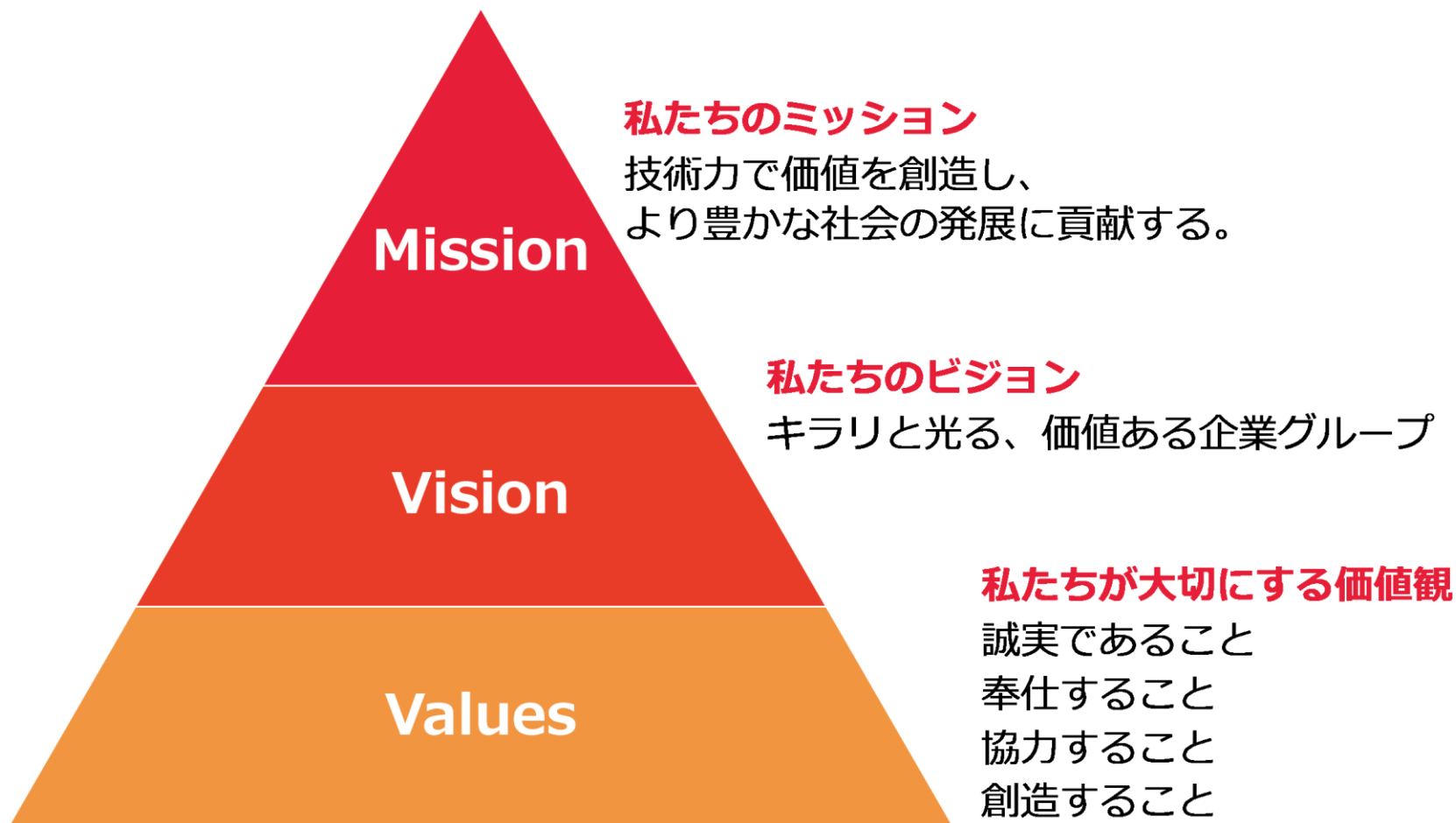


# 新・中期経営計画「NCIキラリ2025」

---

2022年5月

 日本カーバイド工業株式会社





**サステイナブルな社会に貢献する、  
キラリと光る企業グループ**



# 中期経営計画「NCI-2021」振り返り

---

(2019年－2021年度)



## 本格的な成長に向けた準備が整い 再度成長へのステップを踏み出す



- 米中貿易摩擦や新型コロナ禍等により、戦略事業の拡大に遅れが生じ、財務目標は未達
- + 有利子負債削減や自己資本比率上昇、政策保有株式を半減したこと等により、財務体質を向上
- + 不採算事業からの撤退や事業用借地の購入等保有資産の見直し、国内拠点の整備・設備増強等のBCP対応による事業基盤の強化
- + グループ全社を統括する品質管理体制や危機管理対応により、グループ視点でのガバナンス体制を強化
- + テレワーク等の働き方改革推進による、ニューノーマルに対応したワークスタイルの確立
- + 人材育成プログラムの充実や新たな導入による、人材育成マネジメントの仕組み強化

# 財務目標の総括



新型コロナウイルス感染拡大の影響等により、最終年度(2021年度)の財務目標はいずれも未達

|       |      | NCI-2021 | 2021年度実績 | 差異       |
|-------|------|----------|----------|----------|
| 売上高   | 連結   | 570億円    | 470億円    | ▲100億円   |
|       | コア事業 | 420億円    | 366億円    | ▲54億円    |
| 営業利益  | コア事業 | 45億円     | 31億円     | ▲14億円    |
| 営業利益率 | コア事業 | 10%      | 8.5%     | ▲1.5ポイント |
| ROA   | 連結   | 4%       | 3.0%     | ▲1.0ポイント |



財務体質は3年間で大幅に向上。成長に向けた新戦略展開への準備が整う

## 2018年度実績

自己資本比率

39.0%

D/Eレシオ

0.70倍

有利子負債

174億円

一株配当金

40円

## 2021年度実績

47.0%

0.48倍

139億円

55円



## ● 事業戦略

コア事業のうち、高機能樹脂、機能性フィルムを戦略分野(事業)として、注力領域・成長地域への取組みを強化する

| 戦略                                     | 成果                                                                  | 振返り                                                                                                 |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>戦略事業の拡大</b><br>高機能樹脂<br>機能性フィルム     | 全社における<br>戦略事業売上高比率<br><br><b>18年度 : 55%</b><br><b>21年度 : 56%</b>   | - コロナ禍等による市況の大幅な変化により戦略事業の拡大に遅れが発生<br>+ 再帰反射シートと次世代機能性フィルムの設備増強を決定<br>+ 機能性を向上した加飾フィルム・再帰反射シート製品の上市 |
| <b>戦略事業の注力領域への拡販</b><br>セーフティ<br>モビリティ | 戦略事業における<br>注力領域売上高比率<br><br><b>18年度 : 35%</b><br><b>21年度 : 42%</b> | + 非接触パネルへの空中ディスプレイ用リフレクターが採用<br>+ 温度感応性マスカラ素材をお客様と共同開発・上市                                           |
| <b>戦略事業の成長地域への拡販</b><br>アジア            | 戦略事業における<br>成長地域売上高比率<br><br><b>18年度 : 44%</b><br><b>21年度 : 46%</b> | + 中国市場での液晶ディスプレイ製品の拡大に対応し、中国での機能樹脂製品の研究・販売体制を構築<br>+ グローバルに展開する機能性フィルムの技術開発拠点をベトナムに設立               |



## ● プロセス改革

| 戦略                                                                                                                                                                   | 振返り                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>One-NCI、働き方改革による生産性の向上と組織の活性化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ グループ内協働体制の構築</li> <li>・ 業務の全面見直しによる生産性の向上</li> <li>・ 多様な働き方への環境整備と健康経営への取組み</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● グループを横断した新製品開発</li> <li>● 基幹システムの刷新</li> <li>● テレワークの推進・フレックスタイム制の導入</li> </ul>                        |
| <p>人材育成マネジメントの仕組み構築</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 多様性のある人材の育成</li> <li>・ 経営人材の育成強化</li> </ul>                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 若手社員によるワークショップの実施（テーマ：働き方改革／新事業創出）</li> <li>● グローバル人材育成プログラムの強化</li> <li>● 次世代経営者育成プログラムの開始</li> </ul> |

## ● グループ視点でのガバナンス体制強化

| 戦略                     | 振返り                                                                                                                                        |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>グループ一体運営・管理の再構築</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ全体での品質管理体制の強化</li> <li>● 危機管理対応におけるグループ一体運営</li> <li>● 外部環境の変化に対応したコンプライアンス遵守体制の強化</li> </ul> |



## 中期経営計画「NCIキラリ2025」

---



2030年のありたい姿

サステイナブルな社会に貢献する、  
キラリと光る企業グループ

「ニューノーマル時代のサステイナブルな成長」を目指し、  
新・中期経営計画「**NCIキラリ2025**」を策定

**「キラリ＝One&Only」の追求**

キラリと光る技術を究め、  
キラリと光る製品を提供することで、  
サステイナブルな社会に貢献し、成長を実現する



## 「NCIキラリ2025」財務目標

---



## 2021年度実績

売上高

470億円

営業利益

32億円

ROE

6.1%

D/Eレシオ

0.48倍

## 2025年度目標

620億円

70億円

12%以上

0.5倍以下

過去最高営業利益（47億円）の1.5倍



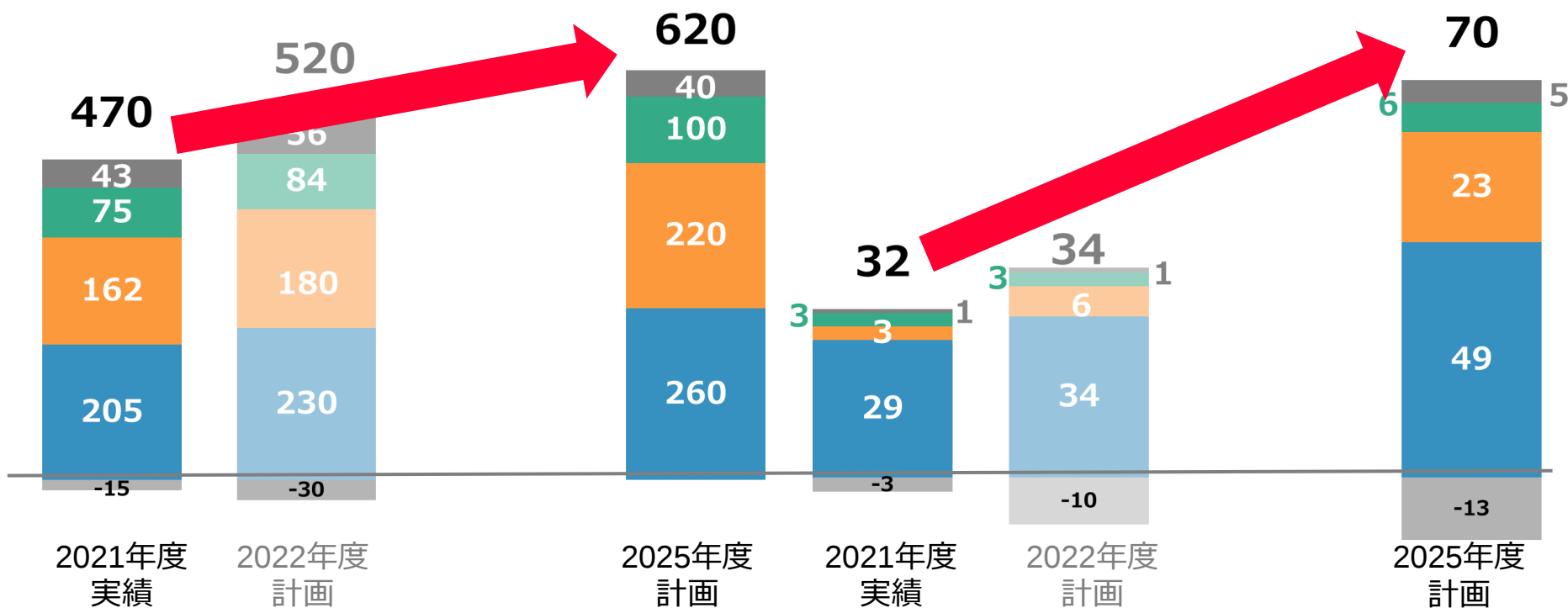
収益性の向上に注力し、営業利益は2021年度比2.2倍を目指す

## 売上高

## 営業利益

■ 電子・機能製品事業 ■ フィルム・シート製品事業 ■ 建材関連事業 ■ エンジニアリング事業 ■ 調整

単位：億円





## 「NCIキラリ2025」 成長戦略

---



**技術力で価値を創造し、  
より豊かな社会の発展に貢献する**

**より豊かな社会 = より便利な社会  
より安心安全な社会**



## 成長戦略

- **世の中をより便利にする** 半導体や電子デバイスの製造工程に採用されるケミカルエレクトロニクス材料。**世の中の安心安全に貢献する** 医薬品原薬やセーフモビリティ市場にて活躍するフィルム材料。当社グループの強みであるこれらの製品を成長ドライバーとし、注力領域を「**エレクトロニクス**」と「**セーフティ**」に定める
- 「**エレクトロニクス**」の戦略市場は半導体・電子デバイス、「**セーフティ**」の戦略市場は環境・ライフ・モビリティとする
- 半導体・電子デバイスなど高成長市場における高付加価値製品への対応力強化による**事業成長**、および環境・ライフ・モビリティ市場でのエンジニアリング技術の展開や強固な事業基盤の確立による**収益性の向上**を実現する

|      |          |        |       |     |       |
|------|----------|--------|-------|-----|-------|
| 注力領域 | エレクトロニクス |        | セーフティ |     |       |
| 戦略市場 | 半導体      | 電子デバイス | 環境    | ライフ | モビリティ |

## 成長戦略を支える取組み

研究開発体制の強化

SDGs経営の推進

DX施策の推進



## 外部環境

- 5GやIoTの普及とICT技術の進化による半導体や電子デバイス需要の拡大
- 「CASE」「ADAS」の進展に伴うカーエレクトロニクス需要の拡大
- ニューノーマルでのパソコンやスマートフォン、ゲーム機などに代表される民生需要の拡大



**半導体や電子デバイスの高機能化を支えるケミカルエレクトロニクス材料では、  
更なる技術レベルの向上と供給能力の拡充を図り事業規模を拡大する**

## 具体的な戦略例

- **既存の成長ドライバーへのリソース重点配分**  
半導体材料用化学品 電子部品製造用化学品 半導体フォトレジスト用添加剤  
半導体用金型クリーニング材 電子部品用バインダー 電子部品用回路基板
- **次世代成長ドライバーの事業化を推進**  
次世代プリズム型反射シート 超低金属高純度製品
- **新たな成長ドライバーの創出に向けた研究開発力の強化**  
全固体電池向け材料 空中ディスプレイ用プリズムシート



## 戦略市場

### 半導体

#### 半導体材料用化学品

(電子・機能製品事業／機能化学品)

#### 半導体フォトレジスト用添加剤

(電子・機能製品事業／機能化学品)

#### 半導体用

#### 金型クリーニング材

(電子・機能製品事業／電子素材)

#### 超低金属高純度製品

(電子・機能製品事業／機能化学品)



### 電子デバイス

#### 電子部品用バインダー

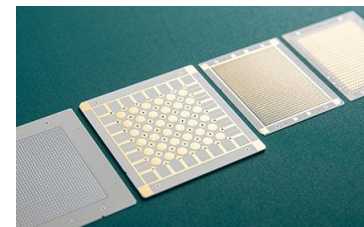
(電子・機能製品事業／機能樹脂)

#### 電子部品製造用化学品

(電子・機能製品事業／機能化学品)

#### 電子部品用回路基板

(電子・機能製品事業／電子素材)



#### 次世代プリズム型反射シート

(フィルム・シート製品事業／再帰反射シート)

#### 全固体電池向け材料

(電子・機能製品事業／電子素材)

#### 空中ディスプレイ用プリズムシート

(フィルム・シート製品事業／再帰反射シート)



成長ドライバー例

既存

次世代

次々世代



## 外部環境

### 環境

SDGs、カーボンニュートラル  
への関心・要求の高まり

### ライフ

世界的な高齢化  
健康寿命の延伸

### モビリティ

自動運転技術の進化  
新興国における交通インフラの発展

フィルム機能の高付加価値化や、  
エンジニアリング技術のカーボンニュートラルトランジションへの応用  
などを通して、安心安全なサステナブル社会の発展に貢献する

## 具体的な戦略例

### エンジニアリング技術の 展開

カーボンニュートラル  
トランジション設備

### クオリティオブライフ 向上のための 新製品・新技術の開発

医薬品原薬  
医療・化粧品用原料

### フィルム・シートの 多機能・高機能化

環境対応加飾成形品  
次世代高機能フィルム  
ナンバープレート用  
反射シート



## 戦略市場

### 環境

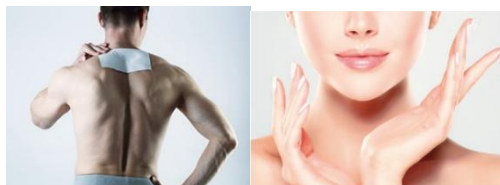
カーボンニュートラル  
トランジション設備  
(エンジニアリング事業)



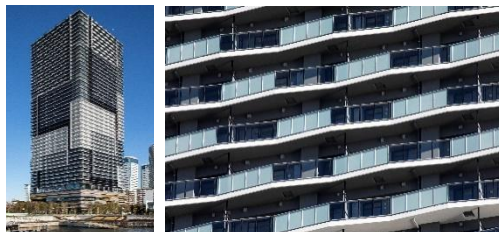
### ライフ

医薬品原薬  
(電子・機能製品事業／機能化学品)

医療・化粧品用原料  
(電子・機能製品事業／機能樹脂)



高強度高機能手摺  
(建材関連事業)



### モビリティ

ナンバープレート用  
反射シート  
(フィルム・シート製品事業／再帰反射シート)



次世代高機能フィルム  
(フィルム・シート製品事業／フィルム)

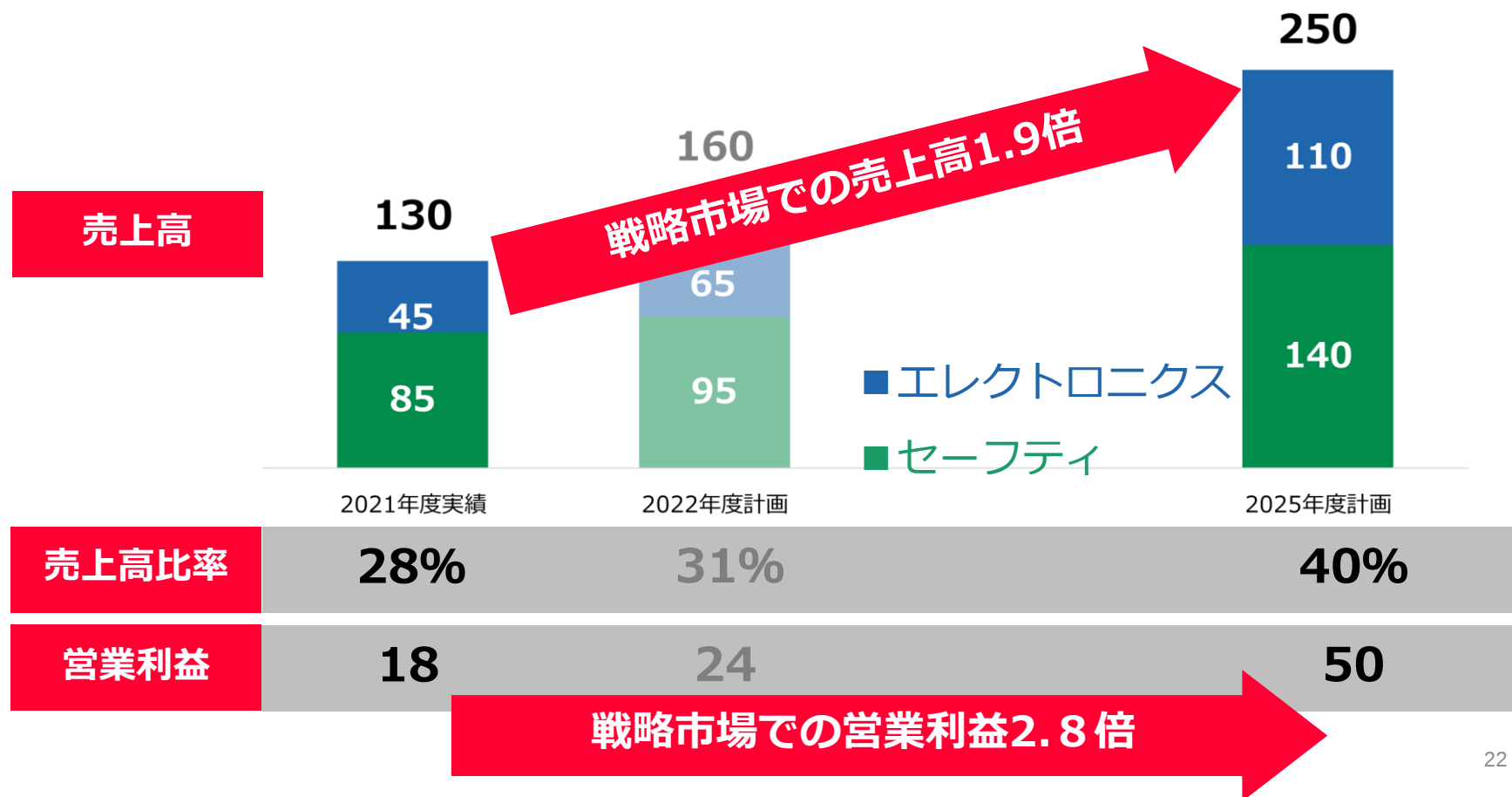
環境対応加飾成形品  
(フィルム・シート製品事業／フィルム)





- 2025年度に**エレクトロニクス戦略市場**での売上高は110億円、**セーフティ戦略市場**での売上高は140億円、**戦略市場**全体での売上高は250億円を目指す
- 2025年度に**戦略市場**全体での営業利益は50億円を目指す

単位：億円



## セグメント別の主要課題に取り組み、更なる収益力の向上を図る

### 電子・機能製品

- 重合技術や焼成技術を活かした製品の高付加価値化  
(光学用粘着剤、電子部品用セラミック基板など)
- 事業ポートフォリオの組換えによる収益性の向上

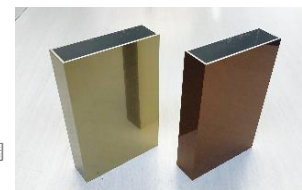
### フィルム・シート製品

- 高機能フィルム製造技術や印刷技術の深化による製品の高付加価値化
- NCIグループのグローバル販売拠点を活用した新市場開拓

### 建材関連

- 顧客ニーズの探求による製品の高付加価値化
- NCIグループの技術力を融合した  
高付加価値製品の開発

NCIのフィルムやステッカーの技術を活かした金属光沢調ルーバー（サンプル）



### エンジニアリング

- DX活用による高機能化・安全強化の設備提供
- 製薬業界など新分野の開拓



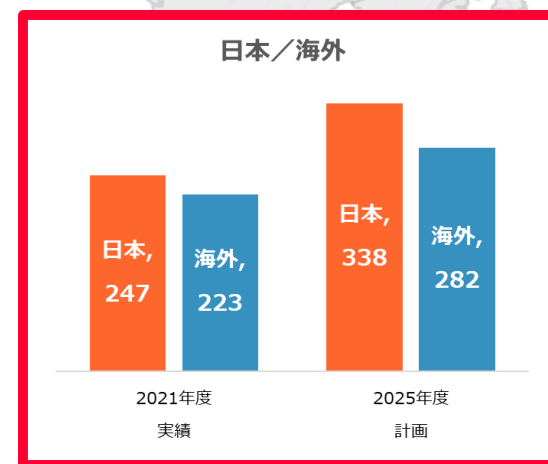
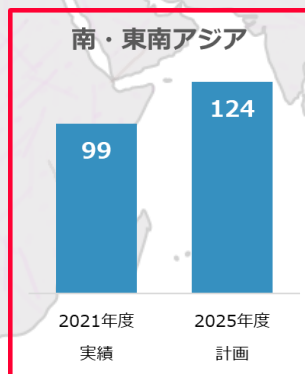
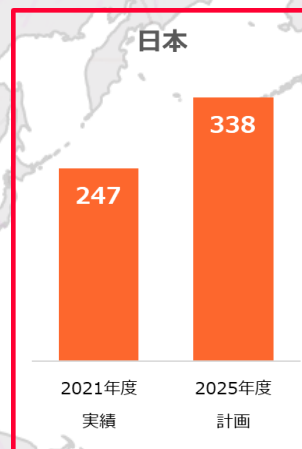
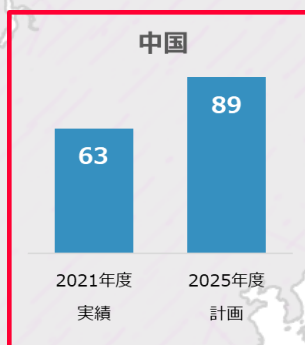
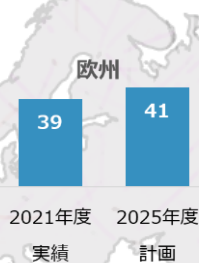
カントリーリスクやサプライチェーンリスクへの対応を考慮、海外売上高は増加するものの、海外比率は47%から45%へ若干低下する見込み

## 日本：エレクトロニクス

半導体材料や電子部品は、高い技術レベルを有する日系企業のマーケットシェアが高く、引き続き当社グループはパートナー企業としてエレクトロニクス領域での成長を目指す

## 中国／南・東南アジア：セーフティ、エレクトロニクス

世界的なモータリゼーションの発展によりモビリティ関連はワールドワイドの市場を視野に入れる  
中国では現地生産拠点を活用したエレクトロニクス領域向け粘・接着剤ニーズへの対応を本格化する

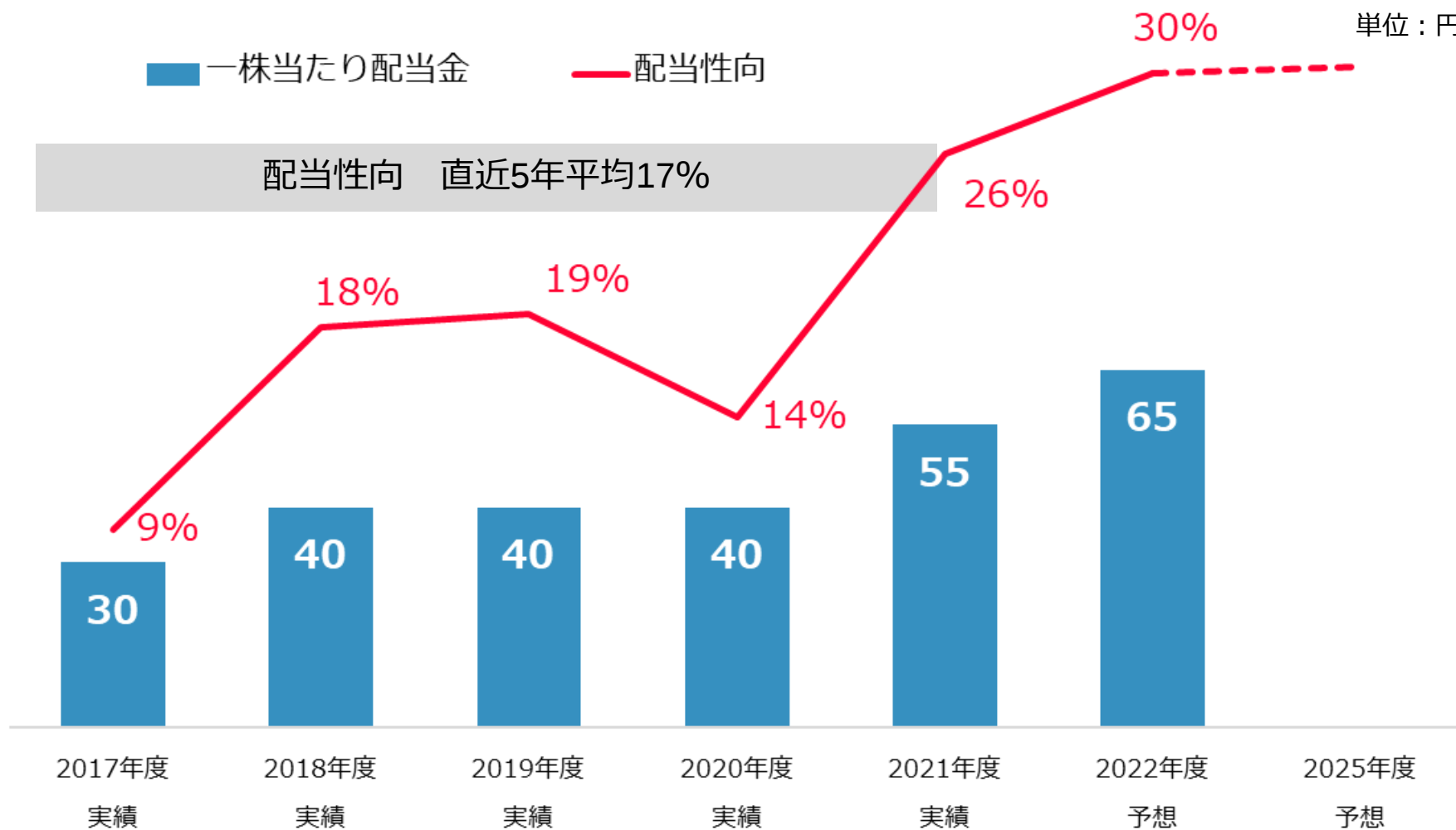


単位：億円

# 株主還元方針



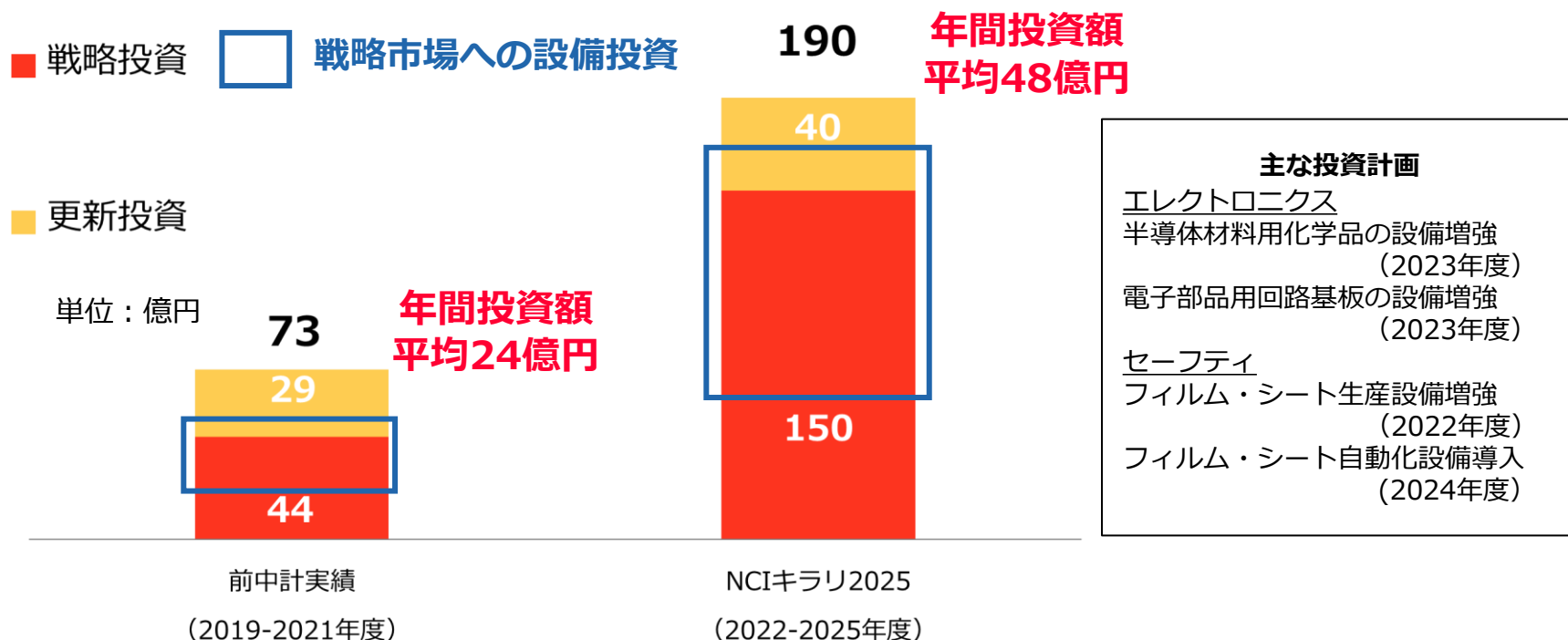
配当性向30%以上を目途に、安定配当の継続を目指す



# 設備投資



- 中計期間総額で190億円、年間平均投資額は前中計から倍増の48億円
- エレクトロニクス及びセーフティの戦略市場へ積極投資110億円
- 戦略投資には、DXやカーボンニュートラルへの投資も含み、戦略投資額の15%以上を投入



戦略市場への  
設備投資

30億円

110億円



## 研究開発体制の強化

---



# 研究開発体制の強化

新製品売上比率を2021年の7%から2025年で15%以上、戦略市場での新製品売上比率は2021年の25%から2025年で35%以上を目指す

技術の創出と融合により、サステナブルな社会を実現するためのソリューションを提供する

## SDGsに貢献する研究開発の取組み例

石油化学由来原料からバイオマス原料へ転換した機能性樹脂の開発

塗装やメッキに替わる装飾性と機能性を兼ね備えたフィルム・シートの開発

環境負荷が大きい溶剤型樹脂に替わる脱溶剤高性能樹脂の開発



- 環境汚染源の排除
- 環境負荷の低減
- 使用エネルギー低減



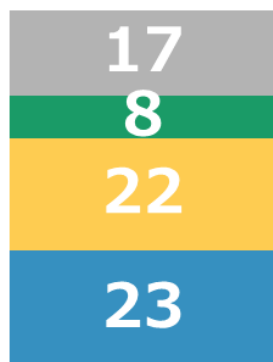


戦略市場への研究開発費は2022年からの4年間で80億円を投入

単位：億円

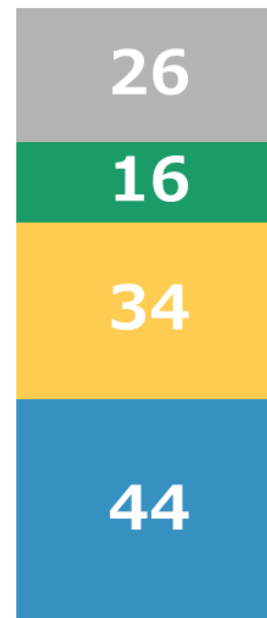
- 電子・機能製品事業関連
- フィルム・シート製品事業関連
- 建材・エンジニアリング事業関連
- コーポレート

**70** 年間研究開発費  
平均23億円



前中計実績  
(2019-2021年度)

**120** 年間研究開発費  
平均30億円



NCIキラリ2025  
(2022-2025年度)

戦略市場への  
研究開発費

**42億円**

**80億円**



## SDGs経営の推進

---



私たちのミッション

**技術力で価値を創造し、より豊かな社会の発展に貢献する**



社会の関心やニーズの変化をとらえ、  
当社グループのミッション実現に関わりが深いものを  
5つのマテリアリティ(重要課題)として設定

## 5つのマテリアリティ

社会、産業の  
デジタル  
インフラ整備

健康な生活、  
安心安全な  
社会の実現

カーボン  
ニュートラルの  
実現

地域社会との  
共存共栄

従業員の  
やりがいと  
満足度の向上



## ① 事業活動を通じて実現・貢献

| NCIグループ<br>注力領域 | 社会の関心・ニーズ                                                                                                        | マテリアリティ              | NCIグループの事業活動                                                                                         | 関連する<br>SDGsターゲット                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| エレクトロ<br>ニクス    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ニューノーマルへの対応とDXの推進</li> <li>・自動運転・自動制御技術の発展</li> <li>・ICT社会の発展</li> </ul> | 社会、産業の<br>デジタルインフラ整備 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・半導体用材料</li> <li>・電子デバイス用基板</li> <li>・高輝度反射シート</li> </ul>     |                                                                                                |
| セーフティ           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・感染症への対応</li> <li>・健康寿命の延伸</li> </ul>                                     | 健康な生活、安心安全な<br>社会の実現 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・医薬品原薬</li> <li>・医療・化粧品用バインダー</li> <li>・高強度高機能建築部材</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・再生可能エネルギーの利用</li> <li>・EVの普及</li> </ul>                                  | カーボンニュートラルの<br>実現    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・カーボンニュートラル対応エンジニアリング設備</li> </ul>                            |     |



## ② 企業活動を通じて実現・貢献

| 分野  | 社会の関心・ニーズ                                                                                                                    | マテリアリティ         | NCIグループの企業活動                                                                                                                                  | 関連するSDGsターゲット                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 環境  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自然環境への配慮</li> <li>・ 環境負荷の低減</li> <li>・ 環境指数の開示</li> </ul>                           | カーボンニュートラルの実現   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 再生可能エネルギーの利用</li> <li>・ 温室効果ガスの排出削減</li> <li>・ TCFDへの対応</li> </ul>                                   |     |
| 地域  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域の活性化</li> <li>・ 地域雇用の創出</li> <li>・ 地域の環境対応</li> </ul>                             | 地域社会との共存共栄      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域での雇用確保</li> <li>・ 地域交流によるNCIの認知</li> <li>・ 環境事故撲滅</li> </ul>                                       |                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 従業員 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人的資本経営</li> <li>・ ワークライフバランスの実現</li> <li>・ ダイバーシティの推進</li> <li>・ 健康経営の推進</li> </ul> | 従業員のやりがいと満足度の向上 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人材育成による価値の向上</li> <li>・ 適正な人員配置、働き方改革</li> <li>・ 多様な国籍、性別、年齢の人材活用</li> <li>・ 安心安全な職場環境の整備</li> </ul> |                                                                                  |

# カーボンニュートラルへの取り組み



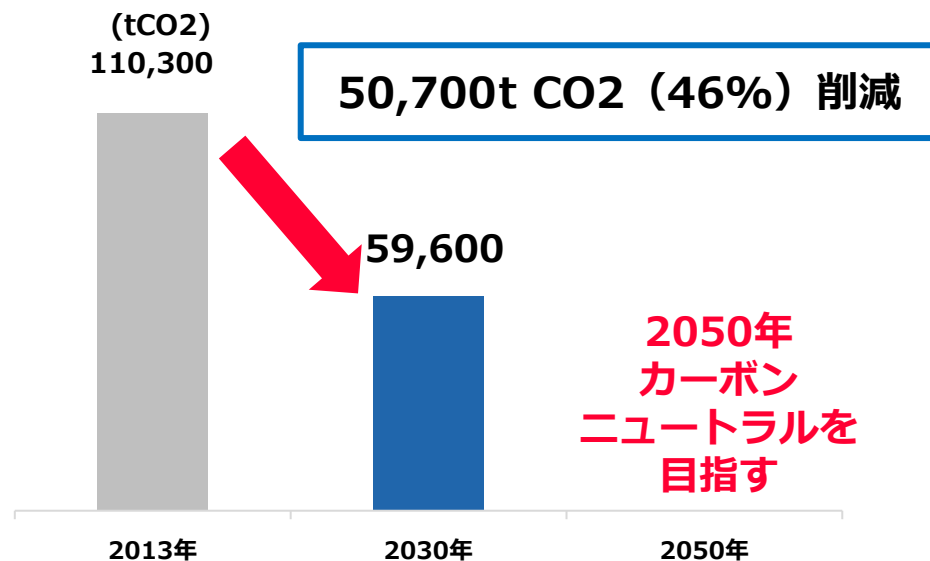
## ①当社グループでの取り組み例

- 再生可能エネルギーの利用  
(魚津工場での太陽光発電など)
- MFCA活動、プロセス効率改革推進
- 排熱の回収、再利用
- 燃料の転換
- 省エネ機器への切替
- グリーン電力への転換



魚津工場に設置された太陽光パネル

## 当社グループにおけるCO2削減目標



タイの工場に設置された太陽光パネル (ECT)

## ②当社グループの事業を通じたカーボンニュートラルトランジションへの貢献例

- 環境配慮型製品の開発
  - ・石油化学由来原料からバイオマス原料へ転換した機能性樹脂
  - ・塗装やメッキに替わる装飾性と機能性を兼ね備えたフィルム・シート
  - ・環境負荷が大きい溶剤型樹脂に替わる脱溶剤高性能樹脂
- 製鉄（ゼロカーボンスチール）
  - ・石炭からの代替切替え設備に、エンジニアリング事業の粉体搬送吹込み技術で対応
  - ・カーボンリサイクル高炉や水素直接還元炉設備に、高温・高圧対応設備の製作技術で対応
- 電力（革新的低炭素石炭火力発電）
  - ・酸素吹石炭ガス化複合発電（IGCC）の実現に向けて、エンジニアリング事業の微粉炭搬送設備で対応
- 水素製造（低品位炭ガス化水素製造）
  - ・低品位炭ガス化水素製造に、エンジニアリング事業の微粉炭搬送設備で対応



エンジニアリング事業では粉体専用実験工場を富山県魚津市に有し、新技術の開発に取り組んでいます。  
（写真）長距離輸送実験機&廃プラスチック輸送実験機



## DXの推進

---



デジタル技術の活用で、「NCIキラリ2025」目標達成を実現

変化する経営環境に「素早く」適応

## DXグランドデザイン

マネジメント  
経営スピードアップ

セールス  
ビジネスインテリジェンス  
による営業力強化

プロダクション  
スマートファクトリー

R&D  
R&Dスピードアップ

バックオフィス  
業務変革

- 必要なデータを必要な時に。スピード感のある経営マネジメントへの変革
- ICTやデジタルデータの積極的な活用。生産性や品質の向上、製品開発の推進力強化
- 高付加価値業務への移行とワークライフバランスの充実

## 経営直下型のDX推進体制

データプラット  
フォーム整備

DX人材育成

DX企業風土の実現

# DX推進ロードマップ



2022年度

2023年度

2024年度

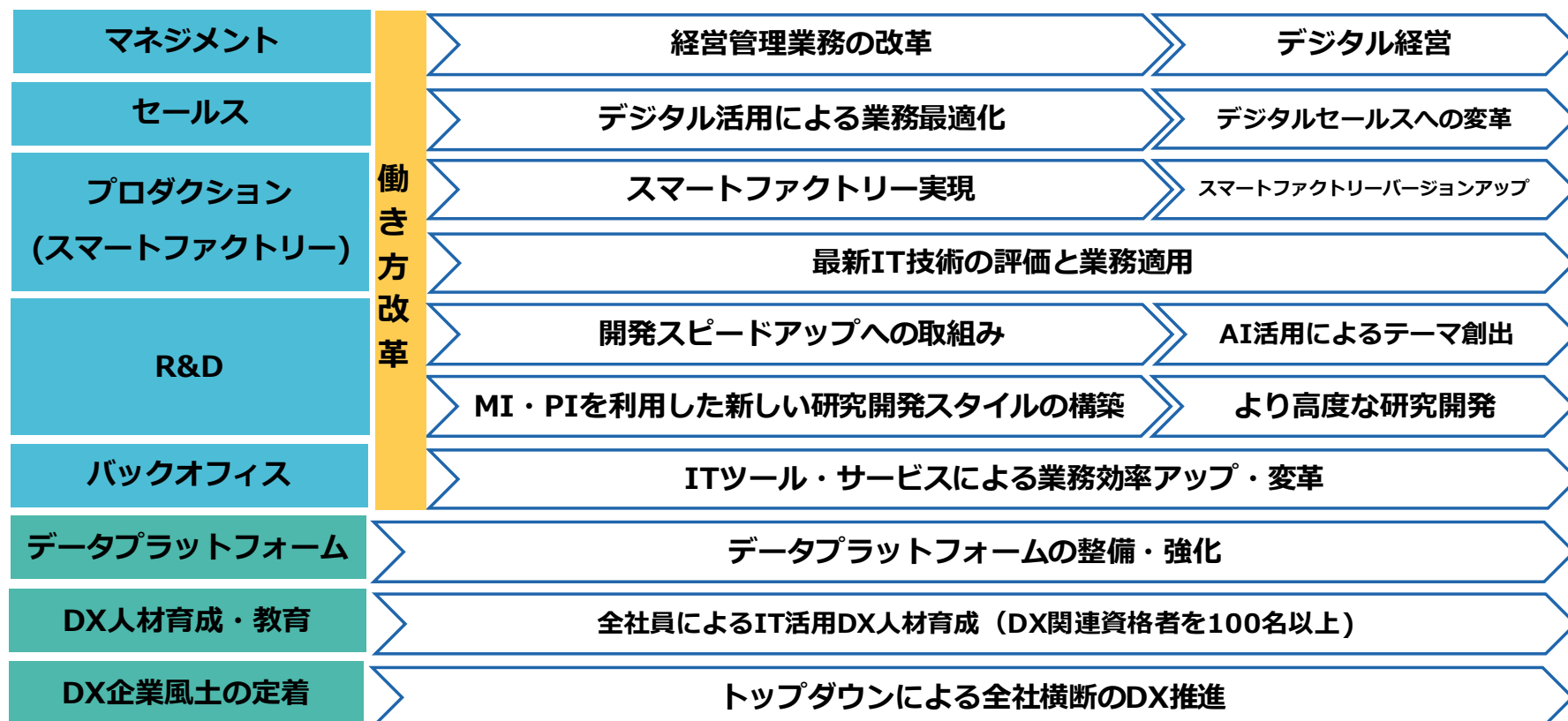
2025年度

2026年度  
～2030年度

## STEP1 デジタル活用の基盤構築

## STEP2 データを活用

## STEP3 更なる変革



アナリスト／機関投資家の皆様からのご質問・お問い合わせ先

## 日本カーバイド工業株式会社

経営企画部 広報・IRグループ

---

メールにてお問い合わせください  
prir@carbide.co.jp

【将来見通し等に関する注意事項】本資料につきましては投資家の皆様への情報提供のみを目的としたものであり、売買の勧誘を目的としたものではありません。本資料における、将来予想に関する記述につきましては、目標や予測に基づいており、確約や保証を与えてものではありません。また、将来における当社の業績が、現在の当社の将来予想と異なる結果になることがある点を認識された上で、ご利用ください。また、業界等に関する記述につきましても、信頼できるとされる各種データに基づいて作成していますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。本資料は、投資家の皆様がいかなる目的にご利用される場合においても、ご自身のご判断と責任においてご利用されることを前提にご提示させていただくものであり、当社はいかなる場合においてもその責任は負いません。