

# 2023年3月期 決算説明会

## 2023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

- 2023年3月期 連結決算概要
- 2024年3月期 業績見通し
- 事業セグメント別 今期見通し・展望
- 企業価値向上に向けて
- 研究開発費／設備投資・減価償却費
- 資本政策／総資産・配当／要約キャッシュフロー
- ESG経営の推進による非財務価値の向上

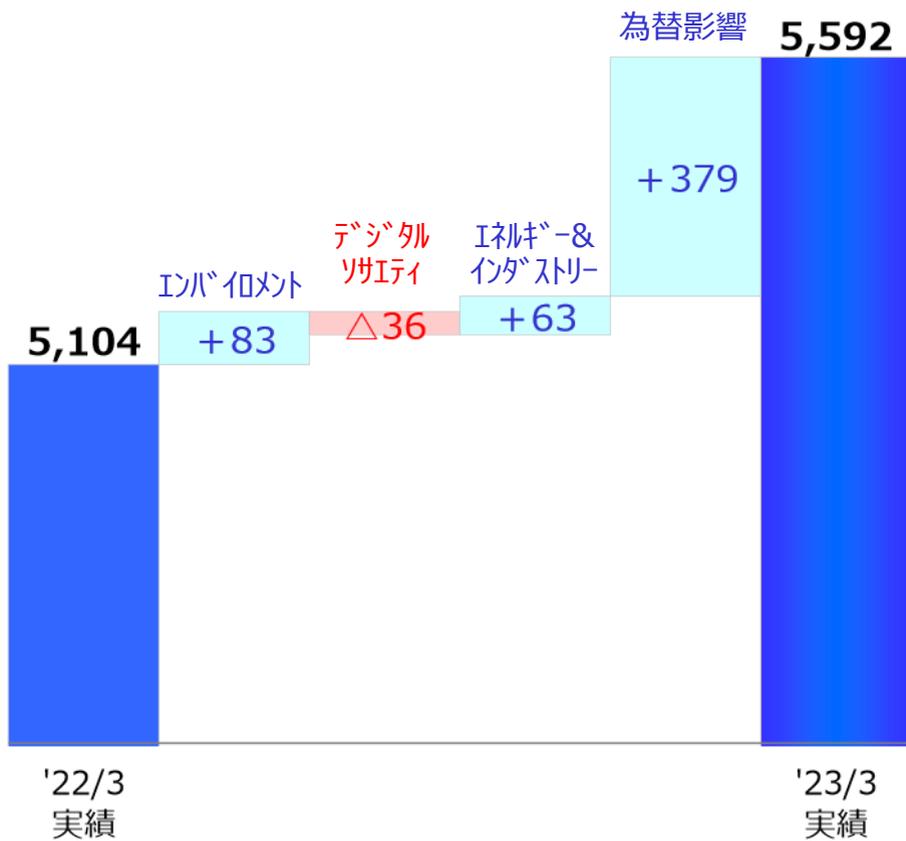
# 23年3月期 連結決算概要

	(億円)	22年3月期	23年3月期		前期比	
			3月公表値		為替影響	増減率
売上高		5,104	5,500	5,592	+379	+10%
営業利益		835	650	668	+155	△20%
経常利益		862	630	659		△24%
親会社株主に帰属する 当期純利益		709	510	550		△22%
為替レート	ドル	113円	(135円)	135円		+22円
	ユーロ	131円	(140円)	141円		+10円

## 売上高は為替円安効果により過去最高を更新も、前期比 減益

- インバウンド** 中国における経済活動抑制の影響があったものの、出荷は堅調に推移したほか、為替円安効果により増収。インフレによる労務費や原燃料価格の高騰により減益。
- デジタルリテラシー** 為替円安効果により増収となったものの、スマホ販売の低迷に加えて下期から顕在化した半導体投資の停滞やデータセンター投資の縮小を背景に需要が減少し、減益。
- エネルギー&インダストリー** リチウムイオン電池正極材用焼成炉の需要が増加したほか、為替円安効果により増収。
- 特別損失** インバウンド事業の生産能力適正化に伴う特別損失等を計上。
- 当期純利益** 移転価格税制に関わる法人税等還付税額および見積金額戻入を計上。(合計118億円)

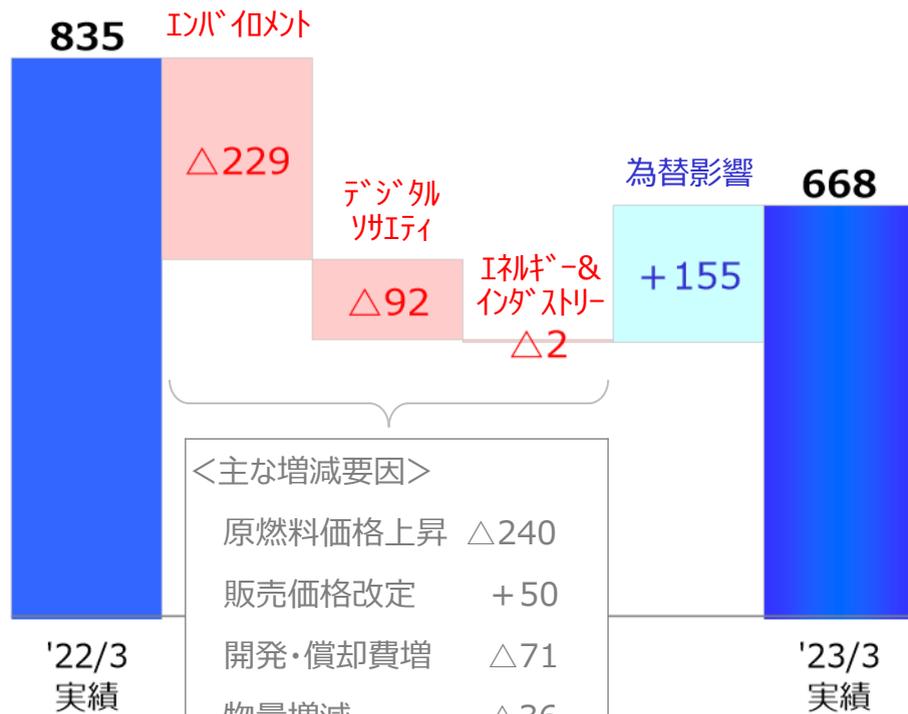
## 売上高



為替レート  
113円/\$  
131円/€

135円/\$  
141円/€

## 営業利益



### <主な増減要因>

原燃料価格上昇	△240
販売価格改定	+50
開発・償却費増	△71
物量増減	△36
その他	△26

113円/\$  
131円/€

135円/\$  
141円/€

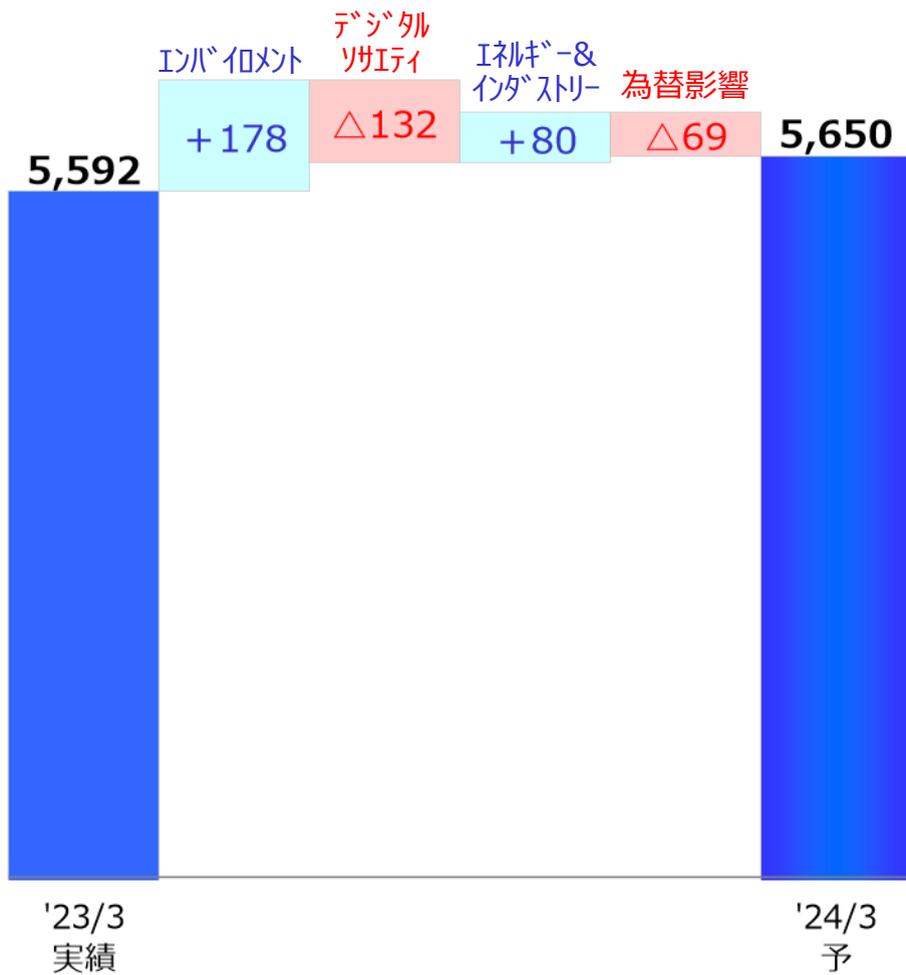
# 24年3月期 業績見通し

		23年3月期	24年3月期	前期比	
(億円)				為替影響	増減率
売上高		5,592	5,650	△69	+ 1%
営業利益		668	560	△8	△16%
経常利益		659	530		△20%
親会社株主に帰属する 当期純利益		550	385		△30%
為替レート	ドル	135円	130円		△5円
	ユーロ	141円	140円		△1円

## インバロメント事業は堅調もデジタルサティ事業の上期低迷により増収・減益

- インバロメント** 半導体等の部品供給不足の緩和を背景に自動車生産が回復するとともに、排ガス規制強化により各製品の需要が増加し増収。利益はインフレによる労務費や原燃料価格の上昇により前期並みの見通し。
- デジタルサティ** エレクトロニクス市場は下期から徐々に回復すると想定するものの、上期の需要減少の影響が大きく、減収減益の見通し。
- Iセラミクス&インダストリー** リチウムイオン電池正極材用焼成炉の需要が増加するほか、がいしの価格改定等により全体で増収・損益改善を見込む。

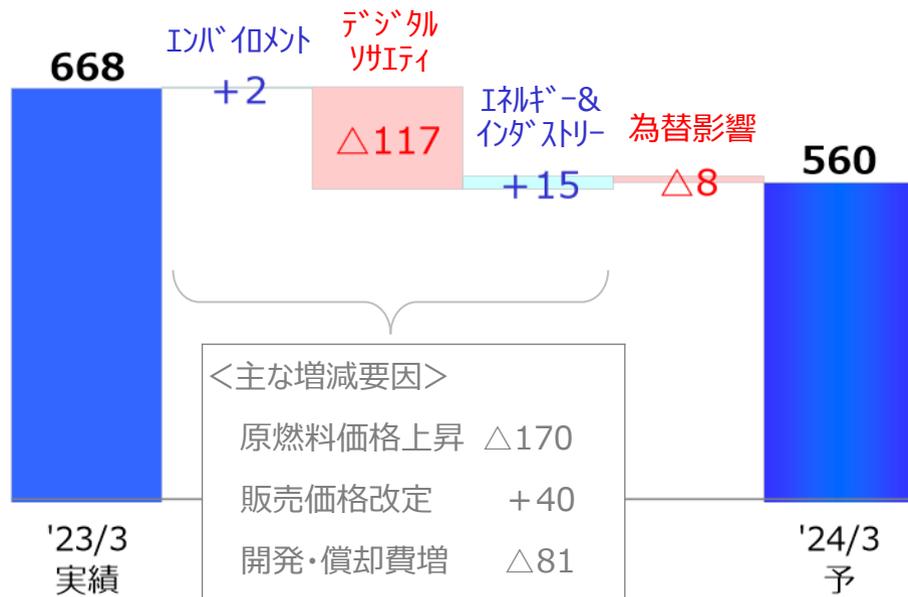
## 売上高



為替レート  
135円/\$  
141円/€

130円/\$  
140円/€

## 営業利益



### <主な増減要因>

原燃料価格上昇	△170
販売価格改定	+40
開発・償却費増	△81
物量増減	+63
その他	+48

135円/\$  
141円/€

130円/\$  
140円/€

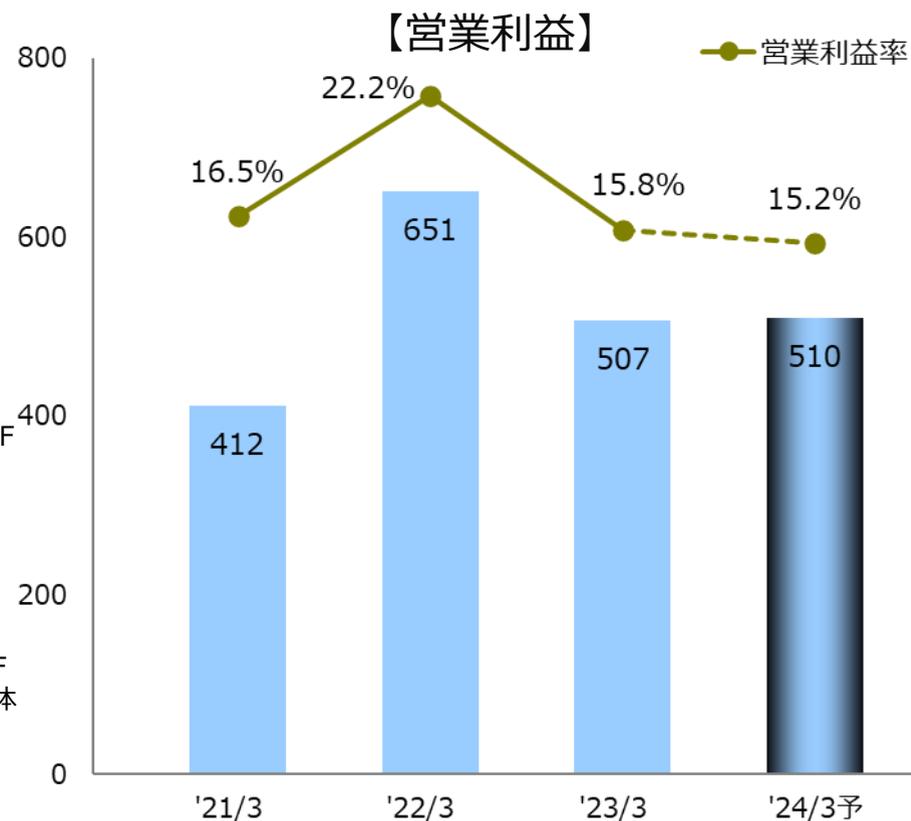
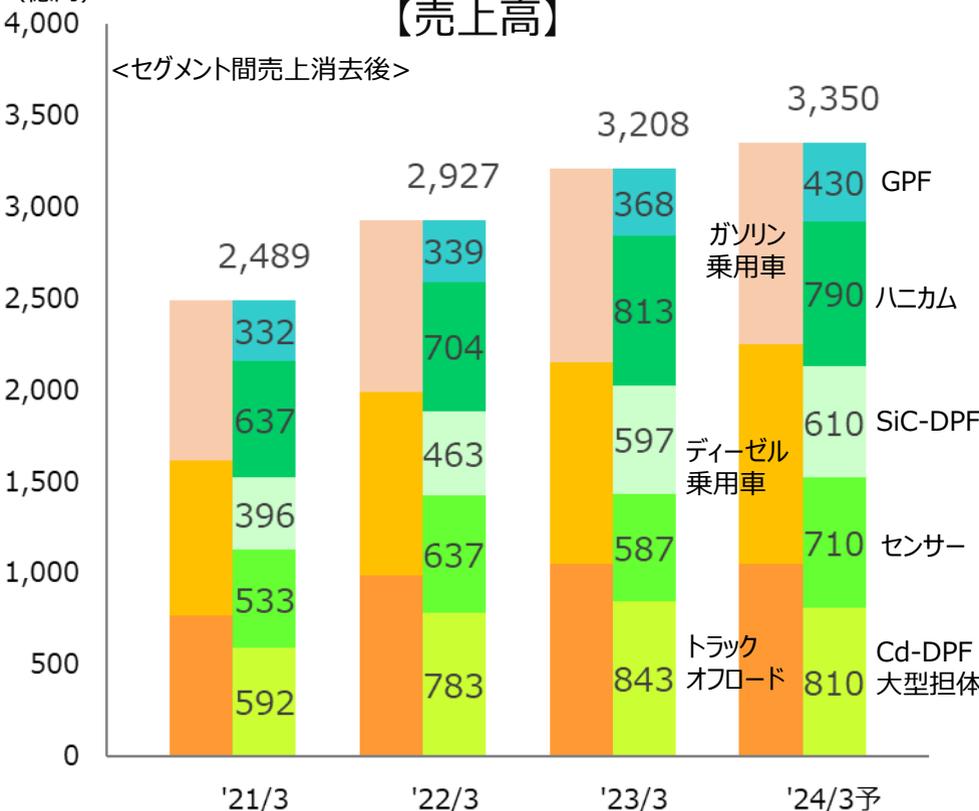
# エンバロメント(EN)事業の今期見通し

## ■ 自動車関連

中国の排ガス規制強化(国6b)によりGPFの搭載率が増加するほか、半導体不足を中心とした部品供給問題は徐々に回復し、グローバルな乗用車販売台数の増加により各製品の需要が増加する見通し。中国のトラック販売台数は前年並みを見込む一方、中国のオフロード排ガス規制強化(国IV)によりSiC-DPFを中心に需要が増加する見通し。利益は、物量増に加えてコストダウンや販売価格改定を最大限実施するも、インフレに伴う労務費や原燃料価格の上昇の影響で前期比微増となる見通し。

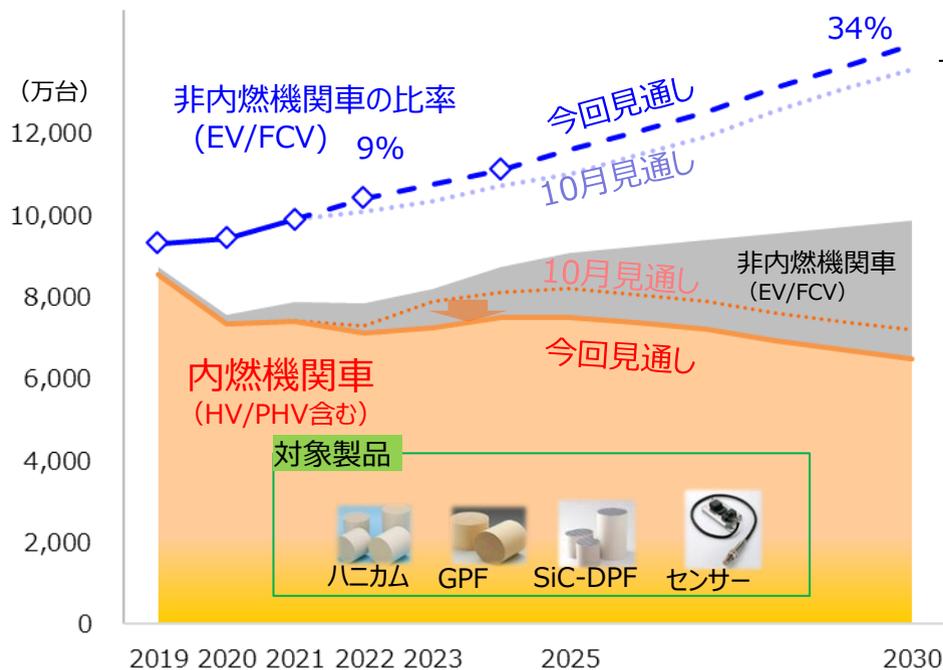
- ハニカム/GPF (ガソリン乗用車向け) : 乗用車販売台数の回復や中国の排ガス規制強化により物量が増加する見通し。
- SiC-DPF(ディーゼル乗用車・トラック向け) : 乗用車販売台数の回復や中国のオフロード排ガス規制強化により増加する見通し。
- センサー (ディーゼル乗用車・トラック向け) : 客先在庫調整の解消により物量が前期比大幅に増加するほか、価格改定等により増収の見通し。
- Cd-DPF/大型担体(トラック向け) : 物量は前期並みも、為替円高前提の影響により減収。

(億円)



# エンバロメント(EN)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	2021	2022	2023	2024	2025	...	2030
日本			PPNLT(WLTC)				GE/GDI・MPI RDE規制
欧州		EU6d-Full			<b>EU7</b>		
米国			Tier3 LEV III			PM1mg	
中国	国6a (全土)				国6b (全土)		国7
インド	BS6 Stage I				BS6 Stage II		BS7
タイ	EU4				EU5		EU6b

昨年10月と比較しEV比率の上昇により内燃機関車の需要は減少すると想定しており、生産性向上による遊休設備の減損や将来的に収益確保が困難となる拠点の生産停止を決定した。

## 欧州新排ガス規制Euro7の影響

### ガソリン用NOxセンサー総需要イメージ

(当社推定)

数百億円規模



ガソリン用 NOxセンサー



欧州市場

2023

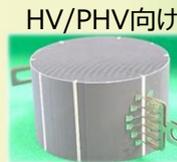
2025

欧州委員会は新排ガス規制「ユーロ7」を2025年から導入する草案を発表。ガソリンエンジンに対しても常時NOx測定が必要となることから当社が開発しているガソリン用NOxセンサーの需要が立ち上がる見通し。

**2025年より市場投入  
生産体制の最適化を進めながら  
需要を確実に取り込む**

## 新製品群

### 既存技術の他用途開発による事業転換を進める



EHC (電気加熱式触媒)



DAC\*用 ハニカム

NV推進本部とともに  
事業化推進

# デジタルソサエティ(DS)事業の今期見通し

## ■ 半導体製造装置用製品 (SPE)

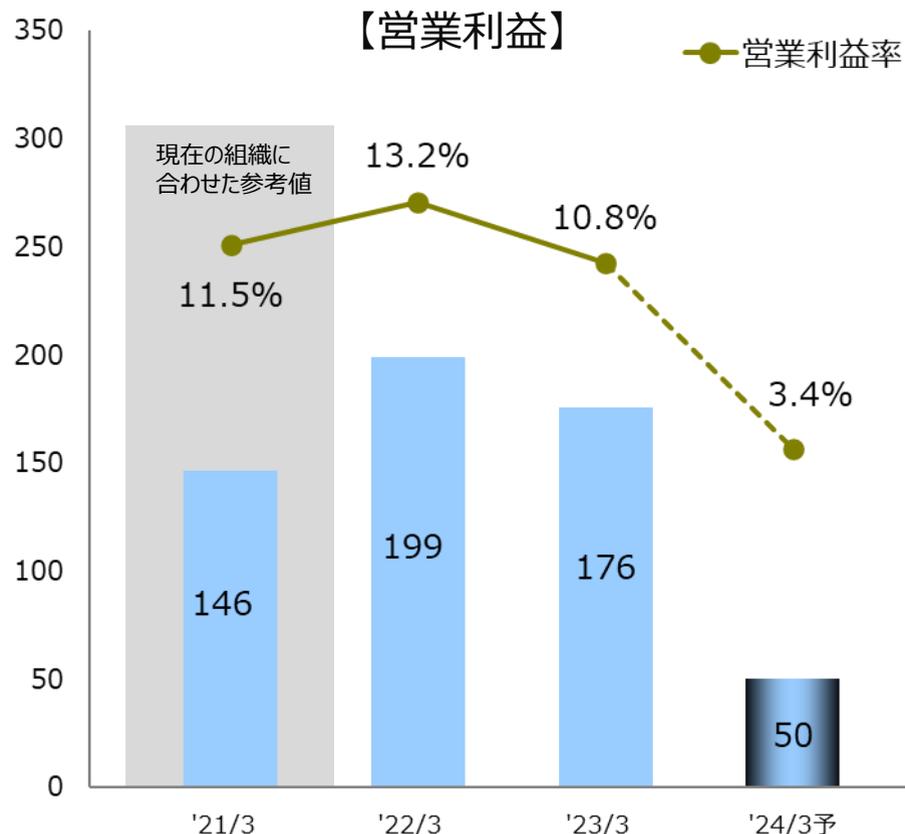
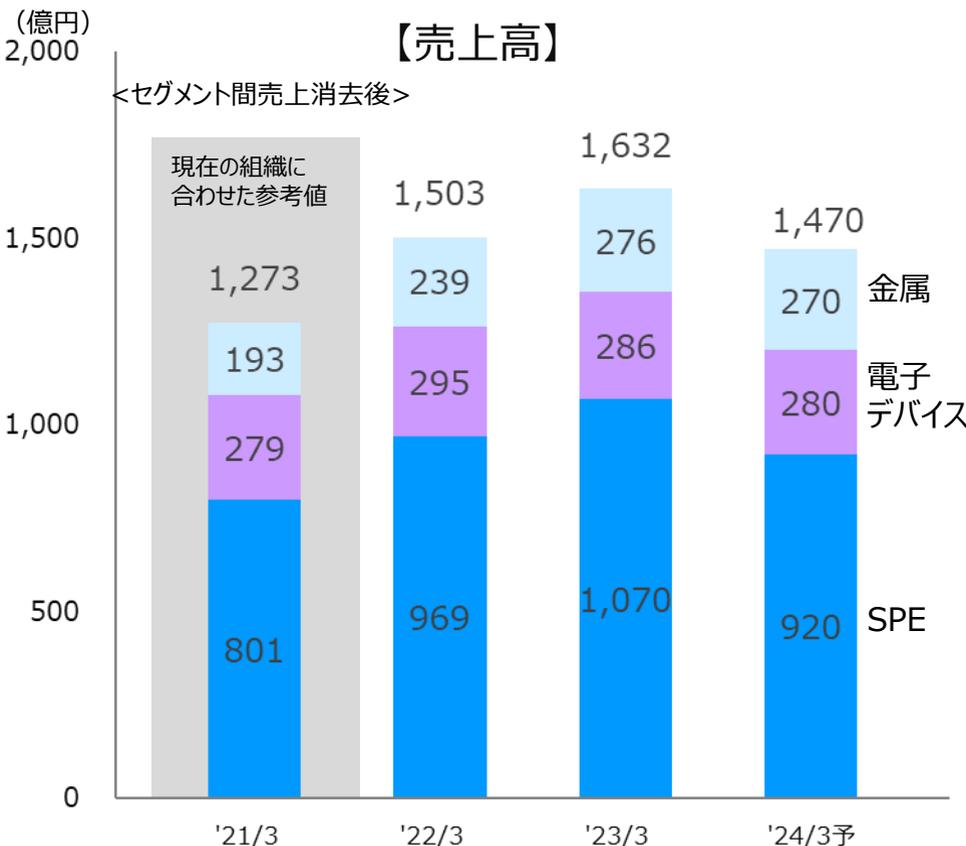
- スマホ/PC販売の不調が長期化する中、米国大手IT業界の落ち込みが鮮明となり、半導体需要は減速。大手半導体メーカーも減産や設備投資を延期するなど、半導体装置市場の景況も悪化。当社の製品需要は上期大幅に減少する見通し。下期以降、徐々に需要は回復基調になると想定するものの、年間では上期の落ち込み影響が大きく減収減益となる見通し。

## ■ 電子デバイス

- HDD用圧電素子は、ハイパースケーラーのデータセンター投資抑制により需要は弱含みだが、下期に向けて徐々に回復し、売上・利益ともに前期並みとなる見通し。
- 水晶向けセラミックパッケージは、近距離無線や車載向けに需要増も、スマホ販売不調に伴う需要減により全体では前期並みの見通し。

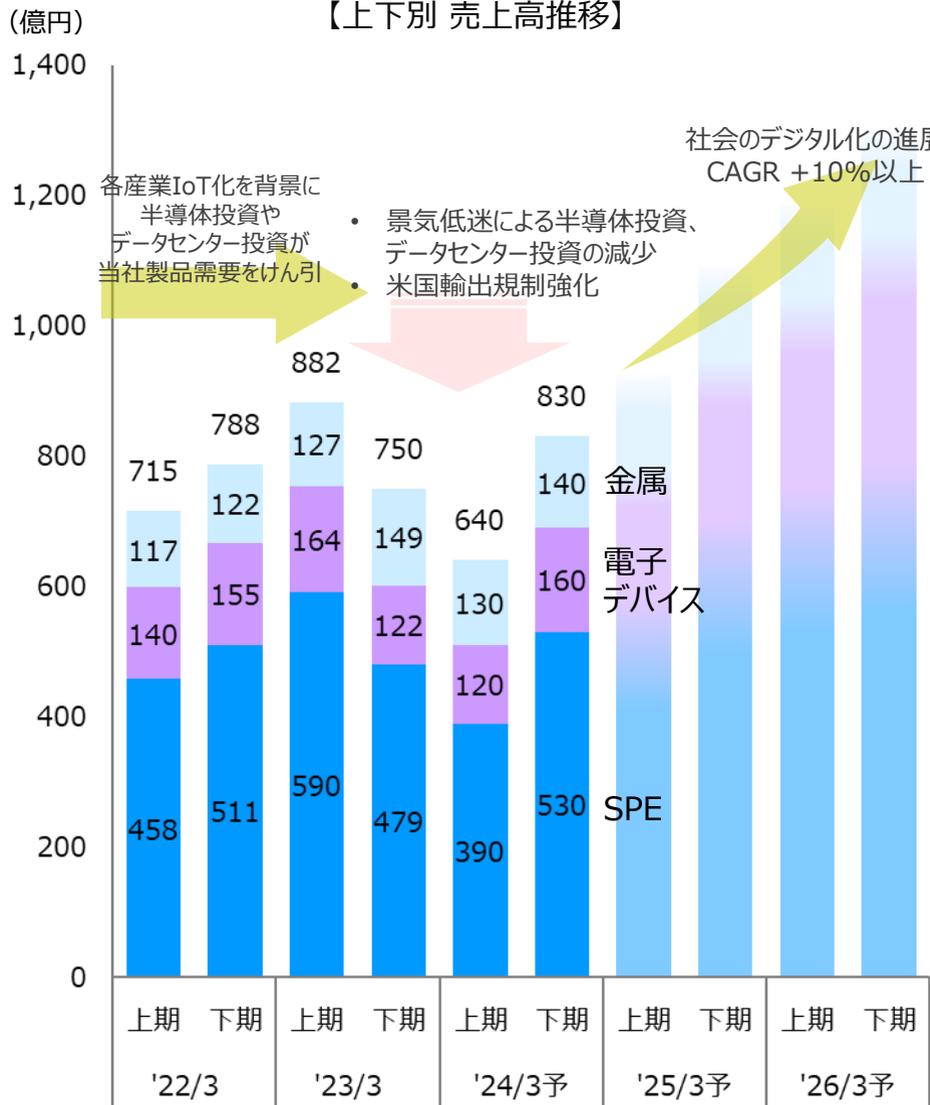
## ■ 金属

- 出荷物量は前年並みも、利益は設備関連の費用が集中し減益となる見通し。

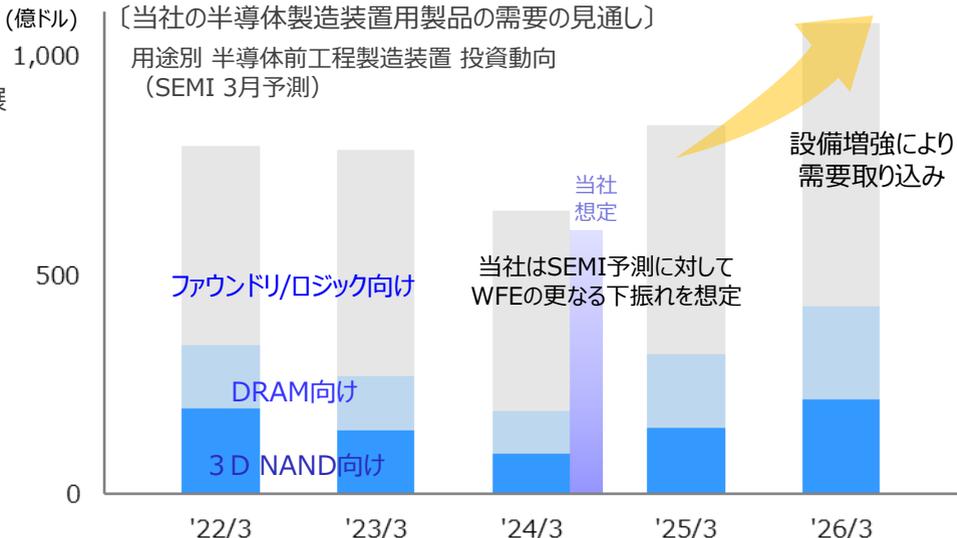


# デジタルソサエティ(DS)事業の展望

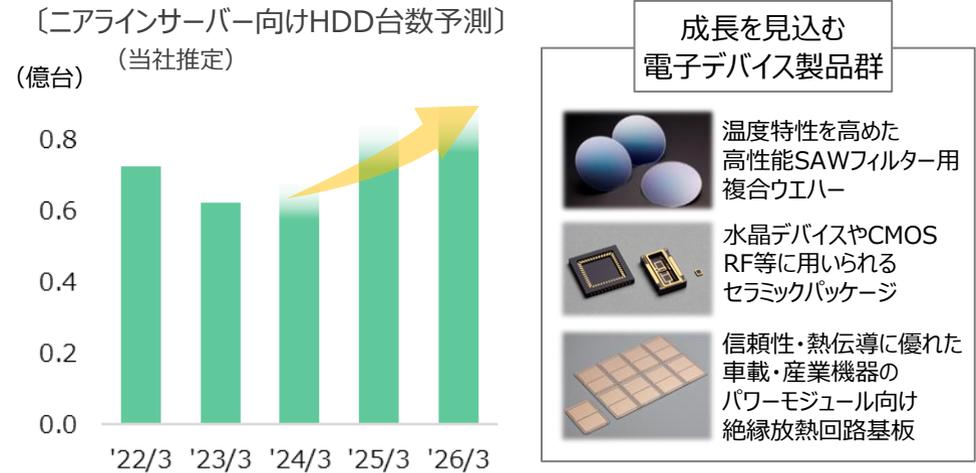
【上下別 売上高推移】



## ■半導体製造装置用製品 (SPE)



## ■HDD用圧電素子 (電子デバイス)



マクロ経済悪化を背景に22年後半から半導体投資やデータセンター投資の抑制が継続。対中国輸出規制やインフレ継続等により下振れリスクはあるものの、23年後半から半導体需要や大容量HDDストレージ需要が回復し当社製品需要が増加する見通し。24年以降は更に当社の通信関連製品・EV関連製品の需要も増加し、年平均10%以上の事業成長を見込む。

# エネルギー&インダストリー(E&I)事業の今期見通し

## ■ がいし

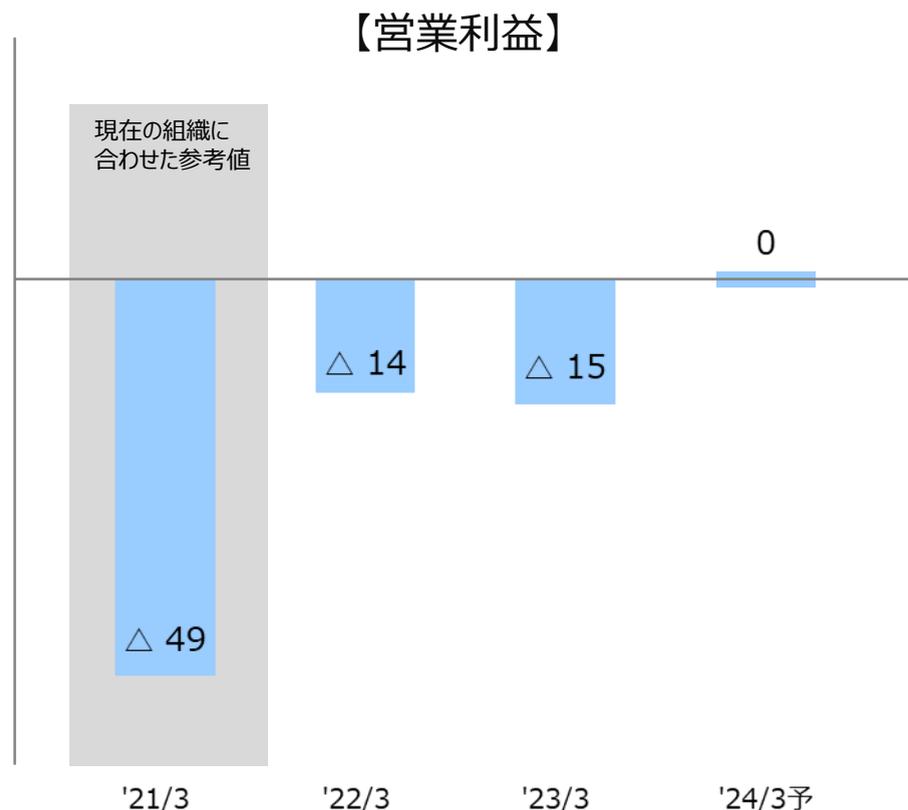
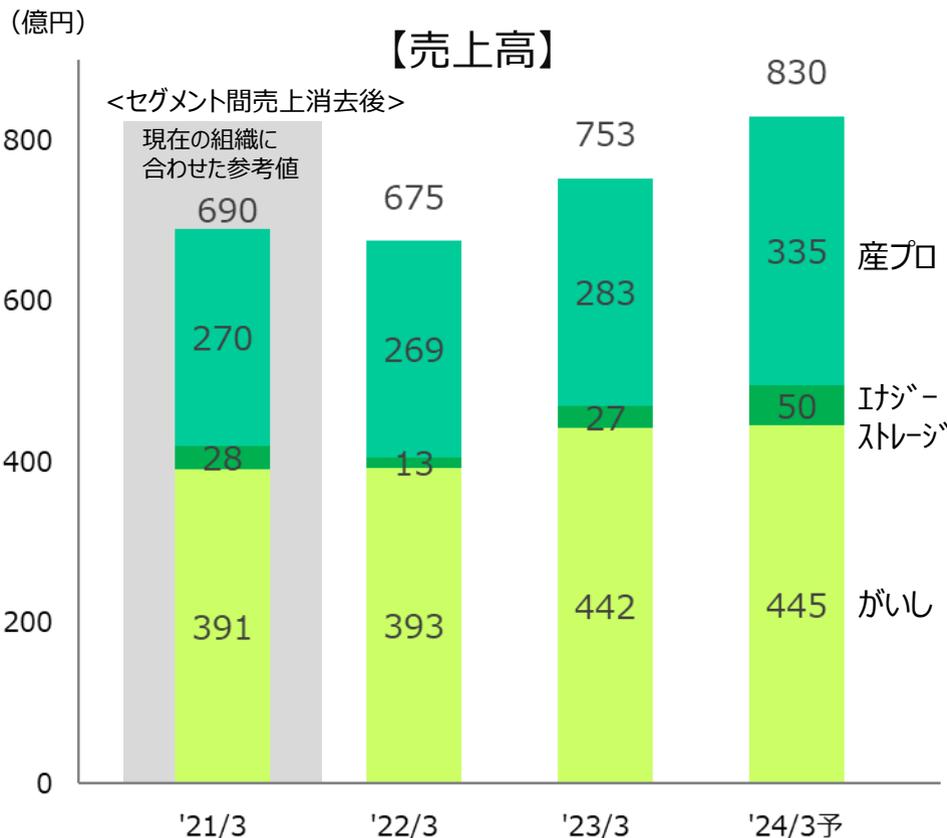
- 輸出案件減少も、価格改定を実施し、売上・利益ともに前年並みで黒字を確保できる見通し。
- 知多事業所で製造するがいしは、海外競合メーカーとの厳しい競争に加え、国内向け変電用がいし製品において磁器製からポリマー製への切り替えが進み、業績の回復は困難と判断。当該がいし製品の製造・販売を数年程度で終了することを2023年3月に決定した。

## ■ エナジーストレージ

- 国内及び海外の需要家向けに出荷が増加するも、部材やエネルギー価格の高騰などにより赤字は継続する見通し。

## ■ 産業プロセス

- リチウムイオン電池正極材用焼成炉や低レベル放射性廃棄物用処理装置の需要が増加すること等から増収増益となる見通し。



# エネルギー&インダストリー(E&I)事業の展望

## ■ NAS®電池 (エナジーストレージ)

再エネ導入拡大に伴う蓄電池活用の広がりに対し、国内再エネ導入拡大に貢献するビジネスモデル構築と海外案件の獲得でNAS電池のプレゼンス向上を目指す。

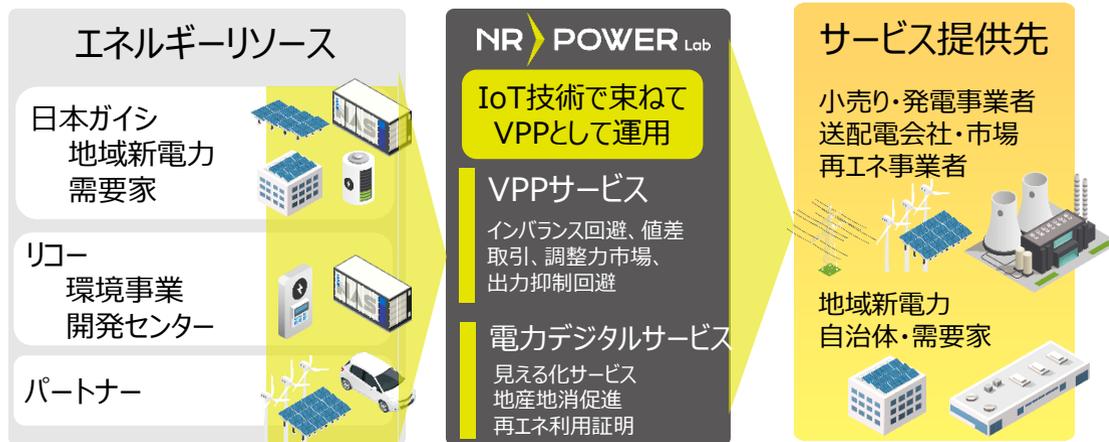


＜蓄電池マーケットとNAS電池のターゲット＞

蓄電池マーケット		大型蓄電池用途	ターゲット
電源 併設 蓄電池	安定電源 (火力・水力等)		
	再エネ (風力・太陽光等)	調整 タイムシフト	海外
	系統用 蓄電池	蓄電事業 (国内は実証段階)	海外 国内
送配電網	変電所	系統混雑緩和	
需要家	業務用 産業用	ピークカット BCP・脱炭素 DR・VPP	国内
	家庭用		

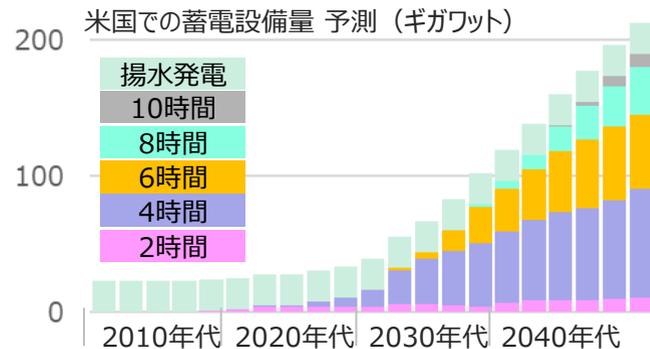
## ● 合併会社「NR-Power Lab株式会社」の事業開始

当社の蓄電池制御技術と株式会社リコーが保有する再エネ流通記録プラットフォームを組み合わせ、再エネ普及のためのサービスを提供する。地域・企業のカーボンニュートラルに向けたVPPサービスと電力デジタルサービスの早期事業化を目指す。



## ● BASF販売提携による海外市場への拡販

再エネ導入量増加により、再エネ調整力の主役はガス火力から蓄電池に置き換わり、2025年以降に長時間の蓄電池需要が拡大。併せて、NAS電池の強みが活きる『毎日/100%/連続/フル充放電』用途の潜在需要の増加も見込まれる。BASFとの販売提携を活用し、再エネ併設用途を主に海外大型案件の受注・拡大を目指す。



# 企業価値向上に向けて

- $「イクイ・スプレッド」 = ROE - 株主資本コスト$ を意識した経営で**資本収益性を向上**
- 成長実現に向けた**事業ポートフォリオ管理**と  
知的資本(研究開発等)・人的資本への投資を推進し**成長性を確保**
- 環境負荷低減・人権尊重への取り組み等により、**非財務価値を高める**

## 当社の資本コストの推定

税引後負債コスト	1.0%
株主資本コスト	<b>9.1%</b> (CAPM)
D/Eレシオ	0.4
WACC	6.9%
税引前WACC	<b>10.0%</b> (ハードルレート)

## 企業価値と当社の経営指標の関係

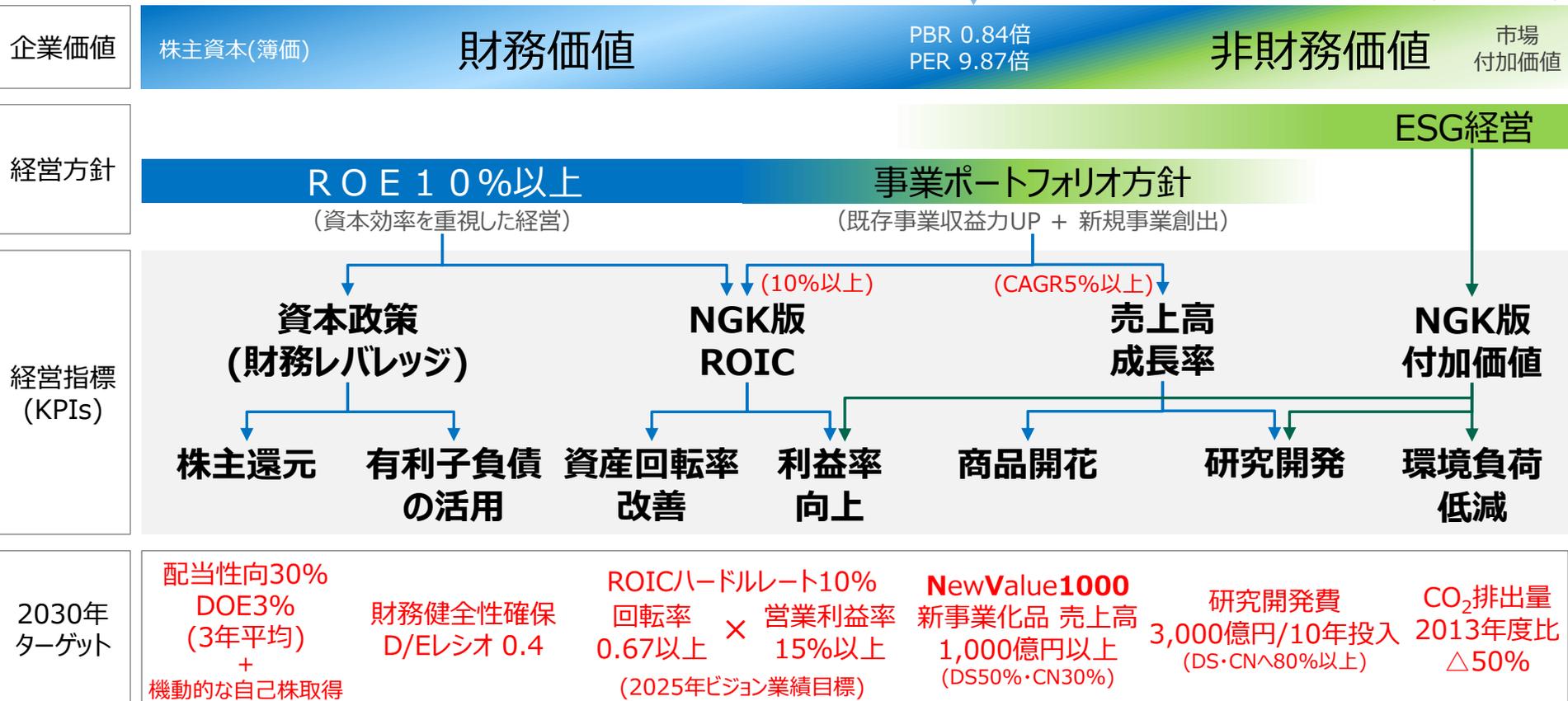
2023年3月31日時点

当社の  
市場評価

資本収益性・成長性・非財務価値  
を高め企業価値の向上を目指す

(企業価値低い)

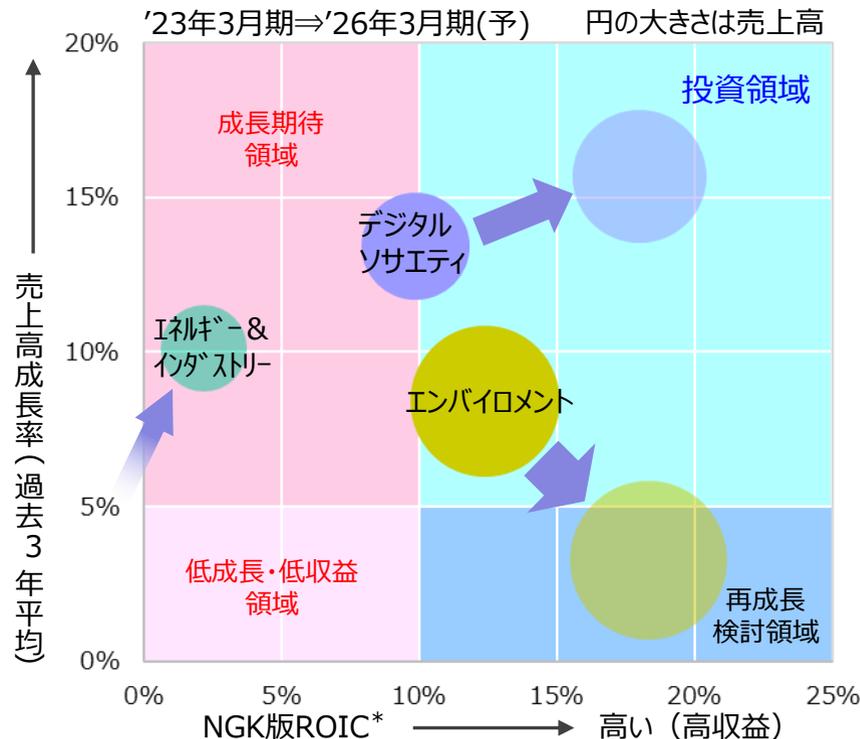
(企業価値高い)



# 既存事業の資本収益性と成長性

## 事業ポートフォリオ方針

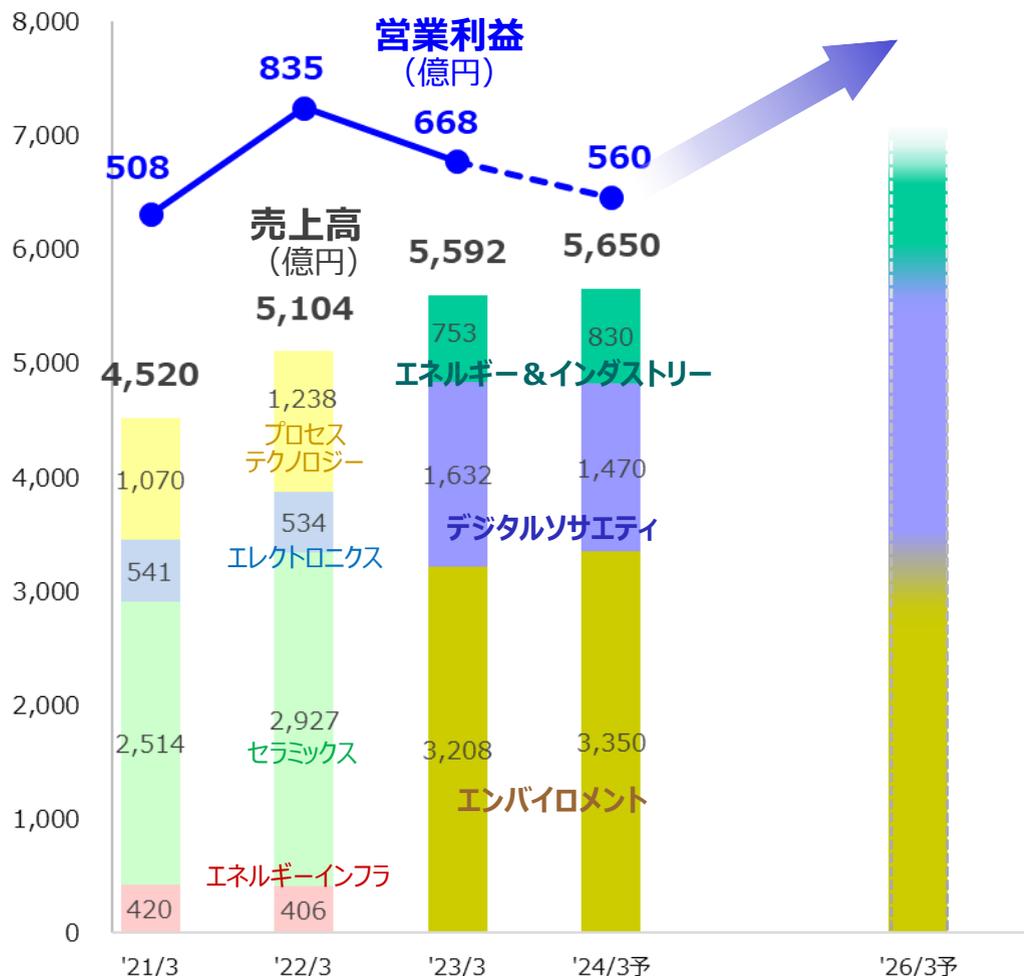
- 収益性と成長性の二軸でポートフォリオ管理
- NGK版ROIC10%・売上高成長率5%を基準に製品別で精査
- 投資領域・成長期待領域へ経営資源投入
- 低成長・低収益領域の製品は事業継続の判断を個別に検討



\*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

エンバイロメント事業は成長鈍化も高収益・高効率な事業体制へシフト。成長期待のデジタルソサエティ事業を伸ばし、事業ポートフォリオの転換を図る。

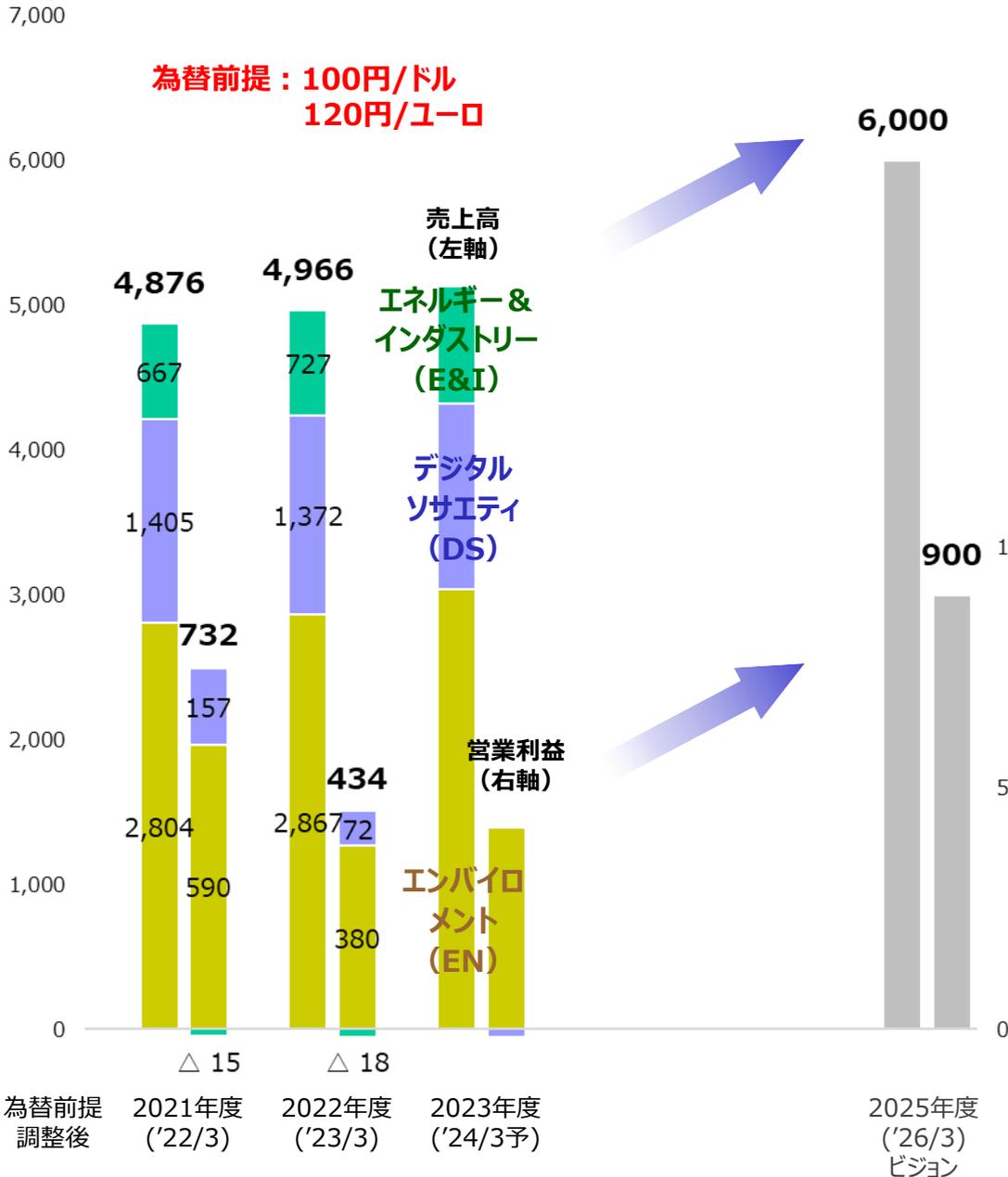
## 業績推移



為替レート

円/USD	106	113	135	130	130
円/EUR	124	131	141	140	140

# 中期目標(NGKグループビジョン)



<2021年4月にビジョンで示した2025年度業績目標>

売上高	6,000 億円
営業利益	900 億円
当期純利益	600 億円
資本・配当政策	ROE10%・配当性向30%
一株当たり純利益(EPS)	200 円

(為替前提:100円/ドル、120円/ユーロ)

事業拡大が期待できる製品群

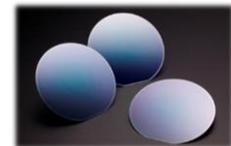
<デジタルソサエティ> 為替前提：100円/ドル、120円/1-0



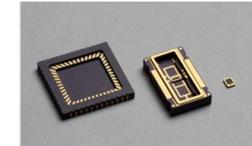
売上高

2023年度	2025年度
800 億円	1,300 億円

半導体製造装置用製品



SAWフィルター用  
複合ウエハー



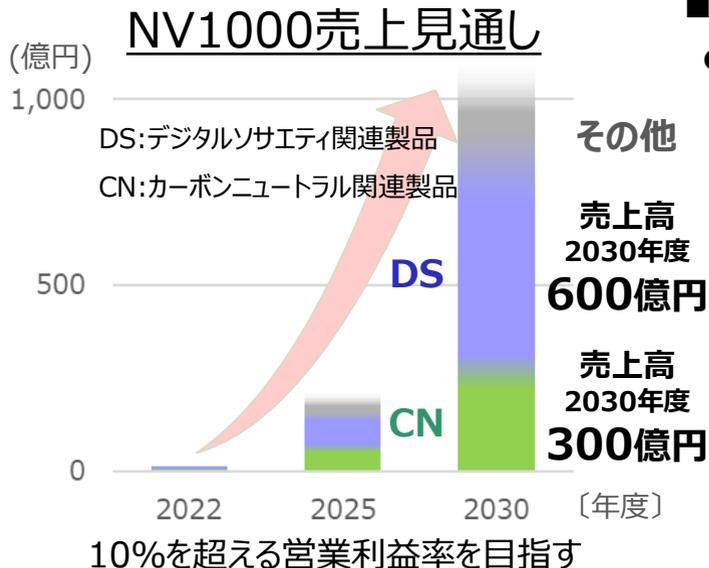
セラミック  
パッケージ など

EN事業の高収益化に加えて、DS事業を中心に売上高・利益を伸ばすことで、ビジョンで示した2025年度業績目標の達成を目指す。

# 新規事業創出に向けた取り組み

商品  
開花

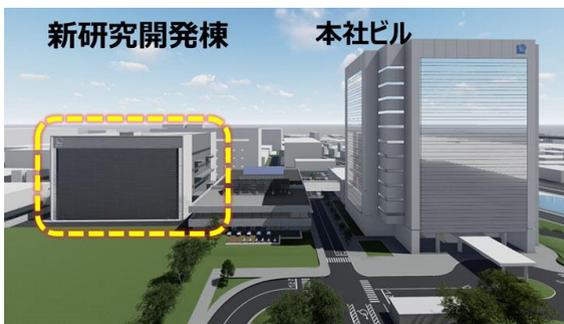
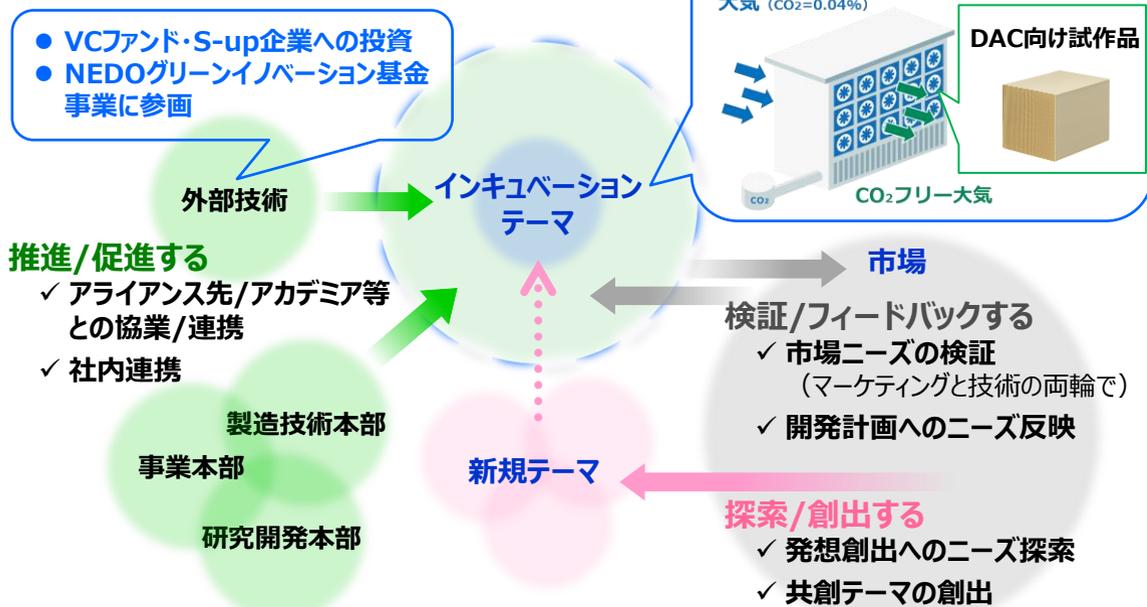
研究  
開発



## ■ 商品開花

- 2021年度に**100人超の規模で新設したNV推進本部**により抜本的に**情報獲得力・市場開拓力を強化**し開発テーマの早期事業化推進、アライアンスによる新製品創出・開発促進

- VCファンド・S-up企業への投資
- NEDOグリーンイノベーション基金事業に参画



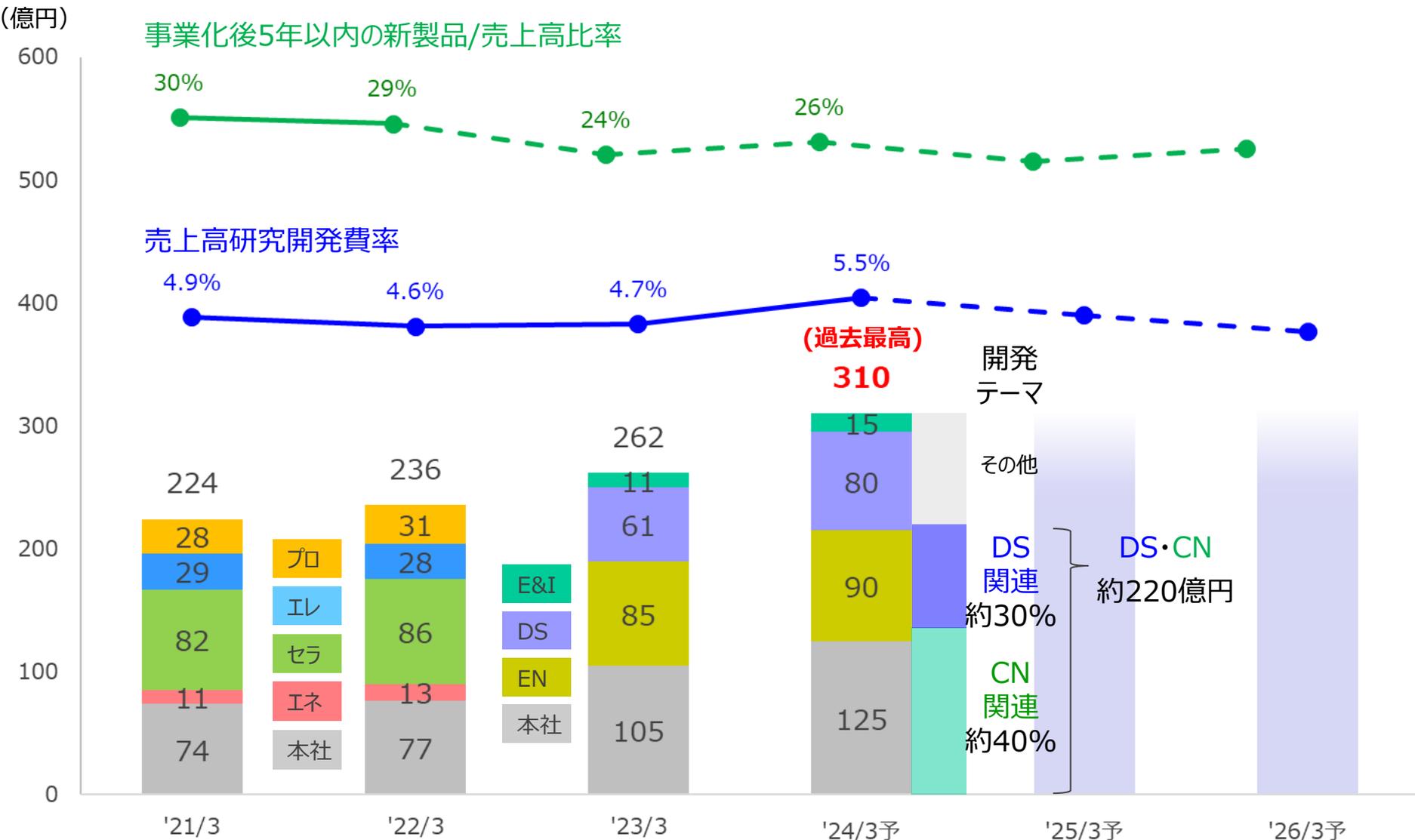
### 新研究開発棟概要

所在地	名古屋市 (本社区内)
建築面積	約1,800平方メートル
延床面積	約7,200平方メートル
用途	DS関連の新製品開発
設備投資額	約100億円
稼働開始	2025年6月

## ■ 研究開発

- 2021年度から**10年間で3000億円**(CN・DSへ80%)を投入
- **新研究開発棟の建設**  
無線通信や光デバイス用/自動運転向け車載センサー用等の新規ウエハー、半導体実装装置用マイクロヒーターなど、DS関連新製品の開発を行う
- **当社独自のデータを活用したMI(マテリアル・インフォマクス)手法の構築**  
2022年度には基本システム構築し開発期間の短縮効果を確認  
2030年には、**全製品の材料開発への適用**と**開発リードタイム1/10**を目指す

# 研究開発費



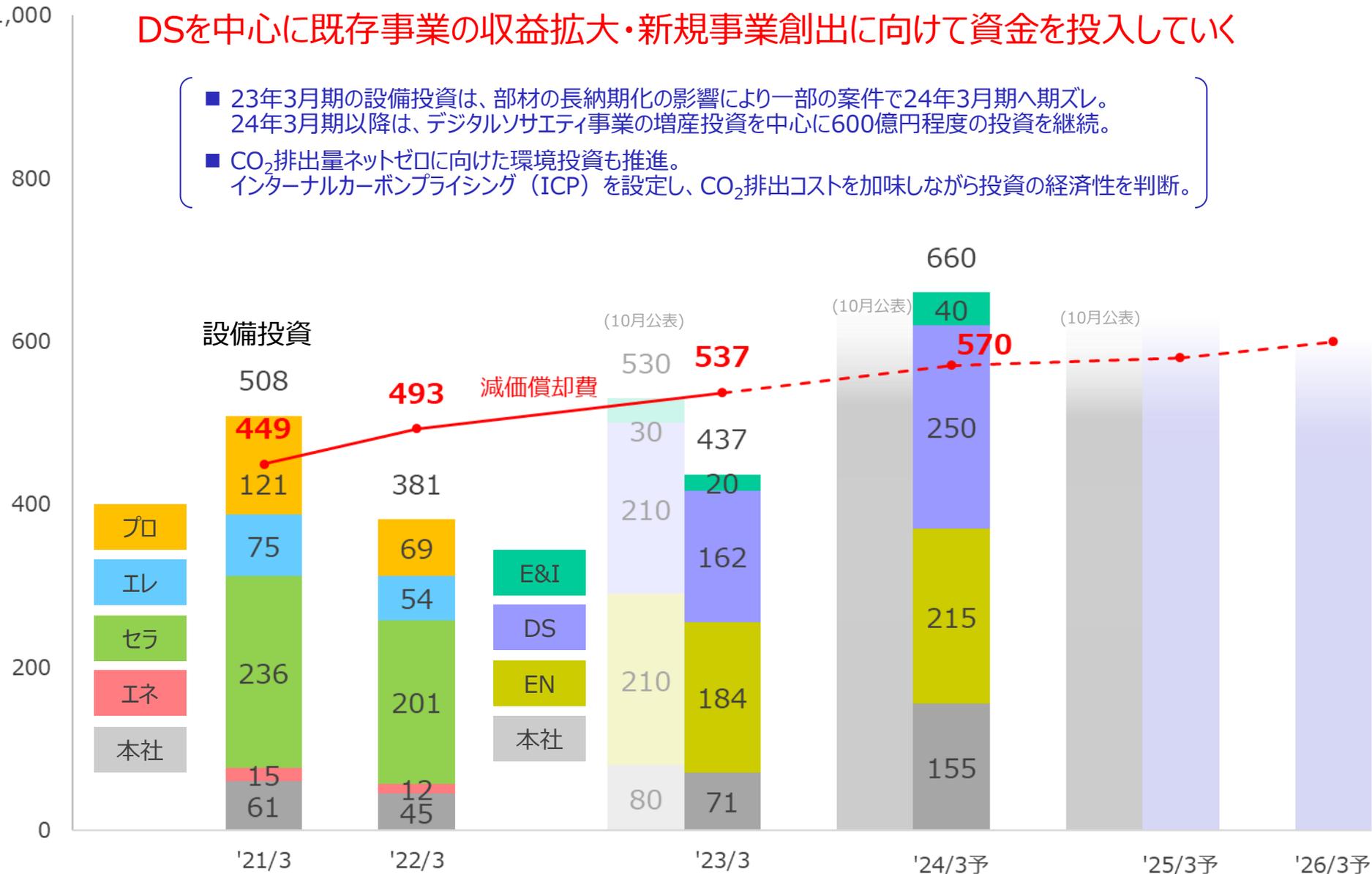
- NV1000達成に向けてCN・DS関連を中心に**過去最高の研究開発費見込む**。
- 自社技術を高めるべく、NV推進本部・研究開発本部・製造技術本部が連携し、各テーマの新商品開発を着実に進めるほか、外部からの技術やリソースを積極的に獲得していく。

# 設備投資・減価償却費

(億円)

DSを中心に既存事業の収益拡大・新規事業創出に向けて資金を投入していく

- 23年3月期の設備投資は、部材の長納期化の影響により一部の案件で24年3月期へ期ズレ。24年3月期以降は、デジタルソサエティ事業の増産投資を中心に600億円程度の投資を継続。
- CO<sub>2</sub>排出量ネットゼロに向けた環境投資も推進。インターナルカーボンプライシング（ICP）を設定し、CO<sub>2</sub>排出コストを加味しながら投資の経済性を判断。



# 資本政策

- 資本コストを上回る収益性の確保と財務健全性を両立。

ROEを経営指標とし資本効率を重視+有利子負債の活用

- 中長期の観点から積極的な株主還元。

3年平均配当性向30% 及び 3年平均DOE3% を目途に配当しつつ、機動的に自己株取得・消却を実施

- 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。

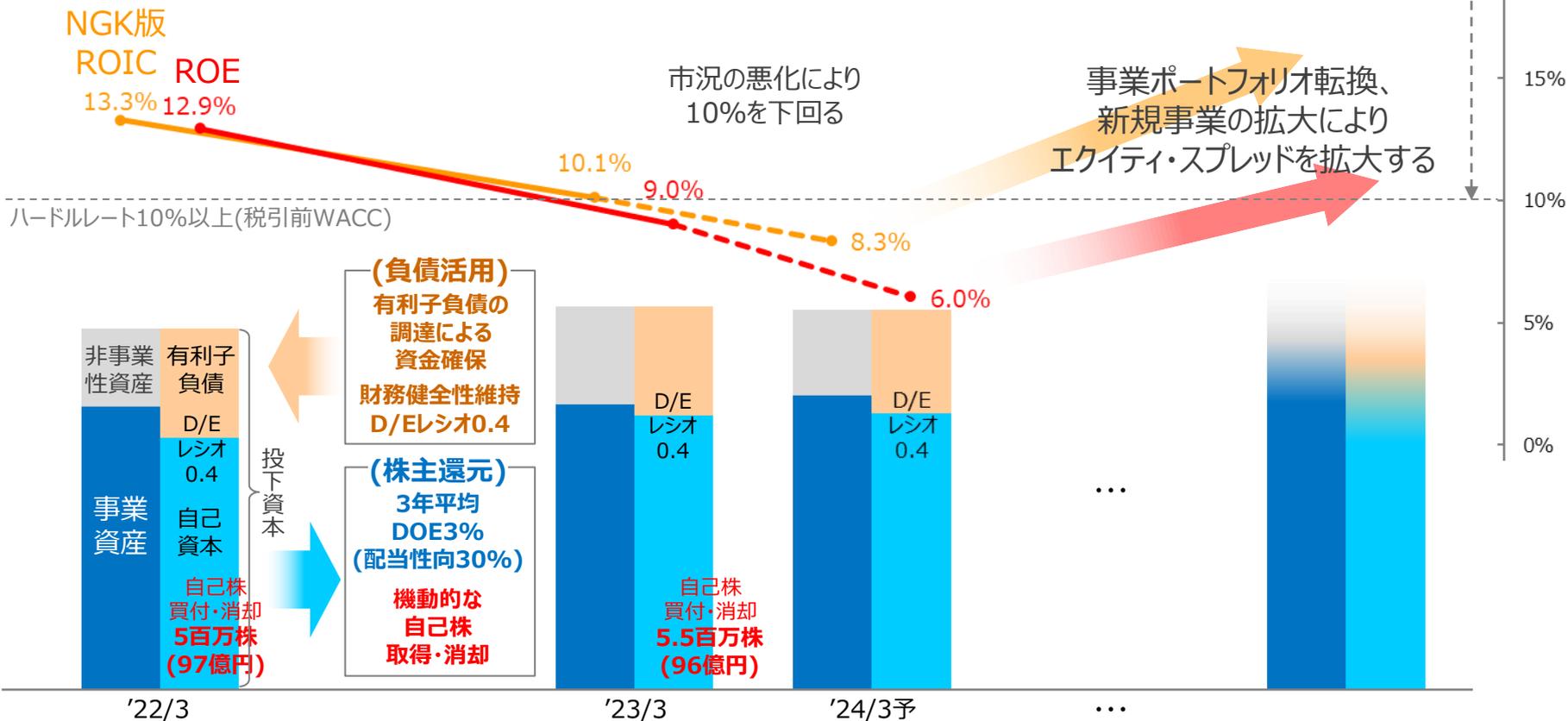
ROEと関連性の高いROICを社内の管理指標に採用(NGK版ROIC\*)

有利子負債の調達による資金確保を基本としつつ、財務健全性維持のためD/Eレシオ0.4を目途

\*NGK版ROIC = 営業利益 ÷ 事業資産 (売掛債権 + 棚卸資産 + 固定資産)

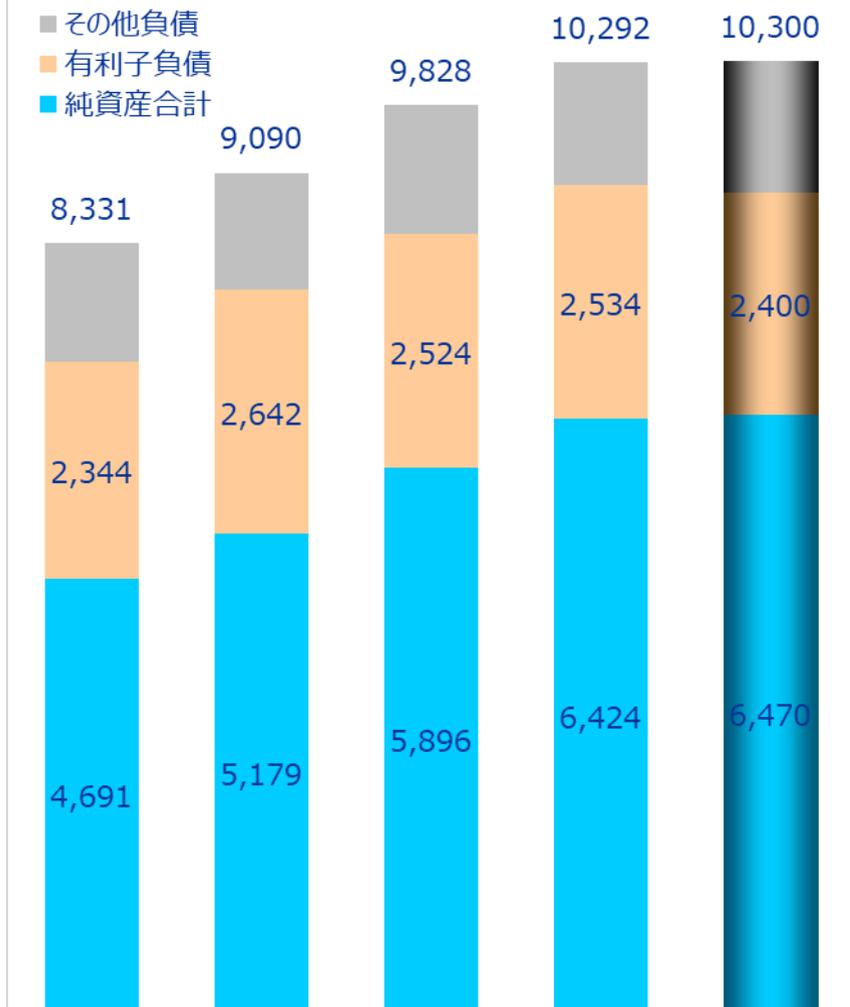
## 当社の資本コストの推定

税引後負債コスト	1.0%
株主資本コスト	9.1%(CAPM)
D/Eレシオ	0.4
WACC	6.9%
税引前WACC	10.0%(ハードルレート)



# 総資産・配当

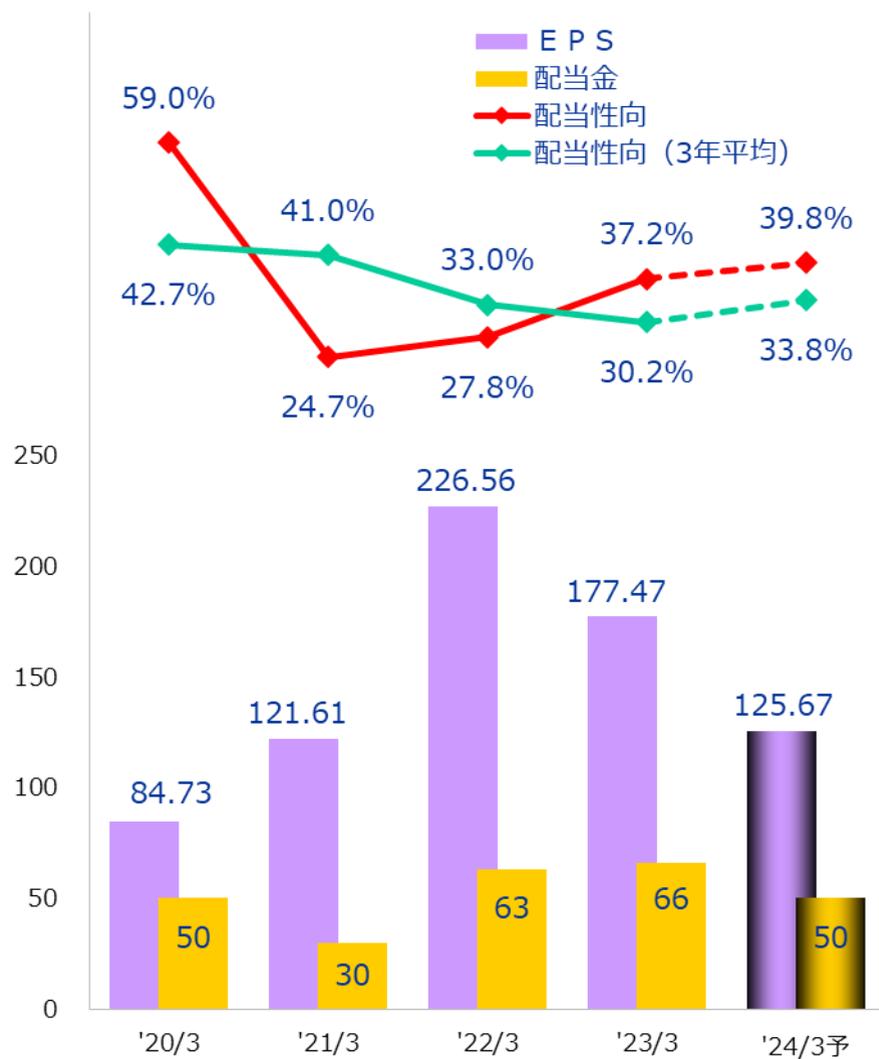
(億円)



ROE	'20/3	'21/3	'22/3	'23/3	'24/3予
ROE	5.8%	7.9%	12.9%	9.0%	6.0%
D/Eレシオ	'20/3	'21/3	'22/3	'23/3	'24/3予
D/Eレシオ	0.51	0.52	0.43	0.40	0.38

50%以上の自己資本比率を維持。

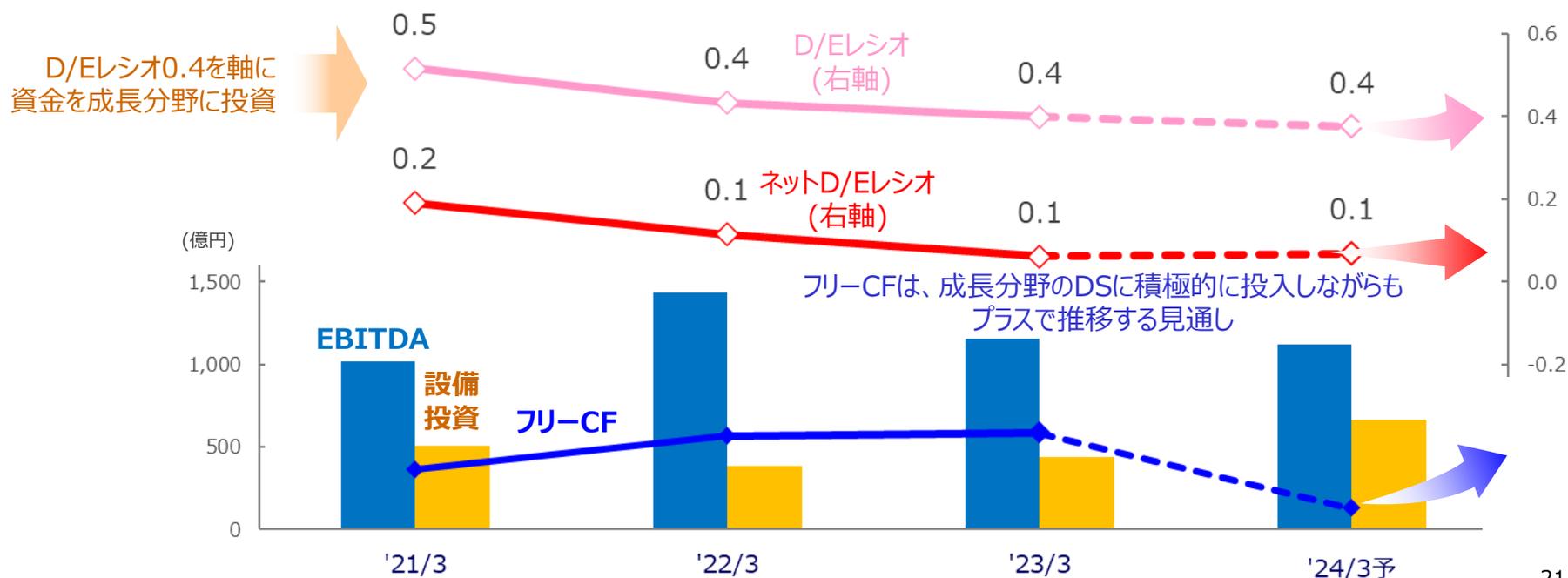
(円)



純資産配当率	'20/3	'21/3	'22/3	'23/3	'24/3予
単年度	3.4%	2.0%	3.6%	3.4%	2.4%
3年平均	3.4%	2.9%	3.0%	3.0%	3.1%

# 要約キャッシュフロー

(億円)	'21/3	'22/3	'23/3	'24/3予
営業キャッシュフロー	856	948	979	760
投資キャッシュフロー	△517 設備投資支払△533	△463 設備投資支払△374	△520 設備投資支払△431	△660 設備投資支払△660
財務キャッシュフロー	123 新規借入+325 返済△94 自己株買付 -	△453 新規借入+150 返済△340 自己株買付△97	△346 新規借入+296 返済△328 自己株買付△96	△270 新規借入+250 返済△341
換算差額等	52	55	26	△15
現金及び現金同等物の増減	513	88	140	△185
現金及び現金同等物 期末残高	1,460	1,549	1,689	1,504



# ESG経営の推進による非財務価値の向上

製品やサービスを通じた社会課題の解決に向けて事業活動の根幹である「環境」「社会」「ガバナンス」の取組みを推進

## ■ 環境

- 2050年CO<sub>2</sub>排出量ネットゼロを目標に各施策を実施
  - ・国内外の製造拠点に合計40メガワットに及ぶ太陽光発電設備の導入を計画。(2022年11月24日プレスリリース)
  - ・水素燃焼の焼成炉の実用化に向けて量産実証用の焼成炉を設置。(2023年3月28日プレスリリース)

## ■ 社会

- 事業活動が及ぼす人々の人権尊重、人的投資の充実
  - ・国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、「**NGKグループ人権方針**」を定めたほか、英国現代奴隷法に関する声明を開示。
  - ・企業の選定や調達する原材料等について、「CSR調達ガイドライン」に基づくCSR調達の推進。取引先企業のリスク/CSR詳細評価と改善サポートを実施。
  - ・女性活躍について、キャリア支援や男性育休取得の促進など働きやすい環境作りが評価され、「**プラチナくるみん**」に認定。(2023年4月13日プレスリリース)

## ■ ガバナンス

- 事業活動の適法性と経営の透明性、経営環境の変化に迅速に対応できる組織体制を整備
  - ・リスクマネジメントについて、各委員会が取り扱う個別のリスク事項に対して、部門を横断し全社視点で取締役会に繋がる統合的なリスク管理の仕組みとして、社長直轄の統括委員会として「**リスク統括委員会**」を設置。

## NGK版付加価値(NGK Value-added)

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

短期の収益性

中長期の成長性

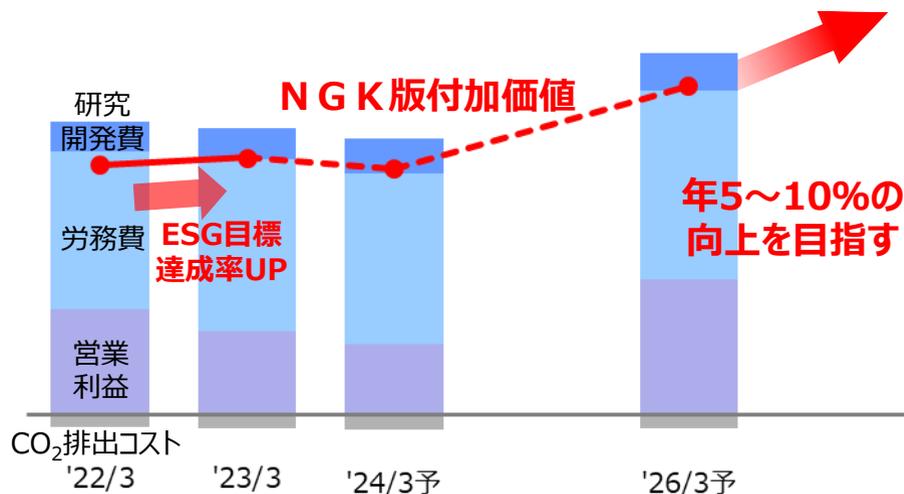
× ESG目標達成率

※CO<sub>2</sub>排出コスト ICP は、\$140/tCO<sub>2</sub>で算出

超長期の社会性

## ESG目標達成率

評価機関	目標	達成率	
		2021年度	2022年度
DJSI	World組入れ	83%	<b>84%</b>
MSCI	格付 AA	99%	<b>98%</b>
FTSE	FTSE Blossom Japan Index 組入れ	85%	<b>100%</b>
3機関平均達成率		89%	<b>94%</b>



# 事業別 売上高 (通期)

(億円)



<セグメント間売上高消去後>	21年3月期	22年3月期	23年3月期	24年3月期
ハ ニ カ ム	637	704	813	790
G P F	332	339	368	430
Cd-DPF・大型ハニカム	592	783	843	810
S i C - D P F	396	463	597	610
セ ン サ ー	533	637	587	710
エンバイロメント <sup>※1</sup> 合計	2,489	2,927	3,208	3,350
半導体製造装置用製品	801	969	1,070	920
電 子 デ バ イ ス	279	295	286	280
金 属	193	239	276	270
双 信 電 <sup>※3</sup> 機	69			
デジタルソサエティ <sup>※2</sup> 合計	1,342	1,503	1,632	1,470
エナジーストレージ	28	13	27	50
が い し	391	393	442	445
産 業 プ ロ セ ス	270	269	283	335
I <sup>※4</sup> エネルギー&インダストリー合計	690	675	753	830
全 社 合 計	4,520	5,104	5,592	5,650

※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。

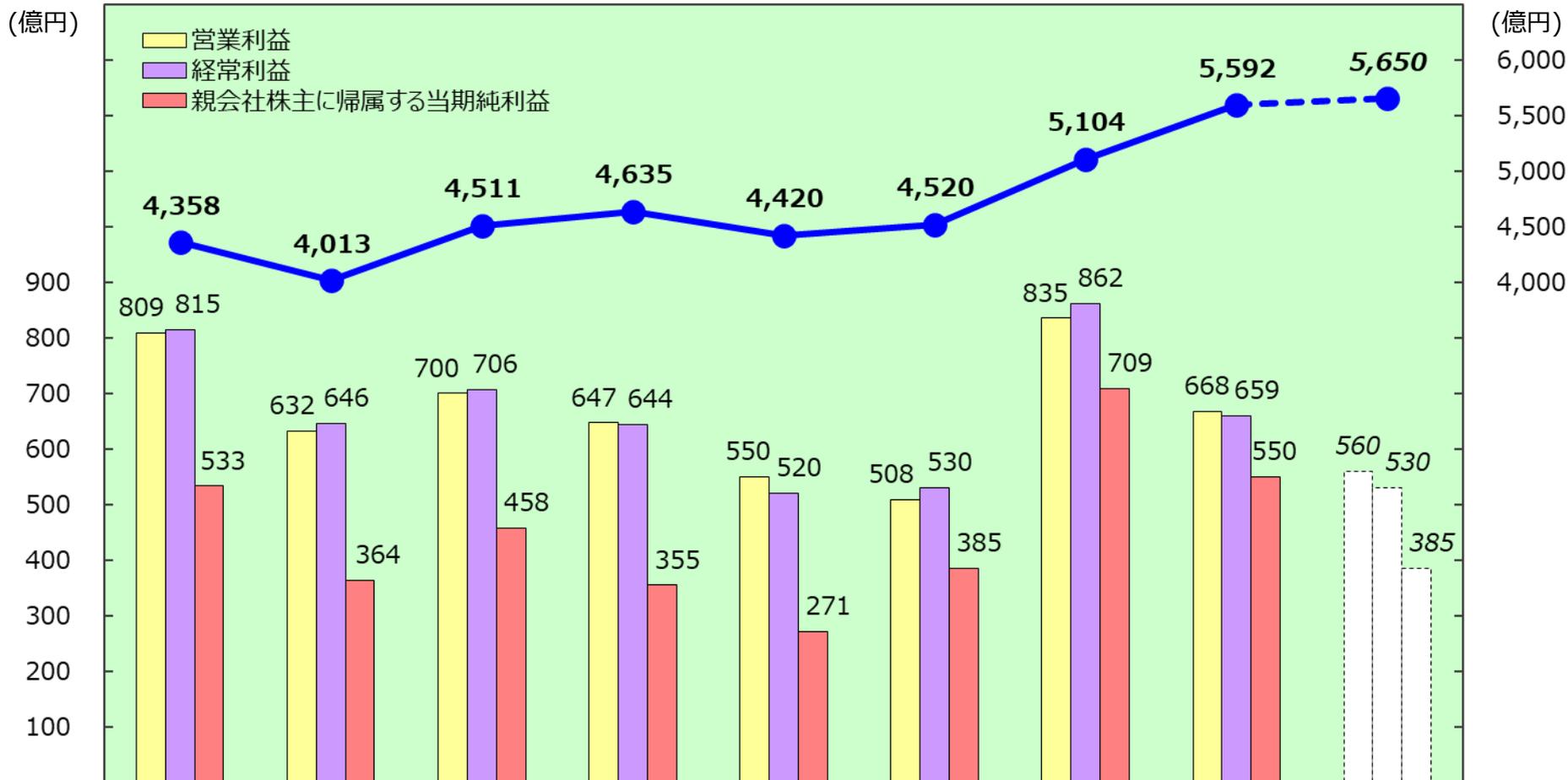
# 事業別 売上高（上期・下期）

（億円）



<セグメント間売上高消去後>	23年3月期		24年3月期	
	上期	下期	上期	下期
ハ ニ カ ム	400	414	390	400
G P F	184	184	210	220
Cd-DPF・大型ハニカム	398	445	400	410
S i C - D P F	272	325	310	300
セ ン サ ー	278	310	350	360
エンバイロメント合計	1,531	1,677	1,660	1,690
半導体製造装置用製品	590	479	390	530
電 子 デ バ イ ス	164	122	120	160
金 属	127	149	130	140
デジタルソサエティ合計	882	750	640	830
エナジーストレージ	11	17	10	40
が い し	200	242	215	230
産 業 プ ロ セ ス	123	160	125	210
Iねびー&インダストリー合計	334	419	350	480
全 社 合 計	2,747	2,846	2,650	3,000

# 業績推移



	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
為替レート									
USD	120円	109円	111円	111円	109円	106円	113円	135円	130円
EUR	132円	119円	129円	128円	121円	124円	131円	141円	140円
ROE	13.3%	8.8%	10.4%	7.6%	5.8%	7.9%	12.9%	9.0%	6.0%
一株当たり 当期純利益	163.28円	112.71円	142.42円	110.35円	84.73円	121.61円	226.56円	177.47円	125.67円
一株当たり 配当金	38円	40円	44円	50円	50円	30円	63円	66円	50円



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に基づいた予想値であり、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