

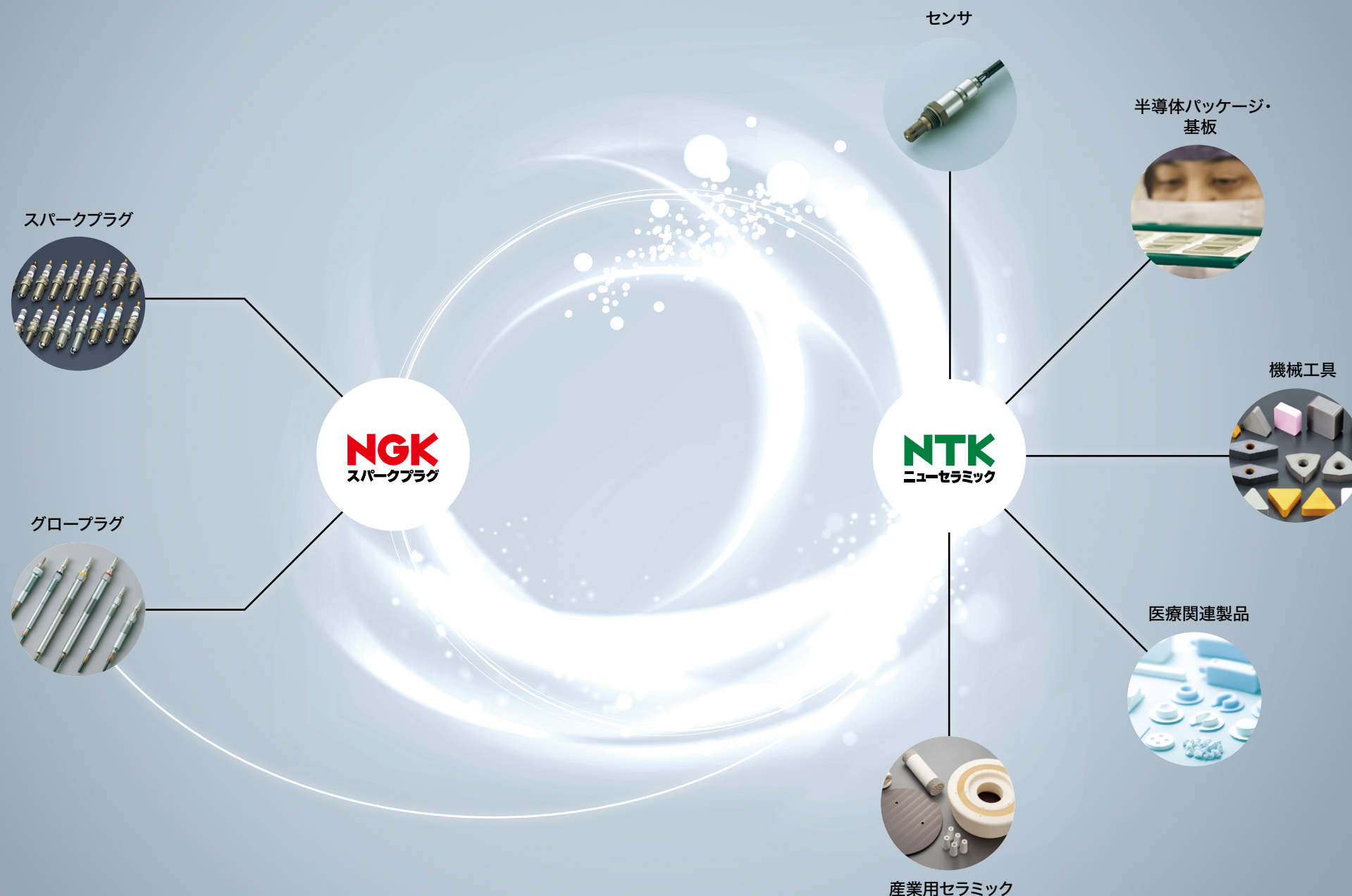
# ***IGNITE YOUR SPIRIT***

日本特殊陶業 統合報告書 2017

# IGNITE YOUR SPIRIT

心と夢に火をつける

2016年11月に創立80周年を迎え、コーポレート・メッセージを新たに策定しました。  
当社の企業理念、80年の歴史、製品などを今一度振り返り、根底に流れるDNAと、今後の“ありたい姿”への想いを加えた、  
日本特殊陶業を表現するコーポレート・メッセージです。  
コーポレート・メッセージに込められた想いを常に抱き、従業員一同、未来をひらく革新的なもので、  
世界になくはない企業を目指します。



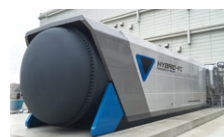
## 目次 Contents

- 1 コーポレート・メッセージ
- 3 価値創造の源泉
- 7 価値創造モデル
- 9 トップメッセージ



## Our Strategy

- 13 中期経営計画の振り返り
- 14 セグメント別事業概況



- 18 新規事業の取り組みについて
- 19 リスクと機会

## Our Value

- 21 財務・非財務ハイライト
- 25 役員紹介

- 27 私たちのCSR
- Our ESG Approach

- 29 コーポレートガバナンス
- 31 コンプライアンス
- 32 リスクマネジメント



- 33 社外取締役  
座談会



- 35 ダイバーシティ&ワーク・ライフ・バランス
- 38 労働安全衛生
- 39 社会貢献
- 41 地球環境を守るために

## About Us

- 45 グローバルネットワーク/  
国内ネットワーク
- 47 当連結会計年度の経営成績の分析
- 49 データセクション
- 53 会社情報
- 54 株式情報



# 価値創造の源泉

日本の陶磁器産業を代表する企業集団である森村グループは、1876年(明治9年)に創立しました。以来、140年の長い歴史の中で常に追い続けたのは、「良い品物を求めやすい価格で納期通りにお届けする」という誠実な姿勢です。森村グループのDNAを受け継ぎ、日本特殊陶業グループは期待を超えた「真の価値」を提供していきます。

## 日本特殊陶業の共通価値観

日本特殊陶業では、森村グループの礎である森村組設立時から大切にしてきた考え方を整理し直し、新たに共通の価値観としてまとめました。常に原点に立ち返り、自分たちの存在意義を再確認することで、その歩みを一層確かなものとしていきます。

### 至誠信実

誠意をもって、  
最善を尽くす

「海外に流出した財を取り戻す」と、海外貿易に挑んだ森村組。「正直、熱心、親切」を基本思想とした誠実な姿勢によって、異国の地で大きな事業に発展しました。「至誠真実」は、この基本思想を支える価値観であり、当社グループは誠実な対応に努めます。

### 四海兄弟

世界の人々と力を合わせ  
違いを活かし合う

四海兄弟とは、世界中の人々が、兄弟姉妹のように仲良くすることを意味し、森村組創立当初から有していた価値観です。グローバルに事業を展開する当社グループは、国、文化、性別などの違いを受け入れ、助け合いながら共通の目標に向かって進んでいきます。

### 独立自営

自らの力を信じ、  
自ら進んで動く

「独立自営」とは、「自発的な行動によって、自社の品格・尊厳を保つこと」を意味する森村市左衛門の言葉です。常に自発的かつ、誇りを持てる行動を心がけ、日々変化する社内外環境へ迅速に対応し、絶え間ない挑戦をしています。

### 素志貫徹

譲れない志を持ち、  
最後までやり抜く

「素志貫徹」とは、「使命感を持って、あきらめずやり遂げること」を意味し、日本陶器合名会社の設立宣誓文に記載されています。当社の「素志」とは、「最善の技術と蓄積した経験を活かし、世界の人々に新たな価値を提案すること」であり、これを断固貫いていきます。

日本の陶磁器産業を代表する企業集団である森村グループは、1876年(明治9年)、森村市左衛門と森村豊兄弟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[現:森村商事(株)]がそのルーツです。そのグループの歩みは、1904年(明治37年1月)、日本陶器合名会社〔のち日本陶器(株)、現:(株)ノリタケカンパニーリミテド〕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(大正6年5月)に、同社の衛生陶器部門を分離して東洋陶器(株)[現:TOTO(株)]が、ついで、1919年(大正8年5月)に碍子部門を分離して

日本碍子(株)[現:日本ガイシ(株)]が設立されました。同じ年(大正8年5月)に、大倉陶園[現:(株)大倉陶園]、1924年(大正13年2月)には伊奈製陶(株)[旧:(株)INAX。2001年(平成13年)にトステムと統合し、現在は(株)LIXIL。]が、その後も1936年(昭和11年9月)日東石膏(株)[1985年(昭和60年6月)ノリタケカンパニーリミテドに合併]、同年10月、日本特殊陶業(株)(日本ガイシNGK点火栓部門等より分離独立)などが設立され、今日の森村グループの基礎が形成されるに至りました。

## 創業期

日本初となる均一かつ高性能なスパークプラグの製造により、戦後の復興とモータリゼーションに大きく寄与しました。



### 1930年頃

#### 国産初の点火プラグの開発

日本での自動車社会の到来を確信していた江副孫衛右門は、国内生産台数が49台しかなかった時代に関わらず、点火プラグの国産化を決意。1930年に日本で初となる点火プラグ開発に成功し、販売を開始しました。そして、1936年に国内初のプラグメーカー、日本特殊陶業として歩み始めました。

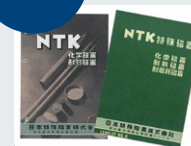
### 1958



#### 切削工具の販売開始

1958年、かねてより研究していたセラミックバイトを製品化。超硬合金と比べて高速切削、工具寿命および仕上がり面が数段に優れたセラミック工具の開発によって、製品加工時のコストの低減と効率化に貢献してきました。

### 1949



#### NTKブランド販売開始

スパークプラグ以外の製品展開を早くから模索し、1947年から新製品の研究開発を開始。1949年春から、「NTK特殊磁器」として多種多様な製品を順次発表し、本格的にセラミックス分野へ進出しました。

我々には千に一つの不良品だったとしても、  
それを買ったお客さまにとっては不良率100%だ

#### 品質へのこだわり

点火プラグの発売が直前に迫ったある日、若干の不良品が発見されました。創業者である江副孫衛右門は、「我々には千に一つの不良品だったとしても、それを買ったお客さまにとっては不良率100%だ」と言い、発売のために各地に送った点火プラグを回収。均一な製品の製造に向けて、再び研究開発活動に戻りました。創業以前より続く「品質」や「均一性」へのこだわりは、現在にも受け継がれ、当社のものづくりを支えています。

初代社長 江副孫衛右門の言葉



1876  
森村組  
設立

1890

1900

1910

1920

1930

1936  
日本特殊陶業  
設立

1940

1949 1950

1958

主なできごと



(左) 森村豊・  
(右) 森村市左衛門



晩年の  
森村市左衛門

1886  
ガソリン車の発明

1904  
初の国産車  
「山羽式乗合自動車」  
製作

1914  
第一次世界大戦  
勃発



1923  
関東大震災



1939  
第二次世界大戦  
勃発

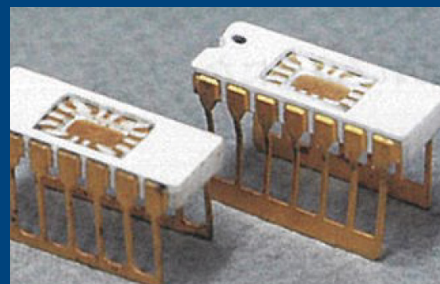


1948  
トランジスタの発明

1951  
サンフランシスコ講和条約調印

## 確立期

その後、セラミックスを中核とした技術は、プラグからセンサ、半導体ICパッケージへと展開していき、業界での地位を不動のものとしつつ、いち早く海外進出も果たしました。



### 1965

#### 半導体ICパッケージの開発

磁器表面を金属化する新技術の開発により、セラミックスと金属部品との気密封着を可能にしました。1967年にはICパッケージの生産を開始。セラミックパッケージの開発・生産を通じて、多くの新技術を生み出してきました。

### 1971



#### 各種センサの開発

本格的な車社会の到来による公害対策として、1971年に排気温度センサの開発に始まり、1982年にジルコニア酸素センサ、1988年には全領域空燃比センサを開発。環境保全の見地からますます厳しくなる排気ガス規制に対応すべく、センサ事業の拡大を積極的に進めています。

### 1964



#### レースチームへのサポート

当社スパークプラグを搭載したマシンがマン島TTレースで優勝して以来、モータースポーツをサポートし続けています。その後も、当社スパークプラグを搭載したマシンが多くのレースで大活躍したことで、高い品質・信頼性が世界中に認められていきました。

### 1959



#### ブラジルに初の海外拠点を設立

ブラジル政府からの要請をきっかけに、広い国土や天然資源に恵まれていたブラジルに、当社初の海外拠点となる「ブラジル特殊陶業株式会社」を設立しました。当時、海外へ進出する完成車・部品メーカーは少なく、他社に先駆け早期の海外進出を実現しました。

#### 売上高推移

■ 個別 ■ 連結合計

1959 1960

主なできごと  
国民所得倍増計画  
(高度成長政策) 決定

1964 1965

公害対策基本法公布  
日本の自動車保有台数  
1千万台突破

1970 1971

アメリカ、1970年大気汚染  
防止法案(マスキー法)可決

1973

第一次  
オイルショック



1980

第二次オイル  
ショック

1985  
プラザ合意

1990

1989  
ベルリンの壁崩壊



1996

京都議定書発効

1999

リーマンショック

2000

2005  
東日本大震災

2007

2008  
リーマンショック

2010

2011  
東日本大震災

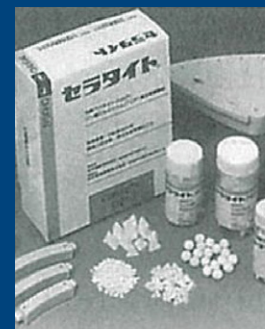


2016

2016  
パリ協定発効

## 発展期

自動車関連で培った技術やノウハウからさまざまな応用技術を生み出し、次世代自動車、環境分野、医療分野へとそのフィールドをさらに拡大しています。



### 1990

#### 骨補填材の開発

将来の高齢化を予測し、医療分野においてセラミックスが貢献できる可能性が大きいことから、1970年半ばよりバイオセラミックスを視野に入れた材料の開発・評価を開始しました。1990年代の人工骨「セラタイト」を皮切りに、自由な整形が可能な「セラペースト」、吸収置換型「セラリポーン」を開発・販売するなど、拡大を進めています。

### 1996



#### イリジウムプラグの開発

イリジウム合金チップを中心電極に採用した世界初の製品。外側電極には白金合金のチップを使用しているため、耐久性、着火性などに優れています。

### 1999



#### 酸素濃縮装置の開発

呼吸器疾患の方への在宅医療を目的に「酸素濃縮装置」を開発。患者さまの在宅医療を可能にしQOL向上に大きく貢献しました。

### 2007



#### 水素漏れ検知センサの開発

世界初「MEMS熱伝導式水素センサ」を開発。微量の水素漏れを検知する当社の技術は水素社会に不可欠です。

### 2016



#### 燃料電池を事業部化

次世代のエネルギー・環境問題の解決の選択肢として、固体酸化物形燃料電池(SOFC)の開発を進めており、2016年に事業部を立ち上げました。当社のコア技術であるセラミックスの成形・印刷・焼成技術を活用した製品として注力しており、平板形SOFCと円筒形SOFCの研究開発を進めています。

連結売上高  
3,729億円



# 日本特殊陶業の 価値創造モデル

日本特殊陶業の持つ強みを発揮しながら社会課題を解決し、さまざまなステークホルダーに価値を提供し、企業価値を高めていくことが持続可能な成長のエンジンであると考えています。

## 社会的課題



SDGs



COP21

国連主導によって策定されたSDGsは、政府のみならず企業にも求められるグローバルな目標です。また、COP21において、産業革命からの気温上昇を2℃より抑えるパリ協定が合意されました。社会から企業に要請される期待は、ますます高まっています。

日本特殊陶業を  
取り巻く環境

## 事業リスク

- 内燃機関から電気自動車、燃料電池自動車へのシフト
- カーシェアリング
- 新興国の安価な製品
- 国内の労働力不足

## 事業機会

- 新興国のモータリゼーション
- 環境規制の強化
- エンジンの小型化により部品も小型化

## 日本特殊陶業の強み

### 1 Global グローバル

1959年にブラジルへの進出を皮切りに、他の日本企業に先立ち、海外進出を果たした当社は、着実に販路を拡大。さらに、世界のレースチームのサポートによって、海外市場における存在感を高め、強固な販売ネットワークをグローバルに確立しました。現在は国内33拠点、海外に39の法人を構え、世界中で高品質な製品を提供できる体制を整えています。

### 2 Technology テクノロジー

スパークプラグの製造から始まった当社は、長年、セラミックスを用いた製品を素材から開発・製造してきました。セラミックスに異種材を組み合わせることで、センサや半導体ICパッケージなどさまざまな製品を開発し、事業の多角化を進めてきました。また、創立以来、「良品を均一に製造する」ために徹底した品質管理に努めています。「セラミックス技術」と「セラミックスと異素材の組み合わせ技術」、そして「品質管理」という強みを活かし、新素材の開発からプロセス技術の開発に至るまで、人と社会に役立つ新しい価値の創造に挑戦しています。

### 3 Finance 健全な財務体質

長年、堅実な経営基盤を構築してきました。その安全性に対して、国際的な格付け機関からの評価も高く、安定した財務状況を表す自己資本比率も62.5パーセントと高い状態です。

格付投資情報センター  
(R&I)

A+

(2017年7月1日現在)

日本格付研究所  
(JCR)

A+

## 2020年のありたい姿

ものづくり企業、高収益企業、発展的企業、人“財”企業

## 日本特殊陶業の ビジネスプロセス



原点(企業活動の根底にあるもの)

企業理念



地域社会・国際社会



お取引先さま



お客さま

日本特殊陶業が  
提供する価値  
＝  
真価



株主・投資家の皆さま



環境



従業員





いつの時代にも必要とされる  
「真価」をお届けするために、  
さらなる飛躍を目指します。

代表取締役  
取締役会長兼取締役社長  
社長執行役員

尾堂 真一

## 長期経営計画「日特進化論」の振り返り

### 第7次中期経営計画の初年度を終えて

日本特殊陶業グループでは、2010年に長期経営計画「日特進化論」を策定し、「深化→新化→進化」のステージを経て、2020年にすべてのステークホルダーに対して「真価（真の価値）」を提供することを目指しています。第7次中期経営計画（2017年3月期～2021年3月期）は進む「進化」の3年とその先の「真の価値」を見据えた5カ年計画となり、「日特進化論」の総仕上げの期間として最も重要な中期経営計画と位置づけています。その初年度を終えて、私自身、実績として100%満足とはいかないまでも、「真価」に向かって具体的に進むための意識改革ができた、という手応えを感じています。

事業戦略としては、「既存事業のさらなる強化」「新規事業の創出」「強固な経営基盤の構築」を三本柱に、グループ一丸となって取り組んでいます。「新規事業の創出」に関しては、時にM&Aが有効と考え、今後も前向きに検討していく方針です。特に海外M&Aは、企業文化の共有や財務状況の把握など難しい面も多くリスクは高いのですが、今の時代、「リスクを取らないことこそが最大のリスク」と私は考えています。リスクに対しても経験値を高めつつ、経営陣が覚悟を持って推進していきます。次に、その事業戦略について、概要をまとめて報告します。

### 1.「既存事業のさらなる強化」について

#### ●自動車関連事業

自動車関連事業は、多くのカーメーカーさまにプラグやセンサを納入し、さらに補修用として当社製品の市場での販売を強化することで、成長し続けてきました。今後も、補修市場では新興国を中心に需要拡大が見込め、さらに環境規制に伴う当社製品への高い期待もあり、取り巻く状況はポジティブであると考えています。こうした好状況のもと、当事業をさらに強化することで確実な収益を生み出し、得られた利益を新規事業や新規設備への投資につなげていきます。

#### ●テクニカルセラミックス関連事業

半導体パッケージ事業では、構造改革と成長戦略を推進しています。(1)製造・販売機能を一体化した独立事業会社であるNTKセラミック株式会社の設立(2)製品の選択と集中(3)生産拠点の見直し(4)外部経営人材の招へいによって、事業再生を進めており、おおむね計画どおりに進んでいます。

### 2.「新規事業の創出」について

#### ●環境・エネルギー分野

水素を使用して発電する燃料電池の中でも特に発電効率が高く、小型化や低コスト化も期待できる「SOFC(固体酸化物形燃料電池)」の開発を推進しています。業務用・産業用システム向けの「円筒型SOFCスタック」をはじめ、家庭用コージェネレーションシステム用の「平板型SOFCスタック」の開発にも取り組んでいます。2017年4月から小牧工場で産業用システムの実証機が稼働を開始。今後は燃料電池セル・スタックメーカーとしてのプレゼンス向上を図ります。

#### ●医療分野

当社独自のセラミックス技術を活かした医療への貢献を目指し、2016年には、整形インプラント事業の拡大と海外展開を見据えた株式会社日本エム・ディ・エムの30%の株式を取得。2017年に入ってからメディ

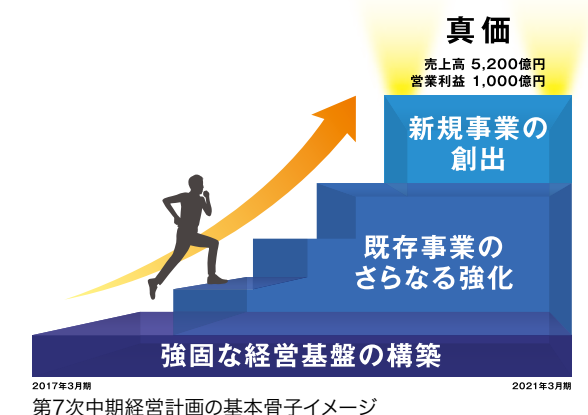
カル事業部の立ち上げ、産総研(国立研究開発法人産業技術研究所)や北海道大学との共同開発など、超高齢化社会を背景に高まる生体代替材料や医療機器へのニーズにお応えします。

### 3.「強固な経営基盤の構築」について

当社の事業を支えるために、組織・人材強化を中心とした経営基盤の強化を目指し、多様な人材がグローバルに力を発揮できる組織体制を整えています。

私自身、海外出向時に日本における「女性活躍」の遅れを感じ、会社として「女性活躍推進」に注力してきました。現在はさらなるダイバーシティ経営を目指し、2016年には働き方改革室を新設し、作業生産性の向上、作業の平準化を推し進めています。さらに、グローバルに活躍できる次世代リーダーの育成のためにプロジェクトを立ち上げるなど、多様な人材が力を発揮できる企業作りをさらに加速させています。まだまだ改革途上にはありますが、こうした人材への取り組みや姿勢が評価され、2017年2月には経済産業省より、「新・ダイバーシティ企業100選」に選出されました。また、コーポレート部門の強化に向けて経営戦略本部を新設し、海外主要拠点のRHQ(Regional Headquarters)化を推進するなど、グローバルかつスピード感をもった対応ができるような組織体制の構築も同時に進めています。

今後も組織改革に努め、会社の成長だけでなく、ひいては従業員の幸福のためにも、一人ひとりが力を十分に発揮できる環境を整えていきます。





## 外部環境の変化

### 日本特殊陶業のリスクとチャンス

自動車関連の売上高が約85%、海外売上高も約80%という事業構造の当社に必要なのは、時代の流れや市場の変化に伴うリスクとチャンスを見極め、迅速に対応していく力です。大きな組織の中ですべての従業員が同じ考え方を持つことは難しいのですが、現状に危機感を抱き、率先して改革に挑む人材が2〜3割いれば会社は良い方向に進むものです。なかなか結果が出ない場合でも、あきらめずに結果が出るまで「やり抜く姿勢」を私は重視しています。当社では、リスクとチャンスを次のように捉え、リスクに対応し、チャンスを逃さず躍進していきたいと考えています。

#### 1. リスクへの対応

内燃機関を伴わない次世代自動車のさらなる普及を見据え、燃料電池自動車の安全確保に貢献する水素漏れ検知センサを開発・製品化しています。電気自動車に対しては、現時点で具体的な製品をお伝えできませんが、自動運転等で使用される部品やLEDヘッドライトの普及に伴い、当社セラミックパッケージの提供が考えられます。また、カーシェアリングの浸透が進むと自動車そのものの台数減少も予想されるため、環境・エネルギーや医療など、

新たな領域でのビジネス創出を積極的に推進しています。当社収益に大きな影響を与える為替の変動に関しては、海外生産比率の長期的な拡大や外貨建ての部品調達など、リスクヘッジをおこなっています。

#### 2. 躍進のチャンス

先進国に続き、新興国においても排出ガス規制が年々強化されています。当社では、排ガス浄化システムを有効に機能させる酸素センサ、より精密な理論空燃比制御が可能な全領域空燃比センサ、厳しいNOx規制に対応するNOxセンサといった高付加価値製品の拡販に取り組むとともに、排気ガスに含まれる粒子物質を検知するPMセンサの開発も進めています。燃費向上のため小型軽量化が進むエンジンでは、プラグの絶縁体部分に高度な素材開発力が不可欠であり、長年セラミックスの研究をおこなってきた当社、とりわけ、素材から組立まで一貫して当社グループにて生産できる点には大きなアドバンテージがあります。また、世界NO.1シェアのスパークプラグに関してはトップメーカーとして補修用部品の供給責任があり、アフターマーケットでのニーズもチャンスの一つと捉えています。

## 日本特殊陶業らしさの継承へ

### 日特ウェイと共通価値観

当社は1936年に誕生しましたが、1876年に森村市左衛門らが起こした森村組にそのルーツがあります。2016年に80周年の節目を迎え、改めてこれまでの経緯と原点に立ち返り「変えてはいけぬもの」と「変えなければいけないもの」を見つめ直すプロジェクトを発足させました。森村グループとして受け継いできた「良品主義」「総員参加」の理念を内包するフィロソフィーを集約し、日本特殊陶業のあるべき姿として明文化したものが、「日特ウェイ」です。今後はこれを翻訳し、グローバルネットワークのもとで活躍する約15,000人の従業員への理解促進と意識の共有化を図っていきます。その中に、共通価値観として、次の4つがあります。

- 「至誠信実」～誠意をもって、最善を尽くす。  
一人ひとりが「至誠信実」を体現し続けることにより、信用と信頼は築かれ、その地道な積み重ねが、当社の財産となります。
- 「独立自営」～自らの力を信じ、自ら進んで動く。  
変化を待つのではなく、自ら動き、可能性を広げる。自発性が人を成長させ、組織の進化を支え、未来をひらく力になります。
- 「四海兄弟」～世界の人々と力を合わせ、違いを活かし合う。  
世界の仲間と力を合わせ、異なる個性と能力を活かし合うことで、新たな価値を創造し、提供していくことができます。



- 「素志貫徹」～譲れない志を持ち、最後までやり抜く。  
自分にとって、譲れない志とは何か。どんな使命感を持ち、何を果たすのか。一人ひとりの素志と挑戦が、会社の成長と進化を支えます。  
かつて私が、「これぞ日特ウェイの共通価値観だ」と感じたエピソードがあります。新技術の開発にあたって協業先を検討されていたお客さまが、当社をパートナーに選んでくださった時のことです。業界屈指の技術力を誇る競合各社が候補として並ぶ中、なぜ当社だったのか、理由を伺ったところ、「誰もが誠意を持って仕事に取り組んでいることが決め手となった」とのお答えに、妙に納得したものです。  
当社はこれまで、世界中の自動車メーカーのエンジンにマッチングする技術の追求によって成長を遂げてきました。お客さまのご要望にひたすら耳を傾け、不具合があればしっかり対応し、試行錯誤をしながら我々にできることをとにかく一生懸命やり続けてきた。それはまさに「日特ウェイの共通価値観」に通じる当社の強みであると考えます。

## ステークホルダーの皆さまへ

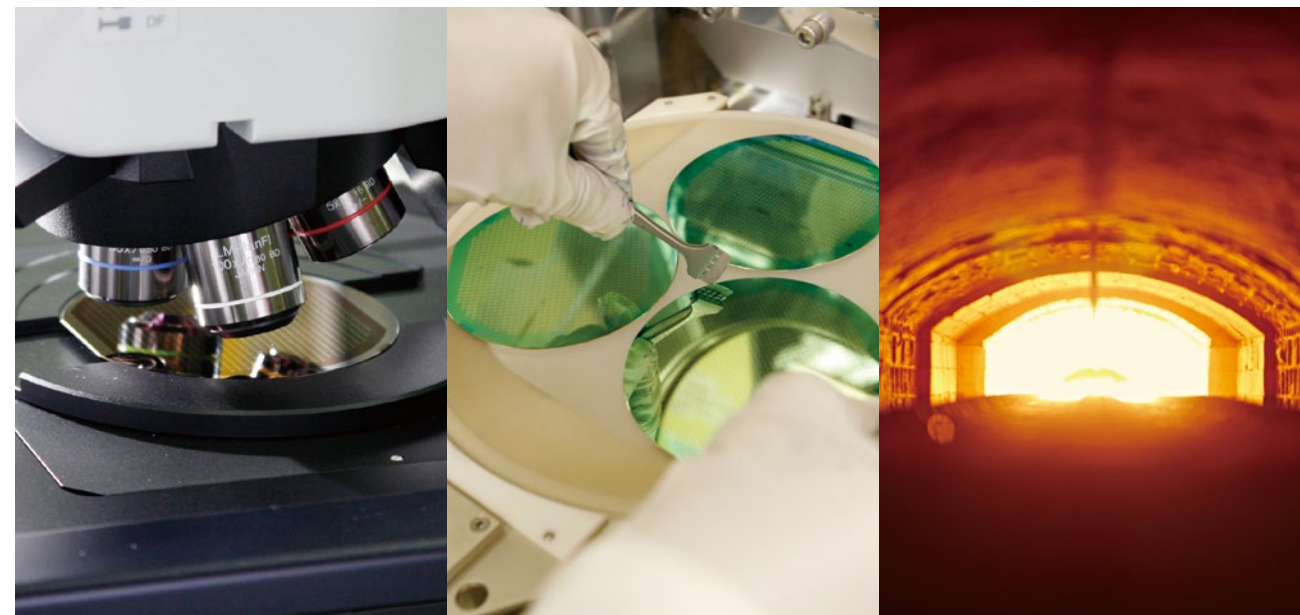
### 「真の価値」をお届けするために

日ごろより日本特殊陶業グループをご支援いただき、ありがとうございます。

2021年3月期に売上高5,200億円、営業利益1,000億円という目標の達成に向け、当社の持つ技術や強みを最大限に引き出し経営することが私の責務であると考えています。さらに「日本特殊陶業とはどのような価値を提供する会社なのか」を明確に打ち出し、ステークホルダーの皆さまにご判断・ご納得いただくことが重要であると考えており、それを総じて「真価＝真の価値」と表現しています。

また、当社は2016年11月に国連グローバルコンパクトに署名しました。今後、社会のよき一員として、10原則を支持し、「持続可能な開発目標(SDGs)」の達成に向けて、持続可能な社会づくりに貢献していきます。

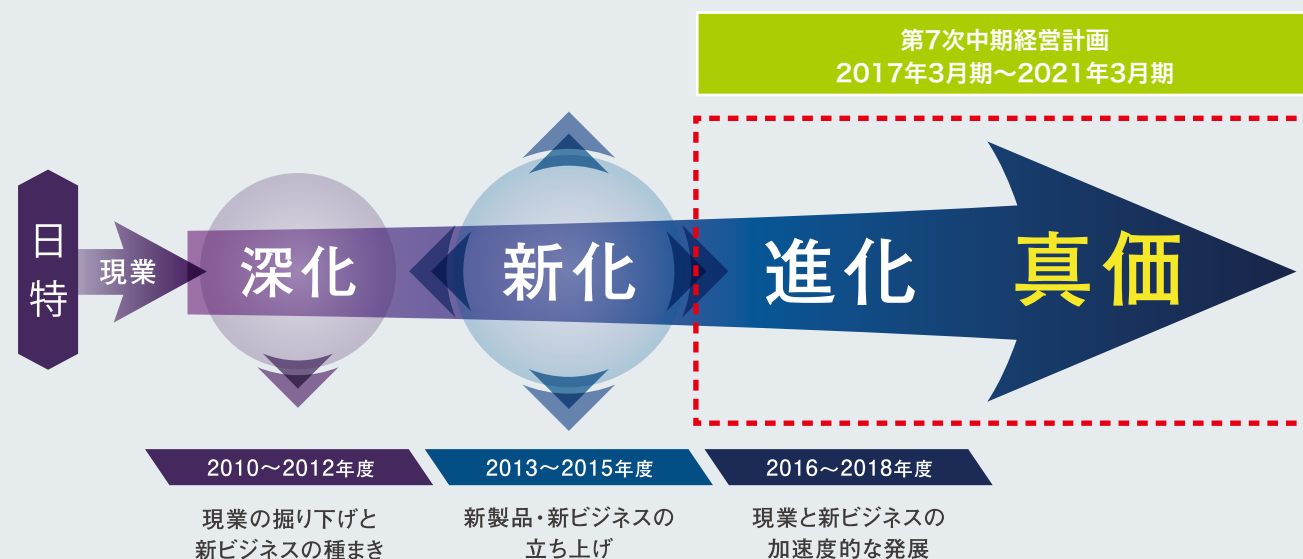
90周年、100周年を見据える中、日本特殊陶業グループの結束力を高め、「世の中になくはならない存在」としてさらなる貢献と飛躍を果たし、「真価」をお届けできるよう、皆さまのより一層のご理解とご支援をお願い申し上げます。





## Our Strategy

# 中期経営計画の振り返り



### “真の価値”を追求することこそが日特の存在意義

日本特殊陶業グループは、2010年に長期経営計画『日特進化論』を策定しました。

そこでは、2021年3月期のありたい姿として「ものづくり企業」「高収益率企業」「発展的企業」「人“財”企業」であることを掲げました。

その実現のためのプロセスとして、3年ごとに「深化」「新化」「進化」の3つのステップを着実にレベルアップしていき、最終的にすべてのステークホルダーに対して、“真価(真の価値)”をお届けできる企業になることを目指しています。

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

### 第7次中期経営計画の基本骨子

#### 既存事業のさらなる強化

- 中国・インドを中心に、新興国市場でのシェア拡大
- 環境規制対応製品の強化
- Wells社を活用した、自動車関連商品の拡充
- セラミックパッケージ事業の再生
- NTKセラテック社を活用した半導体製造装置部品の拡大

#### 新規事業の創出

- 次世代自動車、非内燃機関向けの新規製品立ち上げ
- 環境・エネルギー・医療分野の事業化の実現

#### 強固な経営基盤の構築

- グローバルな全社最適視点での、スピード経営の実行
- フェアな処遇による、グローバルでの人材活用
- 責任と権限の明確化、および横串での統括管理機能を目指した組織改編

——— 第7次中期経営計画スローガン ———  
**現業と新ビジネスの加速度的な発展**



### セグメント別事業概況

### 自動車関連事業



#### 事業概要

ガソリンと空気の混合気に電氣的に点火し、「ライター」の役目をする装置であるスパークプラグ、ガソリン車やディーゼル車の排ガス浄化に大きく貢献する各種車載用センサ、ディーゼルエンジンの自己着火を補助するグロープラグなど、内燃機関向け部品を中心とした製品ラインアップで、世界のモータリゼーションを支えています。また、水素社会の安全を守る「水素漏れ検知センサ」など、次世代自動車向けの製品の開発・販売も進めています。

グローバルでの自動車生産台数の伸びは鈍化する見通しを持っているものの、プラグ・センサともに、当社販売は数量の増加を見込んでおり増収を計画していますが、為替レートを鑑み、営業利益では若干の減少となります。

#### 中期の取り組み

電気自動車や燃料電池自動車などの次世代自動車の販売台数は今後も増加していくと予想されています(P20参照)。

一方で、新興国を中心に、中期的にはプラグ・センサの需要は増加傾向にあることと、内燃機関のさらなる燃費向上や環境規制対応が求められており、高付加価値製品の素材からの開発力を有する当社の果たす役割は、引き続き増していきます。当社は着実に利益を確保し、利益の最大化を目指します。

プラグ事業については、2021年3月期にプラグ10億個の販売を目指し、競争力のさらなる向上を目指します。先進国だけではなく、新興国でも環境規制の強化が広がりがつつあり(P20参照)、センサ事業については、新興国向けビジネスの強化、さらに技術優位性確立への注力によって、事業拡大を推進します。

#### 2017年3月期の振り返りと2018年3月期の予想

中国を中心とする好調な新興国市場の新車販売を受け、当社販売も堅調に推移しました。また、補修用製品の販売も、中国市場およびASEAN地域での好調な販売を受け堅調に推移しました。北米については自動車販売台数の伸びは鈍化したものの、補修用製品の販売が堅調に推移しました。しかしながら、為替相場において、前年度に比べ円高に振れていることから、売上高および営業利益の減少要因となっています。この結果、当事業の売上高は3,181億49百万円(前連結会計年度比1.5%減)、営業利益は579億88百万円(前連結会計年度比18.5%減)となりました。

2018年3月期については、売上高は、前期比2.8%増の3,271億円、営業利益は0.9%減の574億円を予定しています。





## 北米市場における自動車補修市場戦略について

2015年7月に、米国の自動車部品のリーディングカンパニーの一つである UCI HoldingsからWells社事業の全株式を取得し、補修市場において、当社製品とWells社製品の拡販を目指してきました。

しかしながら外部環境の変化によって取引規模が急激に減少し、収益面で厳しい状況となったため、2017年3月期の連結決算において、約202億円の減損損失を計上することとなりました。

これに対して、しかるべき改善をすることで補修市場戦略の再構築を進めます。

### 販売機能の移管

Wells社が持っていた販売機能は米国特殊陶業およびカナダNGKに移管し、Wells社においてはグローバル補修市場向

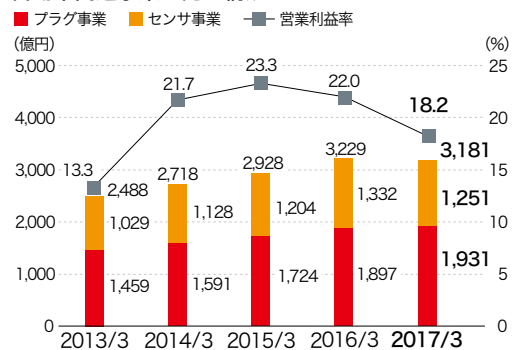
け製品の開発・製造機能に特化することで、品質の向上と業務のスピード化を進めていきます。

### Wells社メキシコ工場の活用

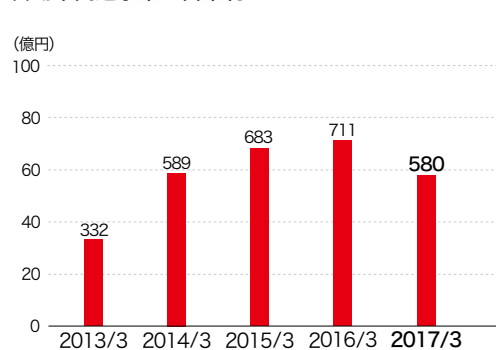
メキシコのレイノサにあるWells社の工場を当社グループで活用し、コストメリットを活かしながら取り扱い製品の幅を広げます。生産する製品については、需要を踏まえ、現在精査しています。

これらを推進するため、外部から新しい経営者を招くとともに、販売・生産ともに組織体制を新たにしました。当社グループのグローバル販売網を活用して、Wells社製品の拡販のため、鋭意取り組んでまいります。

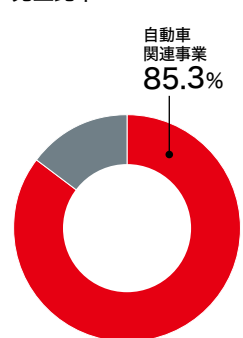
### 自動車関連事業の売上構成



### 自動車関連事業の営業利益



### 自動車関連事業の売上比率



## セグメント別事業概況

## 半導体関連事業

### 事業概要

当社の「セラミックス積層技術」を活かした半導体パッケージや基板は、通信機器やスマートデバイス、医療やカメラなどさまざまな場所で活躍しています。

### 2017年3月期の振り返りと2018年3月期の予想

当事業は、水晶・SAWフィルター用パッケージの数量が大きく減少、さらに円高の為替影響もあり、売上高自体は伸び悩みました。

しかし、2016年7月より収益責任を負う事業子会社を設立して生産拠点を見直し、収益管理のマトリックスを構築し、生産性を向上させたこと、製品の選択と集中による原価低減に努め、前連結会計年度比で赤字幅を縮小しました。

この結果、当事業の売上高は194億49百万円（前連結会計年度比18.4%減）、営業損失は48億42百万円（前連結会計年度は71億16百万円の営業損失）となりました。

2018年3月期の売上高は、前期比13.7%減の167億円、営業利益では、マイナス41億円を計画しております。

売上は、水晶フィルターパッケージからの撤退を2018年3月末までに計画通り完了させることに加え、「製品の選択と集中」をさらに推し進めることにより減収を計画しています。営業利益は、人員削減含めた合理化は引き続き計画通り進めていきますが、

円高と生産拠点の集約による移管費用など、赤字の縮小幅は緩やかなものを計画しています。

### 中期の取り組み

2017年3月期より、セラミックパッケージ事業の再生に向けて、さまざまな取り組みを行ってきました。①独立事業子会社化、②外部経営人材の招へい、③製品の「選択と集中」、④生産拠点の見直しという4つの基本方針に従い、次の取り組みを行ってきました。引き続き、黒字化へ向け、収益改善をさらに進めます。

### 企業文化の改革

- 従業員のマインドチェンジ・経営体制のスピードアップ
- マトリックス管理による責任の明確化（ビジネスユニット体制）

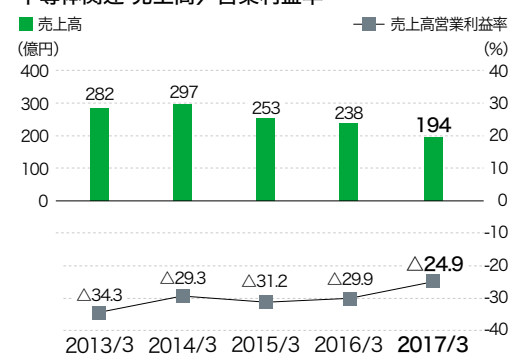
### 収益体制の改善

- 生産拠点の集約による固定費削減（4工場→3工場体制、工程フローの整流化）
- 高付加価値製品へのリソース集中（人員の適正配置）

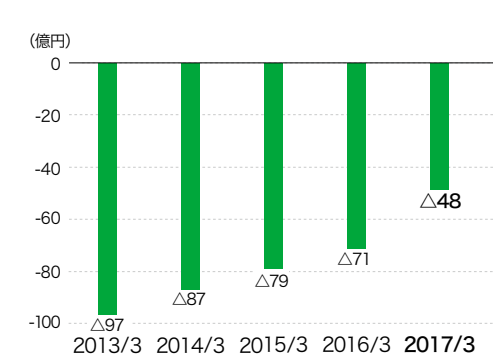
### 製品の選択と集中

- コモディティ製品からの撤退
- 技術優位性のある製品の適正価格の確保

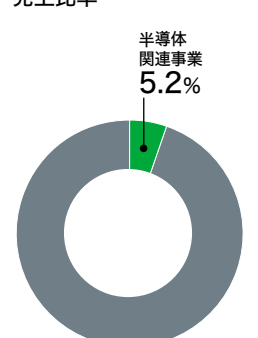
### 半導体関連 売上高／営業利益率



### 半導体関連事業の営業利益



### 半導体関連事業の売上比率







## セグメント別事業概況 | セラミック関連事業



### 事業概要

機械工具事業では、自動車をはじめ産業用、航空機用などの部品加工に用いられる機械工具を製造しています。セラミックスを用いたものだけではなく、新素材を開発し、幅広い製品ラインアップで世界の産業を支えています。産業用セラミック事業では、半導体製造装置用部品や、ベアリングボールなど、産業全般に対して、セラミックスの特性を活かした製品を提供しています。その他、骨補填材などを扱うメディカル事業や燃料電池事業など、新規事業として育成を続けています。

### 2017年3月期の振り返りと2018年3月期の予想

セラミック関連事業は、工作機械向けおよび産業機器向けの出荷は堅調に推移したものの、前連結会計年度比で為替が円高に動いたことに加え、設備投資の増加による減価償却費負担の増加が収益を押し下げました。この結果、当事業の売

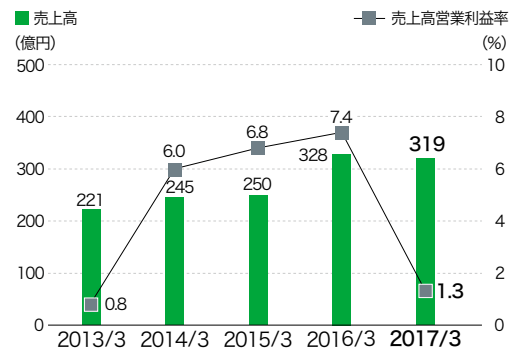
上高は318億55百万円（前連結会計年度比2.9%減）、営業利益は4億円（前連結会計年度比83.4%減）となりました。

産業用セラミック事業は、半導体製造装置の需要増加に伴い、当社の静電チャックも採用数が大幅に増加し、売上増に寄与しましたが、こちらも為替の影響を受けて、前期比減収となりました。

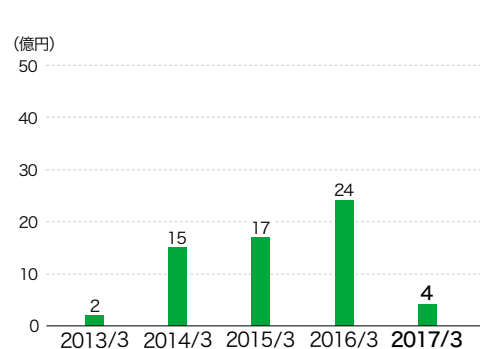
2018年3月期の売上高は、前期比16.9%増の372億円、営業利益は4千万円を予定しています。

産業用セラミック事業では、引き続き半導体製造装置の市況が好調の見通しで、売上高は増収を計画しています。営業利益では、円高の見込みに加え、2018年3月期も設備投資を計画していることから、減価償却費等の影響で前期比で減益となります。

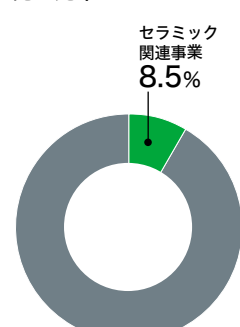
セラミック関連 売上高／営業利益率



セラミック関連事業の営業利益



セラミック関連事業の売上比率



## 新規事業の取り組みについて

### 1. 燃料電池事業

#### 小牧工場で実証機稼働

当社は、コア技術の「セラミックス成形・印刷・焼成」技術を活用し、固体酸化物形燃料電池 (SOFC※1) の開発に取り組んでいます。「平板形SOFC」と「円筒形SOFC※2」の2種類です。

2017年4月、小牧工場内に「円筒形SOFC」とマイクロガスタービン (MGT) を組み合わせた「加圧型複合発電システム (MHPS製)」を設置し、実証運転※3を開始しました。

### 2. 医療事業の強化

#### 北海道大学との人工軟骨研究について

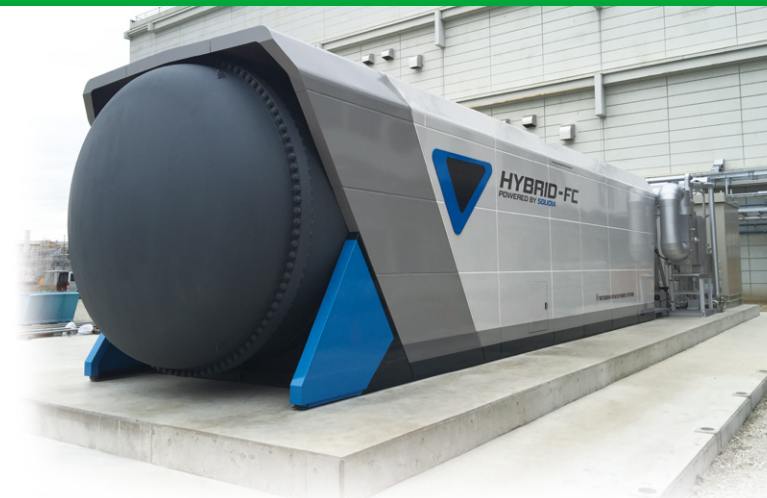
北海道大学では、近年、高齢化に伴い増加している軟骨疾患に対し、患者さまのQOL (Quality of Life) 向上のための新しい治療材料、治療方法の提供を目的とし、ダブルネットワークゲル (以下、DNゲル) の人工軟骨材料としての実用化を推進しています。

一方、日本特殊陶業では、ニューセラミックスを素材とした高い信頼性・耐久性を有する製品開発に強みを持っています。北海道大学と日本特殊陶業は、両者の強みを活かしながら協創することで、現代社会が有する高齢化、特に難治療性である軟骨疾患の患者さまのQOL向上に貢献するため、この高靱性ゲル軟骨応用部門を設置し、共同研究を推進することにしました。

#### 産総研との連携研究ラボについて

当社と国立研究開発法人 産業技術総合研究所 (以下、産総研) は、産総研 材料・化学領域内に「日本特殊陶業-産総研 ヘルスケア・マテリアル連携研究ラボ」を設立しました。

この連携研究ラボは、企業に、より密着した加速的・集中的研究開発推進のために産総研が取り組んでいる連携研究室制度を活用したもので、産総研の中部センターを拠点とし、中部地区で初めての設置となります。また、ニューセラミックスやその応用商品を製造・販売する企業の名称を冠する初の連携研究ラボでもあります。

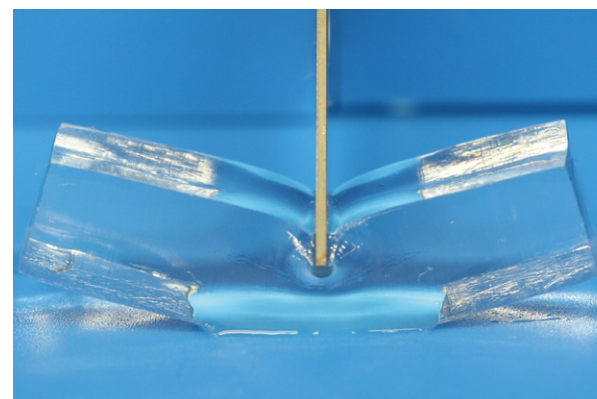


小牧工場に設置された加圧式複合発電システム

本システムには当社製SOFCセルスタックも搭載しています。

このような実証を通して、エネルギー・環境問題の改善に向け、SOFCの実用化をさらに前進させ、その普及に貢献していきます。

※1 SOFC…空気中の酸素 (O<sub>2</sub>)、都市ガスから作った水素 (H<sub>2</sub>) や一酸化炭素 (CO) を利用し発電します。  
※2 三菱日立パワーシステムズ株式会社 (文中、MHPSと表記) と業務提携しております。  
※3 本実証試験は、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構の助成事業です。



高い靱性を持つDNゲル

#### 日本特殊陶業-産総研 ヘルスケア・マテリアル連携研究ラボ

日本特殊陶業  
○人工骨などの製品化・販売実績がある  
○医療分野が新規事業重点領域の一つ

産総研  
○医療材料をはじめとする材料開発に高いポテンシャルを持つ

#### 連携研究ラボ

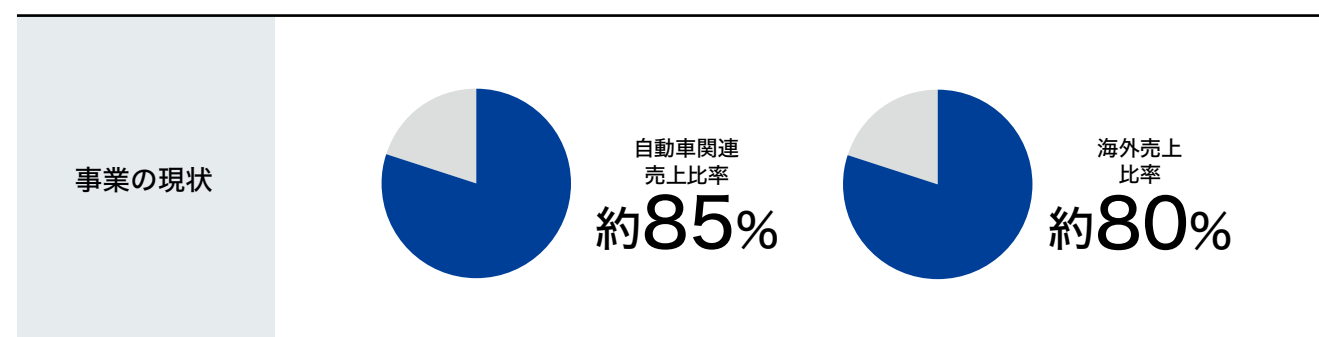
○革新的なヘルスケア製品の実現



# Risks and opportunities

## リスクと機会

短期・中期・長期で見た場合の当社の主要リスクと機会



	短期	中期	長期
事業リスク			1.内燃機関の減少
		2.グローバルへの対応	
		3.カーシェアリングの普及	
		4.素材・金属価格の高騰	
事業機会	1.環境規制の強化	2.新興国での需要拡大	
	3.エンジンダウンサイジング化による素材開発力のアドバンテージ		
		4.技術革新に伴う開発競争激化	
ESGリスク & 機会	E	●環境問題 ●エネルギー不足	●資源不足
	S	●日本国内の少子高齢化 ●労働力不足	●新興国の人口増大、経済発展 ●都市化の進展
	G	●経営の透明性 ●リスクマネジメント体制の強化	●ダイバーシティの推進

### リスク 1 内燃機関の減少

当社の自動車関連ビジネスの主力製品であるプラグ・センサなどは内燃機関向けの部品であり、電気自動車や燃料電池自動車といった次世代自動車の開発・普及が進み、内燃機関を有する自動車の将来的な減少が懸念されています。一方で、新興国でのガソリン車需要（機会②）は増加傾向にあり、また、環境規制の強化（機会①）が今後も進むことが予測されており、今後もプラグ・センサの需要は増加することが想定されています。こうした状況において、製品の高

### リスク 2 グローバルへの対応

当社グループは、売上の約80%を海外市場が占めますが、コアとなるセラミック部品は主に国内で製造しています。これは、技術流失を防ぐことと、設備投資の負担が大きいセラミックス焼成部分を安定した日本で生産することで、リスクを回避していますが、一方、原材料は海外からの調達も多く、また、世界各地で生産・組立・販売をおこなっているため、為替をはじめ各国の政治情勢や経済動向の影響を受

付加価値化が進んでおり、素材開発力を有する当社が、さらなる事業の強化を図ることで一層の収益性の拡大が見込めると考えています。また次世代自動車に用いられる水素漏れ検知センサなど、電気自動車、燃料電池自動車向けの製品開発にも着手しています。未来を見据え、新規事業への投資を続けることで、新たな経営の柱を生み出し、自動車関連部品が売上の8割を占める現在の収益構造の改善に積極に取り組みます。

けます。為替変動による業績への影響は、生産面のみならず、販売も含めて受けます。

グローバルに展開することで生じる為替変動など影響を軽減するため、当社グループでは、製品の海外生産比率・組立比率の向上、さらにアジア地域を中心とした製造体制の強化など、グローバルでの最適化を図ることで、リスクヘッジを行います。

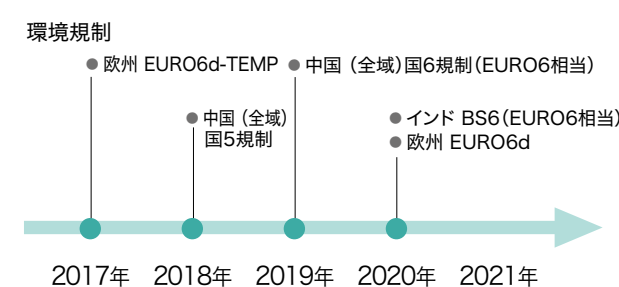
### 機会 1 環境規制の強化

欧州では、2017年に「Euro6d-TEMP」という規制が始まるなど、環境規制、特に、排ガスに関する規制が強化されています。こうした環境規制において、プラグやセンサといった当社の製品は、燃費向上、排ガス規制の対応に直結します。特に、センサは、規制が厳しくなるとともに、より性能が高い高付加価値品の需要が高まります。さらなる環境規制に対応するために、排気ガスに含まれる物質を検知する「PMセンサ」など、新たな製品開発も着手しており、センサを中心に当社製品の需要はますます高まっていくと想定しています。

### 機会 2 新興国での需要拡大

中国やインドを中心とした新興国では、今後もガソリン車の需要が高まると予想されており、当社では新興国市場でのさらなる拡販を進めています。

中国では、すでにハイエンド車のユーザー層へはブランドが認知されており、現在、ミドルエンドを含めたボリュームゾーンへの拡販を強化しています。このため、沿岸部から内陸



部への販路拡大、低価格帯プラグの販売によって、さらなる市場拡大を進めています。また、インドでは、リテーラーや代理店への販売サポートの強化により、NGKブランドの認知度・信頼性の向上を目指します。

さらに、補修市場で販売が見込める現地メーカーの車種を見極め、現地メーカーとのOEMビジネスを進めています。

財務関連ハイライト

11年間財務サマリー

(単位:百万円)												
	2007/3	2008/3	2009/3	2010/3		2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3
売上高	344,891	345,584	292,121	243,914		269,232	284,746	302,798	329,758	347,636	383,272	372,919
営業利益又は営業損失 (△)	52,401	35,039	△5,222	10,683		28,770	24,478	23,754	51,661	62,196	66,284	53,595
経常利益又は経常損失 (△)	53,855	34,938	△7,528	10,758		27,379	23,740	27,674	54,960	67,907	64,483	55,559
親会社に帰属する当期純利益又は当期純損失 (△)	34,072	22,144	△71,669	13,509		23,680	25,524	20,909	32,704	36,753	30,815	25,602
設備投資額	29,271	63,231	24,173	10,977		8,767	14,004	24,012	41,034	36,372	45,339	36,328
減価償却費	18,861	25,474	31,767	18,825		16,646	15,438	12,798	11,567	13,337	16,834	19,601
研究開発費	16,253	17,444	17,575	13,907		15,763	16,036	17,100	19,400	21,337	23,123	23,416
営業キャッシュ・フロー	36,481	37,728	36,603	34,255		35,398	21,079	26,194	54,697	36,593	56,465	49,764
投資キャッシュ・フロー	△22,924	△43,820	△27,153	△17,270		△20,412	△15,850	△15,442	△61,148	△12,865	△82,331	△53,410
フリー・キャッシュ・フロー	△1,125	△25,520	3,820	27,834		30,684	8,507	8,456	3,541	13,995	△25,866	6,335
支払い配当金	5,953	5,917	2,941	2,396		4,791	4,789	4,788	6,093	7,834	9,140	8,942
純資産	288,976	288,299	184,384	207,006		218,159	235,613	268,309	302,793	343,380	341,044	354,710
総資産	413,769	412,150	275,995	331,476		337,318	340,295	366,489	458,148	485,497	526,103	563,801
有利子負債	16,919	37,289	37,042	39,814		36,697	37,399	27,418	57,339	46,153	80,212	99,275

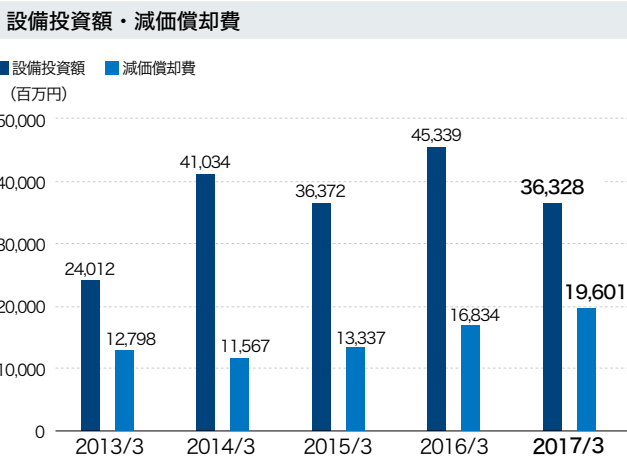
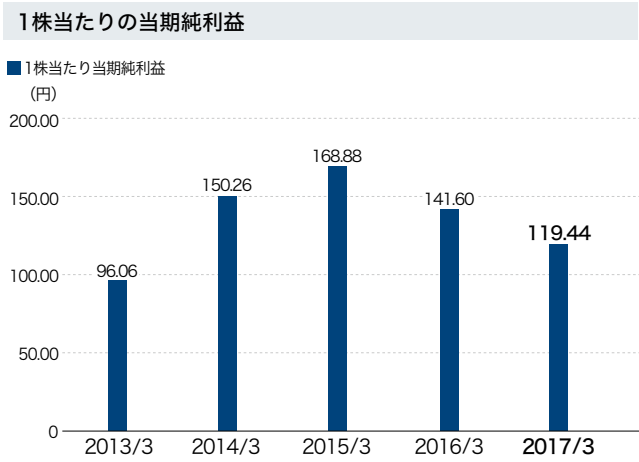
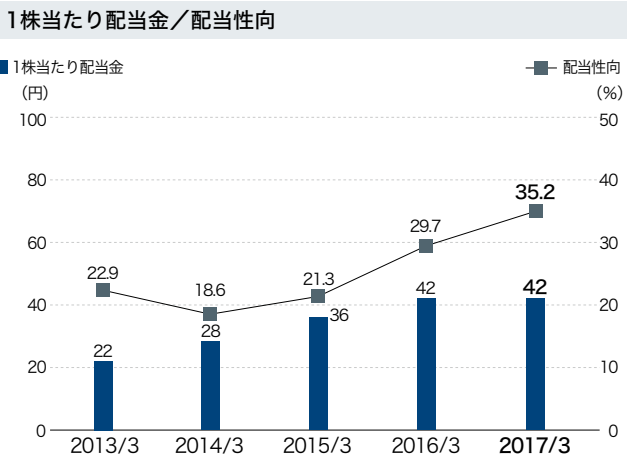
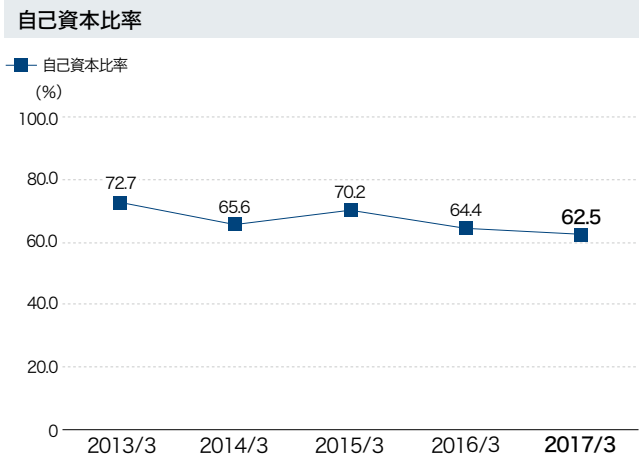
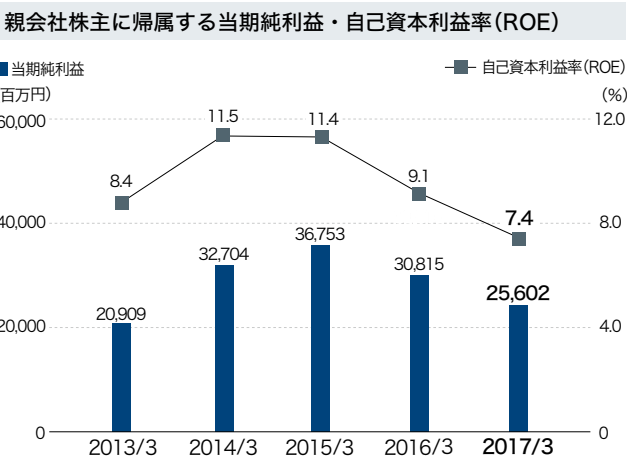
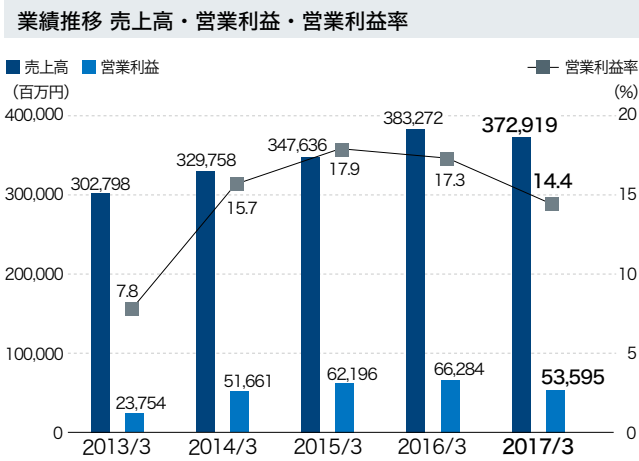
(単位:円)												
1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失 (△)	154.24	100.93	△328.90	62.01		108.71	117.25	96.06	150.26	168.88	141.60	119.44
1株当たり純資産額	1,302.52	1,312.72	838.11	942.41		994.36	1,075.24	1,223.41	1,381.38	1,566.80	1,557.16	1,660.06
1株あたり配当金	27.00	27.00	13.50	11.00		22.00	22.00	22.00	28.00	36.00	42.00	42.00

営業利益率 (%)	15.2	10.1	△1.8	4.4		10.7	8.6	7.8	15.7	17.9	17.3	14.4
当期純利益率 (%)	9.9	6.4	△24.5	5.5		8.8	9.0	6.9	9.9	10.6	8.0	6.9
売上高総利益率 (%)	27.9	24.1	13.8	21.0		27.4	25.1	24.2	32.6	35.8	35.6	33.0
自己資本利益率 (ROE) (%)	12.5	7.7	△30.6	7.0		11.2	11.3	8.4	11.5	11.4	9.1	7.4
総資産当期純利益率 (ROA) (%)	8.5	5.4	△20.8	4.4		7.1	7.5	5.9	7.9	7.8	6.1	4.7
投下資本利益率 (ROIC) (%)	11.4	7.3	△3.1	6.1		10.3	10.9	6.4	10.5	10.8	11.6	9.1
自己資本比率 (%)	69.4	69.4	66.2	61.9		64.2	68.8	72.7	65.6	70.2	64.4	62.5
総資産回転率 (回)	0.9	0.8	0.8	0.8		0.8	0.8	0.9	0.8	0.7	0.8	0.7
配当性向 (%)	17.5	26.8	-	17.7		20.2	18.8	22.9	18.6	21.3	29.7	35.2

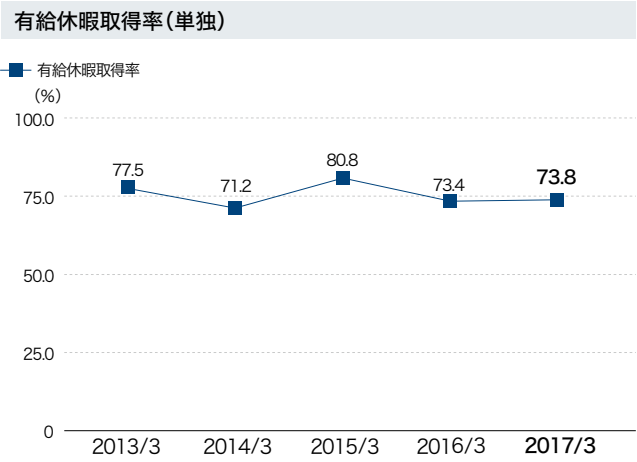
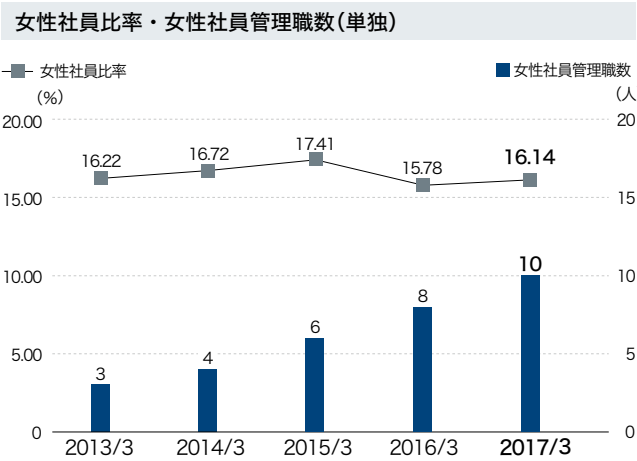
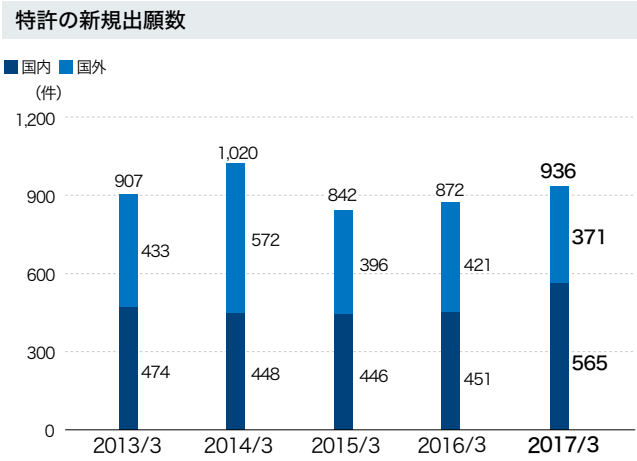


# 財務関連ハイライト

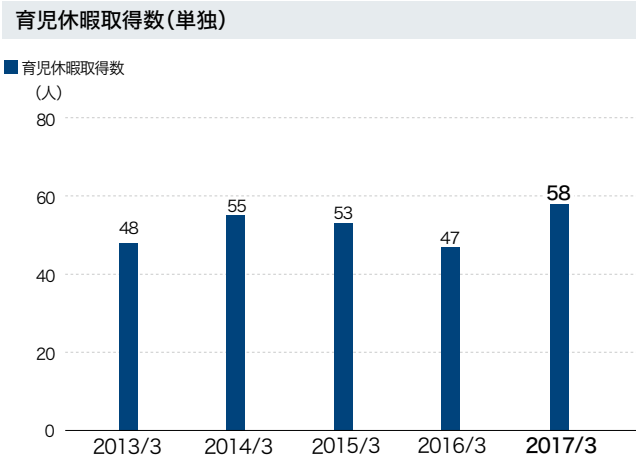
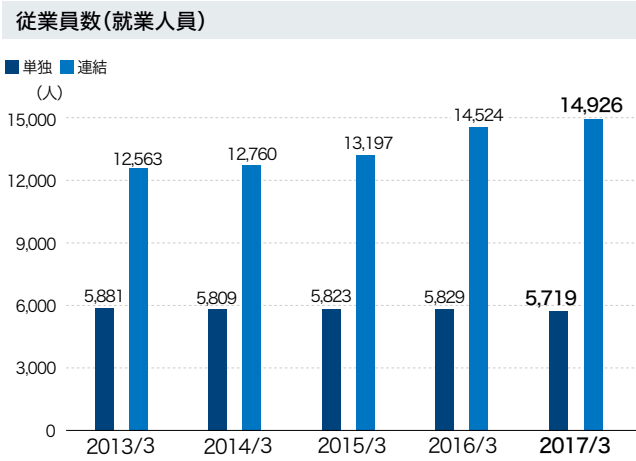
## 業績推移



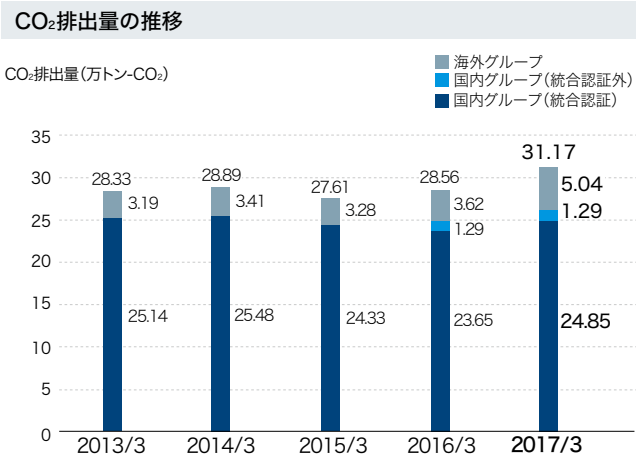
# 非財務関連ハイライト



## 従業員関連データ



## 環境関連データ



# 役員のご紹介 (2017年6月29日現在)

## 取締役



代表取締役会長兼社長 社長執行役員  
**尾堂 真一**

1977年4月 当社入社  
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 当社代表取締役取締役社長  
2012年4月 当社社長執行役員（現在に至る）  
2016年4月 当社代表取締役会長兼社長（現在に至る）



代表取締役副会長  
**柴垣 信二**

1977年4月 当社入社  
2003年10月 当社経理部長  
2007年4月 米国ホールディング株式会社社長  
2007年6月 当社取締役  
2010年6月 当社常務取締役  
2011年6月 当社専務取締役  
2012年4月 当社取締役 専務執行役員  
2013年4月 当社取締役 副社長執行役員  
2013年6月 当社代表取締役取締役副社長 副社長執行役員  
2016年4月 当社代表取締役副会長（現在に至る）



代表取締役副社長 副社長執行役員  
**大川 哲平**

1981年4月 当社入社  
2011年2月 当社調達本部調達部長  
2011年6月 当社取締役  
2012年4月 当社取締役 執行役員  
2012年6月 当社執行役員  
2013年6月 当社取締役 執行役員  
2014年4月 当社取締役 常務執行役員  
2015年4月 当社取締役 専務執行役員  
2016年4月 当社代表取締役副社長 副社長執行役員（現在に至る）



取締役 副社長執行役員  
**河尻 章吾**

1979年4月 当社入社  
2008年6月 当社情報通信関連事業本部 半導体部品事業部副事業部長  
2008年6月 当社取締役  
2011年6月 当社常務取締役  
2012年4月 当社取締役 常務執行役員  
2013年4月 当社取締役 専務執行役員  
2014年4月 当社取締役 副社長執行役員（現在に至る）



取締役 専務執行役員  
**中川 武司**

1979年4月 当社入社  
2007年2月 当社資材部長  
2008年6月 当社取締役  
2011年6月 当社常務取締役  
2012年4月 当社取締役 常務執行役員  
2013年4月 当社取締役 専務執行役員（現在に至る）



取締役 専務執行役員  
**川合 尊**

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



取締役 執行役員  
**加藤 三紀彦**

1985年4月 当社入社  
2012年2月 当社経営企画部長  
2012年8月 ブラジル特殊陶業有限公司社長  
2015年10月 当社経営企画部長  
2016年4月 当社執行役員  
2017年6月 当社取締役執行役員（現在に至る）



社外取締役  
**大瀧 守彦**

1996年8月 ジョンソン・エンド・ジョンソン 株式会社ビジョンケアカンパニー 代表取締役社長  
株式会社パナソニック取締役副会長  
株式会社パナソニック取締役（現在に至る）  
株式会社パナソニック副会長（現在に至る）



社外取締役  
**安井 金丸**

1981年3月 公認会計士登録  
1999年4月 中央監査法人代表社員  
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 あずさ監査法人（現：有限責任あずさ監査法人）代表社員・専務理事・名古屋事務所長  
2013年7月 安井公認会計士事務所長（現在に至る）  
2014年6月 当社取締役（現在に至る）



社外取締役  
**玉川 恵**

1990年8月 公認会計士登録  
2006年8月 株式会社丸屋本社代表取締役  
2016年3月 株式会社丸屋本社取締役（現在に至る）  
2016年6月 当社取締役（現在に至る）

## 監査役



常勤監査役  
**水野 文夫**

1981年4月 当社入社  
2006年2月 当社情報通信関連事業本部半導体部品事業部第1製造部部长  
2009年6月 当社情報通信関連事業本部 セラミックPKG事業部製造部長  
2011年4月 NTKセラミック株式会社社長  
2011年7月 当社理事  
2013年4月 当社テクニカルセラミックス関連事業本部半導体事業部副事業部長  
2015年6月 当社常勤監査役（現在に至る）



常勤監査役  
**堀田 泰彦**

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



社外監査役  
**増田 健一**

1970年5月 株式会社三菱銀行入行  
1997年6月 株式会社東京三菱銀行取締役  
2001年5月 同行常務取締役  
2001年6月 国際証券株式会社取締役副社長  
2005年6月 国際投信投資顧問株式会社 取締役会長  
2006年6月 同社取締役社長  
2007年10月 同社取締役会長  
2008年6月 戸田建設株式会社社外監査役  
2012年6月 当社監査役（現在に至る）



社外監査役  
**永富 史子**

1981年4月 弁護士登録、  
蜂須賀法律事務所入所  
1989年3月 同所退所  
1989年4月 永富法律事務所開設  
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  
2017年6月 当社監査役（現在に至る）

## 執行役員

常務執行役員  
メディカル事業部担当、  
東京支社長

**奥山 雅彦**

常務執行役員  
産業用セラミック事業部担当、  
株式会社NTKセラテック社長

**鈴木 隆博**

常務執行役員  
米国ホールディング株式会社社長、  
米国特殊陶業株式会社社長

**成田 宜隆**

常務執行役員  
自動車営業本部担当、機械工具事業部担当

**天野 孝三**

執行役員  
製品技術本部担当、燃料電池事業部担当

**石田 昇**

執行役員  
NTKセラミック株式会社社長

**山崎 耕三**

執行役員  
AEC事業部担当

**時岡 伸行**

執行役員  
ファシリティエンジニアリング本部担当、  
品質統括本部担当

**松原 佳弘**

執行役員  
技術開発本部部長

**小島 多喜男**

執行役員  
センサ事業部担当、  
グロー事業部担当

**田中 穰**

執行役員  
マーケティング本部担当、  
事業開発事業部担当

**谷口 雅人**

執行役員  
上海特殊陶業有限公司社長、  
特殊陶業実業（上海）有限公司社長、  
自動車営業本部担当

**松井 徹**

執行役員  
欧州NGKスパークプラグ有限公司社長

**角谷 正樹**

執行役員  
経営管理本部副部長

**磯部 謙二**

執行役員  
SCM本部担当、調達本部部長、  
ブラグ事業部担当

**前田 博之**

執行役員  
ブラジル特殊陶業有限公司社長

**田辺 宏之**



# 日本特殊陶業らしいCSRとは

一般的にCSRは「企業の社会的責任」と訳されますが、当社ではそれを  
【事業を通じてステークホルダーのご期待や要請に応え、ステークホルダーをHappyにする】と分かりやすく伝えています。

## 私たちのCSR

企業理念に基づいて当社グループの経済・環境・社会活動をグローバルな視点で再点検し、社会に説明責任を果たすことで、企業価値の向上、ひいては社会の持続的発展に寄与することを「私たちのCSR」と考えます。

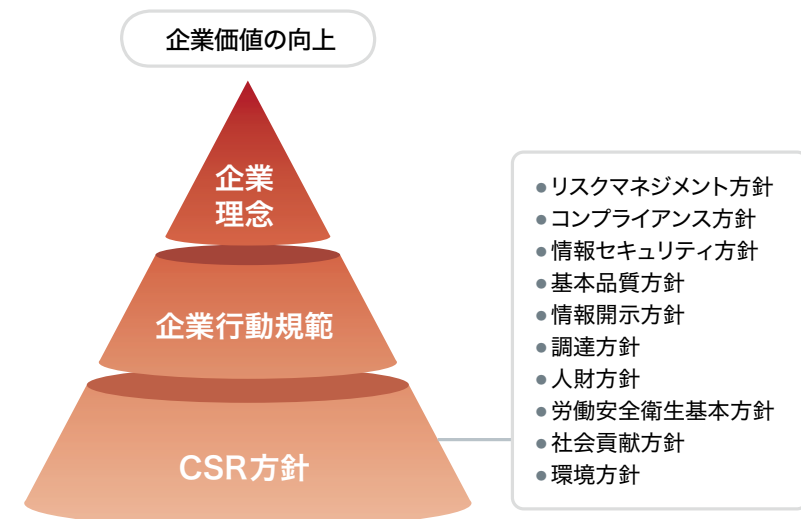
CSRに関する取り組みは幅広くさまざまなものがありますが、

CSRに関する当社グループの行動指針を示すため、2011年4月、CSR方針を制定しました。CSR方針は、コンプライアンス方針など10の方針を総称するものです。このCSR方針に基づき、CSRを多角的に、かつ検証しながら進めていきます。

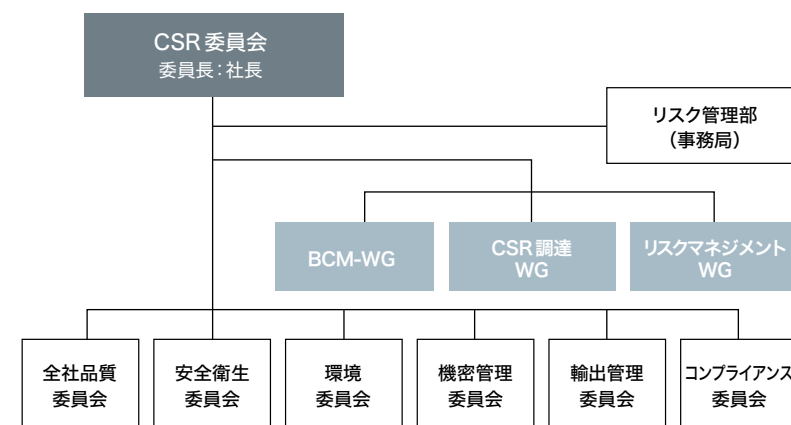
企業理念



CSRの理念・方針の体系



CSR推進体制図



## CSR推進体制

CSR委員会は、CSR方針を実践するために年間の重点課題を決定するほか、各専門委員会、各部署のCSRに関する活動の把握、評価、提言をおこない、全体最適なCSR活動による基盤強化を目指しています。

個別テーマについては、ワーキンググループを適宜立ち上げて協議し、対策立案を進めています。

CSR委員会および各ワーキンググループと各専門委員会が連携を密にすることで、全社一体となった推進体制を整えています。

## 私たちと社会との繋がり

当社は「事業を通じて社会の役に立ちたい」という想いを持って事業活動をしていますが、ここでいう「社会」とは当社に関係がある人々や組織のことで、ステークホルダー（利害関係者）と呼んでいます。


ステークホルダーには、当社へ原材料や設備を納品してい

ただ「お取引先さま」や、当社の製品を購入いただく「お客さま」、そして事業活動に携わる「従業員」がいます。もちろん、当社に出資くださる「株主・投資家の皆さま」、生産・販売拠点のある「地域社会・国際社会」も大切なステークホルダーです。また、環境への配慮も企業として果たすべき責任になります。

## ステークホルダーとの対話

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

のHappyを増やし、当社の企業価値を高められる対話を今後も継続して実施していきます。

株主・投資家との対話	<ul style="list-style-type: none"><li>株主総会：第117回株主総会2017年6月29日開催 ご来場株主数 205名 議決権行使率 82.6%</li><li>機関投資家および証券会社のアナリストとの対話： 2017年3月期実績 面談実施回数 348回</li><li>個人投資家との対話：2017年3月期実績 イベント回数 12回 参加者数 1,148名</li></ul>		株主総会の様子
お客さまとの対話	毎年、各種展示会・イベントに出展し、当社の技術をアピールしています。		
お取引先さまとの対話	当社の置かれた現状と、目指すところをご理解いただくため、主要お取引先さまに向けて、会社方針説明会を毎年開催しています。		
地域社会との対話	世界各地に拠点を設け事業活動をおこなっていることから、現地の文化や慣習を尊重し、地域社会と円滑なコミュニケーションを図ることを大切にしています。		
従業員との対話	安全かつ健全な職場環境を維持し、社員に生き生きと働いてもらうために、経営陣は積極的に現場に足を運び、対話を心がけています。		

## 「国連グローバル・コンパクト」への参加

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

国連グローバル・コンパクトは、世界規模で進行している温暖化、環境問題、格差社会などさまざまな問題を解決するために、1999年当時の国連事務総長であるコフィー・アナン氏が提唱し、2000年7月に国連本部にて正式に創設されたイニシアチブで、企業による自主行動原則です。

当社グループは、持続可能な社会づくりに寄与するため、国連グローバル・コンパクトが掲げる「人権」・「労働」・「環境」・「腐敗防止」の4分野10原則を支持し、「社会の良き一員」として、さまざまな活動を推進していきます。



## ESG投資のための構成銘柄に選定

FTSE Russell<sup>※1</sup>により構築された「FTSE Blossom Japan Index」、および米国MSCI社<sup>※2</sup>が開発した「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」と「MSCI日本株女性活躍指数」の構成銘柄となりました。これらの3指数は、年金積立金管理運用

独立行政法人（GPIF）がESG投資を行う際の指数として選定されています。

※1 FTSE Russell：ロンドン証券取引所の完全子会社であり、投資家向けにインデックス、データ、分析ソリューションを幅広く作成・管理する、世界の大手グローバルインデックスプロバイダー。  
※2 MSCI社：世界中の機関投資家に対して投資意思決定をサポートするさまざまなツールを提供するリーディング企業。



## Our ESG Approach: Governance コーポレートガバナンス

### 基本的な考え方

企業の社会的責任を果たすことで企業価値を高めていくためには、経営の健全性・透明性を確保しつつ公正で効率的な経営システムを構築・維持していくことが、最も重要な経営課題の一つと考えています。当社は、コーポレートガバナンスの充実に努めることで、企業理念の達成に向けた効率的かつ健全な企業活動をおこない、ステークホルダーへの責任を果たしていきます。

### コーポレートガバナンス体制

当社は、独立した客観的な立場から取締役に対し高い監査機能を確保するため、監査役会設置会社を選択しています。経営の意思決定・監督と業務執行については分離をし、執行役員制度を導入しています。2017年3月期は、取締役会を13回開催しました。意思決定に際しては、経営上の最重要事項は取締役会で、それ以外の業務執行上のものについては経営

会議等でおこなうことで、迅速さを担保しています。

外部視点の導入については、現在、3名の社外取締役と2名の社外監査役が選任されており、経営から独立した社外の視点を取り入れることで監督機能を強化し、透明性を確保するよう努めています。

### 内部監査体制

当社では「内部監査室」を独立した部署として設置。当社およびグループ会社の業務監査を通じて検証結果を経営者へ報告するとともに、必要に応じて問題点の改善・是正を提言しています。一方、改善の提言を受けた部署は、改善計画を作成して実行し、内部監査室がその実行状況をモニターしています。財務報告の信頼性を確保するため、金融商品取引法の内部統制報告制度に従い、財務報告に係る内部統制の有効性評価を実施し、統制状況の維持、向上に努めています。

内部監査室は、監査役または会計監査人あるいはその両方と、定期または必要に応じて随時、各々の監査計画と結果について意見交換をおこない、監査の実効性向上に努めています。

### コーポレート・ガバナンスに対する取り組み 年表

2005年	●取締役の任期を2年から1年に変更
2008年	●内部監査室設置 ●退職慰労金制度の廃止
2010年	●CSR委員会設置
2011年	●「CSR方針」制定
2012年	●取締役の員数を25名以内から13名以内へ減員 ●執行役員制度の導入
2013年	●社外取締役の選任
2014年	●社外取締役を2名に増員
2015年	●独立役員選任基準の策定 ●取締役会の実効性評価を開始
2016年	●社外取締役を3名に増員
2017年	●指名・報酬委員会の設置 ●業績連動型株式報酬制度の導入

ESGとは、環境、社会、ガバナンスの頭文字をとったもので、企業の長期的な成長のためには、これらESGの観点が必要だという考えが、世界的に広まっています。そこで、私たちのESGに関する取り組みを紹介します。

### 社外取締役・社外監査役の独立性

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

また、社外取締役および社外監査役全員を独立役員として指定しており、その選任にあたっては、候補者が当社の経営陣および主要株主との間に特別な関係がなく、一般株主との利益相反が生ずるおそれのないよう、証券取引所が定める選任基準とともに当社独自の選任基準を設けています。

### 社外取締役・社外監査役の選任理由

役職	氏名	選任理由	出席状況
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、適切な経営の監督をおこなっていただくことを期待して、社外取締役に選任しています。	当期*開催の取締役会13回のうち、12回に出席しています。
社外取締役	安井 金丸	長年の公認会計士として培われた専門的な知識・経験等を活かして経営に提言いただくことを期待して、社外取締役に選任しています。	当期*開催の取締役会13回のすべてに出席しています。
社外取締役	玉川 恵	当社とは異なる業種での企業経営者として培われた豊富な経験とともに、公認会計士として培われた専門的な知識を有しており、幅広い提言をおこなっていただくことを期待して、社外取締役に選任しています。	2016年6月開催の定時株主総会で新たに選任され、その後、10回すべてに出席しています。
社外監査役	増田 健一	金融機関で取締役を歴任され、財務に関する知識ならびに企業経営者としての豊富な経験及び幅広い見識を活かしていただくことを期待して、社外監査役に選任しています。	当期*開催の取締役会13回のすべてに出席しています。
社外監査役	永富 史子	長年にわたり弁護士として培われた専門的な知識および豊富な経験を活かしていただくことを期待して、社外監査役に選任しています。	2017年6月開催の定時株主総会で新たに選任されました。

※ 当期：2017年3月期

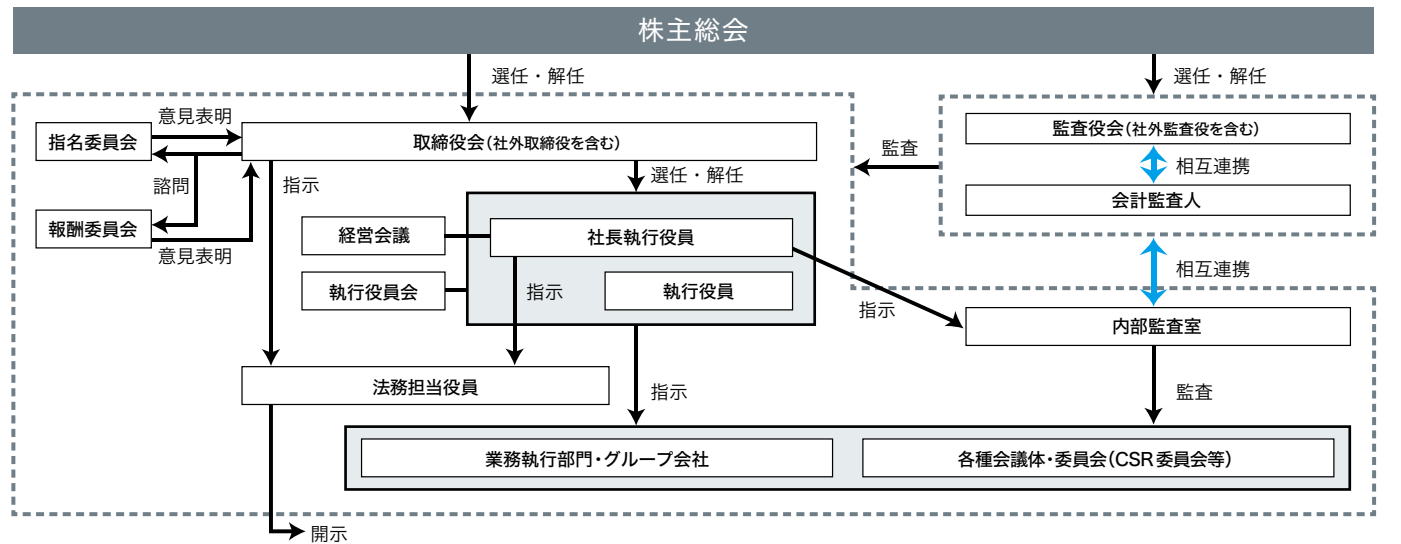
### 役員報酬について

当社は、2017年4月より任意の指名・報酬委員会を設置し、取締役の指名・報酬決定の合理性・透明性を図っています。また、2017年6月より取締役および執行役員を対象に、当社の中長期的な業績の向上と企業価値増大への貢献意識を一層高めることを目的として、業績との連動性と透明性・客観性の高い役員報酬制度である業績連動型株式報酬制度を導入しました。

### 今後の取り組みについて

指名・報酬委員会の設置や業績連動型株式報酬制度など、2017年に入りコーポレート・ガバナンスを充実させるための仕組みを取り入れました。今後、これらの仕組みをうまく機能させることで、より透明性・公正性を高めるとともに、経営のスピードを速め、競争力の強化を図っていきます。また、取締役会の実効性評価についても2015年から取り組みを開始しており、今後も実効性をさらに高め、継続的にコーポレートガバナンスを充実させていきます。

### コーポレート・ガバナンス体制図





# コンプライアンス

## 基本的な考え方

企業も社会の一員であるという基本を忘れず、社会的良識を持って行動するため、従業員のコンプライアンスに対する意識を高めています。

### コンプライアンス方針

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

### 行動指針

- 法令等を遵守することはもとより、社会人としての良識と責任を持って誠実に行動します。
- 高い倫理観と正しい知識を持って自主的に行動することで、問題を未然に防止するよう、全従業員に定期的に教育と啓発をおこないます。
- 万一、問題が発生した場合には、速やかに事態を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。

## コンプライアンスの推進

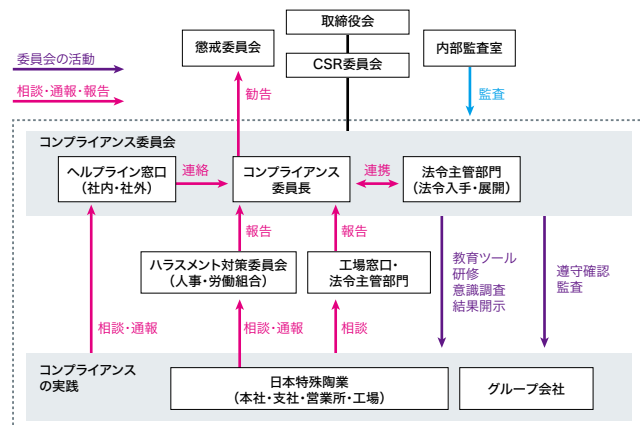
代表取締役を長とし、法令主管部門と各事業部門代表で構成する「コンプライアンス委員会」を3カ月ごとに開催し、重要課題とその対応について監視・是正をおこなっています。また、従業員のコンプライアンス意識を高めるため、階層別セミナーや、『コンプライアンス ガイドブック』『コンプライアンス通信』による職場教育を継続しています。

特に、2014年の競争法（独占禁止法）違反を重く受け止め、再発防止プログラムを実施しています。コンプライアンス担当役員の選任、競争法法務・コンプライアンス対策チームの新設など、再発防止に向けた体制を整えています。

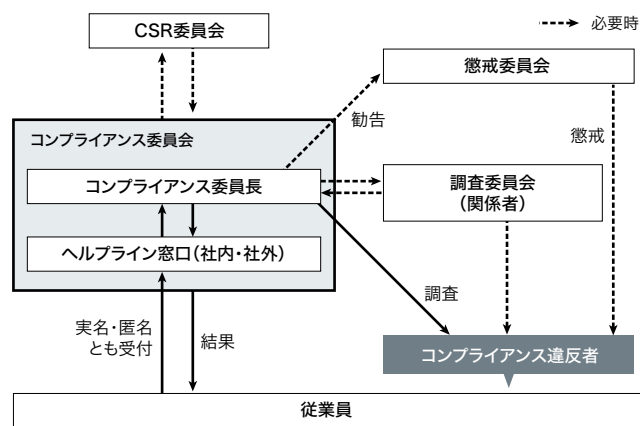
## 企業倫理ヘルプライン

従業員がコンプライアンスに関する相談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・通報もできるようにしています。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。2017年3月期は、グループ会社からの相談も含めて54件の相談・通報がありました。年々件数は増えており、コンプライアンス意識が社内に浸透しています。

### コンプライアンス推進体制



### ヘルプライン通報後の流れ



# リスクマネジメント

## 基本的な考え方

複雑化、多様化する事業環境およびリスクへの対応戦略として、全社的リスクマネジメントの構築・運用を図り、国内外グループとの一体的取り組みを継続的に推進していきます。

### リスクマネジメント方針

私たちは、グループに関わるリスクを網羅的に把握した上で、事業活動に重大な影響を与えるリスクを特定し、これを受容可能なレベルに抑えるために、未然防止・再発防止に必要な対策を施します。また、事業を円滑に復旧・継続し、ステークホルダーの信頼維持に努めます。

### 行動指針

- 人命の安全確保を最優先として行動します。
- 事業継続に影響を及ぼす要因に対し、未然防止に努めます。
- 関係者への影響を最小限に抑えます。
- 事業を速やかに復旧し、商品・サービスを安定供給するよう努めます。
- 再発防止対策をおこないます。

## 情報セキュリティについて

当社はグループ情報セキュリティ規程や機密管理規程を制定し、日特グループならびにお客さまやお取引さまの機密事項の適正な管理に努めており、関係法令の遵守はもちろん、無線LANやモバイル端末等の電子情報機器の利用時においても情報セキュリティ管理に万全の配慮をしています。

## 知的財産について

当社は、既存商品や新規開発品を保護するため、知的財産権を積極的に取得し、その活用に取り組んでいます。また、第三者の権利侵害や契約・法令違反を問われることがないように、開発の初期段階から大量生産の各過程において第三者の知的財産権を調査するとともに、各種契約の知財条項の適否についても確認しています。知的財産の大切さを学ぶ社員教育

万が一の災害に備え、インターネットシステム機構およびデータ交換機構を、災害に強い社外のデータセンターに順次移設。さらにデータセンターへの通信を二重にすることにより、事業継続性を向上させています。

もおこなっており、今後も「ものづくり企業」として進化の基盤のため、グループ全体で知的財産の管理を強化していきます。

補修向け製品であるNGKスパークプラグの模倣品対策としては、これまで中国・中東を中心にそれぞれのグループ会社と法律事務所が連携して活動を進めており、また経済発展が続くASEAN、インド地域での活動を強化しています。

## 大規模地震に対する備え

グループ会社の工場再編の際には、大規模地震発生時の影響を考慮しています。

また、「地震BCPガイドライン」において、大規模地震発生時の初期対応および事業継続対応を定めています。初期対応では、避難や安否報告といった従業員の行動のほか、緊急対

## 腐敗防止の取り組み

2018年3月期はグループ統一優先対応リスクとして「腐敗防止」に取り組んでいます。

『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。また、海外グループ会社においても、現地法の調査、従業員への教育を実施しています。





## Our ESG Approach 社外取締役座談会

玉川 恵

株式会社丸屋本社取締役、  
2016年から当社取締役



大瀧 守彦

株式会社パソナ副会長、  
2013年から当社取締役



安井 金丸

安井公認会計士事務所長、  
2014年から当社取締役

Q1

日本特殊陶業に対してどのような印象をお持ちでしょうか。現在の状況をどう捉えているかも含めて、お聞かせください。

大瀧：典型的な真面目なメーカー、というイメージですね。これは間違いだと思います。また、主力製品であるスパークプラグを80年間つくり続け、売上も利益も高く、市場におけるポジションがずっと変わっていないというのは稀有なことで、そこに日本特殊陶業の強みと課題の両方があると感じています。安井：私も同感です。スパークプラグという圧倒的に市場優位な製品を持っていて、その状況がこれまで80年間変わらなかったわけですが、今後80年間はどうかというわからない。ですから中期経営計画にも「既存事業のさらなる強化」と「新規事業の創出」がテーマとして挙がっていて、前者が強み、後者は課題だと考えています。

玉川：私は就任して1年足らずなのでまだまだ勉強中の身なのですが、やはり第一印象として、一つの製品でこれだけ強固な収益力を維持できている点に率直に驚きました。この強さをどうやって築き上げてきたのだろうと。ただ、モータリゼーションが急速に変化する中で、次の収益の柱づくりに向けてこれまでの蓄えを上手に使っていくべきだと感じています。



大瀧：新しいことに果敢に挑戦を

Q2

さっそく課題を挙げていただきましたが、取締役会ではどのようなアドバイスをされているのでしょうか。

大瀧：私はとにかく新しい製品、新しい事業、新しいサービスに果敢にチャレンジしてほしいということを一生懸命話しているつもりです。日本特殊陶業が実質的なM&Aをおこなったのが2年前。リスクを取ってでもまったく新しいことにチャレンジするという経験が豊富とは言えないように思います。M&Aや業務提携等で自分たちにはない製品や文化を取り入れることで知見が広がりますし、たとえば思ったようにいかなくても、そこには大きな学びがある。トライ・アンド・エラーを繰り返しながら前に進んでいってほしいですし、これからは「スパークプラグの日特」だけではなく、違う視点で存在することを期待しています。

安井：そもそも風通しの良いオープンな企業風土なので、失敗を恐れずチャレンジできる土台はあると思うのですが表立って見えてこなかった。自動車関連事業が順調だったことと、半導体事業が軌道に乗らなかったこともあって、次のステップに踏み出すことへの尻込み感もあったのでしょう。しかし、今はそれも目処がつき環境も整ったので、中期経営計画に掲げられた「新規事業の創出」がどのような形で具現化できるか、ここ数年間の勝負だと思っています。

玉川：風通しの良さは取締役会でも感じます。会長の尾堂さ

Q3

そのコーポレートガバナンス体制について、日本特殊陶業のあるべき姿や、皆さまが担っておられる役割についてお聞かせください。

んがコーポレートガバナンスのことをしっかり考えて役員の役割分担を決めておられますし、大瀧さんや安井さんも非常に闊達に意見を述べられていて、私も不明点ははばかりことなく質問しています。そういう意味では、マネジメント面でも、新しい事業にチャレンジしていく環境が十分に整っていると思います。

大瀧：日本特殊陶業の印象を「真面目なメーカー」と言ったように、コーポレートガバナンスにも真面目に取り組んでいると思います。ただ、危惧するのが「画一性」です。会社の80年の歴史の中でM&Aをおこなったのがつい最近という話にもつながるのですが、同じ土地で同じようなバックグラウンドの人たちと何十年もやってきたので、皆のマインドが同じなんです。ここにも日本特殊陶業の強みと課題があると思います。

我々のような門外漢がいる意味はまさにそこにあるのですが、会社の中でオペレーションをやっている人たちの中に違う色の人材が入ることが大事だと思います。会社の中に多様性が生まれることで、「こういうものだ」と思い込んでいた非効率的な部分が改善されたり、誰も指摘しないまま放置されていた問題があぶり出され、ひいてはコーポレートガバナンスの向上につながっていく。ようやく緒に就いたということではありますが、着実に前進していると感じています。安井：私もコーポレートガバナンスへの取り組みは非常に前向きであるとの印象を持っています。中期経営計画に関しても議論を深めるために役員合宿をおこなうなど、しっかり時間をかけて策定していました。コーポレートガバナンスの中心は「計画」で、それに向かって取締役会が進捗管理、つまりモニタリング機能を発揮することが重要だと思うのですが、四半期ごとに担当役員の執行状況が確認され議論されています。監督機能についても、指名・報酬委員会の設置など機能強化が順次進められています。

玉川：積極的な姿勢や柔軟性を感じる一方で、試行錯誤しながら慎重に進めているという印象もあるのですが、スピード感とい



安井：監督機能強化は順次進行中

う視点ではどう思われますか。安井：確かに、慎重ではありますが。たとえば、指名・報酬委員会は2015年6月、コーポレートガバナンス・コードが適用された際のガバナンス報告書で「設置する予定」と宣言しています。以降、十分な議論を経て当期設置に至っています。ただ、実質的なものにしようとするればそのくらいの期間は必要だったのだと思います。

大瀧：形式的にやるのではなく、慎重かつ着実に進めるというのは、日本特殊陶業の文化。無理に変える必要はないですよ。最終製品にこだわりを持つものづくり企業ならではのと思っています。

Q4

社外取締役に就任されて以降、日本特殊陶業に何か変化を感じられますか。また、今後どのような姿を目指すべきだとお考えでしょうか。

安井：新規分野への投資や企業広報など、尾堂さんがアグレッシブに改革を進めておられるので、ここ数年で随分雰囲気が変わったなと実感します。ただ、大瀧さんが言われたように、まだ画一的だなと感じる部分があるので、今後積極的にM&Aなどをおこなって新規事業にチャレンジしていくことを考えると、共通の価値観を明確にしつつ多様性を積極的に受け入れることが重要だと思います。

大瀧：そうですね。欠陥品をゼロにすることに関しても理念としてはわかりますが、大切なのはあらゆる努力を尽くした上で欠陥が出た時に正しい対応ができる体制をつくること。これまでとは異なる視点を持った誰かが「どこで折り合うのか」を言うためにも、多様性は必要です。変化という点では、「日特ウェイ」が世界に発信されたことも、その一つ。その中で価値観を限定せずに「幅」を認めて、一人ひとりが判断し行動できる会社づくりを目指してほしいですね。「価値観の幅」をつくるのがトップや経営陣の仕事だと思いますし、コーポレートガバナンスの本質ではないかと思います。

玉川：私は変わり始めてからの姿しか知らないのですが、真面目さは強みでもあると思うので、そこは継承しつつ、多様な人材がチャレンジできる環境をしっかりとつくりたいですね。また、私自身、女性活躍や柔軟な働き方などダイバーシティを加速させるような関わり方をしていければと思っています。



玉川：多様な人材の活躍を期待





## Our ESG Approach: Social ダイバーシティ&ワーク・ライフ・バランス

### 基本的な考え方

人材は、最大の経営資源です。従業員の多様性と個性を尊重した人材育成に取り組み、一人ひとりが心身ともに健全な状態で個々の能力を十分に発揮し、成長・活躍することにより、当社グループの持続的成長を推進します。

#### 人財方針

私たちは、従業員は最大の経営資源であると認識し、従業員の多様性・個性を尊重し、心身ともに健やかな人間形成を推進することで、当社グループの発展を目指します。

#### 行動指針

- 雇用および就業における差別、各種ハラスメント、強制労働、児童労働を排除し、人権を尊重します。
- 「良品主義」を伝承する人材を育成・確保します。そのために、学習や成長の機会を提供するなど、従業員のキャリア形成を支援します。
- 多様な個性を有する従業員が、能力を発揮できる人事制度のスムーズなグループ展開を図ります。

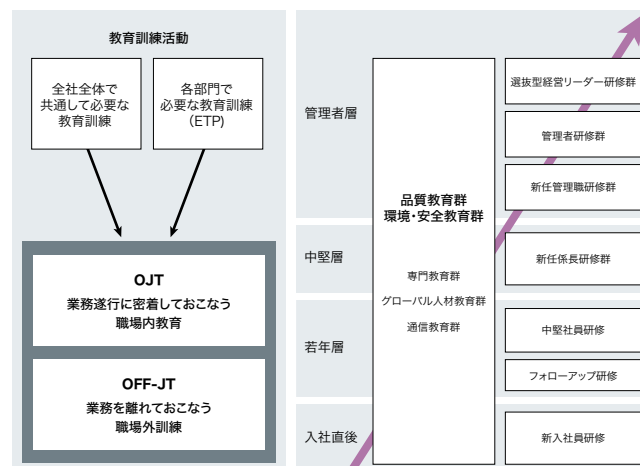
### 人材の育成について

教育・訓練活動では、実際の業務を通して必要な技術や知識を職場で身につけるOJT(On the Job Training)を基本として、職場を離れて新たな技術・知識・スキルを身につけるOFF-JT(Off the Job Training)もおこなっています。

OFF-JTでは、各階層・役割に応じ必要な知識・スキルを身につける階層別研修や、品質教育、環境・安全教育、ものづくり教育、グローバル教育、キャリア支援など幅広い教育プログラムを実施しています。

また、ものづくり力の維持・向上を目的に、適切な時期に必要な知識・技能について教育と訓練を提供する「ものづくり教育訓練場」を設立し、継続して教育をおこなっています。

#### 教育・訓練体系



### ダイバーシティの推進

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従業員の幸福につながると考え、経営の重要戦略の一つとして「ダイバーシティ経営」に取り組んでいます。その第一歩として、女性が活躍できる環境づくりを推進してき

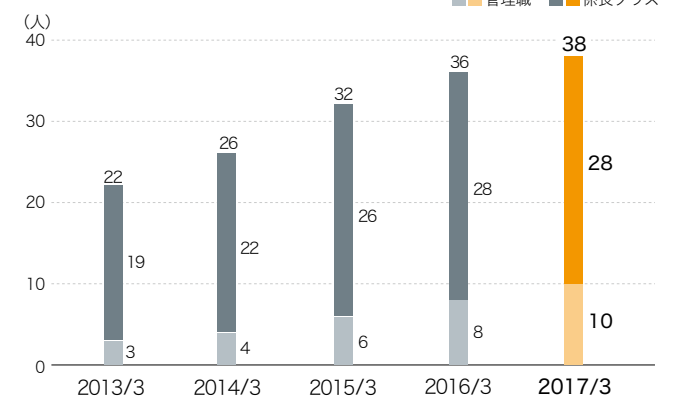
#### 女性活躍推進「DIAMONDプロジェクト」

女性活躍推進を目的に、「風土を変える」「意識を変える」「環境を変える」を行動指針として、2013年から続くプロジェクトです。当社では女性活躍を企業風土改革の推進エンジンと位置付け、管理職層や女性社員自身の意識改革をおこなってきました。

取り組みの具体例として、女性社員と上司のペアが9カ月にわたってワンランク上の業務に挑戦し、上司が達成までのプロセスに助言をおこなうことで社員の成長を応援する研修を実施。その他、すべての部署において「女性活躍アクションプラン」を策定し、育成に関する方針を立て、計画的に活動するなど、女性の活躍を促進しています。

ましたが、近年は女性の活躍推進に留まらず、すべての人がグローバルに活躍することができる環境づくりを目指して、さらにダイバーシティ経営に注力します。

#### 女性役職者数



#### グローバルでの人材登用

2013年から、主要海外グループ会社の人事責任者らによる「グローバル人事会議」を定期的開催し、グローバルでの人材育成に関する課題を、グループ全体でスピーディーに共有・解決してきました。

同年から、外国籍の方の採用にも注力し始め、毎年3名以上の外国籍学生を新卒採用しており、日本への留学生だけではなく、海外で日本語を勉強し、日本での就職を希望する外国籍学生の採用もしています。

また、各海外拠点の若手の人材交流をおこなっており、グローバルネットワークを活用した人材育成が進んでいます。

2016年からは、次世代を担うグローバル経営人材育成を目的として、「グローバル経営人材育成プログラム」を開催。国籍に関係なく人材を採用・登用し、その一人ひとりが活躍できるような機会、環境づくりに着手しています。



女性社員向け社内研修の様子



グローバル人事会議の様子



## ワーク・ライフ・バランス

多様な人材が活躍し、柔軟な働き方ができる環境づくりを推進しています。

### ● 働き方改革の実施

2015年に労働組合と連携した「働き方委員会」を設立し、労働時間削減に精力的に取り組んでいます。22時以降の労働は原則禁止、毎週水曜日は定時退社日とし、実施の徹底・指導などをおこなっています。また、2016年には「働き方改革室」を新設し、間接部門の業務をIT活用によって軽減しており、生産性の向上に取り組んでいます。

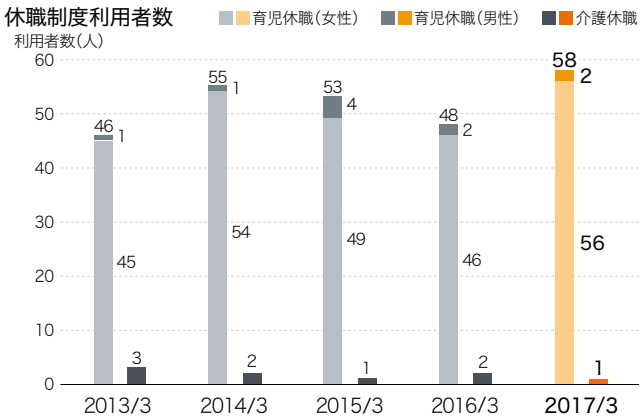
### ● 育児への対応

育児休職者は2014年3月期に50名を超え、男性従業員でも毎年取得者がおり、休職後はほぼ全員が復職しています。

短時間勤務については、2015年3月期に利用期間を小学校3年生まで延長したのに加え、2017年3月期には利用期間中3回まで分割取得できるようにするなど、働きやすい制度を目指して継続的に改善しています。

### ● メンタルヘルス

従業員を対象とし、セルフケアのためのメンタルヘルス研修を実施しています。さらに管理職向けには、メンタル不調者への対応について研修を実施し、組織全体でサポートする体制を構築しています。メンタル不調者に対しては、外部のリワーク施設と連携し、復帰するまでサポートしています。また、対象者の復職率・再発率から研修の効果検証をおこなっています。



労使による定時退社日の見回りを実施

# 労働安全衛生

## 基本的な考え方

労働安全衛生は、従業員にとっては会社生活における最も身近なテーマであり、会社にとっても重要なテーマです。そのため、安全・安心で働きやすい職場をつくるのが会社の責任であると考えています。そこで当社は、災害ゼロで働きやすい職場の形成を目指して2006年にOSHMS(労働安全衛生マネジメントシステム)を構築しました。今後も安全衛生活動に積極的に取り組み、安全文化を築いていきます。

労働安全衛生基本方針	<p>私たちは、人間尊重を基本とし、労働安全衛生を企業活動の出発点と位置づけ、行動します。</p>
行動指針	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働安全衛生に関する法規および自主基準を遵守します。</li> <li>労働安全衛生マネジメントシステムおよびパフォーマンスの継続的改善によってリスクを低減し、業務事故を撲滅します。</li> <li>従業員の健康障害を防止するとともに、心身の健康増進に取り組みます。</li> <li>全従業員に本方針を周知し、教育・啓発により自覚を促し、総員参加での労働安全衛生活動を広く展開します。</li> </ul>

## 業務事故削減・撲滅に向けた推進体制

労働災害を撲滅し、快適な職場環境を形成するため、当社では、マニュアル、規格などのシステム全体にはOHSAS※<sup>1</sup>方式、実際の運用・活動面ではJISHA※<sup>2</sup>方式を取り入れたOSHMSを構築しており、JISHA方式適格OSHMS基準に適合する事業場として認定を受けています。

労働安全衛生基本方針のもとで、工場方針および目標と計画を設定し、安全衛生活動に取り組んでいます。これらの運用状況は内部監査で確認するとともに、各工場の安全衛生委員会および中央安全衛生委員会でも確認し、安全衛生水準の段階的向上を目指しています。

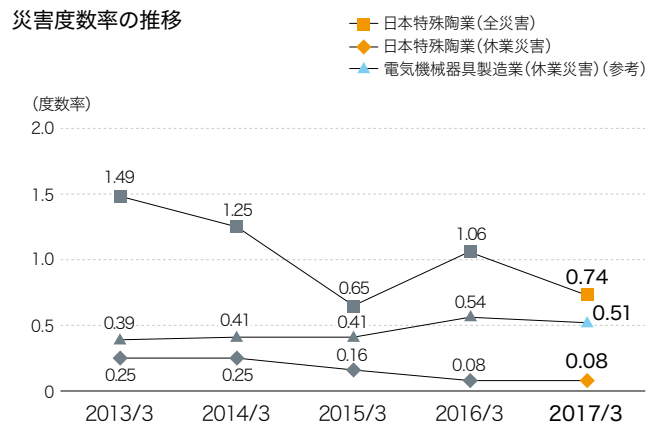
※1 OHSAS：OHSAS 18001は、組織が労働安全衛生に対する自らの姿勢を従業員と社会に示すことができるマネジメントシステム規格。ISO化されていないが、国際的に広く採用されている。

※2 JISHA：JISHA方式とは、中央労働災害防止協会（中災防）およびその認定機構が審査する規格。日本特有のKY活動、ヒヤリハット活動、4S運動などを盛り込んでいる。

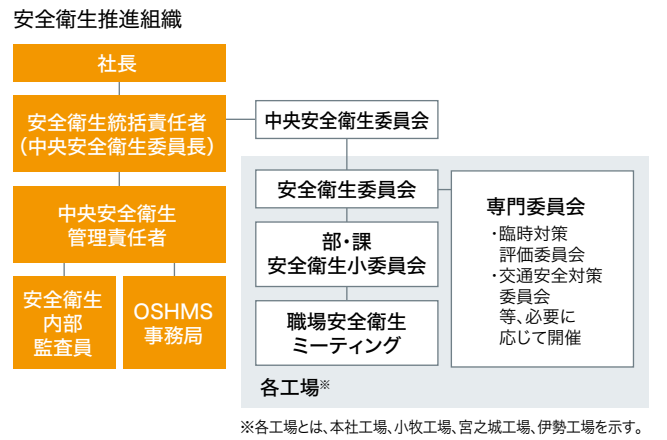
## 安全衛生教育活動

災害の再発防止だけでなく、未然防止のためにさまざまな安全活動を実施しています。「ひと」「もの」「しくみ」の視点で安全文化の構築を目指し、安全最優先の取り組みを進めています。

2017年3月期の全社業務上災害発生件数は9件（2016年3月期：13件）で、全度数率は0.74でした。また、2016年3月期は派遣社員による業務上災害が4件発生したため、派遣元と協力して、日本語・英語・ポルトガル語の3言語で教育資料を作成し、安全衛生教育の強化を図りました。こうした結果、2017年3月期は、派遣社員の災害は0件となりました。



※ 日本特殊陶業の度数率は派遣社員を含む。



※各工場とは、本社工場、小牧工場、宮之城工場、伊勢工場を示す。

## TOPICS

## ダイバーシティ推進、健康経営が高く評価

2017年「新・ダイバーシティ経営企業100選」において、経済産業大臣賞を受賞しました。また、「健康経営優良法人～ホワイト500～」や、経済産業省と東京証券取引所が共同で女性活躍推進に優れた企業を評価し発表する「準なでしこ」にも認定されるなど、ダイバーシティへの取り組みや健康に配慮した経営が、高い評価をいただいています。







# Our ESG Approach: Social 社会貢献

## 基本的な考え方

当社グループは、世界各地に設けた拠点において現地の文化や慣習を尊重し、地域社会と円滑なコミュニケーションを図ります。また、社会の一員として、ともに快適な社会づくりを目指し、地域振興や環境保全などのさまざまな社会貢献活動への参画に努めます。

**社会貢献方針** 私たちは、経営資源を有効に活用し、「良き企業市民」として、社会に貢献します。

### 行動指針

- 次の活動分野を中心として取り組みます。
  - 当社グループの事業に関わりが深い分野や地域での活動
  - 各国・地域の文化を尊重し、交通安全の啓発など、地域社会に貢献する活動
  - 環境保全、学術・教育、文化の継承など、次世代社会に貢献する活動
- 役員・従業員が一市民として活動に参加できる風土をつくります。また、その行動を尊重し、支援します。

## 国内における社会貢献活動

### 【ネーミングライツ(ファミリーミュージカル)】

地域の文化振興を支援するため、当社は2012年から「名古屋市民会館」のネーミングライツパートナーを務めています。また、2013年からは、市民会館を会場に、当社主催のファミリーミュージカルを開催しています。

公演には、一般のお客さまだけでなく、東日本大震災で被災されたご家族や当社周辺の小学校、幼稚園、県内養護施設のお子さまを含め約3,000名をご招待しています。



劇団飛行船

### 【FC岐阜】

当社は現在、岐阜県内に3つの子会社を置いています。そこで、関係の深い岐阜県をホームタウンとするJ2リーグサッカーチーム「FC岐阜」のトップスポンサーを務め、日ごろ多大なご支援をいただいている地域の活性化に貢献しています。



### 【マラソンフェスティバル】

名古屋市に本社を置く当社は、「マラソンフェスティバル愛知・ナゴヤ 2017」にブロンズスポンサーとして参画しました。会期中は、当社が製造する「酸素濃縮装置」の体験コーナーを設けたブースを出展、従業員もランナーとして参加するなど、地域で大きな盛り上がりを見せる本イベントを積極的に支援しました。



## 海外における社会貢献活動

### ● 米国特殊陶業

#### 【地元消防団への支援】

地元の消防団が消防訓練を実施するための場所として、工場敷地を提供しています。臨場感ある訓練の実施に役立っています。



### ● ブラジル特殊陶業

#### 【ランニングイベントへの協賛】

地域の皆さまの健康増進のため、ランニング&ウォーキングイベントに協賛し、約3,000名が参加しました。従業員も参加し、交流を深めました。



### ● メキシコNGK

#### 【車いすの寄贈】

従業員から集めた金属製リングを慈善団体を通して販売し、その収益で車いすを購入して必要とする人に寄贈しました。



### ● 英国NGK

#### 【チャリティーイベントへの参加】

女性従業員が、乳がん患者を支援する団体への募金を目的としたチャリティーイベント(Race for Life)に参加しました。



### ● ベトナムNGK

#### 【海岸の清掃活動】

環境保護の一環として、従業員が海岸のゴミ拾いをおこないました。地元の人々の注目を集め、環境意識の向上にもつながりました。



### ● 友進工業

#### 【小学校に透明傘を寄贈】

小学生の交通事故が減ることを願って、前方がよく見える透明傘を小学校に寄贈しました。







## Our ESG Approach: Environment 地球環境を守るために

### 基本的な考え方

環境問題は人類共通の課題です。そのため当社グループは、事業に伴う環境負荷を可能な限り抑制すること、環境改善に寄与する製品・技術を開発して提供することに、全員参加で取り組みます。また、地域社会をはじめとするステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを深め、ともに持続可能な社会の構築に寄与するよう努めます。

環境方針	私たちは、グローバルに展開するものづくり企業として、持続可能な社会の構築に寄与するため、総員参加のもと、環境保全と企業成長の両立を目指します。
行動指針	<ul style="list-style-type: none"><li>● 当社独自の技術を活かし、環境配慮製品の開発と提供に努めます。</li><li>● 環境保全のため、すべての事業活動を通じ、温暖化防止、資源有効利用および化学物質管理に重点をおいて取り組みます。</li><li>● 全従業員が積極的に環境保全活動に取り組むよう、環境意識の向上を図ります。</li><li>● 環境保全に関する法律、条例および協定を遵守します。</li><li>● 情報開示とコミュニケーション活動の充実を図り、地域との共生を目指した環境貢献活動をおこないます。</li><li>● 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。</li></ul>

### 「グローバルエコビジョン2020」を策定し、活動を開始

当社は環境保全活動を進めるにあたり、環境の中期目標を定めています。2017年3月期からは、新たに「グローバルエコビジョン2020」としてありたい姿を描き、活動を開始しました。

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



### 事業による環境負荷

INPUT		集計範囲※1		
		日本特殊陶業	国内グループ会社※2	海外グループ会社※3
原材料	セラミック材料、金属材料 セラミック材料と金属材料の購入量 <b>5.0</b> 万トン	○	○	○
エネルギー	電力 オフィス・工場での使用量 <b>43,960</b> 万kWh	○	○	○
	都市ガス オフィス・工場での使用量 <b>1,813</b> 万m <sup>3</sup>	○	○	○
	LPG オフィス・工場・試験、移動での使用量 <b>7,700</b> トン	○	○	○
	その他の燃料 オフィス・工場・試験、移動での使用量 <b>2,007</b> kL [原油換算]	○	○	○
	再生可能エネルギー 太陽光発電・小型水力発電による発電量 <b>35</b> 万kWh	○	○	○
水	上水／井水 上水と地下水の使用量 <b>167</b> 万m <sup>3</sup>	○	○	○
化学物質	PRTR物質 各事業所で届出した物質の取扱量 <b>909</b> トン	○	○	
物流	輸送用燃料（外部委託） 貨物自動車、船舶、航空機による輸送での使用量 <b>985</b> kL [原油換算]	○	○	

お取引先さま

研究・設計・製造・営業

製品

物流

お客さま

OUTPUT		集計範囲※1		
		日本特殊陶業	国内グループ会社※2	海外グループ会社※3
水域への排出	排水 下水道、公共用水域への排水量。 排水の量水器を設置していない事業所は使用量の合計を排水量とした。 <b>149</b> 万m <sup>3</sup>	○	○	○
	PRTR物質 各事業所で届出した物質の水域への排出量 <b>1</b> トン	○	○	
大気への排出	エネルギー起源CO <sub>2</sub> 電気、都市ガスなどの使用によって発生するCO <sub>2</sub> 排出量 <b>31</b> 万トン-CO <sub>2</sub>	○	○	○
	その他の温室効果ガス 各部署の活動量から算出した、エネルギー起源CO <sub>2</sub> 以外の温室効果ガス排出量 <b>532</b> トン-CO <sub>2</sub>	○	○	
	PRTR物質 各事業所で届出した物質の大気への排出量 <b>140</b> トン	○	○	
排出物	発生量（処理委託量） 総量 <b>19,758</b> トン			
	リサイクル量（売却品を含む） <b>18,159</b> トン	○	○	○
	埋立・焼却量 <b>1,599</b> トン			
物流	社外物流によるCO <sub>2</sub> 排出量 外部委託の輸送に伴って発生するCO <sub>2</sub> 排出量 <b>2,623</b> トン-CO <sub>2</sub>	○	○	

製品出荷

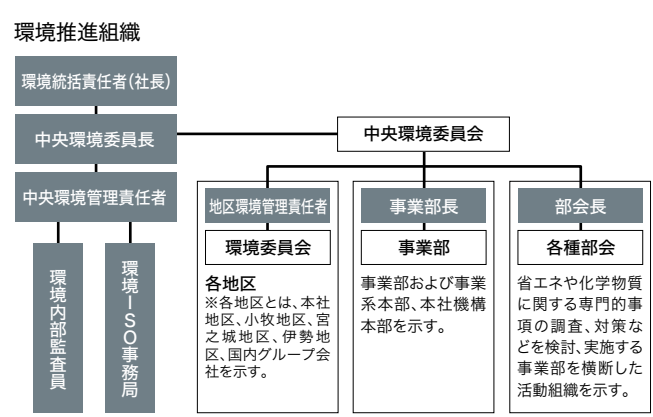
お客さまへ

※1 INPUTとOUTPUTで報告する各量の集計範囲を○で示しています。  
※2 国内グループ会社とは、ISO14001統合認証の範囲である日特アルファサービス、日特運輸、セラミックセンサ、NTKセラミック、CS中津川、南勢セラミック、神岡セラミック、日特スパークテックWKS（本社大草工場を除く）、日和機器、日特スパークテック東濃とISO14001統合認証の範囲外である日特電子、NTKセラテック、日特スパークテックWKS本社大草工場を指します。  
※3 海外グループ会社とは、製造販売法人である上海特殊陶業、常熟特殊陶業、友進工業、韓国NTKセラミック、タイNGKスパークプラグ、サイアムNGKスパークプラグ、アジアNGKスパークプラグ、マレーシアNGKスパークプラグ、インドネシアNGKスパークプラグ、インド特殊陶業、米国特殊陶業、Wells Vehicle Electronics, L.P.、ブラジル特殊陶業、フランスNGKスパークプラグ、南アフリカNGKスパークプラグと、販売法人である台湾NGKスパークプラグ、ベトナムNGKスパークプラグ、フィリピンNGKスパークプラグ、オーストラリアNGKスパークプラグ、米国テクノロジー、カナダNGKスパークプラグ、メキシコNGKスパークプラグ、エクアドルNGKスパークプラグ、欧州NGKスパークプラグ、英国NGKスパークプラグ、NGKスパークプラグユーラシア、中東NGKスパークプラグを指します。



## 推進体制

環境保全活動を体系的、かつ効果的に進めるため、グループ共通の環境方針のもとで環境マネジメントシステムを構築し、エコビジョンの実現を目指し、従業員が一丸となって活動しています。それぞれの活動については、社長をはじめとする役員、各事業部長、各地区環境管理責任者、各部長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おこない、継続的改善を図っています。



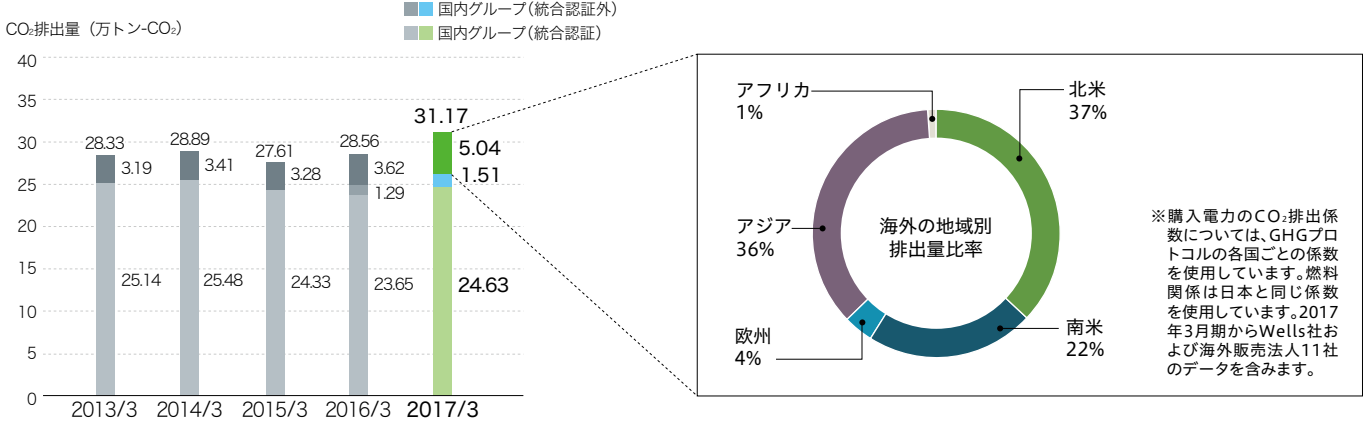
## 環境行動計画

大項目	小項目	2021年3月期目標	2017年3月期取り組み実績
地球温暖化	生産	CO <sub>2</sub> 原単位 2016年3月期比5%減（年平均1%減）	【目標】CO <sub>2</sub> 原単位 2016年3月期比 1%減 【実績】CO <sub>2</sub> 原単位 2016年3月期比 3.3%減 省エネ推進部会による部門横断的な省エネ活動を実施
	物流	効率的な物流の推進	工場間の製品輸送効率化を実施
資源枯渇	廃棄物	不良品の低減による廃棄物削減の推進 廃棄物発生量の抑制を考慮した製品設計の推進	歩留向上等、本業と一体化した活動の推進により廃棄物を削減 製品設計段階で製品ライフサイクルを考慮した環境影響評価を実施
	水	効率的な水使用の推進	設備改造、運用見直しによる水使用量の削減
	原料	原料使用量の抑制を考慮した製品設計の推進	製品設計段階で製品ライフサイクルを考慮した環境影響評価を実施
環境配慮製品	—	環境配慮製品認定制度の構築および環境配慮製品の拡充	環境配慮製品認定制度（案）の作成と一部試行実施
有害化学物質	—	ELV・RoHS・REACHをはじめとした法規制への確実な対応	化学物質管理部会による部門横断的な規制情報の共有化と規制対応を実施
	—	環境負荷物質の代替化の推進	2019年にRoHSで禁止物質となるフタル酸の代替化対応を実施
	—	HCFCの全廃	HCFCを充てんする機器の計画的な更新を推進

## CO<sub>2</sub>排出量の削減のために

持続可能な社会の構築を妨げる恐れがある気候変動の緩和に貢献するため、グローバルエコビジョン2020に基づいて、CO<sub>2</sub>排出量の削減を進めています。

グローバルエコビジョン2020では2021年3月期のCO<sub>2</sub>原CO<sub>2</sub>排出量の推移



## 生物多様性

当社グループは、生物多様性を地球温暖化防止、資源循環促進に並ぶ重要な環境課題と位置づけています。そのため、2013年4月に生物多様性への取り組み方針を示した「日本特殊陶業グループ 生物多様性に関する指針」を制定しました。この指針に基づき、エネルギーや資源の使用といった活動が生物多様性に影響を与えていることを認識した上で、すべての事業活動においてその影響を低減するよう、お取引先さまや外部団体などと連携を図りながら取り組んでいきます。

【主な取り組み】	
1. 基本姿勢	生物多様性に関連する法令等を遵守します。
2. 事業所	事業所の進出、拡張、撤退において生態系への影響に配慮するとともに、全ての事業活動において、エネルギー・資源の使用量低減、環境負荷物質の排出削減および騒音・振動の発生抑制に努めます。
3. 製品	省エネルギー・省資源・環境負荷物質発生低減に寄与するとともに廃棄時のリサイクルのしやすさなども考慮した製品の開発に努め、市場に提供します。
4. 調達	生物多様性に配慮したグリーン調達を推進するとともに、お取引先さまにも生物多様性への理解と協力を求めます。
5. 意識	生物多様性に対する全従業員の意識を高め、従業員自らが継続的に保全活動に取り組めるようにしていきます。

## 有害化学物質のグループ内での取り扱い

世界的に年々厳しくなる化学物質規制に適切に対応するため、製品への非含有管理と工場での使用管理をおこなっています。有害化学物質には、規制の厳しさや有害性に応じてハザードランクを設定し、ランクごとの取り扱い基準を定めています。今後も、法規制やお客さまからの要求を確実に遵守するため、有害化学物質の代替化や、管理の強化を図っていきます。

## ハザードランク

ランク	取り扱い基準	対象となる物質
禁止	使用を禁止する	法規制などで使用を禁止または強く制限されている物質
制限	代替化計画を立案し、使用量の削減をおこなう	禁止物質に相当する危険・有害性があり、特性上すぐに代替することが不可能な物質
要監視	製品に関わる購入資材に対して含有有無を把握する	禁止や制限はされないが、製品への含有の把握が求められる物質

## TOPICS 愛知環境賞2017

世界各国・各地域で排ガス規制が強化されていく中、自動車の燃費向上のために、排ガス中の酸素濃度や、振動など、自動車のさまざまな状況を把握し、制御に反映する必要があります。当社は自動車の状態を把握し、制御システムに正確に伝える各種センサを開発・製造しています。これらのセンサが燃費向上、CO<sub>2</sub>削減効果、排ガスのクリーン化など環境負荷の低減に貢献している点が評価され、2017年愛知環境賞において、最高賞である金賞を受賞しました。

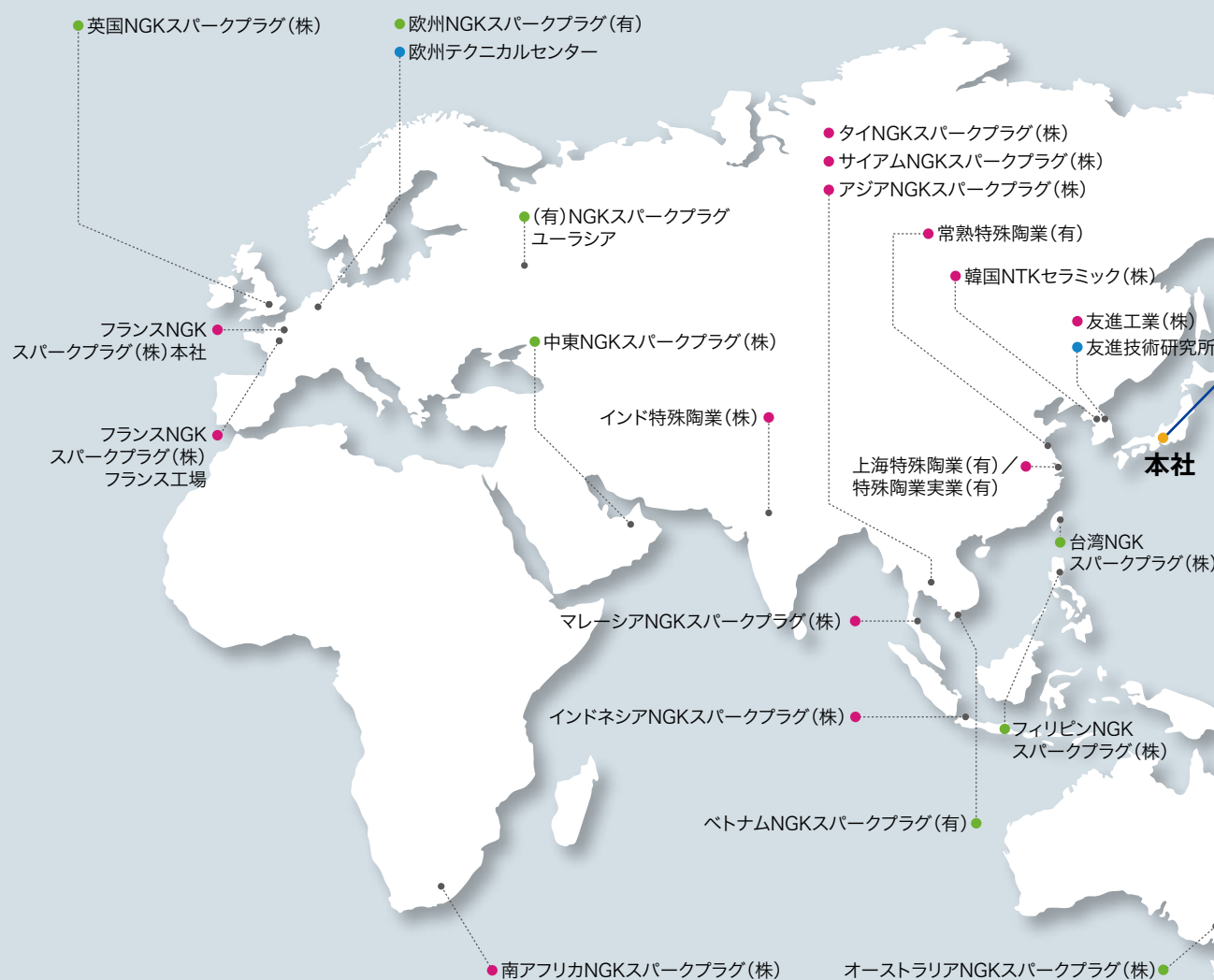


# グローバルネットワーク／国内ネットワーク

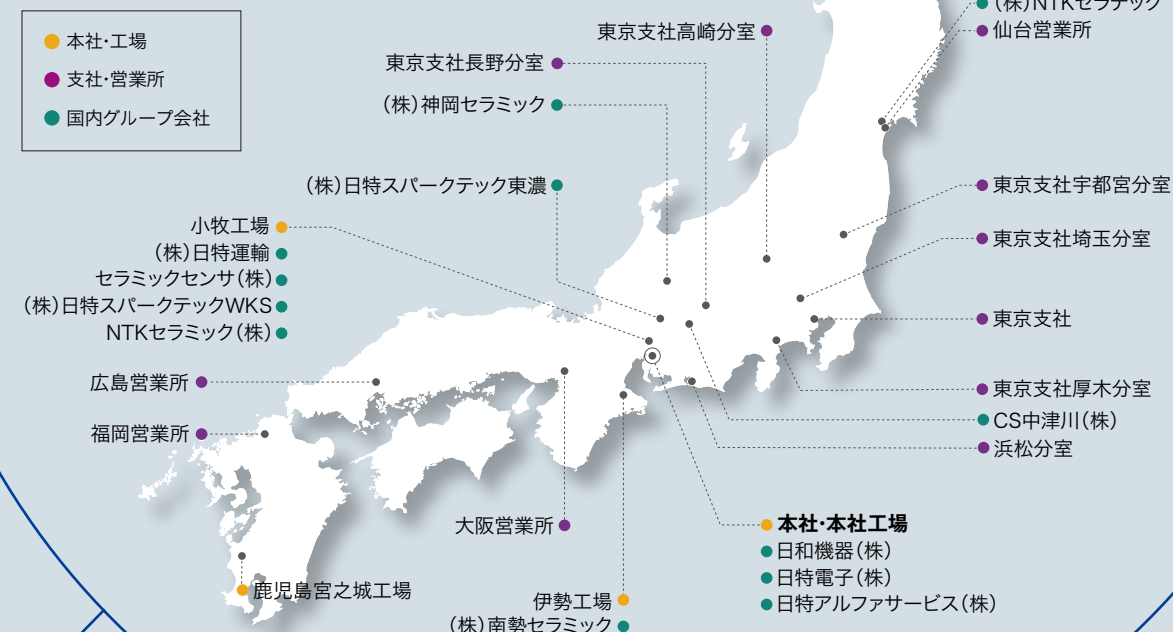
## グループの力を発揮し グローバルネットワークでお応えします。

当社は世界各地の現地法人と連携し、生産体制を構築。  
世界のどこからでも高品質かつ同水準の製品を提供しています。  
また、新興市場への生産・販売ネットワーク展開も加速しています。

## Global Network



## Domestic Network





## 当連結会計年度の経営成績の分析

### 1. 業績概要

当連結会計年度における世界経済は、中国においては公共投資が景気を下支えする構図に変わりはありませんが、輸出においては米国向けを中心に増加傾向にあり、底入れの動きがあります。米国においては、内外景気の持ち直しから、製造業の景況感は回復し、設備投資も持ち直しました。さらに、トランプ政権の経済政策への期待等から株価は引き続き上昇、個人消費も底堅く推移しました。、欧州においては製造業での持ち直しはあるものの、賃金の伸び悩み、物価上昇は個人消費の重荷にもなっています。また、政治情勢の不安から先行き懸念は拭えない状況となっています。一方、わが国経済においては製造業での輸出の持ち直しや、株高、好業績を背景に景況感は改善、また公共事業の増加を背景に非製造業も堅調であり、消費関連は持ち直しています。

当社グループが主要な事業基盤とする自動車業界においては、世界の自動車販売は中国および欧州市場の主要国では堅調

に推移しましたが、米国においては前年度に対し若干下回る結果となりました。一方、わが国においては年度の後半は堅調に推移し、販売台数全体では前年度と比べ上回る結果となっています。

また、半導体業界においては、特にスマートフォン市場において中国メーカーが躍進しています。

その結果、当社グループの当連結会計年度における売上高は、3,729億19百万円（前連結会計年度比2.7％減）、営業利益535億95百万円（前連結会計年度比19.1％減）、経常利益555億59百万円（前連結会計年度13.8％減）となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、自動車関連において、一昨年に買収したWells社ののれん等資産を、経営環境の著しい変化により減損損失として201億87百万円を特別損失に計上したこと等により256億2百万円（前連結会計年度比16.9％減）となりました。

### 2. 設備投資

当連結会計年度の設備投資金額は363億28百万円です。主な内訳は自動車関連275億77百万円、テクニカルセラミックス関連のうち半導体関連23億64百万円、セラミック関

連63億83百万円です。翌会計年度（自2017年4月1日 至2018年3月31日）における設備投資は484億円を計画しています。

### 3. 研究開発

当連結会計年度における研究開発に係る費用は総額234億16百万円ですが、当該金額には既存製品の改良、応用研究等に関する費用が含まれていますので、「研究開発費等に係

る会計基準」（企業会計審議会）に規定している「研究開発費」は40億89百万円です。

### 4. 財務政策

当社グループは、円滑な事業運営を支える運転資金を確保することと、将来の機動的な設備投資を可能にするための中長期的資金への計画的準備を図ることにより、安定的な経営と変化への対応に備えることを財務方針としています。そのため、資金計画に基づく当座資金の維持管理をはじめ、債権債務・たな卸資産の効率性を上げるための継続的取り組みをおこなうとともに、投資リスク軽減のための経理規程等の内規整備、投資委員会等の各種運営に注力しています。資金調達の方法としては、短期資金需要に対しては内部留保資金等の他、間接金融により調達をおこなっており、また中長期的資金需要に対しては社債の発行等を通じて直接資本市場からの調達もお

こなっています。  
総資産は5,638億1百万円であり、前連結会計年度末比376億98百万円（7.2％）増加しました。  
また、総負債は2,090億91百万円であり、前連結会計年度末比240億32百万円（13.0％）増加しました。  
純資産は、3,547億10百万円であり、前連結会計年度末比136億65百万円（4.0％）増加しました。利益余剰金が165億46百万円増加、その他の包括利益累計額が68億89百万円増加した一方で、約100億円の自己株式の取得を実施しました。これらにより1株当たり純資産額は、前連結会計年度末の1,557円16銭から1,660円6銭となりました。

### 5. キャッシュ・フロー

当連結会計年度末の現金および現金同等物は、前連結会計年度末に対して為替相場の変動による換算差額11億47百万円を控除した純額で53億38百万円減少し、658億17百万円となりました。

#### 〈営業活動によるキャッシュ・フロー〉

営業活動によるキャッシュ・フローにおける収入は、前連結会計年度から67億円減少の497億64百万円となりました。これは、主として税金等調整前当期純利益の減少によるものです。

#### 〈投資活動によるキャッシュ・フロー〉

投資活動によるキャッシュ・フローによる支出は、前連結会計年度から289億20百万円減少の534億10百万円となりました。これは、主として前連結会計年度は連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出があったことによるものです。

#### 〈財務活動によるキャッシュ・フロー〉

財務活動によるキャッシュ・フローは、前連結会計年度251億21百万円の収入に対し、5億44百万円の支出となりました。これは、主として借入れや社債の発行による資金調達が減少したことおよび自己株式の取得を実施したことによるものです。

### 6. 配当政策

当社は、株主の皆さまに対する利益還元を経営における最重要政策の一つと認識し、安定的な配当の継続を基本方針として株主の皆さまの期待に応えていきます。一方で収益に応じた利益の還元も重要と考えており、連結での配当性向30％以上を目標にして、基本方針である安定的な配当水準や将来の成長に必要な研究開発、事業拡大・合理化のための設備投資および出資に充てる内部留保を総合的に考慮した上で、中間および期末配当を継続的に実施していく方針です。また、資

本効率の向上を図るために自己株式の取得も有効と認識しており、必要に応じて実施していきたいと考えています。

こうした利益還元をより機動的におこなうために、余剰金の配当等に関しては定款の定めるところより、取締役会の決議事項としています。2017年3月期の1株当たり配当金については、中間配当を21.0円、期末配当を21.0円とし、年間42.0円としました。

連結貸借対照表 (単位:百万円)

			2016年3月期	2017年3月期
資産の部	流動資産	現金及び預金	37,984	45,733
		受取手形及び売掛金	74,942	91,594
		有価証券	59,548	57,210
		たな卸資産	82,122	86,857
		繰延税金資産	12,080	11,023
		その他	12,040	14,614
		貸倒引当金	△406	△463
		流動資産合計	278,313	306,570
	固定資産	有形固定資産		
		建物及び構築物（純額）	58,443	62,400
		機械装置及び運搬具（純額）	73,286	86,358
		土地	19,764	19,659
		建設仮勘定	13,393	9,726
		その他（純額）	3,586	3,156
		有形固定資産合計	168,473	181,302
		無形固定資産		
		のれん	9,372	460
		ソフトウェア	3,554	4,005
		その他	10,498	234
		無形固定資産合計	23,426	4,701
		投資その他の資産		
		投資有価証券	53,064	68,252
		繰延税金資産	987	1,496
		その他	1,966	2,000
		貸倒引当金	△127	△523
		投資その他の資産合計	55,890	71,226
		固定資産合計	247,790	257,230
資産合計		526,103	563,801	

負債の部	流動負債	買掛金	28,049	30,045
		短期借入金	11	11,259
		リース債務	174	87
		未払法人税等	2,038	7,697
		その他	36,062	36,486
		流動負債合計	66,335	85,577
	固定負債	社債	55,000	55,000
		長期借入金	24,859	32,848
		リース債務	167	80
		退職給付に係る負債	32,185	29,263
		繰延税金負債	5,325	5,324
		その他	1,185	998
		固定負債合計	118,723	123,514
	負債合計		185,058	209,091
純資産の部	株主資本	資本金	47,869	47,869
		資本剰余金	54,824	54,825
		利益剰余金	245,463	262,010
		自己株式	△7,647	△17,649
		株主資本合計	340,510	347,056
	その他の包括利益累計額	その他有価証券評価差額金	22,733	27,580
		為替換算調整勘定	△15,640	△16,527
		退職給付に係る調整累計額	△8,734	△5,804
		その他の包括利益累計額合計	△1,640	5,249
	非支配株主持分		2,174	2,404
	純資産合計		341,044	354,710
負債純資産合計			526,103	563,801

連結損益計算書 (単位:百万円)

		2016年3月期	2017年3月期
売上高		383,272	372,919
売上原価		246,774	250,017
売上総利益		136,497	122,901
販売費及び一般管理費	販売費	25,076	25,252
	一般管理費	45,137	44,053
	販売費及び一般管理費合計	70,213	69,306
営業利益		66,284	53,595
営業外収益	受取利息	1,382	1,157
	受取配当金	1,265	1,422
	持分法による投資利益	－	604
	その他	1,934	1,815
	営業外収益合計	4,582	4,999
営業外費用	支払利息	343	342
	持分法による投資損失	65	－
	為替差損	4,575	963
	寄付金	33	311
	休止固定資産減価償却費	214	201
	その他	1,151	1,217
	営業外費用合計	6,383	3,036
経常利益		64,483	55,559
特別利益	固定資産売却益	494	487
	特別利益合計	494	487
特別損失	固定資産処分損	1,306	773
	減損損失	2,427	20,187
	投資有価証券評価損	－	74
	関係会社株式売却損	1,788	－
	独占禁止法関連損失	856	77
	和解金	14,837	99
	特別損失合計	21,216	21,212
税金等調整前当期純利益		43,761	34,833
法人税、住民税及び事業税		10,543	11,434
法人税等調整額		2,098	△2,598
法人税等合計		12,642	8,836
当期純利益		31,119	25,997
非支配株主に帰属する当期純利益		304	394
親会社株主に帰属する当期純利益		30,815	25,602

連結包括利益計算書 (単位:百万円)

		2016年3月期	2017年3月期
当期純利益		31,119	25,997
その他の包括利益	その他有価証券評価差額金	△7,527	4,837
	為替換算調整勘定	△11,480	△1,007
	退職給付に係る調整額	△5,236	2,928
	持分法適用会社に対する持分相当額	△531	113
	その他の包括利益合計	△24,776	6,872
包括利益		6,343	32,870
(内訳)	親会社株主に係る包括利益	6,392	32,492
	非支配株主に係る包括利益	△48	377



連結株主資本等変動計算書

2016年3月期

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	47,869	54,824	223,135	△7,640	318,189
当期変動額					
剰余金の配当			△8,487		△8,487
親会社株主に帰属する当期純利益			30,815		30,815
自己株式の取得				△7	△7
自己株式の処分		0		0	0
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	-	0	22,327	△7	22,321
当期末残高	47,869	54,824	245,463	△7,647	340,510

	その他の包括利益累計額				非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計		
当期首残高	30,297	△4,017	△3,496	22,782	2,407	343,380
当期変動額						
剰余金の配当						△8,487
親会社株主に帰属する当期純利益						30,815
自己株式の取得						△7
自己株式の処分						0
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△7,563	△11,622	△5,237	△24,423	△233	△24,656
当期変動額合計	△7,563	△11,622	△5,237	△24,423	△233	△2,335
当期末残高	22,733	△15,640	△8,734	△1,640	2,174	341,044

2017年3月期

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	47,869	54,824	245,463	△7,647	340,510
当期変動額					
剰余金の配当			△9,055		△9,055
親会社株主に帰属する当期純利益			25,602		25,602
自己株式の取得				△10,001	△10,001
自己株式の処分		0		0	0
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	-	0	16,546	△10,001	6,545
当期末残高	47,869	54,825	262,010	△17,649	347,056

	その他の包括利益累計額				非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計		
当期首残高	22,733	△15,640	△8,734	△1,640	2,174	341,044
当期変動額						
剰余金の配当						△9,055
親会社株主に帰属する当期純利益						25,602
自己株式の取得						△10,001
自己株式の処分						0
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	4,846	△887	2,930	6,889	230	7,120
当期変動額合計	4,846	△887	2,930	6,889	230	13,665
当期末残高	27,580	△16,527	△5,804	5,249	2,404	354,710

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	2016年3月期	2017年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー	税金等調整前当期純利益	43,761
	減価償却費	16,834
	減損損失	2,427
	退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	△449
	受取利息及び受取配当金	△2,648
	支払利息	343
	持分法による投資損益（△は益）	65
	固定資産処分損益（△は益）	811
	投資有価証券評価損益（△は益）	-
	関係会社株式売却損益（△は益）	1,788
	売上債権の増減額（△は増加）	△1,167
	たな卸資産の増減額（△は増加）	△1,949
	仕入債務の増減額（△は減少）	5,157
	その他	4,973
	小計	69,948
	利息及び配当金の受取額	2,932
	利息の支払額	△306
投資活動によるキャッシュ・フロー	法人税等の支払額	△16,109
	営業活動によるキャッシュ・フロー	56,465
	定期預金の純増減額（△は増加）	△352
	有価証券の純増減額（△は増加）	△8,865
	有形固定資産の取得による支出	△42,892
	有形固定資産の売却による収入	1,776
	無形固定資産の取得による支出	△1,168
	投資有価証券の取得による支出	△1,297
	投資有価証券の売却及び償還による収入	7,504
	連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△37,415
	その他	378
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△82,331
	短期借入金の純増減額（△は減少）	△649
	長期借入れによる収入	19,848
	長期借入金の返済による支出	△12
	社債の発行による収入	29,859
財務活動によるキャッシュ・フロー	社債の償還による支出	△15,000
	自己株式の取得による支出	△7
	配当金の支払額	△8,485
	その他	△430
	財務活動によるキャッシュ・フロー	25,121
	現金及び現金同等物に係る換算差額	△3,639
	現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△4,384
現金及び現金同等物の期首残高	75,540	71,155
現金及び現金同等物の期末残高	71,155	65,817

会社概要

日本特殊陶業株式会社

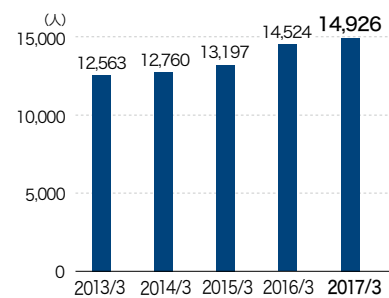
本 社  
〒467-8525  
愛知県名古屋市瑞穂区  
高辻町14-18

創 立  
1936年(昭和11年)10月

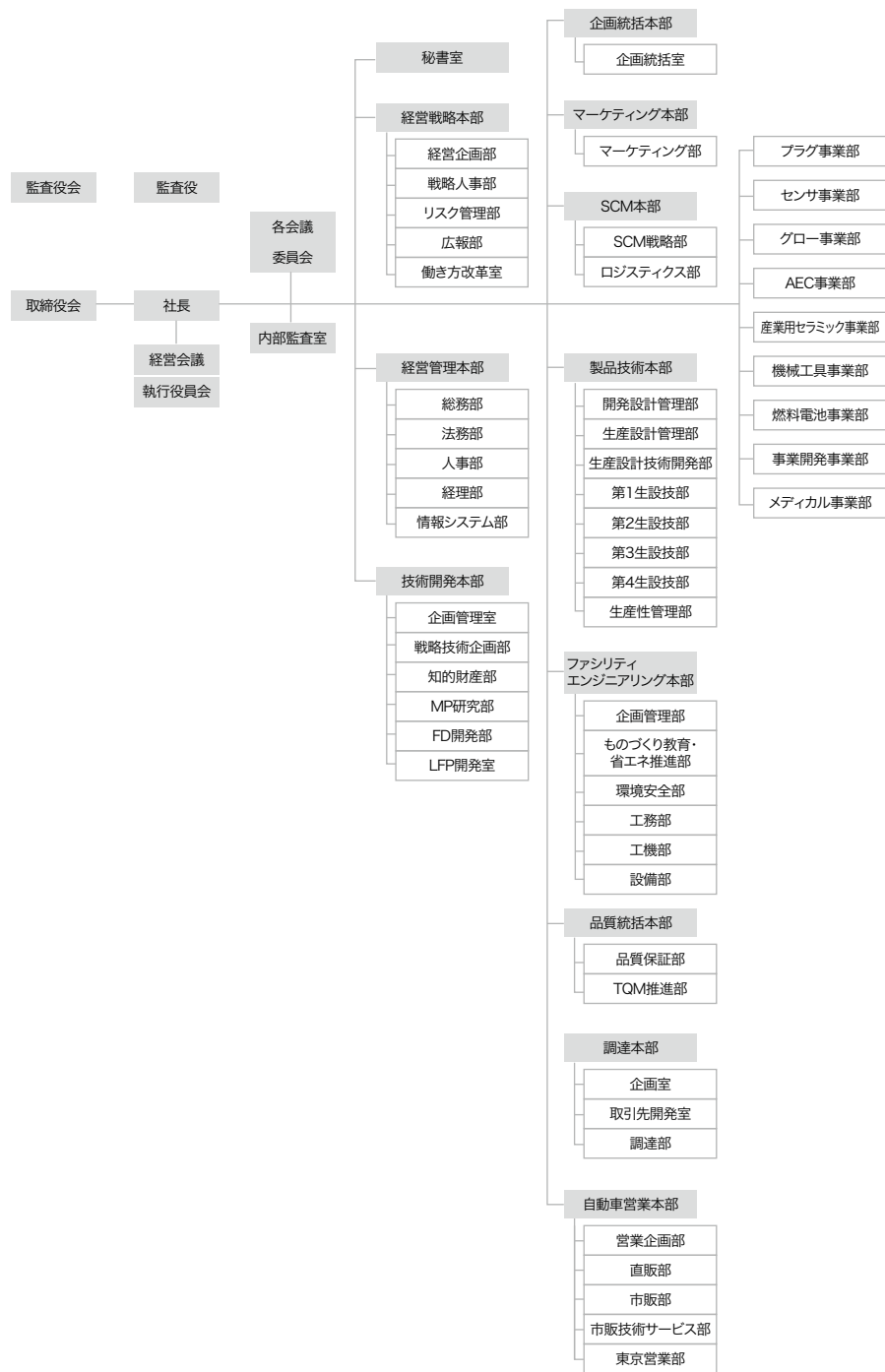
資 本 金  
47,869百万円

従 業 員 数  
単独:5,719名(2017年3月)  
連結:14,926名(2017年3月)

従業員(就業人員)数推移(連結)

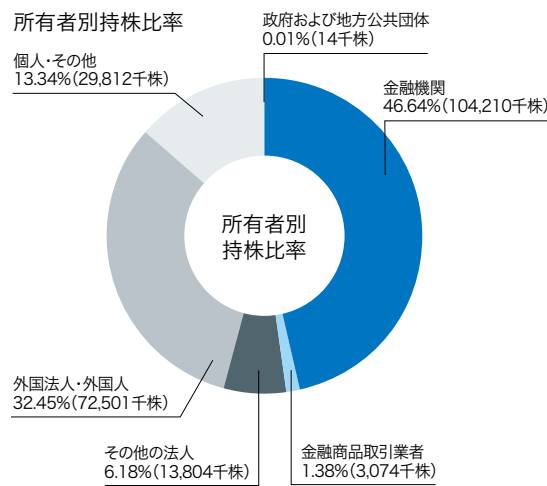


組織図

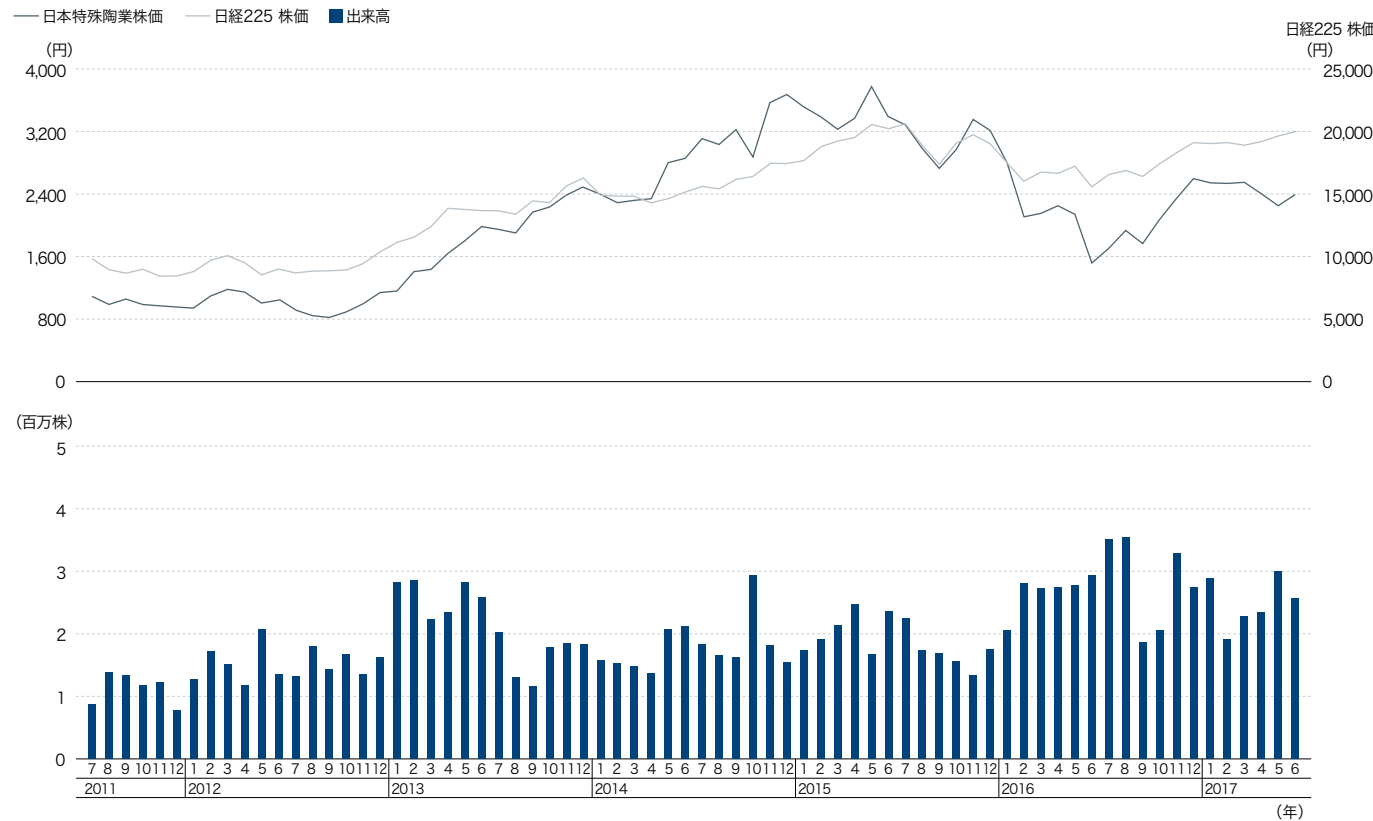


株式の状況

発行可能な株式の総数 390,000,000株  
発行済株式の総数 223,544,820株  
上場証券取引所 東京・名古屋(第一部)  
株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行株式会社  
会計監査人 有限責任 あずさ監査法人  
株 主 数 13,110名



株価／出来高推移



大株主の状況

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(%)
第一生命保険株式会社	16,752	7.49
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	13,938	6.23
明治安田生命保険相互会社	13,794	6.17
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	11,516	5.15
株式会社三菱東京UFJ銀行	6,541	2.93
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	6,358	2.84
全国共済農業協同組合連合会	6,138	2.75
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 トヨタ自動車口	3,929	1.76
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	3,710	1.66
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9)	3,633	1.63

当社は、2017年3月31日現在自己株式を11,320千株保有していますが、上記大株主から除外しております。





## 日本特殊陶業株式会社

〒467-8525

愛知県名古屋市瑞穂区高辻町14-18

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

経営戦略本部 広報部

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

リスク管理部 CSR推進課

TEL 052-872-6248 FAX 052-872-5999



コミュニケーション・オン・  
プログレス

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

内容に関するご感想・ご意見を歓迎します。