
2030 長期経営計画

—Beyond ceramics, eXceeding imagination—

2020年6月4日

日本特殊陶業株式会社

代表取締役社長 川合 尊

1. 「日特進化論」の振り返り
2. 2040 日特の目指す姿
3. 2030 長期経営計画 一戦略と取り組み内容
 - ① 長期経営計画の戦略・全体像
 - ② 具体的な施策
 - ③ まとめ
4. 参考資料

1. 「日特進化論」の振り返り

2. 2040 日特の目指す姿

3. 2030 長期経営計画 一戦略と取り組み内容

- ① 長期経営計画の戦略・全体像
- ② 具体的な施策
- ③ まとめ

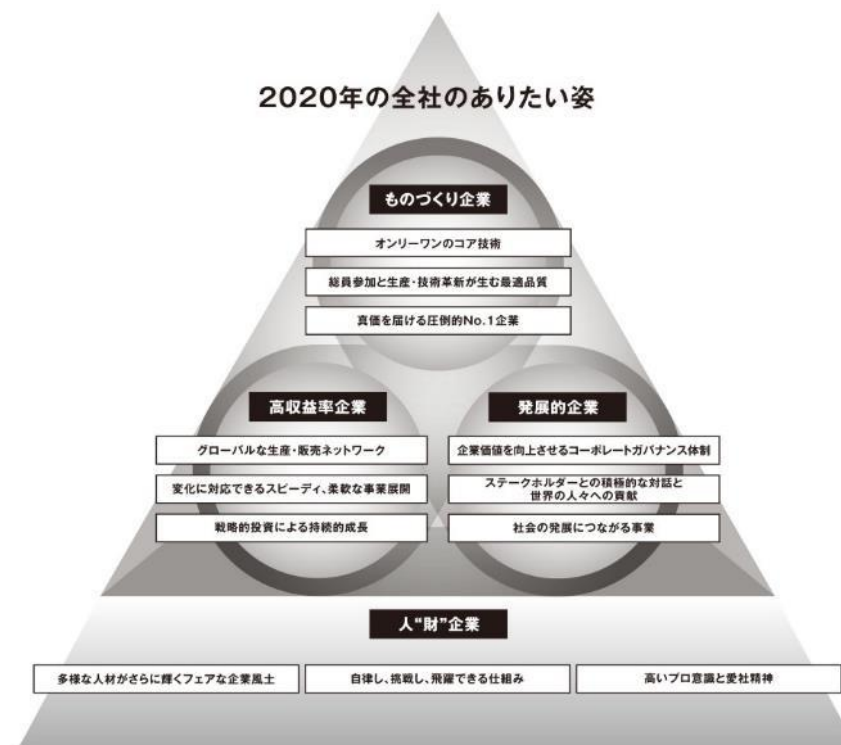
4. 参考資料

日特進化論を策定し、2020年に全てのステークホルダーに対し
“真価”を提供することをめざし遂行してきた。

● 長期経営計画の全体像



2020年の全社のありたい姿



「日特進化論」の振り返り - 過去10年間での進化 -

大きく進化を遂げた10年

	2011年3月期		2019年3月期	2020年3月期
売上高	2,692億円		4,250億円	4,262億円
営業利益	288億円		584億円	464億円
営業利益率	10.7%		13.7%	10.9%
過去5年 平均営業利益率	7.7%		15.9%	14.5%

進化のポイント

ものづくり企業

- ・ スパークプラグ 圧倒的な地位の確立
- ・ 排ガス用センサ市場トップシェア

発展的企業

- ・ 社外取締役含めた活発な議論とガバナンス強化
- ・ 戦略的M&A、合併会社設立
(WELLS, 日本MDM, NTKセラテック, CAIRE, 森村SOFCテクノロジー)

高収益率企業

- ・ 5年間の平均営業利益率約15%
- ・ 海外生産比率向上 (30→40%)
- ・ 権限移譲のRHQ体制のスタートとグループ力の強化

人“財”企業

- ・ 日特ウェイを制定
日特グループが守るべき価値観を全従業員で共有し、次世代へ継承

**既存の強化は順調に進んでいるが、
特に新規事業の創出は想定ほど進んでいない。**

既存事業の さらなる強化

- 選択と集中の実施
- 強いものをさらに強く成長

新規事業の 創出

- 種まきを進めた
(ベンチャーラボ、
ベンチャーキャピタル投資)
- 成長ビジョンまでは
示せず

経営基盤の 強化

- 日特ウェイの
策定と推進
- 意識改革を推進
- ROIC経営は道半ば

1. 「日特進化論」の振り返り

2. 2040 日特の目指す姿

3. 2030 長期経営計画 ー戦略と取り組み内容

- ① 長期経営計画の戦略・全体像
- ② 具体的な施策
- ③ まとめ

4. 参考資料

2040 目指す姿：「これまでの延長線上にない変化」

新たな価値を提供するために、絶えず変化を求めてきた。

世界をとりまく環境が、未来に向かって大きく変わる。
今こそ、私たちも大きく変わるときだ。

一人ひとりの志が共生する、熱を帯びた組織へ。
世界が抱える課題に向き合い、よりよい社会を実現するために。

領域を越えた技術で、想像を超えた未来を。
つくるのは、私たち日本特殊陶業だ。

 **Beyond ceramics,
eXceeding imagination**

セラミックスのその先へ、想像のその先へ。

2040 目指す姿と長期経営計画の位置づけ

向かうべき方向性 = 2040 目指す姿

中間地点（ありたい姿） = 2030 長期経営計画 日特BX（2030年までの戦略・取り組み）

2030長期経営計画



1. 「日特進化論」の振り返り

2. 2040 日特の目指す姿

3. 2030 長期経営計画 一戦略と取り組み内容

① **長期経営計画の戦略・全体像**

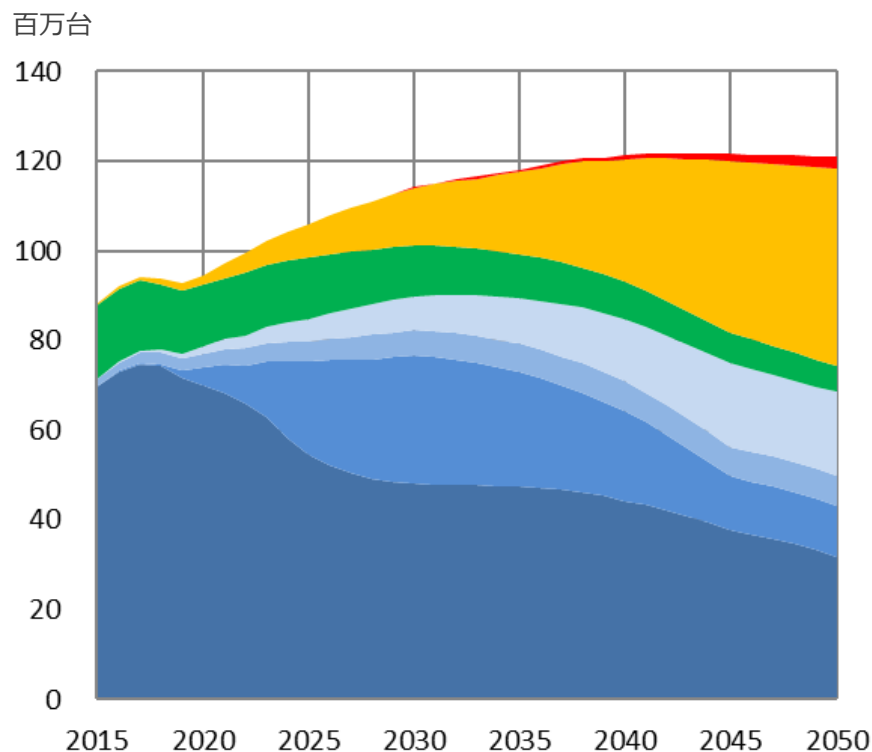
② 具体的な施策

③ まとめ

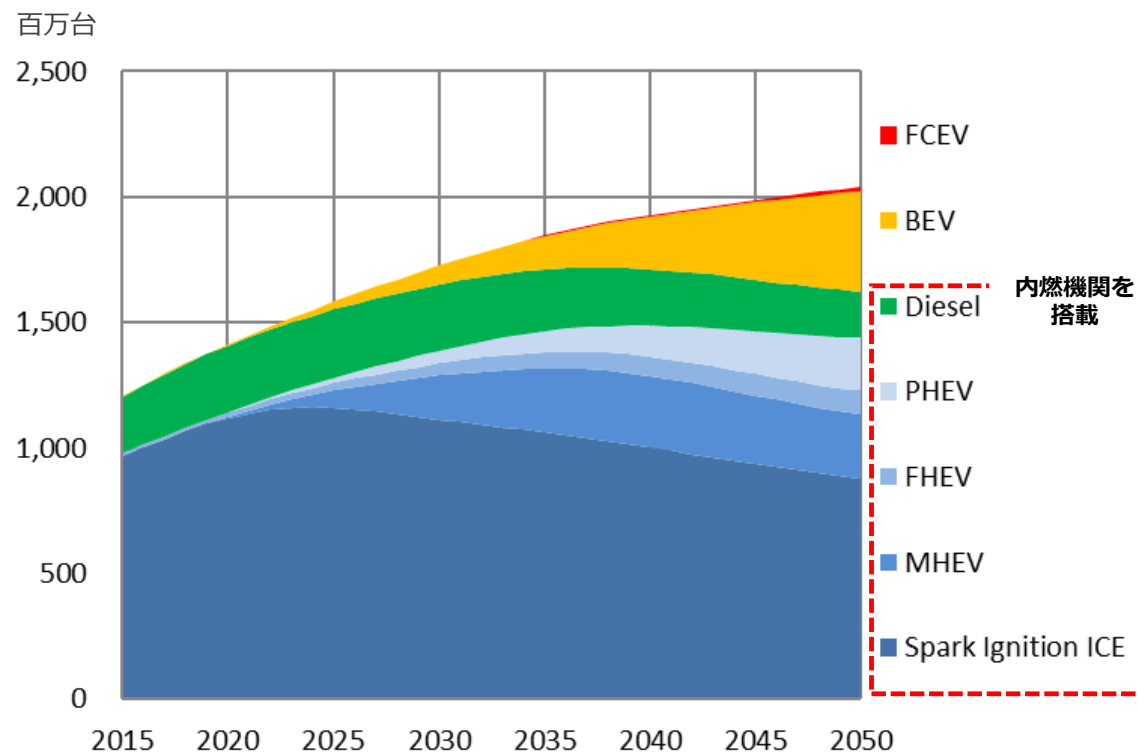
4. 参考資料

背景：外部ビジネス環境の変化が当社に与える影響

内燃機関向け製品は、2030年代半ばをピークに減少に転じると予想される



世界新車販売台数（四輪）

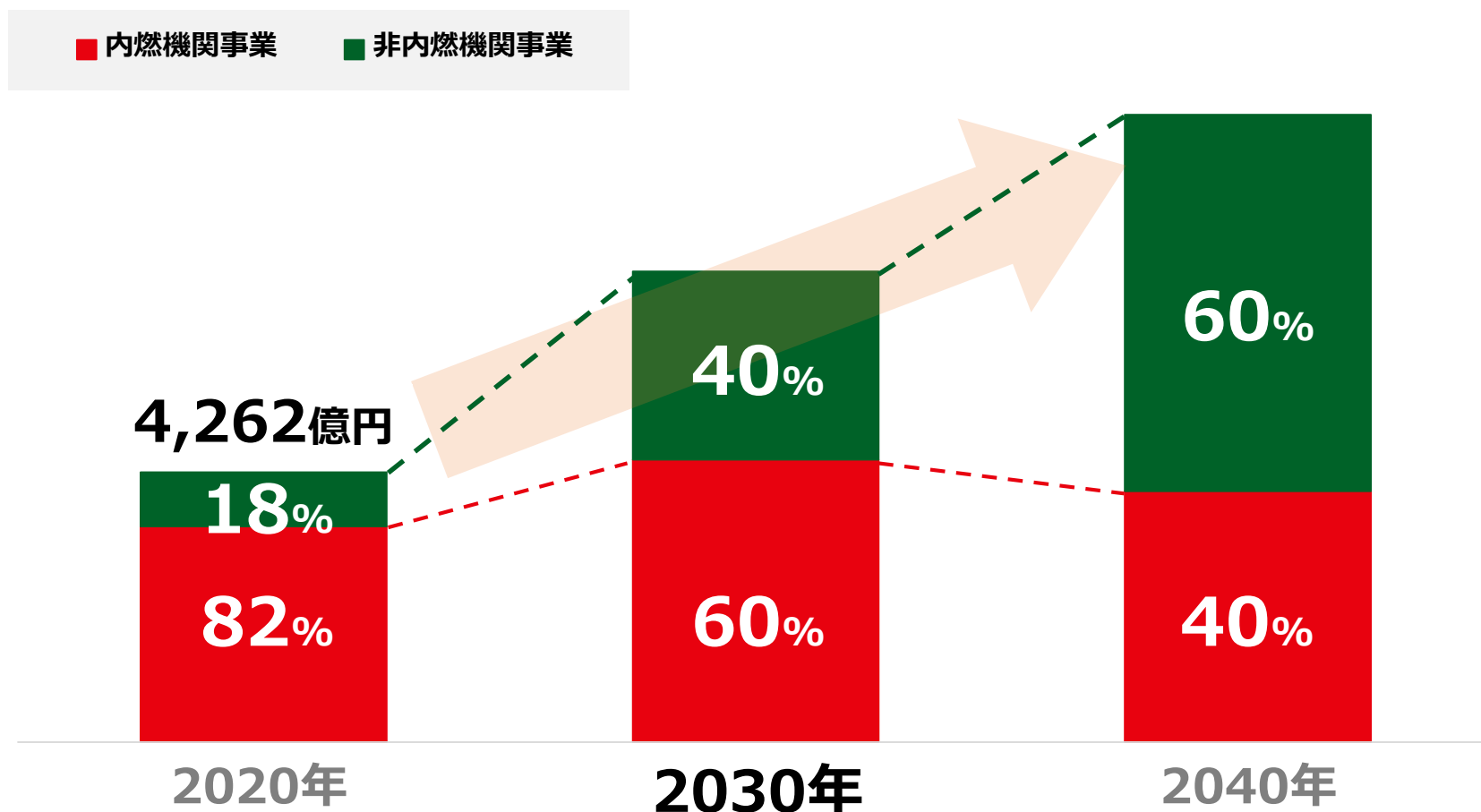


世界保有台数（四輪）

出所：IHS Markit Automotiveの“Mobility and Energy Future” サービスデータに基づいた当社予想

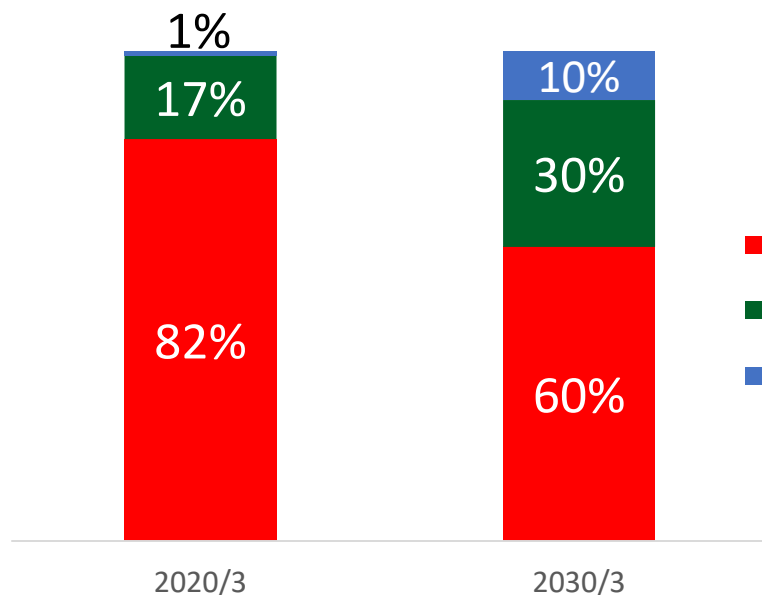
2030 長期経営計画：事業ポートフォリオ

自動車関連事業からの収益を基に、①事業ポートフォリオを転換、
②安定的な成長を目指す



財務戦略

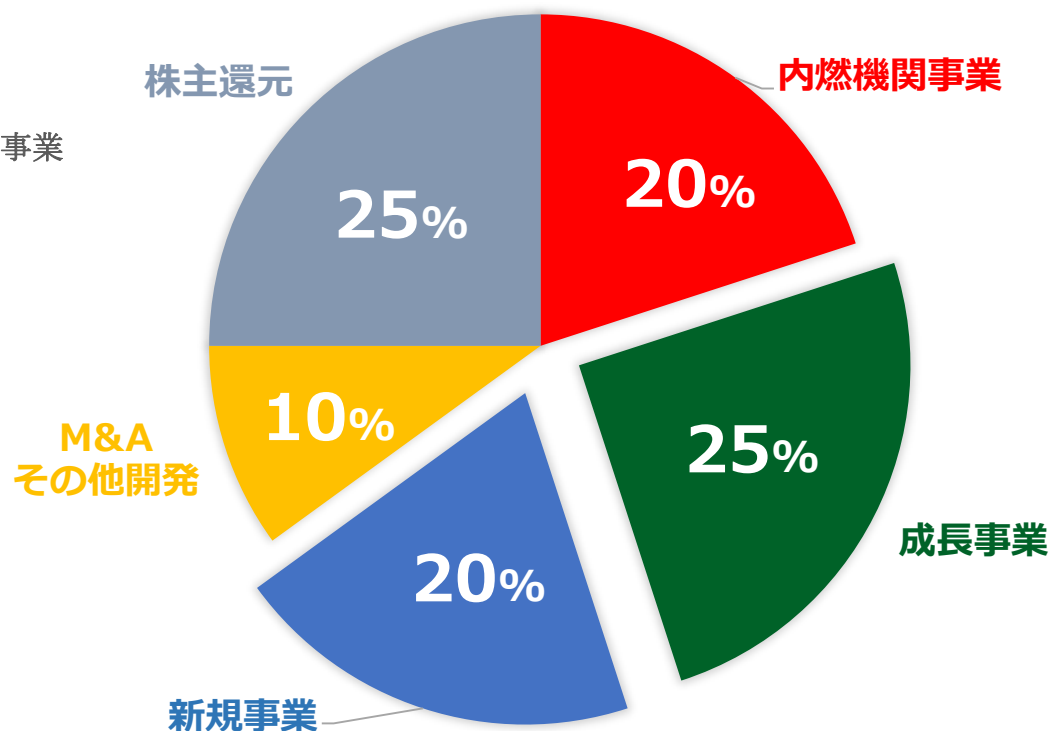
売上高ポートフォリオ



	2020/3(実績)	2030/3(予想)*
営業利益率	10.9 %	15 %以上
ROIC	6.2 %	10 %以上
ROE	7.7 %	12 %以上

*コロナ禍以前に検討していた目標値

2021年3月期～2030年3月期までのキャッシュアウト (キャッシュフローベース)



ポートフォリオ転換を図りながら、利益を確保する。

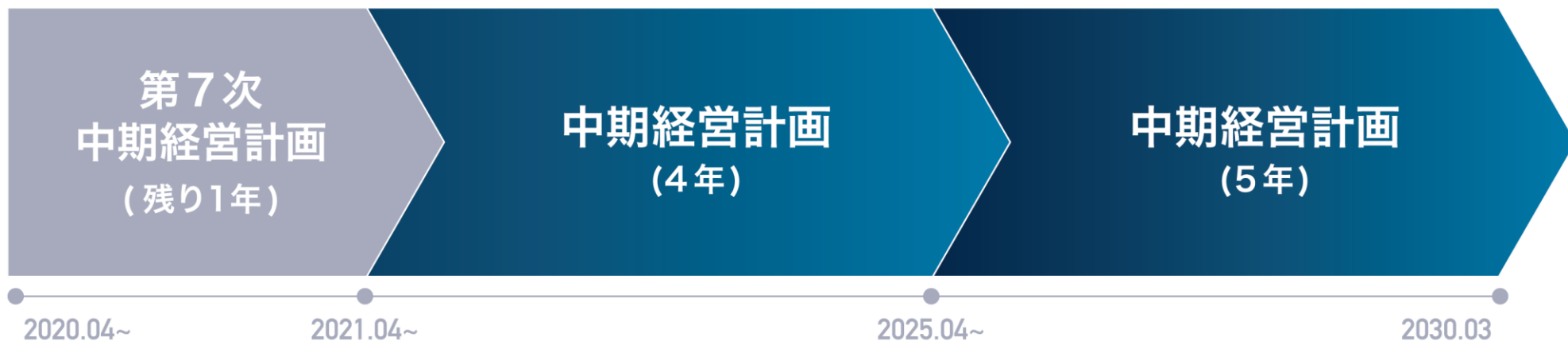
積極的に新規・成長事業へ投資を振り分ける。

2030 長期経営計画の構造



セラミックスのその先へ、想像のその先へ。

2030 長期経営計画 日特BX



- ① 既存事業のさらなる強化
- ② 新規事業の創出
- ③ 経営基盤の強化

**変えるために、壊す。
変わるために、創る。**

一業一社の精神に立ち返り、
ゼロベースで変革する。

**その先の未来を、伸ばす。
超えるために、広げる。**

新たな企業風土を醸成し、
持続的成長に向けてやり切る。

行動指針： Change with Will !!

環境変化に適応するため、組織の変革を進め、
志を持った多様な人財とともに世界・社会と共生する企業となる。

with Speed !!

内燃機関中心からの脱却
独立自営の精神
プロフェッショナルな企業・組織・人財
スピード優先

変 革

Change

with a Global mindset !!

IGNITE YOUR SPIRIT

夢を語り、夢を叶える

イノベーションを起こす

グローバルに考える

with Fairness !!

持続可能な社会を創る
多様な人財が制約なく活躍
フェアな視座・視点での共生

共 生

with

志

Will

Change with Will !!

今後注力する事業分野

未来社会で持続可能な成長を支える当社のコア・コンピタンス



Something
New



Open
Innovation



今後注力する事業分野

環境・エネルギー

無理なく、無駄のないエネルギー・環境社会へ



- ・ センシング技術を利用し一次産業効率向上
- ・ 再生エネルギーの安定供給



モビリティ

手軽で、楽しく、便利な移動体社会へ



- ・ ライフスタイルに合わせたメンテナンスサービスの提供
- ・ セラミック部品による電費向上
- ・ 特殊ニーズにフィットするMaaSサービスの提供



医療

身近で手軽に、世界中の人々に先端医療を提供できる社会へ



- ・ セラミック材を応用した人工骨派生製品の提供
- ・ 超音波技術による非侵襲診断・治療・予防機器やサービスの提供



情報通信

仮想と現実がつながる高速通信社会へ



- ・ 高速通信を支えるインフラ部品の提供



2030 長期経営計画：持続可能な社会実現のために

全てのステークホルダーと「共生」できる社会の実現に向けて
各項目でKPIを立て、マネジメントしていく。



環境

- ・ 気候変動への対応
- ・ 環境に配慮して設計した製品の提供



社会

- ・ 社会的課題の解決に寄与する技術・製品・事業の開発
- ・ グローバル人財マネジメント



ガバナンス

- ・ コーポレートガバナンス
- ・ リスクマネジメント
- ・ コンプライアンス
- ・ 情報セキュリティ



1. 「日特進化論」の振り返り

2. 2040 日特の目指す姿

3. 2030 長期経営計画 一戦略と取り組み内容

① 長期経営計画の戦略・全体像

② 具体的な施策

4. 参考資料

戦略：成長のための「事業ポートフォリオ転換」

経営革新

- ・ 小さく・強く・機動的な本社を作り事業ポートフォリオ転換を支える
- ・ 迅速な経営判断をDXで支援する

権限・責任の厳格化

- ・ 事業ポートフォリオ転換を推進するための権限・責任の厳格化
- ・ 各業界と事業に最適化した事業運営の仕組みを作る

志・共生の意識醸成

- ・ 風土・意識改革とグループ力を強化する



内燃機関事業：超効率化・キャッシュの創出

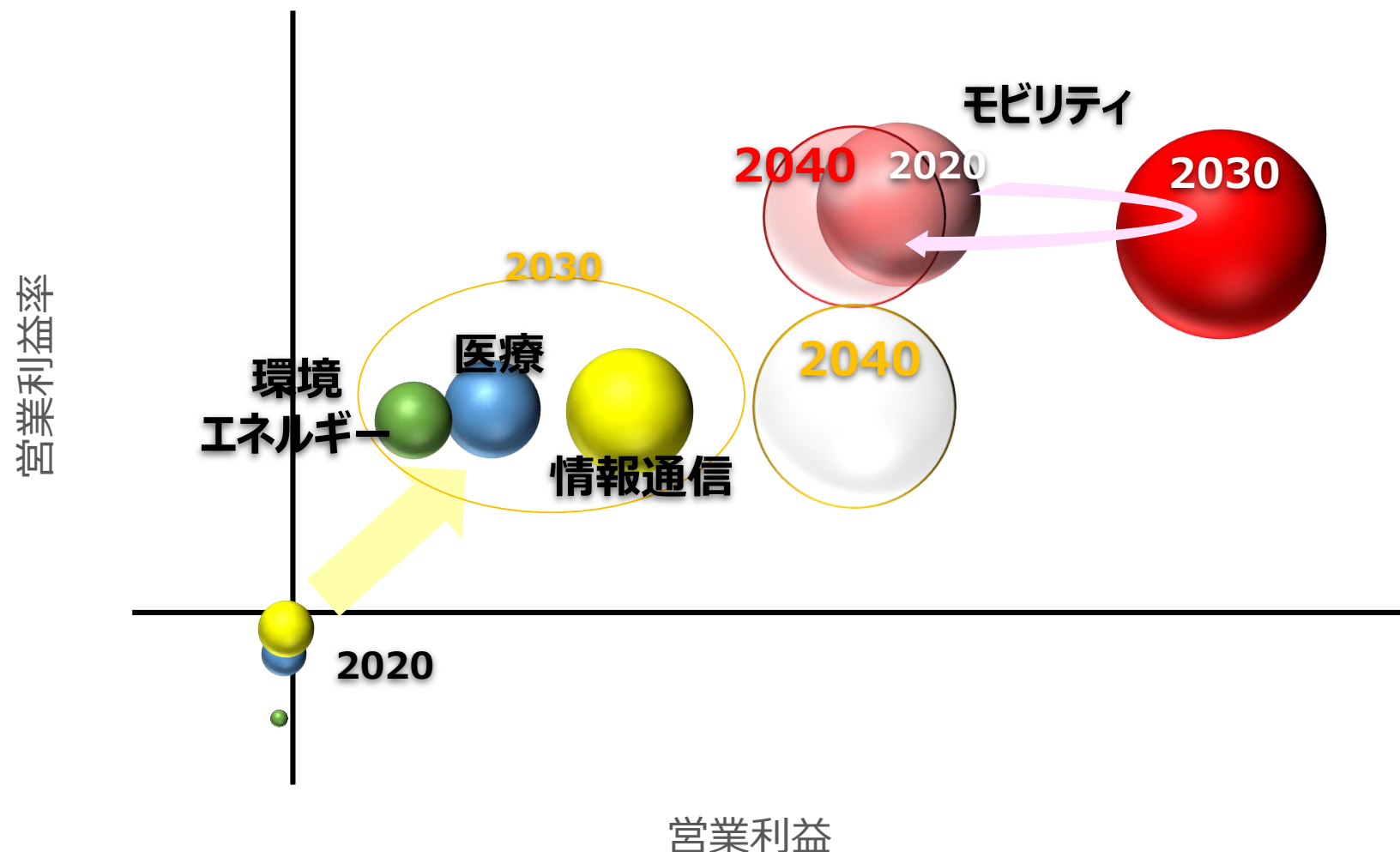
成長事業：市場成長を上回る飛躍的發展

新規事業：テーマの新陳代謝・先鋭テーマの事業化

2030 長期経営計画：売上高・ポートフォリオ

各事業分野を「収益の柱」へと成長させる

バブルの大きさ：売上高



経営革新

「小さく・強く・機動的な本社」を作り、経営判断のスピードを上げ、 事業ポートフォリオ転換を支える

スピードアップの一つのツールとして、これまでのデジタル投資を
有機的につなげ、今まで見えなかった経営判断に必要な情報を生み出す



人財
見える化



クラウド化



工場の
デジタル化



各拠点との
連携



会議システム
刷新



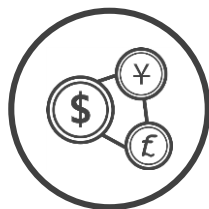
在庫
見える化



ロジスティック
システム



在庫追跡



会計
システム



セキュリティ
強化



権限・責任の厳格化

外部人財の積極登用

目的： 多様な分野に適した人材の登用
具体策： 主要ポジションへの登用促進

事業環境に適した 成果・報酬・評価システム の導入

目的： 環境に適応させたシステムで
優秀な人財を確保する
具体策： 適所適材に合ったシステムの構築 等

カンパニー制 or 分社化等の 導入

目的： 独立自営を体現する
具体策： 事業分野に応じた組織設計、権限付与 等

社名変更

目的： 「変えるために、壊す」決意表明
具体策： 日本語・英語名の統一
新たなブランド体系の検討 等

「志」「共生」の意識醸成

会社を変え、グループを強化し、「延長線上にない変化」を遂げる



■ 風土改革の推進

- ・ 守りの文化→攻めの文化へ
- ・ IGNITE YOUR SPIRITの追求
- ・ 共通価値観の醸成および全社最適の意識改革

■ 働き方・生き方改革の推進

- ・ 在宅勤務含めた社外での勤務促進
- ・ 勤務時間の柔軟化、シフトの複数化
- ・ 生産性向上（2020年3月期比 30%向上）

■ 多様性の推進

- ・ 女性/外国籍/キャリア採用を促進
（管理職比率：25%）
- ・ 外部人財の積極的な登用

1. 「日特進化論」の振り返り

2. 2040 日特の目指す姿

3. 2030 長期経営計画 一戦略と取り組み内容

① 長期経営計画の戦略・全体像

② 具体的な施策

③ まとめ

4. 参考資料

まとめ: 2030 長期経営計画 日特BX



セラミックスのその先へ、想像のその先へ。

事業ポートフォリオの転換

権限・責任の厳格化

新規事業への投資

“Change with Will”

1. 「日特進化論」の振り返り
2. 2040 日特の目指す姿
3. 2030 長期経営計画 一戦略と取り組み内容
 - ① 長期経営計画の戦略・全体像
 - ② 具体的な施策
 - ③ まとめ

4. 参考資料

SDGs：主な取り組み内容と目標・アウトプット

	項目	SDGsへの貢献	主な取り組み内容	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
	グローバル人財マネジメント	  	女性・外国籍・キャリア採用の促進	管理職の女性・外国籍・キャリア採用比率：25%
			新たな人事制度の検討	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



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。