

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



日本ガイシ株式会社、2023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。

- 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

ご覧のような内容で説明させていただきます。

23年3月期 連結決算概要



		22年3月期	3月公表値	23年3月期	前期比	
		(億円)			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	
	円	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

- エンバイロメント 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。
- デジタルサエティ 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 エンバイロメント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)

© 2023 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

3

まずは終わりました23年3月期の業績についてご説明いたします。

ご覧の通り、前期と比べて為替が大幅に円安に進んだことから、売上高は過去最高を更新した一方で、利益については減益となりました。

売上高は5,592億円、下期からデジタルソサエティの半導体製造装置用製品を中心に需要が減少しましたが、エンバイロメントの自動車関連製品が堅調だったほか、為替の円安進行により前期比で10%の増加となりました。

営業利益は、為替円安のプラス影響があったものの、原燃料価格高騰やインフレによる労務費上昇など各種費用が増加したことで、前期比20%減の668億円となりました。昨年4月に公表した営業利益900億円から、10月に780億円に下方修正しましたが、さらに下回る結果となりました。

当期純利益については、移転価格税制に関わる税金還付などがあった一方で、中国拠点の固定資産の減損や、南アフリカ拠点の生産停止に伴う関係会社事業損失といった、エンバイロメントの生産能力適正化に伴う特別損失や、知多事業所におけるがいし製品の製造・販売終了に伴う減損損失などを計上したことから、前期比22%減の550億円となりました。

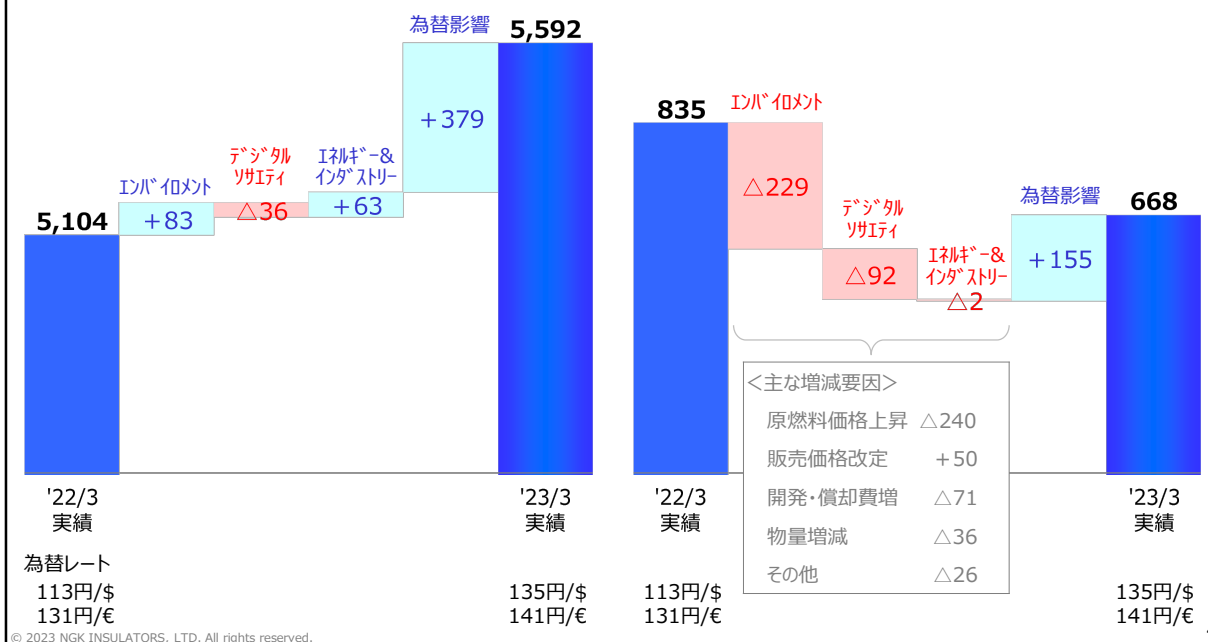
23年3月期 対前年増減



(億円)

売上高

営業利益



次に23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。

まず売上高については、為替のプラス影響を除き、エンバイロメントは、中国における経済活動抑制の影響があったものの出荷が堅調に推移し増収となりました。デジタルソサエティは、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の影響を受け、減収となりました。エネルギー&インダストリーは、加熱装置の需要が増加し増収となりました。

営業利益については、為替円安のプラス効果があった一方、原燃料価格高騰の影響で、240億円程度のマイナスとなり販売価格の改定や、生産性の改善に取り組みましたが、大幅な減益となりました。

為替影響については、ドル・ユーロ共に大幅に円安に推移した影響から売上高で379億円、営業利益で155億円のプラス影響が生じました。

24年3月期 業績見通し				NGK	
(億円)		23年3月期	24年3月期	前期比	
				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
	円	141円	140円		△1円
エンバイロメント事業は堅調もデジタルサエティ事業の上期低迷により増収・減益					
■エンバイロメント	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。				
■デジタルサエティ	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。				
■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するほか、がいの価格改定等により全体で増収・損益改善を見込む。				

© 2023 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

5

新年度、24年3月期の見通しですが、全社で売上高は5,650億円、営業利益560億円、当期純利益は385億円で、エンバイロメントが引き続き堅調に推移することから、前期に更新した過去最高の売上高を、新年度ではさらに上回ることを見込むものの、利益面では、デジタルサエティの市況悪化などにより、減益としております。

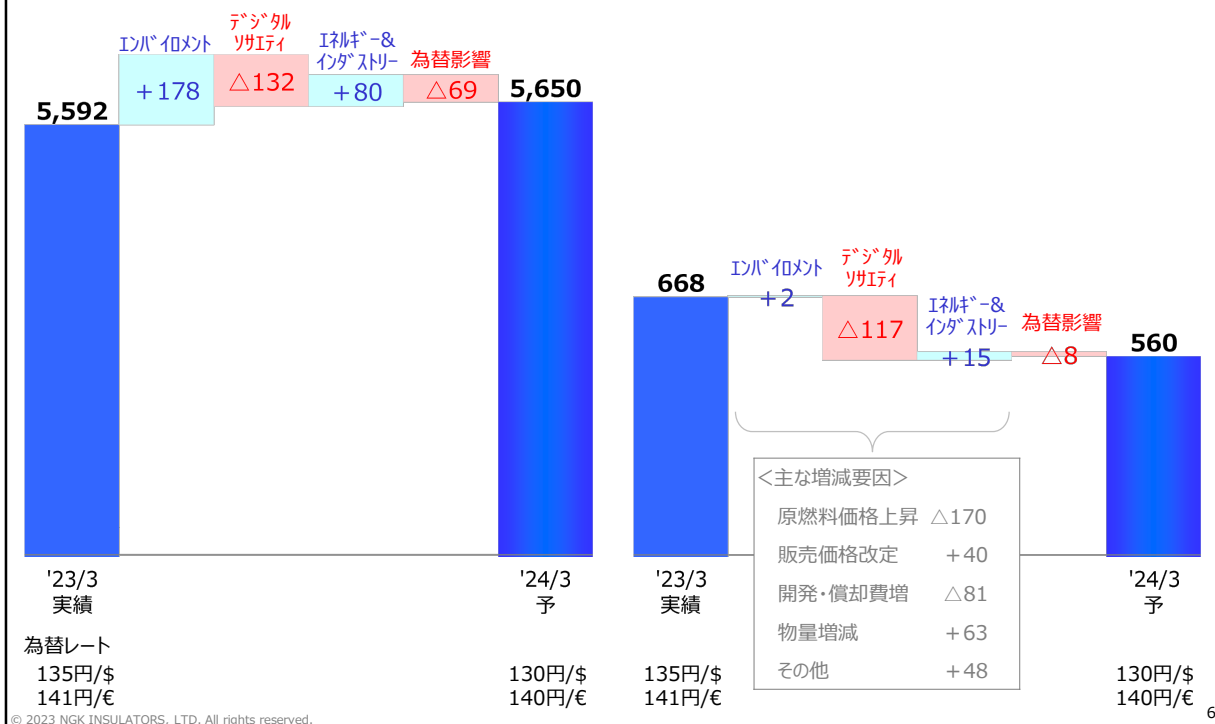
24年3月期 対前年増減



(億円)

売上高

営業利益



新年度の売上高・営業利益の見通しについて、前期からのおもな変化をグラフで示しました。

まず売上高については、為替影響を除き、エンバイロメントは、乗用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、年後半から徐々に市況が回復すると見ておりますが、前期から継続している半導体やデータセンターの投資停滞の影響が大きく、年間では半導体製造装置用製品や電子部品の需要は減少する見込みです。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ほか、がいの価格改定により増収となる見通しです。

営業利益につきましては、デジタルソサエティ減収の影響に加えて、原燃料価格高騰やインフレに伴う労務費アップ、研究開発費などのインプットが増加することにより前年を下回る見通しです。

為替影響は、前提レートをドル：130円、ユーロ：140円と置いたことにより、売上高で69億円の減収、営業利益で8億円の減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＝13億円、営業利益＝5.0億円、ユーロで売上高＝6億円、営業利益＝0.6億円の増収増益となります。

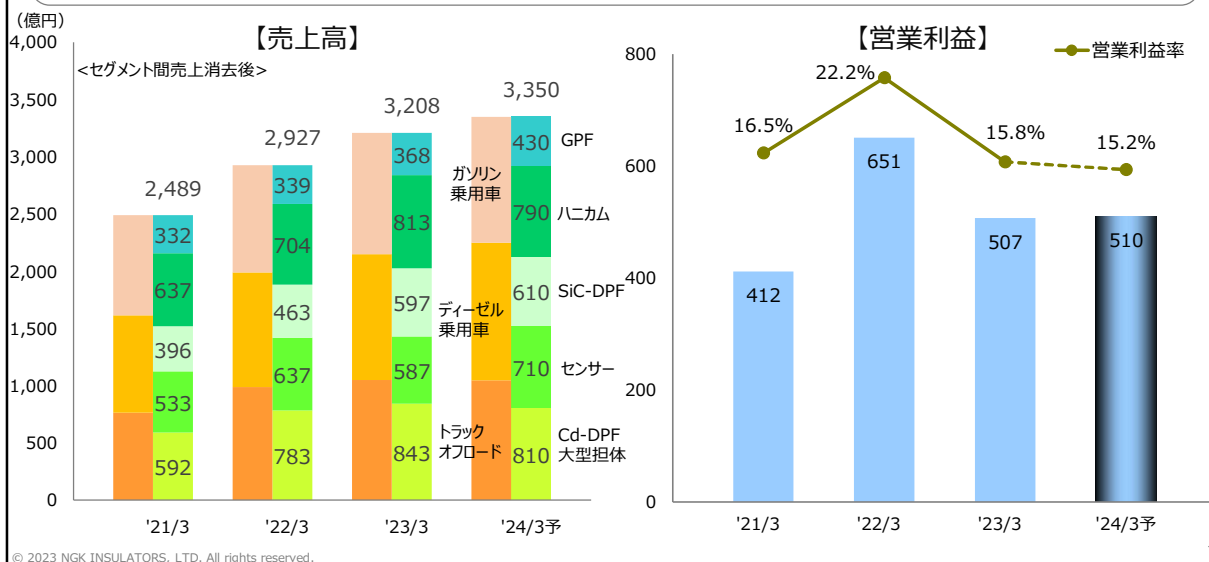
エンバイロメント(EN)事業の今期見通し



■ 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。



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3,350億円、営業利益510億円と、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。

乗用車向けの製品については、中国の排ガス規制 国6bにより、GPFの搭載率が増加するほか、半導体などの部品供給不足も徐々に緩和され、世界の乗用車販売台数が増加し、各製品の需要が増加する見通しです。

トラック・オフロード向けの製品については、中国のトラック販売台数は前年並みの前提とする一方、中国のオフロードに対する排ガス規制強化により、後処理対象台数が増加し、SiC-DPFを中心に需要が増加する見通しです。中国のトラック販売台数が増加する場合は、今後業績にプラスに寄与すると想定しております。

センサーは、客先での在庫調整が解消することにより物量が大幅に増加し、エンバイロメント事業全体で増収となる見通しです。

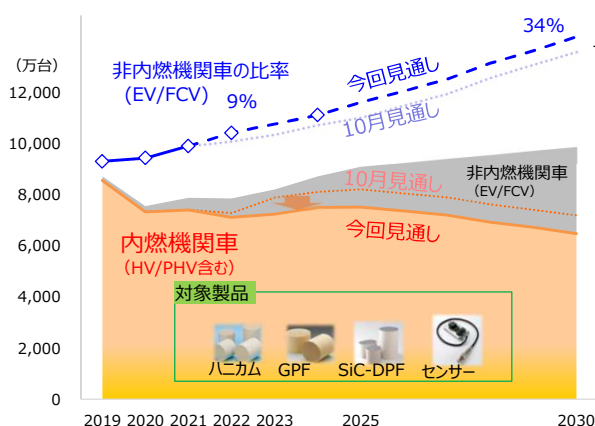
利益については、原燃料価格の高騰やインフレによる労務費アップなどのマイナス影響が、増収効果を打ち消し、前期並みとなる見通しです。

原材料等の調達コストの上昇がある一方で、欧州や米国の客先については長期契約を見直すタイミングで売価改定を行うとともに、中国や日本国内の客先についても販売価格の改善に取り組んでまいります。

エンバイロメント(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			PPNL(TWLTC)				GE/GDI・MPI RDE規制
欧州			EU6d-Full				EU7
米国			Tier3 LEV III				PM1mg
中国			国6a (全土)				国6b (全土)
インド			BS6 Stage I				BS6 Stage II
タイ			EU4				EU5
							国7
							BS7
							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)



ガソリン用NOxセンサー

数百億円規模

...

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

エンバイロメント事業の展望として前提となる乗用車販売台数の見通しと、非内燃機関比率、中期の成長製品についてご説明します。

左上のグラフにありますように、内燃機関車の販売台数は、非内燃機関比率の上昇や、景気減速の懸念などを受けて、10月見通しと比較して減少しております。内燃機関車は、2025年頃まで緩やかに増加した後、徐々に減少していきませんが、欧州・中国をはじめ、各国の更なる排ガス規制強化も予想されることから、既存品の収益性改善に加えて、新製品の拡大により、売上高・利益共に一定の規模を維持してまいります。

既存品については、生産性の向上により余剰設備の減損や、将来的に収益確保が困難となる拠点の生産停止を決定するなど、収益性改善に取り組んでおります。また、新製品については、欧州で新たに導入されるユーロ7では、ガソリンエンジンに対しても常時NOxの測定が必要となることから当社のガソリン用NOxセンサーを2025年から投入するほか、PHVに搭載を予定しているEHCや、CO2削減に寄与するDACなど、既存工場を活用した他用途開発にも注力しております。

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)

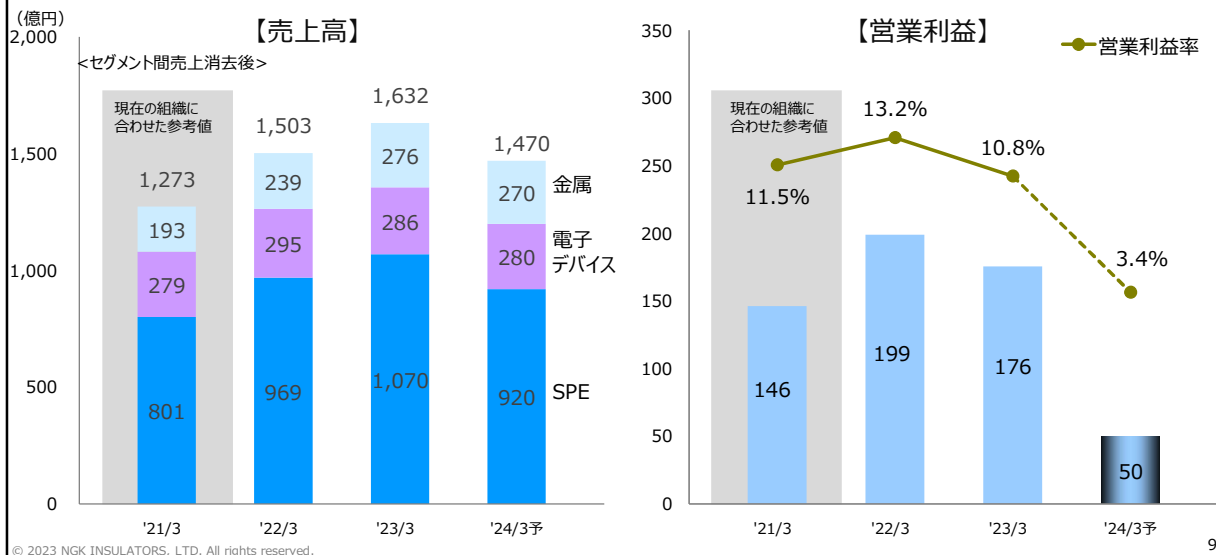
- スマホ/PC販売の不調が長期化する中、米国大手IT業界の落ち込みが鮮明となり、半導体需要は減速。大手半導体メーカーも減産や設備投資を延期するなど、半導体装置市場の景況も悪化。当社の製品需要は上期大幅に減少する見通し。下期以降、徐々に需要は回復基調になると想定するものの、年間では上期の落ち込み影響が大きく減収減益となる見通し。

■ 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。

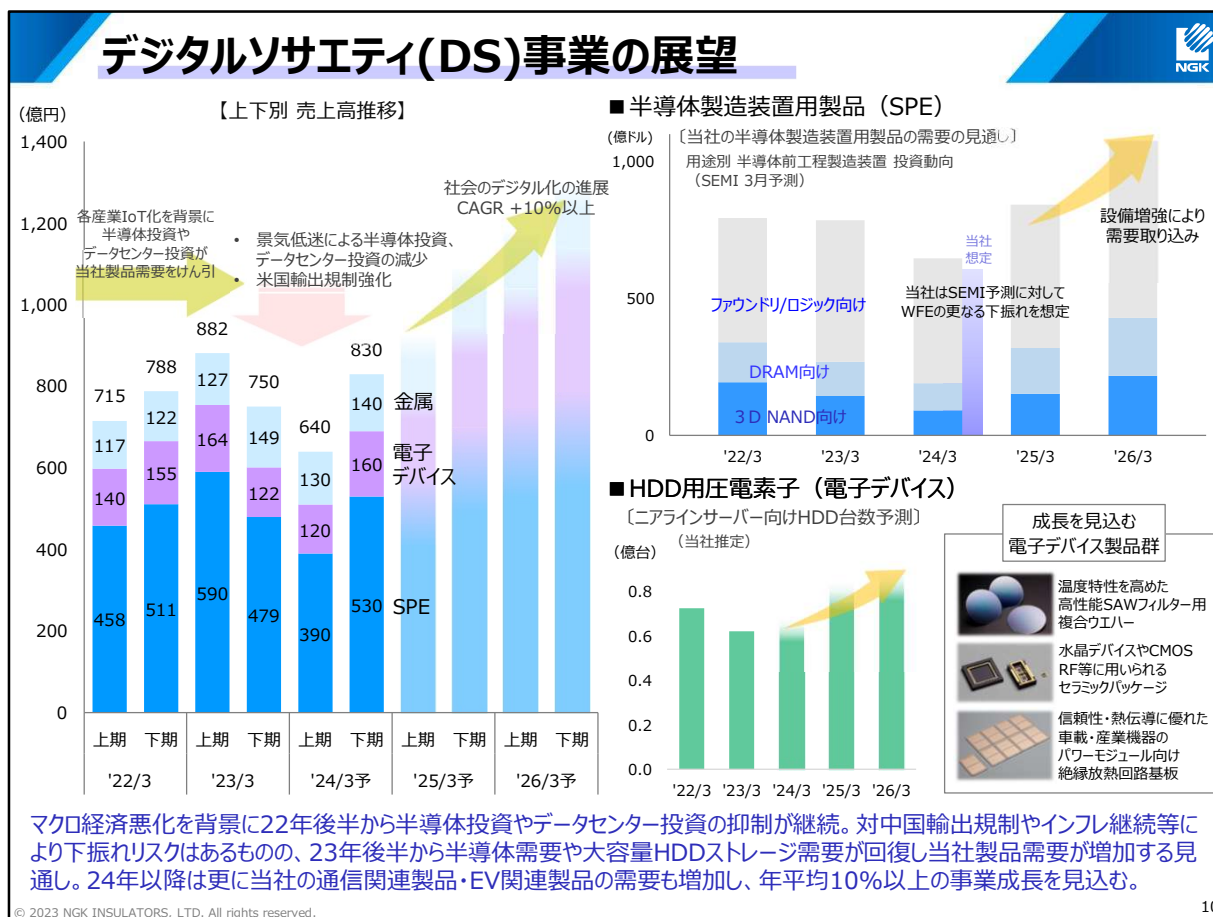


次にデジタルソサエティ事業です。今期は売上高1,470億円、営業利益は50億円と前期比で大幅な減収、減益となる見通しです。

SPEについては、スマートフォンやパソコンの販売不調を背景に、昨年度の後半から半導体投資の停滞が継続しており、当社製品の今上期の需要は、大幅に減少すると見込んでおります。下期以降、半導体需要の回復に伴って、当社製品の物量も徐々に回復基調になると見ているものの、上期の落ち込みが大きく減収減益となる見通しです。米中摩擦を契機に半導体の分野ではデカップリングの動きが出ており、中国だけでなく米国、欧州、日本の各国に半導体製造拠点の新設計画がでてきております。拡大する需要を確実に取り込み、事業成長を目指します。

電子デバイスについては、ハードディスク用圧電素子は、景気低迷などにより、昨年の後半からデータセンター投資の抑制が継続し、物量は大幅に減少していますが、今上期に底打ち、今下期にかけて徐々に回復し、年間では前期並みの物量になると見込んでいます。また水晶デバイス向けセラミックパッケージについては、近距離無線や車載向けの需要が増加するものの、スマートフォン市場の低迷により、全体では売上高は前期並みを見込んでいます。若年層を中心としたスマホの買い替え需要やパソコン需要の回復動向を引き続き注視して参ります。利益面は原燃料価格の上昇により前年を下回る見通しです。

金属については、堅調に推移する見通しです。



デジタルソサエティ事業の今後の展望についてご説明します。左側のグラフをご覧ください。先ほどご説明しました通り、足元の経済状況の悪化に伴う半導体投資やデータセンター投資の抑制を背景に2022年度後半から2023年度前半にかけてデジタルソサエティの各製品の需要は大幅に減少すると想定しております。

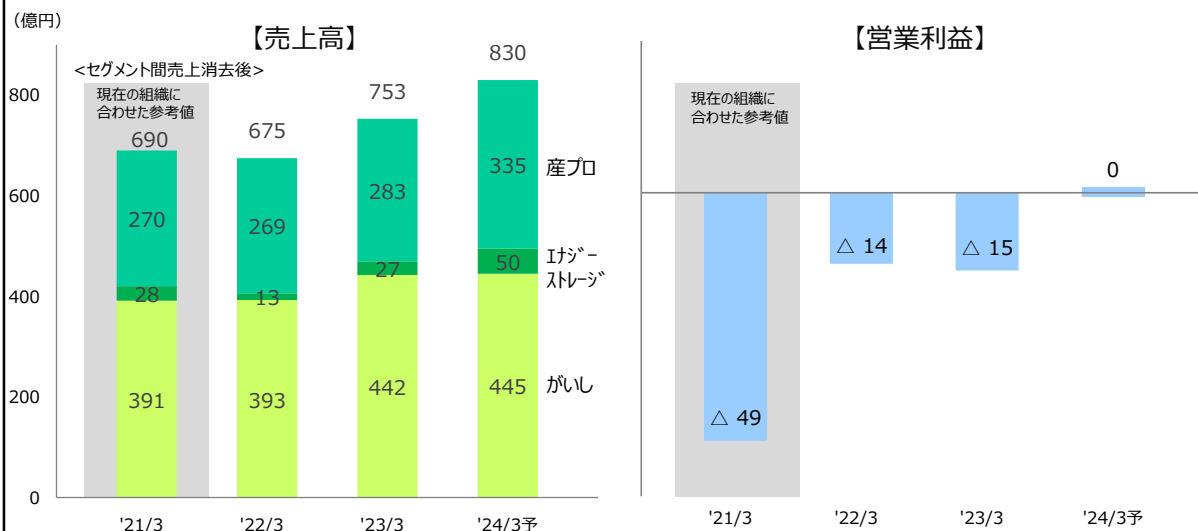
2023年度下期からは対中国輸出規制やインフレ継続により下振れリスクはあるものの、徐々に各製品の需要が増加すると見えています。右側上段のグラフは、用途別に半導体製造装置の投資動向を示したものになります。SEMIの予測では、投資抑制や在庫調整等により2023年度は大きく減少しますが、その後は再び上昇基調に転じると見られております。半導体需要を押し上げるメタバースの進展についても今後の動向を注視してまいります。

また、下段のハードディスクドライブ(HDD)用圧電素子について、足元で景気後退による需要の調整局面を迎えるものの、中長期では引き続きデータセンター投資の拡大を見込んでおり、ストレージ需要は順調に増加していきます。このほかにも、SAWフィルター用複合ウエハーや、セラミックパッケージ、絶縁放熱回路基板など、通信関連・EV関連製品の需要が伸びると想定しており、デジタルソサエティ全体で、中期的に年平均10%以上の成長を目指してまいります。

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。



© 2023 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

11

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830億円、営業利益はプラスマイナス ゼロを見込んでおり、赤字を縮小させる計画です。

がいしは、海外向けの出荷が減少しますが、価格改定の実施により利益は黒字が継続する見通しです。

エナジーストレージについては、国内・海外の需要家向けに出荷が増加するものの、原燃料価格の高騰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などの需要が増加する見通しです。

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。

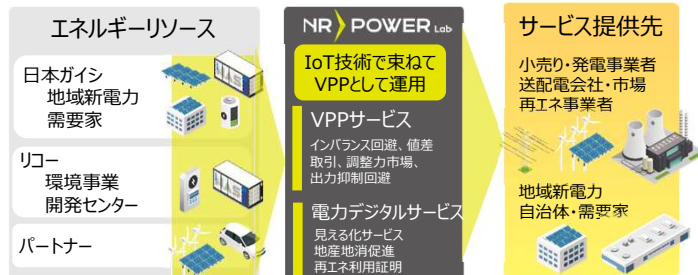


<蓄電池マーケットとNAS電池のターゲット>

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		

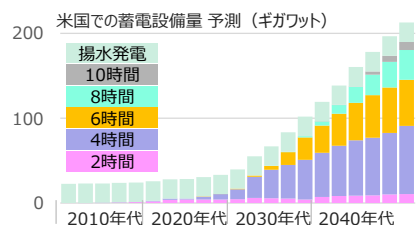
● 合併会社「NR-Power Lab株式会社」の事業開始

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。



© 2023 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

出典 米国国立再生可能エネルギー研究所 (NREL) ホームページのデータより作成 12

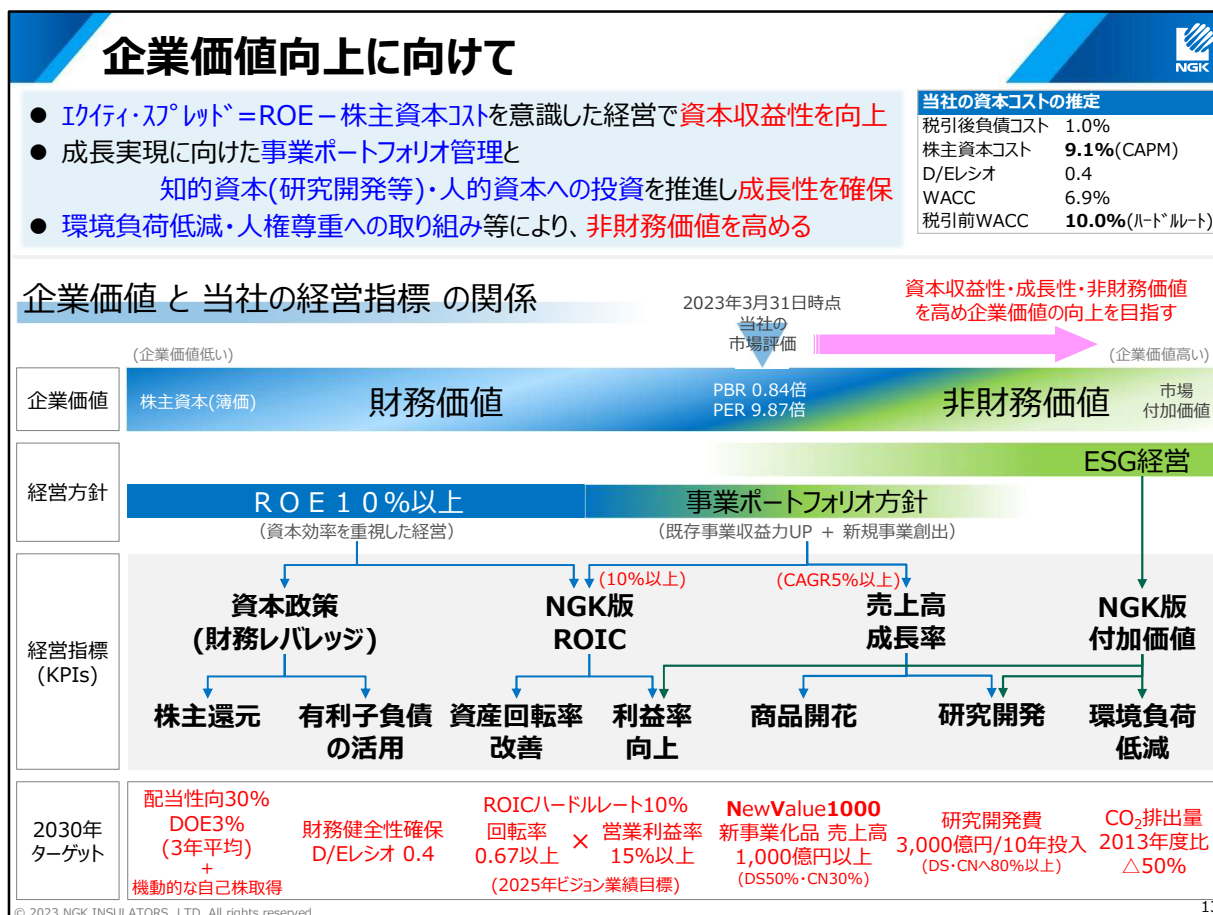
エネルギー&インダストリー事業のうち、NAS電池の取り組みについてご説明いたします。

再生可能エネルギーの導入拡大に伴って、蓄電池活用の機会が広がってきております。左側の表で示した通り、NAS電池の特性が活きる大型蓄電用途は、再生可能エネルギー発電量の調整用途、電力系統の安定化のための蓄電事業用途、需要家など産業用途の3つになります。

調整用途では、今後更に再生可能エネルギーの導入量が増加していき、求められる調整力が増加していくことに合わせて、長時間の蓄電池需要も拡大すると想定しております。NAS電池の強みを活かし、海外マーケットでBASFとの販売提携を活用しながら大型案件の受注拡大を目指してまいります。

蓄電事業用途については、昨年、東邦ガスの系統用蓄電池向けにNAS電池を受注しました。

需要家向けには、国内では、再生可能エネルギー普及のために、当社の蓄電制御技術とデジタルを組み合わせたVPPサービスや電力デジタルサービスの提供に向けて、株式会社リコーとの合併会社「NR-Power Lab」を立ち上げました。



企業価値向上に向けた当社の取り組みについてご説明します。

当社は、株主の皆様の利益を重視し、持続的な企業価値向上と利益還元を経営の最重要政策のひとつに位置付けています。当社の市場からの評価は、期末日時点でPBR1倍未満となっておりますが、資本収益性の向上・成長性の確保・非財務価値の向上の3つの取組みを推し進めることで、企業価値向上に努めてまいります。

資本収益性については、当社が想定する株主資本コスト約9%を上回るべく、中長期の観点でROE10%以上の水準を目標としています。財務健全性を意識した資本政策をベースに、社内展開にあたっては、ROEと関連性の高いNGK版ROICを用いて向上に努めています。

成長性については、事業ポートフォリオ管理により、経営資源を適切に配分することに加えて、持続的な成長を実現するために、研究開発を強化し、2030年の新製品の売上高を1,000億円以上とする目標を掲げ、成長性を確保していきます。

非財務価値については、ESGを経営の中心とし、環境負荷の低減や人的資本の向上など、多岐にわたる社会的責任を果たし、「非財務価値」を高めて企業価値を向上してまいります。

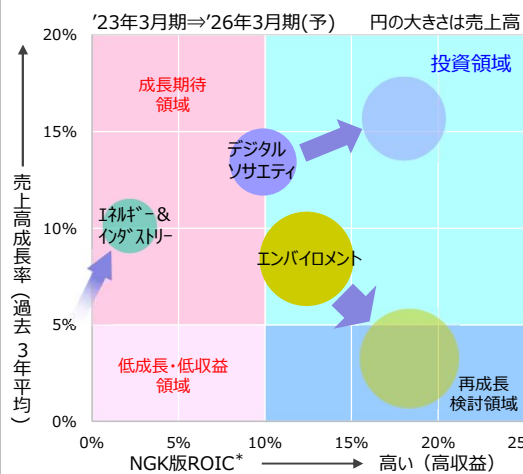
当社の考える「企業価値と経営指標の関係」「2030年の具体的な目標」を表に示しております。

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

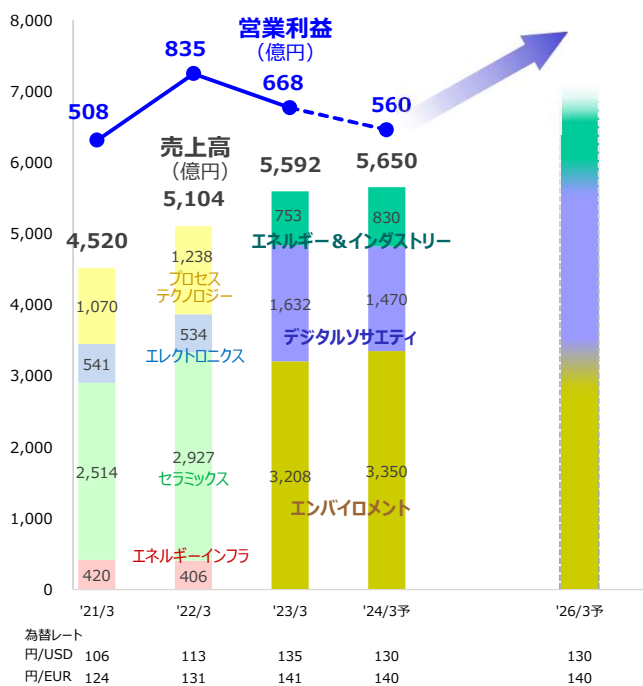
- 収益性と成長性の二軸でポートフォリオ管理
- NGK版ROIC10%・売上高成長率5%を基準に製品別で精査
- 投資領域・成長期待領域へ経営資源投入
- 低成長・低収益領域の製品は事業継続の判断を個別に検討



*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



© 2023 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

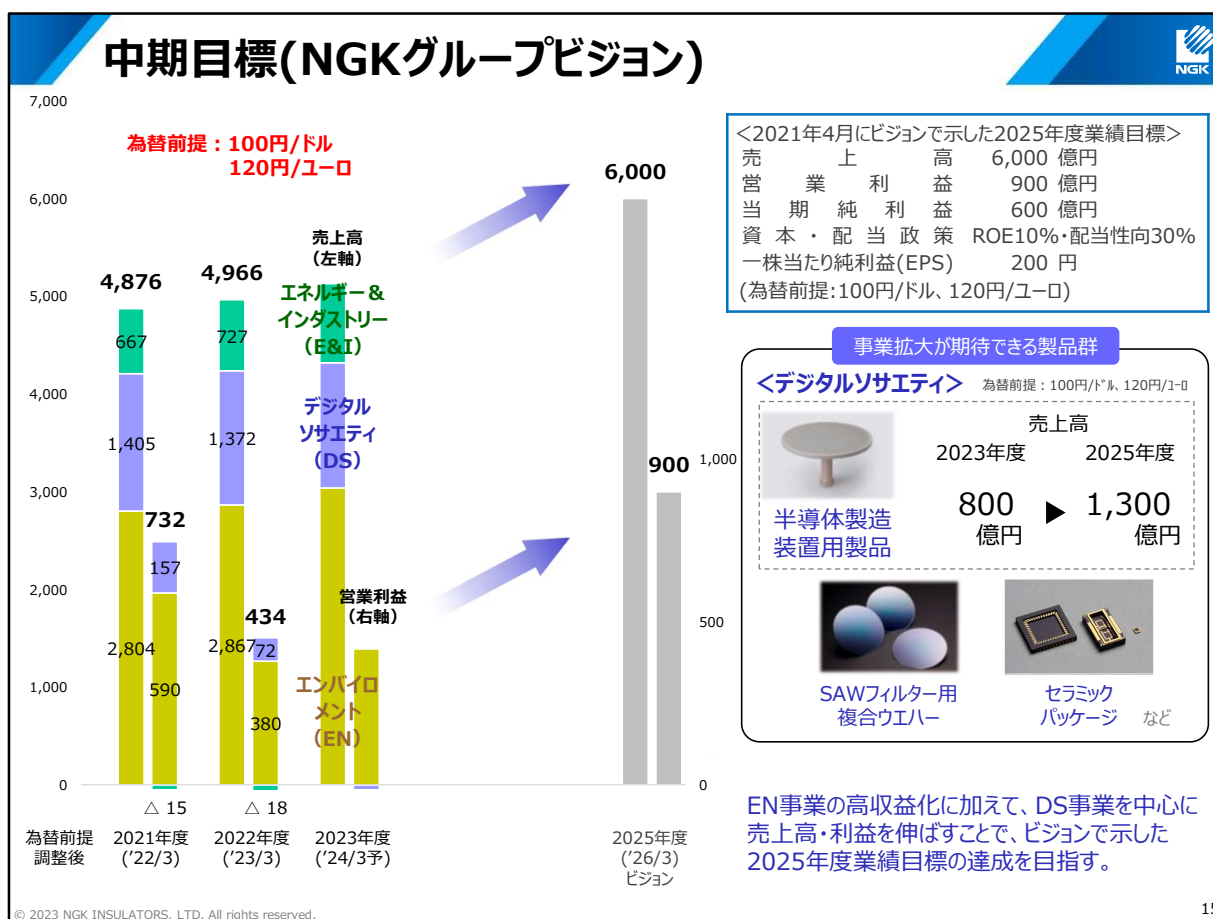
14

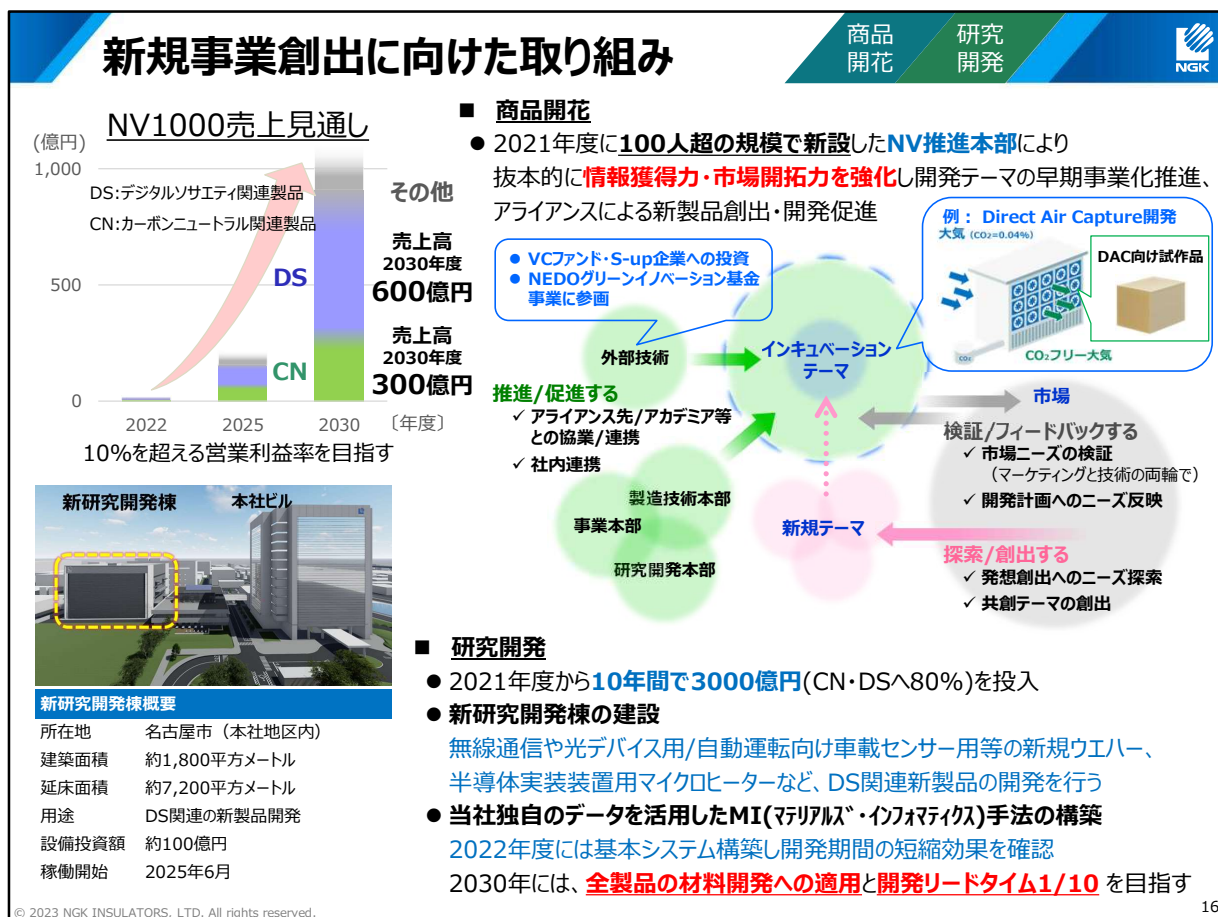
既存事業の資本収益性と成長性についてご説明します。

当社は、企業価値を高めるために事業ポートフォリオ方針を定め、NGK版ROICを用いた収益性と売上高成長率の二軸で精査しております。

左側のグラフは、過去3年平均の売上高成長率と、NGK版ROICをもとに当社の事業ポートフォリオを示したもので、23年3月期の実績と26年3月期の予想を表しております。NGK版ROICは10%、売上高成長率は5%を基準に区分し、コア事業や成長事業群へ、経営資源の投入を検討する一方、低成長・低収益に区分される製品は事業継続の判断を個別に検討していきます。

当面は、当社の基幹事業であるエンバイロメントで、売上高の成長が限られていくなかでも、より高収益・高効率な事業運営を行い、将来の事業構成の転換に向けたキャッシュ創出力の向上を目指します。将来の成長の柱となるデジタルソサエティは中長期の成長性をさらに高めるため、高付加価値品の投入により競争力を高め、投資を拡大して、収益性を向上させていきます。エネルギー&インダストリーは、成長期待の領域に移動すべく、収益性の改善に努め、事業ポートフォリオの転換を進めていきます。

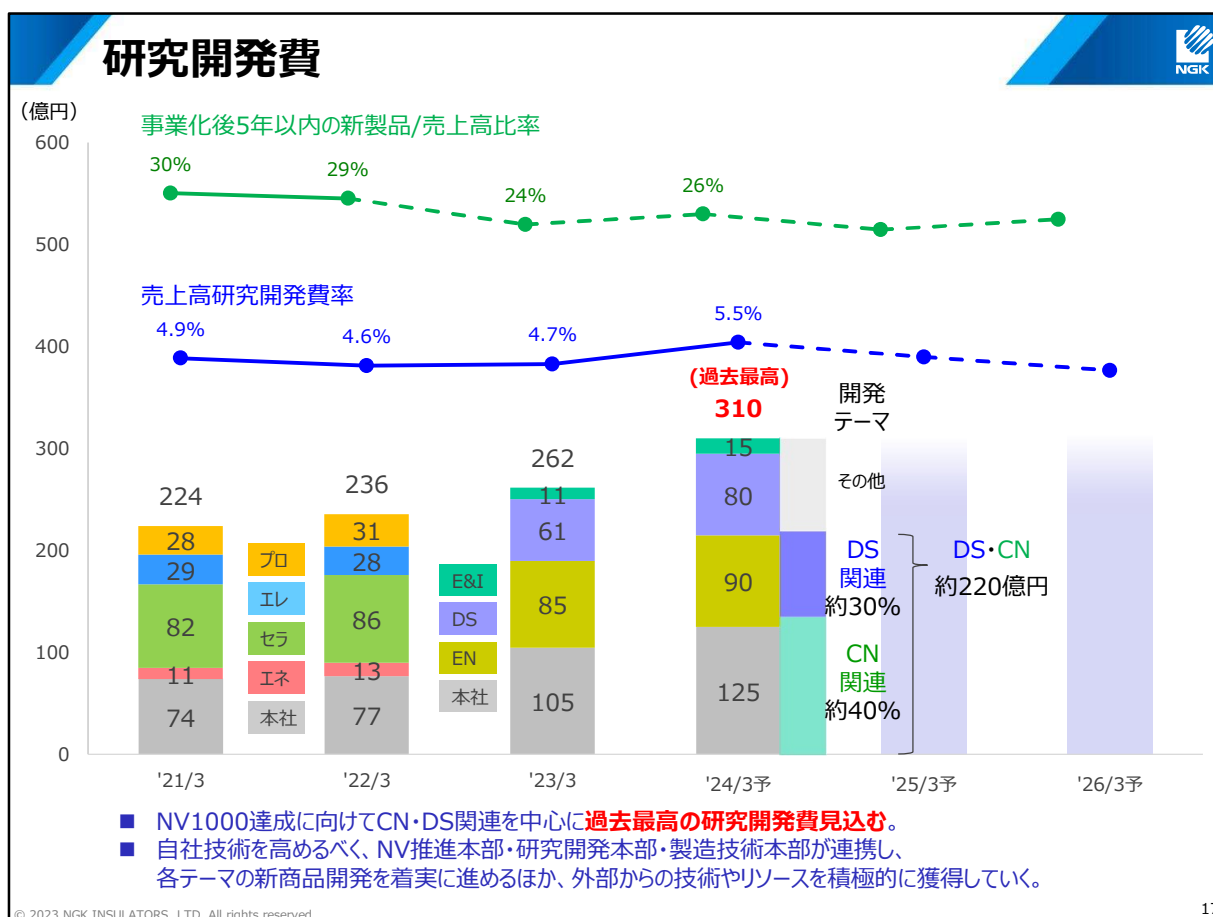




続いて、NGKグループビジョン達成に向けて、持続的に成長していくために不可欠となる、新事業創出に向けた取り組みについてご説明します。

まずはビジョンで掲げたNV1000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の売上高を、2030年に1000億円以上にすることを目標としたものです。内訳として、デジタルソサエティ関連製品で約600億円、カーボンニュートラル関連製品で約300億円となることを目指しております。これらの商品を確実に開花、成長させるために、昨年の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、抜本的な情報獲得力・市場開拓力の強化を進めており、現在、様々な製品の開発を行っています。積極的に投資を行い、全社一丸で開発テーマ（亜鉛二次電池・EnerCera®）の早期事業化を推進していきます。

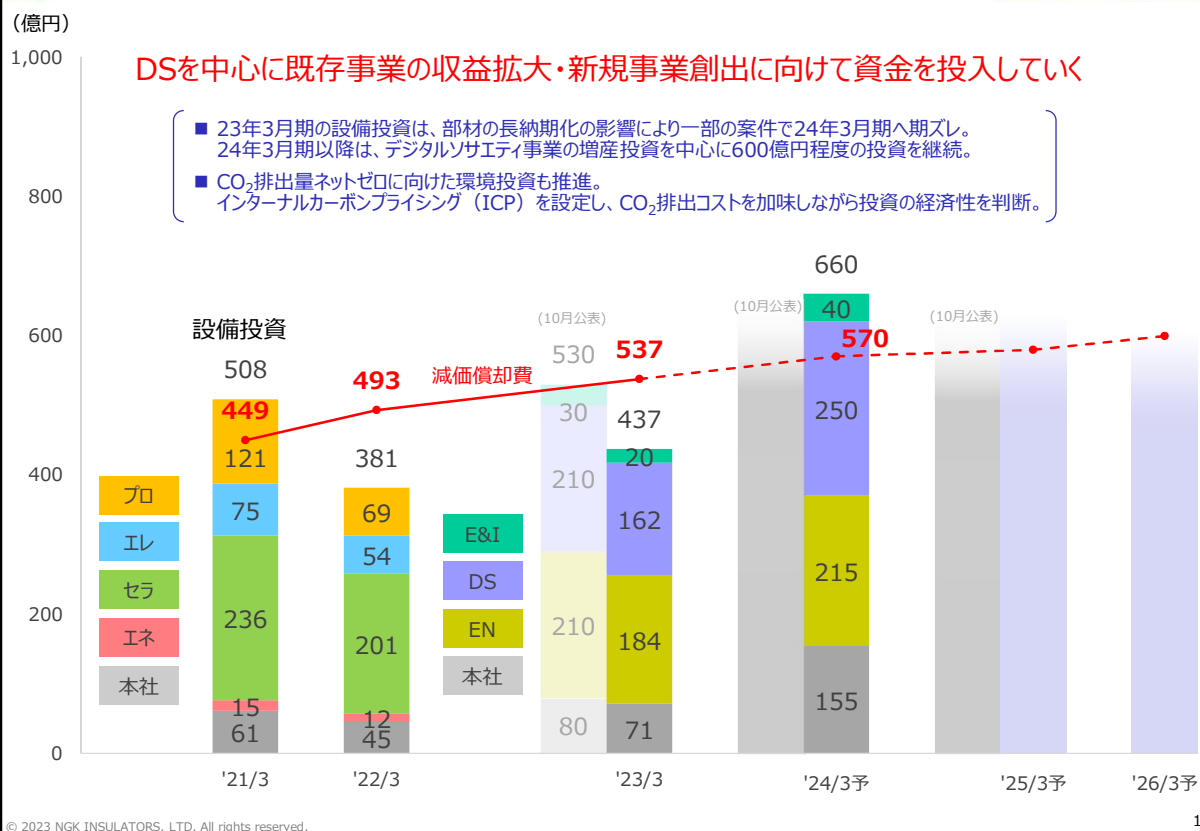
研究開発においては、新たに研究開発棟を本社地区に建設し、クリーンルームを要する、デジタルソサエティ関連の新製品開発を加速させます。また、当社独自のデータを活用した、マテリアルズ・インフォマティクスを推進しており、2022年度には開発期間の短縮効果を確認できました。2030年には全製品の材料開発への適用と、開発リードタイムを10分の1にすることを目指します。



研究開発費については、先ほどご説明したNV1000の達成に向けて当期は、過去最高の310億円を予定しております。カーボンニュートラル・デジタルソサエティ関連を中心に約70%と、200億円を超える資金を投じていきます。

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したものの、今後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継続していく予定です。

設備投資・減価償却費



設備投資については、ご覧の通り、エンバイロメントの更新投資のほか、デジタルソサエティ事業の増産投資を中心に総額660億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、既存事業の収益拡大に向け資金を投じていくほか、新規事業創出に向けてインプットを継続し、年間600億円程度の投資を予定しています。

CO₂排出量ネットゼロに向けた環境投資も順次予定しており、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33億円増加の570億円を見込んでおります。

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。

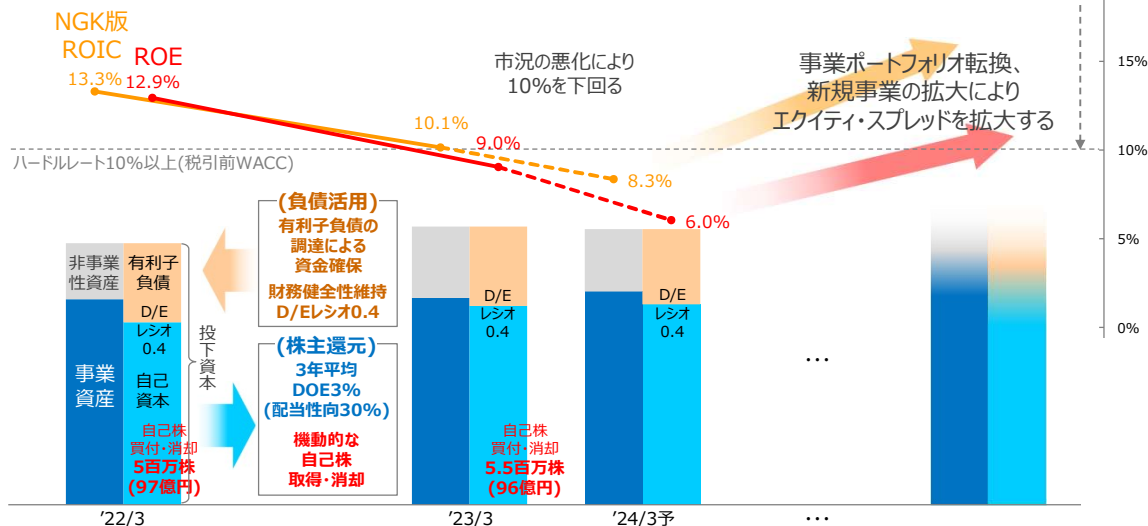
ROEと関連性の高いROICを社内の管理指標に採用(NGK版ROIC*)

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)



© 2023 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

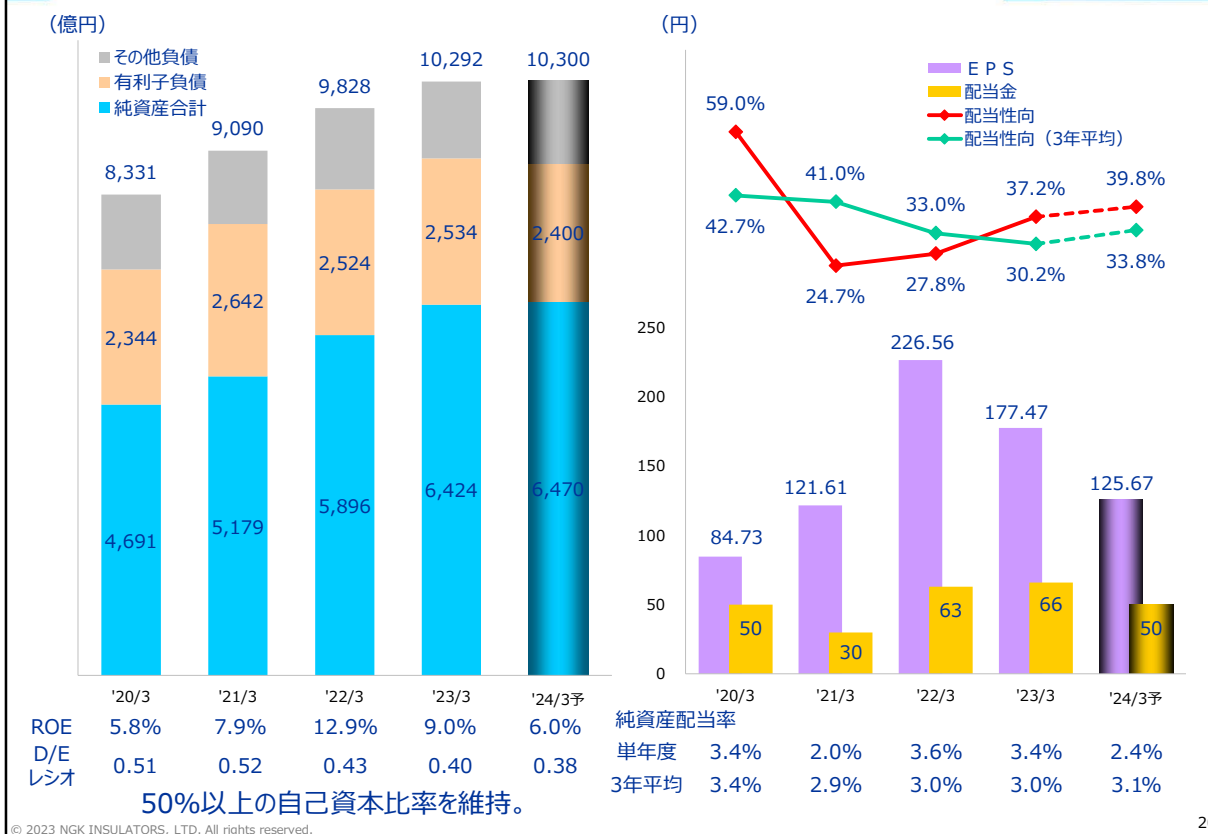
19

次は資本政策です。当社は、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、中長期の観点から積極的な株主還元を行いつつ、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。

CAPMを用いた当社の株主資本コストは9.1%、税引前の加重平均資本コスト(WACC)は10%と推定し、NGK版ROICのハードルレートを10%に定めています。下のグラフは、当社の投下資本と経営指標を示しております。2022年3月期は、株主資本コストを上回るROE12.9%、NGK版ROICについてもハードルレートを上回る13.3%を確保しましたが、2023年3月期および2024年3月期については、市況の悪化により一時的に10%を下回る見通しです。

有利子負債の活用と機動的な自己株取得を含めた積極的な株主還元を行い、資本コストの低減を図るほか、既存事業の収益拡大に加えて事業ポートフォリオの転換と新規事業の拡大により、ROEを向上させ、エクイティ・スプレッドの拡大を目指してまいります。

総資産・配当



20

総資産、配当です。前期（2023年3月期）の総資産は、為替円安の影響や現金及び預金、棚卸資産の増加によって464億円増の1兆292億円となりました。新年度（2024年3月期）は、前年度並みの1兆300億円となる見込みです。

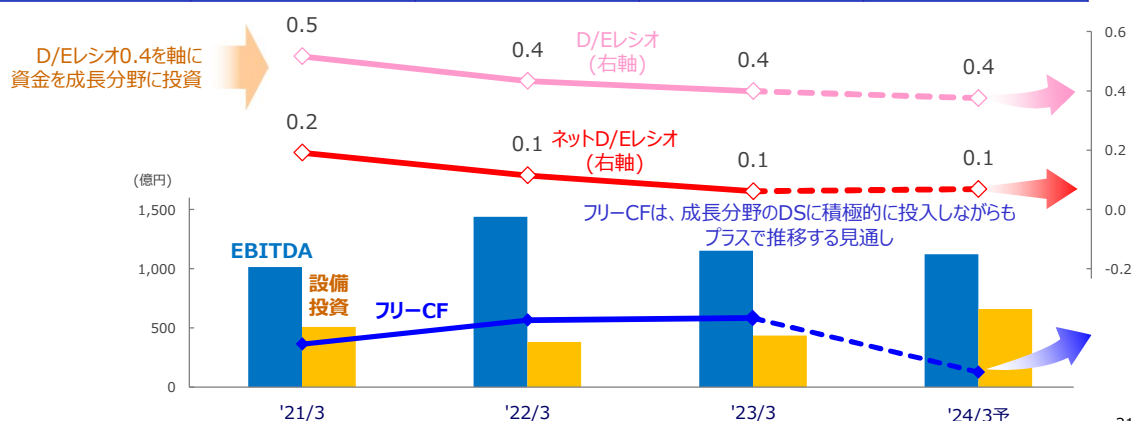
NV1000や脱炭素に資するプロジェクトへの投資に対しては、グリーンボンドを戦略的な資金調達手段として位置づけており、D/Eレシオは0.4を目途に有利子負債で必要資金を確保していきます。

次に一株当たり利益、配当金です。前期は一株当たり利益が177.47円でした。期末配当金につきましては、すでに公表済みの33円を維持し、年間で66円とさせて頂く予定です。新年度の一株当たり利益は125.67円の見通しです。3年平均の配当性向と純資産配当率なども勘案して、配当金は中間25円、期末25円の年間50円とさせて頂く予定です。なお配当金については、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、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います。

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



© 2023 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

21

つづいて、当社の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23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140億円増加の1,689億円の残高となりました。この他に、この表には表れない債券等の運用資金が458億円あり、合計では2,147億円ほどの資金残があります。

24年3月期は、成長分野のデジタルソサエティ関連に積極的に資金を投じつつ、フリーキャッシュフローはプラスに推移する見通しです。期末の現金同等物は1,504億円を見込み、この表には表れない債券等の運用資金458億円を加えた、合計で1,962億円ほどの資金残となる見通しです。

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」の取り組みを推進

■ 環境

- 2050年CO₂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)

(営業利益 - CO₂排出コスト※ + 労務費 + 研究開発費)

短期の収益性

中長期の成長性

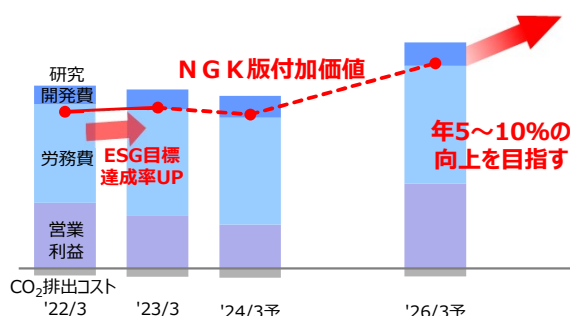
× ESG目標達成率

※CO₂排出コスト ICP は、\$140/tCO₂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%	84%
MSCI	格付 AA	99%	98%
FTSE	FTSE Blossom Japan Index 組入れ	85%	100%
3機関平均達成率		89%	94%



© 2023 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

22

最後に、ESG経営の推進による非財務価値の向上について説明します。

当社グループは、持続的な成長とNGKグループビジョンで掲げた事業構成の転換を果たすべく、ESGを経営の中心に位置づけており、事業活動の根幹である「環境」「社会」「ガバナンス」への取り組みは、長期の成長に不可欠な重要課題と捉えています。

また、利益の追求と将来の成長の源泉となる人的資本や知的資本への投資の両立を総合的に評価するため、管理指標として、営業利益にCO₂排出コストや労務費、研究開発費、各評価機関のESG目標達成率を加味した、NGK版付加価値を導入しております。この数値を伸ばしていくことを意識し、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財務諸表に表れない非財務価値を高めて、企業価値向上につなげてまいります。

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 ^{※1} 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 ^{※3} 機	69			
デジタルソサエティ ^{※2} 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
エネルギー ^{※4} & 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。

© 2023 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

23

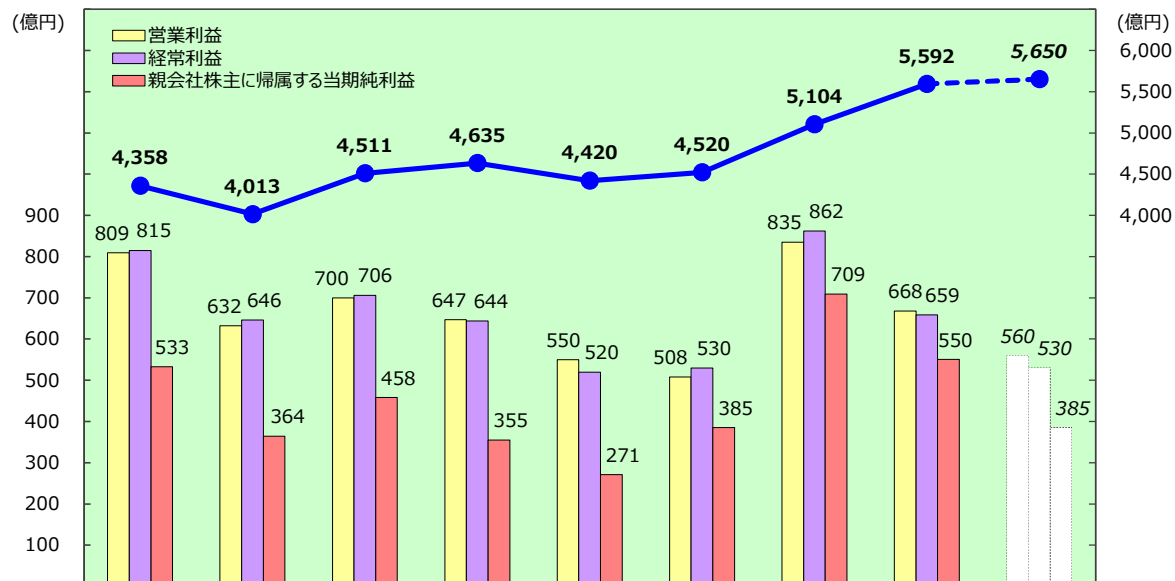
事業別 売上高（上期・下期）

（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ねばー&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



為替レート	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
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

© 2023 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

25

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