

中期経営計画

(2022年3月期 – 2025年3月期)

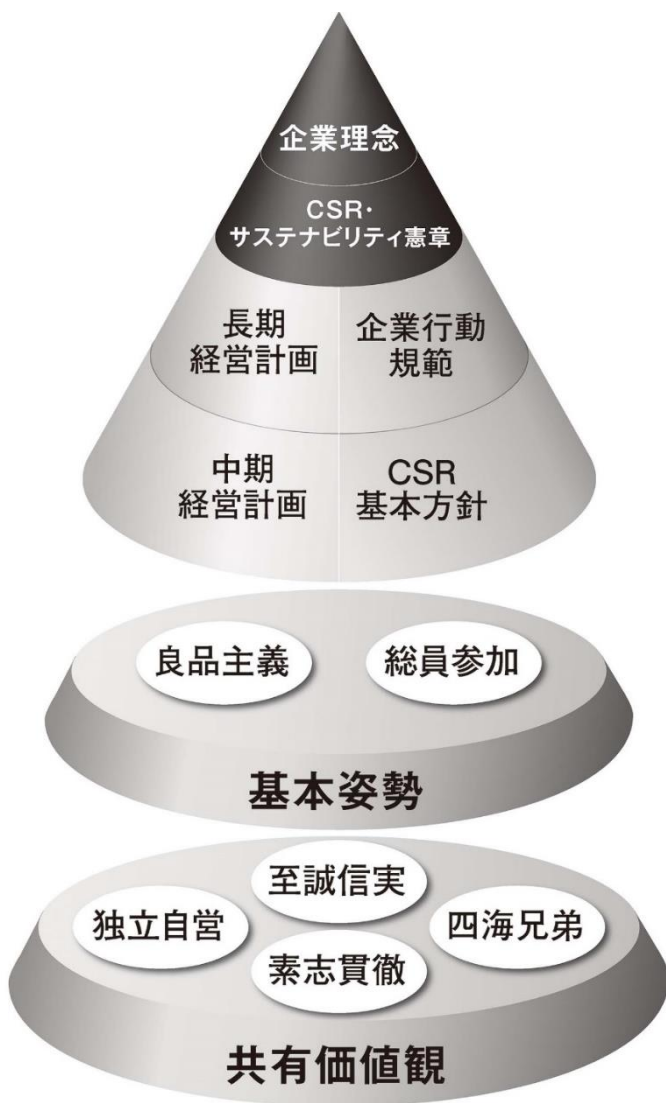
2021年5月13日
日本特殊陶業株式会社

1. 日本特殊陶業グループの目指す姿

2. 前中期経営計画（2017年3月期－2021年3月期） の振り返り

3. 新中期経営計画（2022年3月期－2025年3月期）

日本特殊陶業グループの目指す姿



経営理念

スローガン

私たちは、相互信頼を深め、**未来を見つめた新たな価値**を提案し、世界の人々に貢献します。

CSR・サステナビリティ憲章

私たちは、**持続可能な社会の実現**に寄与することで、企業価値の向上を目指します。

透明性の高い
経営を行いながら、
ステークホルダーとの
信頼関係を構築します

社会的課題の
解決に資する新たな価値を
共創・提供します

長期ビジョン

2040年の目指す姿

“Beyond ceramics, eXceeding imagination”
「セラミックスのその先へ、想像のその先へ」

**Beyond ceramics,
eXceeding imagination**

セラミックスのその先へ、想像のその先へ。

マテリアリティとESG目標

	マテリアリティ	SDGsへの貢献	主な取り組み内容	2030年目標・アウトプット
環境	気候変動への対応	  	CO ₂ 排出量の削減	CO ₂ 排出量：30%削減 [2018年度比] (2030年度)
	環境に配慮して設計した製品の提供	  	環境配慮製品の普及・拡大	貴金属プラグの販売比率：50%以上 全領域空燃比センサ+NOxセンサの販売比率：50%以上
社会	社会的課題の解決に寄与する技術・製品・事業の開発	  	燃料電池の開発	CO ₂ フリー水素利用を視野に入れた高効率分散型電源の普及
			無鉛圧電材の用途開発	有鉛圧電材からの代替促進
			センシングIoT事業の開発	自動化、最適化、汎用化などによる事業の効率向上
	グローバル人材マネジメント	  	女性・外国籍・キャリア採用の促進 新たな人事制度の検討	管理職の女性・外国籍・キャリア採用比率：25% 従業員満足調査の結果向上
ガバナンス	コーポレートガバナンス	 	取締役の女性・外国籍比率の向上	女性・外国籍取締役比率：30%以上
			取締役の社外比率の向上	社外比率：3分の1以上
	リスクマネジメント	 	事業への影響分析（リスクマップの作成）と対応	重要リスクの抽出プロセスと対応策の開示
	コンプライアンス		役員・従業員の意識調査と継続的な教育啓発	コンプライアンスアンケート実施と結果の開示
	情報セキュリティ	  	インシデント対応組織（CSIRT体制）の維持・強化	専門委員会による活動強化

サステナビリティ推進のため：カーボンニュートラル宣言

CARBON NEUTRAL

CO₂ 0%
by 2050

日本特殊陶業グループは、
すべての事業から排出される温室効果ガス実質ゼロを目指し、
2050年までにカーボンニュートラル、脱炭素社会の実現を
目指すことを宣言します。



1. 日本特殊陶業グループの目指す姿

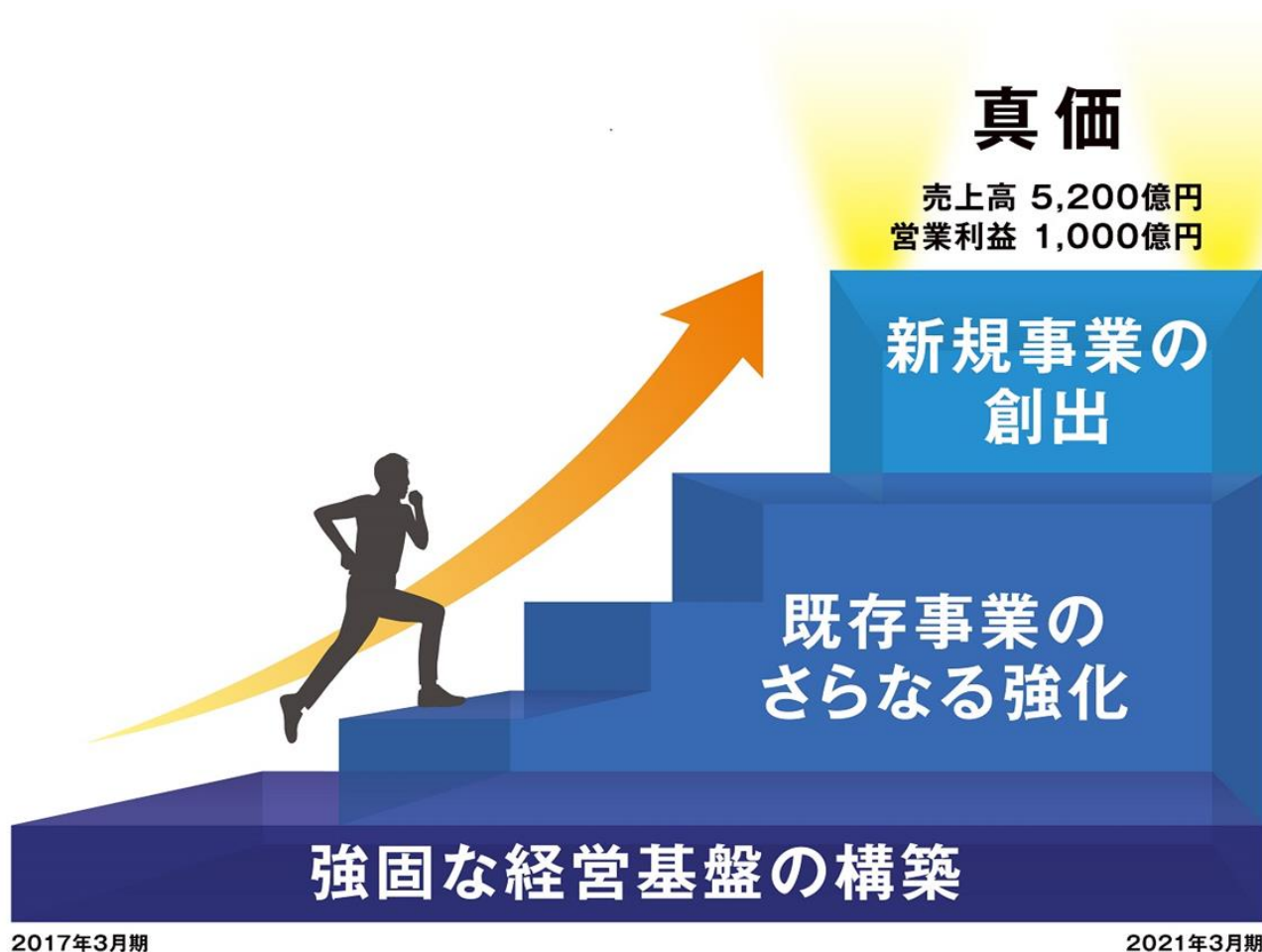
2. 前中期経営計画（2017年3月期－2021年3月期） の振り返り

3. 新中期経営計画（2022年3月期－2025年3月期）

前中期経営計画の基本骨子

前中期経営計画スローガン：

現業と**新ビジネス**の加速度的な発展



戦略の進捗と課題

売上高	新規事業の立ち上げ遅れや新型コロナウイルス感染症拡大の影響により未達ではあるものの、セラミック関連事業の成長により、為替を除けば目標値に概ね近い水準まで成長した
営業利益	内燃機関の市場成長により既存事業への追加投資が継続したため、投資回収フェーズが後倒しとなり、目標値に届かず
新規事業	種まきを進めたが、事業化までのシナリオを描けなかった
経営基盤	投資対効果は低下傾向。また、既存事業への投資偏りが続いたため、成長・新規事業への投資比率を引き上げられなかった

既存事業のさらなる強化

・強いものをさらに強く成長

- 中国・インドのシェア拡大
- 排ガスセンサ市場トップシェア獲得
- 半導体製造装置の事業拡大（売上倍増）
- セラミックパッケージ事業の黒字化

新規事業の創出

・種まきを進めたが、成長ビジョンまでは示せず

- CAIRE買収による事業拡大
- 燃料電池事業の子会社設立（森村SOFC、CECYLLS）
- 注力ドメインを定義（モビリティ、環境エネルギー、医療、情報通信）
- 新たな事業の柱となる事業化シナリオまで描けず

経営基盤の強化

・日特ウェイの策定と推進 ・ROIC経営は管理運用の社内浸透まで至らず

- RHQ組織の導入
- 執行役員制の導入により、経営判断の迅速化
- 投資対効果は低下傾向
- 事業部制において責任の所在に曖昧さが残る

経営目標と株主還元

自動車関連事業の市場ポジション強化と規模拡大は進んだが、
ポートフォリオ転換と資本効率向上が課題

前中計目標値

	2017年3月期	2021年3月期	前中計目標値
売上高	3,729	4,275	5,200
営業利益	536	474	1,000
営業利益率	14%	11%	20%以上
ROIC	9%	6%	13%以上

※実勢レートベース

為替前提：ドル115円、ユーロ120円

株主還元

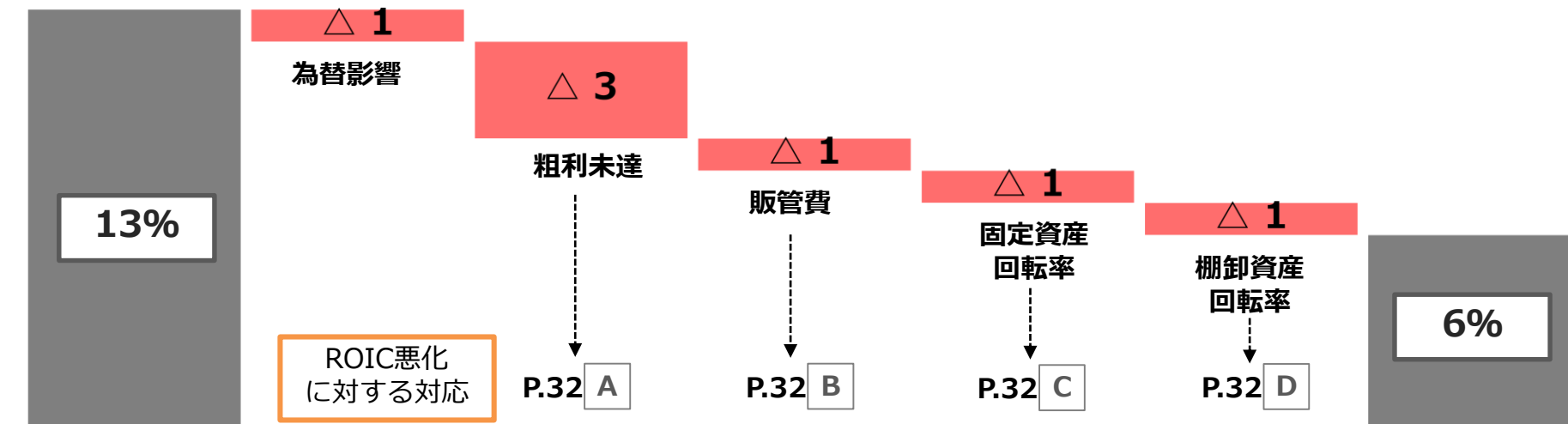
配当性向

前中期経営計画期間中で、
 ✓ 配当性向**36%**の還元
 ✓ 継続して自社株買いを実施、総還元性向は**56%**

ROIC振り返り

プラグ・センサの想定を上回る需要の増加により、
成長投資を自動車関連事へ振り向け、先行して増産投資を実行

- ➡
- ・ 自動車関連事業のグローバル化推進に伴う管理コストが増加
 - ・ 新規市場の創出が遅れ、売上貢献が後ろ倒しになる

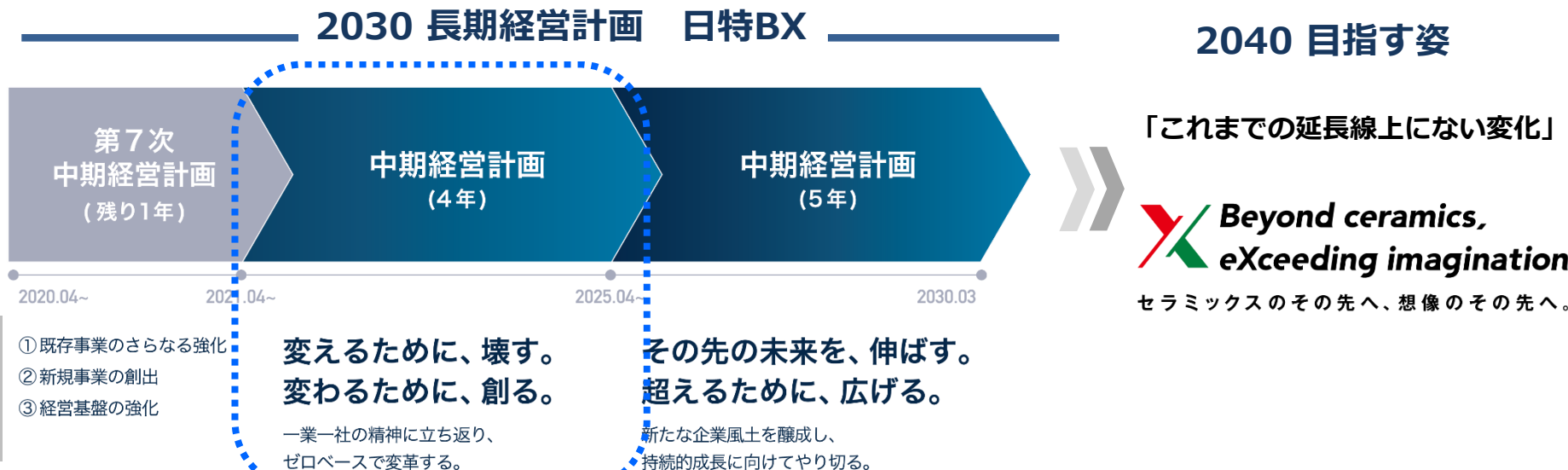


第7次中期経営計画
ROIC目標値

2021年3月期
ROIC実績

1. 日本特殊陶業グループの目指す姿
2. 前中期経営計画（2017年3月期－2021年3月期）
の振り返り
- 3. 新中期経営計画（2022年3月期－2025年3月期）**

中期経営計画の全体像



基本方針

「既存事業」と「新規事業」が独立しながら、両輪で走る

重点課題

事業戦略

内燃

- 投資対効果の最大化、超効率化により、キャッシュ創出の最大化を達成する

成長

- 市場成長率を超える事業成長を達成する

新規

- 新たな事業の柱となる新規事業の実現、および事業創出サイクルの短縮化

全社横断

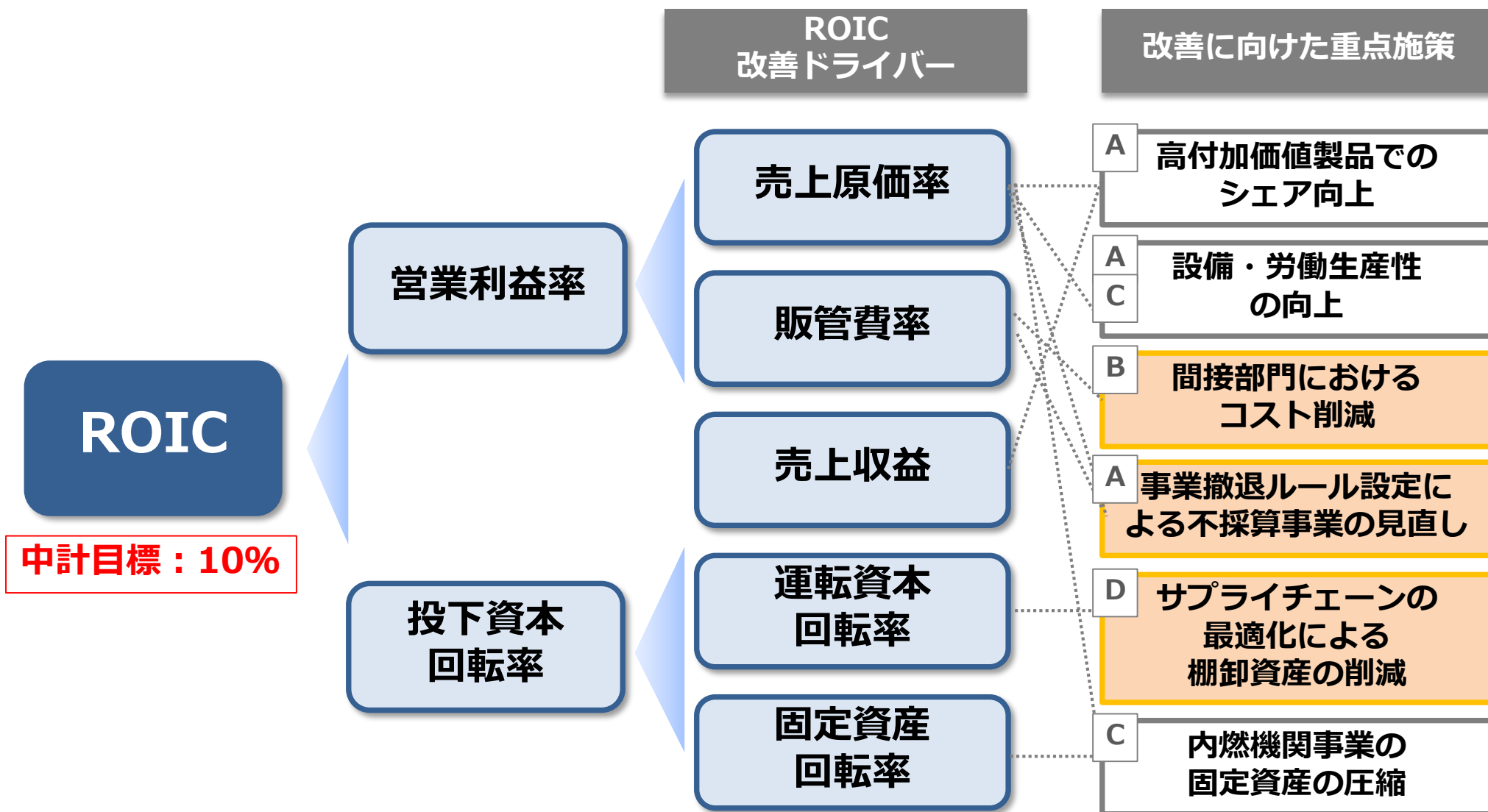
- ROIC経営による稼ぐ力のさらなる強化
- 非内燃事業への投資
／人財ポートフォリオ転換を促進

経営目標

	2021年3月期	2025年3月期	…	2030年3月期
売上収益（億円）	4,275	6,000		7,500
営業利益（億円）	474	1,000		
売上高ポートフォリオ 内燃：非内燃	79%:21%	75%：25%		60%：40%
営業利益率	11.1%	17%		15%以上
ROIC	5.5%	10%※		10%以上
ROE	9.1%	13%※		12%以上

※現時点での事業計画をベースに算出
（中計期間中の追加的M&Aは含まず）

資本効率向上に向けた取組み



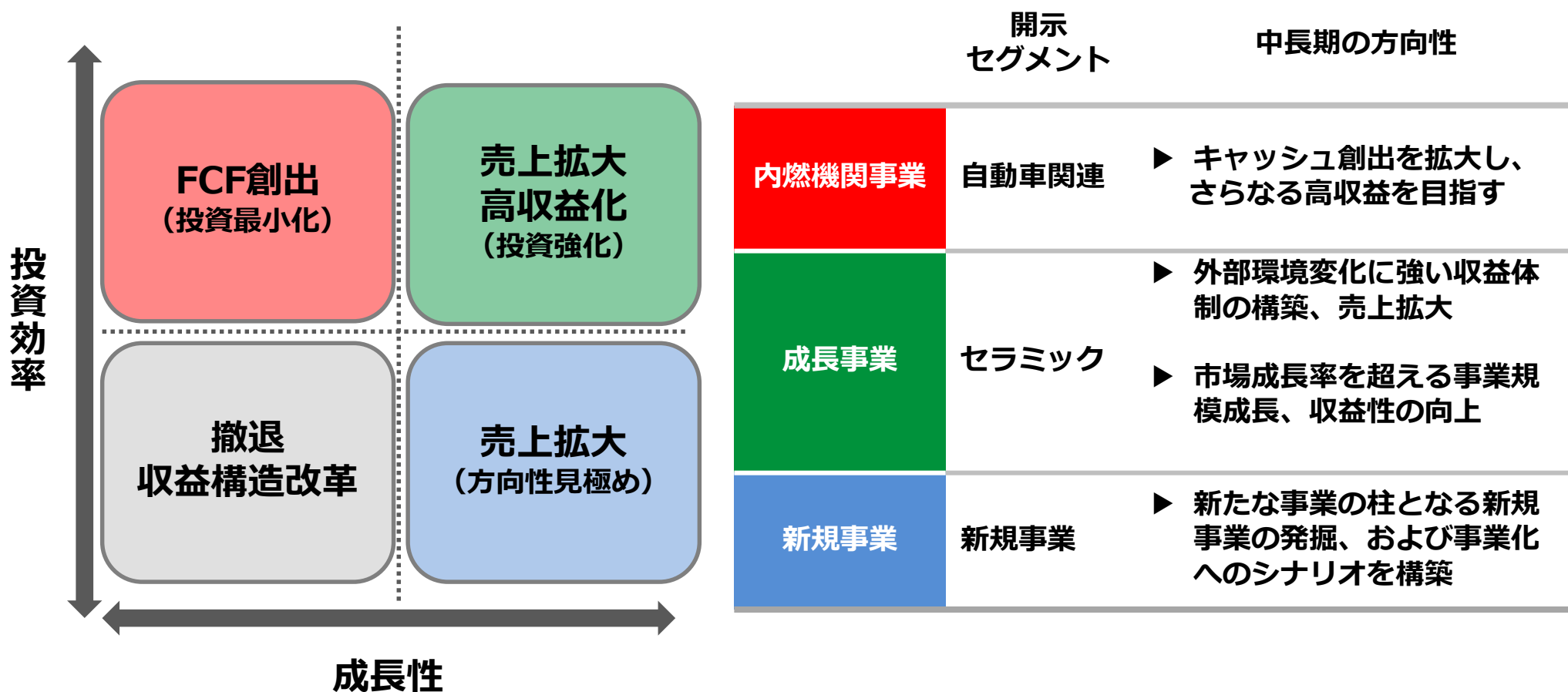
事業ポートフォリオ転換に向けた取組み：社内カンパニー制導入

小さな本社でグループ経営を推進、**独立自営**の方針の下、事業のポジションに応じた事業価値を加速

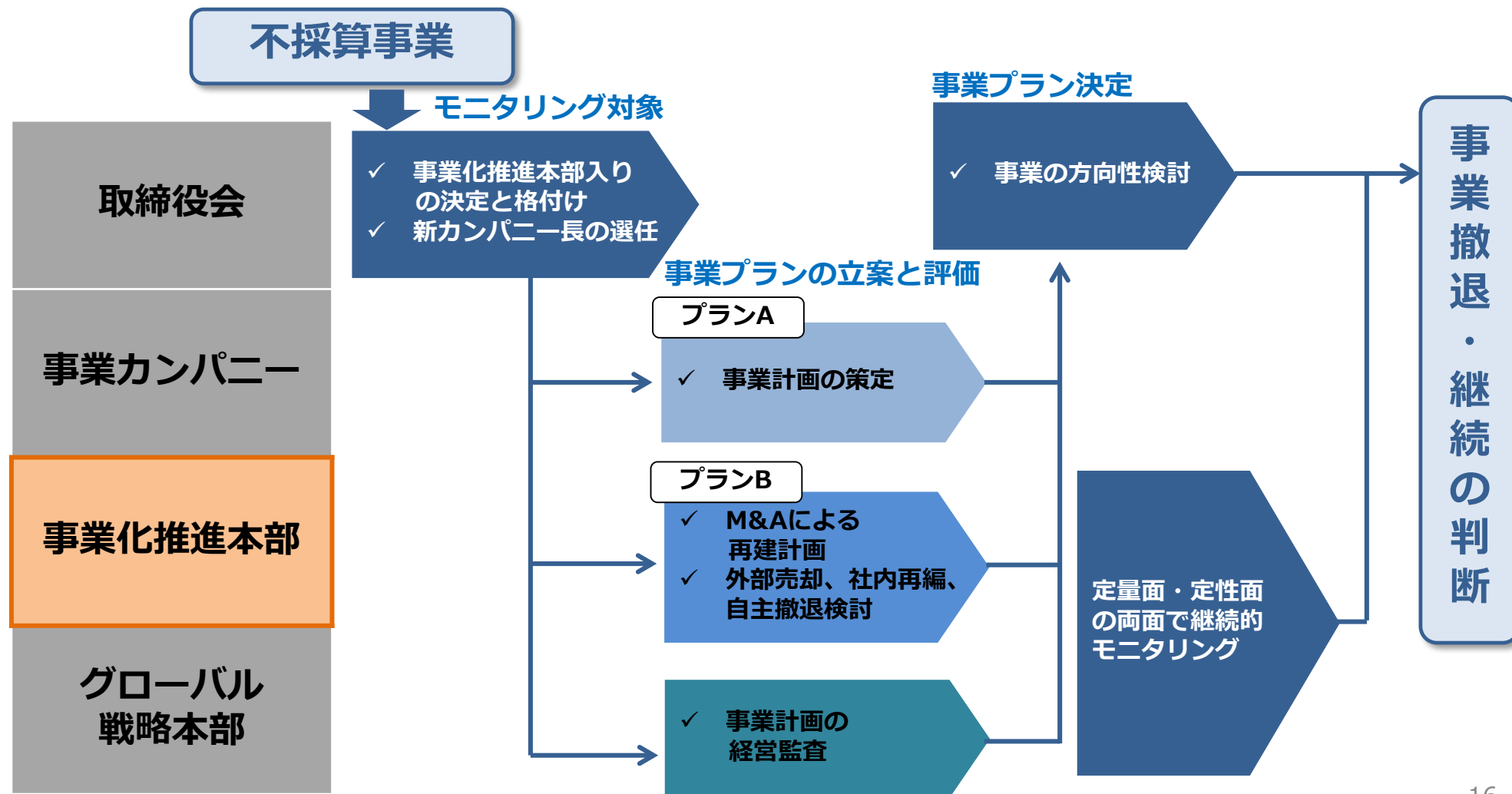
従来組織	2021.4～の新組織	役割
本社機構 機能本部	コーポレート部門 グローバル戦略本部	● 全社戦略の立案 ● グローバルガバナンス機能の強化 ● 経営資源の最適配分によるポートフォリオ転換の促進 ● 撤退／事業継続のガバナンス
	事業サポート部門 ビジネスパートナー・カンパニー	● プロフィットセンターへの変革 ● 効率化によるコスト削減 ● 提供サービスの高度化
事業部	事業部門 事業カンパニー／分社化	● 各市場環境に即した制度・仕組みを導入より変動対応力の向上 ● 各カンパニー毎のKPI/KGIの達成

事業ポートフォリオ転換に向けた取組み：事業ポートフォリオ管理

事業セグメント毎にハードルレートを設定し、
 事業ポートフォリオ・マネジメントを強化



事業化推進本部を新設し、不採算事業をモニタリング、 「事業再生」あるいは「撤退もしくは事業売却等」を判断



ビジネスパートナー（BP）・カンパニーの目指す姿

市場競争力のある、付加価値の高いサービスを提供する

導入のプロセス

調達／経理／人事・労務／IT／広報／総務／知的財産管理／品質管理／環境安全

2021年度

知る

現状把握

- ✓ 他社のサービス水準から自部門の現状を認識、改善を加える

2022年度

変える

業務改善

- ✓ 従業員への教育実施により、専門スキルを高める

2023年度

高める

サービスの質向上

- ✓ 外販の準備を開始
- ✓ 従業員への教育実施により、専門スキルを向上

2024年度

拡げる

範囲の拡大

- ✓ 業務効率の最大化と質の向上の両立

- ✓ 中計期間中にサービスの向上やコスト削減できなかった場合の抜本的施策の検討・実施

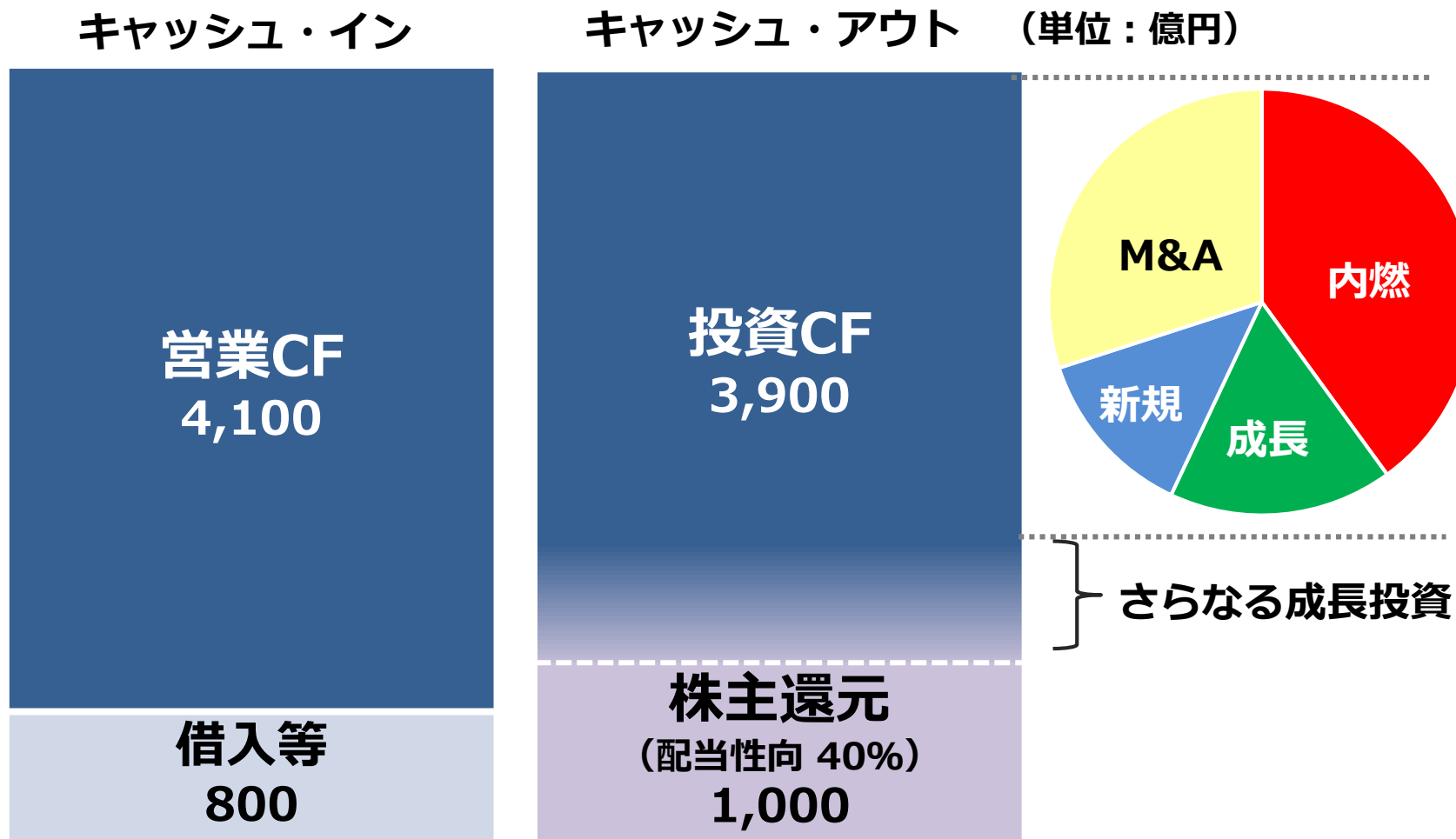
専門性の
向上



コスト
削減

キャッシュ・フロー計画

財務健全性を維持しつつ、事業ポートフォリオ転換に向け、
内燃機関事業で創出したキャッシュは成長事業・新規事業へ振り向ける



株主還元方針

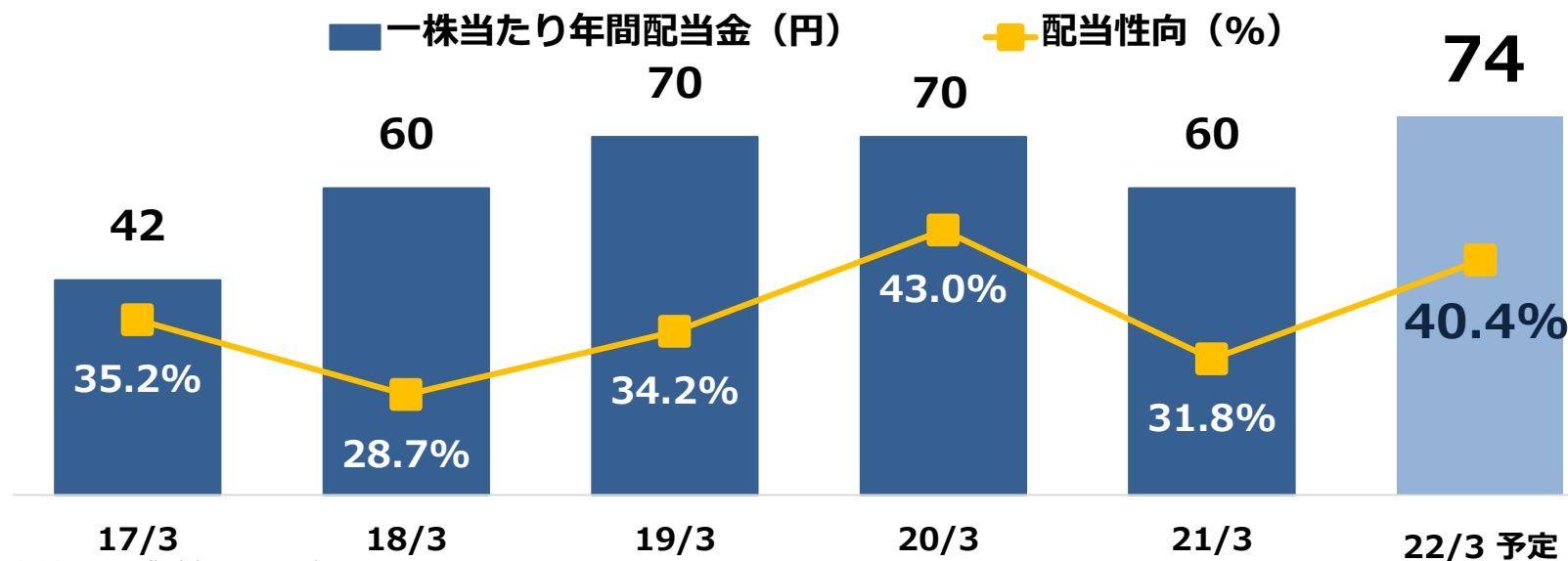
新中期経営計画での方針

基本方針

- ・ 将来に向けた成長投資の実行と財務健全性の最適バランスを検討し、配当を基本として株主還元の充実に努める
- ・ 中期での適正資本水準を鑑み、自己株式の取得も検討する

配当方針

- ・ 完全業績連動型とする
- ・ 配当性向**40%**で年間配当額を決定



事業戦略：自動車関連事業

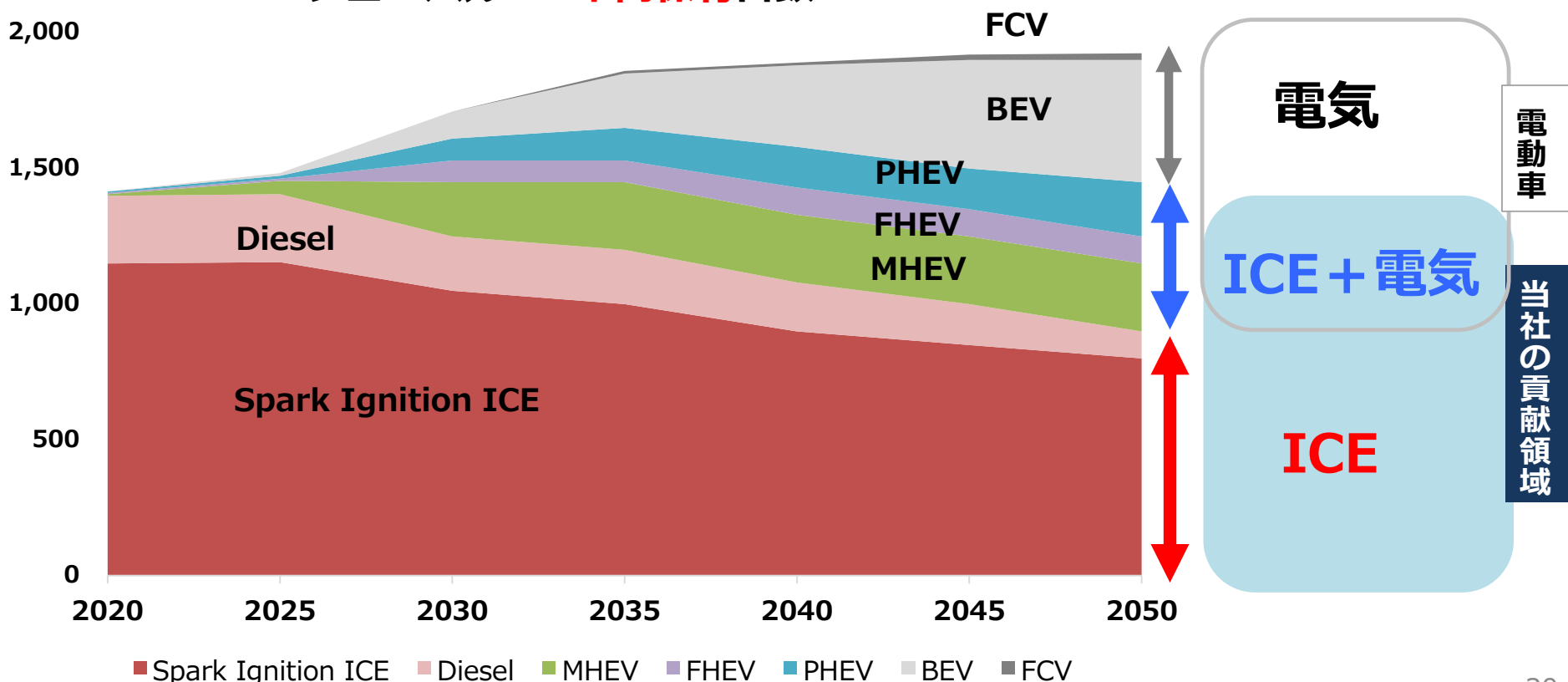
内燃機関の需要予測

パワートレインの電動化は加速している

中期的にはHEV、長期的にはZEV（ゼロ・エミッション・ビークル）が増加

2,500

グローバル4W車両保有台数



事業戦略：自動車関連事業



社会価値

内燃機関向け部品のサプライヤーとしての供給責任を果たし、
Well to Wheel で **CO2削減に貢献**し続ける

事業価値

投資対効果の最大化、超効率化により
キャッシュ創出の最大化を達成する

環境認識

外部環境

- ・ ポストコロナ時代の消費行動の変容
- ・ 気候変動対応への重要性増大
- ・ 脱炭素社会への急速な進展

市場ニーズ

- ・ エネルギー源の脱炭素化
- ・ HV,PHVの増大における燃費向上の高まり

当社ポジション

スパークプラグ、排ガス用センサにおけるグローバルシェアトップ

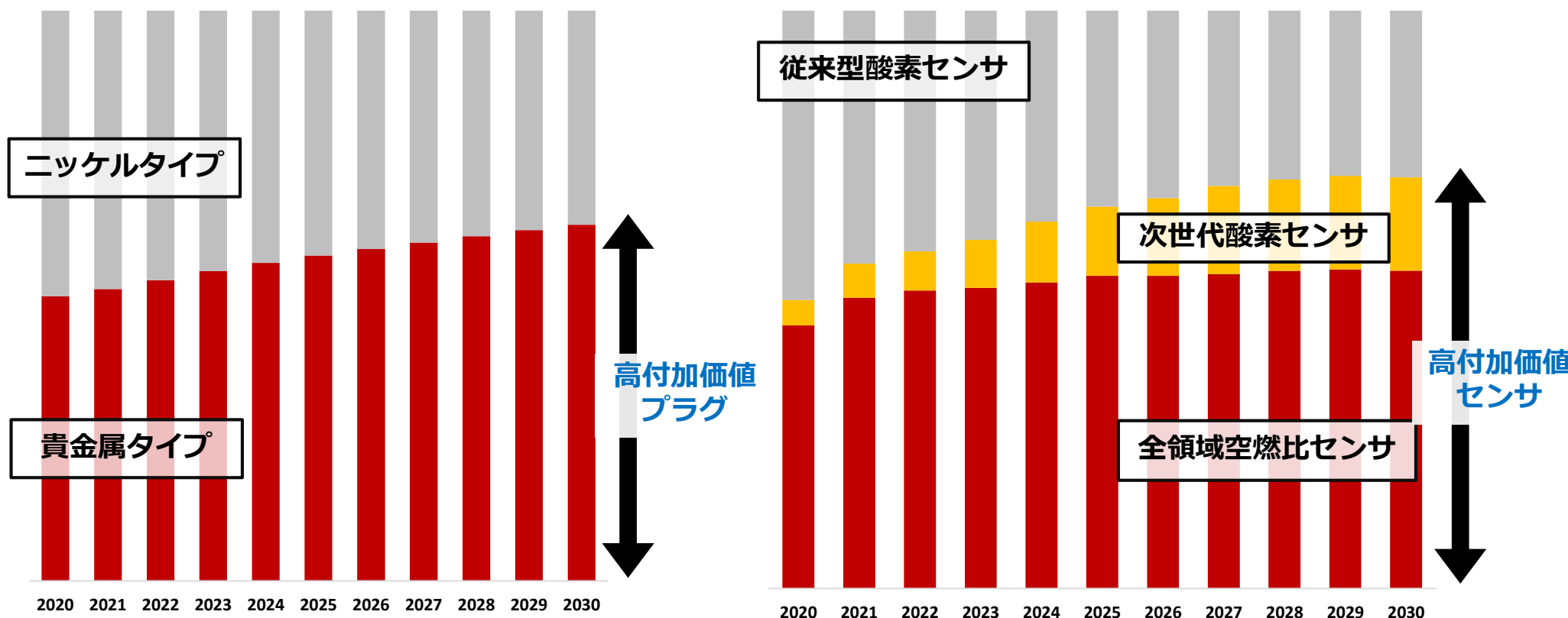
提供価値

- ・ 燃費および排ガス規制に直結する製品への集中投資により
市場要求へのスピーディーな対応
- ・ セラミックスの材料技術

事業戦略：自動車関連事業

燃費規制、排ガス規制の高まりにより、CO₂削減に対応した高付加価値製品は、需要の増加とシェア拡大により、引き続き割合が増加

高付加価値製品の数量トレンド



事業戦略：自動車関連事業

KGI

営業利益率

年平均成長率 1%

フリー
キャッシュフロー

1.5倍（2021年3月期比）

重点課題

1. 高付加価値製品でのシェア向上

2. 生産性向上による投資抑制

3. 在庫圧縮による資本効率の向上

ROICツリーにおける重点施策

棚卸資産回転日数
30%削減
(2021年3月期比)

社会価値／事業価値

独自技術で差別化し、最先端ニーズに応えることで
半導体製造装置分野のトップサプライヤーを目指す

情報通信



環境認識

外部環境

メモリ市場

ロジック市場

5Gモバイルの増加、ニューノーマル時代の働き方、
ライフスタイルの変化による半導体需要の増加

市場ニーズ

3D NANDメモリの高層化
→微細かつ深穴での加工技術
→プラズマのハイパワー化

マルチパターンニング
による細線化

当社ポジション

セラミックスのシート積層技術の保有
(主要メーカー中3番手)

提供価値

高プラズマ耐性材料
(高耐電圧化)

- ・ 面内温度の均一化
- ・ パーティクル低減
- ・ 温度のワイドレンジ化

事業戦略：SPE事業

KGI

売上収益

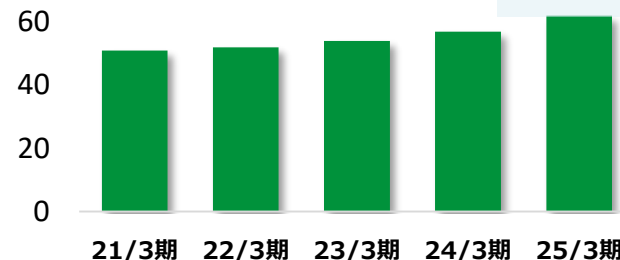
350億円

ROIC

17%

半導体製造装置市場の見通し

(十億米ドル)



当社売上収益の推移



重点課題

顧客要求に対応した独自技術による差別化

市場変動に強い生産体制の構築

在庫適正化、設備稼働率の向上、労働生産性の向上等

主な指標

売上収益 年平均成長率
12%以上

労働生産性の向上
30%向上
(2021年3月期比)

事業戦略：メディカル 呼吸器関連ビジネス

社会価値／事業価値

グローバルで患者様のQOL改善に貢献するために、
製品群拡充と販売地域・販売チャネルの拡大で成長を目指す



酸素療法のニーズの高まり

2025年に
2,000億円規模市場へ

COPD患者の増加や健康利用の増加で高い成長率

欧州

中国

日本

北米

COPD患者の増加
定置型、携帯型の需要増

主な酸素濃縮装置ラインアップ

定置型、携帯型、可搬型、
液体酸素システム等

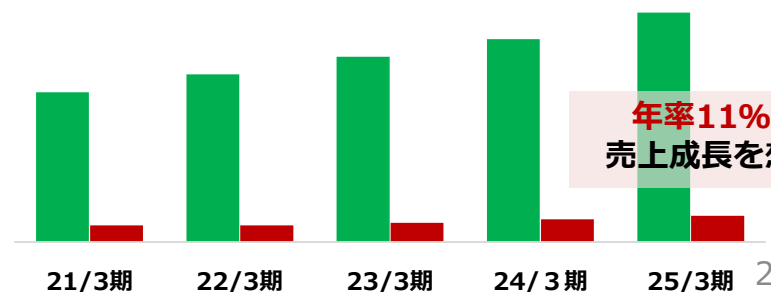


市場成長と当社売上成長推移

■ 酸素濃縮装置市場
■ 当社売上収益

年率6-8%の
市場成長を想定

年率11%の
売上成長を想定



事業戦略：メディカル 呼吸器関連ビジネス

環境認識

外部環境

COPD患者の世界的な増加、特に喫煙率の高い中国では急速に増加

市場ニーズ

市場（地域）によって、求められる製品は異なる

当社ポジション

主要メーカーの中で4番手

提供価値

CAIRE社との開発体制強化による新製品の開発

KGI

売上収益

300億円

営業利益率

18%

重点課題

酸素濃縮装置の新規製品の開発

販売チャネルと販売地域の多様化

主な指標

新製品の上市
2025年3月期

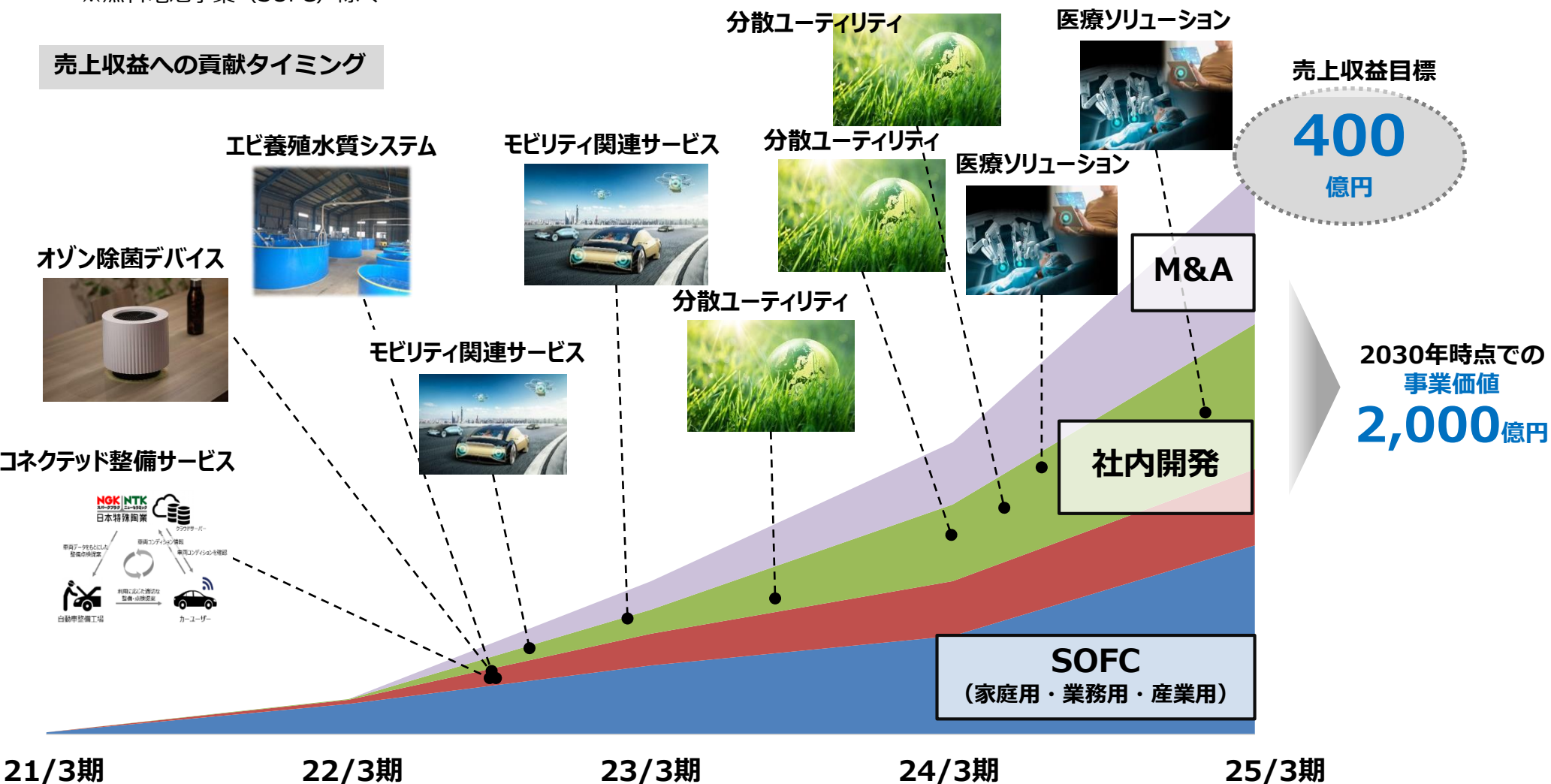
中国市場の売上収益
年平均成長率
25%以上

事業戦略：新規事業

M&Aを積極的に活用し、持続可能な成長に向けた新市場の獲得
2030年時点で新規事業※の事業価値を倍増させることを目指す

※燃料電池事業（SOFC）除く

売上収益への貢献タイミング



事業戦略：新規事業（SOFC）

ターゲット領域 市場規模が大きな業務用、産業用（～50kW）から、100kW以上の大型電源・分散電源向けの産業用までフルラインアップで事業展開

MORIMURA
SOFC

CECYLLS

⇒両社共通して、系統電力に対し約30%のCO₂削減の効果



重点課題

産業用途発電性能の向上

家庭用・業務用の次世代製品の開発

生産コストの低減

量産化に向けた生産体制の確立

環境認識

家庭・業務用

産業用

外部環境

再生可能エネルギーの需要増、各国での水素事業の拡大

市場ニーズ

- ・ 低コスト化
- ・ 小型軽量化

分散電源や燃料電池の需要拡大

当社ポジション

比較的電力単価の安い100kW以下の市場への参入

ライフサイクルコストでの優位性

提供価値

- ・ 超高発電効率のポテンシャル
- ・ 設計自由度の高さ

燃料電池の長寿命、高熱利用

事業戦略：新規事業（その他新規開発）



社会価値

世界の人々QOLの向上に貢献できるソリューションを提供する

事業価値

当社のコアアセットを活用し、世界中の人々の潜在的なニーズを解決する

環境認識

外部環境

市場ニーズ

当社ポジション

提供価値

- ・ グローバルスケールでの人口増加、中間層拡大、新たなトレンドにより、先進国だけでなく世界中で新たなニーズの高まり
 - ・ すべての人のための安価な医療アクセス
 - ・ 安心安全な食
 - ・ きれいな空気、水、エネルギー
 - ・ すべての人のためのモビリティ
 - ・ セラミックス材料、圧電・超音波素子、センシング技術、プラズマ
- グローバル自動車関連顧客ベース、グローバル販売網など
- ・ 世界の人々のアンメットニーズを、当社アセットを活用したシステム、ソリューションで解決する

事業戦略：新規事業（その他新規開発）

注力領域

中長期で持続的かつ高成長が期待できる領域に注力、当社のコアアセットを活用

Decentralized Utilities

- 陸上養殖
- 空気浄化システム
- エコエネルギー
- グーリンプラントマネジメント

Smart Mobility

- サービスプラットフォーム
- xEVシステム
- エネルギー変換
- 充電ソリューション

Smart Health

- 在宅医療モニタリング
- 創傷治癒
- リハビリテーション

スピードと確率を上げるための取り組み

思考プロセス

- 人間中心設計アプローチ
- スクラムメソッドによるアジャイル開発
- ホラクラシーによる、分け隔てなくオープンに議論できる文化の醸成

組織

- 組織のフラット化、権限移譲、グローバルクロスファンクショナルチーム
- 評価制度、報奨制度の改定

リソース

- 豊富な経験を持つ外部人財登用
- 業界エキスパートで構成されたアドバイザリーボード
- CVCを活用したスタートアップ投資、M&Aの加速
- これらによりエレクトロニクス、ソフトウェア、UI/UX、データ解析、イメージ解析などのノウハウを獲得

外部投資戦略



パートナー：
Pegasus Tech Ventures

少額出資

- 想定件数：年間で5件程度
- 対象ステージ：シード～シリーズA
- 出資規模：数千万円～数億円/件、100億円/6年
- 出資基準：
 - ・ 十分な規模のポテンシャルあるビジネスを持っている
 - ・ 当社プロジェクトと親和性高い領域でポートフォリオを補完するビジネスを持っている
 - ・ 当社に不足している技術、知的財産、顧客基盤、スキルある人材やチームを持っている

M&A

- 対象ステージ：シリーズA以降
- 出資規模：500億円/ 4年
- 出資目的：
 - ・ 当社に不足している技術、知的財産、顧客基盤、スキルある人材やチームの獲得
 - ・ 当社プロジェクトと親和性の高い事業領域における事業ポートフォリオ拡充

ESG強化による長期リスクの低減：E（環境）

グループエコビジョン2030の制定

社会への影響と当社事業への影響の観点から、最重要課題を選定
地球環境課題を事業戦略に組み込み、情報開示を通じて取り組みを深堀りすることをめざす

（2020年7月に、TCFDによる提言への賛同を表明）



重要 4 課題

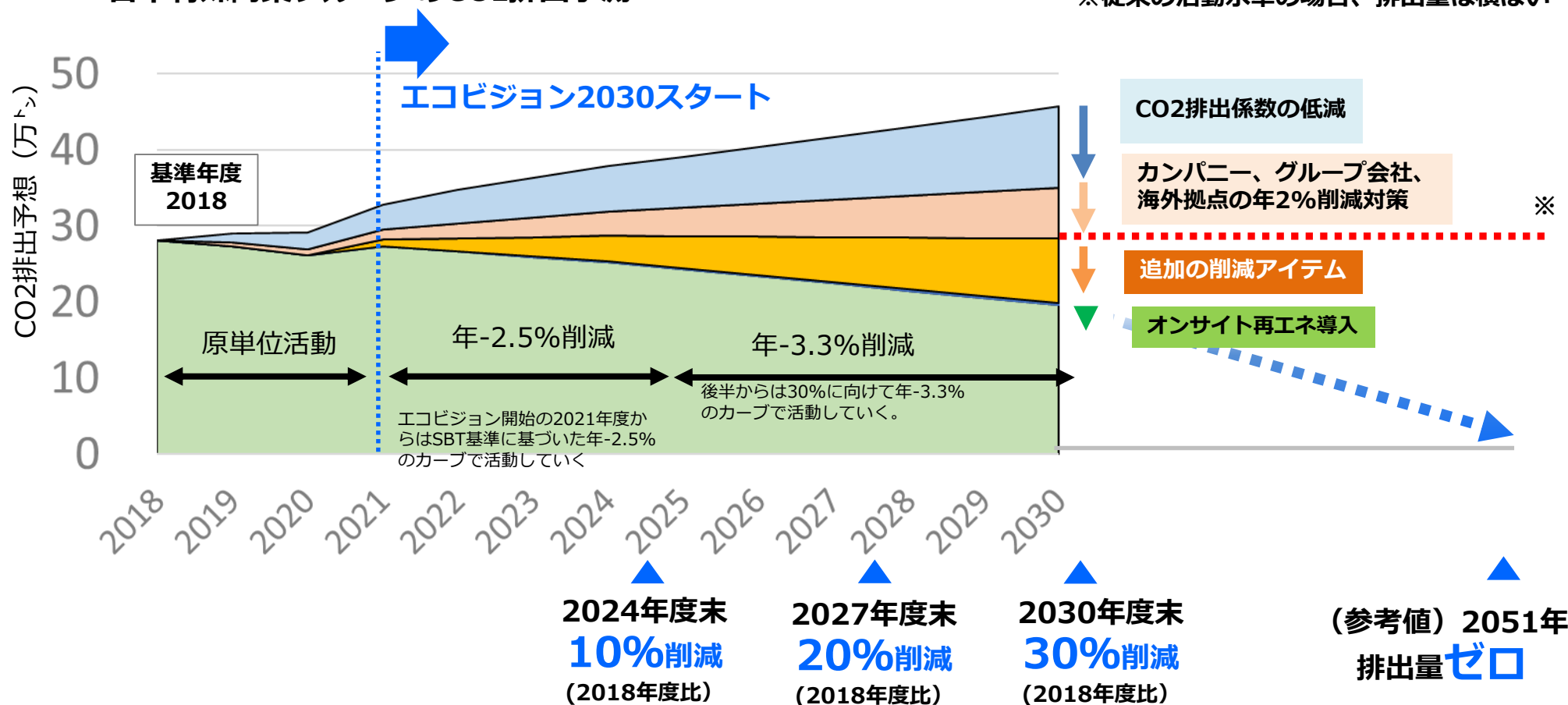
課題		2030年ありたい姿
気候変動への対応	 	CO ₂ 排出量 30%削減（2018年度比）
環境配慮製品の拡充	 	当社グリーンプロダクツ全製品に 占める割合向上
水資源の保全		水使用量原単位 2018年度水準以下を維持
廃棄物管理	 	- 有効利用率 95%以上 - 廃棄物量原単位 毎年1%以上削減 3R活動の推進

ESG強化による長期リスクの低減：E（環境）

CO₂排出量削減に向けた取り組み

2030年までの長期目標とマイルストーンを設定

■ 日本特殊陶業グループのCO₂排出予測



ESG強化による長期リスクの低減：S（社会）

働き方改革の推進

2021年に『働き方改革宣言』を策定

日特BX「一人ひとりの志が共生する、熱を帯びた組織」となるために「多様な働き方」を推奨します。

■快適なリモートワークを従業員に推進します

→ リモートワーク率70%以上を目標とした環境を整えます。

■変化に対応したツールを準備し、新しい価値を産み出します

→ そのために、デジタルソリューションへの投資を進めます。

そして、数ある選択肢から、自分にとってのベストを見つけ、「価値を出し続けられる、自律した人財」になってほしい。
日本特殊陶業グループは1人ひとりの価値観、志を尊重します

➡ 生産性向上と自立した人財の育成を推進

健康経営の推進

①健康リテラシー向上の取り組み ...けんこう通信の発行 健康セミナーの開催

②生活習慣病対策 ...ヘルスアッププログラムの実施

③メンタルヘルス対策 ...ストレスチェック集団分析結果説明会を開催

④受動喫煙対策 ...事業所内全面禁煙(2023年4月～)

ESG強化による長期リスクの低減：G（ガバナンス）

取締役会の実効性評価（2019年度）

- 取締役会はその役割・責務を果たす上で必要な**知識、能力、経験並びに多様性が確保された適切なメンバーで構成**されている
- 経営陣が、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティ（持続可能性）を巡る課題についての適切な対応を通じて、持続的な企業価値向上の実現に取り組んでいることが確認できている。
- グループ全体の内部統制システム構築に関する基本方針を決定するとともに、内部統制システムが構築・運用されていることを取締役会が適切に監督している。
- 個別の政策保有株式の保有の適否について、取締役会で、**資本コストと中長期的なリスク・リターンの比較を踏まえた検証**が行われている。

2020年度の優先的課題と対応

「経営戦略や事業戦略の審議の高度化」および「役員トレーニングの充実」

- ✓ 中期経営計画・長期経営計画策定に向けた継続的な審議の実施
- ✓ 新任社外役員への体系的なオリエンテーションの実施

人財の多様性

- 独立社外取締役の増員
- 当社とは異なる環境で培われた経験や専門知識を有する社外取締役の選任により、意思決定の透明性および客観性を確保

	2017年6月		2021年6月予定	
	社外	社内	社外	社内
取締役	 3名	 7名	 4名	 7名
監査役	 2名	 2名	 3名	 1名



日本人男性



日本人女性



外国人男性



本資料に記載されている予想・見通しは、発表日現在において入手可能な情報および種々の前提に基づくものであり将来の計画数値・施策の実現を保証するものではありません。とりわけ、実際の業績は各製品の市況や為替レートの変動などを含む様々な要因によって異なる結果となる可能性があります。

