

新・中期経営計画
「NCIキラリ 2nd STAGE 2030」

2026年5月

 日本カーバイド工業株式会社



当社は1936年にカーバイドの生産を開始してから
今年が**90周年**の節目

設立の理念は

**「カーバイド工業を究極的に研究して
人類の福祉に役立てたい」**

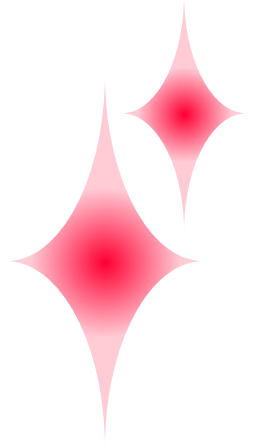


操業開始時の工場(現魚津工場)



創業者 奥村政雄





1. 前中期経営計画「NCIキラリ2025」総括 (2022年－2025年度)



「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

注力領域・戦略市場分野を設定

基本方針	「キラリ=One & Only」の追求			
財務目標	売上高	営業利益	ROE	D/Eレシオ
	620億円	70億円	12%以上	0.5倍以下
成長戦略	注力領域	戦略市場分野		
	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

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



成果

- フィルム・シート製品事業がけん引し、増収増益
- 資産効率の向上と負債圧縮を進め、財務健全性を強化
- SDGs経営はGHG排出量削減をはじめ着実に進展
- 安全・品質・環境・コンプライアンスを最優先とした事業運営の定着

新中期経営計画に向けた対応

- エレクトロニクス領域の市況回復の遅れ等を踏まえ、「NCIキラリ2025」における財務目標のうち、ROEについては12%以上から10%以上へ見直したうえで、2nd STAGEでの達成を目指す



**財務健全性を基盤として
持続的成長に向けた2nd STAGEへ**



増収増益 財務健全性強化

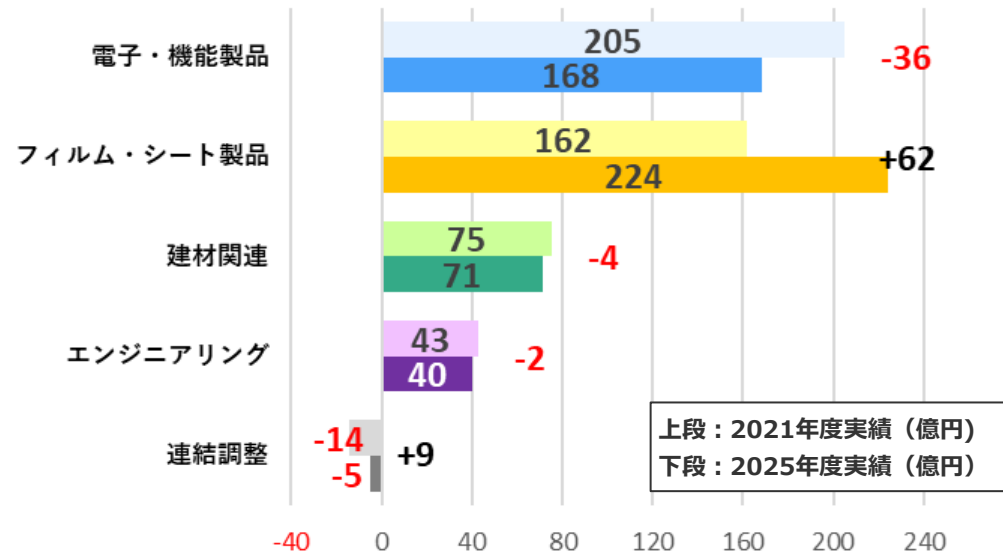
	2021年度実績	2025年度目標	2025年度実績	実績差異	目標差異
売上高	470億円	620億円	499億円	+29億円	▲121億円
営業利益	32億円	70億円	41億円	+9億円	▲29億円
ROE	6.7%	12%以上	7.0%	+0.3ポイント	▲5.0ポイント
D/Eレシオ	0.48倍	0.5倍以下	0.18倍	▲0.30倍	▲0.32倍

総括：セグメント別



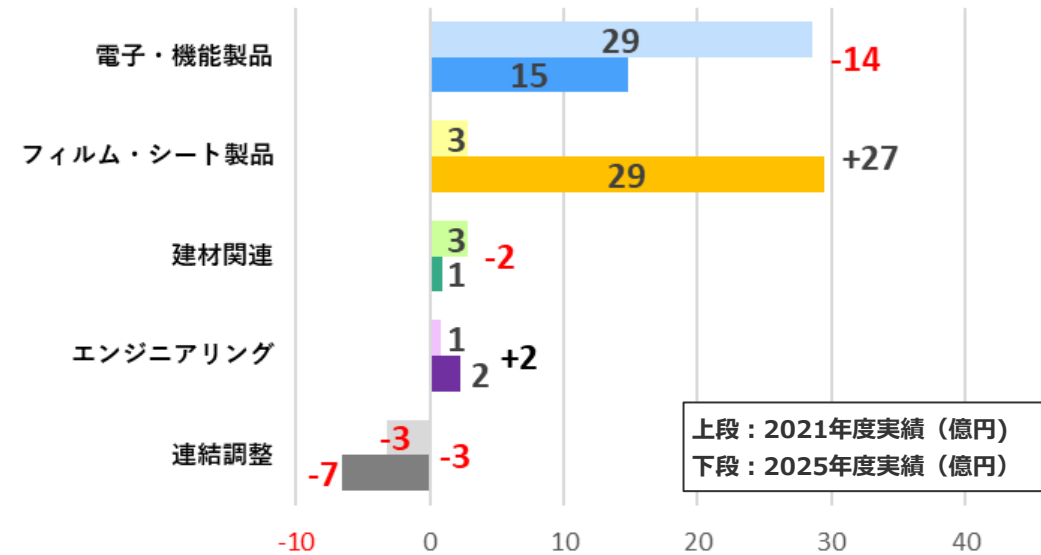
売上高

- 2021年度実績：470億円
 - 2025年度実績：499億円
- 実績差異：+29億円



営業利益

- 2021年度実績：32億円
 - 2025年度実績：41億円
- 実績差異：+9億円



総括：セグメント別



	成長ドライバー		その他	
	成果	新中期経営計画に向けた対応	成果	新中期経営計画に向けた対応
電子・機能製品	半導体分野における新用途開拓	電子デバイス分野の事業拡大	収益性改善に向けた価格改定	粘・接着剤製品とセラミック基板の収益性向上
フィルム・シート製品	One&Onlyの追求による事業拡大	参入地域の拡大や新規顧客開拓	南米市場での二輪車関連製品の出荷増	標識、広告、看板市場でのOne&Onlyの追求
建材関連	高層ビル向け新製品の開発	次世代成長ドライバーの創出	直接販売ルートの開拓	樹脂押出成形品の新市場開拓
エンジニアリング	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	カーボンニュートラルトランジションでのさらなる事業拡大	EPC事業※の拡大	EPC+M(Maintenance：メンテナンス)での受注拡大

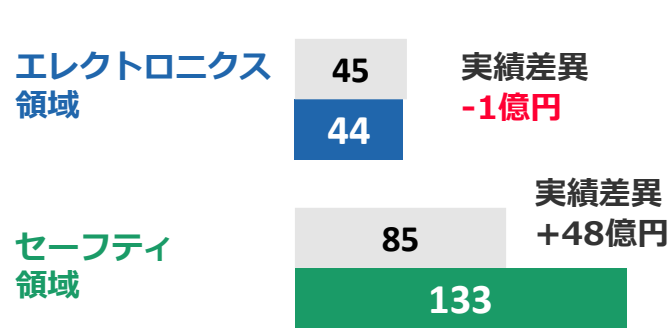
※ EPC事業：Engineering：設計 Procurement：調達 Construction：建設の3工程を一貫して引き受ける事業

総括：成長戦略（成長ドライバー）



売上高

- 2021年度実績：130億円
 - 2025年度実績：177億円
- 実績差異：+47億円

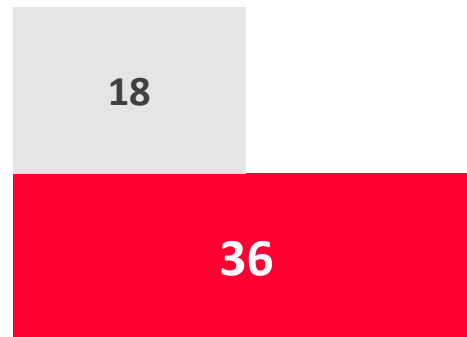


■ 2021年度実績 ■ 2025年度実績
(単位：億円)

参考) 2025年度目標：250億円
目標差異：-73億円

営業利益

- 2021年度実績：18億円
 - 2025年度実績：36億円
- 実績差異：+18億円



■ 2021年度実績 ■ 2025年度実績
(単位：億円)

参考) 2025年度目標：50億円
目標差異：-14億円

振返り

エレクトロニクス領域

- + 半導体分野での用途拡大による出荷増
- 電子デバイス分野での市況低迷による出荷減

セーフティ領域

- + 環境分野での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売上増
- + モビリティ分野でのナンバープレート用反射シートのシェア拡大と、環境対応加飾成形品、次世代高機能フィルムの出荷増
- ライフ分野での医療品用原料の新市場開拓の遅延

総括：成長戦略（設備投資）



■ 設備投資 （単位：億円）

	前々中計期間実績 19年-21年度	前中計期間計画 22年-25年度	前中計期間実績 22年-25年度	実績差異	計画差異
全体	73	190	66	▲7	▲124
うち戦略市場分野	30	110	45	+15	▲65

実施	<ul style="list-style-type: none">● 次世代高機能フィルム工場の稼働開始● 海外子会社への太陽光パネル設置● 国内子会社への基幹システム導入● 研究開発用DXツール導入
先送り・中止	<ul style="list-style-type: none">● 生産性向上と市況回復遅延により、電子デバイス分野向け増産投資の先送り● 国内住宅着工戸数減少に伴う需要減により、建材関連向け増産投資の中止



■ 海外売上高比率

2021年度実績	2025年度目標	2025年度実績	実績差異	目標差異
47%	45%	54%	+7ポイント	+9ポイント

振返り

半導体及び電子デバイス分野における国内市場の成長が想定を下回る一方、グローバル展開するフィルム・シート製品事業の拡大と為替影響により海外売上高比率が増加



研究開発体制の強化

成果

研究プラットフォームシステム導入や
マテリアルズ・インフォマティクスの
活用による開発効率の向上

新中期経営計画に向けた対応

戦略市場分野での新製品開発と
上市に向けたスピードアップ
及び中長期テーマ創出の活性化

	2021年度 実績	2025年度 実績	実績 差異
戦略市場分野 新製品売上高 比率※ ¹	28%	11%	▲17ポイント

※¹新計算方法（新製品の定義：戦略市場分野における上市後5年以内）

	前々中計期間 実績	前中計期間 目標	前中計期間 実績	実績 差異	目標 差異
年平均 研究開発費 (億円)※ ²	23	30	21	▲2	▲9

※²国内のみ



SDGs経営の推進

マテリアリティ	成果	新中期経営計画に向けた対応
社会、産業のデジタルインフラ整備	エレクトロニクス領域製品の拡販による社会や生活の利便性向上への貢献	マテリアリティ実現に向けた貢献製品のさらなる拡販と新たな貢献製品の継続的な上市
健康な生活、安心安全な社会の実現	セーフティ領域製品の拡販による健康で安心安全な社会づくりへの貢献	
カーボンニュートラルの実現	GHG排出量の確実な削減によるカーボンニュートラルへの前進	省エネ投資の拡大と燃料転換推進によるカーボンニュートラルの実現
地域社会との共存共栄	貢献活動の広がりによる地域社会との信頼関係の深化	地域の主要施設を活用した当社認知度のさらなる向上
従業員のやりがいと満足度向上	人的資本経営により「当社グループで働けて本当に良かった」と思える風土醸成の進展	グローバルに活躍する多様な人材の育成と成長機会の拡充



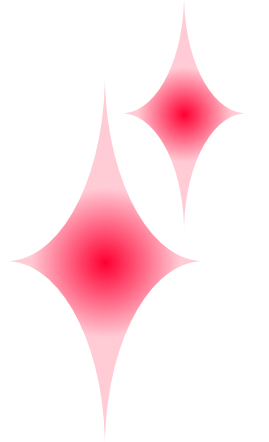
DXの推進

グランドデザイン	成果	新中期経営計画に向けた対応
マネジメント 経営スピードアップ	ビジネスインテリジェンスツールを活用した経営指標の可視化	リアルタイム性を高めた経営判断の実現
セールス ビジネスインテリジェンスによる営業力強化	電子決裁ツールや営業支援ツールでの顧客ニーズのタイムリーな共有化	即時情報共有によるソリューション力の向上
プロダクション スマートファクトリーの実現	設備状況の可視化や協業ロボットの導入	自動化・ロボティクスによる省力化と生産性の向上
R&D R&Dスピードアップ	研究プラットフォームシステム導入やマテリアルズ・インフォマティクスの活用	戦略市場分野での新製品創出の加速
バックオフィス 業務変革	生成AIや業務自動化ツールの活用	省力化と業務品質・処理スピードの向上

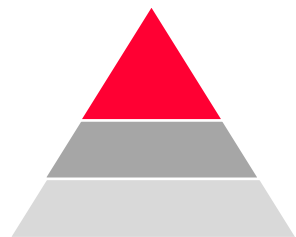


安全・品質・環境・コンプライアンス

	成果	新中期経営計画に向けた対応
安全	<ul style="list-style-type: none"> ● 継続的な対話会による安全文化の醸成 ● グローバル責任者会議での安全対策に優れた事例共有と横展開 	<ul style="list-style-type: none"> ● 真の原因把握とその対策の実行 ● 抽出したリスクへの迅速な対応
品質	<ul style="list-style-type: none"> ● 継続的な対話会による品質コンプライアンス意識の向上 ● グローバル責任者会議での品質対策に優れた事例共有と横展開 	<ul style="list-style-type: none"> ● 法規制の監視及び改定対応に向けた取組みの強化 ● 抽出したリスクへの迅速な対応
環境	<ul style="list-style-type: none"> ● GHG排出量の確実な削減によるカーボンニュートラルへの前進 	<ul style="list-style-type: none"> ● 省エネ投資の拡大と燃料転換推進によるカーボンニュートラルの実現
コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> ● eラーニングや勉強会を通じたコンプライアンス意識の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「コンプライアンスなくして会社なし」の理念のさらなる徹底



2. 新中期経営計画「NCIキラリ 2nd STAGE 2030」



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



より豊かな社会 への貢献



より便利な社会 への貢献

より安心安全な社会 への貢献



私たちのビジョン

キラリと光る、価値ある企業グループ



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

新中期経営計画の位置付け



2022 – 2025年度
NCIキラリ2025

「キラリ=One & Only」
の追求で
増収増益と
財務健全性の強化を実現

2026 – 2030年度
NCIキラリ 2nd STAGE 2030

One & Onlyの製品・技術で
持続的な成長を
実現するステージへ

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

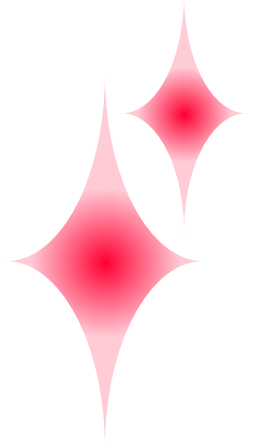
注力領域

- より便利な社会に貢献する **エレクトロニクス**
- より安心安全な社会に貢献する **セーフティ**



One & Onlyの製品・技術で、持続的な成長を実現するステージへ

財務目標	成長性	収益性		財務健全性	株主還元	
	売上高	営業利益	ROE	D/Eレシオ	配当性向	DOE
	620億円	70億円	10%以上	0.5倍以下	配当性向40%、またはDOE(自己資本配当率)3.0%のいずれか高い金額を目標	
成長戦略	注力領域	エレクトロニクス		セーフティ		
	戦略市場分野	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	研究開発の加速		SDGs経営の推進		DXの推進	
	コンプライアンスの遵守					



2.1. 「NCIキラリ 2nd STAGE 2030」 財務目標

財務目標	23
成長見通し	24

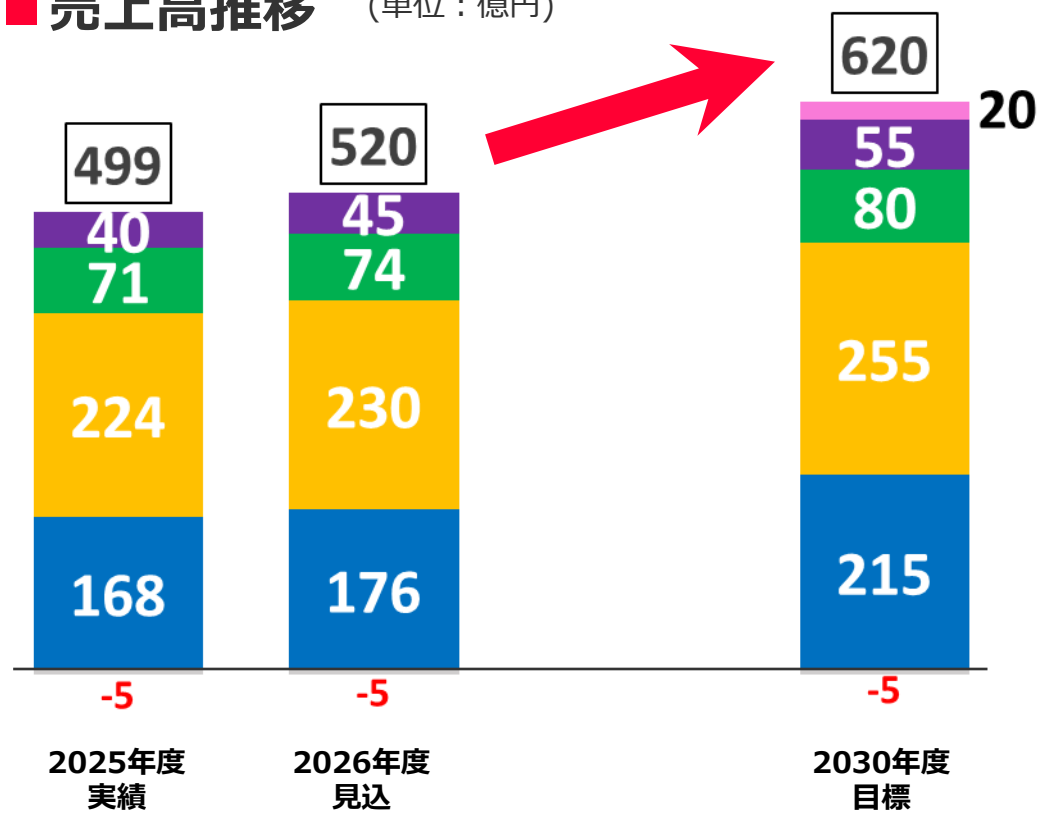


		2025年度実績	2026年度見込	2030年度目標
成長性	売上高	499億円	520億円	620億円
収益性	営業利益	41億円	45億円	70億円
	ROE	7.0%	8.0%	10%以上
財務健全性	D/Eレシオ	0.18倍	0.18倍以上	0.5倍以下
株主還元	配当性向	33%	配当性向40%、または DOE(自己資本配当率)3.0%の いずれか高い金額を目途	
	DOE	2.3%		

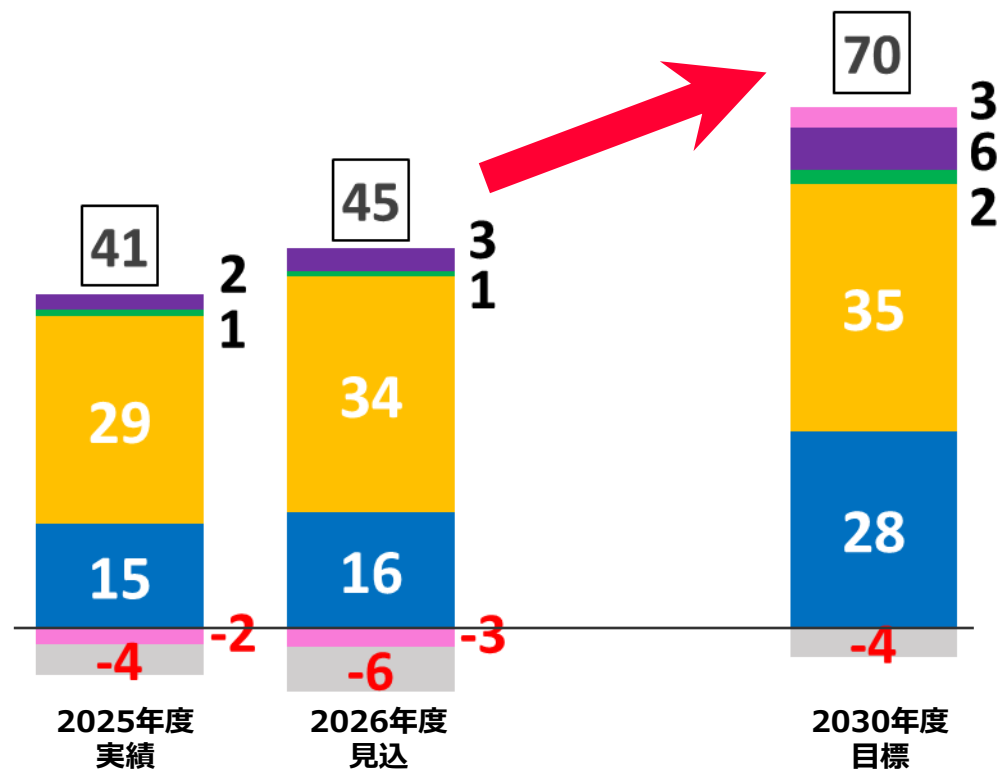


売上高は2025年度比1.2倍、営業利益は2025年度比1.7倍を目指す

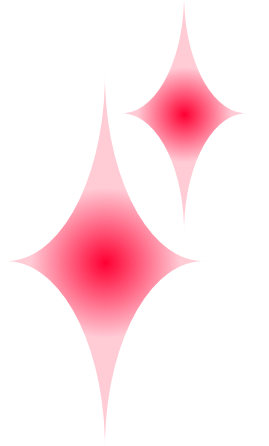
■ 売上高推移 (単位：億円)



■ 営業利益推移 (単位：億円)



■ 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 ■ 新事業 ■ 連結調整



2.2. 「NCIキラリ 2nd STAGE 2030」 成長戦略

注力領域・戦略市場分野	26
注力領域① エレクトロニクス	27
注力領域② セーフティ	29
注力領域における成長ドライバーの成長見通し	31
成長ドライバーと各事業との対応関係	32
セグメント戦略	33
設備投資	34
地域戦略	35



One & Onlyの製品・技術に着目し「成長ドライバー」を再定義

- **エレクトロニクス領域**：成長が期待される分野で、高機能化・高性能化による利便性向上に貢献
- **セーフティ領域**：人々の生活とのかかわりが深い分野で、安全性・快適性の向上に貢献

★：新規

注力領域	戦略市場分野	成長ドライバー
エレクトロニクス	半導体	● 半導体材料用化学品 ● レジスト用化学品 ● 金型クリーニング材 ● 半導体製造工程用部材★
	電子デバイス	● 電子材料用化学品 ● 電子部品用薄型セラミック基板★
セーフティ	環境	● EV用コーティング剤 ● 環境対応加飾成形品 ● カーボンニュートラルトランジション設備
	ライフ	● 医農薬用化学品★ ● 医療品用原料 ● 高強度高機能手すり
	モビリティ	● ナンバープレート用反射シート ● 次世代高機能フィルム



高性能化・高密度化が進む領域において、
One & Onlyの製品・技術を強みに高付加価値化を進め、
新規ビジネスの創出を通じて成長を実現

★：新規

戦略市場分野	市場環境	成長ドライバー
半導体	<ul style="list-style-type: none">● AIサーバー向けGPU・HBMを中心としたデータセンター投資の拡大と先端半導体における高集積化要求の高まり● 先端パッケージの拡大に伴う封止工程の高度化と材料への高耐熱・高信頼性要求の高まり	<ul style="list-style-type: none">● 半導体材料用化学品● レジスト用化学品● 金型クリーニング材● 半導体製造工程用部材★
電子デバイス	<ul style="list-style-type: none">● スマートフォンの高性能化に伴う搭載部品点数増加を背景に微小サイズ用材料の需要が拡大● 車載用途拡大を背景に材料への高耐熱・高信頼性要求の高まり	<ul style="list-style-type: none">● 電子材料用化学品● 電子部品用薄型セラミック基板★

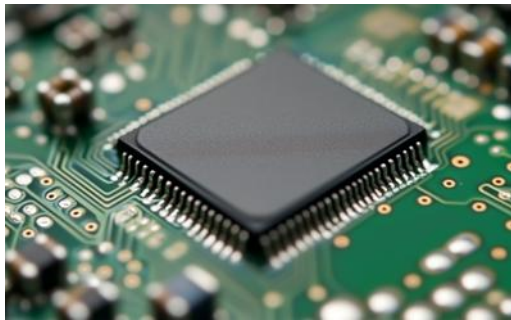


★：新規

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)



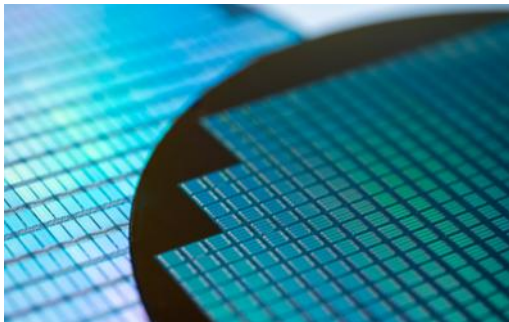
金型クリーニング材

(電子・機能製品事業／電子素材)

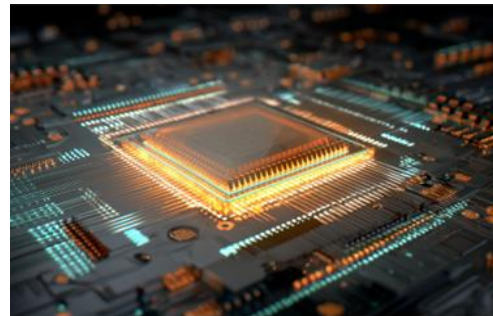


レジスト用化学品

(電子・機能製品事業／機能化学品)



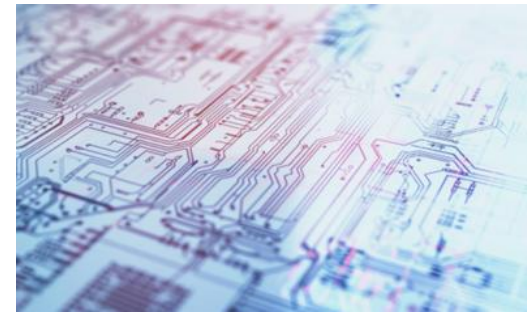
半導体製造工程用部材★



電子デバイス

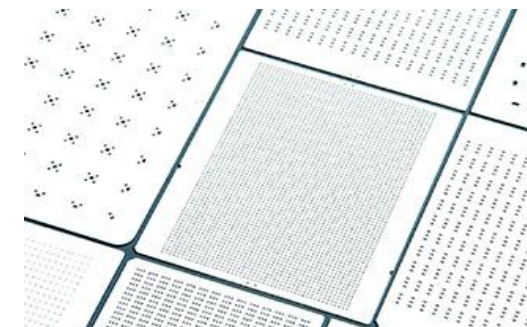
電子材料用化学品

(電子・機能製品事業／機能化学品)



電子部品用薄型セラミック基板★

(電子・機能製品事業／電子素材)





安全・環境要求が高まる領域において、
One & Onlyの製品・技術を強みにグローバル展開を進め、
新規ビジネスの創出を通じて成長を実現

★：新規

戦略市場分野	市場環境	成長ドライバー
環境	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境規制強化を背景に、塗装レスやメッキ代替等環境対応型部材への要求の高まり ● 製鉄分野はカーボンニュートラルへの移行期として変革のための積極投資を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ● EV用コーティング剤 ● 環境対応加飾成形品 ● カーボンニュートラルトランジション設備
ライフ	<ul style="list-style-type: none"> ● 各国でのヘルスケア意識の高まりを背景に安全性・高品質要求の高まり ● 農薬関連分野における高純度かつ安定供給要求の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> ● 医農薬用化学品★ ● 医療品用原料 ● 高強度高機能手すり
モビリティ	<ul style="list-style-type: none"> ● 自動車におけるEV・HEV等多様な駆動方式の進展 ● 新興国でのモータリゼーションのさらなる進展 	<ul style="list-style-type: none"> ● ナンバープレート用反射シート ● 次世代高機能フィルム

注力領域② セーフティ：成長ドライバー



★：新規

環境

**EV用
コーティング剤**
(電子・機能製品事業/
機能樹脂)



**環境対応
加飾成形品**
(フィルム・シート製
品事業/加飾機能フィ
ルム)



**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

医農薬用化学品★
(電子・機能製品事業/
機能化学品)



医療品用原料
(電子・機能製品事業/
機能樹脂)



高強度高機能手すり
(建材関連事業)

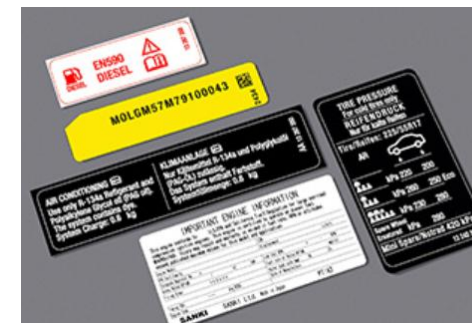


モビリティ

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/光学機能フィルム)



次世代高機能フィルム
(フィルム・シート製品事業/加飾機能フィルム)

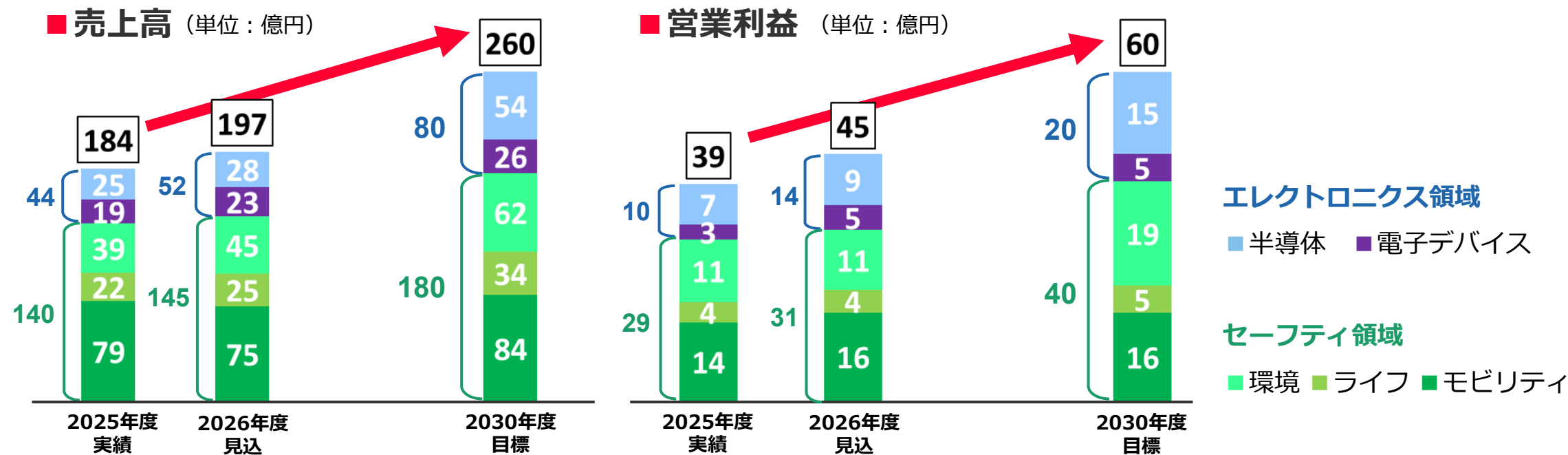


注力領域における成長ドライバーの成長見通し



成長ドライバー全体として、2030年度末までに以下の成長を目指す

	売上高	営業利益
エレクトロニクス領域	80億円	20億円
セーフティ領域	180億円	40億円
全体	260億円	60億円



成長ドライバーと各事業との対応関係



★：新規

セグメント	事業	成長ドライバー
電子・ 機能製品	機能化学品	■ 半導体材料用化学品 ■ レジスト用化学品 ■ 電子材料用化学品 ■ 医農薬用化学品★
	機能樹脂	■ EV用コーティング剤 ■ 医療品用原料
	電子素材	■ 金型クリーニング材 ■ 電子部品用薄型セラミック基板★
フィルム・ シート製品	加飾機能フィルム	■ 環境対応加飾成形品 ■ 次世代高機能フィルム
	光学機能フィルム	■ ナンバープレート用反射シート
建材関連	建材関連	■ 高強度高機能手すり
エンジニアリング	エンジニアリング	■ カーボンニュートラルトランジション設備
—	新事業	■ 半導体製造工程用部材★



電子・機能製品

「合成・重合・焼成技術での
One&Only製品創出」により
高付加価値化による収益性向上と
エレクトロニクス領域での製品拡大

建材関連

「**One&Only**の
高強度高機能製品の設計技術」により
高い安全性が求められる
超高層ビル向け手すりの拡販

One & Onlyの 製品・技術

フィルム・シート製品

「色と光と形を操る技術での
One&Only製品創出」と
グローバルサプライチェーンの
有効活用により
セーフティ及び
エレクトロニクス領域での製品拡大

エンジニアリング

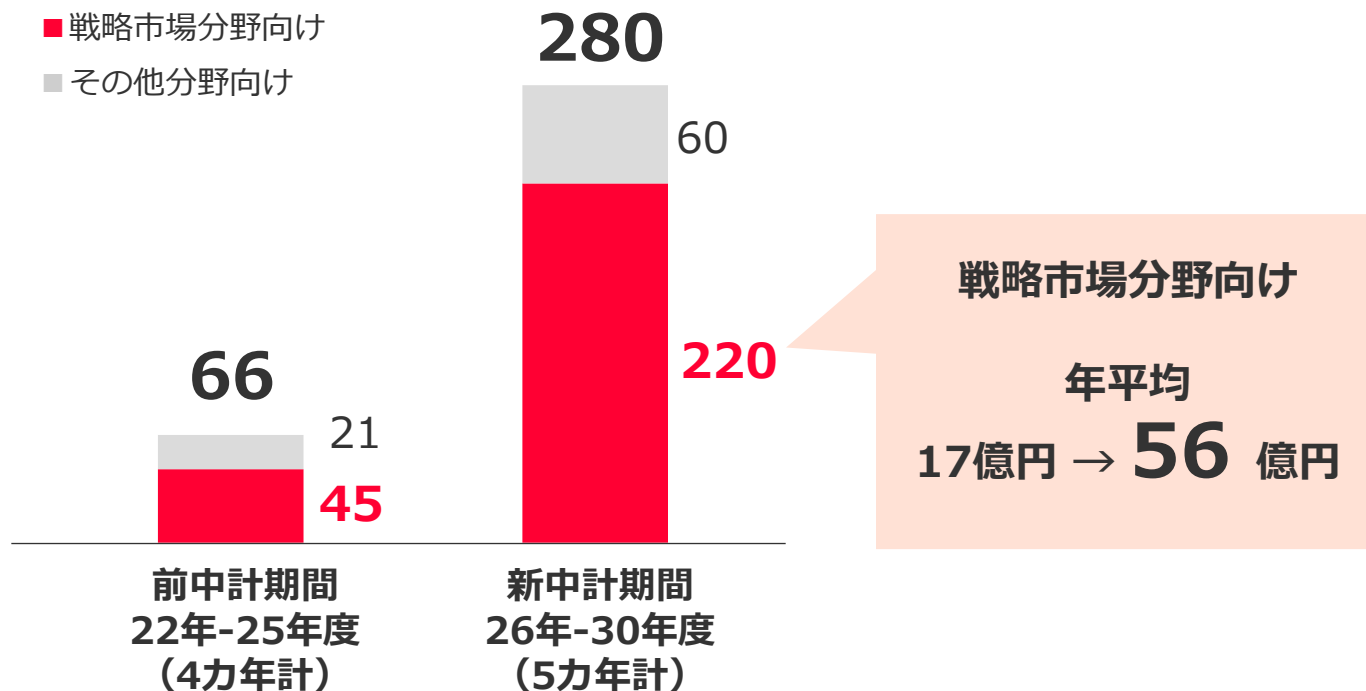
「**One&Only**の高精度粉体搬送・
吹込み技術」により
燃料消費効率を向上させ
カーボンニュートラルトランジション
へ貢献し売上拡大



- 中計期間総額で280億円、年平均投資額は前中計から3.3倍増の56億円
- 戦略市場分野へは220億円を積極投資

■ 設備投資 (単位: 億円)

- 戦略市場分野向け
- その他分野向け



主な投資計画

エレクトロニクス

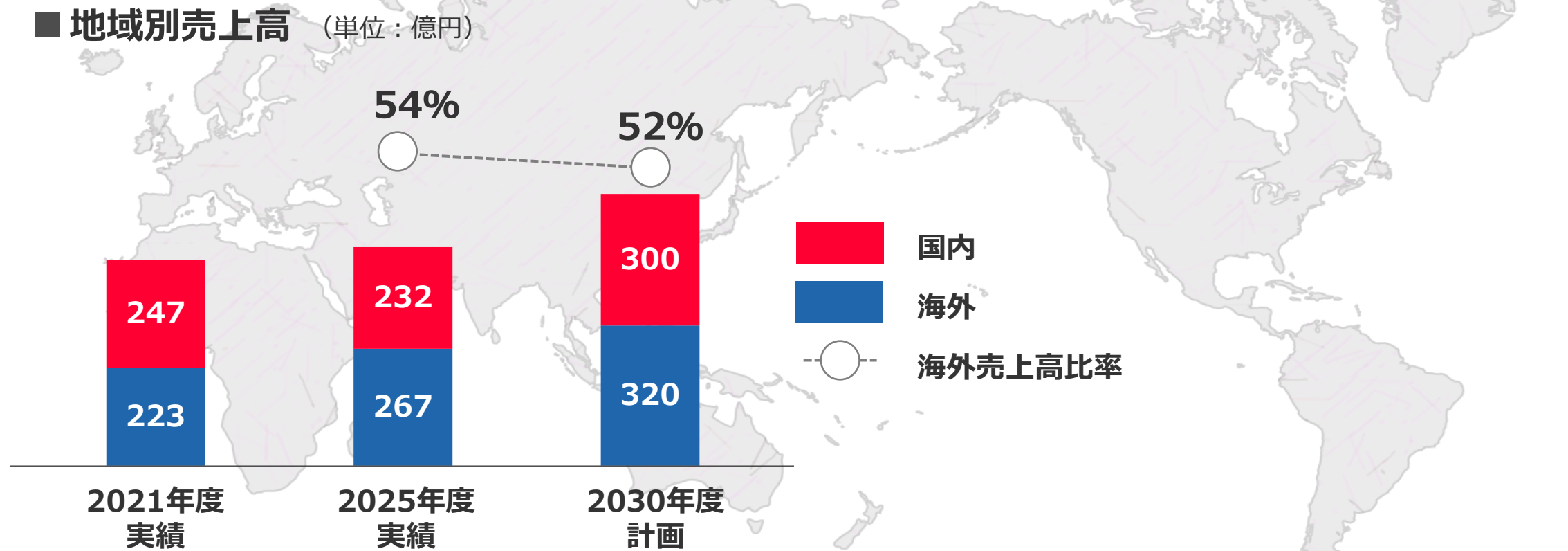
- 半導体及び電子材料用化学品向け設備増強
- レジスト用化学品向け設備増強

セーフティ

- 中国工場移転及び生産性向上投資
- ブラジル工場設備増強



地政学リスクやサプライチェーンリスクを考慮し、国内売上高比率を拡大
海外売上高は増加するものの、海外売上高比率は54%から52%へ



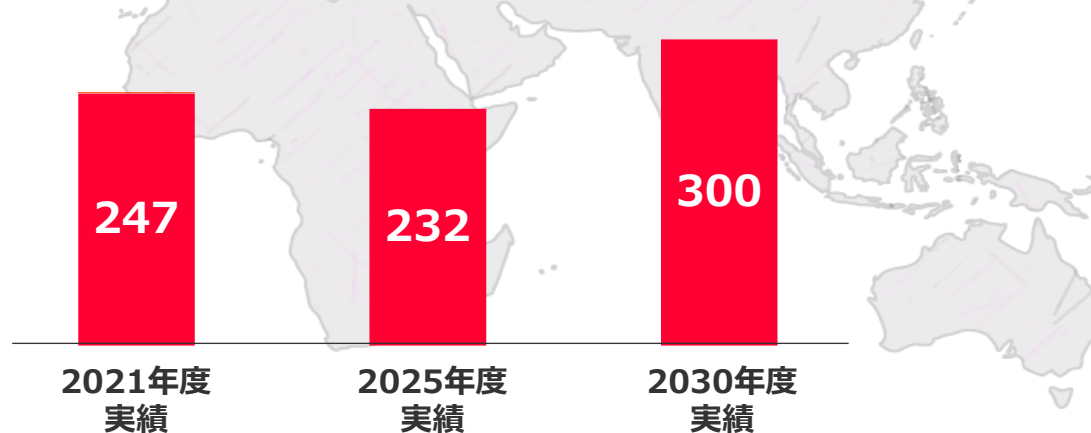


■ 国内

注力分野：**エレクトロニクス**

半導体材料・電子部品分野で高いシェアを持つ
日系企業とのパートナーシップを活かし
エレクトロニクス領域での成長を目指す

■ 地域別売上高（国内）（単位：億円）

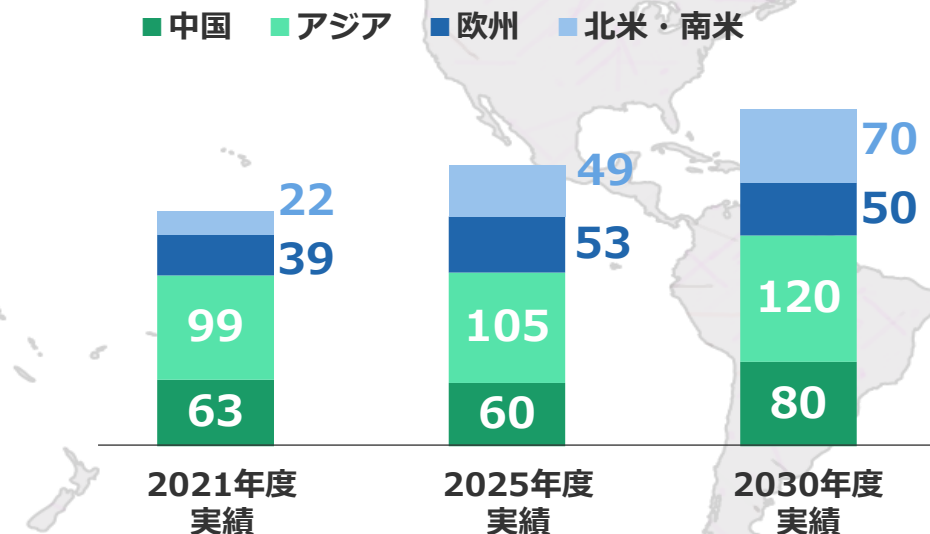


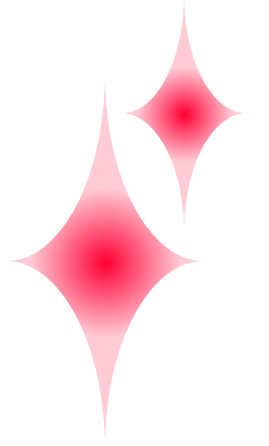
■ 海外（北米・南米／欧州／中国／アジア）

注力分野：**セーフティ**

モータリゼーションの進展や安全・環境要求の
世界的な高まりを踏まえ、セーフティ領域では
ワールドワイドでの事業拡大を目指す

■ 地域別売上高（海外）（単位：億円）





2.3. 「NCIキラリ 2nd STAGE 2030」 成長戦略を支える取組み

成長戦略を支える取組み	38
研究開発の加速	40
SDGs経営の推進	41
DXの推進	44
コンプライアンスの遵守	47



NCIキラリ 2nd STAGE 2030

One & Onlyの製品・技術で
持続的な成長を実現するステージへ

<成長戦略を支える取組み>

研究開発の加速

SDGs経営の推進

DXの推進

コンプライアンスの遵守



4つの取組みで「NCIキラリ 2nd STAGE 2030」の成長戦略を支え、財務目標の達成を目指す

研究開発の加速	SDGs経営の推進	DXの推進
蓄積した技術力と新たな視点を融合し、One&Onlyの製品開発に挑む	SDGsに関連する5つのマテリアリティへの取組みを通じて、持続的な成長を実現する経営基盤の構築を目指す	企業の競争力強化に向け、DXによる価値創出基盤の構築を目指す
コンプライアンスの遵守		
バッドニュースファーストを徹底し、コンプライアンス遵守を経営基盤として一層強化する		

<30年度非財務目標>

- 戦略市場分野 新製品売上高比率：20%
- GHG排出量：2013年度比46%削減
- 女性管理職比率：当社グループ20%、当社10%

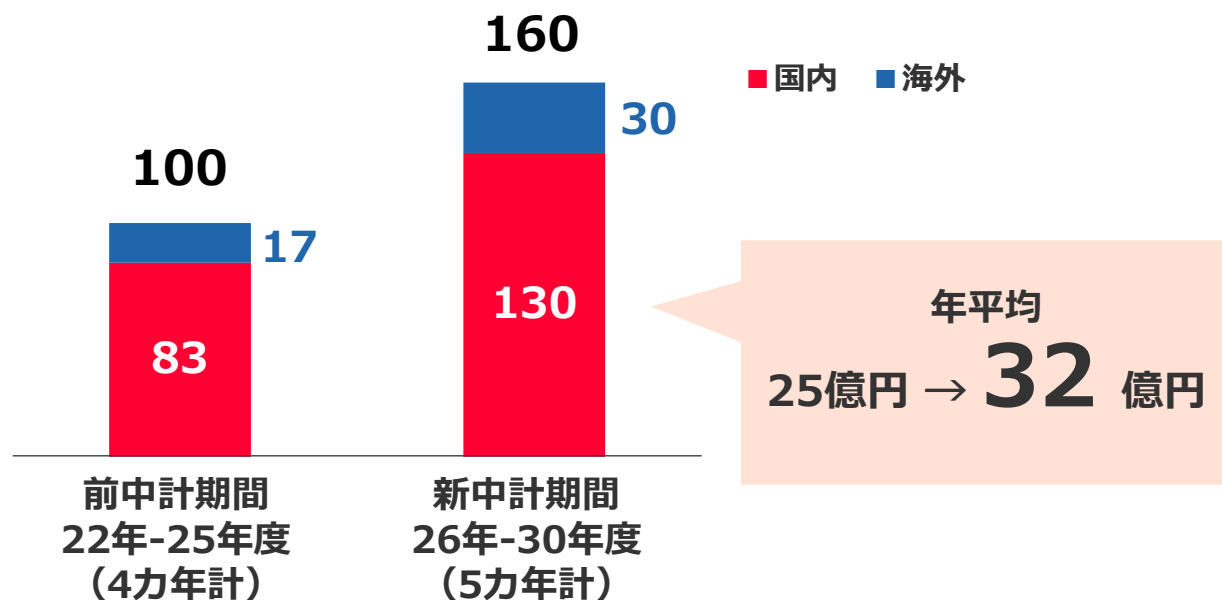


蓄積した技術力と新たな視点を融合し、One & Onlyの製品開発に挑む

基本戦略

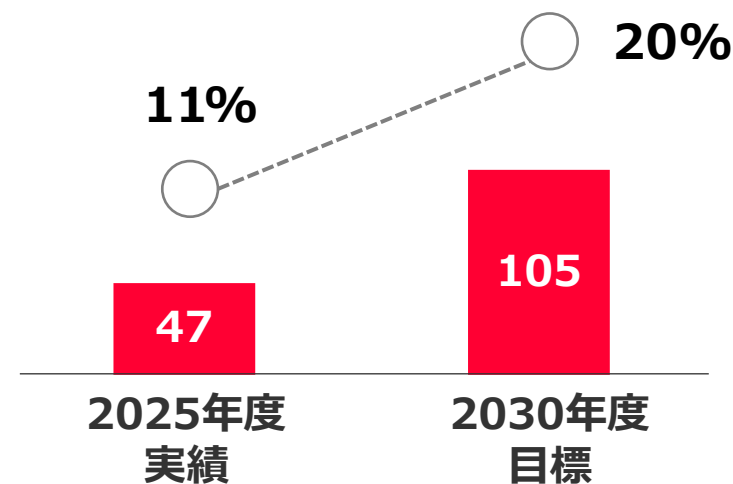
1. 戦略市場分野をターゲットとした製品開発へのリソース重点配分
2. 環境負荷低減等SDGsへの貢献を意識した開発の推進
3. 開発と並行し知的財産の権利化を進め、One & Onlyの価値を追求
4. DX活用やコンカレントエンジニアリング等による開発スピードの向上

■ 研究開発費 (単位：億円)



■ 戦略市場分野 新製品売上高* (単位：億円)

*新製品の定義：戦略市場分野における上市後5年以内





サステナビリティ経営としてSDGsを重要な目標と捉え、
当社ミッションの実現とかがわりが深く、
SDGs貢献へつながる5つのマテリアリティを設定

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



5つのマテリアリティ



SDGsに関連する5つのマテリアリティへの
取組みを通じて、持続的な成長を実現する
経営基盤の構築を目指す

SDGs経営の推進：対応施策



領域/分野	社会の関心・ニーズ	マテリアリティ	今後の対応	関連するSDGs
① 事業活動を通じて実現・貢献				
エレクトロニクス	<ul style="list-style-type: none"> ●AIによる利便性向上 ●ロボティクスによる省人化推進 	社会、産業のデジタルインフラ整備	マテリアリティ実現に向けた貢献製品のさらなる拡販と新たな貢献製品の継続的な上市	
セーフティ	<ul style="list-style-type: none"> ●不確実性への備え ●健康寿命の延伸 	健康な生活、安心安全な社会の実現		
	<ul style="list-style-type: none"> ●炭素税を前提にした産業構造への移行 ●再生可能エネルギーの本格活用 	カーボンニュートラルの実現		
② 企業活動を通じて実現・貢献				
環境	<ul style="list-style-type: none"> ●自然環境への配慮 ●環境負荷の低減 ●サプライチェーン全体での脱炭素 	カーボンニュートラルの実現	省エネ投資の拡大と燃料転換推進によるカーボンニュートラルの実現	
地域	<ul style="list-style-type: none"> ●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	地域の主要施設を活用した当社認知度のさらなる向上	
従業員	<ul style="list-style-type: none"> ●人的資本経営 ●ワークライフバランスの実現 ●健康経営の推進 	従業員のやりがいと満足度向上	グローバルに活躍する多様な人材の育成と成長機会の拡充	



当社グループでの取組み例

- 再生可能エネルギーの利用
- 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

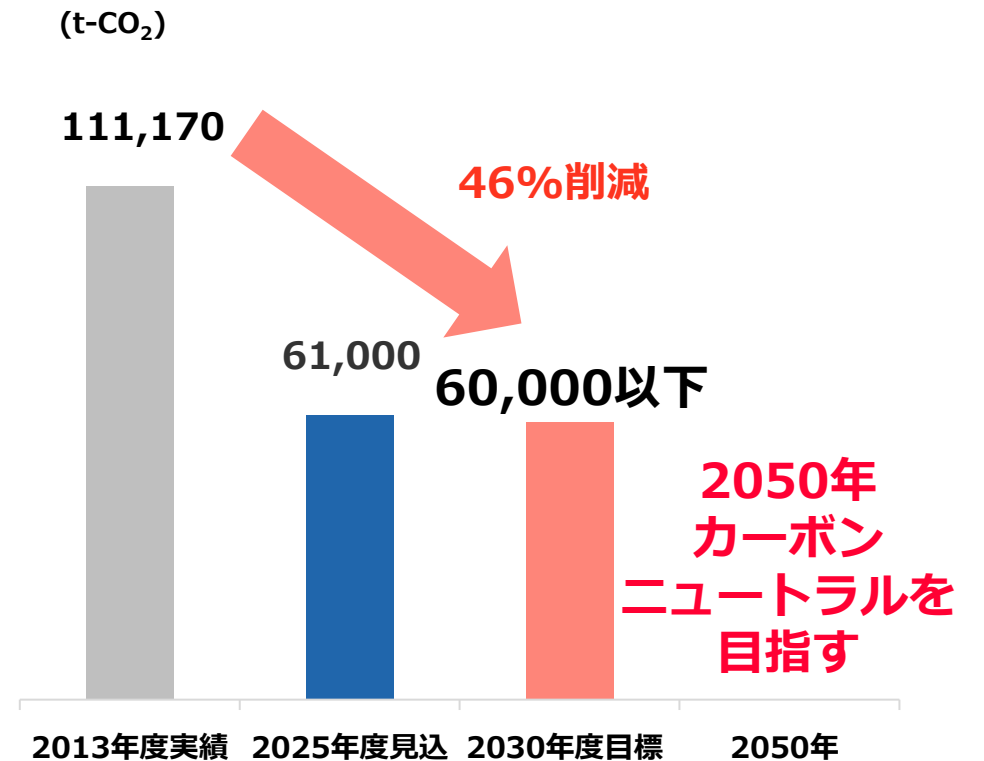


中国工場に設置された太陽光発電設備



タイ工場に設置された太陽光発電設備

■カーボンニュートラル実現に向けた目標





企業の競争力強化に向け、DXによる価値創出基盤の構築を目指す

グランドデザイン	新中期経営計画における対応
マネジメント 経営スピードアップ	リアルタイム性を高めた経営判断の実現
セールス ビジネスインテリジェンスによる営業力強化	即時情報共有によるソリューション力の向上
プロダクション スマートファクトリーの実現	自動化・ロボティクスによる省力化と生産性の向上
R&D R&Dスピードアップ	戦略市場分野での新製品創出の加速
バックオフィス 業務変革	省力化と業務品質・処理スピードの向上

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企業風土化の実現	DX人材育成	情報セキュリティ強化

DXの推進：ロードマップ



(年度)

グランドデザイン	前中計での成果	2026	2027	2028	2029	2030
マネジメント 経営スピードアップ	●経営指標可視化	経営判断を支える データ基盤の確立		リアルタイムな 経営判断の実現		
セールス ビジネスインテリジェンス による営業力強化	●顧客ニーズの タイムリーな共有	営業情報の 即時共有基盤の確立		営業ソリューション力の 向上		
プロダクション スマートファクトリーの実現	●設備状況可視化 ●協業ロボット導入	自動化・ロボティクスによる 省力化の推進		積極投資による 省力化・生産性向上		
R&D R&Dスピードアップ	●研究プラット フォーム導入	MI活用によるテーマ探索と 研究効率の向上		戦略市場分野での 新製品創出の加速		
バックオフィス 業務変革	●生成AI・業務自動 化ツール活用	定型業務における 省力化の推進		業務品質と 処理スピードの向上		

DXの推進：ロードマップ



(年度)

経営直下型のDX推進体制	2026	2027	2028	2029	2030
データプラットフォーム整備	グループ各社をつなぎ 全社で活用できるデータプラットフォームの整備				
DX企業風土化の実現	全社的なDX活用による 競争力強化を実現する企業風土の確立				
DX人材育成	DXによる価値創出と 高いセキュリティリテラシーを備えた人材の育成				
情報セキュリティ強化	高度化・多様化する情報セキュリティリスクへの 継続的かつ確実な対応				



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

NCIキラリ 2nd STAGE 2030

One & Onlyの製品・技術で
持続的な成長を実現するステージへ

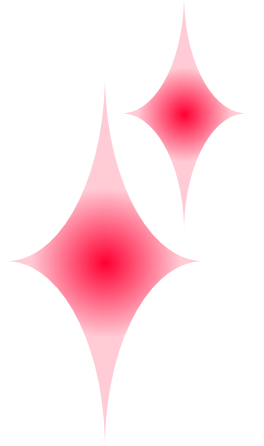
事業活動の大前提

安全・品質・環境・
コンプライアンスなくして会社なし

バッドニュースファーストを徹底し、
コンプライアンス遵守を
経営基盤として一層強化する

取組み

コンプライアンス 対話会	ハラスメント、下請法、独占禁止法、贈収賄、 インサイダー取引等、ケーススタディを 用いた対話会の継続的な実施
コンプライアンス マニュアル勉強会	コンプライアンスマニュアル読み合わせの 継続的な実施
eラーニング 実施	ハラスメント防止、不正会計・資産の不正 流用防止、契約の基礎等に関する eラーニングの継続的な実施



2.4. 資本コストや株価を意識した 経営の実現に向けて

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応	49
株主還元方針	50
キャピタルアロケーション	51



PBRは2021年度末0.43から2025年度末0.63へ改善

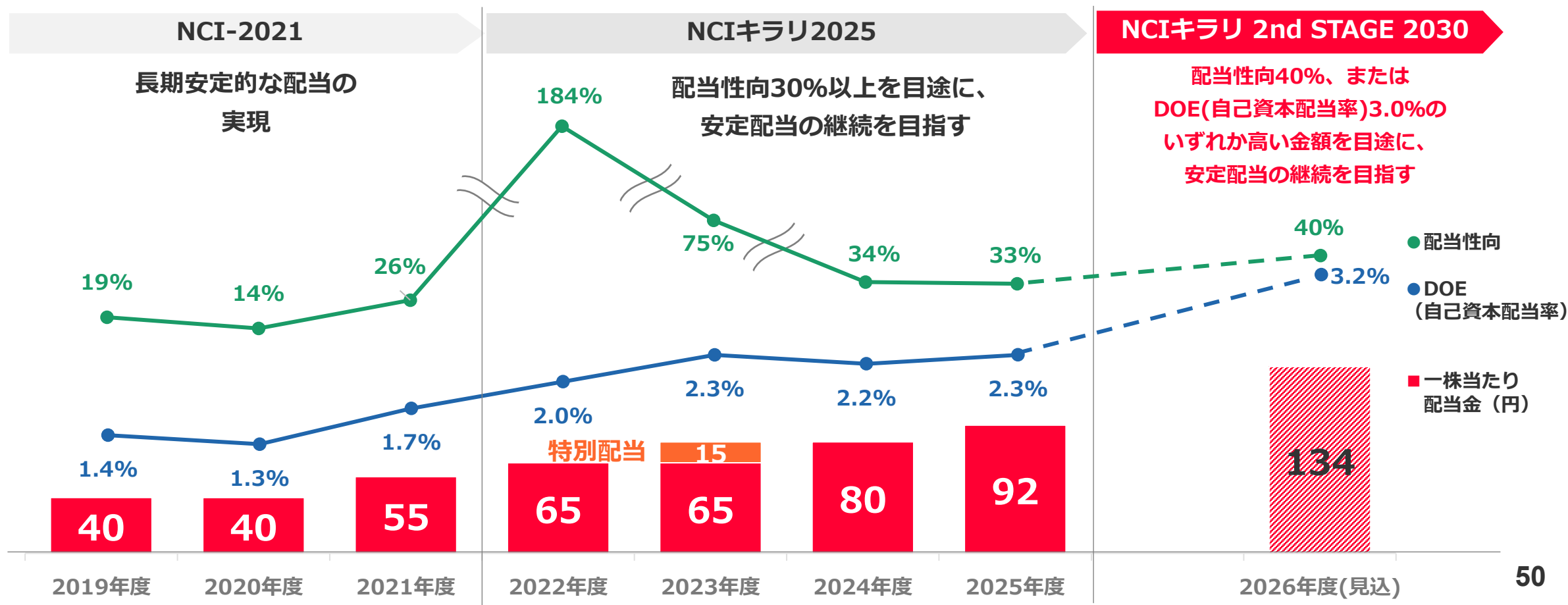
ROEとPERの両面での改善を目指す

$$\text{PBR} = \text{ROE} \times \text{PER}$$

ROE	事業戦略	事業成長	成長ドライバーの拡販と戦略市場分野での新製品創出による事業成長の実現	<ul style="list-style-type: none"> ● One & Onlyの製品・技術に着目し成長ドライバーを再定義 ● 戦略市場分野へのリソース重点配分
		収益性改善	収益性改善事業の体質強化と不採算事業からの撤退	<ul style="list-style-type: none"> ● 損益分岐点管理等による収益性改善と低収益性事業の見極め
ROE	資本戦略 財務戦略	株主還元	株主還元の強化及び安定配当の底上げを目的として、新中計期間(26年-30年度)における株主還元方針を変更	<ul style="list-style-type: none"> ● 配当性向40%、またはDOE(自己資本配当率)3.0%のいずれか高い金額を目途に、安定配当を継続
		有利子負債	財務健全性を維持しつつ、必要性に応じた有利子負債活用の検討	<ul style="list-style-type: none"> ● 戦略投資への活用検討
PER	サステナビリティ		サステナビリティ経営の推進	<ul style="list-style-type: none"> ● GHG排出量削減に向けたロードマップの確実な実行 ● 人的資本経営の推進



配当性向40%、またはDOE(自己資本配当率)3.0%の いずれか高い金額を目途に、安定配当の継続を目指す

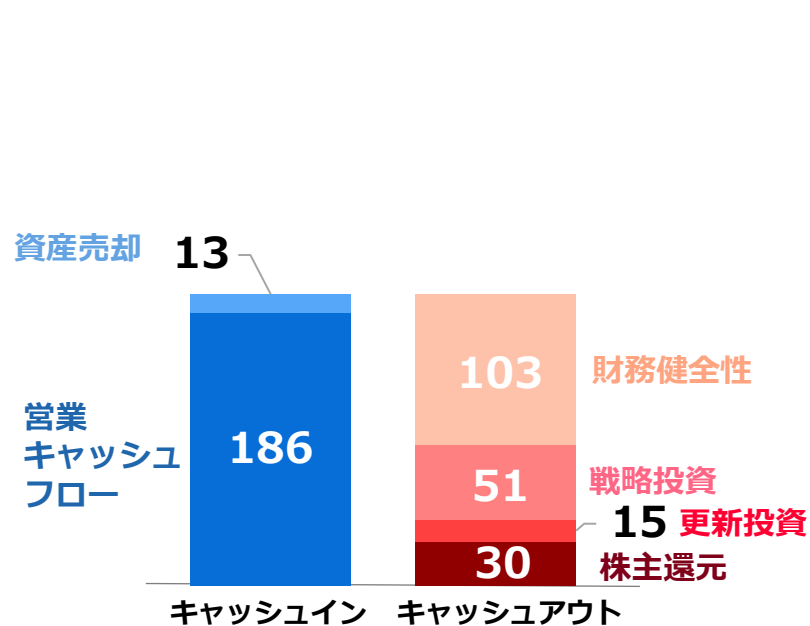


キャピタルアロケーション

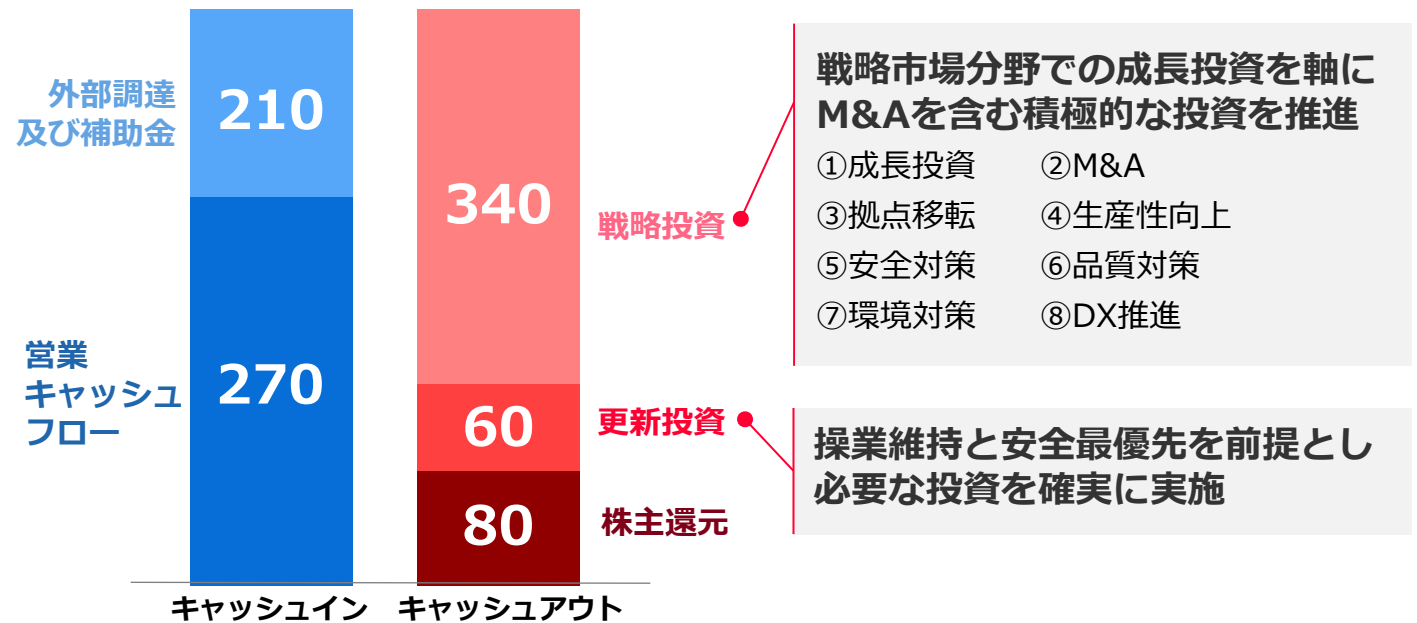


- 外部資金を活用し、積極的な戦略投資を実施
- 株主還元を前中計期間(4カ年計)30億円から、新中計期間(5カ年計)では80億円規模へ拡大

■ 前中計期間(22年-25年度)
(4カ年計、単位：億円)



■ 新中計期間(26年-30年度)
(5カ年計、単位：億円)



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、確約や保証を与えない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。