

# 2022年3月期 決算説明会

2022年 4月28日

代表取締役社長  
小林 茂



© 日本ガイシ・kero/dwarf



日本ガイシ株式会社2022年3月期の決算説明会を始めます。  
本日はご多用の中、ご参加いただき、誠にありがとうございます。

- 2022年3月期 連結決算概要
- 事業セグメント変更
- 2023年3月期 業績見通し
- 事業セグメント別 今期見通し・展望
- 設備投資・減価償却費／研究開発費
- 中期目標・事業ポートフォリオ（業績・ROIC）
- NGKグループビジョン（進捗・取り組み）／NGK版付加価値
- 財務（資本政策・自己株買付／要約CF／総資産・配当）

ご覧のような内容でご説明させていただきます。

## 22年3月期 連結決算概要



	(億円)	21年3月期	10月 公表値	22年3月期	前期比
売上高		4,520	5,150	5,104	為替影響+13% +127
営業利益		508	830	835	+46 +64%
経常利益		530	820	862	+63%
親会社株主に帰属する 当期純利益		385	600	709	+84%
換算レート	ドル	106円	(110円)	113円	+7円
	1-0	124円	(131円)	131円	+7円

### 売上高・利益共に過去最高※1を更新

- セラミックス 半導体不足の影響はあったものの、年間では乗用車・トラック販売台数の回復に加え、排ガス規制の強化により各製品の需要が増加し、増収・増益。
- プロセステクノロジー 高水準なファウンドリ投資を背景に需要が増加し、増収・増益。
- エレクトロニクス 双信電機が連結除外となった影響により減収も、ベリリウム銅やHDD用圧電素子等の需要増により増益。
- IGBT-インワ がいしの費用削減や価格改定効果により赤字縮小。
- 当期純利益 移転価格税制に基づく更正処分等の取消が確定し、法人税等還付税額約58億円を計上。(営業外収益に還付加算金約12億円を計上)

© 2022 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

※1 売上：19年3月期 4,635億円、営業利益：16年3月期 809億円

まずは終わりました22年3月期の業績についてご説明いたします。  
 ご覧の通り、新型コロナウイルス感染拡大の影響を強く受けた前期と比べ、売上高、利益ともに増収、増益となり、過去最高を更新する結果となりました。  
 売上高は5,104億円、乗用車販売台数の回復によりセラミックスの自動車関連製品が増収となったほか、プロセステクノロジーの半導体製造装置用製品も増え、大幅な増収となり、前期比で13%の増加となりました。  
 営業利益は、減価償却費等の費用増加もございましたが、増収効果により、前年同期比64%増の835億円となりました。  
 当期純利益につきましては、営業利益の増加に加えて、本年3月に移転価格税制に基づく更正処分等の取り消しが確定し、58億円の税金還付を受けたことから前年同期84%増の709億円となりました。

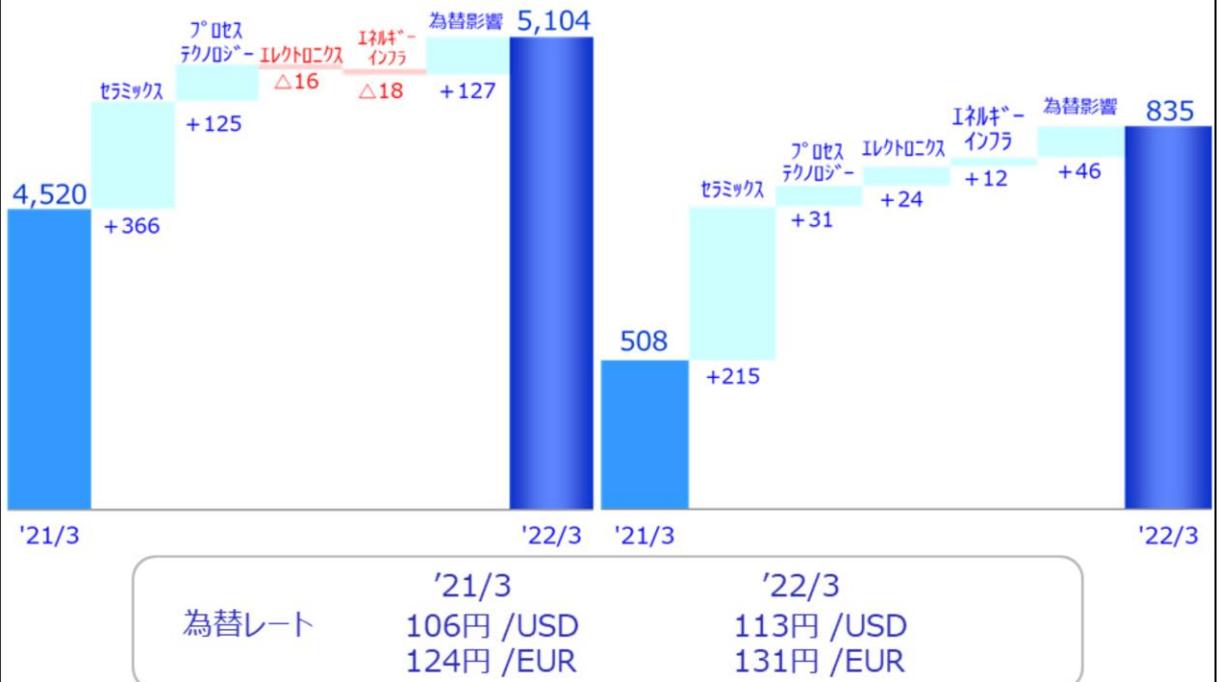
# 22年3月期 対前年増減



(億円)

## 売上高

## 営業利益



© 2022 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

4

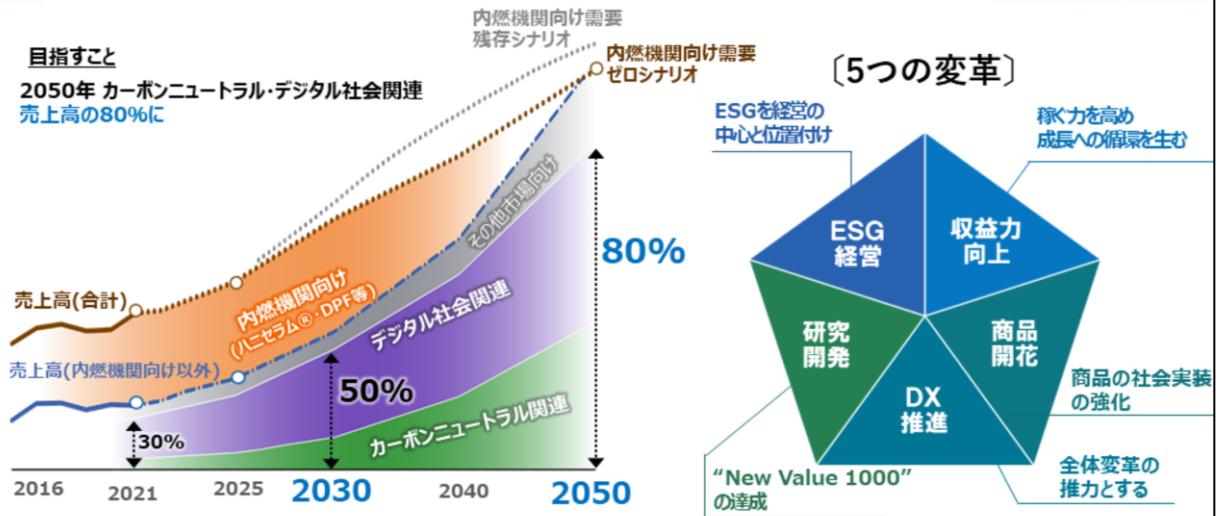
次に22年3月期の売上高・営業利益について前期からの主な変化をグラフで示しました。プラスはみず色、マイナスは赤色で示しております。

まず売上高につきましては、セラミックスが自動車販売台数の回復や排ガス規制強化の影響により大幅な増収となったほか、プロセステクノロジーも好調なファウンドリ投資を背景に増収となりました。エレクトロニクスはベリリウム銅やHDD用圧電素子の需要が増加した一方、双信電機が連結除外となったマイナス影響が上回り減収となりました。エネルギーインフラは、エナジーストレージの出荷が低調に推移し減収となりました。

営業利益につきましては、セラミックス、プロセステクノロジーが増収効果により増益となったほか、エレクトロニクスも増益となりました。エネルギーインフラは、値上げによりがいが黒字化し、赤字が縮小しました。

為替影響については、ドル・ユーロ共に円安に推移した影響から売上高で127億円、営業利益で46億円のプラス影響が生じました。

# ビジョン達成に向けた組織変更



<2022年4月に組織変更を実施>

- ・ESG経営を推進し、経営レベルでサステナビリティ課題の取り扱いを強化する。(P.22にて説明)
- ・既存事業を組み替え、変化への対応力とシナジー効果を高める。(次ページにて説明)
- ・新製品開発を加速するためマーケティング力の向上を図る。(P.21にて説明)

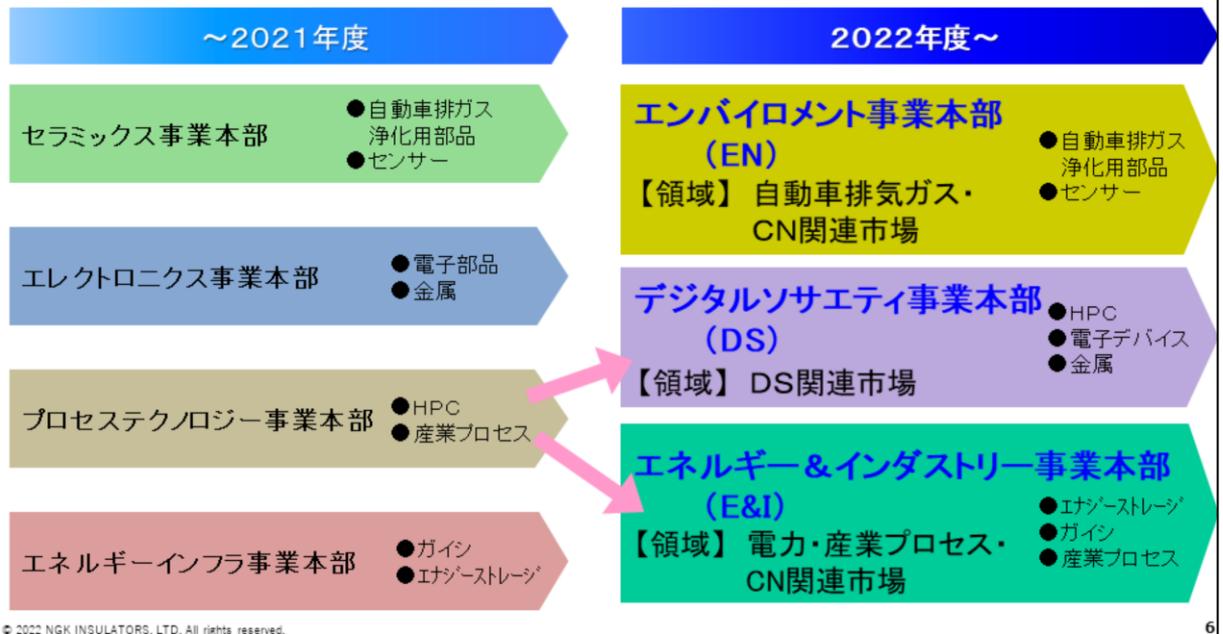
このたび、当社は昨年公表したNGKグループビジョンで掲げた事業構成の転換の実現に向けて、大幅な組織の見直しを実施しました。

資料に記載の通り、ESG経営の推進、既存事業セグメントの組み替え、新規事業創出に向けた取組みの3点を柱とする内容で、この後それぞれについてご説明申し上げます。

# 事業セグメントの変更



- 電子部品・半導体領域の連携強化などシナジー効果を高める
- シンプルな組織で変化に俊敏に対応する



© 2022 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

6

まず既存事業の組み替えについてです。今回、中長期ビジョンで注力分野と位置づけた「カーボンニュートラル」と「デジタル社会」関連の事業領域を踏まえ、従来の4事業本部体制を3事業本部体制に再編しました。

セラミックス事業を、主力だった自動車関連製品に加えて世界的に市場拡大が期待されるカーボンニュートラル関連市場を取り込み環境関連を包含した「エンバイロメント事業」という本部を作りました。

半導体や電子部品、各種電子デバイスとデジタル社会関連に繋がる製品群を集約した「デジタルソサエティ事業本部」を創設しました。

NAS®電池等を手掛けるエネルギーインフラ事業と新たなカーボンニュートラル製品の受け皿となることが期待される産業プロセスの「エネルギー&インダストリー事業本部」を創設しました。

部門間のシナジー効果を高めつつ、組織を組み合わせることで異なる視点から変革をしていきたいと考えております。この後の説明は、新しい組織に基づいて行わせていただきます。

# 23年3月期 業績見通し



	(億円)	22年3月期	23年3月期	前期比
売上高		5,104	5,800	+14%
営業利益		835	900	+8%
経常利益		862	880	+2%
親会社株主に帰属する 当期純利益		709	650	△8%
換算レート	ドル	113円	120円	+7円
	ユーロ	131円	130円	△1円

## 前期比 増収・当期純利益を除き増益の見通し

- **インバウンド** 乗用車・トラック販売の回復に加え、排ガス規制強化により各製品の需要が増加し増収。利益は原燃料価格の高騰等により前期並みの見通し。
- **デジタルイテ** 高水準なファウンドリ投資が継続し、半導体製造装置用製品の需要が堅調に推移するほか、水晶パッケージをはじめ電子部品の需要が増加し増収・増益を見込む。
- **EV部品&インダストリー** リチウムイオン電池正極材用を中心とした焼成炉の需要が国内外で増加し、増収の見通し。

© 2022 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

7

新年度、23年3月期の見通しでございます。全社で売上高は5,800億円、営業利益900億円、当期純利益は650億円で、前期比増収、当期純利益を除き、増益を見込んでいます。

# 23年3月期 対前年増減



## 売上高

## 営業利益

(億円)



© 2022 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

8

新年度の売上高・営業利益の見通しについて、前期からの主な変化をグラフで示しました。まず売上高について、エンバロメントは、自動車販売台数の回復や排ガス規制の強化を背景に、増収を見込んでおります。デジタルソサエティは各産業でIoT化が進み、引き続き半導体製造装置用製品や電子部品の需要が増加するほか、エネルギー&インダストリーについては、加熱装置の需要が増加する見通しです。

営業利益につきましては、増収効果はあるものの、原燃料価格高騰や物流費の増加、インフレに伴う労務費アップなど大幅なマイナス影響により、為替のプラス影響を除くと前年並みの見通しでございます。

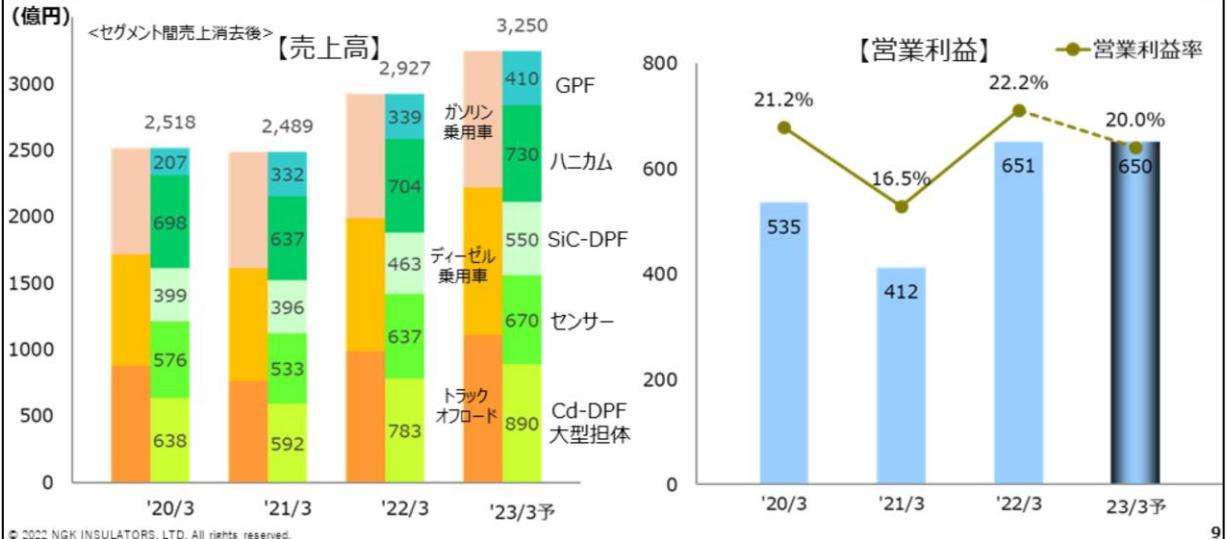
為替影響は、前提レートを ドル:120円、ユーロ:130円と置いたことにより、売上高で106億円の増収、営業利益で64億円の増益要因となっております。

なお、為替感応度は平均レートが1円円安になると、ドルで 売上高=15億円、営業利益=7.3億円、ユーロで売上高=7億円、営業利益=1.0億円 の増収増益となります。

## ●自動車関連

半導体不足の影響は継続するものの、徐々に供給が回復し乗用車・トラック共に販売台数が増加する見通し。  
 利益は原燃料価格の高騰や物流費の増加により前期並みの見通し。  
 ウクライナ情勢の悪化による自動車販売・生産台数への影響は今後も注視していく。

- ・GPF (ガソリン乗用車向け) : 乗用車販売台数の回復に加え、規制強化により中国の需要が増加する見通し。
- ・SiC-DPF(ディーゼル乗用車・トラック向け) : 乗用車販売台数の回復に加え、当社品採用増により増収を見込む。
- ・センサー(ディーゼル乗用車・トラック向け) : 乗用車販売の回復により増加を見込む。
- ・Cd-DPF/大型担体(トラック向け) : 大型乗用車販売の回復に加え、中国の排ガス規制強化を背景に需要が増加。



引き続き、セグメント別に業績見通し、事業環境や課題について詳細にご説明させていただきます。まずはエンバイロメント事業です。新年度は、売上高3,250億円、営業利益650億円と、前期との比較で増収となりますが、利益は前期並みの見通しです。中国の排ガス規制の強化によってGPFや大型担体の需要が増加するほか、乗用車販売の回復を背景に各製品の需要が増加する見通しです。利益は、原燃料価格の高騰や物流費の増加、インフレによる労務費アップなどのマイナス影響が、増収効果を打ち消す見通しです。

なお、現時点ではウクライナ情勢の悪化による出荷物量の減少など直接的な影響は確認されておりませんが、自動車販売や生産台数への影響など、今後も注視してまいります。

# エンバロメント事業の展望



〔乗用車販売台数見通し〕(当社前提)

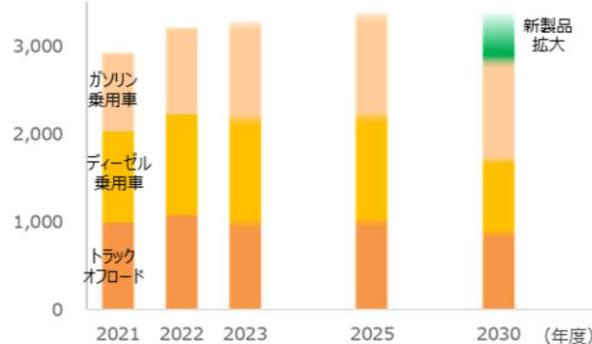


〔各国の規制動向見通し〕(当社前提)

市場	20年	21年	22年	23年	24年	25年
日本	PPNLT (WLTC)					GE/GDI RDE規制
欧州	EU6d-Full					EU7
米国	Tier3 LEV III					PM 1mg
中国	国6a (全土)					国6b (全土)
インド	BS6 Stage I					BS6 Stage II
タイ	EU4					EU5

2030年の非内燃機関車の比率は29%を想定(10月見通し27%)。内燃機関車の需要は半導体不足の影響が続くものの緩やかに回復し、2025年頃まで増加。中国・欧州をはじめ各国で規制強化が進む見通し。

〔エンバロメント事業の売上高見通し〕

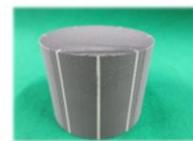


〔2030年時の新製品群〕

内燃機関向け新製品



ガソリンセンサー



EHC(電気加熱式触媒)

排ガス規制の強化を背景に2025年頃まではGPFを中心に需要が拡大する見通し。内燃機関ピークアウト後は排ガス規制強化に対応した新製品を拡大するほか、脱炭素関連の製品を拡充により事業転換を図る。

当社業績予想の前提となる自動車販売台数の見通しと、今後の売上見通しについてご説明申し上げます。

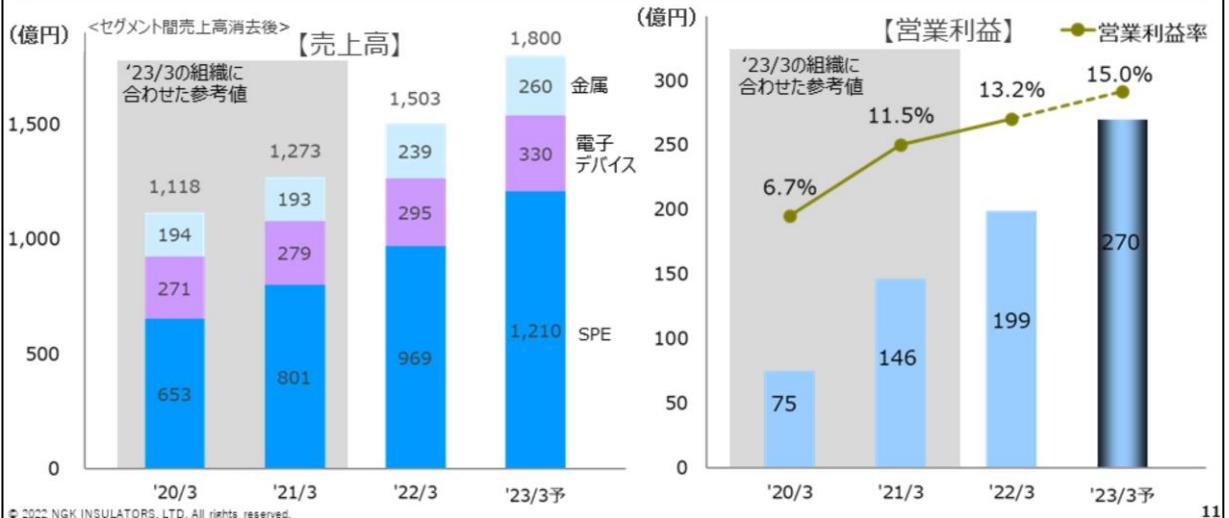
ページ左上の、乗用車の販売台数見通しにつきましては、EV等の非内燃機関車の比率は半年前の見通しと大きな変化はなく、2030年時点で29%程度になると見ております。内燃機関車の需要は半導体不足の影響が続くものの緩やかに回復し、2025年頃までは増加する見通しに変わりはありません。中長期的には徐々に減少する前提で認識しております。

ページ左下は、中長期の売上見通しです。各国の排ガス規制強化により当面はGPFを中心に増加するほか、ユーロ7の導入等に伴いまして、ガソリンセンサーなどの新製品が増加し、3,000億円規模の売上を維持できる見込みです。2030年以降については、カーボンニュートラル向けの製品を開発・投入し、事業転換を図っていききたいと考えております。

# デジタルソサエティ事業の今期見通し



- 半導体製造装置用製品（SPE）
  - ・各産業でIoT化が進むなか、半導体不足解消に向けた半導体メーカーの投資は引き続き拡大し、需要が増加する見通し。
- 電子デバイス
  - ・HDD用圧電素子は、引き続き好調なデータセンター投資を背景に大容量HDDの需要が増加し、増収の見通し。
  - ・セラミックパッケージは、車載や5Gスマホ、ウェアラブル機器等の増加などで水晶パッケージの需要が増加する見通し。
- 金属
  - ・産業機器関連の需要は引き続き堅調。



次にデジタルソサエティ事業です。今期は売上高1,800億円、営業利益は270億円と前期比で増収、増益となる見通しです。

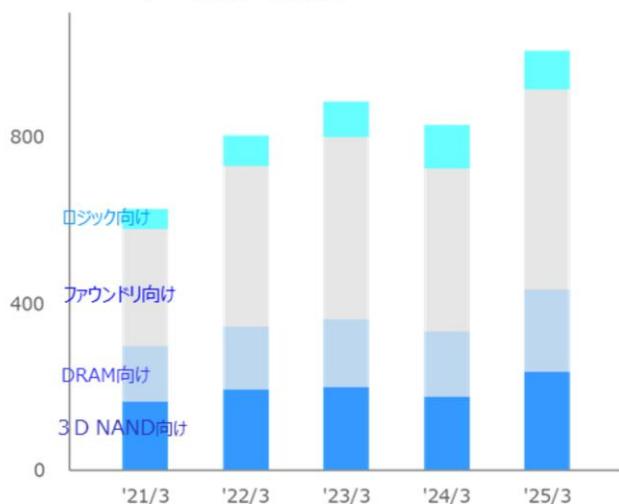
SPEは、引き続きファウンドリを中心に投資が堅調に推移し、半導体製造装置用製品の需要が拡大する見通しです。

電子デバイスは、ハードディスクドライブ（HDD）用圧電素子が、好調なデータセンター投資を背景に増加するほか、セラミックパッケージの需要も増加し、増収を見込んでいます。

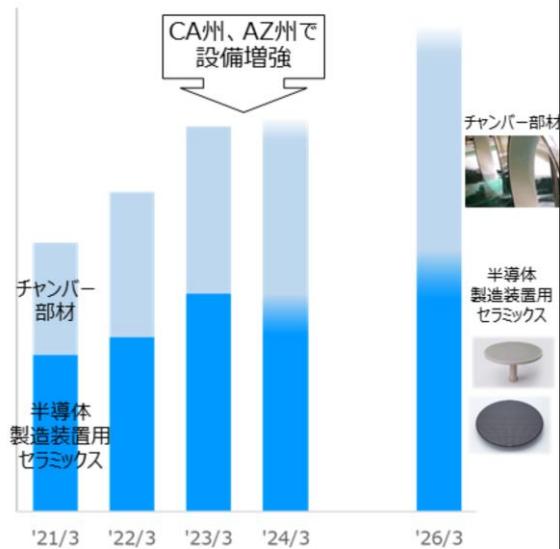
金属については、産業機器向けを中心に引き続き需要が堅調に推移する見通しです。

## ■ 半導体製造装置用製品 (SPE)

(億ドル) 用途別 半導体前工程製造装置 投資動向 (SEMI予測に基づく当社推定)



【半導体製造装置用製品 中長期売上高イメージ】



半導体投資は2022年度の高水準な設備投資の反動で2023年度に一服するも、各国の半導体自給政策などにより再拡大。中長期的に5Gスマホやデータセンター投資が牽引し、半導体製造装置市場はファウンドリを中心に拡大を見込む。好調な投資を背景に、半導体製造装置用セラミックス・チャンバー部材共に需要拡大が継続する。チャンバー部材は、米国CA州・AZ州の各拠点で設備増強を実施し、需要増に対応していく。

デジタルソサエティ事業のうち主力事業の半導体製造装置用製品の今後の展望について、ご説明します。

左側のグラフは用途別に半導体製造装置の投資動向を示したものになります。各産業でI o T化が進む中、2022年度は高水準な設備投資が継続するとみております。2023年度は反動減を想定しておりますが、各国の半導体自給政策により再び拡大し、中長期的に半導体製造装置需要は伸びていくと見込みでございます。好調な設備投資を背景に、半導体製造装置用セラミックスやチャンバー部材の需要は引き続き拡大が見込まれており、チャンバー部材を手掛けるアメリカのカリフォルニア州やアリゾナ州の製造拠点で増産投資を進めてまいります。

## ■ HDD用圧電素子（電子デバイス）

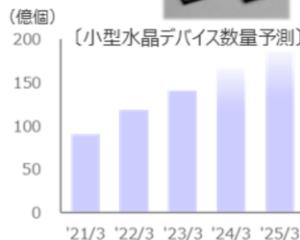
主としてデータセンターの二アラインサーバーに用いられる大容量HDD向けマイクロアクチュエーター。映像データやリモート会議の普及等でデータ生成量は継続的に増加しており、データセンター向けの巨額投資が続く。大容量HDDストレージ需要の拡大が継続。



拡大する需要の取り込みに注力するほか、コストダウンを推し進め、収益性向上を目指す。

## ■ セラミックパッケージ（電子デバイス）

水晶デバイスやCMOS、RF等に用いられるセラミックパッケージ。当面は水晶デバイス向けは近距離無線通信の高周波化や5Gスマホ・ウェアラブル機器の拡大を背景に、小型の水晶パッケージの需要が拡大する見通し。



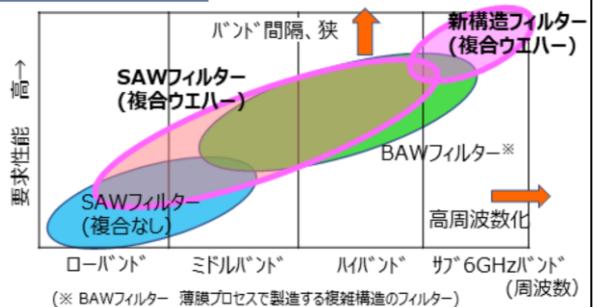
国内外で増産投資を継続し、拡大する需要に対応する。

## ■ SAWフィルター用複合ウエハー（電子デバイス）

温度特性を高めた高性能SAWフィルター用複合ウエハー。通信システムの高度化により要求性能が高まると共に、携帯端末のフィルター搭載数が増加し、高性能フィルター市場は年率20%程度の拡大を見込む。



### 複合ウエハーの対象領域



5G通信用サブ6GHzバンド向け複合ウエハーの開発を進め、拡大する需要の取り込みを目指す。

続いて電子デバイス事業の展望についてご説明申し上げます。

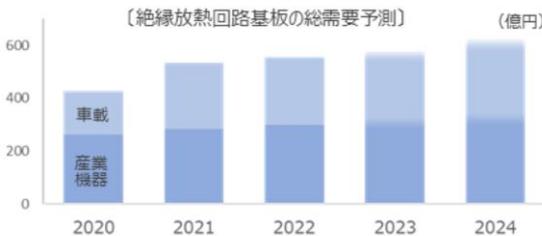
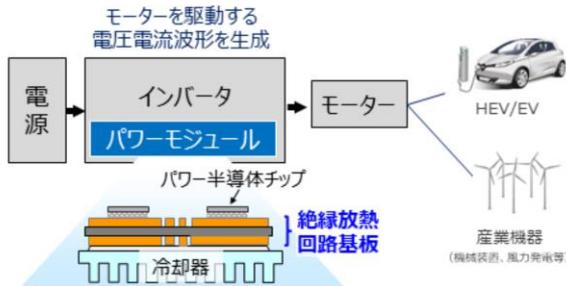
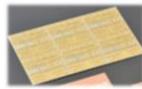
左側上段のハードディスクドライブ（HDD）用圧電素子について、堅調なデータセンター投資を背景に、ストレージ需要は順調に拡大しております。ハードディスクドライブの更なる大容量化も進んでおり、高性能品の開発を進めると共に、コストダウンも進め、収益性向上を図ってまいります。

左側下段のセラミックパッケージについて、当社は水晶デバイスやCMOS（シーモス）イメージセンサー、RFパワーデバイス向けなど様々な種類のパッケージを扱っております。当面は水晶デバイス向けで、近距離無線通信の高度化を背景に小型の水晶パッケージが増加しており、国内外で増産投資を進めております。

右側のSAWフィルター用複合ウエハーについては、当社の複合ウエハーを用いた高性能SAWフィルターの市場は、スマートフォンなどモバイル通信の高速・大容量化やフィルター搭載数の増加により年率20%程度で拡大していく見込みです。5G通信で利用が拡大するサブ6ギガヘルツバンド向けに新構造フィルターを投入し、需要の取り込みを図っていきたくて思っております。

## ■ 絶縁放熱回路基板（電子デバイス）

信頼性・熱伝導に優れた車載・産業機器のパワーモジュール向けセラミック回路基板。自動車の電動化（EV/HV）に加え、再生可能エネルギーなどの産業機器用途の需要拡大を見込む。



車載需要の拡大に合わせ、増産投資を進めるとともに、新規顧客開拓を推進する。

© 2022 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

## <デジタルソサエティ事業の長期展望>

**半導体製造装置関連製品**

半導体製造装置用セラミックス

チャンバー部材

**EV関連製品**

絶縁放熱回路基板

**情報・通信関連製品**

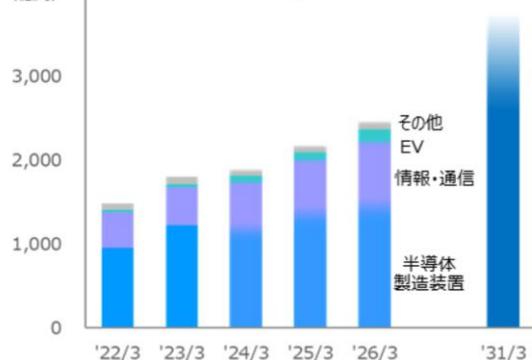
HDD用圧電素子

複合ウエハー

セラミックパッケージ

EnerCera®

〔デジタルソサエティ事業売上高イメージ〕



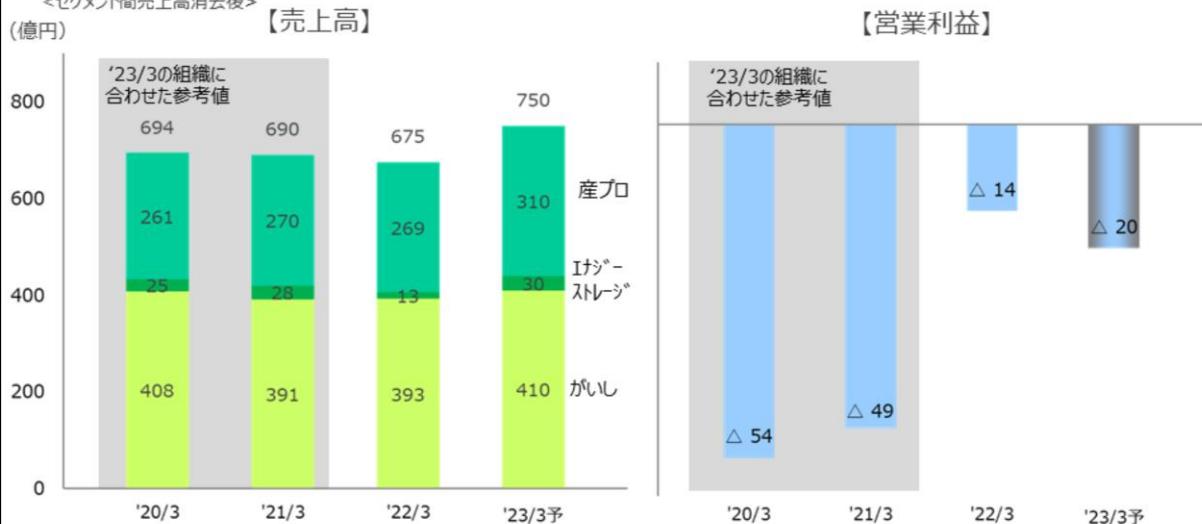
今後も拡大する半導体製造装置や情報・通信関連の売上高を増やし、2030年までに売上高3,000億円超を目指す。

左側上段の絶縁放熱回路基板は、信頼性・熱伝導に優れた自動車や産業機器のパワーモジュール向けのセラミック回路基板です。風力発電などの産業機器に加え、今後はEVやハイブリッド車など自動車の電動化が進むにつれて、需要が拡大する見通しです。増産投資を進めるほか、新規顧客の開拓を推進し需要の取り込みを目指します。

右側のグラフはデジタルソサエティ事業全体の長期売上イメージです。先ほどまで説明しました各事業の売上が順調に拡大していくことで、エンバイロメント事業に代わる当社の柱として2030年度までには売上高3,000億円超となることを目指してまいります。

- がいし
  - ・海外向けが物量増で増収となるも、原材料価格の高騰により利益は前期並みとなる見込み。
- エナジーストレージ
  - ・引き合いは活況も部品の調達難の影響もあり、赤字は継続する見通し。
- 産業プロセス
  - ・5GやEV化の進展に伴い、電子部品やリチウムイオン電池向けの設備投資が拡大し、日本や中国で当社焼成炉の需要が拡大する見通し。

<セグメント間売上高消去後>



© 2022 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

次にエネルギー&インダストリー事業についてご説明します。

新年度は、売上高750億円、営業利益は20億円の赤字で、増収となりますが、赤字が継続する計画です。

がいしは、海外向けに出荷が増加いたしますが、原材料価格の高騰により利益は前期並みの黒字となる見通しです。

エナジーストレージについては、NAS電池の引き合いは活況ではありますが、部品調達難の影響等により赤字が継続する見通しです。

産業プロセスについては、主にリチウムイオン電池正極材用の焼成炉の需要が増加する見通しです。

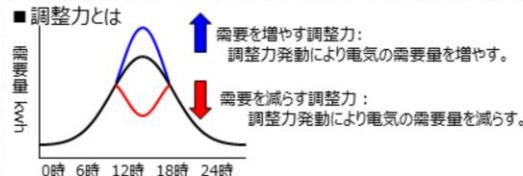
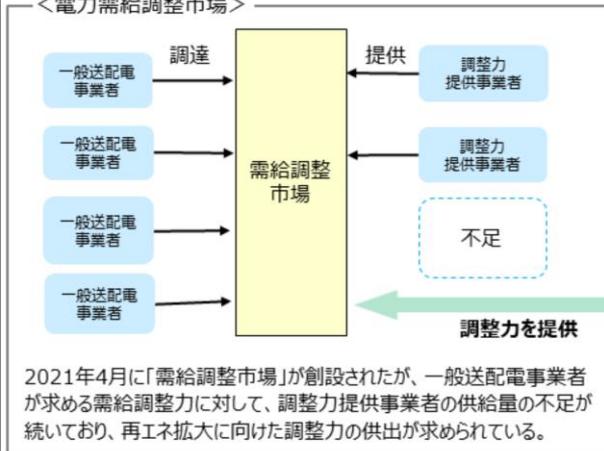
## ■NAS®電池（エナジーストレージ）

国内：2050年のカーボンニュートラルを目指し再生可能エネルギー導入に向けた検討が具体化。太陽光発電をはじめ再生可能エネルギーは天候により発電量が変化するため、電力の安定供給を行う「調整力」として蓄電池の重要性が高まっている。



NAS®電池

### ＜電力需給調整市場＞



© 2022 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

### ＜NAS電池式VPP※技術を活用した需給調整市場への参入＞ (2022年4月5日プレスリリース)

**中部電力ミライズ（アグリゲーター）**  
中部電力ミライズが独自開発したDR高速制御エンジンにより高精度な制御が可能

エネルギーリソースの制御 ※中部電力ミライズからの制御指令は豊田通商の蓄電池群制御技術を活用

**日本ガイシ** エネルギーリソースを保有し調整力を提供する需要家

再エネ

**NAS電池を活用し、複数の事業所のエネルギーリソースを高精度に制御できるVPP技術を確立。**

VPPへ参加しやすい仕組みを実現し、需要家リソースの資産価値を向上。高出力・大容量・高速応動性に優れたNAS電池の特性を生かしたビジネスモデルを、他の地域にも拡大。

※VPP：バーチャルパワープラント。エネルギーリソースの保有者がそのリソースを制御することで発電所と同等の機能を提供すること

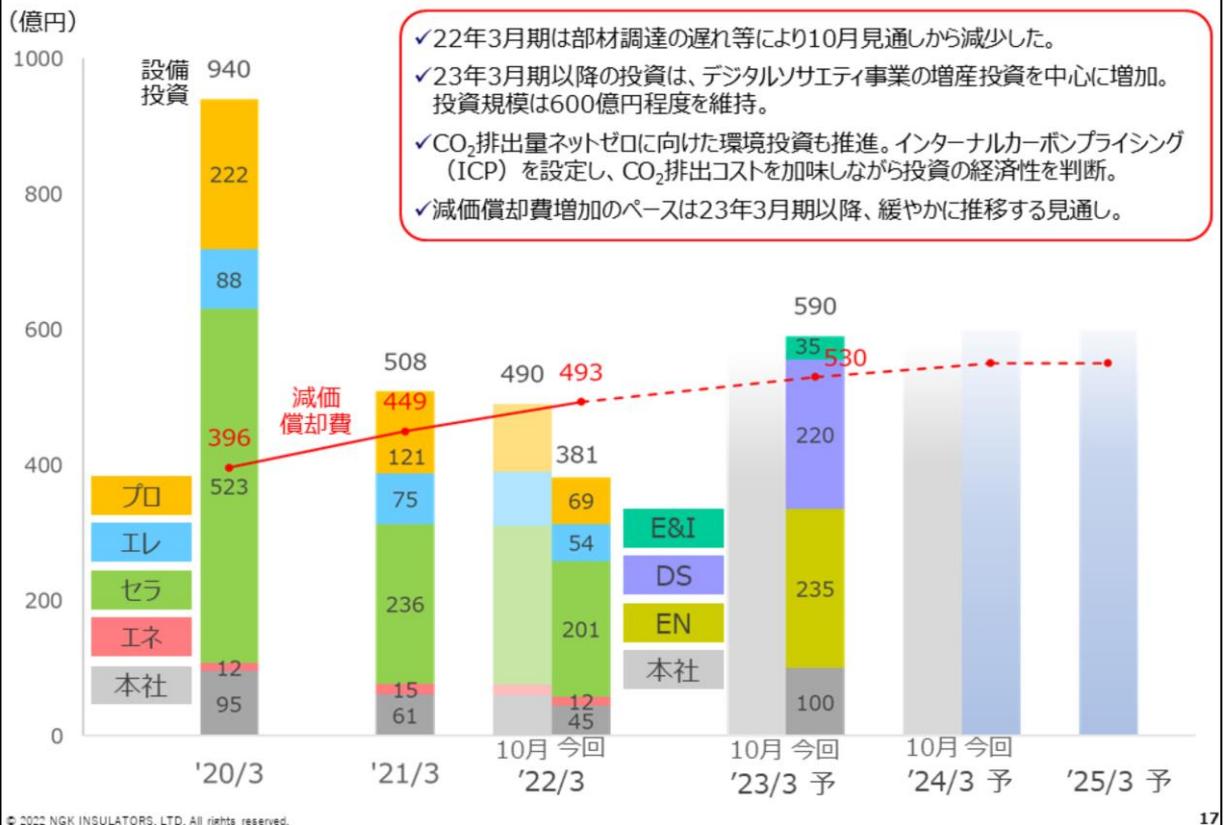
16

エネルギー&インダストリー事業のうち、NAS電池の取り組みについてご説明いたします。

「2050年カーボンニュートラル」に向けて、国内では再生可能エネルギーの拡大に向けた検討が具体化しております。天候により発電量が変化する再生可能エネルギーを拡大するため、電気の需要と供給の差をなくす「調整力」の確保を目的に2021年4月より電力の需給調整市場が創設されました。電力の安定供給を担う「調整力」が求められているなか、2021年より当社と中部電力ミライズとで蓄電池を活用したVPP技術に関する実証試験を行ってまいりましたが、VPP技術の構築に成功し、本年4月より需給調整市場への調整力の供出を開始いたしました。

今後は他のお客様へも拡大していくとともに、高出力・大容量・高速応動性に優れたNAS電池の特性を生かしたビジネスモデルを広げ、資産価値の向上を通して拡販を進めていきます。

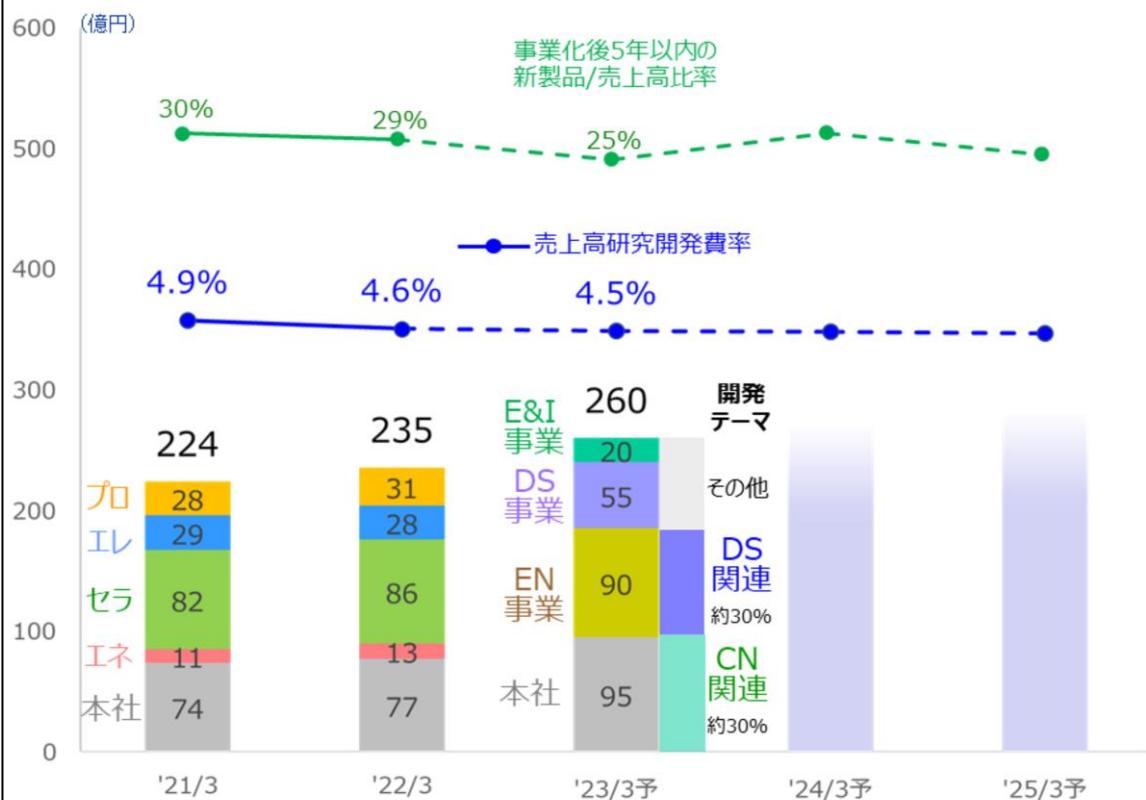
# 設備投資・減価償却費



新年度の設備投資は、エンバイロメント事業の更新投資のほか、デジタルソサエティ事業の増産投資を中心に総額590億円を予定しております。今後もデジタルソサエティ事業を中心に、年間600億円程度になると見込んでおります。なお、CO<sub>2</sub>排出量ネットゼロに向けた環境投資も順次拡大しており、インターナルカーボンプライシングを用いた経済的な観点も投資判断に織り交ぜつつ、効率的に進めてまいります。

減価償却費につきましては、当期は前期比で37億円増加の530億円を見込んでおります。当面は大型設備投資の予定がないことから、小幅な増加に止まる見通しです。

# 研究開発費



© 2022 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

18

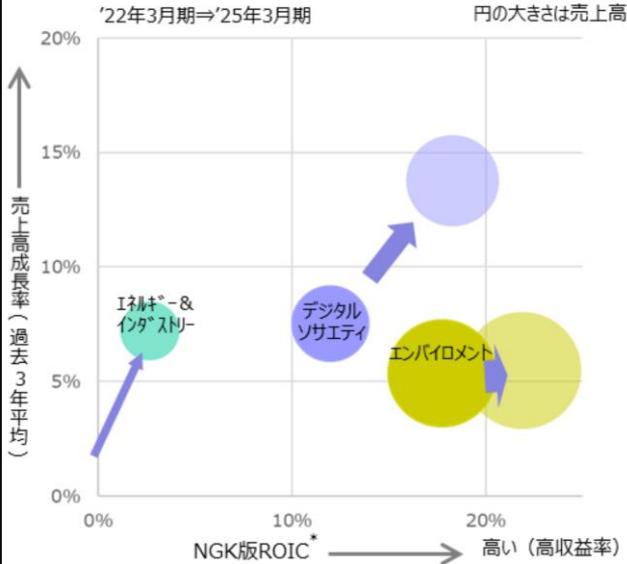
研究開発費につきましては、当期は前期比25億円増の260億円を予定しており、このうち約60%はデジタルソサエティとカーボンニュートラルのテーマに投じていきます。

売上高に占める事業化後5年以内の新製品比率は2022年度は一部製品が事業化後5年を超えることから一時的に新製品比率が減少いたしますが、2023年度以降は30%以上をキープできるよう開発を進め新規事業創出に向けた投資を増やしていく予定です。

# 中期目標（事業ポートフォリオ・業績）



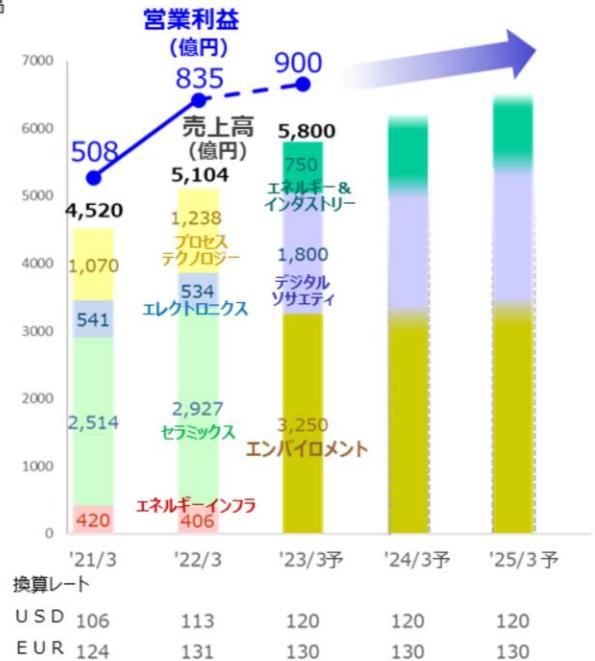
## 中期ポートフォリオイメージ



\*NGK版ROIC = 営業利益 ÷ (売掛債権 + 棚卸資産 + 固定資産)  
「資本」「負債」に代わり、事業部門が管理可能な事業資産  
(売掛債権、棚卸資産、固定資産) で算出

エンバロメント事業の成長性・収益性は維持。  
成長期待のデジタルソサエティ事業を伸ばし、  
全体の売上高・利益を成長させていく。

## 業績推移



中期の事業ポートフォリオイメージと業績推移についてご説明します。

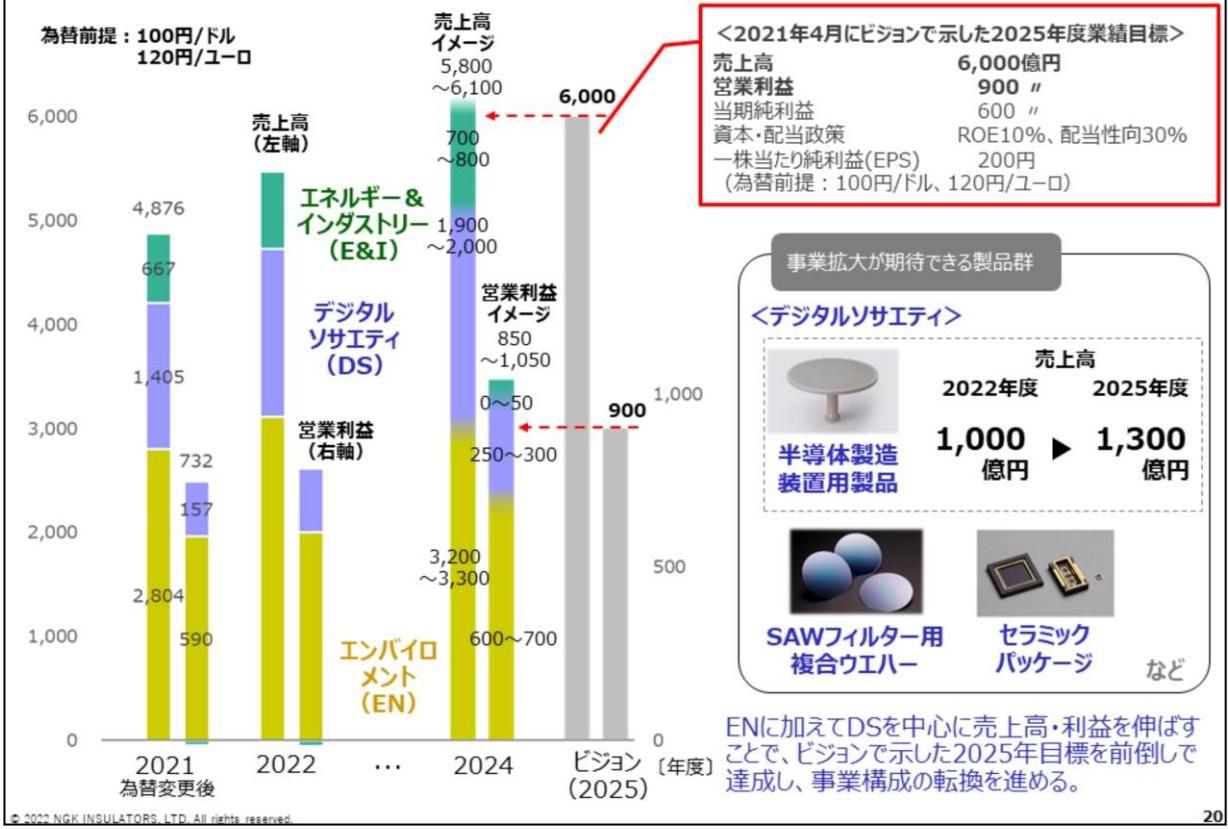
左側のグラフは、過去3年平均の売上高成長率と、投下資本利益率（ROIC）を基に当社の事業ポートフォリオを示したもので、22年3月期の実績と25年3月期の予想を表しております。

当社は中長期の観点でROE 10%以上を維持することを意識し、事業ごとにROICで目標管理を行っているほか、成長性と収益性を軸に事業評価を行っております。

当面は当社の基幹事業であるエンバロメントは、堅調な需要を支えに収益性を維持していきます。デジタルソサエティは成長性をさらに高め、収益性も向上させるほか、エネルギー&インダストリーも収益性の改善に努めてまいります。

各事業の収益性を維持・向上させていくことで、中長期で全体の売上高と利益の拡大を図りたいと考えております。

# NGKグループビジョンに対する進捗

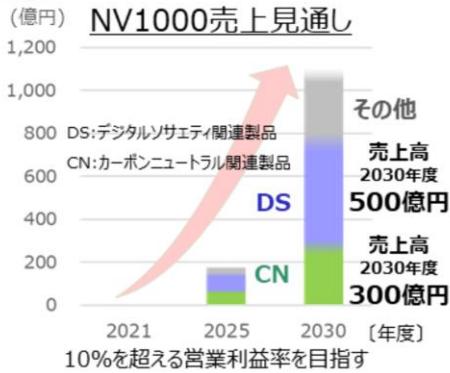


2021年4月にNGKグループビジョンで示した2025年業績目標に対する進捗についてご説明申し上げます。

画面左側の2021年から2024年のグラフは、業績の今回実績および今後の想定を、ビジョンを作成した際に用いた昨年4月の為替前提レートであるドル100円、ユーロ120円で焼き直したものです。

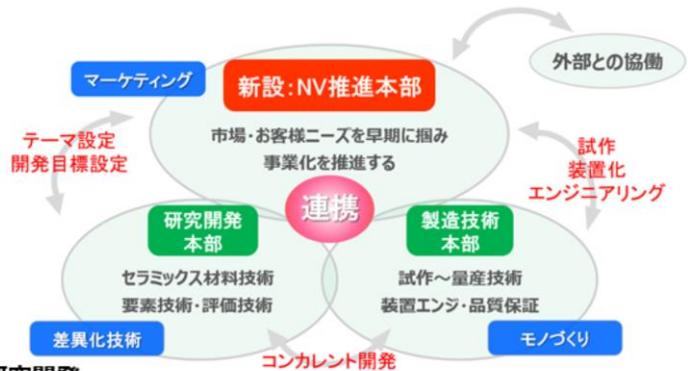
先にご説明申し上げました通り、半導体製造装置用製品などデジタルソサエティを中心に成長を続け、2024年度にはドル100円、ユーロ120円の為替前提でも、売上高は5800から6100億円、営業利益は850～1050億円の間となる見通しであり、ビジョンで示した2025年度目標である売上高6000億円、営業利益900億円を前倒して達成することを目指し、事業構成の転換を進めてまいります。

# ビジョン取り組み／新しい事業の創出



## 商品開花

- マーケティングを主体とした**NV推進本部**を新設、**国内外100人規模**の体制でスタートし、**新商品創出・事業化**を牽引
  - ✓ 研究開発本部の**差異化技術・製造技術本部**の**モノづくり**との連携
  - ✓ VCファンドやスタートアップ企業への**出資**など**外部**との協働



**デジタルソサエティ関連**

EnerCera® (IoT, ウェアラブル) | 各種ウエハー (高周波、パワー半導体) | 絶縁放熱回路基板 (電動車用、産業用)

亜鉛二次電池ZNB® (ビル内通信・非常用) | 各種分離膜 (CO<sub>2</sub>、水素、メタノール)

**カーボンニュートラル関連**

## 研究開発

- **10年間で3000億円**(CN・DSへ80%以上)を投入
  - ✓ 有望テーマ数増・事業化推進へ、2030年までに開発人員**約5割**増強 (研究開発本部: 330人 → 約500人へ)
  - ✓ エリア整備、クリーンルーム、開発設備、試作、実証、量産化に**重点投資**
  - ✓ 当社独自のデータを活用したMI(\*)手法を構築し、**新製品開発へ適用** 開発リードタイムを2030年までに**1/10**を目指す

(\*) MI: マテリアル・インフォマティクス 21

2025年以降も持続的に成長していくために不可欠となる新しい事業の創出についてご説明申し上げます。

まずはビジョンで掲げたNV1000、こちらはニューバリューの略なのですが、こちらの進捗の見通しについてご説明いたします。NV1000とは、新しく事業化する商品が、2030年に売上高1000億円規模のビジネスとなることを目標としたものです。左下に並べた商品を中心に、30年段階で1000億円を上回る目論見です。

これらの商品を確実に開花、成長させるために、今年の4月にマーケティングを主体としたNV推進本部を新設しました。社内の連携はもちろん、外部との協働も積極的に進め、新商品の創出と事業化を牽引してまいります。

研究開発においても、10年間で3000億円を投資し、DXの視点で次世代技術も取り入れながら、人員・設備ともに充実化を図り、継続的に新しい事業を創出していきたいと考えております。



E  
S  
G

**環境：「NGKグループ環境ビジョン」を推進、CN社会の実現に貢献する。**  
2050年グループCO<sub>2</sub>排出量ネットゼロに向け、代替燃料への転換研究、省エネ強化を進める。海外全拠点で25年までに再エネ由来電力に切り替える。TCFD(\*)について、「ガバナンス」「戦略」「リスクマネジメント」「指標と目標」の4項目に沿ったシナリオ分析を22年4月に公表した。ICP(\*)導入、グリーンボンド発行(21年12月 100億円)等、経営全体でビジョン実現を目指す。

**人的資本の活用と投資：「NGKグループデジタルビジョン」実現のためのDX人材育成など、教育・リスキングを充実、社員の自律的な成長への取り組みを促す多様なキャリアパスを提供し、女性活躍を推進する制度充実にも取り組む。**  
**人権尊重への取り組み：「NGKグループ人権方針」のもと、サプライチェーン全体に人権尊重の取り組みを拡大する。**  
**社会貢献：留学生奨学金・宿舍経営(90年代～)等、持続的拡大に取り組む。**

**ESG統括委員会：社長を委員長として今春設置(ESG会議から発展)、経営トップ自らESG経営を推進する。**  
**コンプライアンス：「コンプライアンス活動基本要領」を昨年策定、法令遵守はもとより、安全・環境・品質などの分野においてもコンプライアンスに関する取り組みの在り方・価値観をグループ内で統一し、全体の質的な向上を図る。**

(\*)TCFD:気候関連財務情報開示タスクフォース  
ICP:インターナショナルカーボンプライシング

## 事業を通じた社会課題の解決



例)

### NAS電池により電力の地産地消化、再エネ普及を促進

- NAS電池を活用し再エネ導入拡大とレジリエンス向上を実現する地域新電力（「恵那電力」や「あばしり電力」）のモデルを全国に拡大
- (株)リコーとのブロックチェーン技術を活用した再エネ環境価値の見える化や、デジタル技術を活用したNAS電池とEMS(\*)の組合せ実証などで、再エネ導入量の拡大、利用の最大化に寄与

これらの活動を通じて、カーボンニュートラル社会の実現に貢献する

(\*)EMS：エネルギーマネジメントシステム



当社がビジョン達成のために掲げた5つの変革の先頭に置くESG経営についてご説明いたします。

環境の面では、昨年春に策定したNGKグループ環境ビジョンを精力的に推し進めこの1年間で色々な打ち出しを行ってまいりました。

社会については、NGKグループ理念でも価値の中核に据えております人的資本の活用と投資に力を入れると共に、社会との共生も持続的に取り組んでまいりたいと思っております。

ガバナンスは、グループ全体でコンプライアンスを徹底することを基本に、この春からは私自身が委員長を担ってESG統括委員会を設置し、経営トップみずからESG経営を推進していきたいと考えております。

当社はかねてよりESGが、いわば事業の根源であり、製品やサービスを通じて社会課題を解決していくことを存在目的としております。一例をあらためてお示ししますと、電力システムでの実績が豊富な大容量蓄電池であるNAS電池を活用することで地域の新電力モデルを拡大していくこと、さらにはそれらのNAS電池を大きなEMSにより組み合わせ、社会全体の再エネ導入拡大に資することも構想しており、カーボンニュートラル社会の実現に貢献していきます。

# NGK版付加価値 (NGK Value-added)



## NGK版付加価値

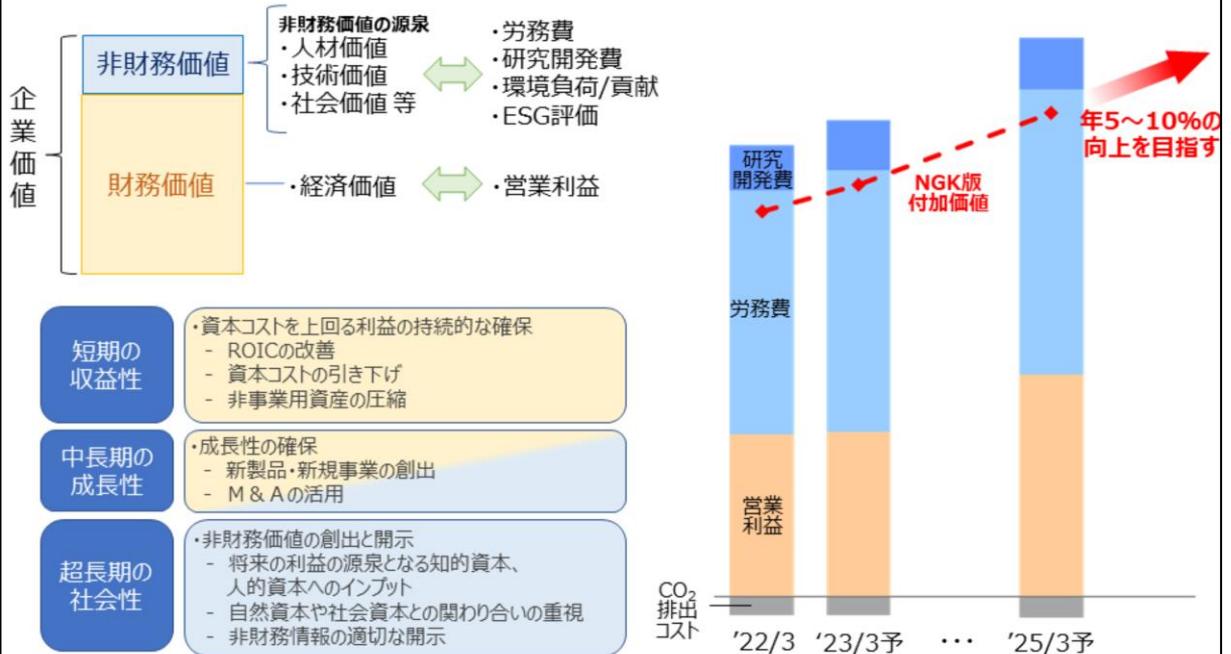
※CO<sub>2</sub>排出コスト：新年度より導入したICP（\$130/tCO<sub>2</sub>）で算出

$$\text{（営業利益 - CO}_2\text{排出コスト}^* + \text{労務費} + \text{研究開発費）} \times \text{ESG目標達成率}$$

短期の収益性

中長期の成長性

超長期の社会性



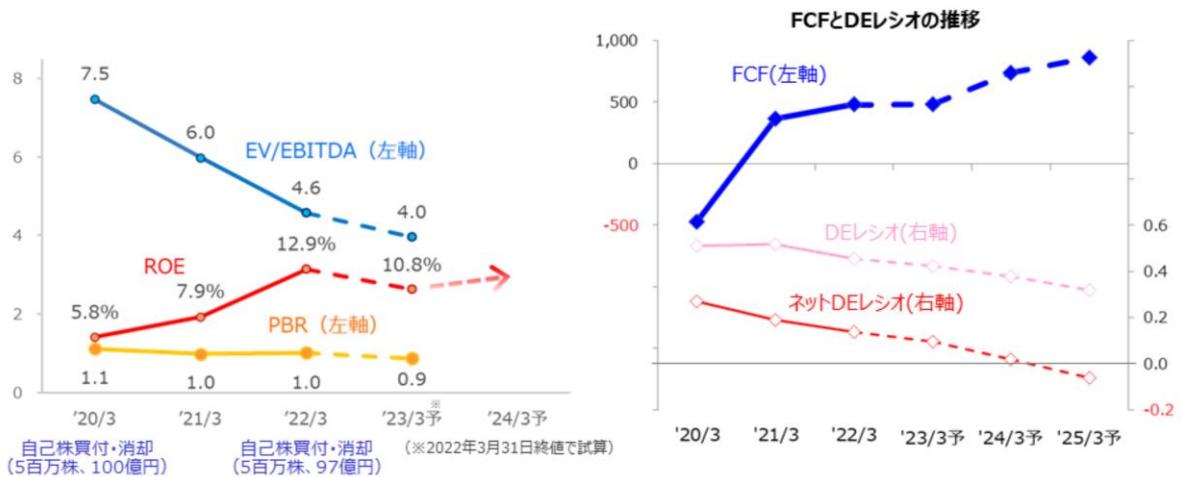
© 2022 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

新たな管理指標として、営業利益にCO<sub>2</sub>排出コストや労務費、研究開発費、ESG目標達成率を加味したNGK版付加価値 (NGK Value-Added) を導入いたしました。

短期の収益性や中長期の成長性といった「財務価値」に加えて、超長期的に社会性を高めていくために、将来の競争力の源泉となる人的資本や知的資本の向上に積極的に取り組むと共に、環境負荷の低減や人権尊重への取り組みなど多岐に渡る社会的責任を果たしてまいります。

このような取り組みにより「非財務価値」も高めて企業価値を向上していきたいと思っております。

- ✓ 資本コストを上回る収益性の確保と財務健全性を両立。中長期の観点から積極的な株主還元。
- ✓ 利益率、資本回転率、財務レバレッジを事業戦略と整合した健全な水準に保つ。



- 22年3月期は業績改善によりROE12.9%を達成。23年3月期以降もROE10%以上の水準を維持。
- DS関連投資を中心に行いつつ、当面FCFはプラスで推移する見通し。有利子負債も活用しつつ、新規事業の投資資金を確保し、資本効率改善を目指す。

当社の資本政策は資本コストを上回る収益性の確保と財務健全性を両立し、利益率、資本回転率、財務レバレッジを事業戦略と整合した健全な水準に保つことを意識しています。

左のグラフは当社の各指標の推移を表したものです。22年3月期は、業績の改善等によりROE12.9%を確保しており、今後も10%以上の水準を目指してまいります。22年3月末時点の株価を用いて試算すると、EV/EBITDA、PBRはご覧のような水準となっております。

キャッシュ面では、当面はフリーキャッシュフローがプラスで推移する見通しを持っており、有利子負債も活用しつつ、新規事業の投資資金を確保し、資本効率の向上を図ってまいります。

# 要約キャッシュ・フロー



(億円)

	'21/3	'22/3	'23/3予
営業活動によるキャッシュ・フロー	856	948	1,150
投資活動によるキャッシュ・フロー	△517 設備投資支払△533	△463 設備投資支払△374	△640 設備投資支払△590
財務活動によるキャッシュ・フロー	123 新規借入+325 返済△ 94	△453 新規借入+150 返済△340 自己株買付△ 97	△190 新規借入+250 返済△230
現金及び現金同等物に係る換算差額等	52	55	△40
現金及び現金同等物の増減	513	88	280
現金及び現金同等物期末残高	1,460	1,549	1,829

© 2022 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

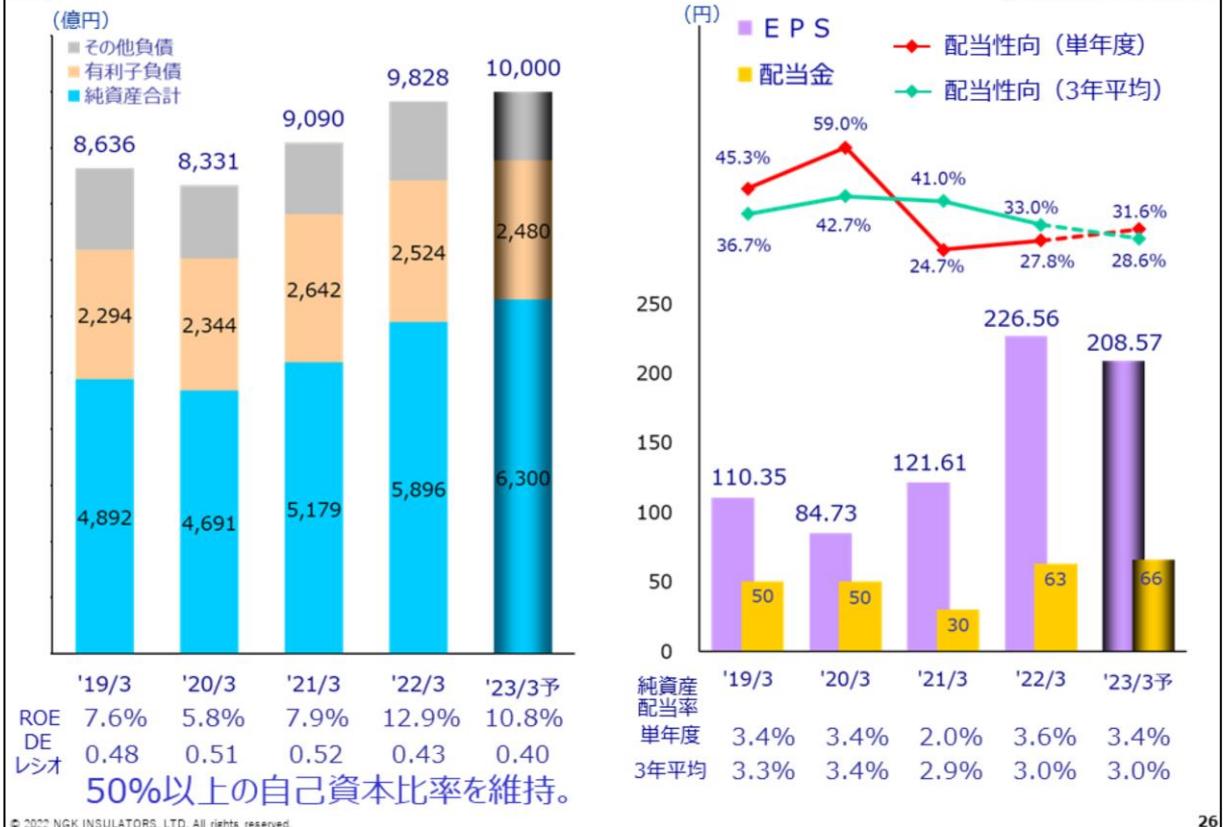
25

つづいて、連結ベースでの要約キャッシュ・フローです。

終わりました22年3月期の現金及び現金同等物の期末残高は、長期借入金の返済や自己株式の買付などで支出が増えた一方で、利益が堅調に積みあがったことから、全体では88億円増加の1,549億円の残高となりました。この表には表れない債券等の運用資金が310億円ございまして、合計では1,860億円ほどの資金残となっております。

23年3月期につきましては借入金の返済をしながら、追加の借入を行いまして、財務レバレッジを0.4程度維持していく予定でございます。尚、現金同等物1,829億円の他に、債券等の運用資金が370億円程度あり、合計で2,200億円の資金となる見通しです。

# 総資産・配当



最後に、総資産、配当でございます。

前期（2022年3月期）の総資産は為替円安の影響や棚卸資産の増加もございまして、739億円増の9,828億円の総資産となりました。ROEは当期純利益の増加により12.9%となりました。

新年度（2023年3月期）の総資産につきましては、利益が積みあがるということもございまして、約1兆円になるのではないかと見ております。

ROEにつきましては当期純利益が先ほどの移転価格の更正処分の取消もあったということで、前期が12.9%ですが、今年度は10.8%となる見通しです。

一株当たりの利益、配当金ですが、前期は一株当たり利益が226.56円がございました。期末の配当につきましては、従前の30円から33円に上方修正いたしまして、年間で63円とさせて頂く予定でございます。新年度の一株当たり利益につきましては208.57円、配当金は中間33円、期末33円の年間66円と現在の時点では予定しております。

配当金につきましては、事業リスクの変化に合わせた純資産管理と3年程度の期間業績（ROE）へのリンクも勘案しながら、純資産配当率3%及び連結配当性向30%程度を中長期的な目途として、さらにはキャッシュフローの見通し等も勘案して配分することとしております。

# 事業別売上高（通期）



(億円)

<セグメント間売上消去後>	20年3月期	21年3月期	22年3月期	23年3月期
八 二 カ ム	698	637	704	730
G P F	207	332	339	410
Cd-DPF・大型八二カム	638	592	783	890
S i C - D P F	399	396	463	550
セ ン サ ー	576	533	637	670
エンバイロメント <sup>※1</sup> 合計	2,518	2,489	2,927	3,250
半導体製造装置用製品	653	801	969	1,210
電 子 デ バ イ ス	271	279	295	330
金 属	194	193	239	260
双 信 電 機 <sup>※3</sup>	90	69		
デジタルソサエティ <sup>※2</sup> 合計	1,208	1,342	1,503	1,800
エ ナ ジ ー ス ト レ ー ジ	25	28	13	30
が い し	408	391	393	410
産 業 プ ロ セ ス	261	270	269	310
エネルギー&インダストリー <sup>※4</sup> 合計	694	690	675	750
全 社 合 計	4,420	4,520	5,104	5,800

※1 23年3月期に「セラミックス事業本部」を「エンバイロメント事業本部」に改称。

※2 23年3月期に「エレクトロニクス事業本部」を解消し、HPC事業部、電子デバイス事業部、金属事業部を合わせた「デジタルソサエティ事業本部」に再編。

※3 21年3月期第4四半期より連結除外。

※4 23年3月期に「エネルギーインフラ事業本部」を解消し、エナジーストレージ事業部、がいし事業部、産業プロセス事業部を合わせた「エネルギー&インダストリー事業本部」に再編。

© 2022 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

27

# 事業別売上高（上期・下期）



(億円)

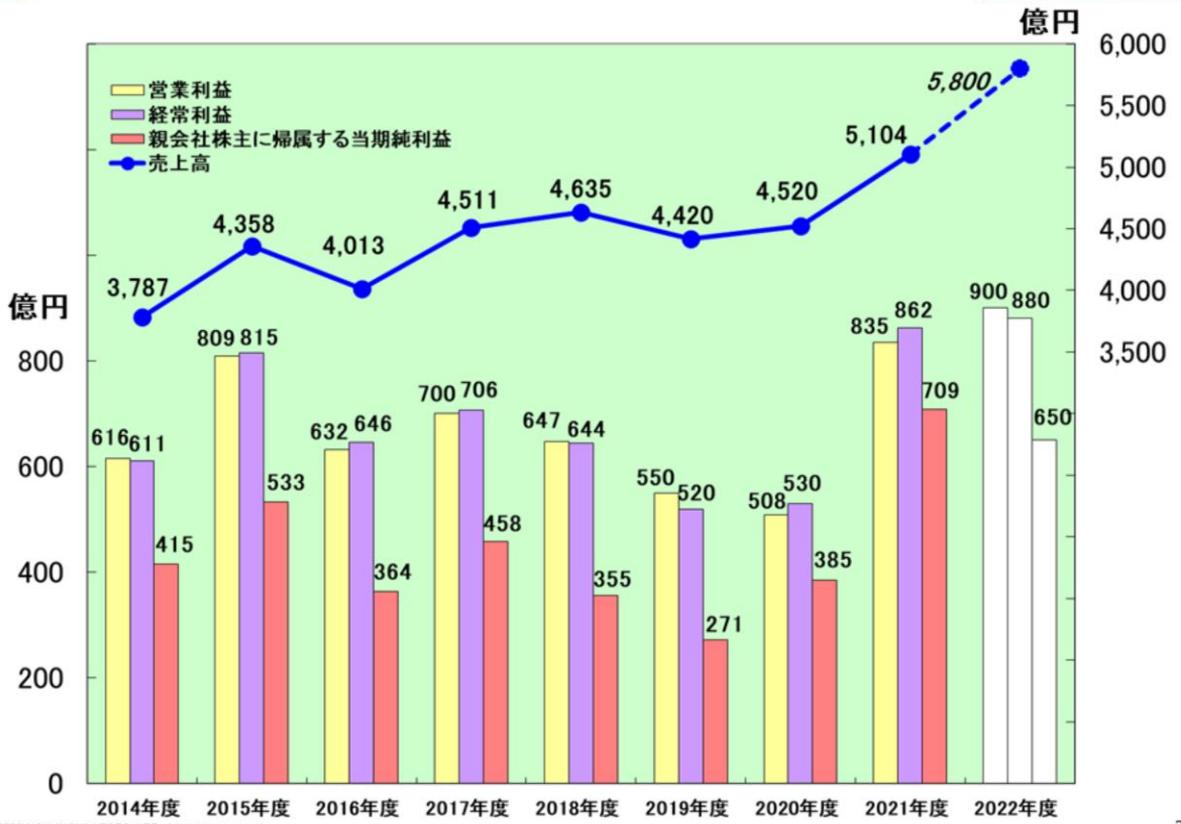
<セグメント間売上消去後>	22年3月期		23年3月期	
	上期	下期	上期	下期
ハニカム	358	346	360	370
GPF	161	178	170	240
Cd-DPF・大型ハニカム	409	374	420	470
SiC-DPF	227	236	260	290
センサ	321	317	330	340
<b>エンバイロメント<sup>※1</sup>合計</b>	<b>1,476</b>	<b>1,451</b>	<b>1,540</b>	<b>1,710</b>
半導体製造装置用製品	458	511	560	650
電子デバイス	140	155	160	170
金属属	117	122	130	130
<b>デジタルソサエティ<sup>※2</sup>合計</b>	<b>715</b>	<b>788</b>	<b>850</b>	<b>950</b>
エナジーストレージ	8	5	15	15
がいし	191	202	200	210
産業プロセス	111	158	145	165
<b>エネルギー&amp;インダストリー<sup>※3</sup>合計</b>	<b>311</b>	<b>364</b>	<b>360</b>	<b>390</b>
<b>全社合計</b>	<b>2,502</b>	<b>2,603</b>	<b>2,750</b>	<b>3,050</b>

※1 23年3月期に「セラミックス事業本部」を「エンバイロメント事業本部」に改称。

※2 23年3月期に「エレクトロニクス事業本部」を解消し、HPC事業部、電子デバイス事業部、金属事業部を合わせた「デジタルソサエティ事業本部」に再編。

※3 23年3月期に「エネルギーインフラ事業本部」を解消し、エナジーストレージ事業部、がいし事業部、産業プロセス事業部を合わせた「エネルギー&インダストリー事業本部」に再編。

# 業績推移



© 2022 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

本資料は当社の経営方針、計画、財務状況等の情報をご理解いただくことを目的としており、当社の株式の購入、売却など、投資を勧誘するものではありません。

本資料に記載されている業績目標及び数値等はいずれも、当社グループが現時点で入手可能な情報を基にした予想値であり、これらは経済環境、競争状況、需要動向などの不確実な要因の影響を受けます。

従って、実際の業績数値は、この配布資料に記載されている予想とは大きく異なる場合がありますことをご承知置きください。



**日本ガイシ株式会社**

〒467-8530 名古屋市瑞穂区須田町2-56

I R 窓口：財務部 開示グループ

Tel:(052) 872-7210 Fax:(052) 872-7160

E-mail：ir-office@ngk.co.jp

Website：https://www.ngk.co.jp



© 日本ガイシ・kero dwarf