



2022 年 3 月 29 日

各 位

会社名 日本ルツボ株式会社
(登記上社名 日本坩堝株式会社)
代表者名 代表取締役社長 大久保 正志
(コード番号 5355 東証第二部)
問合せ先 常務取締役経理部長 広野 玲緒奈
(TEL. 03-3443-5355)

「中期経営計画 2024」策定に関するお知らせ

当社は、2023 年 3 月期を初年度とする 3 か年の「中期経営計画 2024」を策定いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 「中期経営計画 2024」(2023 年 3 月期から 2025 年 3 月期) の位置づけ

当社はこれまで中期経営計画を開示しておりませんでした。経営戦略・経営課題等の非財務情報の提供にも主体的に取り組むべきとの観点から、今般策定した「中期経営計画 2024」を開示することといたしました。

現中期経営計画(2020 年 3 月期から 2022 年 3 月期)の 3 年間は、コロナ禍による景気低迷を主因に減収減益となりましたが、「中期経営計画 2024」ではこの減少分をはね返し、更に 2019 年 3 月期対比増収となる**売上高 100 億円、経常利益 6 億円**を目指します。

(1) 長期ビジョン

「**22 世紀へ、躍進する NIKKAN** ～創業 1885 年、『4 世紀をつなぐ企業』を目指して」

(2) コア・コンピタンス

『耐火物・サービスに関する総合的なソリューション提供力』

(3) コンセプト

『**Crucible 3R**』

- ・Rebirth of Nippon Crucible (再生)
- ・Re-create the value for Nippon Crucible (価値の再創造)
- ・Reconstruct Nippon Crucible (再構築)

全社・全員で長期ビジョンを共有し、長期的な経営環境も踏まえてバックキャスティング

「中期経営計画 2024」で事業構造再構築に向けた基礎を固め、「中期経営計画 2027」での飛躍へ

2. 経営戦略

(1) 財務

安定的な財務体質の維持と高い資本効率の追求を軸として、持続的な企業価値向上を意識した経営資源配分を行います。

(2) 顧客満足

常に顧客に寄り添い、情報を発信しニーズに応えることを通じて、顧客から全幅の信頼を受け続ける会社を目指します。

(3) 業務生産性

あらゆるビジネス・プロセスの生産性において秀でた状態を実現します。特に、サステナビリティへの取組を積極的に推進します。

(4) 組織活性化

役職員全員が、当社グループで働いていることを、大切な人たちに胸を張って誇りを持って語れる会社であり続けます。

3. 事業戦略等

(1) 鑄造事業

主要市場として、顧客動向の分析と的確な対応を徹底、自動車産業の大変革に先手を打ち、鑄造業界の更なる発展に貢献します。

(2) 鉄鋼事業

設備再編等により変化する国内市場でのシェアを死守しつつ、海外市場における一層の取引拡充に向けて新技術を確立します。

(3) 工業炉事業

顧客のCO2削減、作業負荷軽減に貢献する工業炉開発を推進し、先進ビジュアルパネルを活用して作業の安全と高効率化を追求します。

(4) 環境・工事事業

人財拡充による対応力強化と時短に繋がる製品・サービスの提供を通じて顧客ニーズに適応し、取扱工事を大幅に拡大します。

(5) 不動産、その他（塗料循環装置・新規）事業

躍進の土台となる不動産事業の収益確保、塗料循環装置事業の安定化に加え、次の1世紀を支える新規事業を創出します。

(6) 海外戦略

重点地域に製造・販売・メンテナンス拠点を確立して市場深耕を進め、海外における売上・営業利益のウエイトを拡充します。

(7) 技術開発戦略

豊富な製品群、蓄積技術、特徴ある製造・研究設備の裏付けのもと、技術対応力と製品開発力を向上させ、顧客対応力および環境変化対応力を一段と強化します。

(8) サステナビリティ基本方針

環境・社会面の要請・ニーズと経済的リターンを両立させ、長期的な視点に立った取組を通じて企業価値を高めていきます。

以 上

『中期経営計画 2024』

～ Crucible 3R ～

2022年3月29日

日本坩堝株式会社

経営理念、長期ビジョン、コア・コンピタンス	2
環境・現状認識、現中期経営計画の振り返り	3
新中期経営計画の組み立て	4
経営戦略	5
目標指標、経営資源	6
事業戦略	7～11
① 鋳造事業	
② 鉄鋼事業	
③ 工業炉事業	
④ 環境・工事事業	
⑤ 不動産・その他事業	
海外戦略	12
技術開発戦略・新製品	13
サステナビリティへの取組	14



【経営理念】

わが社は、創造性豊かな活力に満ちた役職員により、伝統を守りつつ、いかなる時代、いかなる環境にも適合する会社を、目指します。

【社是】

人に笑顔	仕事に挑戦	社員に安心
社会に貢献	顧客に満足	会社利益

【行動指針】

- | | |
|-------------|----------|
| 1. 環境・安全 | 2. 顧客満足 |
| 3. コンプライアンス | 4. チャレンジ |
| 5. チームワーク | 6. 生産性向上 |
| 7. 人格・個性の尊重 | |

中期経営計画2024 ~ Crucible3R

- ・ Rebirth of Nippon Crucible
- ・ Re-create the value for Nippon Crucible
- ・ Reconstruct Nippon Crucible

中期経営 計画2027

【長期ビジョン】

22世紀へ、躍進するNIKKAN

～創業1885年、『4世紀をつなぐ企業』を目指して

【到達目標】

2040年に連結経常利益20億円へ
(売上高200億円、経常利益率10%以上)

2040年

【コア・コンピタンス】

『耐火物・サービスに関する
総合的なソリューション提供力』

全社・全員で長期ビジョンを共有し、長期的な経営環境も踏まえてバックキャスティング
「中期経営計画2024」で事業構造再構築に向けた基礎を固め、「中期経営計画2027」での飛躍へ

【長期予測・展望】

地球温暖化 ⇒ 「脱炭素社会」へ
 日本は少子高齢化
 ⇒ アジアが経済の中心へ
 自動車のEV化
 ⇒ 自動車産業の構造変革が加速
 資源の枯渇 ⇒ リサイクルへの取組強化へ

【環境認識】

- ・ コロナ禍の世界的流行による経済低迷
- ・ 国際政治リスクの拡大（米・中・ロ等）
- ・ サステナビリティへの取組強化の流れ
- ・ 自動車産業の構造変革、需要の変化
- ・ 労働環境の変化（労働人口、働き方）

【現状認識】

- ・ 自動車産業向けのウエイト大
- ・ 工事・営業、アフターサービスに強み
- ・ 当社独自製品の開発が着実に伸展
- ・ 技術ライセンス先に対する高い指導力
- ・ 多品種少量生産、複雑な加工技術に強み

【現中期経営計画の振り返り】

（単位:百万円）

連結業績	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度 （見込）
売上高	9,721	9,243	7,658	8,800
営業利益	558	386	59	280
経常利益	602	412	125	300
当期純利益	405	307	117	220

コロナ禍による景気低迷を主因に

- ・ 9億円の減収、3億円の経常減益
- ・ 2019年度は米中貿易摩擦が影響
- ・ 2020年度以降は鉄鋼再編も要因

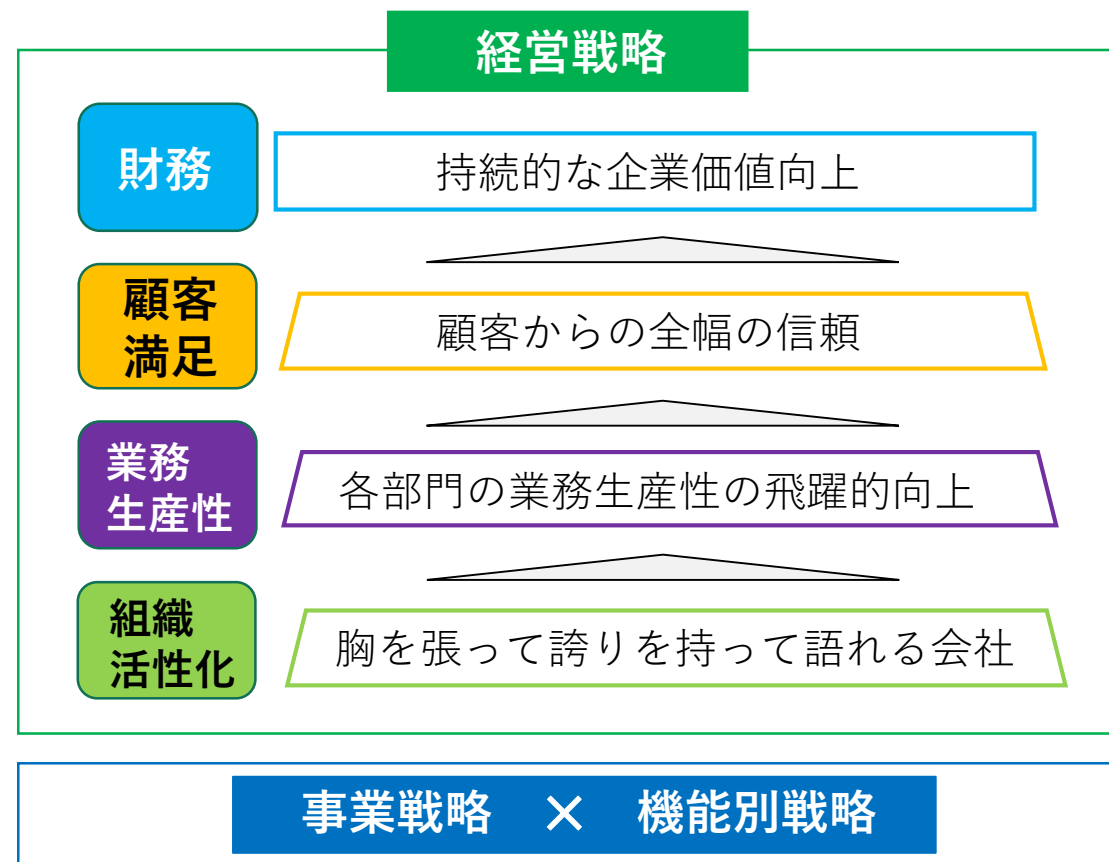


【長期ビジョン】 『22世紀へ、躍進する**NIKKAN**』
～創業1885年、「4世紀をつなぐ企業」を目指して

【中期経営計画到達目標】 2024年度連結経常利益6億円（売上高100億円、経常利益率6%以上）

経営環境、現状の課題を踏まえ、以下を軸に、
新中期経営計画の経営戦略・事業戦略を組み立て

- 事業ポートフォリオの再構築
 - ・エンジニアリング事業
（工業炉、環境・工事）の拡大
 - ・新規事業の創出と具体的展開
- 業務生産性の飛躍的向上
 - ・高付加価値製品・独自製品の更なる開発
 - ・一人当たり営業利益の増強
- グループ全体における組織と人の活性化



財務

安定的な財務体質の維持と高い資本効率の追求を軸として、**持続的な企業価値向上**を意識した経営資源配分を行う

- ・ 営業キャッシュ・フローの安定的な積み上げ
- ・ 戦略的な設備・研究開発投資
- ・ 経営環境を踏まえた機動的な資本政策の実施
- ・ 適正水準の利益配当の継続

顧客満足

常に顧客に寄り添い、情報を発信しニーズに応えることを通じて、**顧客から全幅の信頼**を受け続ける会社を目指す

- ・ 顧客への的確なクイックレスポンス
- ・ 情報共有化・分析を通じた製品満足度の改善
- ・ 技術・営業面のサービス水準の飛躍的向上
- ・ 海外重点エリアでの生産・営業の積極展開

業務生産性

あらゆる**ビジネス・プロセスの生産性において秀でた**状態を実現する
特にサステナビリティへの取組を積極的に推進

- ・ カーボンニュートラルへの積極的な取組
- ・ 先進的でユニークな製品・技術の開発
- ・ 生産・技術・営業・管理の業務生産性向上
- ・ 部門間の連携・対話の促進

組織活性化

役職員全員が、当社グループで働いていることを、大切な人たちに**胸を張って誇りを持って語れる会社**であり続ける

- ・ グループ会社全体での相乗効果の発揮
- ・ エンゲージメント・サーベイの効果的活用
- ・ 新規事業創出力、先見的对応力の強化
- ・ 基礎研究人財の拡充、革新的技術力の強化

(単位：百万円、%)

【連結】	2021年度 (見込)	2024年度	3か年増加
売上高	8,800	10,000	1,200
営業利益	280	550	270
経常利益	300	600	300
当期純利益	220	450	230
R O E	6.0	8.0	2.0

- ・ **連結経常利益**が最重要指標
- ・ 中長期的な資本効率向上の視点に立ち、**戦略的な設備・研究開発投資**を継続
- ・ 工業炉事業、環境・工事事業を中心に、**人財を大幅増強**

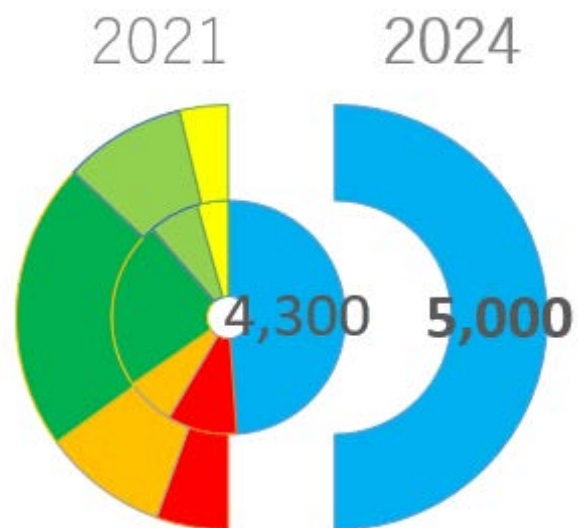


ルツボ焼付け工程

【市場・事業環境】

- ・ 確立した、競争の激しい市場
- ・ 自動車のEV化が加速
- ・ 多くの製品バリエーションを保有
- ・ 各種の鑄造金属に対応可能

【事業目標】 売上高（百万円）



【戦略・施策】

主要市場として、顧客動向の分析と的確な対応を徹底、自動車産業の大変革に先手を打ち、**鑄造業界の更なる発展に貢献**

1. 既存顧客の深耕

- ・ 「ファーストコール」を得るための信頼関係構築

2. 新製品の拡販（省エネ・断熱・脱炭素ニーズへの対応）

「LITETEX」「エレマックス」、各種易乾燥性耐火物

3. 新規顧客・市場（アルミ、銅合金、アトマイズ等）の開拓

4. 自動車のEV化への対応

- ・ 誘導炉市場向け製品の拡販、保温・軽量・省エネ製品の拡充



「ZEBRAX」



「大型PCスリーブ」



「E-JAY ラドル」



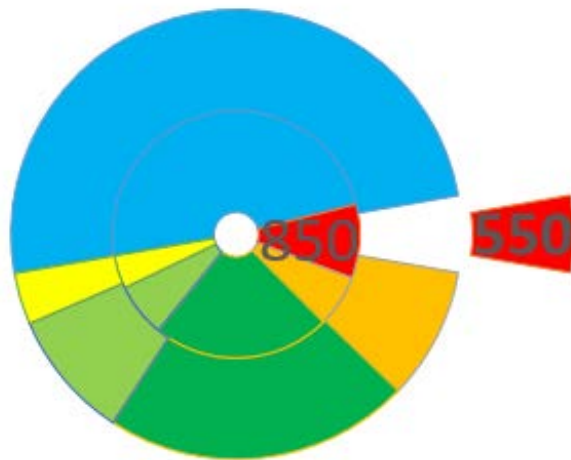
「エレマックス」

【市場・事業環境】

- ・プレイヤーが限られた成熟市場
- ・国内鉄鋼メーカーの再編が加速
- ・高炉から電炉へのシフトが進展
- ・海外市場技術ライセンス先の拡大

【事業目標】 売上高（百万円）

2021 2024



【戦略・施策】

設備再編等により変化する国内市場でのシェアを死守しつつ、
海外市場における一層の取引拡充に向けて新技術を確立

1. 国内鉄鋼市場のシェア維持

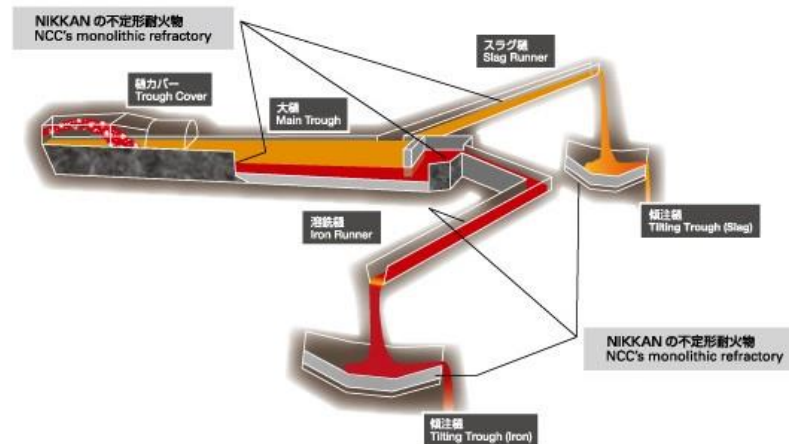
- ・安定耐用と原単位・原単価の低減

2. ロイヤリティー収入の拡充

- ・海外技術提携先に適応する営業体制の確立
- ・海外での技術指導が可能な人財の増強

3. 新技術の確立

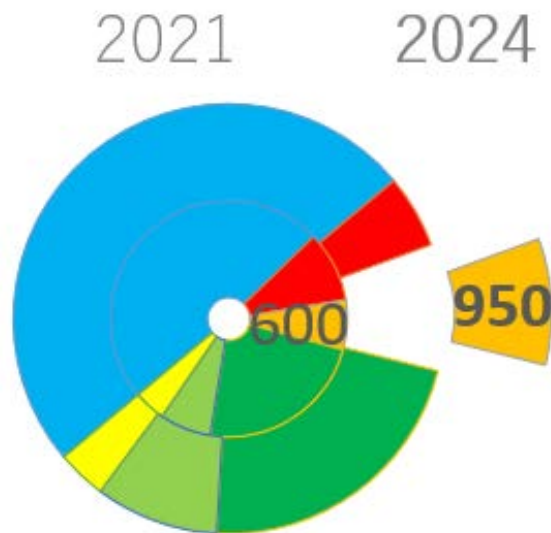
- ・易乾燥性珪材、環境規制物質未使用珪材の開発



【市場・事業環境】

- ・プレイヤー多いが、新規参入少ない
- ・海外市場は拡大余地あり
- ・カーボンニュートラル対応が不可欠
- ・新技術・機能の開発が不可欠

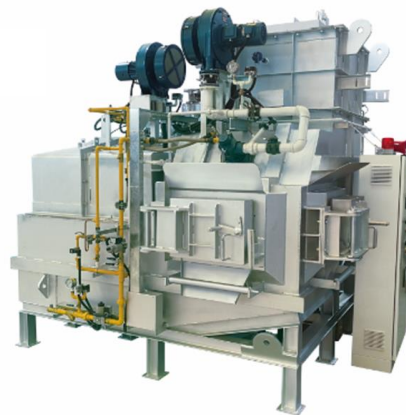
【事業目標】 売上高（百万円）



【戦略・施策】

顧客のCO2削減、作業負荷軽減に貢献する工業炉開発を推進し、先進ビジュアルパネルを活用して作業の安全と高効率化を追求

1. 新たなコンセプトの工業炉「フリーダム」の拡販
2. 海外市場への積極展開
 - ・市場ニーズに即した製品開発、日系企業への営業活動強化
3. IoT技術を活用した新機能の開発・展開
4. カーボンニュートラルへの適応
 - ・CO2削減をキーワードにした工業炉の開発
 - ・「ニュー・エレクリンキーパー」の拡販



「フリーダム」



「MK炉」

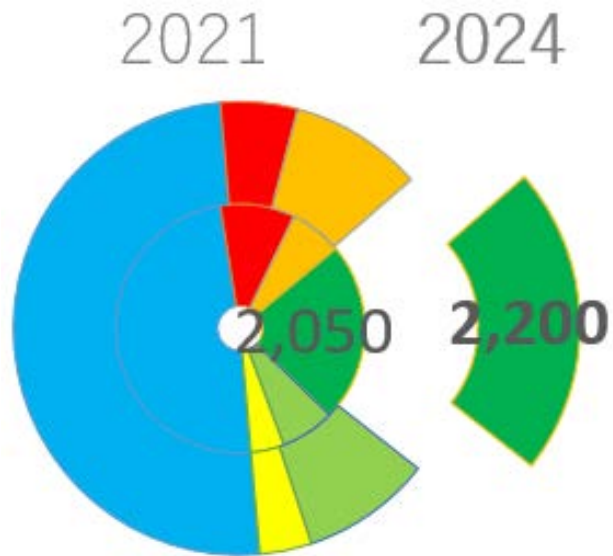


「クリーンキーパー」

【市場・事業環境】

- ・ 景気変動の影響を受けにくい
- ・ 焼却炉新設・更新は中長期的に継続
- ・ 耐火物製造とのシナジー発揮が可能
- ・ 緊急工事への対応能力が強み

【事業目標】 売上高（百万円）



【戦略・施策】

人財拡充による対応力強化と時短に繋がる製品・サービスの提供を通じて顧客ニーズに適応し、取扱工事を大幅に拡大

1. 質の高いサービスの提供

- ・ 関連設備工事ニーズへの対応強化、複数担当制の導入

2. クイックセッター（高接着性、速硬性、高強度、易乾燥性）の拡販

3. 時短工法（独自性を発揮できる技術）への取組強化

- ・ 自社製品を活用した付加価値の高い工事

4. 眞保炉材工業（子会社）とのシナジー拡充

5. 人財の大幅な拡充（採用・育成、協力会社との連携）



焼却炉／ロータリーキルン／溝形誘導炉工事施工例

【市場・事業環境】

○不動産事業

- ・テレワーク拡大の影響を注視

○塗料循環装置事業

- ～ 日本ピーシーエス（子会社）
- ・ニッチな市場で競合企業は少ない

【戦略・施策】

躍進の土台となる不動産事業の収益確保、塗料循環装置事業の安定化に加え、**次の1世紀を支える新規事業**を創出

○不動産事業

- ・安定収益としての本社ビル賃貸収入の確保、遊休不動産の有効活用

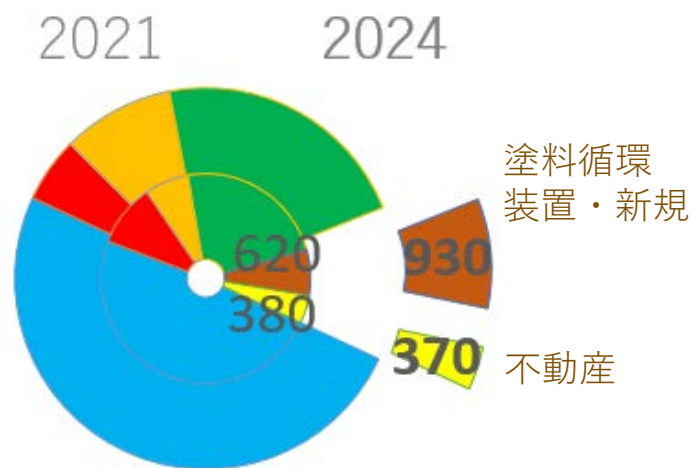
○塗料循環装置事業

- ・工事・設備案件の拡充、顧客との連携開発案件への取組強化

○新規事業

- ・金属溶解以外の業界への耐火物供給
- ・業務提携やM&Aを通じた事業多角化の推進

【事業目標】 売上高（百万円）



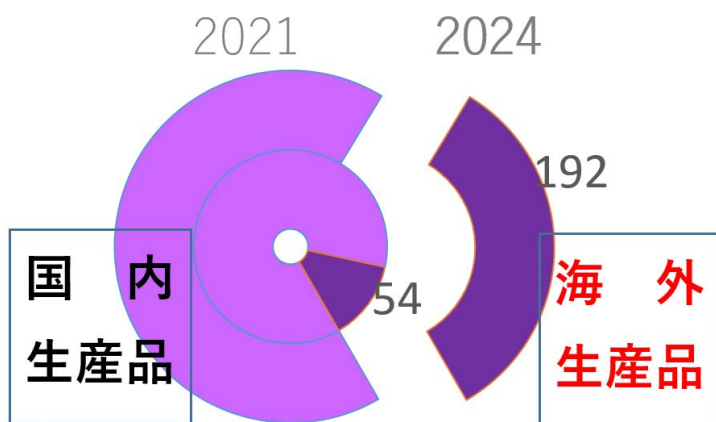
日本ピーシーエス製造装置例

【現状認識】

- ・技術ライセンス先との関係は良好
- ・工業炉を中心に、拡大余地は十分
(特に東南アジア、北米)
- ・現地企業とのアライアンス構築が鍵

【部門目標】

海外生産品売上高 (百万円)



【戦略・施策】

重点地域に**製造・販売・メンテナンス拠点**を確立して市場深耕を進め、海外における売上・営業利益のウェイトを拡充

1. **現地生産化によるコスト競争力向上** (アジア地域を優先)
 - ・特徴ある工業炉による商品差別化
2. **技術ライセンス先との取引拡充**
 - ・市場としては米国・中国、事業としては鉄鋼・工業炉
3. **顧客ニーズに適応した営業活動の推進**
 - ・長期滞在SV、短期メンテナンスSVなど
4. **代理店との連携強化** (新規設定も含め)

【トピックス】

中国江蘇省に合併会社設立 (2021年12月)

『久精日坩 (江蘇) 新材料科技有限公司』

- ・技術ライセンス先から、工場、人財、販売網を引き継いでスタート
- ・出資比率33.5%、当社より総経理を派遣
- ・当社基準の生産・品質管理を導入



【戦略・施策】

豊富な製品群、蓄積技術、特徴ある製造・研究設備の裏付けのもと、**技術対応力と製品開発力**を向上させ、**顧客対応力および環境変化対応力**を一段と強化

1. 顧客満足度の向上

- ・顧客ニーズの指標化を通じた効率向上
見積件数、受注率の分析、情報共有
- ・クレーム最小化に向けた取組と成果の指標化
顧客別・製品別データの分析、フィードバック
- ・各種活動の定性・定量分析を通じた技術力強化

2. 新製品・新技術の開発

- ・CO2削減をキーワードにした製品開発
- ・固有技術のブラッシュアップ
オンリーワン（差別化・独占）製品の開発
- ・蓄積情報・ノウハウの応用
- ・知的財産（特許等）、基礎研究への重点投資

【新製品・重点製品】

1. カーボンニュートラルへの対応

「エレマックス」（電気式取鍋加熱装置）
不焼成ARレンガ 等



「LITETEX」



「ハイブリッド・フリーダム」

2. 各種規制強化への対応

- ・発がん物質規制燐材（先進規制対応）
- ・粉塵規制製品（定形誘導炉材等）

3. 新たなニーズへの対応

- ・施工における時間短縮
（例）乾燥不要不定形材「VELOX」
- ・高強度耐スポール性セラミックス
- ・超高温・コンタミレス製品

【基本方針】

環境・社会面の要請・ニーズと
経済的リターンを両立させ
長期的な視点に立った取組を
通じて企業価値を高めていく

【カーボンニュートラルへの取組】

○顧客の取組への貢献

- ・アルミ保持炉の電気炉化
- ・各種レンガ類の不焼成化
- ・易乾燥性樋材開発 等

○自社の製造等における取組

- ・原材料の使用量最適化
- ・トンネル窯の効率性向上
- ・照明設備のLED化、自動点灯化
- ・社用車、フォークリフトのEV化
- ・CN対応都市ガスの導入 等

【ESG／SDGsに関する取組】

E	CO ₂ 排出削減 廃棄物削減 等	豊田工場での太陽光発電 トンネル窯の効率向上 生産工程でのリサイクル処理取組 等	 
	エネルギー使用 の効率化	工場のエネルギー消費原単位低減 焼成温度・方法の変更 照明設備のLED化 等	 
S	ダイバーシティ への取組	高齢者雇用への取組 女性活躍推進、障がい者雇用の拡充 等	
	労働環境の改善	生産現場の省力化、環境改善 エンゲージメント・サーベイ実施 等	 
	地域貢献	地域の祭礼への寄付や広場提供 子供110番などの地域安全活動 小中学校からの社会科見学受入 等	 
G	取締役会活性化	取締役会の実効性向上 アンケートを踏まえた対応 等	
	コンプライアンス	コンプライアンス研修の全グループ毎月実施 等	

本資料に記載されている業績計画等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。

また、実際の業績等は、事業をとりまく経済情勢、市場における製品需要動向、為替レートの変動などのリスクや不確定な要因により、大きく異なる可能性があります。



豊田工場 太陽光発電設備

