

INTEGRATED REPORT 2025

統合報告書 2025



Contents

第1章 グループ全体像 ✨	第2章 価値創造戦略 ✨	第3章 サステナビリティ ✨	第4章 ガバナンス ✨
経営理念 01	価値創造プロセス 17	SDGs経営の取組み 27	社外取締役対談 39
CEOメッセージ 03	中期経営計画「NCIキラリ2025」の進捗 19	環境 30	コーポレート・ガバナンス 41
CFOメッセージ 07	暮らしに生きる私達の製品 21	人権 32	コンプライアンス/リスクマネジメント 43
CTOメッセージ 09	日本カーバイドを支える4つの事業 22	人材 33	役員紹介 44
技術と事業展開 11	セグメント別業績 23	サプライチェーンマネジメント 37	
製品展開と技術の強み 13	セグメント別事業戦略 24	地域への貢献 38	DATA
財務・非財務ハイライト 15			グローバルネットワーク 45
			会社情報/株式情報 46

経営理念
Corporate
identity

Mission 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。

私たちは、お客様からのニーズを原点に、培ってきた技術を究め、融合させることで、価値ある製品を広く提供し、持続可能な社会の実現に貢献し続けていきます。

Vision 私たちのビジョン

キラリと光る、価値ある企業グループ

社員一人ひとりが自分の仕事に自信と誇りを持ち、成長を実感しながら、関わる全ての人の満足度を追求することで、社会においてキラリと存在感が光る、価値ある企業を目指します。

Values 私たちが大切にしている価値観

誠実であること
Sincerity

すべてのステークホルダーに安心・安全をお約束するとともに、コンプライアンスを徹底し、妥協なき誠実さをもって、粘り強く責任を果たしていく

協力すること
One-NCI

一人ひとりの多様性を尊重しながら固いチームワークを結び、あらゆる課題の答えに向けて、一丸となって取り組む

奉仕すること
Service

お客様のために、社会のために、未来のために利己ではなく利他の精神で、何ができるかを一番に考え奉仕できることを、大きな喜びとする

創造すること
Innovation

失敗や変化を恐れることなく、発想力、行動力、さらに、新しい価値を生み出す創造力を発揮しながら広い視野を持ち、より高い目標に向かって挑戦を続ける



Cover Story

海岸に転がる小石は、ありふれているようでいてひとつとして同じものはなく、美しくきらめいています。私たちは、私たちだけが提供できる「キラリ=One&Only」にこだわり、サステナブルな社会の実現に貢献します。

対象期間

2024年4月から2025年3月まで。
ただし、2025年4月以降の活動や将来目標を含んでいます。

編集方針

本報告書は関連するステークホルダーの皆様に、より当社についてご理解を深めていただくための発行物として位置付けております。本報告書を通じて、当社事業にご興味をお持ちいただけましたら幸いです。

参考にした主なガイドライン

- ・経済産業省「価値協創ガイダンス」
- ・IFRS財団「統合報告フレームワーク」
- ・価値報告財団（VRF）「国際統合報告フレームワーク」



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

2015年9月、国連サミットにおいて、「持続可能な開発目標（SDGs）」を盛り込んだ「持続可能な開発のための2030アジェンダ」が全会一致で採択されました。SDGsは「誰一人取り残さない」をキーワードに掲げ、17の目標と169のターゲットで構成されています。当社グループでは、世界的なSDGsの取組みに製品や技術を通して寄与することで、サステナブルな社会の実現を目指します。

CEO MESSAGE

「キラリ=One&Only」を徹底追及し
独自の価値を創出する高い技術力により
サステナブルな未来に貢献します

代表取締役社長
社長執行役員CEO

杉山 孝久



2024年度を振り返って

様々な要因により世界経済の先行き不透明な状況の中、半導体や電子部品向け製品の出荷増や、二輪車やナンバープレート向け製品の出荷増、カーボンニュートラルトランジション設備の売上増などが寄与し対前年度比で増収増益となりました。また、ここ10年間では最高の営業利益となっており、現中期経営計画「NCIキラリ2025」において掲げた「キラリ=One&Only」への意識が浸透していく中で、確実に収益性は改善されてきていると実感しております。しかしながら2つの誤算、当初計画に対し伸び悩んだ事業と、大きく伸長した事業が混在しています。計画に対し、70%くらいの達成度になってしまった事業が電子・機能製品事業であり、年後半からは半導体や電子部品の市況が完全に回復していくものと予想し作られた計画が、前年度に続き大幅な見込み違いとなってしまうのは今後の反省点と考えております。一方で、フィルム、ステッカー、再帰反射シートからなるフィルム・シート製品事業が大幅に伸長しました。中でも、再帰反射シートであるカーナンバープレート向け製品の売上が計画に対し大きく増加しております。競合メーカー1社が欧州での製造を中止したことを受け、当社への引合い増加は予想していましたが、実際の需要増は想定を超え、当社の生産能力を大きく上回っております。そこで中国製造拠点での生産性改善に一丸となって取り組み、過去最高の生産性を達成することで、需要増への対応を図りました。機会損失なくお客様需要に対応できた

ことが、当年度の業績回復の最大の要因と考えています。ここ近年で営業利益30億円以上を達成した2021年度(約32億円)は、コロナ禍での巣ごもり需要の特需で、電子・機能製品事業がその利益の大部分を占めていました。2024年度の営業利益約35億円においては、フィルム・シート製品事業が大部分を占める結果となり、事業ポートフォリオのリスク分散がうまく機能している結果ではないかと考えております。

事業活動の大前提としてグループ内への浸透を目指しているのが「安全・品質・環境・コンプライアンスなくして会社なし」の信念です。23年度からグループ全体で安全対話会を展開し、安全意識の向上に努めています。品質面では、クレームを発生させないという守りの品質管理から、より良い品質を提供する攻めの品質管理への転換を目指し、「品質は検査ではなく工程で造りこむもの」という文化の確立と実践に取り組んでいます。コンプライアンス遵守については、従来から継続実施している品質コンプライアンス対話会に加えて、今年度からは、ハラスメントや下請法、独禁法、贈収賄、インサイダー取引など、品質以外のテーマについても、ケーススタディを用いた継続的な対話会をスタートしており、コンプライアンス意識のさらなる向上に取り組んでいます。引き続き風土として定着するまで、業務上起こりうる、究極の選択を強いられるような事例をケーススタディの題材として、対話会を重ねていきます。

中期経営計画「NCIキラリ2025」第3年度の進捗と今後

中期経営計画作成時点で想定できていなかったエレクトロニクス市況の長期低迷の影響や米国関税措置等の影響も加わり、財務目標の達成は1年以上遅れることが見込まれ、次期中期経営計画期間内での達成を目指していきます。電子・機能製品事業については、機能化学品関連では当社独自のアゾール製品に注力し、電子デバイスや半導体分野での新規お客様開拓、新規用途開拓を推進し、機能樹脂や電子素材関連では高付加価値品へのシフトを加速させ、収益性のさらなる改善を図ります。フィルム・シート製品事業においては、各製造・販売拠点や大手ディストリビューターとのグローバルネットワークを有効活用し、レーザーラベルなどの次世代高機能フィルムや3Dエンブレムなどの環境対応加飾成形品の自動車市場やその他市場への新規参入を図ります。さらにカーナンバープレート用などの再帰反射シートは継続的な品質向上により、グローバルシェアの拡大

を目指します。

建材関連事業については、超高層ビル向け高強度高機能手すりの拡販を目指し、高層階での高い安全性を有する製品設計を強みとして差別化に取り組んでいきます。エンジニアリング事業については、長年培った粉体搬送吹込み技術を主軸とし、カーボンニュートラルトランジション設備に関するお客様ニーズへの対応を図り、ビジネス拡大を目指します。当社グループでは2030年のありたい姿を「サステナブルな社会に貢献する、キラリと光る企業グループ」と定めています。成長戦略の根幹に当社グループだけが提供できる「キラリ=One&Only」の徹底的な追求を掲げています。将来にわたって継続的に当社グループが成長し続けるための不可欠な行動指針、旗印であり、「キラリ=One&Only」の追求は次期中期経営計画においても不変であると考えております。

成長ドライバーの製品構成と貢献

半導体分野

半導体フォトレジスト用添加剤は、半導体集積回路の配線パターン形成に用いられるフォトレジストへの添加剤として他社の追随を許さないレベルの低メタル化を強みとし、最近では生成AI、HBM（高帯域幅メモリ）などの最先端製品の需要増に伴い引合いが増加しています。

半導体材料用化学品は、主に半導体封止用樹脂への添加剤として用いられ、樹脂と金属との密着性を高めることにより半導体製品の品質向上および品質維持等への効果が評価されています。

電子デバイス分野

電子部品製造用化学品は、プリント基板用の表面処理剤としての需要が主力です。配線に使用される金属表面の酸化（錆）を防ぎ、絶縁樹脂との密着性を向上させることにより、微細化、更なる多層化が進んだ半導体パッケージ基板の信頼性向上に寄与します。

環境分野

カーボンニュートラルトランジション設備は、製鉄分野や電力分野でのGHG排出量削減に貢献し、当社独自の粉

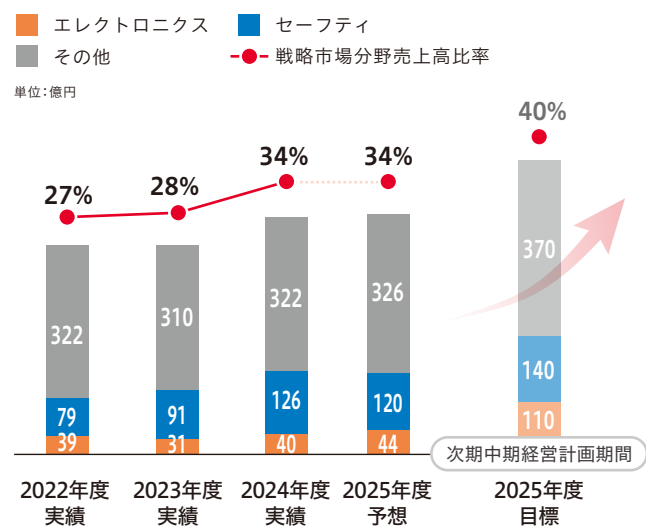
体搬送吹込み技術を有しています。今後は水素発電用途への展開も期待しています。

モビリティ分野

再帰反射シートは、海外を中心とした自動車のナンバープレートや、道路標識などに用いられ、光が入射方向に戻る再帰反射の特性により視認性を高めます。世界の大手カーナンバープレートメーカーや大手ティストリビューターとの強固な信頼関係を有していること、及び当社製品の基材への密着性や印刷性能により、お客様の製造工程における高歩留りが達成できていることが強みです。

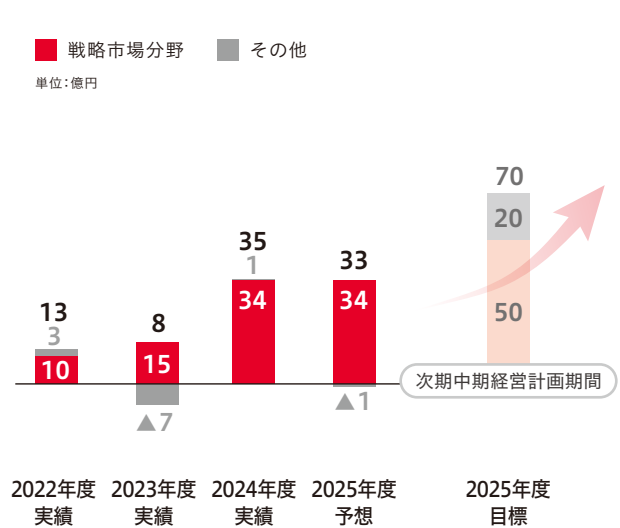
3Dエンブレム（環境対応加飾成形品）は、柔軟性があり曲面追従性に優れ、オートバイ・自動車向けのエンブレムなどに使用されます。金属めっきを使用する樹脂成型品と異なり、環境負荷を低減できる点も注目されています。新製品である内照発光式3Dソフトエンブレムは、暗い場所で点灯すると内側から発光する特徴があり、同じく新製品である再帰反射3Dソフトエンブレムは、光を当てると入射した光が入射方向に帰り視認性が高まります。

▼ 戦略市場分野 売上高



2025年度財務目標は次期中期経営計画期間内での達成を目指す

▼ 戦略市場分野 営業利益



社会貢献とサステナビリティ経営

サステナビリティ経営としてSDGsを重要な課題と捉え、当社ミッション「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」の実現と関わりが深く、SDGs貢献へ繋がる5つのマテリアリティを設定し、様々な活動を行っています。

事業活動に関連する分科会である「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（機会）」においては、各マテリアリティ実現へ貢献する当社グループ製品の売上高をKGIとして掲げ、KGI達成のためのKPIを設定し、進捗管理、PDCAを展開しました。注力領域エレクトロニクスでは半導体材料用化学品や半導体フォトレジスト用添加剤、注力領域セーフティではナンバープレート用再帰反射シート、医療用パップ剤原料が好調に推移した反面、セラミック基板、電子部品用回路基板、高強度高機能手すり为目标未達となりました。

能力を最大限発揮する人的資本経営

5年前の社長就任時に、全グループ従業員に向けた挨拶で、皆さんが定年退職される際に「当社グループで働けて本当に良かった」と誰もが思える会社になりたい、という抱負を述べました。これを実現していくための様々な取り組みが、人的資本経営そのものであると私は思います。人材育成としての次世代経営者育成プログラムは2030年度までの目標受講者数達成に向けて順調に進捗しています。2024年4月に発足したDE&Iチームは人事部やグルー

ステークホルダーの皆様へ

当社グループはこれからも基本方針である「キラリ=One&Only」の追求を旗印とし、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、社会に貢献し、継続的な成長、経済的価値および社会的価値の創出によって「サステナブルな社会に貢献する、キラリと光る企業グループ」を目指します。その第一ステップとして「NCIキラリ2025」で掲げた財務目標を早期に達成すること、同時に社員が「当社グループの一員でよかった」と心から思える組織でありつづけるため、多様な社員が能力を発揮して安心して長く働ける環境づくりに努めてまいります。

ステークホルダーの皆様には、引き続き当社グループへのご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願いいたします。

企業活動に関連する分科会である「カーボンニュートラルの実現（リスク）」、「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」においては、2024年度末でのあるべき姿を設定し、行動計画を作成して進捗管理、PDCAを推進しました。

「カーボンニュートラルの実現（リスク）」においては、GHG排出量削減（Scope1,2）につき、2030年度の60,000t以下に向けて順調に進捗しています。

「地域社会との共存共栄」については、活動件数、参加人数とも対前年比増加となりました。

「従業員のやりがいと満足度向上」については、人的資本経営の一環として、多様な人材の活躍、健康経営、働き方改革などの取り組みをグループ内で推進し、情報共有を図っております。その結果、25年3月に当社を含め国内グループ会社5社において「健康経営優良法人」認定を取得しました。

ブ会社社員も含めたチームメンバー12名が毎月1回以上集まり、DE&I全般や活動目標に関する議論を行っております。昨年度の結果として、2025年4月1日に右記の施策および報告を発表しました。

- 1.DE&I通信の発行
- 2.在宅勤務の日数制限緩和
- 3.時短勤務の期間延長
- 4.看護休暇の対象拡大





CFO MESSAGE

財務資本の強化を加速して
「キラリ=One&Only」に向けての
大胆な成長投資を実現し
企業価値の向上を目指す

代表取締役
副社長執行役員CFO
井口 吉忠

2022年5月に公表しました4か年の中期経営計画「NCIキラリ2025」も残すところ後1年となりました。昨年は日銀がマイナス金利政策を解除、物価は上昇し、原材料価格や輸送費の高騰など厳しい経済環境となりました。また当社の注力領域であるエレクトロニクス市況も緩やかな回復に留まりました。

2025年度は、中計最終年度となりますので、「キラリ=One&Only」を目指した戦略投資への対応など、必要な投資がいつでも実行できるよう財務資本の強化を更に加速していきます。

財務の健全性について

現中計期間中、財務資本の強化については、在庫削減、工場稼働率アップによる運転資金の効率化や政策保有株式の削減、有利子負債の圧縮等を通じて改善を図ってきました。

その結果、2024年度のD/Eレシオは、中計目標0.5倍以下に対して0.28倍となり、また自己資本比率は56%の水準となりました。

今後、資本コストを意識しつつ、有利子負債の活用も検討していきます。

キャピタルアロケーション

現中期経営計画4年間のキャピタルアロケーションは、営業キャッシュフロー179億円と政策保有株式などの資産売却13億円を原資として、設備投資91億円、株主還元30億円、借入金返済や預金などの財務健全性71億円となる見込みです。この間、新型コロナウイルス感染症拡大、また市場の伸びが停滞している注力領域エレクトロニクスなどの投資先送り、

プロセス改善で生産性向上の目途が立った生産能力増強設備の見送り等により、当初計画に対し設備投資が大幅に減少、その一部を株主還元の充実や財務の健全性向上に充当する予定です。

尚、次期中期経営計画では、先送りした投資も含め、将来にわたる大きな成長への投資(M&Aを含む)などに積極的に取り組んでいきます。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

当社では、PBRの改善が重要な経営課題と認識しており、ROEとPERの両面より施策を推進しています。PBRは改善傾向にはありますが、1倍にはまだ乖離があり、引続き次の様な対応をしていきます。

ROEについては、2022年度、2023年度と減損損失を計上したことで低迷、また事業戦略における戦略市場分野での市況回復の遅れや米国の関税措置等外部環境の変化も大きいことから、次期中期経営計画の中で戦略を再構築する予定です。

資本戦略、財務戦略においては、政策保有株式の売却に目途を付け、戦略投資に向けて、資金効率化による余剰資金の活用、有利子負債の活用等を検討していきます。

また2025年度は増配を予定していますが、引続き一層の株

▼ 中期経営計画 累計(2022年度～2025年度)見込

19,200		19,200 (単位: 百万円)	
営業C/F 17,900 (減価償却費 7,800)	設備投資 9,100	成長投資 6,500 更新投資 2,600	
	株主還元 3,000	配当金 2,800 自己株式取得 200	
	財務健全性 7,100	借入金返済 6,000 現預金 1,100	
資産売却 1,300 (政策保有株式 920)			
原資	内訳		

主還元の充実を図っていきます。

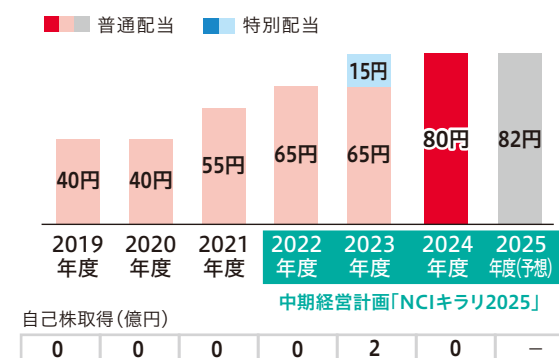
PERについては、事業戦略および基盤体質強化を進めると共に、サステナビリティ経営を推進し、カーボンニュートラルの実現に向けては、策定したロードマップに従い、着実に対応していきます。また、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを意識した人的資本にも引き続き積極的に取り組んでいきます。

総株主数は2022年度の売出し以降、大幅に増加しましたが、引続き株主・投資家との積極的な対話にも注力していきます。

中期経営計画「NCIキラリ2025」

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度予想
ROE	1.1%	3.1%	6.5%	6.3%
PBR	0.40	0.52	0.47	—

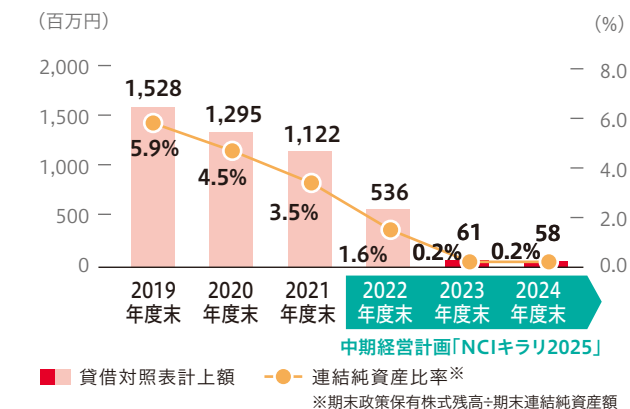
▼ 配当の推移



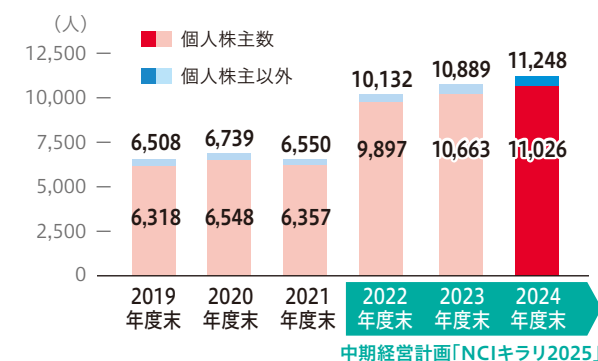
コーポレートガバナンス対応

プライム市場上場企業に相応しいガバナンス体制の構築に向けて積極的に改善を進めています。当社の取締役会メンバーは監査役も含め、社内役員4名、社外役員6名の構成となっており、社外役員の方が社内役員より比率が高くなっています。また女性役員は2025年度より取締役1名、監査役2名の計3名となり、現時点で政府からの要請である「2030年までに30%以上」の水準となっています。独立性、多様性の観点から更なる向上を目指していきます。

▼ 政策保有株式の削減状況



▼ 総株主数、及び、個人株主数の推移



CTO MESSAGE

蓄積した技術力と 新たな視点を融合し “One&Only”の 製品開発に挑みます

取締役 常務執行役員CTO
研究開発センター長
安全・品質・環境管理部担当

長谷川 幸伸



“One&Only”の製品上市

当社はカーバイドを起源としてアセチレン誘導体、石灰窒素を始めとした窒素化合物、塩ビを原料としたフィルム等の多様な製品群を有し、その開発に伴って技術を蓄積してきました。現在の中期経営計画では「エレクトロニクス」と「セーフティ」を注力領域として、「One&Only」の製品開発に取り組んでいます。

注力領域エレクトロニクスでは、生成AIや5G・6G通信などの進化に伴い半導体の高性能化・小型化が求められ、それに伴ってチップの発熱や回路の微細化による製品歩留りの低下等が課題となってきます。当社はこれらに対応する機能を備えたカーバイド由来の誘導体を開発し、世界シェアを寡占する複数のトップクラス半導体メーカーの製品に採用されています。ネガ型フォトリソスト用添加剤では世界シェア約70%となっています。蓄積してきた幅広い知見を応用して不純物除去技術を半導体材料開発に融合させるなど、当社の強みとする技術の組合せにより他にはできない製品開発を行っています。

フィルム製品では看板広告や電車の車体などに使用する加飾フィルムを開発、販売しており、多様な印刷性に加え、紫外線や風雨にさらされても退色しにくく、当社開発の機能樹脂粘着剤により長期にわたって剥がれないなど高い耐久性を備えています。それらで培った技術は多色刷りやグラデーションなど高度なデザイン性を実現可能とし、高いフィルムシート加工技

術と合わさって注力領域セーフティにおける二輪・四輪車向けのステッカー、立体エンブレムに活かされています。中でも立体エンブレムは従来の蒸着メッキ樹脂製品とは異なり、環境にやさしく大気汚染や工業廃水を出さない工法と高級感が評価され、特に二輪車市場で高いシェアを獲得しています。現在は、内側からライトを点灯することで、色彩の変化やデザインが浮かび上がる等のスイッチング製品など、多様化するデザイン要求に応える製品も開発中です。

開発中の製品の一例



また、安全面から海外で標準となっている反射式ナンバープレート向けの再帰反射シートは、別々の機能を持つフィルムが積層されており、フィルムの成膜技術や加飾技術と、粘着剤で培った粘着技術やフィルム積層技術等の融合により製品化されています。そういった自社技術を組み合わせた当社のナンバープレート向け再帰反射シートはヨーロッパを中心に多くの国で使用され、世界で約30%のシェアを保有しています。

新製品開発の取組みと課題

新製品売上高比率は中期経営計画「NCIキラリ2025」における35%以上という目標設定に対して、現状は30%弱となっています。半導体市場の在庫調整といった外的要因による計画修正も影響していますが、2020年からのコロナ禍により直接的なコミュニケーションがとりにくくなったことでお客様のご要望と当社の認識にズレが生じ、お客様の真のニーズにお応えしきれない場面があったことも一因と考えています。現在はコロナ終息とともに海外を含めた

取引先との直接対話を強化し、技術担当者も営業とともに積極的にお客様を訪問しています。また、大学等の研究機関や企業との協業や連携強化を図ることや、社内においては製品開発における開発技術と並行して評価技術を高めることが重要であり、その両技術の向上が開発・改良のスピードアップや従来アプローチできていなかった分野や新規のお客様への提案につなげていくことができると考えています。

DX推進について

推進中のDX化は、部門ごとに様々な具体的成果につながっています。マネジメント部門では売上を始めとした経営指標の数値がリアルタイムで把握可能な情報提供システムを導入し、タイムリーな経営判断を可能にしました。セールス部門は顧客管理・営業支援ツール導入により個々の実績や最新のお客様情報のいち早い把握を可能とし、営業力強化を図っています。

プロダクション部門はスマートファクトリー化、設備稼働状況の見える化、そしてロボット活用により、より安全で効率的な製造を目指しています。

研究開発部門は研究プラットフォームシステムの導入により、研究テーマ進捗や得られた実験データの一元管理による研究効率アップの実現に加え、過去も含めた研究データのデータベース化を推進し、それらのデータをベースとしたマテリアルズ・インフォマティクス(MI)の活用を進めています。

バックオフィス部門ではグループ全体での新たなグループウェアやRPA導入により、情報セキュリティ向上や業務の効率化を図っています。

カーボンニュートラルと環境配慮型製品の開発

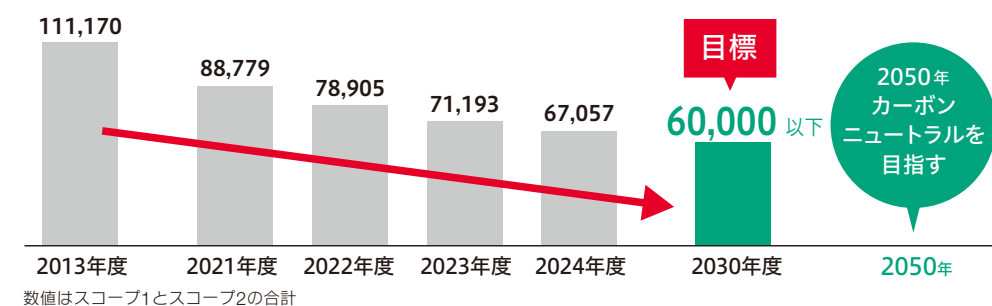
GHG排出量削減については「2030年度までに2013年度比で46%削減」とした当面の目標に対し、省エネ活動、生産プロセス改善、再生可能エネルギーへの切替えなどにより、2013年度の11万トンから2024年度は6.7万トンとなり、約40%削減を達成していますので、目標は十分達成可能なところできていると考えています。

また、環境配慮型製品の需要が高まっていることを視野に、バイオマス原料を活用した製品開発を進めています。植物由来原料を使用したフィルムや粘着剤はすでに量産化しており、フィルム製品についてはバイオマス認定を取得し

ています。粘着剤については、バイオマス検討に加え、従来は有機溶剤を使用した粘着剤の溶媒を環境に優しい水への転換を図っています。溶媒を水にすることで、お客様が粘着剤を使用する際の有機溶剤の使用削減となり、環境負荷低減に加えて廃液・排気処理コスト削減にも貢献できるものと考えています。

当社は蓄積した技術を応用した新たな視点からの開発・製造により、環境負荷低減とお客様のニーズにお応えする“One&Only”の製品づくりでサステナブルな社会の実現を支えてまいります。

▼ 当社グループにおけるGHG排出量削減目標(tCO₂)





技術と事業展開

当社グループは、1936年にカーバイドの製造を開始し、戦後の復興、技術革新などの数多くの変化を乗り越えて、今日に至ることができました。

当社の今日までの歩みは常に地域やお客様との“出会い”によって支えられ育てていただいたという限りない感謝の想いと、時代ごとに変化するニーズに絶えず応えてきた技術力により形作られた歴史です。

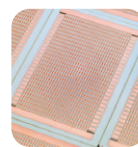
1936
カーバイド・石灰窒素の製造・販売開始

1944
メラミン樹脂製品の製造・販売開始

1947
医薬品製品の製造・販売開始

半導体関連事業

1980
セラミック基板事業に進出
セラミック基板▶



1985
電子材料用添加剤の製造・販売開始



◀半導体用材料



◀半導体用金型クリーニング材

電子・機能製品事業

1965
包装用フィルムの製造・販売開始

1976
マーキングフィルムの製造・販売開始
マーキングフィルム▶



1988
ステッカー事業を開始
装飾用ステッカー▶



1991
再帰反射シート事業に進出
ナンバープレート用再帰反射シート▶



フィルム・シート製品事業

1962
建材関連事業を開始

補助手すり▶



アルミ手すり▶



建材関連事業

1969
エンジニアリング事業を開始



◀廃プラ吹込設備



◀バイオマス熱分解発電装置

エンジニアリング事業

1988
タイでステッカー事業を開始
タイでセラミック事業を開始

1991
アメリカ、フランス、スペインで再帰反射シート事業に進出

1994
インドネシアでステッカー及び建材事業を展開
中国で再帰反射シート事業、ステッカー事業、包装用フィルム事業を展開

2011
インドでステッカー事業を展開

2014
ブラジルでステッカー事業を展開

1993
オランダで再帰反射シート事業を展開

1997
ベトナムでステッカー事業を展開

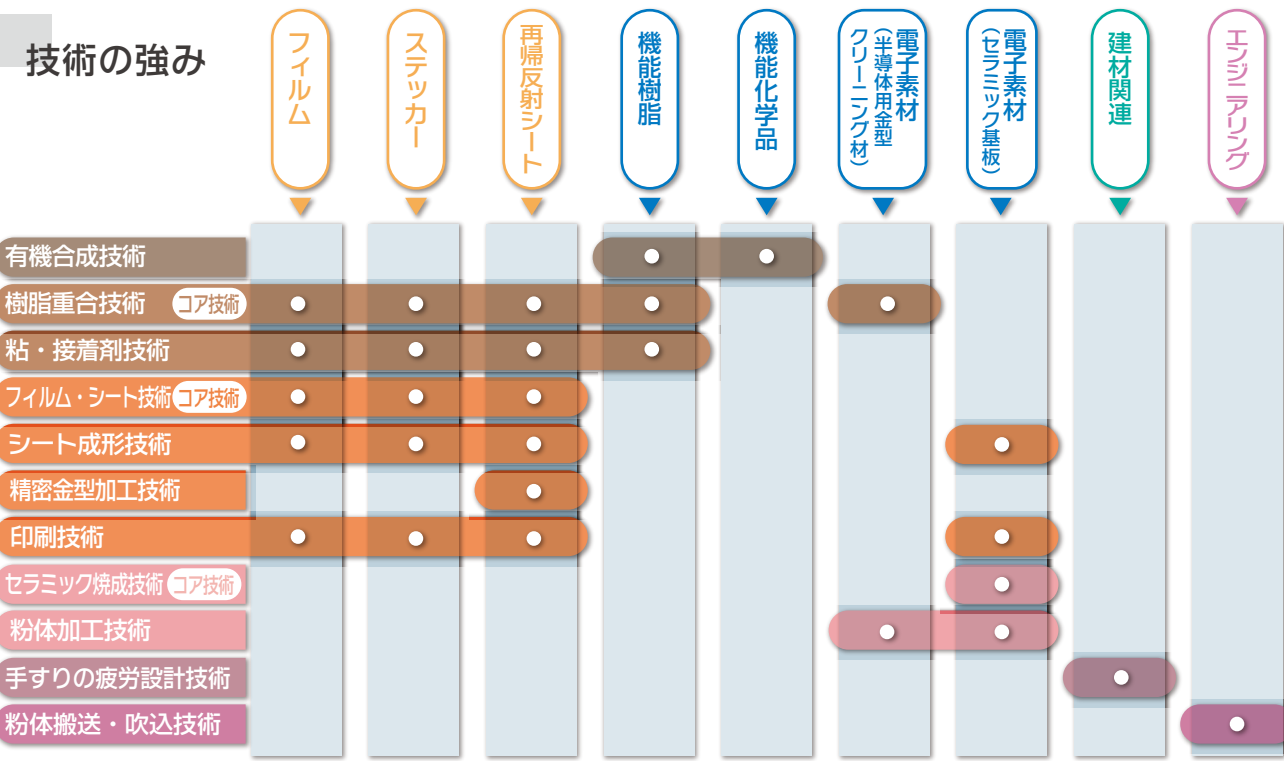
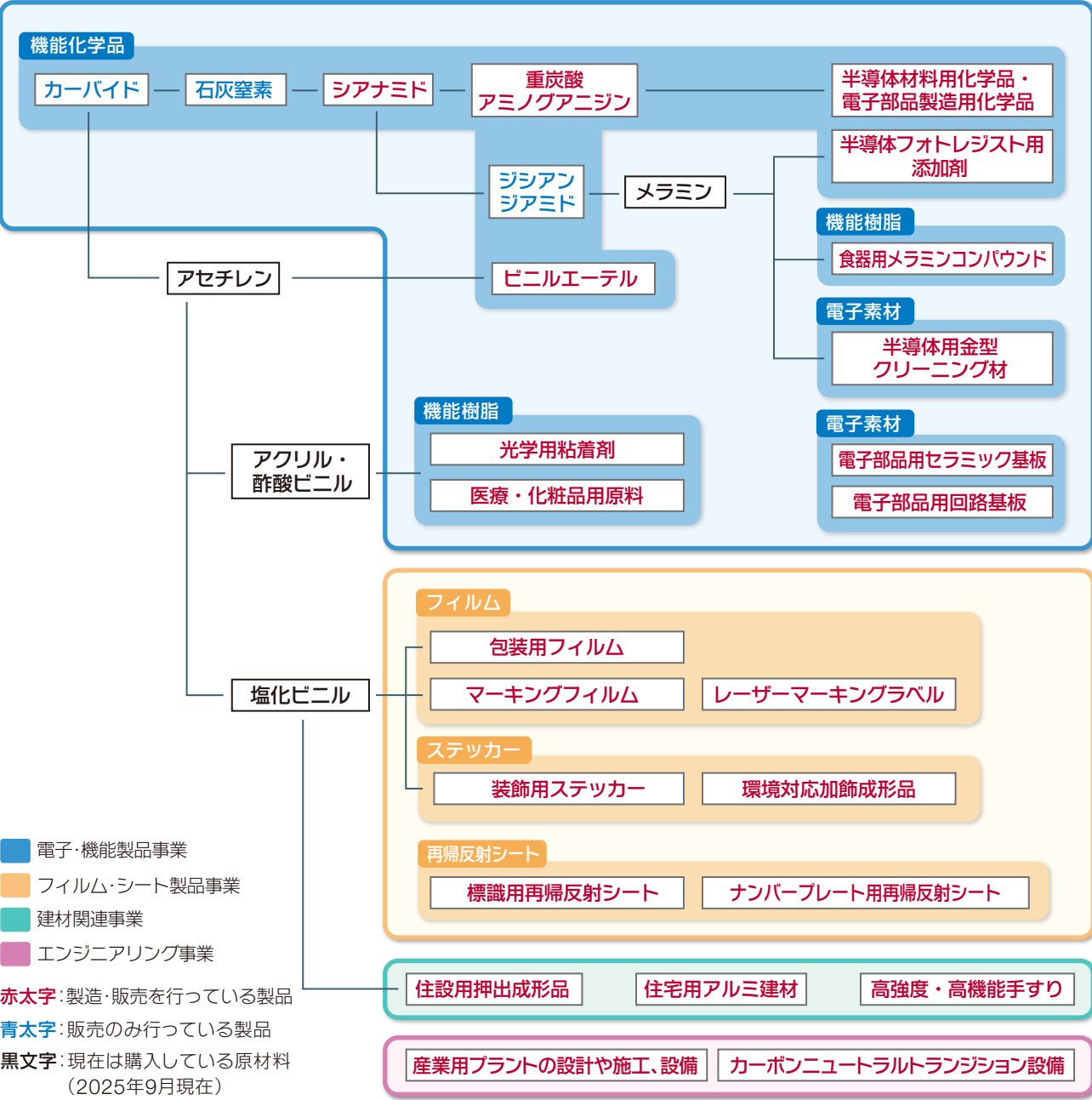
海外事業

製品展開と技術の強み

当社グループはカーバイドを原料とするアセチレン誘導工業の「有機合成技術」を基に事業を開始しました。現在では、強みであるコア技術の「樹脂重合技術」「フィルム・シート技術」「セラミック焼成技術」を軸に、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の4事業を展開しています。

カーバイドから始まる製品の流れ

カーバイドを原料とする石灰窒素及びアセチレンから派生したものが機能化学品製品です。また、アセチレンから従来は塩化ビニルや酢酸ビニルを製造しており、これらを重合することで生まれたのが機能樹脂製品です。塩化ビニルや酢酸ビニルのポリマーは、フィルム製膜技術や印刷技術により、マーキングフィルムや包装用フィルムとなりました。更に、シート成形技術や精密金型加工技術によって再帰反射シート製品が製造されるようになりました。塩化ビニルは建材関連事業のビル・住宅用アルミ建材の部材や内装建築用プラスチック製品に発展していきました。また、製鉄所向けに脱硫剤としてカーバイドを販売していたことから、粉体搬送・吹込技術などを特色としたエンジニアリング事業へ発展していきました。



有機合成技術

カルシウムカーバイドを出発原料とするシアナミド誘導体の有機合成技術を用いて、医薬品原薬・医薬品中間体や生化学薬剤、合成・精製技術を用いて半導体用添加剤、更には脱金属精製技術を付与した半導体材料用架橋剤等の製品を提供しています。またアセチレンを出発原料とするビニルエーテル誘導体の有機合成技術を用いて、耐候性塗料用モノマーや半導体材料用添加剤のほか、広い分野に製品を提供しています。

樹脂重合技術 **コア技術**

アクリル系樹脂や、メラミン樹脂の初期縮合物等の重合技術です。これらの技術を用いて水系粘着剤、溶剤系粘着剤、非水系樹脂等の粘・接着剤製品やメラミン食器製造用のコンパウンドおよび半導体用金型クリーニング材等の製品を提供しています。

粘・接着剤技術

アクリル系樹脂をベースとした水系粘着剤、溶剤系粘着剤の樹脂設計や樹脂配合、樹脂評価方法等に関する技術です。これらの技術を用いて多岐用途にわたる粘・接着剤製品やマーキングフィルム、再帰反射シート、ステッカー製品等を提供しています。

フィルム・シート技術 **コア技術**

樹脂溶液を用いる溶液製膜技術と樹脂ベレット等を用いる熔融製膜技術を包括する技術です。これらの技術を用いて、薄くて均一なフィルムシートの製膜および得られたフィルムの積層化等を実現することにより、再帰反射シート製品、マーキングフィルム製品やステッカー製品を提供しています。またこの技術はセラミック基板の製法にも応用されています。

シート成形技術

精密金型加工技術によって作られた金型を用いて光学プリズムシートを成形する技術や、圧空成形等によりフィルムシートを成形する技術です。この技術を用いてプリズム型再帰反射シート製品や立体エンブレム等の製品を提供しています。

精密金型加工技術

金型設計および精密で微細な金型加工に関する技術です。これらの技術を利用して作られた金型を用いて、プリズム型再帰反射シート等の製品を提供しています。

印刷技術

フィルムシートに対するインクジェット印刷、スクリーン印刷およびグラビア印刷の技術等を用いることにより、再帰反射シート製品、マーキングフィルム製品、ステッカー製品を提供しています。

セラミック焼成技術 **コア技術**

粉体を混練しシート状にしたものを所定の形状に加工した後、小型で寸法精度の高いセラミック基板を製造する技術です。この技術を用いてチップ抵抗器向けの電子部品等を提供しています。

粉体加工技術

粉体の混合や造粒、および成形加工等に関する技術です。これらの技術を用いてメラミン食器製造用のコンパウンドや半導体用金型クリーニング材およびセラミック基板等の製品を提供しています。

手すりの疲労設計技術

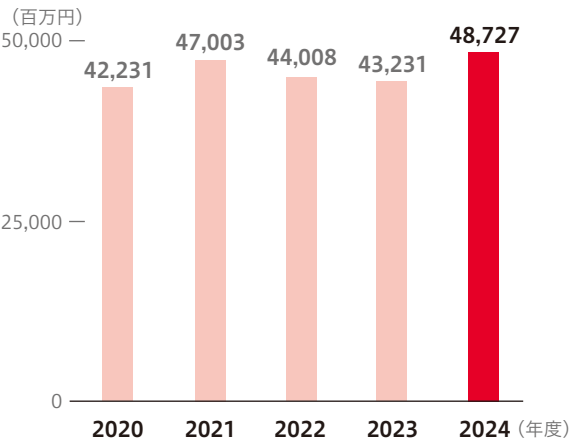
アルミ製手すりの風による力の影響を評価する技術です。超高層マンションに設置する手すりは風の影響を強く受けるため、この評価技術により風にも繰り返し耐えうる安全性の高い手すりを供給しています。

粉体搬送・吹込技術

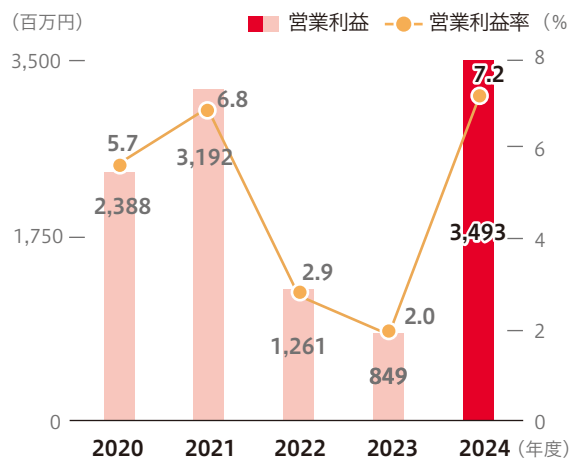
高い定量精度と分配精度を維持しながら、様々な粉粒体を搬送し、連続かつ安定的に吹込む技術です。吹込み先の圧力や温度条件、複数の粉粒体の使用などお客様の多様なニーズに対して最適な設備を提供しています。

財務ハイライト

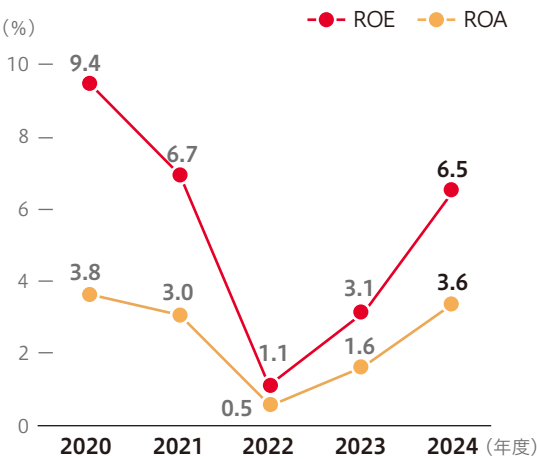
売上高



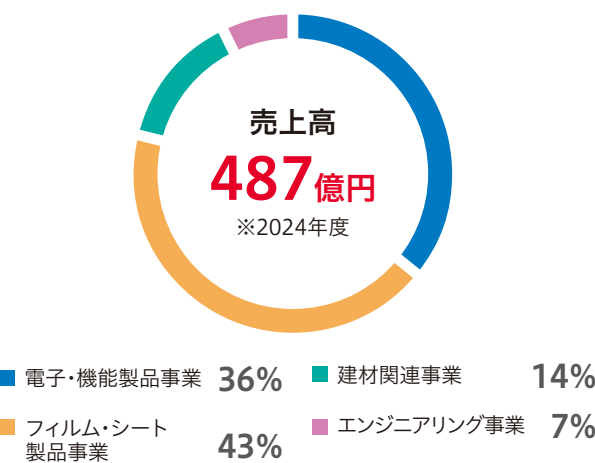
営業利益/営業利益率



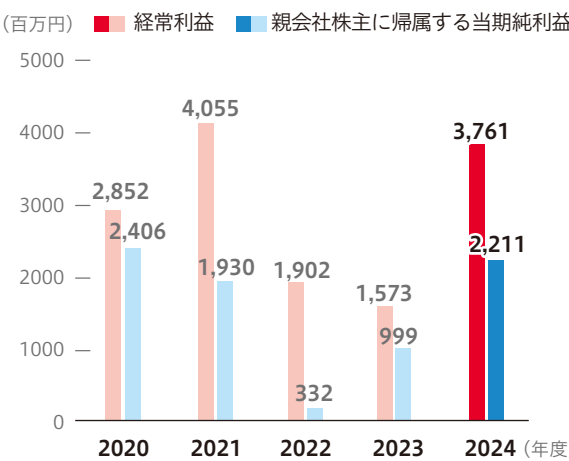
ROE / ROA



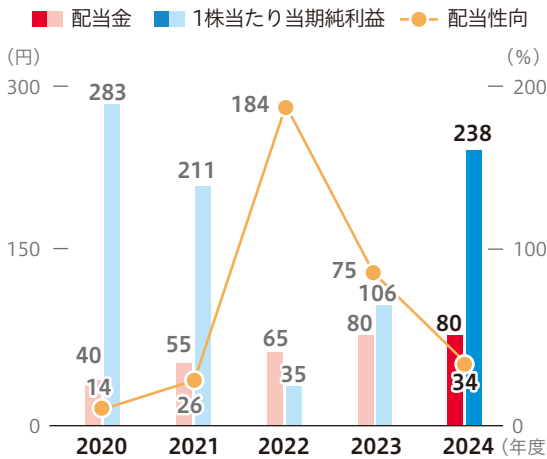
事業別売上高比率



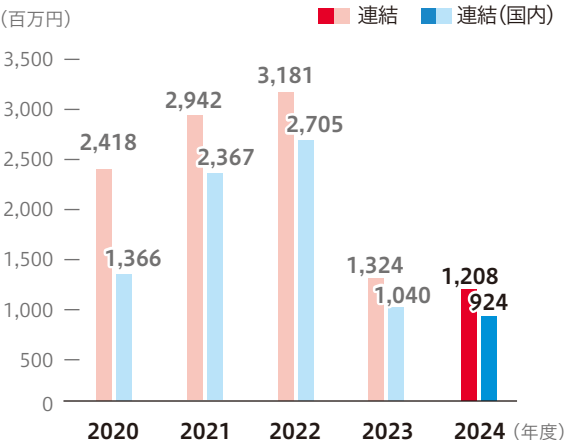
経常利益/親会社株主に帰属する当期純利益



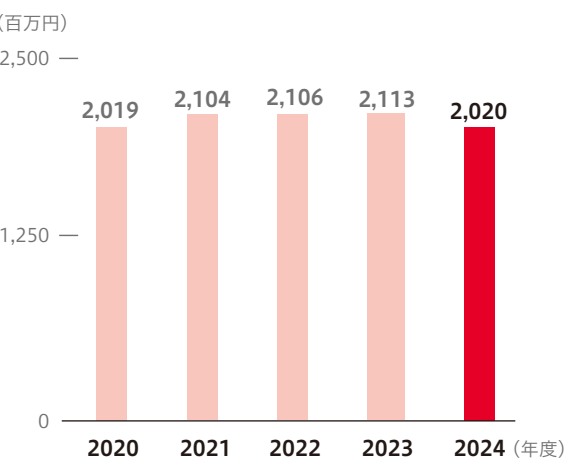
配当金 / 1株当たり当期純利益 / 配当性向



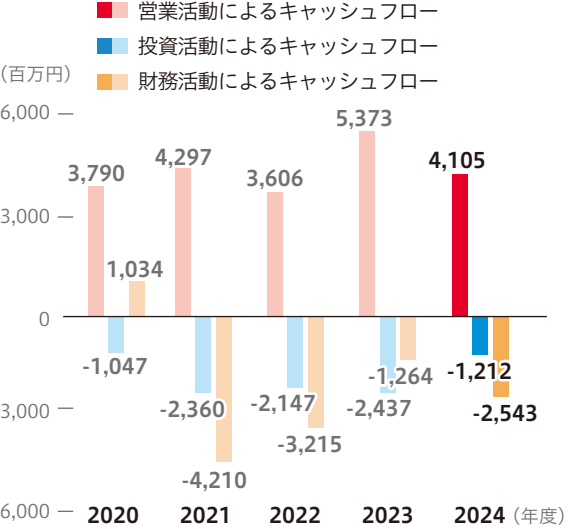
設備投資額



研究開発費

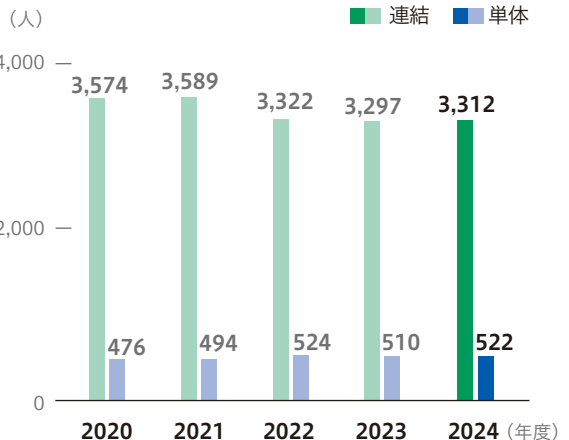


キャッシュフロー推移

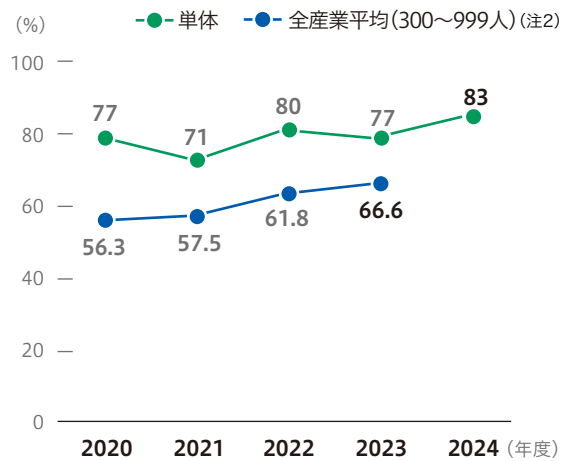


非財務ハイライト

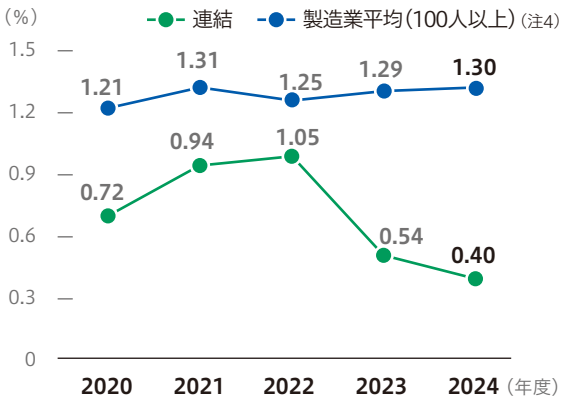
従業員数



有給休暇取得率 (注1)



休業災害度数率 (注3)



(注1)「取得率」は、取得日数計/付与日数計×100(%)です。「取得日数」は、1年間に実際に取得した日数です。「付与日数」は、繰越日数を除く。

(注2)出典：[厚生労働省]就労条件総合調査 全産業平均(300~999人)

(注3)100万延べ実労働時間当たりの休業1日以上又は身体の一部若しくはその機能を失う労働災害による死傷者数

(注4)出典：[厚生労働省]労働災害動向調査(事業所調査100人以上)及び総合工事業調査



価値創造プロセス

当社グループはサステナブルな社会に貢献するため、事業・企業活動を通じた価値の創出に取り組んでいます。

中期経営計画「NCIキラリ2025」では、成長戦略として注力領域と戦略市場を定めて、事業計画を推進しています。

インプット

※2025年3月末
※数字は連結

財務資本

適正な財務体質

純資産：37,906百万円

自己資本比率：56.4%

製造資本

グローバルな生産拠点体制

海外製造拠点数：7拠点

国内製造拠点数：8拠点

知的資本

コア技術である樹脂重合技術、フィルム・シート技術、セラミック焼成技術

登録特許件数：739件

人的資本

価値創造を支える多様な人材

総従業員数：3,312人

海外拠点従業員数：2,349人

女性従業員比率：40%／女性管理職比率：13%

社会関係資本

ステークホルダーや各国地域社会との長年に渡り培われた信頼関係

幅広い取引先：半導体、電子デバイス、自動車、医薬品、鉄鋼、電力、建設などの分野

取引先社数：約5,000社

自然資本(2024年度)

エネルギー使用量

電力総使用量：89,525MWh

水使用量：5,060千t

中期経営計画

『NCIキラリ2025』

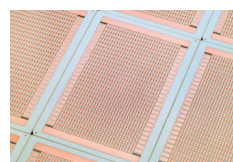
事業セグメント



電子・機能製品



フィルム・シート製品



電子・機能製品



電子・機能製品

「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、サステナブルな社会に貢献し、成長を実現する



建材関連



エンジニアリング



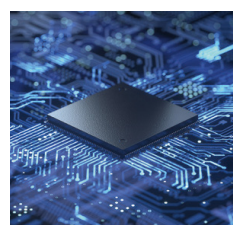
建材関連



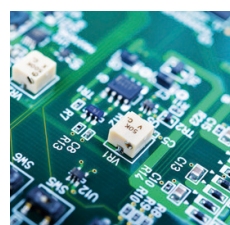
エンジニアリング

注力領域

エレクトロニクス



半導体



電子デバイス

セーフティ



環境



ライフ



モビリティ

研究開発体制の強化

SDGs経営の推進

DX施策の推進

成長戦略を

支える取組み

価値の創出

経済的価値 (2025年度計画)

売上高 — 620億円

営業利益 — 70億円

ROE — 12%以上

D/Eレシオ — 0.5倍以下

社会的価値

- 事業活動を通じて
 - ・ 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
- 企業活動を通じて
 - ・ 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

中期経営計画「NCIキラリ2025」の進捗

概要

2030年のありたい姿「サステナブルな社会に貢献する、キラリと光る企業グループ」の実現に向けて、2022年5月に中期経営計画「NCIキラリ2025」を策定いたしました。「NCIキラリ2025」では、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、ニューノーマル時代におけるサステナブルな社会に貢献し、成長を実現します。

2030年のありたい姿

サステ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ナブルな成長」を目指し、
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、
サステナブルな社会に貢献し、成長を実現する

財務目標

中期経営計画「NCIキラリ2025」で掲げている2025年度業績目標については、次期中期経営計画期間内での達成を目指します。

	2024年度実績		2025年度予想		NCIキラリ2025 25年度財務目標
売上高	487億円	▶	490億円	▶	620億円
営業利益	35億円	▶	33億円	▶	70億円
ROE	6.5%	▶	6.3%	▶	12%以上
D/Eレシオ	0.28倍	▶	0.27倍	▶	0.5倍以下

戦略

当社グループの強みとなる製品である、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」に決めました。

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

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

注力領域における戦略

エレクトロニクス

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、事業規模の拡大を実現していきます。

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」の推進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

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

次世代成長ドライバーの事業化を推進

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

成長ドライバー例

● 半導体材料用化学品
● 電子部品製造用化学品
● 半導体フォトリソレジスト用添加剤

● 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

● 次世代プリズム型再帰反射シート
● 超低金属高純度製品

次期中期経営計画に向けて新たな成長ドライバーを検討中

セーフティ

外部環境に対応するため、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、安心安全でサステナブルな社会に貢献していきます。

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

具体的な戦略例

エンジニアリング技術の展開

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

フィルム・シートの多機能・高機能化

成長ドライバー例

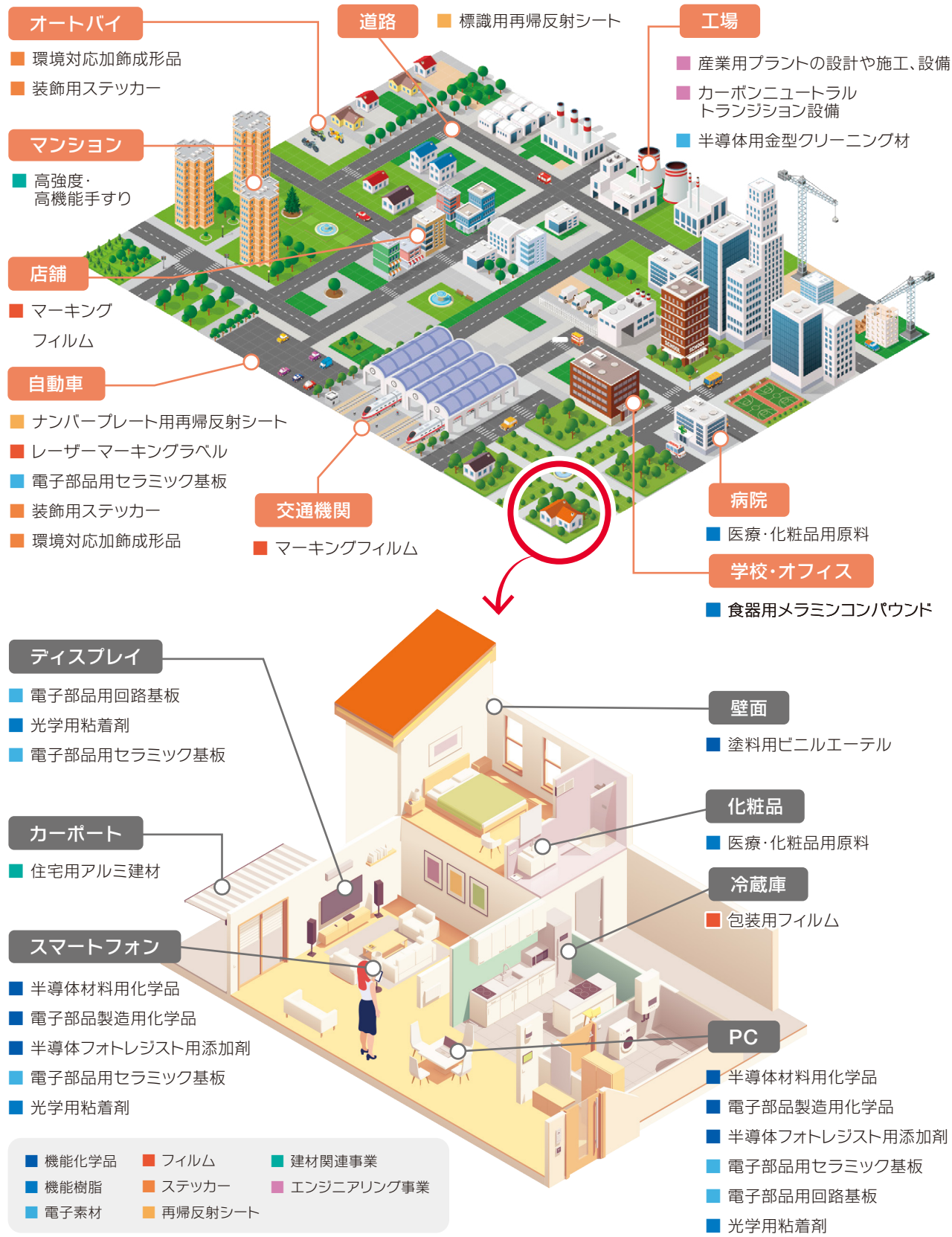
● カーボンニュートラルトランジション設備

● 医薬品原薬
● 医療・化粧品原料
● 高強度・高機能手すり

● 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再帰反射シート

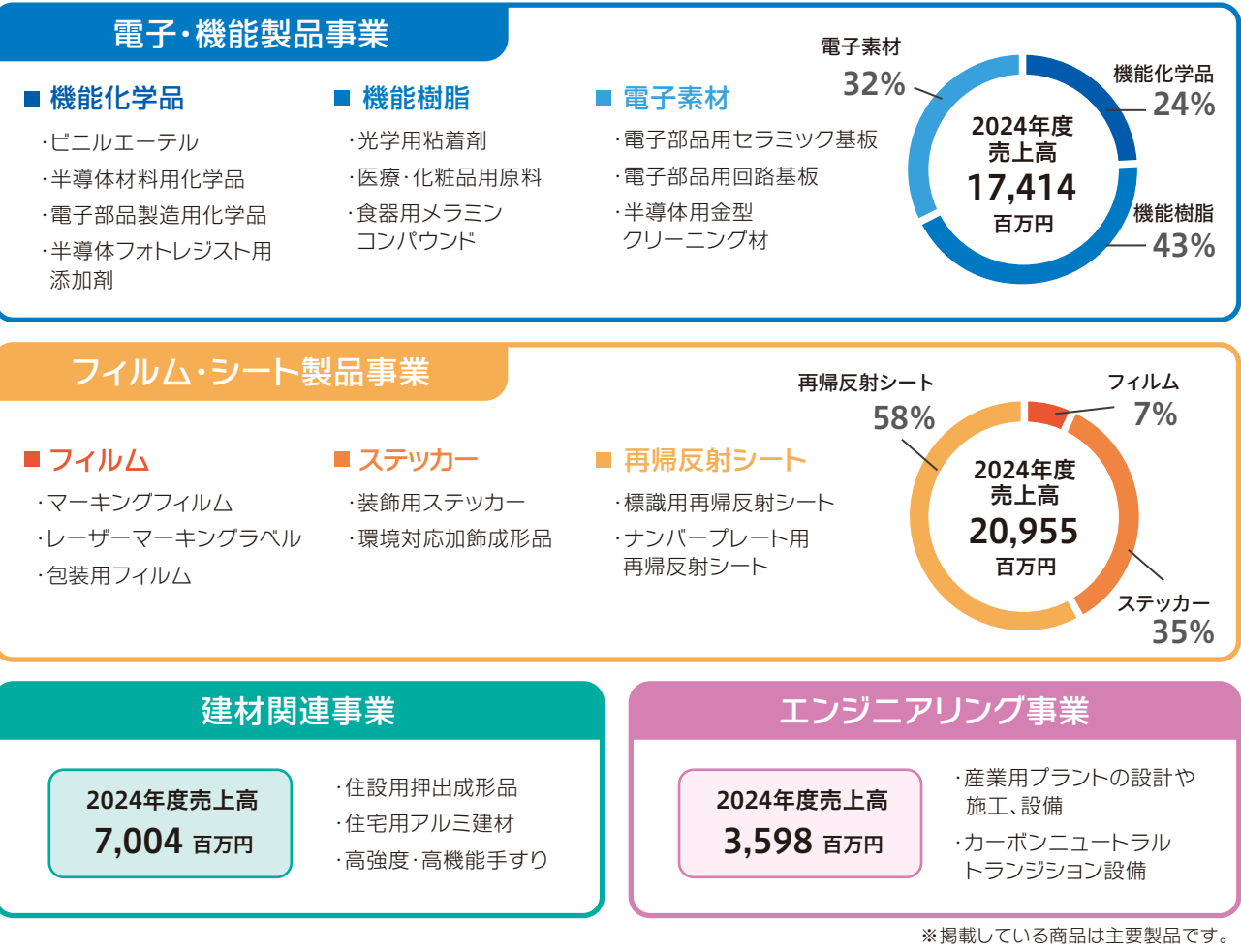
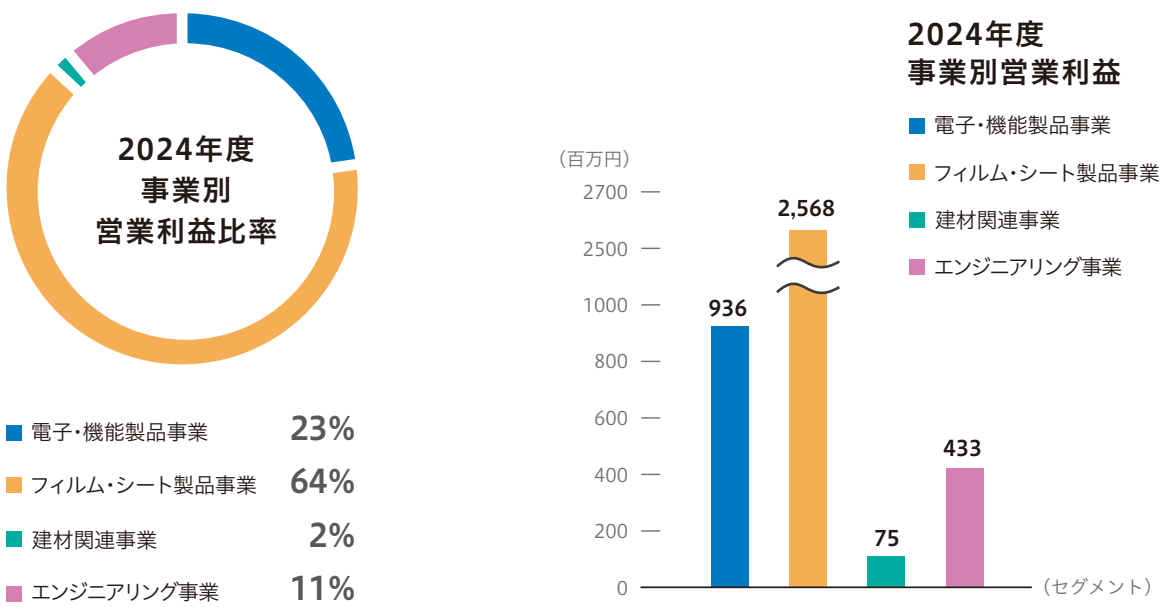
暮らしに生きる私たちの製品

当社グループの製品は、コア技術である「樹脂重合技術」「フィルム・シート技術」「セラミック焼成技術」を軸としながら、これらの技術の融合によって生み出されてきました。そして、社会の至るところで利用され、世界中の人々の暮らしに貢献しています。



日本カーバイドを支える4つの事業

当社グループ事業は「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」の4セグメントに分かれており、各事業ではさまざまな製品を開発・製造しています。

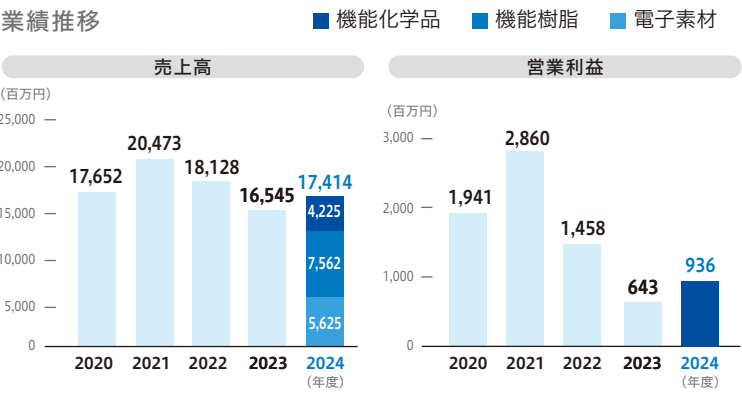


※掲載している商品は主要製品です。

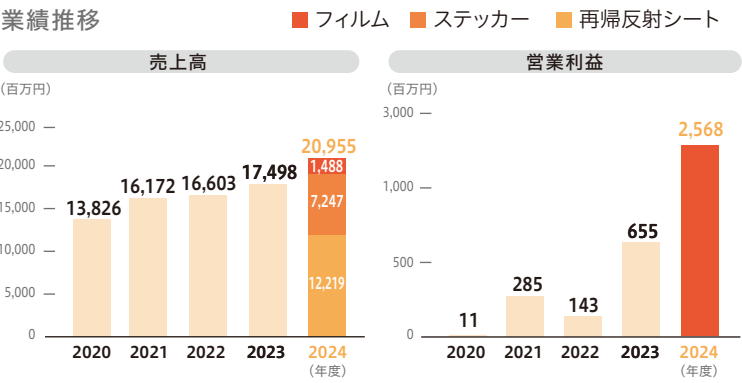


セグメント別業績

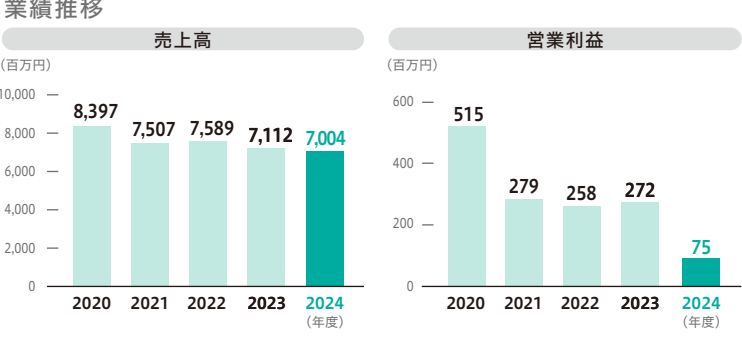
電子・機能製品事業



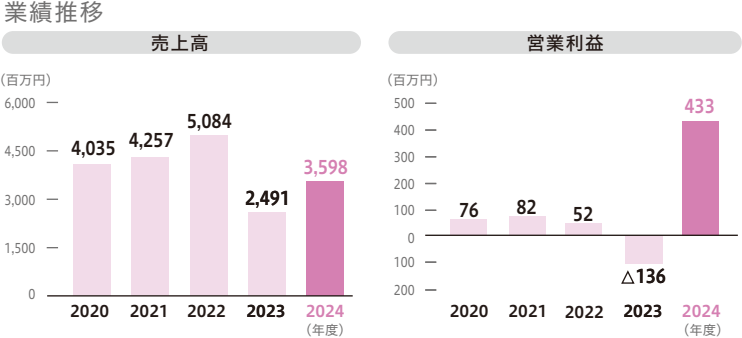
フィルム・シート製品事業



建材関連事業



エンジニアリング事業



Overview

当セグメントは前期比増収増益となりました。機能化学品は、エレクトロニクス市況の緩やかな回復に伴い、半導体及び電子部品向け製品の出荷が増加し、前期比増収増益となりました。機能樹脂は、原材料価格の上昇に応じた製品価格の改定により損益へプラスに影響しましたが、中国及び国内市場向け次世代製品への切替遅延により、光学関連分野向け粘・接着剤の出荷が減少し、前期比減収減益となりました。電子素材は、エレクトロニクス市況の緩やかな回復に伴い、半導体及び電子部品向け製品の出荷が増加しましたが、在庫削減により損益へマイナスに影響し、前期比増収減益となりました。

Overview

当セグメントは前期比増収増益となりました。フィルムは、中国での拡販により、レーザーマーキングラベルの出荷が増加し、前期比増収増益となりました。ステッカーは、ベトナムやインドネシア、ブラジルでの二輪車生産台数の増加により、二輪車関連製品の出荷が増加し、前期比増収増益となりました。再帰反射シートは、欧州での販売シェア拡大によりナンバープレート向け製品の出荷が増加し、前期比増収増益となりました。

Overview

省エネ補助金制度による住宅リフォーム需要増により住設用樹脂押出成形品の出荷が増加したものの、住宅着工戸数の減少によるアルミ建材の売上が減少し、当セグメントの売上高は前期比減収、セグメント利益はアルミ地金価格高騰による原材料価格の上昇により前期比減益となりました。

Overview

製鉄分野向けカーボンニュートラルトランジション設備の受注増により売上が増加したことに加え、調達効率化等のコストダウンが損益へプラスに影響し、当セグメントの売上高は前期比増収、セグメント利益は前期比増益となりました。

セグメント別事業戦略

電子・機能製品事業



電子・機能製品事業本部
事業本部長 横田 祐一

主要製品

- 機能化学品
 - ・ビニルエーテル
 - ・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
- 機能樹脂
 - ・光学用粘着剤
 - ・医療・化粧品用原料
 - ・食器用メラミンコンパウンド
- 電子素材
 - ・電子部品用セラミック基板
 - ・電子部品用回路基板
 - ・半導体用金型クリーニング材

事業戦略

「キラリ=One&Only」を徹底的に追及し、エレクトロニクス注力領域での製品の高付加価値化と、保有技術の深化によるセーフティ注力領域での新製品創出を進めます。

「NCIキラリ2025」達成に向けた主要課題と施策

分野	主要課題	2025年度での主な施策
戦略市場	・半導体材料向けや電子デバイス向け製品を中心とした高付加価値品の拡販	・電子デバイスや先端半導体分野でのお客様との製品開発の推進
その他	・中国市場での光学用粘着剤などの拡販	・国内での研究開発バックアップ体制と中国でのテクニカルサービスの強化

成長ドライバー

	用途	特徴
半導体材料用化学品・電子部品製造用化学品 ■ 機能化学品	半導体基板用の表面処理剤や封止樹脂への添加剤。配線に使用される金属表面が錆びるのを防いだり、樹脂との密着性を向上させ微細化、多層化が進む半導体の信頼性向上に寄与	精製技術と粒径コントロール技術により、お客様が求める高純度・高品質を実現
半導体フォトレジスト用添加剤 ■ 機能化学品	半導体集積回路の配線パターン形成に用いられるフォトレジストへの添加剤	ppb(10億分率)レベルでの脱金属技術を有し、ネガ型フォトレジスト添加剤の世界シェアは約70%(自社調べ)
医療・化粧品用原料 ■ 機能樹脂	パップ剤やマスカラ素材など	「ドラッグマスターファイル(DMF)」に登録しており、医薬品向けに提供可能
電子部品用回路基板 ■ 電子素材	タイミングデバイス用の基板やリチウムイオン電池用ヒューズ基板	アルミナセラミック基板に電極と抵抗体、保護膜などを印刷し回路化
半導体用金型クリーニング材 ■ 電子素材	半導体製造工程で使用される金型のクリーニング材	世界シェアは約50%でナンバーワン(自社調べ)

フィルム・シート製品事業



アドバンスフィルム事業本部
事業本部長 三宅 弘



主要製品

■ フィルム

- ・マーキングフィルム
- ・レーザーマーキングラベル
- ・包装用フィルム

■ ステッカー

- ・装飾用ステッカー
- ・環境対応加飾成形品

■ 再帰反射シート

- ・標識用再帰反射シート
- ・ナンバープレート用再帰反射シート



事業戦略

「キラリ=One&Only」を徹底的に追及し、グローバル市場を視野に入れたフィルム・シート製品の拡販と、サステナブルな社会に貢献できる新製品創出を進めます。



「NCIキラリ2025」達成に向けた主要課題と施策

分野	主要課題	2025年度での主な施策
戦略市場	・次世代高機能フィルムや環境対応加飾成形品での新規ビジネス拡大	・車載向けで培った高機能ラベル性能のエレクトロニクス市場等への展開と更なる高付加価値化 ・二輪車向けで培った環境対応型3Dエンブレムの自動車向けへの新規参入強化
その他	・米国でのグラフィック市場向け再帰反射シートの拡販	・大手タイストリビューターとの連携拡大 ・粘着性能の向上による多様な基材への対応

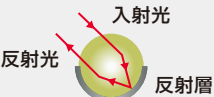


成長ドライバー

	用途	特徴
レーザーマーキングラベル (次世代高機能フィルム) ■フィルム	自動車車体や部品のトレーサビリティ用や、改ざん防止用ラベル	自己破壊性を付与することによる改ざん防止ラベル用フィルム
3D エンブレム (環境対応加飾成形品) ■ステッカー	オートバイ・自動車向けエンブレム、屋外用エンブレム	柔軟性があり曲面追従性に優れ、ひと続きでなく1文字ずつ切り離した文字や多彩なデザインにも対応可能
ナンバープレート用再帰反射シート ■再帰反射シート	自動車のナンバープレート	世界シェアは約30%でトップクラス(自社調べ)

再帰反射とは

入射した光が再び入射方向へ帰る反射現象



建材関連事業



ビニフレーム工業株式会社
社長 吉沢 伸剛



主要製品

- ・住設用押出成形品
- ・住宅用アルミ建材
- ・高強度・高機能手すり



事業戦略

手すりの疲労設計技術を生かした安全安心な暮らしを支える製品を供給すると共に、サステナブルな社会に貢献する環境配慮型の新製品創出を進めます。



「NCIキラリ2025」達成に向けた主要課題と施策

分野	主要課題	2025年度での主な施策
戦略市場	・超高層ビル向け高強度高機能手すりの拡販	・高層階での高い安全性を有する製品設計による差別化
その他	・EV用カーポート製品の拡販 ・LED照明製品(手すり・笠木)の店舗・商業施設などへの拡販	・積雪地域等の地域性に沿った製品開発の推進



成長ドライバー

	用途	特徴
高強度・高機能手すり	タワーマンションなどの超高層建築向け	高強度のため台風などの強風被害に強く、デザインバリエーションが豊富

エンジニアリング事業



ダイヤモンドエンジニアリング株式会社
社長 高尾 邦浩



主要製品

- ・産業用プラントの設計や施工、設備
- ・カーボンニュートラルトランジション設備



事業戦略

当社独自の粉体搬送・吹込技術により、カーボンニュートラルトランジションに貢献すると共に、お客様の幅広いニーズへ対応します。



「NCIキラリ2025」達成に向けた主要課題と施策

分野	主要課題	2025年度での主な施策
戦略市場	・カーボンニュートラルトランジションでの事業機会獲得によるビジネス拡大	・長年培った粉体搬送・吹込技術を強みとして、お客様ニーズへの対応推進
その他	・EPC事業(Engineering:設計 Procurement:調達 Construction:建設の3工程を一貫して引き受ける事業)の拡大	・施設内常駐によるお客様との協力関係強化



成長ドライバー

	用途	特徴
カーボンニュートラルトランジション設備	製鉄業界 / 電力業界向けカーボンニュートラルトランジション関連革新的設備	高精度粉体搬送・吹込技術を中心に、GHG排出量削減への貢献拡大

SDGs経営の取組み

サステナビリティについての考え方と取組み

当社グループでは、長期的な視点から2030年のありたい姿を「サステナブルな社会に貢献する、キラリと光る企業グループ」と定め、中期経営計画「NCIキラリ2025」を策定しました。その中で、サステナビリティ経営としてSDGsを重要な目標と捉え、当社ミッション「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」の実現と関わりが深く、SDGs貢献へ繋がるマテリアリティを設定しました。これまで培ってきた技術を究め、融合させることで、価値ある製品を広く提供し、マテリアリティの実現により持続的に企業価値の向上を図るとともに、持続可能な社会の実現を目指していきます。

5つのマテリアリティ

社会の関心やニーズの変化を捉え、当社グループのミッション（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）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）として設定しています。



SDGs推進委員会について

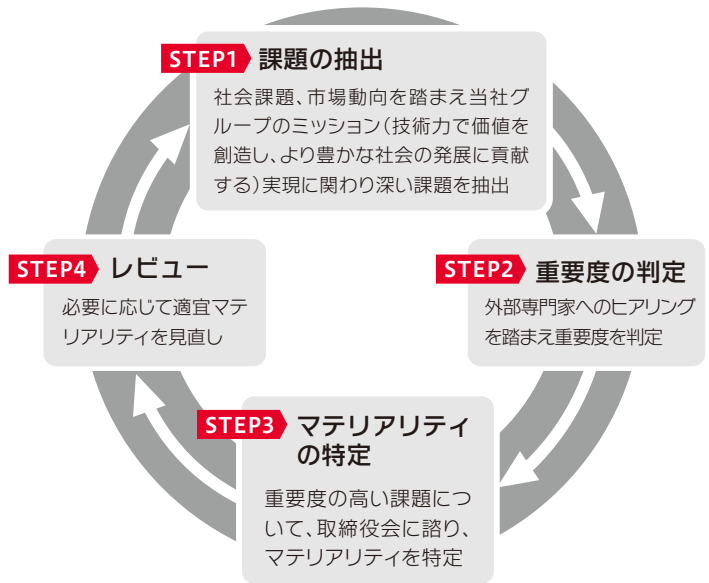
マテリアリティの達成に向けては、2023年度に代表取締役社長を委員長とし、全執行役員、主要グループ会社社長をメンバーとするSDGs推進委員会を設置し、委員会の下部組織として各マテリアリティの実現に向けた検討を行う分科会を設け、SDGs経営に取り組んでいます。分科会は、グループ会社を含み組織横断的に各マテリアリティに関係する組織の幹部クラスを中心とするメンバーで構成しており、活動は原則2カ月ごとに会議を開催し、各メンバーにおけるテーマ達成に向けた課題とその進捗を管理しPDCAを回しています。同分科会での活動状況はSDGs推進委員会へ年2回報告を行い、活動の方向性や進捗状況について協議しています。SDGs推進委員会で協議した内容は、取締役会へ報告を行い、議論、進捗管理を行います。

SDGs推進委員会の体制

SDGs推進委員会	
委員長	代表取締役社長
副委員長	代表取締役副社長
委員	全執行役員、主要グループ会社社長

分科会	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
	カーボンニュートラルの実現(機会)
	カーボンニュートラルの実現(リスク)
	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

マテリアリティの特定プロセス

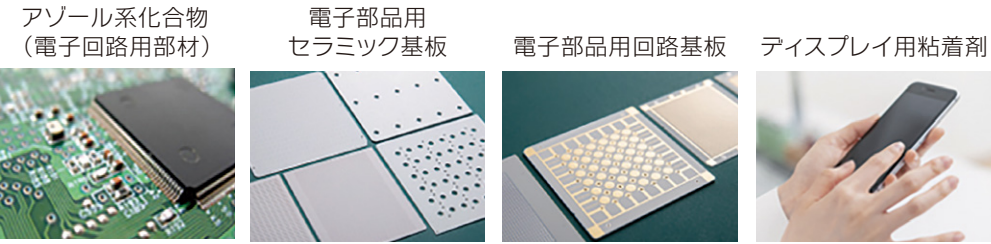


事業活動

社会の関心・ニーズ	マテリアリティ	取組み内容	関連するSDGsターゲット
● 自動運転・自動制御技術の発展 ● ICT社会の発展	社会、産業のデジタルインフラ整備	● デジタル社会に不可欠な情報通信機器への貢献製品を特定 ● マテリアリティへの具体的な貢献度の確認 ● 目標KPI(対象製品の売上高等)の設定、進捗確認 (製品例) アソール系化合物、電子部品用セラミック基板、電子部品用回路基板、ディスプレイ用粘着剤	9 産業と技術革新の基盤をつくろう 11 住み続けられるまちづくりを 12 つくる責任 13 気候変動に具体的な対策を
● 感染症への対応 ● 健康寿命の延伸	健康な生活、安心安全な社会の実現	● 健康な生活に貢献する製品、安心安全な社会に貢献する製品を特定 ● マテリアリティへの具体的な貢献度の確認 ● 目標KPI(対象製品の売上高等)の設定、進捗確認 ● 企業活動として産廃物削減の取組みを推進 (製品例) ナンバープレート用再帰反射シート、バップ剤用バインダー、アルミ手すり	3 すべての人に健康と福祉を
● 再生可能エネルギーの利用 ● EVの普及	カーボンニュートラルの実現(機会)	● GHG排出量削減に繋がる製品を特定 ● 目標KPI(GHG削減量・売上高等)の設定、進捗確認 ● GHG排出量削減効果算定根拠の確認 ● 新規ビジネスの検討 (製品例) カーボンニュートラルトランジション設備、EV向け部材	7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 11 住み続けられるまちづくりを 13 気候変動に具体的な対策を

具体的な製品例

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(機会)



企業活動

社会の関心・ニーズ	マテリアリティ	取組み内容	関連するSDGsターゲット
● 自然環境への配慮 ● 環境負荷の低減 ● 環境指数の開示	カーボンニュートラルの実現(リスク) 	● GHG排出量を2030年度に2013年度比46%削減するためのロードマップ策定 ● 移行リスク/物理的リスクの定量化、対策の検討 ● 各製品排出量の算定方法検討 ● GHG排出量削減の取組み進捗確認	   
● 地域の活性化 ● 地域雇用の創出 ● 地域の環境対応	地域社会との共存共栄 	● 地域活性、安全、環境、健康、教育への貢献活動を推進 ● 各貢献活動に対して施策、年度毎の目標を設定、進捗確認 ● 地域交流による当社グループの認知度拡大	
● 人的資本経営 ● ワークライフバランスの実現 ● ダイバーシティの推進 ● 健康経営の推進	従業員のやりがいと満足度の向上 	● 人的資本経営(ダイバーシティ・人材育成・人事制度改革)の推進 ● 健康経営、働き方改革、職場環境整備の推進 ● テーマ毎の取組みの達成目標・達成年度の設定、進捗確認	  

GHG排出量削減のための取組み



恩希愛(中国)に設置された太陽光発電設備

GHG排出量削減のための取組みである太陽光発電設備について、従来から稼働している魚津工場(富山県)、ECT(タイ)に加え、恩希愛(中国)では2023年12月より稼働を開始しました。



魚津工場に設置された太陽光発電設備



ECT(タイ)に設置された太陽光発電設備

また、富山県内のグループ4社においてグリーン電力への一部転換を実施した他、ブラジル工場では、風力発電による電力への切替を行いました。これにより、2024年度のブラジル工場のGHG排出量は切替前に比べて86%の削減となりました。これらの取組みを通じて、今後もGHG排出量削減に積極的に取り組んでいきます。



ブラジル工場で利用している風力発電(写真はイメージです)

環境



地球環境の保全に積極的に取り組み、企業活動全般にわたり、環境保全に努めます

当社グループは、この環境方針に基づき、役員、従業員すべてが遵守すべき環境に関する行動基準を「環境関係法令を遵守すると共に、常に環境の保全に留意し、技術開発、製品設計、調達、生産、販売、輸送、使用・廃棄、回収に至るまで各段階における環境に対する負荷の低減に関する会社の施策に協力するものとします」と定めています。

気候変動への対応に関する情報開示

当社グループは、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に従い、「ガバナンス」「リスク管理」「戦略」「指標と目標」について適切な情報開示を行っています。気候変動のリスク・機会を認識し分析を行うことで具体的な対策を講じ、脱炭素社会の早期実現に向けて行動していきます。

ガバナンス

気候変動関連の課題については、リスク管理委員会にて議論の上、取締役会へ定期的に報告を行います。リスク管理委員会では、気候変動対応の実務レベルでの協議・対応組織としてTCFD推進チームを設置し、適切に対処する体制を整備しています。取締役会では、報告を受けモニタリングを行い、気候変動対応及びGHG排出量削減目標の設定、達成に向けた活動を継続的に監督しています。



リスク管理

サステナビリティ全般のリスク重要課題は、経営企画部を事務局とするリスク管理委員会にて適切に対処する体制を整備しています。リスク管理委員会において、毎年重要なリスクを特定し、対処すべき担当部門を決定します。リスク管理委員会は年4回開催し、各課題について、担当部門より対策、行動計画、進捗等の報告を受け、全執行役員が出席する会議等での審議を経てリスクの低減を図っています。取締役会は、リスク管理委員会から年2回報告を受ける等、リスク管理委員会を監督する立場にあり、リスク管理の基本方針、重要リスクの特定、重要施策の決定、施策のモニタリングや改善指示などリスク全般についての活動に関与しています。

戦略

当社グループは、気候変動の影響と緩和や気候変動関連の課題解決に貢献することを通じて社会と共に持続的に成長することを目指しており、気候変動対応を重要なサステナビリティ課題と認識しています。気候変動による影響については、平均気温「4℃」と「2℃未満」のシナリオにてリスクと機会を検討しました。その結果、リスクとして、炭素税の導入、エネルギーコストの増加、再エネ・省エネ設備への投資の増加、自然災害の激甚化による設備への損害等が想定されます。また、機会として、脱炭素化設備やゼロカーボンスチールの需要増加、EV関連需要の拡大、水素燃料製造設備の需要増加等が期待できます。当社グループでは、今後も温暖化施策の変化などに適時に対応してリスクの軽減を図るとともに、さらなる気候変動の影響緩和に貢献する取組みを通じて、持続的成長と企業価値向上を目指します。

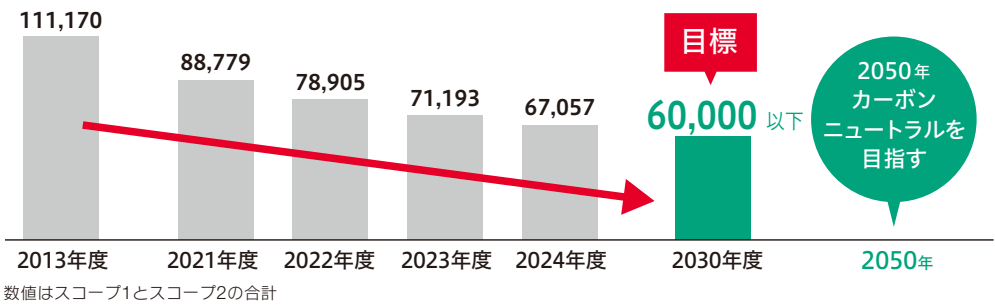
気候変動に係るリスク及び機会の概要

種別	内容		影響度	対応
移行 リスク	政策・ 規制	● 炭素税の導入によるエネルギーコスト、原材料コストの増加	中	● 省エネ活動の積極的推進 ● 太陽光発電の導入 ● 再生可能エネルギーへの転換 ● サプライヤーとの協働によるScope3の削減 ● 価格への転嫁
		● GHG排出量削減目標達成のための設備投資等の対応コストの増加		● 計画的な設備投資計画の策定
	市場	● 主要製品に関する新製法の確立に向けた参入メーカーとの技術面、コスト面での競争激化 ● エネルギー価格上昇による物流コストの増加	中	● 新製法の検討、確立推進 ● 配送業者へのEV導入働きかけ ● 配送方法の見直し
	技術	● 新技術への研究開発等の遅れによる競争力低下	中	● 気候変動に対応する新技術の研究開発等推進
	評判	● 取引先企業の対応強化に伴い、GHG排出量削減の遅れによる製品需要の減少	小	● GHG排出量削減目標の確実な達成
物理的 リスク	慢性	● 平均気温上昇による冷房コストの増加	小	● 冷房効率のアップ（機器の切替等）
	急性	● 異常気象が激甚化し、洪水発生による生産拠点の浸水、サプライチェーンの寸断	大	● 各拠点の災害レベル想定 ● 各レベルに即した防災対策の検討、強化
機会	資源効率	● 新たな省エネ・再エネ技術の導入によるエネルギーコストの減少	中	● 積極的な導入による競争力アップの実現
	評判	● 環境側面での付加価値の高い製品ラインナップへの切替えによる販売増	中	● タイムリーな製品開発 ● 需要に対応できる生産能力の準備
	製品・サービス等	● EV関連需要増加 ● 全個体電池の需要増加 ● 脱炭素化設備やゼロカーボンスチールの需要増加 ● 水素燃料製造設備の需要増加	中	● タイムリーな製品開発 ● 需要に対応できる生産能力の準備

指標と目標

当社グループでは、地球温暖化防止の取組みとしてGHG排出量を削減し、カーボンニュートラルの実現を目指します。太陽光発電などによる再生可能エネルギーの利用や、プロセス効率改革の推進、排熱の回収・再利用、燃料の転換、省エネ機器への切替え、グリーン電力への転換などの取組みを推進し、カーボンニュートラルの目標として2030年度にGHG排出量を2013年度比46％削減、2050年にカーボンニュートラルを目指します。

▼ 当社グループにおけるGHG排出量削減目標 (tCO₂)



人権

人権についての考え方

当社グループは、キラリと光る技術力により価値を創造し、社会のサステナブルな発展に貢献していくことを目指しており、人権尊重は欠くことのできない要素であることを理解しています。

当社グループは、事業活動に関係する全ての人の人権を理解し、人権尊重の責任を果たすことができるよう、「人権方針」を定めます。

サイトの「人権方針」 <https://www.carbide.co.jp/cms/wp-content/uploads/2025/08/20250730-NCIグループ人権方針.pdf>

人権尊重

当社グループの事業活動において、社内外の様々なステークホルダーの人権に負の影響を与えることがなきよう、当社グループは、自らが人権侵害をしないことに加え、ビジネスパートナーを含むステークホルダーに対しても、本方針に沿って人権の尊重に取り組むよう働きかけていきます。

当社グループは、国連の「国際人権章典」「ビジネスと人権に関する指導原則」や国際労働機関の「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」等の趣旨を理解し、人権を尊重します。

人権デューデリジェンス

当社グループは、人権を尊重するために、特定した人権課題に対し、人権デューデリジェンスを実施します。

また、当社グループが人権侵害を引き起こし、あるいはこれを助長したことが明らかになった場合には、その是正・救済に取り組めます。

事業活動に関わる人権課題

当社グループの事業活動に関連し、以下の人権課題への取組みを推進します。

- 差別 ➤ ハラスメント ➤ 強制労働 ➤ 児童労働
- 結社の自由と団体交渉権 ➤ 労働安全衛生 ➤ 労働時間と賃金 ➤ 鉱物の調達

苦情処理メカニズム

当社グループの事業活動において、人権の侵害あるいはその可能性が疑われる場合の対応として、社内外の利用可能な通報窓口を設置しています。人権が尊重されていないという通報や申し立てを受けた場合は、適切に調査を行い、是正に向けた取り組みや働きかけを行います。

ステークホルダーとの対話

当社グループは、人権に関する課題について、外部の専門知識を活用の上、関連する社内外のステークホルダーと継続的な対話を行いながら取り組みます。

教育・啓発活動

当社グループは、人権啓発に取り組み、役員・従業員が人権及び人権に関わる諸問題について正しく理解するよう努め、役員及び従業員に必要な教育及び能力開発を行っていきます。

人材



人材ポリシー

当社グループでは、人材が全ての事業活動の礎であるとの考えのもと、多様な人材が集まり、従業員一人ひとりが、自分の仕事に自信と誇りを持ち、お互いが協力することで、能力の最大限発揮と、シナジー創出により、成長を実感しながら活躍できるよう職場環境の整備、多様な人材の確保、人材育成、キャリア開発などに積極的に取り組んでいます。

人材戦略

当社グループは、2030年のありたい姿の実現、本格的な成長を成し遂げるため、中期経営計画の基本方針を「キラリ＝One&Only」の追求とし、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、サステナブルな社会に貢献し、サステナブルな成長を実現します。

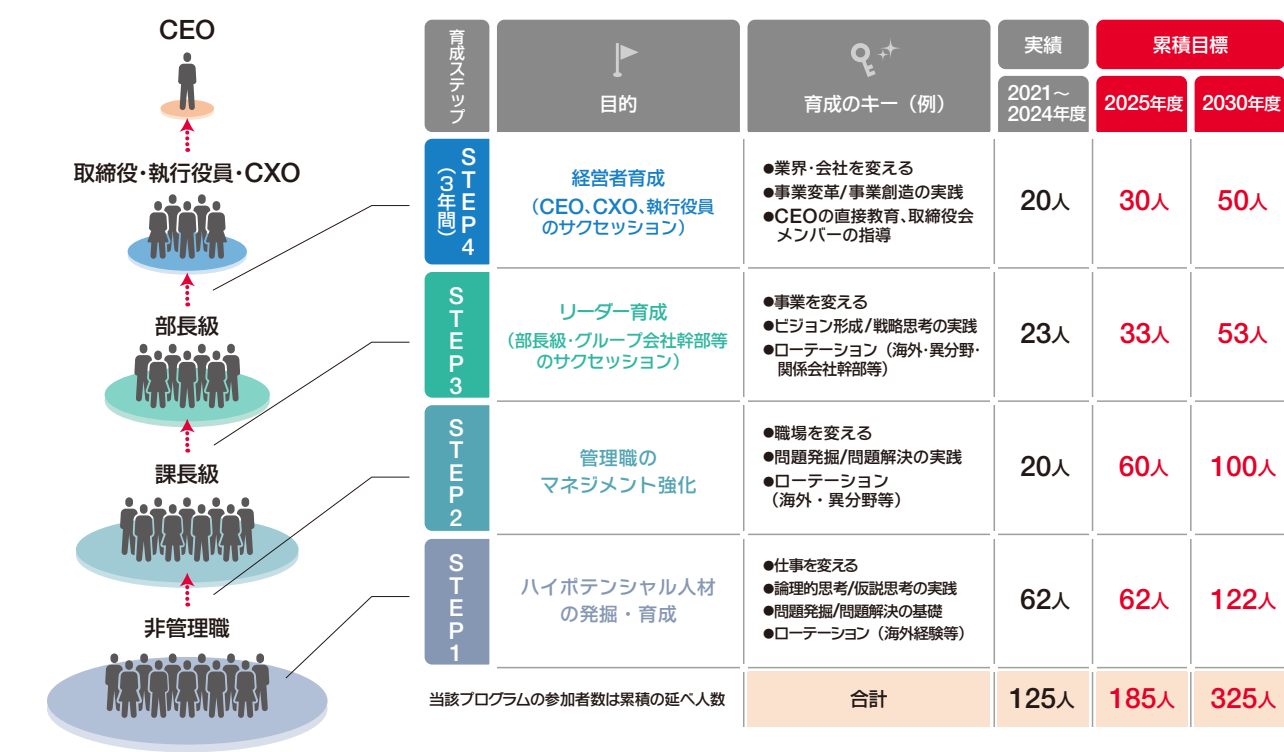
そのために、技術レベル向上、製品の高付加価値化を成し遂げ、設備投資により供給能力を拡充するとともに、注力領域の戦略市場において、新市場開拓と新製品創出を成し遂げていくことが重要であり、グローバル拠点を活用した市場開拓にも注力していきます。

これらの事業戦略を実現するため、「事業リーダーやグローバルリーダーの計画的な育成」、「優秀な人材確保と確実な人材育成」、「新たな取組みに挑戦し、One-NCIでやり遂げる組織風土の醸成」、「従業員が十分に能力を発揮できる働きやすい職場環境の整備」を着実に実行していきます。

事業リーダーやグローバルリーダーの計画的な育成

当社グループの事業拡大のため、新市場開拓や新製品創出を実現できる事業リーダー、グローバルリーダーの育成が不可欠です。次世代経営者育成制度やグローバル人材育成制度を通じ、事業リーダー、グローバルリーダーを育成しています。

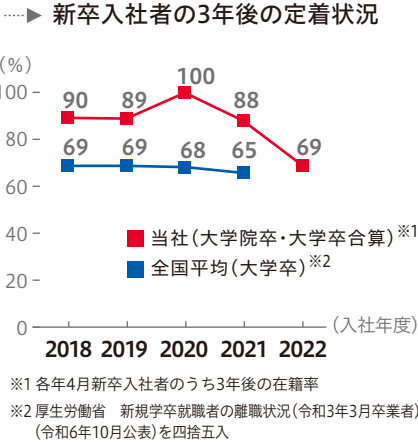
■ 次世代経営者育成プログラム(2021年度スタート)



優秀な人材確保と確実な人材育成

優秀な人材採用(採用と定着)

人材獲得競争が激しく、人材の流動化が益々進む中ですが、当社は、多様な人材、優秀な人材が集まる会社にしていきたいと考えています。新卒採用やキャリア採用を実施する際には、就職希望者に個々が知りたい情報を丁寧に提供することにより、納得感を持って入社していただくことを継続していきます。また、多様な経験、知識、知見を有する人材を採用するため、キャリア採用を強化しており、更には、2022年度にはジョブリターン制度を導入しました。今後も複数社を経験し、その上で長く働ける会社を選びたいというニーズに対応できるように制度整備をしていきます。尚、多様性確保に向けた採用目標として、女性採用率30%以上を目指します。



確実な人材育成

一流の技術者をはじめとした優秀な人材を育成することを目的とした若手社員育成制度の運用等により、教育責任者から執行役員まで一体となり、若手社員を育成しています。

■ 若手社員育成制度

若手社員が一流人材に成長することを支援するため、若手社員育成制度を実施しています。個別に中長期的な育成の将来像(アウトライン)を設定、毎年1年間の育成計画を作成し、教育責任者により日常の業務指導を行っています。また、経営も含め、会社全体で責任を持って若手社員を育成していく方針に基づき、年に1回、若手社員には1年間の成果を、教育責任者には育成方針や育成計画の進捗状況を全執行役員参加の報告会で発表させています。執行役員は若手社員の成長を確認するとともに、若手社員、教育責任者に対して、必要な助言指導を行い、育成力の強化に取り組んでいます。

■ 研究開発センターにおける人材育成の取組み

キラリと光る技術を究めるため、研究開発討論会、技術勉強会、特許教育、CI活動といった技術力向上に向けた取組みを行っています。

- 1 研究開発討論会**
中堅までの研究者を対象として、自身の担当する開発テーマの内容と課題を発表し、他の研究者から意見やアドバイスを貰う活動を行っています。
- 2 技術勉強会**
中堅以上の研究者を対象として、興味ある製品・技術・市場や当社が新製品を創出するために利用できそうな技術等について調査を行い、発表します。
本活動により、自身の得意分野以外での技術的知見を深め、シナジー効果を活かせるようにすることが目的です。
- 3 特許教育**
2025年度に目標とする特許出願件数を達成するために、入社3年目までの若手研究員に対する出願を目標とした実践的な知財教育を実施しています。
- 4 CI活動(Creation/Innovation活動)**
当社にとって新たな成長ドライバーとなるべき新規テーマ創出を目標として、技術分野の異なる研究員で構成されたチームによる自由研究活動を実施しています。(原則として1年単位の活動)

新たな取組みに挑戦し、One-NCIでやり遂げる組織風土の醸成

多様性の確保

イノベーションを起こし、企業価値を高め、サステナブルな成長を達成するためには、社員一人ひとりの個性が尊重され、多様な経験、知識、知見を有する人材が、性別、国籍、年代関係なく、その考えを自由に発信して活躍できること、更には、社員一人ひとりの違いやその状況に配慮した支援、公平な機会提供により、最大限に能力を発揮できることが重要であると考えています。それらを実現できるよう組織風土の醸成、組織体制の強化に取り組んでいきます。

多様性確保に向けたKPIの設定

当社グループでは中期経営計画の重要課題の1つとして、「多様性の推進」を掲げており、女性、外国人、キャリア採用者の人材活用について、KPIを設定して取り組んでいます。尚、課題である女性の管理職比率については、採用時の女性比率を30%以上とすることや、新たにDE&I推進チームを設置し、女性社員のキャリア支援などの取組みを行い、また、当社グループ各社ごとに目標値を設定して取り組んでいます。

育児・介護休業制度の運用

出産や育児・介護により、キャリア断絶が生じないよう、育児・介護休業制度を実施しています。また、2022年の育児・介護休業法の改正に伴い、男性の育児休業について、法改正に則った規定の改定や従業員への周知等により、取得を推進しています。2024年度の育児休業取得率は次の通りです。

当社：女性100%、男性69%
当社グループ全体：女性100%、男性61%

DE&I推進チームの新設・活動

2023年にDE&I（ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン）を推進することを目的にDE&I推進チームを設置しました。女性社員のキャリア形成を支援する活動を含め、DE&Iの推進に取り組んでいます。

高齢者雇用の取組み

60歳定年退職以降、65歳までの再雇用制度を実施しています。長年の経験を活かせる職場で再雇用し、現役世代と同様に、人事考課を実施し、その成果を処遇に反映します。また、世代交代を前提としながらも、適材適所の考えのもとで、60歳以上であっても部長等の要職に任命しており、年代にとらわれない人材活用を実施しています。尚、2024年4月からは、会社の事業運営に必要であり、特別に会社が認めたものについて、65歳以降、70歳まで再雇用できるように制度変更いたしました。

多様性の確保

多様性KPI

女性の管理職比率

区分	実績			目標	
	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2030年度
当社グループ全体	13%	13%	13%	15%	20%
当社	2.4%	2.2%	3.7%	5%	10%

チャレンジを重視した人事制度

従業員一人ひとりがやりがいを感じて、生き活きと働くことのできる、チャレンジする意欲を高める人事制度により適正な人事処遇を行い、社内エントリー制度や社内公募、自己申告シートにより、適材適所でやりたい仕事にチャレンジすることができる仕組みを取り入れております。

人材育成のためIE（インダストリアル・エンジニアリング）コンテストを実施

当社では、生産性向上活動の一環で人材育成を目的として、国内グループ会社の製造部門を中心とした従業員を対象にIEコンテストを継続的に実施しています。IEとは、魅力ある製品を効率的に提供するための手法・技術です。職場を越えて一同に会することで人材交流の活性化の場ともなっています。2025年7月に実施した第4回では、与えられた前提条件をもとにモノづくりの戦略を決定したうえで、設計・開発・試作を繰り返して「ダーツの矢」を製作する演習を行いました。ダーツの矢が的の中心に刺さるよう、狙った場所への飛びやすさ、的への刺さり易さの他、量産のしやすさも考えて工夫しました。本演習を通じて、連携や分析の重要性、失敗が成功につながることを実感しました。職場でも失敗を恐れず積極的な提案や行動が広がることを期待しています。これからも、問題解決思考、コミュニケーション力、判断力を身に付けながら生産性向上活動を続けていきます。

▼ IEコンテスト取組み風景



従業員が十分に能力を発揮できる働きやすい職場環境の整備

働きやすい職場環境の整備

従業員が十分に能力を発揮できるよう働きやすい職場環境の整備を進めていきます。従業員エンゲージメント調査を定期的実施し、その結果に基づいて職場改善活動を行い、より良い職場になるように取り組んでいます。また、自律的、効率的な働き方やメリハリのある働き方を推進することや育児等の事情のある社員への支援を通じて、ワーク・ライフバランスの実現を推進しています。

ワークライフバランスの実現の推進

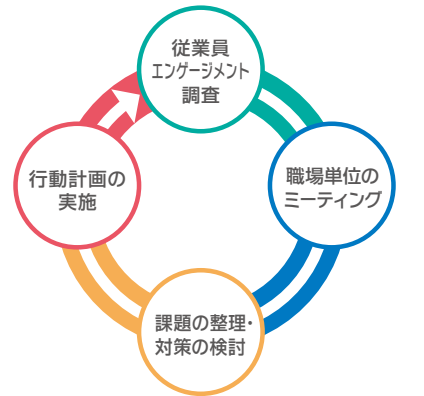
自律的、効率的な働き方の推進
(フレックスタイム制度・在宅勤務制度)

メリハリのある働き方の推進
(有給休暇の取得推進)

育児をする社員等の支援
(育児短時間勤務制度)

従業員エンゲージメント調査・職場改善活動

従業員エンゲージメント調査を3年に1回実施し、従業員がどれだけ自分の組織や職場環境、仕事内容などに満足しているのかを確認しています。調査の結果については、取締役会で報告し、従業員に対してもその概要を社内報などで情報共有しています。また、調査の結果等に基づき、職場をより良くしていくこと、チャレンジする風土に変えていくこと、職場のコンプライアンスや安全に対する意識を向上させること等を目的に職場改善活動を実施しています。職場単位のミーティングを開催し、職場が抱える課題の整理と対策の検討を行い、行動計画に則って、取組みを実施しています。



安心・安全な職場環境の整備

安全・品質・環境・コンプライアンスは事業活動の大前提であり、安全がなければ操業することができません。当社グループにおいては、労働基準法等の労働関連法規順守のみならず、全従業員の安全の確保に取り組んでいます。

健康経営に関する取組み

当社は従業員が心身ともに健康で能力を最大限に発揮できるよう、高齢化やメンタル不調への対応を含め、健康経営に取り組んでいます。2024年度は、国内グループ会社一丸となって「健康経営優良法人」認定に向けて取り組み、国内グループ会社5社で認定を受けることができました。

なんでも相談サービス

メンタル不調が顕在化する前の予防対策として、外部相談窓口を設置しています。メンタル不調はさまざまなストレスや悩み事の結果です。従業員とその家族が、職場の悩み、家族問題、人間関係、健康問題など、どのようなものでも幅広く、いつでも、カウンセラーなどの専門家に相談できるようにしています。

VOICE

2回に分けて3ヶ月の育児休業を取得



ダイヤモンドエンジニアリング株式会社
サイエンスソリューション部

井門 夏樹

2024年秋に長男が誕生し、2回に分けて合計3ヶ月の育児休業を取得しました。事前に赤ちゃんの成長やお世話の流れを調べ、妻の里帰りからの帰宅時期や離乳食の開始、また業務の繁忙期も考慮して、職場とも相談しながら計画的に取得時期を決めました。復職後はフレックスタイム制度を活用し、夫婦で協力しながら育児と仕事の両立を図っています。育児休業の取得を温かく受け入れ、協力してくださった職場の皆さんに心より感謝しています。

DXによる業務効率化で最高金賞を受賞



アドバンストフィルム事業本部 企画管理室

杉本康子

当室では、月次決算資料などの作成業務負荷が大きいという課題があり、数年前から効率化に取り組んできました。DXを活用した仕組みを作り、運用しながら工夫を重ねたことにより大幅な効率化を実現し、職場改善活動報告会で最高金賞を受賞することができました。組織全体で協力し、毎月進捗を確認しながら改善を積み重ねる姿勢を継続できたことが、成功の大きな要因だと感じています。今後も改善を続け、成長し続ける職場でありたいと考えています。

サプライチェーンマネジメント

購買取引基本方針

当社グループは、下記の購買取引基本方針のもと、公正かつ公平な調達活動を行います。

■ 購買基本方針

① 公正・公平・透明性

私たちは、公正・公平な取引機会を広くお取引先様に提供します。
お取引先様の選定は、コスト競争力・供給安定力・技術力・企業姿勢（法令・社会規範遵守への取組み、環境への配慮、人権の尊重など）を総合的に評価し、適正な基準に基づいて行います。

② パートナースhip

私たちは、全てのお取引先様と事業遂行のパートナーとして、相互に繁栄を図る取引関係の確立を目指します。そのため、お取引先様とのコミュニケーションを重視し、より強い信頼関係を築くように努力します。

③ 人権尊重

当社グループの事業活動において、社内外の様々なステークホルダーの人権に負の影響を与えることがなきよう、当社グループは、自らが人権侵害をしないことに加え、ビジネスパートナーを含むステークホルダーに対しても、人権方針に沿って人権の尊重に取り組むよう働きかけていきます。
当社グループは、国連の「国際人権章典」「ビジネスと人権に関する指導原則」や国際労働機関の「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」等の趣旨を理解し、人権を尊重します。

④ 関連法令等の遵守と安全・環境への配慮

私たちは、購買活動を実行するにあたり、各国の法令と規制、国際規範を遵守し、誠実に行動するとともに、安全、環境、資源保護等への適切な配慮を行います。

また、当社グループでは、上記の購買基本方針に則り、サプライチェーンを構成するお取引先様に対しても同様の取組みをお願いしています。

紛争鉱物に対する考え方・取組み

私たちは、世界で取引されている鉱物資源の中に武装勢力の関与や深刻な人権侵害、環境破壊等が明らかまたは高リスクが指摘される場合、その鉱物の調達は行いません。

私たちは、こうした鉱物問題を重要な社会課題であると認識し、紛争地域および高リスク地域における紛争や人権侵害等への関与の有無に基づき、責任ある鉱物調達に取り組んでいきます。

購買部門では、サプライヤーの皆様に対して、グリーン調達ガイドラインやサステナブルな調達に関わるアンケート等を通じて、本課題に対する取組み状況の把握を実施します。

また、調達活動を通じて紛争や人権侵害が発生することのないよう、下記の取組みをお取引先様と共に行います。

■ 鉱物調査の実施内容

- ①紛争鉱物（スズ、タンタル、タングステン、金）が製品中に含まれる場合、コンフリクトフリー精錬業者（CFS Conflict Free Smelter）認証を受けた精錬所製のものを使用した原材料、資材を使用するようリスク低減に向けた対応をサプライヤーの皆さまへ要請します。
- ②コバルト、天然マイカ等の鉱物を高リスク地域（CAHRAs）から調達している場合、OECDガイダンスAnnex IIに記述されているリスク（児童労働を含む人権侵害、資金洗浄等）の有無の調査を要請します。

また、対象となる鉱物と産出地域に関しては、定期的に法規制等の情報を確認し、鉱物調査の範囲を見直します。

地域への貢献



当社グループは、マテリアリティの一つに「地域社会との共存共栄」を掲げています。持続可能な社会を目指して地域コミュニティと連携し、善良な企業市民として経済・社会・文化の発展に貢献するよう努めます。環境活動や伝統文化の継承支援を通じて、地域の活性化に寄与していきます。

… NCIグループ 置き傘を寄贈

国内グループ会社

（2024年6月4日）

当社グループでは、急な雨でも地域の皆様が安心して過ごせるよう、駅や公共施設への「置き傘」寄贈を行っています。これまでダイヤモンドエンジニアリング株式会社（DEC）が行ってきた活動を、2024年度から当社を含むグループ4社に拡大し、魚津駅に70本、滑川駅に50本を寄贈しました。さらに新たな取組みとして、魚津市にも傘70本と傘立て4台を寄贈し、7月1日に受領式が開催されました。傘は市内5施設に設置されています。



… 従業員の子供たちに 2024年度奨学金を進呈

NCIタイ

（2024年7月13日）

当社グループのNCIタイでは、従業員の子供たちの教育支援を目的に、2007年より奨学金制度を実施しており、2024年度は小中学生30名に支給しました。進呈式では講演や工場見学、製品を使ったキーホルダー作りなどを通じて、当社の歴史や技術に触れていただきました。子どもたちの学びの場となるとともに、従業員が仕事に誇りを持つきっかけにもなっています。



… 近隣の中学校に反射ステッカーを寄贈

NCIベトナム

（2024年11月29日）

当社グループのNCIベトナムは、近隣の中学校へ交通安全向上を目的に反射ステッカー1,000名分を寄贈しました。贈呈式では校長より、生徒への思いやりに対する感謝の意が示され、ハノイらしいデザインについても好意的な評価をいただきました。当社グループの各拠点においても、反射ステッカーの配布を積極的に行っており、地域の安全向上に広く貢献しています。



… 早月工場 富山県立魚津工業高等学校 情報環境科3年生へ工場見学実施

当社

（2024年7月1日）

当社は、技術や製品に触れていただく機会を通じてものづくりの魅力を伝えることを目的に富山県立魚津工業高校 情報環境科の3年生、26名を早月工場にお迎えし、工場見学を実施しました。製造現場の案内に加え、再帰反射シートに光を当てて反射光を体験することで再帰反射の仕組みへの理解を深めていただきました。



… 献血活動実施

ECT(タイ)

（2024年7月31日）

当社グループのエレクトロ・セラミックス・タイランド社（ECT）は、地域社会の健康増進および医療支援を目的に、8年前から年2回の献血活動を継続しています。今回はタイ赤十字を迎え、従業員46名が参加し、約18,500cc（石油缶約1本分）の献血を実施しました。加えて、臓器移植提供の意思表示を新たに呼びかけたところ、14名が同意を表明しました。



… 安全・健康・福祉に優れた企業として受賞

NCインド

（2025年1月27日）

当社グループのNCインドは、2901日間にわたる無労災記録が評価されインド・ハリヤナ州労働局より「安全・健康・福祉」に優れた企業として表彰（RUNNER UP 入賞）を受けました。急速な経済発展の中で労働環境への意識が高まるインドにおいて、従業員の安心・安全を重視した職場環境づくりが長期間にわたる無労災の達成に繋がりました。



社外取締役対談

「キラリ=One&Only」を軸に
透明性の高い経営で
市場に向き合います

吉岡 早月 × 門向 裕三

当社のコーポレートガバナンス、今後の成長や課題について、社外取締役のお二方にお話をいただきました。



社外取締役
吉岡 早月

コーポレートガバナンスと 取締役会の役割

吉岡

コーポレートガバナンスに関しては各担当者が高い意識を持って取り組み、他社の制度も参考にしながら当社に合った仕組みを考えて地に足のついた制度ができていると認識しています。取締役会においても意見が非常に活発に交わされています。社外取締役や社外監査役はバックグラウンドが多様なので、それぞれの立場からいろいろな意見を出しています。議論が盛り上がりすぎて目の前の課題に対する解決策の議論に傾きがちなところがありますが、今後は長期的な戦略について議論の時間を増やせたらより良いのではないかと考えています。

門向

取締役会は10名で構成され、そのうち社外が6名、女性も30%を占めて、客観性の面ではかなり整理され、ガバナンスは進化しつつある状態だと認識しています。取締役会のテーマは多岐にわたり、企業価値を高めていくための土台や文化の醸成を行っています。報告事項に対して建設的な意見が出され、決議事項も時間を掛けて意見を聞いた上で決議をとるなど、会社全体の考え方を浸透させる場になっています。「キラリ=One&Only」「KBF」「勝てるシナリオ」といったキーワードは思考のプロセスをまとめ、ガバナンスを進化させることに役立っていると思います。多様性の確保を継続しつつ、これらを軸にして、これまで気づいていない良い点や強みを見つけ出し、進化させていくことが重要です。取締役の指名や報酬については取締役会の任意の諮問機関として指名・報酬委員会を設置し、社外が過半数で委員長も社外です。社外からの意見や取締役が発言する機会が多く設けられています。

吉岡

報酬に関しては、指名・報酬委員会において一定の基準や視点を決めた上で、社外取締役を中心に議論しています。指名については、従業員の教育に力を入れており、マネジメントレベルの研修に私たちも参加して、従業員の考えや傾向を把握しています。全体のサクセッションプランについても、発言を行っている方のポジションなど実質を把握した上で議論しています。

中期経営計画の進捗と課題

吉岡

現中期経営計画「NCIキラリ2025」財務目標の未達見込は、外部環境による影響が大きいと認識しています。化学業界は製造業の中で川上にあるため社会情勢の影響を受けやすく、取締役会ではその影響を低減していくための議論が進行中であり、次期中期経営計画では確実性を高められると期待しています。

門向

注力領域として設定したエレクトロニクスとセーフティが当初計画ほど伸びていないので、ここを重点的に伸ばし、当社しかできないものを入れて収益性を高めていくことが重要です。低収益事業の改善は進みつつあるので、次のステップでは高付加価値を生み出す体制や仕組みを整備していくことです。「技術力で価値を創造し、豊かな社会の発展に貢献する」という点においては着実に進化していますので、今後は計画策定時に想定していなかった事態に備えるリスク管理の強化が必要でしょう。

吉岡

強い危機感を持って検討・数値分析を行い、どのように利益を上げて解決するか議論するという地道な経営がなされていると感じます。執行側の方々はROE改善のスピードアップの必要性を認識し、スピード感を上げることによって目標としているROE達成に近づくというイメージを持っていると思います。

門向

中期経営計画では売上や営業利益は目標に届かない部分がありますが、資本コストを意識した経営を強化しようとしていることは事実です。D/Eレシオや自己資本比率は健全な高いレベルを維持しており、これは資本コストを意識した経営を強化していく上での良い基盤になります。ROEを上げることが会社の体力として重要なので、低収益事業の改善と高付加価値製品市場を増やすことでROE12%以上を目指すというストーリーは正しいと思います。2024年度の業績が前年度に比べて改善された背景には実態に合わせた価格の見直しや新しい高収益製品があり、「やればできる」というポジティブな経験が社内に生まれました。これを他の事業分野にも広げていくことでROE改善のスピードが上がっていくと思います。

社外取締役
門向 裕三

「キラリ=One&Only」と 市場の評価

門向

ステークホルダーに対して透明性と一貫性のある情報開示に基づいた対話が必要で、「キラリ=One&Only」を軸にした情報開示が進められることによって対話の質が上がる予想します。「勝てるシナリオ」づくりに直結する優れたキーワード「キラリ=One&Only」は研究開発拠点の集約やDXの推進、新しい視点を持った人材のキャリア採用などの取組みとして具体化され、人的資本との連携が進んでいます。より広いステークホルダーに会社の内容を伝えるため、プライム市場に入った際に統合報告書を作成するなどの努力を評価しています。

吉岡

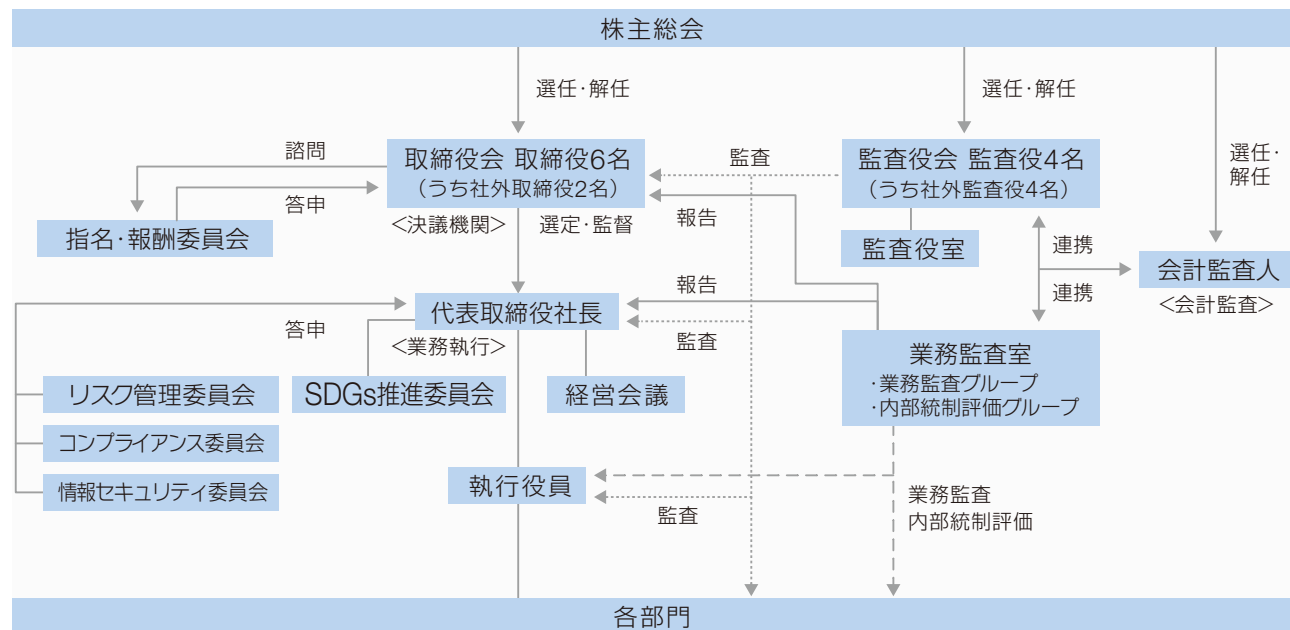
IRに関しては定期的に詳細な報告を受け、投資家からの指摘を真摯に受け止めて取締役会で議論しています。知名度が高くないことによって株価が上がらないという面はありますが、一部のアナリストから高く評価されていることは事実ですので、会社としてもホームページやアンケートなどで会社の認知度を上げる取組みをしています。「キラリ=One&Only」は、研究開発発表会で若い研究者の発表に対して部門長から「その場合のKBFは何か」と質問があるなど、思考プロセスとして浸透しています。従業員全員が実践的に使えるよう教育を進めている段階ですが、汎用性のある良い標語だと思います。取締役会としては長期的な戦略に役立つ議論をさらに深め、私自身も女性であり若年であるといった立場から多様性に寄与できる意見で貢献させていただきたいと思っています。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、公正で透明性の高い経営と、変化の激しい経営環境のなかで迅速な経営判断と業務執行が行える体制を確保し、かつ内部牽制を有効に機能させることにより、持続的成長と企業価値向上を図り、株主をはじめとする各ステークホルダーに対する責任を果たしていくことを、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方としています。

コーポレート・ガバナンス体制



コーポレート・ガバナンス報告書はこちらから <https://www.carbide.co.jp/ir/news/>

■ 指名・報酬委員会

当社は、取締役等の選解任や報酬、後継者計画などの重要事項の検討にあたり、社外取締役の適切な関与や助言を得る機会を確保するとともに、取締役等の選解任や報酬等に係る手続きの公正性・透明性・客観性を強化し、コーポレート・ガバナンスの充実を図るため、取締役会の任意の諮問機関として、指名・報酬委員会を設置しています。

- 指名・報酬委員会は、取締役会の諮問に応じ、取締役等の指名・報酬に関する事項について審議し、取締役会に答申を行います。
- 指名・報酬委員会は取締役会の決議によって選定された取締役3名以上で構成し、その過半数は独立社外取締役とします。なお、委員長は独立社外取締役である委員から、取締役会の決議により選定します。

委員氏名	社内・社外取締役	委員会 開催回数	委員会 出席回数
吉岡 早月 (委員長)	社外取締役	16	16
門向 裕三	社外取締役 (2024年6月就任)	15	15
杉山 孝久	代表取締役	16	16

※2024年4月～2025年7月

取締役の選任

当社は、取締役会について、社外取締役を含め専門知識や経験等の異なる取締役がその能力を有効に発揮でき、当社の規模として実効性の高い取締役会となることを基本と考えています。また、各取締役が備えるべきスキルについて一覧化したスキル・マトリックスを定時株主総会招集通知に記載し、当社ホームページ等で開示しています。取締役の選任に当たっては、構成員の過半数が独立社外取締役である指名・報酬委員会にて審議を行い、その答申を受け、取締役会にて決定しています。

■ スキル・マトリックス

氏 名	地 位	企業経営	財務・会計	法務・コンプライアンス	営業・マーケティング	研究開発・生産技術	国際性	リスクマネジメント
杉山 孝久	代表取締役社長CEO	●			●		●	●
井口 吉忠	代表取締役副社長CFO	●	●	●				
長谷川 幸伸	取締役CTO	●			●	●		
横田 祐一	取締役	●			●			●
吉岡 早月	社外取締役			●				●
門向 裕三	社外取締役	●				●	●	
林 文明	常勤監査役(社外)	●						●
澤田 征洋	常勤監査役(社外)		●					●
鮎川 裕美	監査役(社外)	●						●
岡 あゆみ	監査役(社外)		●					●

■ 社外取締役の独立性

当社は、東京証券取引所が定める独立性基準を満たすと共に、幅広い業務経験と知見を有するか否かという観点から社外取締役を選任し、独立社外取締役の候補者として選定しています。これに基づき、社外取締役の2名について、東京証券取引所が定める独立役員として届け出ています。社外取締役2名と当社との間には取引関係はありません。

取締役の報酬

当社の取締役の報酬は、指名・報酬委員会において、取締役の報酬等の額の決定に関する方針及びそれに基づく個人別の報酬等の内容を審議ののち、取締役会へ答申され、取締役会で議論の上、株主総会で決議された年額以内で、取締役会で決議しています。

■ 取締役の報酬の構成

当社の取締役の報酬は、株主総会で決議された年額以内で、個々の取締役の職務と責任をもとに、一般的な水準を考慮して算定し、標準支給額ベースで概ね固定報酬(月額報酬:支給額の65%)、業績連動報酬(賞与:支給額の25%)及び株式報酬(支給額の10%)で構成しています。ただし、社外取締役には業績連動報酬及び株式報酬は支給しておりません。監査役の報酬については、株主総会で決議された年額以内で、個々の監査役の職務と責任をもとに、監査役の協議により決定しています。

■ 業績連動報酬の額

業績連動報酬の額は、単年度の業績評価により原則として、標準支給額に対し0%～180%の範囲で変動します。また、その決定過程においては、指名・報酬委員会が業績連動報酬に係る指標の達成度や各取締役の業績貢献度を総合的に評価し作成した報酬案を答申し、取締役会で議論の上、個々の取締役の業績連動報酬の額を決議しています。

■ 業績連動報酬に係る指標

業績連動報酬に係る指標は、事業収益力を高めることと、キャッシュを創出することを重視していることから、営業利益額(目標に対する達成度合い・対前期伸長度合い)及び営業キャッシュ・フロー(対前期伸長度合い)を用いています。当事業年度は、営業利益額については、目標22.5億円に対し、実績は34.9億円となりました。また、対前期では増加しました。営業キャッシュ・フローについては、対前期で減少しました。

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性の評価につきまして、外部コンサルタントを起用し、全取締役及び全監査役に対して取締役会の構成と運営をはじめとする33項目の設問について、2025年3月にアンケートを実施し、その回答結果をもとに取締役会において協議する方法にて行いました。協議の結果、取締役会の実効性については今回も概ね確保できているとの評価でしたが、資本コストを意識した経営についての取締役会における議論の深化に向けた取組み等に関する新たな課題の指摘もありました。かかる指摘を踏まえ、当社は取締役会の実効性を高めるためのさらなる施策の実施や環境整備を図ってまいります。



コンプライアンス/リスクマネジメント

コンプライアンス

■ 基本的な考え方

当社グループは、コンプライアンス規程として「企業活動に関する基本指針」並びに「行動基準」を定め、社長執行役員を法令遵守担当役員とし、そのもとでコンプライアンス委員会が法令・企業倫理の遵守に関する職務を担当しています。

■ 行動基準

当社グループは、企業活動に関する基本指針に基づき、役員、従業員すべてが遵守すべき行動基準を定めています。
詳細はウェブサイトをご覧ください
<https://www.carbide.co.jp/corporate/behavior/>

■ 推進体制

コンプライアンスの推進については、役員以下がコンプライアンス規程に則り業務運営に当たるよう、研修等を行っています。また、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対しては毅然とした態度で対応すると共に、社内体制を整備し関係遮断を行います。そのほか、内部監査を所管する業務監査室が、法令及び会社諸規程に従い業務が遂行されるよう監視し、社長執行役員より改善指導する体制を設置しています。また、相談・通報体制として法務室のほかに外部弁護士を相談・通報先とする内部通報制度（ホットライン）を設置しています。

リスクマネジメント

■ 基本的な考え方

当社グループのリスクマネジメントについては、リスク管理基本方針に基づき、経営企画部を事務局とするリスク管理委員会にてリスクを評価し優先度を検討の上、その対応に関係部署へ指示し、日々の事業活動におけるリスクの低減を図っています。取締役会は、リスク管理委員会から年2回報告を受けるなど、リスク管理委員会を監督する立場にあり、リスク管理の基本方針、重要リスクの特定、重要施策の決定、施策のモニタリングや改善指示などリスク管理全般についての活動に関与しています。

■ 主な事業リスク

当社グループにおいて、財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があるものと認識している主要なリスクは以下の通りです。

①注力領域における市場環境の急変 ②原材料価格の変動 ③為替レートの変動 ④固定資産の価値下落 ⑤地政学に係るリスク ⑥事故災害 ⑦自然災害 ⑧訴訟等 ⑨知的財産権 ⑩製造物責任 ⑪環境規制・気候変動対応 ⑫システムリスク ⑬人材確保

詳細はウェブサイトをご覧ください 2025年3月期 有価証券報告書24、25ページ
<https://www.carbide.co.jp/cms/wp-content/uploads/2025/06/2025年3月期有価証券報告書.pdf>

■ 企業活動に関する基本指針

- 1 企業活動に適用されるあらゆる法令を遵守し、社会の倫理規範に誠実に従い、良識ある企業活動を行います。
- 2 市場、顧客のニーズの的確な把握に努め、品質、価格、安全性その他の面で優良な製品、サービスを提供します。
- 3 人間性を尊重し、人材を育成して、「一人ひとりが発想し、実行する」社風を醸成するとともに、職場における従業員の健康と安全を確保し、ゆとりと豊かさの増進に努めます。
- 4 地球環境の保全に積極的に取り組むものとし、企業活動全般にわたり、環境保全に努めます。
- 5 株主、取引先、地域社会等当社に係わりを有する各関係先との間に、相互信頼・協力関係を築き、共存共栄を図ります。
- 6 善良な企業市民の一員として、社会・文化に貢献するよう努めます。
- 7 市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対しては毅然とした態度で対応します。

役員紹介

取締役



代表取締役社長 社長執行役員CEO
杉山 孝久

AGC(株)では執行役員を務め、2020年6月からは当社代表取締役社長 社長執行役員(2022年6月 CEO)として会社経営を務めています。当社の持続的な成長と企業価値の向上に向け、グループ全体を適切に管理、統括しリーダーシップを発揮しています。



取締役 常務執行役員CTO
長谷川 幸伸

長年にわたり当社の製造部門や事業部門を担当し、現在は、取締役常務執行役員 CTO 研究開発センター長として当社の技術部門も担当しております。



代表取締役 副社長執行役員CFO
井口 吉忠

三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)では常務執行役員を務め、当社においては代表取締役副社長執行役員ならびにCFOとして管理部門を統括しています。



取締役 常務執行役員
横田 祐一

長年にわたり当社の各事業部門を担当し、現在は、取締役常務執行役員電子・機能製品事業本部長として事業戦略を推進しています。

社外取締役



社外取締役
吉岡 早月

弁護士としての豊富な専門知識を当社の経営に生かし、多様性に基づく観点から助言をいただいております。



社外取締役
門向 裕三

(株)日立製作所での自動車関連事業を中心に製品開発、事業運営に携わり、また日立のグループ会社で代表取締役を務めた経験から会社経営や研究開発について見識を有しています。

監査役



常勤監査役
林 文明

AGC(株)の元執行役員であり、長年にわたり同社において資材・物流部門を担当した経験や幅広い見識を有しています。



常勤監査役
澤田 征洋

ソニー(株)の事業部門で幅広い業務に携わった後、ソニーのグループ会社の監査役、CFOとしてガバナンス強化や経営執行の経験を有しています。



監査役
鮎川 裕美

味の素(株)の事業部門で幅広い業務に関わった後、グループ会社の取締役としてコーポレート部門を管掌した経験を有しています。



監査役
岡 あゆみ

公認会計士としての知識を有し、監査法人やベンチャー企業において会計監査やガバナンス体制の構築に携わり、医療機器メーカーでの監査役としての経験も有しています。

グローバルネットワーク

国内事業所・国内外グループ会社

国内事業所

■ 本社	〒108-8466 東京都港区港南2-16-2 TEL 03-5462-8200 FAX 03-5462-8244
■ 大阪営業所	〒541-0046 大阪府大阪市中央区平野町3-6-1 TEL 06-6233-0500 FAX 06-6233-0510
■ 魚津工場	〒937-8567 富山県魚津市本新751 TEL 0765-24-1100 FAX 0765-22-0223
■ 早月工場	〒936-8555 富山県滑川市大島530 TEL 076-471-2211 FAX 076-471-2041
■ 京都製造所	〒617-0004 京都府向日市鶏冠井町南金村8-1 TEL 075-921-5347 FAX 075-931-1649
■ 研究開発センター	〒936-8555 富山県滑川市大島530 TEL 076-471-0221 FAX 076-471-0225



国内主要子会社

● ビニフレーション工業株式会社	事業内容 アルミ建材・樹脂製品等の製造・販売、損害保険の販売 本社・工場 〒937-8566 富山県魚津市北鬼江616 TEL 0765-24-1032 FAX 0765-24-1051 営業所 札幌、仙台、東京、魚津、大阪、広島、福岡、宮崎
● 株式会社三和ケミカル	事業内容 化学工業製品、医薬品の製造・販売 本社・工場 〒254-0013 神奈川県平塚市田村 9-24-8 TEL 0463-55-3140 FAX 0463-54-0203
● 株式会社北陸セラミック	事業内容 セラミック基板・厚膜印刷基板の製造・販売 本社・工場 〒937-0044 富山県魚津市横枕 143-3 TEL 0765-24-7387 FAX 0765-24-6654
● ダイヤモンドエンジニアリング株式会社	事業内容 産業プラントの設計、監督、施工、保全、分析 本社 〒937-0067 富山県魚津市釈迦堂 1-7-22 TEL 0765-24-5670 FAX 0765-23-9210
● USK-Human株式会社	事業内容 業務請負、一般労働者派遣事業 本社 〒937-0068 富山県魚津市本新 751 TEL 0765-22-3620 FAX 0765-22-7806

海外主要子会社

■ 恩希愛(杭州)薄膜有限公司／ NIPPON CARBIDE INDUSTRIES (Hangzhou) CO.,LTD. フィルム・シート事業 電子・機能製品事業	■ PT NIPPON CARBIDE INDUSTRIES INDONESIA フィルム・シート事業 建材関連事業	■ NIPPON CARBIDE INDUSTRIA DO BRASIL LTDA. フィルム・シート事業
■ NIPPON CARBIDE INDUSTRIES (USA) INC. フィルム・シート事業 電子・機能製品事業	■ ELECTRO-CERAMICS (THAILAND) CO.,LTD. 電子・機能製品事業	■ NIPPON CARBIDE INDUSTRIES (NETHERLANDS) B.V. フィルム・シート事業 電子・機能製品事業
■ NIPPON CARBIDE INDUSTRIES (South Carolina) INC. フィルム・シート事業	■ NIPPON CARBIDE INDUSTRIES (THAILAND) CO.,LTD. フィルム・シート事業	■ NIPPON CARBIDE INDUSTRIES FRANCE S.A.S. フィルム・シート事業 電子・機能製品事業
■ NIPPON CARBIDE INDIA PVT. LTD. フィルム・シート事業	■ NCI (VIETNAM) CO.,LTD. フィルム・シート事業	■ NIPPON CARBIDE INDUSTRIES ESPAÑA, S.A.U. フィルム・シート事業

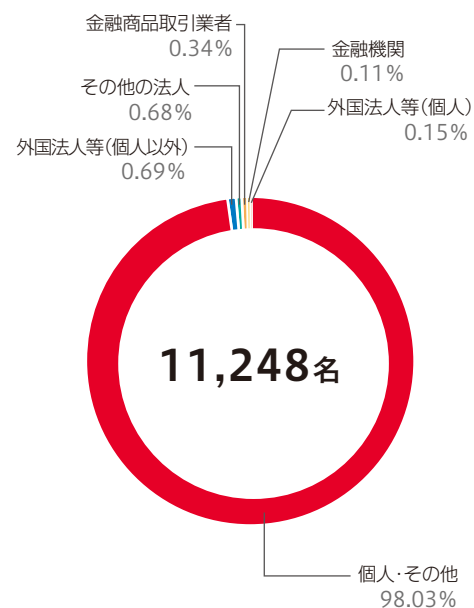
会社情報/株式情報

会社概要

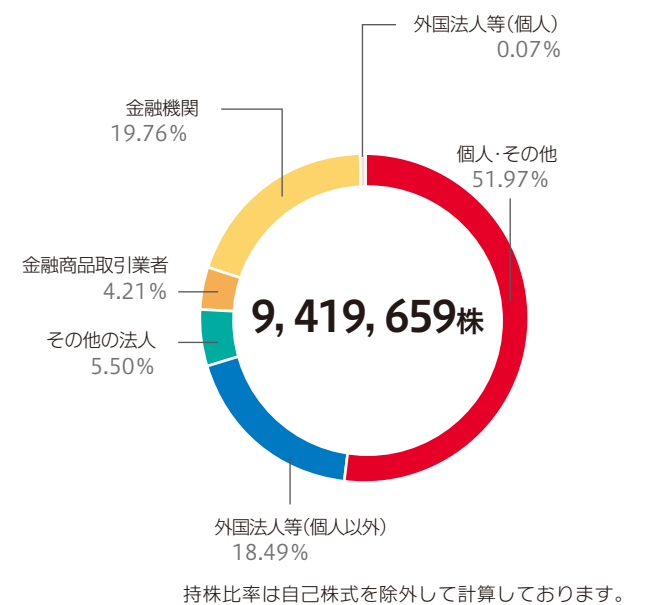
名称	日本カーバイド工業株式会社	発行済株式総数	9,419,659株(2025年3月末現在)
本社	〒108-8466 東京都港区港南2-16-2 電話 03-5462-8200 FAX 03-5462-8244	従業員数	連結:3,312名 単体:522名(2025年3月末現在)
設立	1935(昭和10)年10月8日	グループ事業内容	電子・機能製品事業、 フィルム・シート事業、 建材関連事業、エンジニアリング事業
上場証券取引所	東京証券取引所:プライム市場		
資本金	7,797,898,752円(2025年3月末現在)		

株主・株式分布状況 (2025年3月末現在)

所有別株主分布状況



所有者別株式分布状況



株価

(単位:円)



