しました。

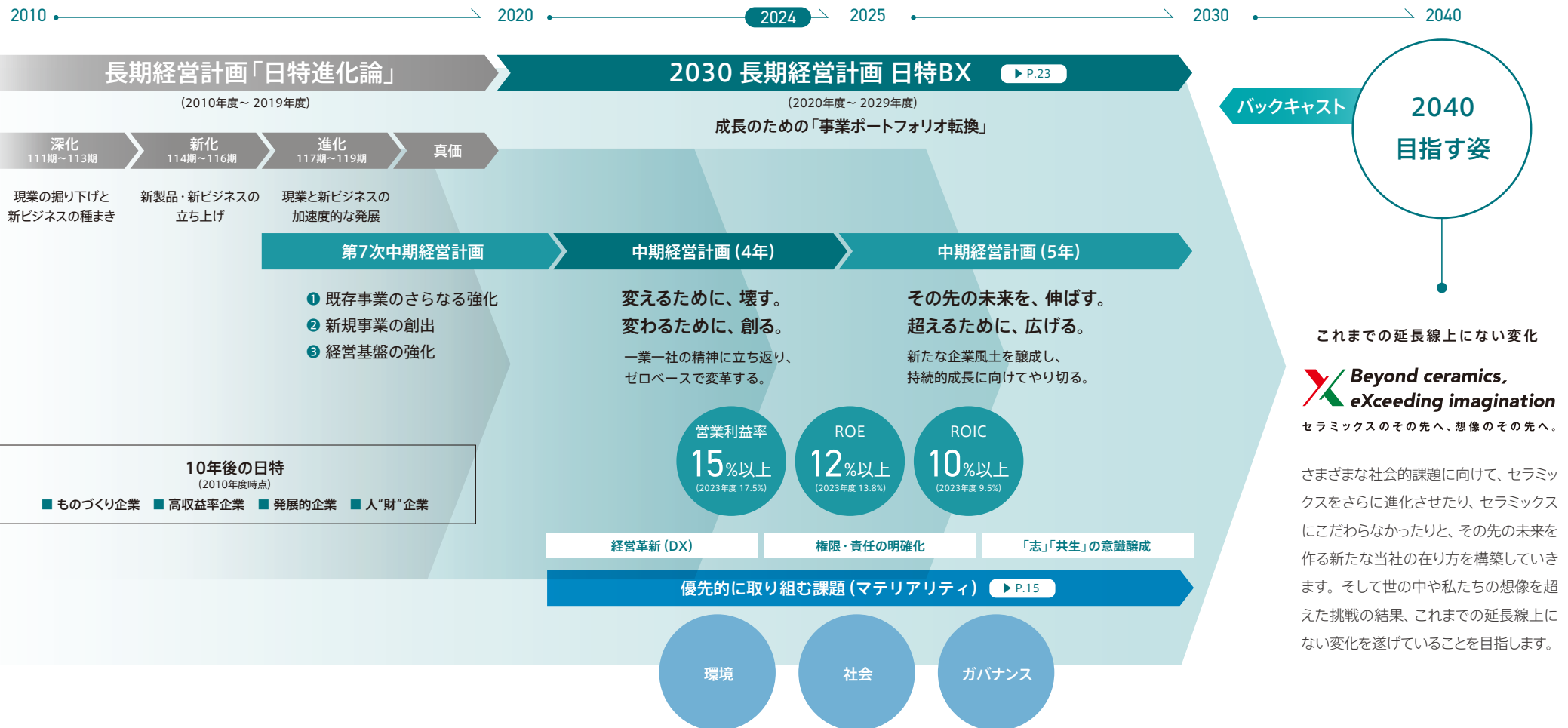
「2030 長期経営計画 日特BX」は、3つの中期経営計画から構成されています。

第7次中期経営計画の最終年度であった2020年度を1年目とし、以降、4年間の中期経営計画、さらに次の5年間の中期経営計画で、10年間の長期経営計画をより具体化させ、「2040 目指す姿」達成に向け全社一丸となって取り組んでいきます。

02 成長戦略では、それぞれの計画を説明します。

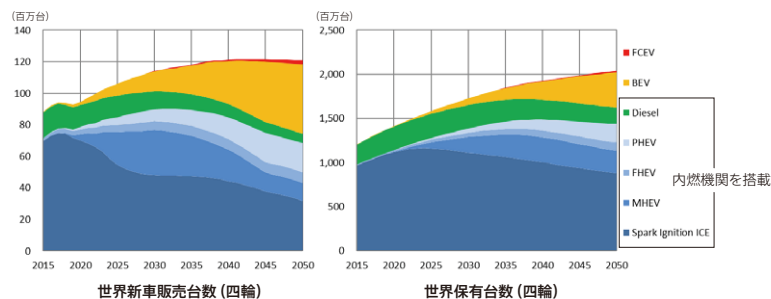
長期経営計画 成長戦略の変遷

2040 目指す姿とロードマップ



外部ビジネス環境の変化

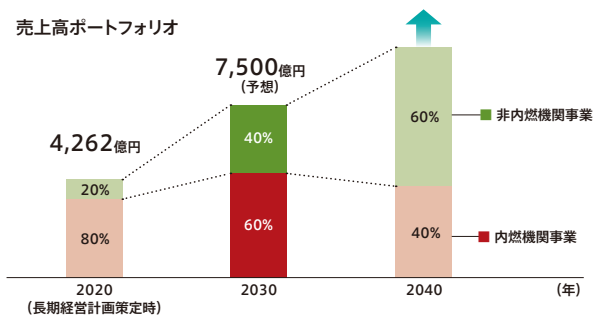
世界の新車販売台数と自動車保有台数の予測グラフによると、2030年ごろまでは、内燃機関を搭載した自動車は、増加していくことが予想されます。しかし、2030年代半ばには緩やかに減少に転じており、内燃機関向け製品だけに頼らない事業構造が必要ということになります。



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

事業ポートフォリオの転換

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



行動指針

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



注力する事業分野

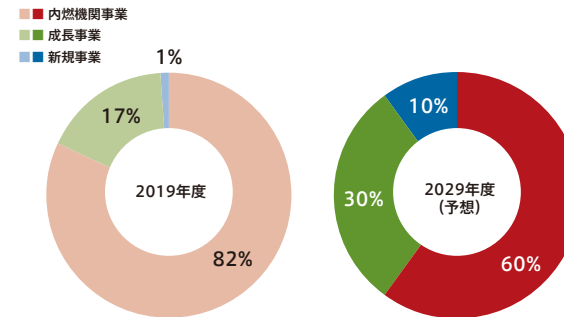
注力する事業分野は、「環境・エネルギー」「モビリティ」「医療」「情報通信」の4分野です。当社には、セラミック素材技術やセンシング技術、グローバル生産・販売体制などのコア・コンピタンスがあり、これらに、“Something New”で新しい価値を加え、“Open Innovation”で社内外を巻き込み、4つのドメインを成長させていきます。



成長のための事業ポートフォリオ転換

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

売上高ポートフォリオ



具体的な施策

1 経営革新(DX)

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

2 権限・責任の明確化

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

3 「志」「共生」の意識醸成

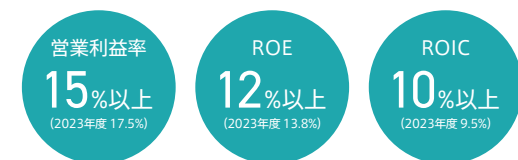
- ≫ 風土・意識改革とグループ力を強化する

ポートフォリオ転換を図りながら、利益を確保する。

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

2029年度 経営目標

「2030 長期経営計画 日特BX」は、2040年の目指す姿の中間地点です。この長期経営計画期間中には、「事業ポートフォリオの転換」「権限・責任の明確化」「新規事業への投資」、そして全従業員が“Change with Will !!”の行動指針をもとに、“Beyond ceramics, eXceeding imagination”を体現し、新しい「Niterrag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%以上、ROE12%以上、ROIC10%以上を目指します。





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

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

アセットを軸とした注力分野の設定とリソースコントロール

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

強みを再定義し、事業ポートフォリオの転換を推進

上席執行役員 鈴木 啓司

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

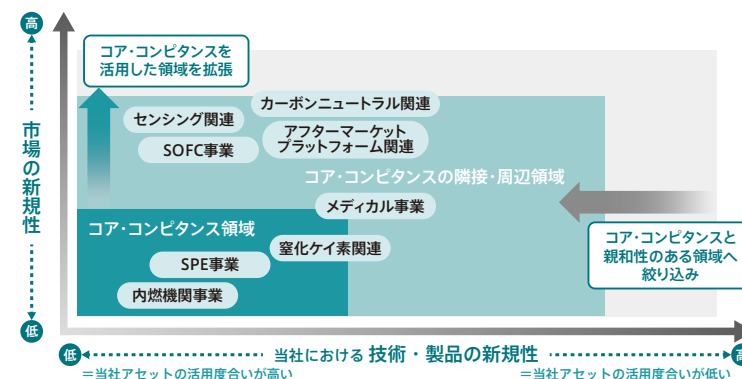
例えば、セラミックスの領域がその一つです。セラミックスという強みを活用できる領域はより短期的なリターンに繋がりを、大きな投資が可能となります。一方で、現時点では強みが持てない領域では将来の強みを手に入れるため、長期的かつ多面的な投資を少額ながらも進めることが必要です。このように、領域や強みの有無に応じたリソースコントロールの戦略的な実施が重要と考えています。

事業化指針の構築

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

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

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

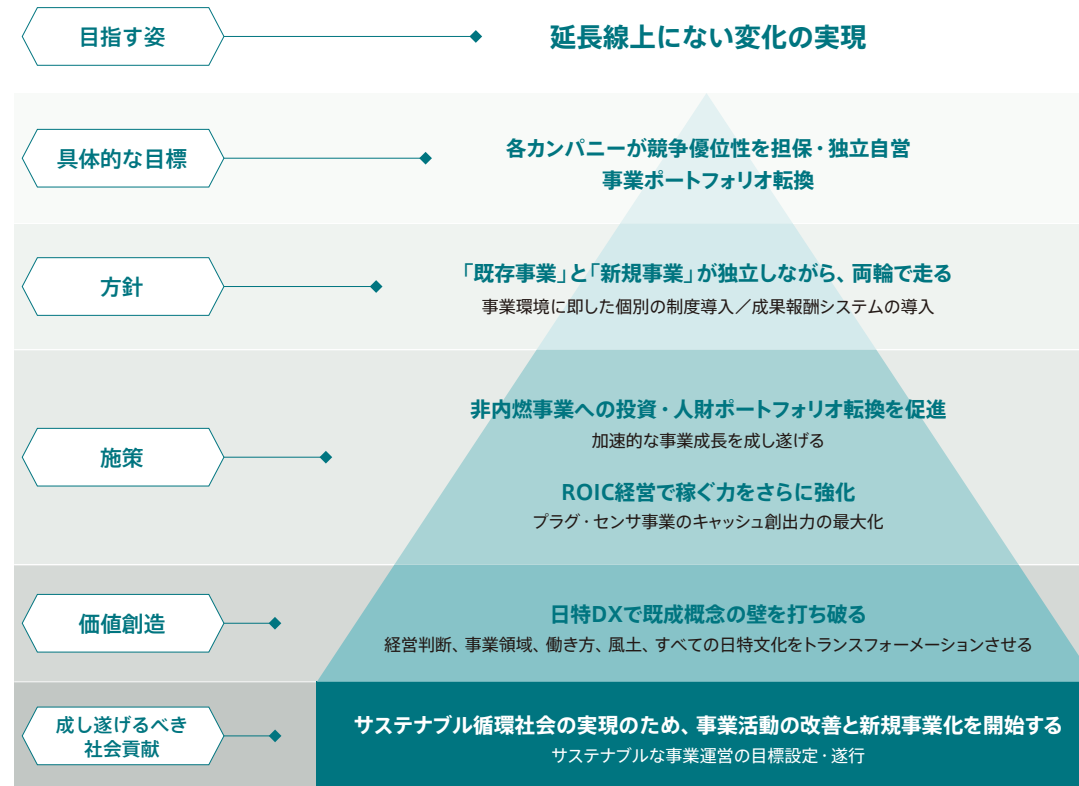


つもの強みを活かして競争優位性を築き、挑戦に成功した例と言えるでしょう。また、新しい挑戦としては、メンテナンスプラットフォームビジネスが挙げられます。車のメンテナンスに係る煩雑な手続きをソフトウェアプラットフォームで繋げて解決するために、これまでプラグのアフターマーケットビジネスで築き上げてきた修理工場や部品商との関係性を強みと捉え、競争優位性の確立を目指したビジネスとなっています。

ステークホルダーの皆さまへ

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

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



重点施策

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

事業戦略

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

全社横断

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

業績目標

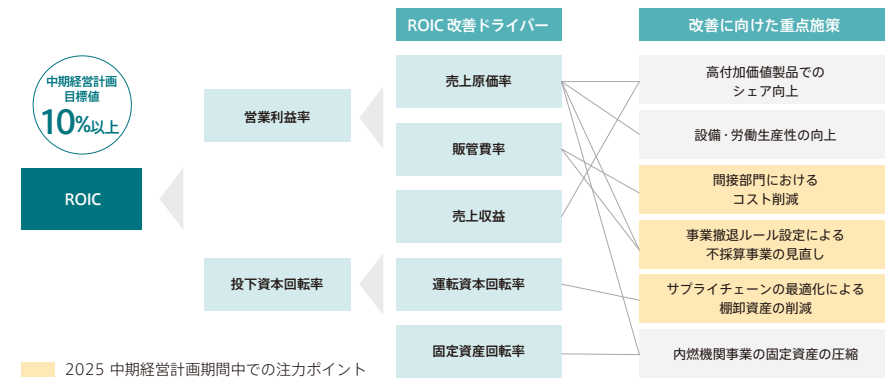
「2025 中期経営計画」の最終年度となる2024年度に、売上収益6,000億円、営業利益1,000億円を目指します。

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

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

資本効率向上に向けた取り組み

前中期経営計画で社内浸透において課題が残った ROIC 経営については、投資効率向上のために、当社が取り組むべき重点施策を洗い出しました。各々の事業において実行すべき課題・責務を細分化し、KPI を管理することで、ROIC 10% 以上を達成していきます。高付加価値製品でのシェア向上や設備・労働生産性の向上、内燃機関事業の固定資産の圧縮については中長期で継続して取り組んでいきますが、特に現中期経営計画期間中で注力していく重点施策としては、「間接部門におけるコスト削減」「事業撤退ルール設定による不採算事業の見直し」「サプライチェーンの最適化による棚卸資産の削減」としています。



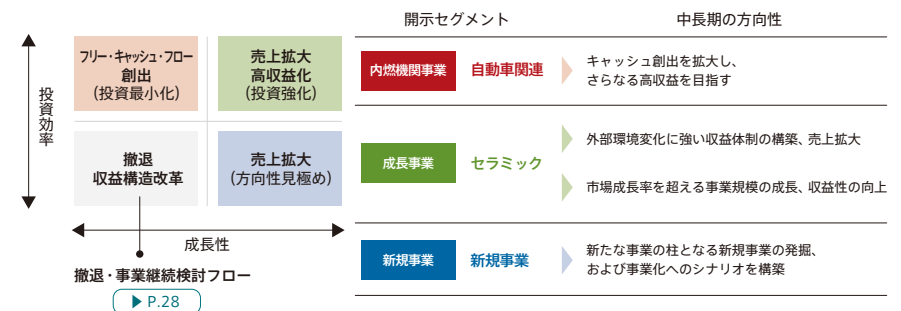
社内カンパニー制導入

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

従来組織	2021年4月以降の新組織	役割
本社機構 機能本部	コーポレート部門 グローバル戦略本部	>> 全社戦略の立案 >> グローバルガバナンス機能の強化 >> 経営資源の最適配分による事業ポートフォリオ転換の促進 >> 撤退・事業継続のガバナンス
	事業サポート部門 ビジネスパートナー (BP)・カンパニー	>> 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

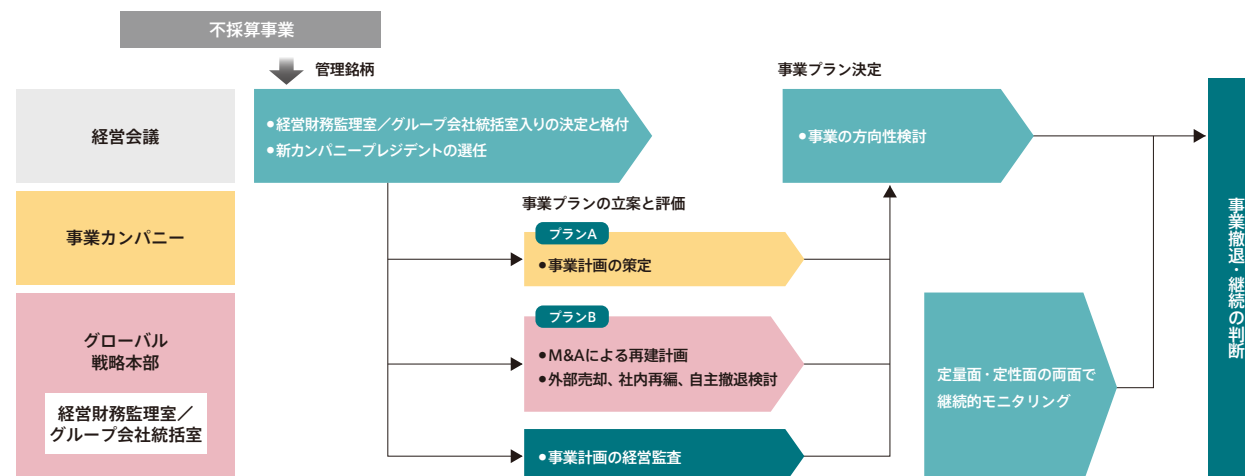
事業ポートフォリオ管理

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をおこない、それに応じた期待役割を定義、各カンパニーの KPI・KGI を設定します。



撤退・事業継続検討フロー

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



ビジネスパートナー（BP）による全社収益力の向上

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

ビジネスパートナー（BP）・カンパニーの目指す姿

市場競争力のある、付加価値の高いサービスを提供する

導入のプロセス

調達／経理／人事・労務／IT／総務／知的財産管理／品質管理／環境安全

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
	知る 現状把握	変える 業務改善	高める サービスの質向上	拡げる 範囲の拡大
専門性の向上	■ 他社のサービス水準から自部門の現状を認識、改善を加える	■ 従業員への教育実施により、専門スキルを高める	■ 外販の準備を開始 ■ 従業員への教育実施により、専門スキルを向上	■ 業務効率の最大化と質の向上の両立
コスト削減	■ BPの損益計算書より、プロフィットセンターとしての意識を高める	■ 問題点を洗い出し、対策を実施	■ 業務の評価と改善の継続	■ 中計期間中にサービスの向上やコスト削減できなかった場合の抜本的施策の検討・実施

「Niterrra DX」の全体像

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

① 変革を支えるIT基盤

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

② 変革を支える人財

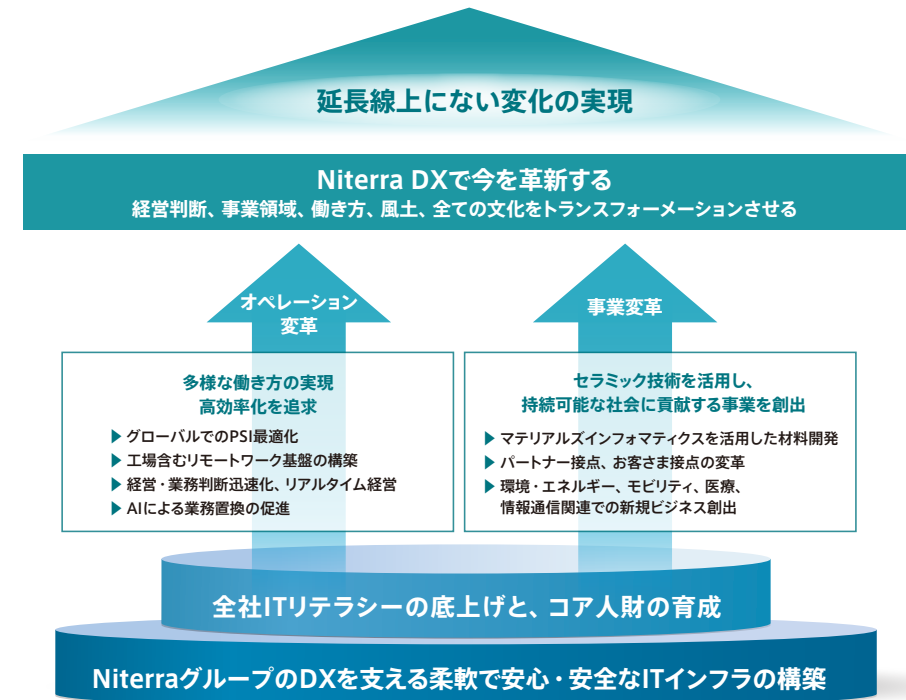
全社、およびコア人財の育成プログラムを策定し、教育を通じて、変化やイノベーションに対してオープンマインドであり、デジタルテクノロジーへの積極的な受容と活用を促進する文化を醸成します。

③ オペレーションの変革

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

④ 事業の変革

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



変革のロードマップ

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

「Niterrra DX」推進宣言

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

代表取締役社長 社長執行役員
川合 尊

	～2023年 変革の基盤づくり	～2024年 オペレーションの変革	～2025年 事業・文化の変革
事業の変革		▶ マテリアルズインフォマティクスの一部適用 ▶ お客さま接点の変革 ▶ パートナー接点の変革（調達プラットフォーム）	▶ 当社アセットを活用した新規ビジネス創出
オペレーションの変革	▶ データ分析基盤の運用開始 ▶ オフィスワークのロケーションフリー化（在宅率60％）	▶ PSI最適化システム（国内）※1 ▶ スマートファクトリーモデル工場の竣工 ▶ 工場リモート作業の部分適用	▶ グローバルPSI最適化システム
変革を支える人財	▶ COEチームの結成 ▶ DX基礎教育の実施（全社） ▶ DX人財の定義・育成・仕組みづくり	▶ グローバルCOEチームの結成※2 ▶ DX選抜教育の実施（エキスパート人財：100名）	
変革を支えるIT基盤	▶ IT投資プロセスの改善 ▶ ITグランドデザインの策定 ▶ セキュリティ強化対策の完了	▶ 基幹システムの更新 初期モデル完了	

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

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



足元の市場環境と中期経営計画の進捗

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

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

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

上席執行役員 鈴木 浩二

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

戦略投資と事業ポートフォリオ管理の強化

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

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

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

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

資本効率の向上と適正なキャッシュ・アロケーション

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

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

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

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

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

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

企業価値向上に向けた財務戦略

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

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



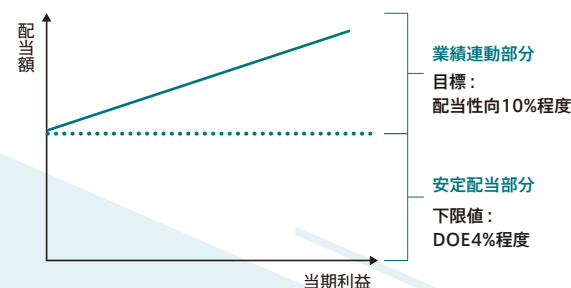
化を通じた資本コストの低減に取り組んでいきます。例えば、事業ポートフォリオ転換の進捗が見えにくいという声に応え、昨年の事業説明会では進捗説明を実施しました。また、今回の株主還元方針の変更は、株主との対話を経営にフィードバックして反映したものであるもあります。

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

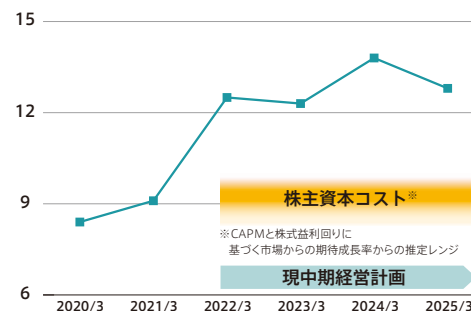
引き続き当社への理解を深めていただくための取り組みを続けていきますので、ステークホルダーの皆さまからご助言を頂戴しながら、資本効率の向上、ならびに企業価値の向上に邁進する所存であり、今後の当社グループの取り組みにぜひご期待ください。

※ PBRは2024年8月26日現在の数値です。

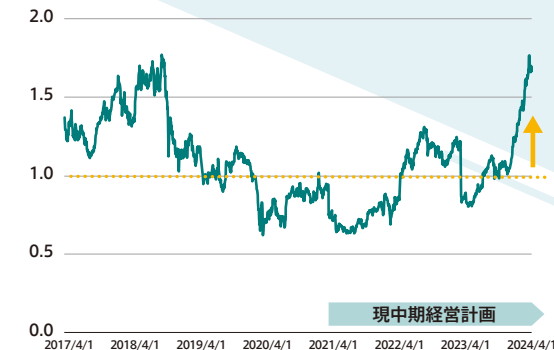
株主還元方針見直し後のイメージ



親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE) の推移



株価純資産倍率 (PBR) の推移





2025中期経営計画 3年目の振り返り

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

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

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

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

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

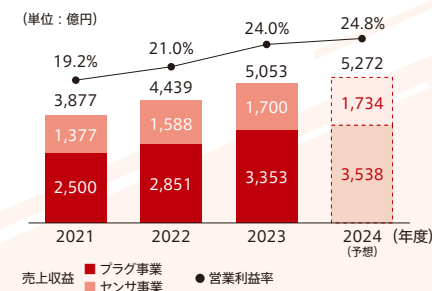
今後もインフレに対する適正な価格転嫁と貴金属プラグ比率の向上を進めることで、CO₂排出量の削減と環境貢献度の向上を実現すると同時に、収益性の向上を図っていく計画です。また、来たる需要のピークアウトに備えて品番統合や受発注管理システムの強化をおこない、在庫削減を進める予定です。さらに、スマートファクトリー化を推進し、効率的な生産・供給体制を整え、プラグのトップメーカーとして市場への供給責任を果たしていきます。

※内燃機関自動車生産台数は当社推定

売上収益／営業利益率

売上収益 ▶ 5,053億円

営業利益率 ▶ 24.0%



売上収益構成比
自動車関連事業
82.2%

KGI(2025 中期経営計画)

営業利益率 ▶ 年平均成長率 1%

フリー・キャッシュ・フロー ▶ 1.5倍 (2021年3月期比)

強み

材料開発から製造までの
一貫した生産体制

世界各地に独自の販売ルート ▶ P.17

外部環境

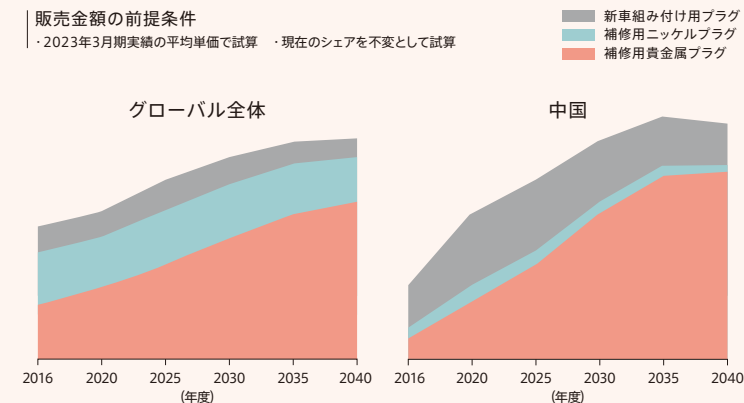
グローバルでの脱炭素化に向けた動き

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

環境規制強化と規制対応ニーズの拡大

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

2040年度までの当社の販売金額見通し



目指す姿

高付加価値製品でのシェア拡大と環境貢献

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

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

2024年度の見通し

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

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

自動車関連への成長投資の検討

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

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

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

<長期でのスパークプラグ販売数量見通し>

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

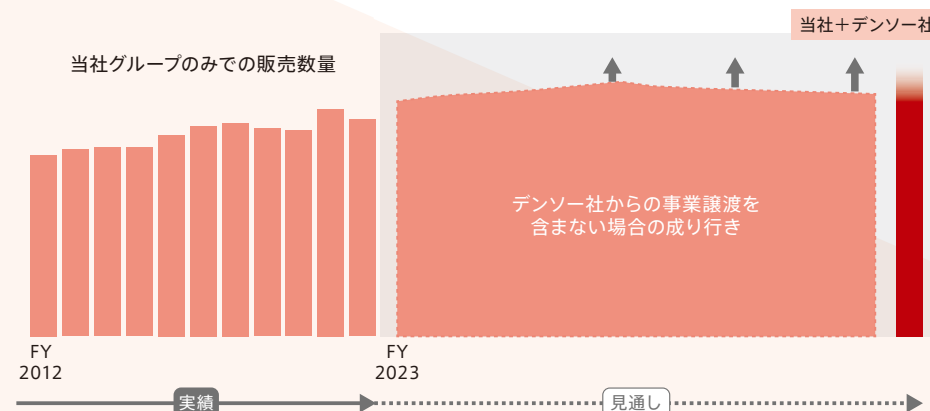
これに対して、今後デンソーの一部事業の譲渡を受けた場合、現在デュエリジェンスの途中であるため正確な数値はまだ明確ではありませんが、右上グラフの濃い赤のバーが示す数量をある程度維持できると考えています。

<長期での排ガス用酸素センサ販売数量見通し>

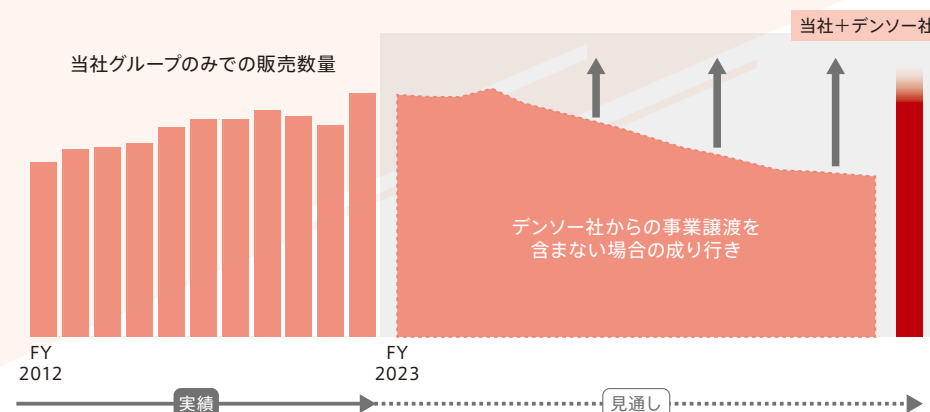
長期での排ガス用酸素センサの販売数量の見通しについて、デンソーを含まない場合の当社グループ独自の販売数量は、新車組付け市場が主であるため、数年後にはピークを迎え、その後は減少すると推定しています。

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

長期でのスパークプラグ販売数量見通しイメージ(当社推定)



長期での排ガス用センサ販売数量見通しイメージ(当社推定)





新中期経営計画3年目の振り返り

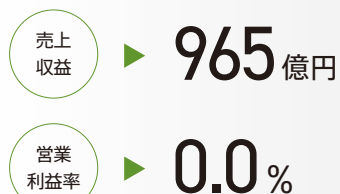
SPE

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

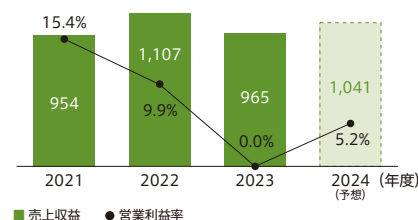
メディカル

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

売上収益／営業利益率



(単位：億円)



売上収益構成比
セラミック事業
15.7%

SPE

KGI(2025 中期経営計画)

売上収益 ▶ 350 億円

ROIC ▶ 17%

強み

ハイパワーのプラズマに耐える
セラミック材料技術

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

グループ会社

NTKセラテック

メディカル

KGI(2025 中期経営計画)

売上収益 ▶ 300 億円

営業利益率 ▶ 13%

強み

携帯型や定置型などの酸素濃縮装置、
心肺機能の診断機器などの製品ラインアップ

レンタル事業者向けや病院向けの世界各地の販売ルート

グループ会社

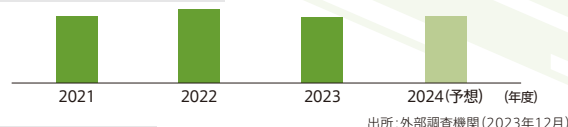
NTKメディカル、CAIRE など

外部環境

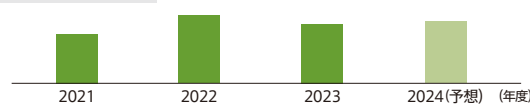
SPE

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

半導体製造装置市場の見通し



当社売上収益の推移



目指す姿

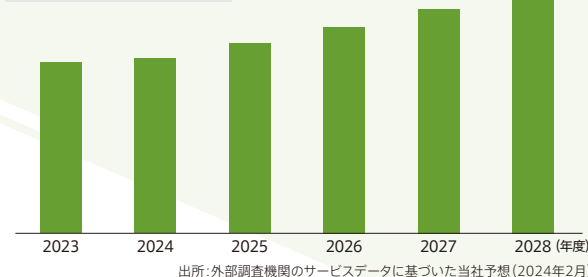
SPE

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

メディカル

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

酸素濃縮装置市場の見通し



メディカル

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

2024年度の見通し

SPE

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

メディカル

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

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



外部環境

SOFC(森村SOFCテクノロジーの取り組み)

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

目指す姿

SOFC(森村SOFCテクノロジーの取り組み)

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

ベアリング用窒化ケイ素 セラミックボール

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

ベアリング用窒化ケイ素 セラミックボール

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

SOFC

強み

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

関連会社

MORIMURA
SOFC

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

ベアリング用窒化ケイ素 セラミックボール

強み

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

関連会社

南勢セラミック

2024年度の見通し

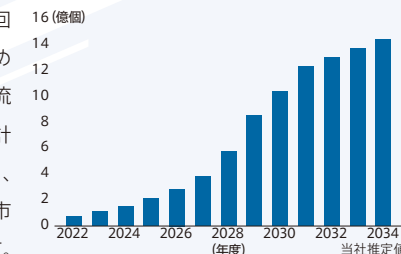
SOFC(森村SOFCテクノロジーの取り組み)

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

ベアリング用窒化ケイ素 セラミックボール

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

セラミックボールの市場規模予測



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

行動指針

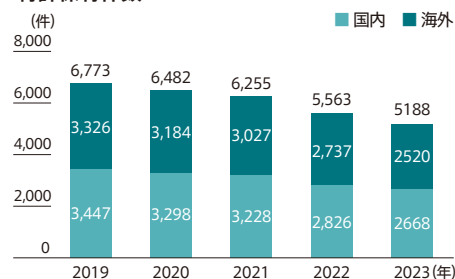
- 企業価値のさらなる向上を図り、知的財産を創造する。
- 第三者の知的財産権を尊重する。
- 各国の知的財産に関する法令を遵守する。

「2030 長期経営計画 日特BX」経営戦略に沿った知的財産活動

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

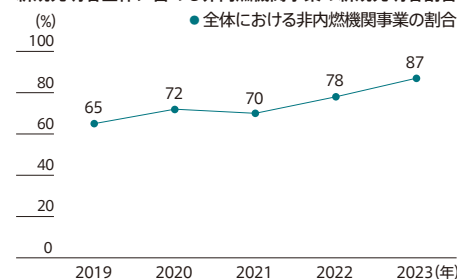
- ① 開発段階から量産段階における技術・発明を保護する知的財産の創造と維持
- ② 知財情報（調査・分析結果）の提供を通じた事業創出スピードアップへ貢献
- ③ 知的財産に関する階層・目的別の社内教育活動の実施
- ④ 当社ブランドの保護、世界各国の税関・行政機関等と連携した模倣品摘発・排除活動の実施
- ⑤ 各国の法令に対応した知財関連規程や管理ルールの作成と運用
- ⑥ 効率的な知財活動推進のための環境整備
- ⑦ 事業戦略の達成や開発テーマのステージに合わせたスピード感のある知財活動内容を議論・策定する知財戦略検討会の開催（年2回）

特許保有件数



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

新規発明者全体に占める非内燃機関事業の新規発明者割合



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

事業分野ごとの知的財産活動

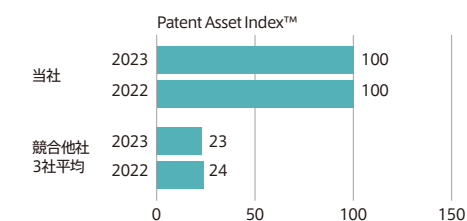
内燃機関事業

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

知財ミックス活動例

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

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



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

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

非内燃機関事業

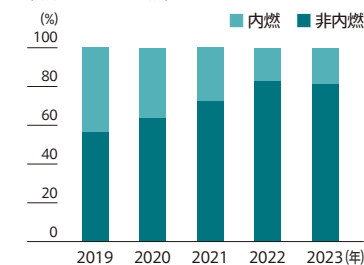
非内燃機関事業の一部を対象に、知財情報を使った分析結果を利用し、事業競争力の強化に繋げる知財の創出を開発部門と一体となりおこなっています。

<活動例>

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

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

日本における事業別特許公開割合 (合計を100%とした場合)



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