

# 中期経営計画2027

Crucible 3R Ver.2

2025年5月8日

日本坩堝株式会社

|                  |           |
|------------------|-----------|
| 会社概要             | P. 2      |
| 中期経営計画2024振返り    | P. 3 ~ 5  |
| 長期ビジョンと中期経営計画の関係 | P. 6      |
| 長期展望と環境認識・現状認識   | P. 7      |
| 経営戦略             | P. 8      |
| 中期経営計画2027目標     | P. 9      |
| 中期経営計画2027事業別戦略  | P.10 ~ 15 |
| 海外展開             | P.16      |
| 技術・開発            | P.17      |
| 資本配分             | P.18      |
| サステナビリティ         | P.19      |
| 将来情報に関する注意事項     | P.20      |

Rebirth  
Re-create  
Reconstruct



1885年の創業以来、坩堝をはじめとした定形・不定形『耐火物』や工業炉の製造、焼却プラントの工事などの『エンジニアリング』を通して産業のインフラを下支え  
トータルソリューションでサステナブルな社会に貢献

## 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

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

## 耐火物

- 鑄造産業向け耐火物の製造販売
- 鉄鋼産業向け耐火物の製造販売
- 焼却炉向け耐火物の製造販売

## エンジニアリング

- 非鉄金属溶解炉の設計製作
- 工業炉、焼却炉の耐火物施工

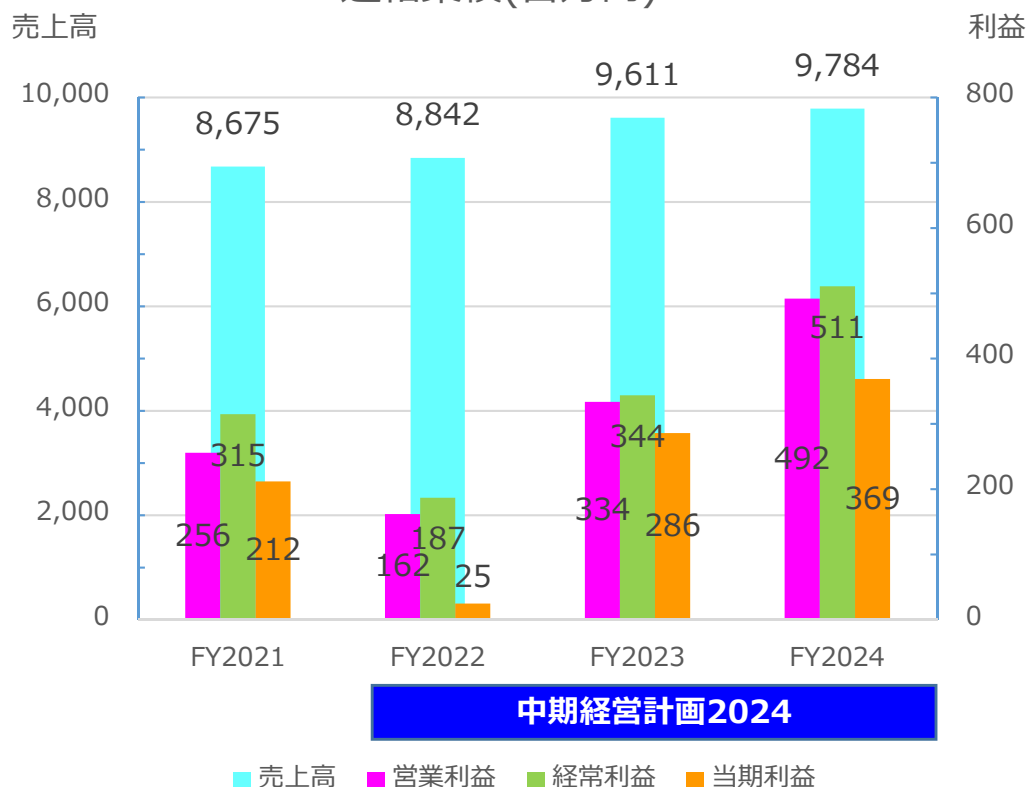
## その他

- 循環/省力化装置の設計製作
- 新分野（Nano Material等）
- 不動産賃貸、太陽光発電

# 中期経営計画2024振返り

コロナ渦明けの世界経済の回復を期待するも、ウクライナや中東の紛争による資源高騰、大幅な円安伸展、中国経済の低迷、自動車産業の諸問題などの様々な影響による厳しい環境が続くも、積極的な拡販活動を通じて営業CFを安定的に積上げた結果、目標には未達ながら増収増益に

連結業績(百万円)



利益

| 連結業績 (百万円) |        | 中期経営計画2024 |        |        |       |
|------------|--------|------------|--------|--------|-------|
| 会計年度       | 2021年度 | 2022年度     | 2023年度 | 2024年度 | 目標比   |
| 売上高        | 8,675  | 8,842      | 9,611  | 9,784  | ▲ 216 |
| 営業利益       | 256    | 162        | 334    | 492    | ▲ 58  |
| 経常利益       | 315    | 187        | 344    | 511    | ▲ 89  |
| 当期利益       | 212    | 25         | 286    | 369    | ▲ 81  |
| ROE        | 4.2    | 0.5        | 5.5    | 6.8    | ▲ 1.2 |

# 中期経営計画2024振返り

耐火物事業：原材料高騰、産業の諸問題の影響があるも拡販活動により増収増益

エンジニアリング事業：工事実績の高評価、フリーダムの好調等により増収増益

不動産事業：計画的に修繕を実施し、安定的に推移

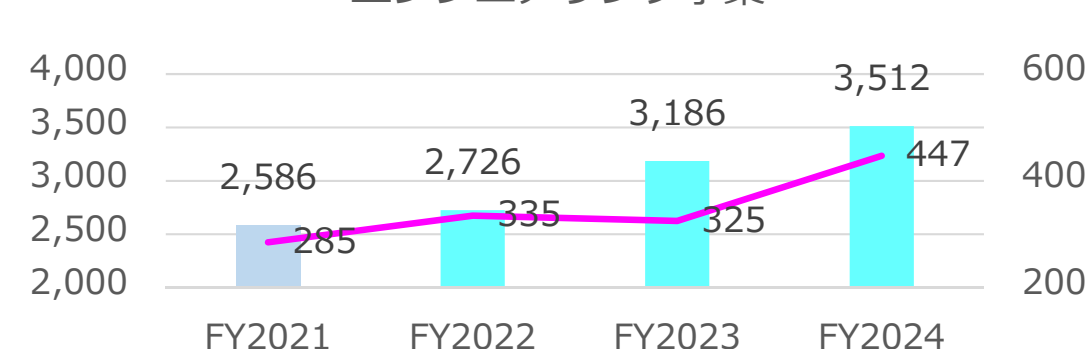
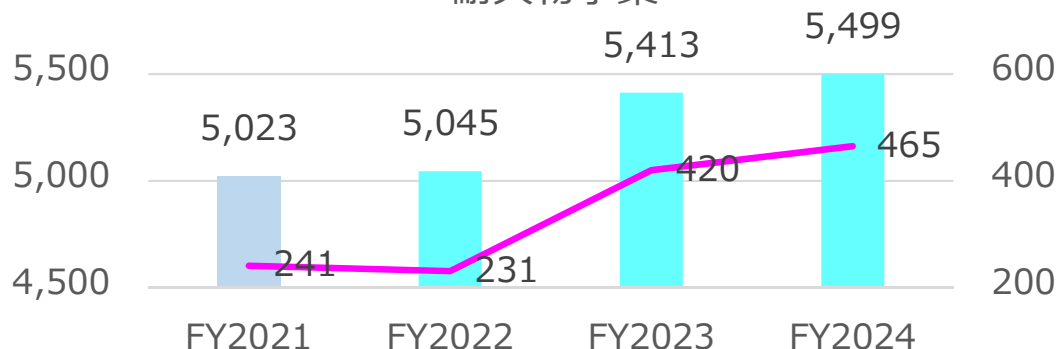
その他事業：塗料関連は顧客の設備投資計画の影響により減収減益

事業セグメント業績 (棒：売上高、折れ線：営業利益、単位：百万円)

：中期経営計画2024

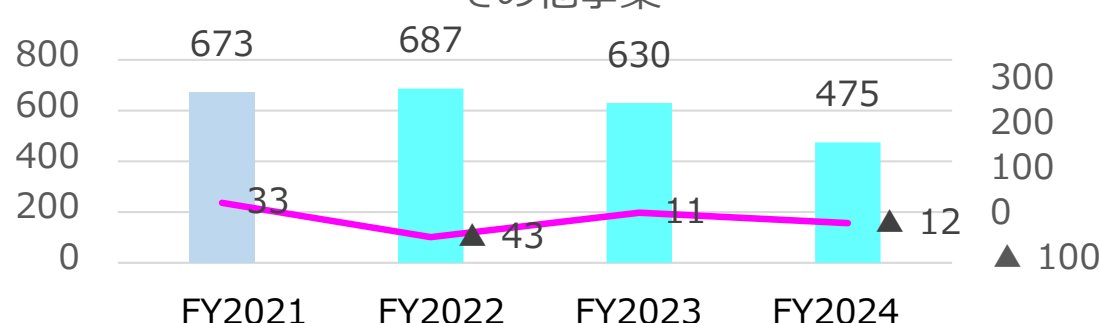
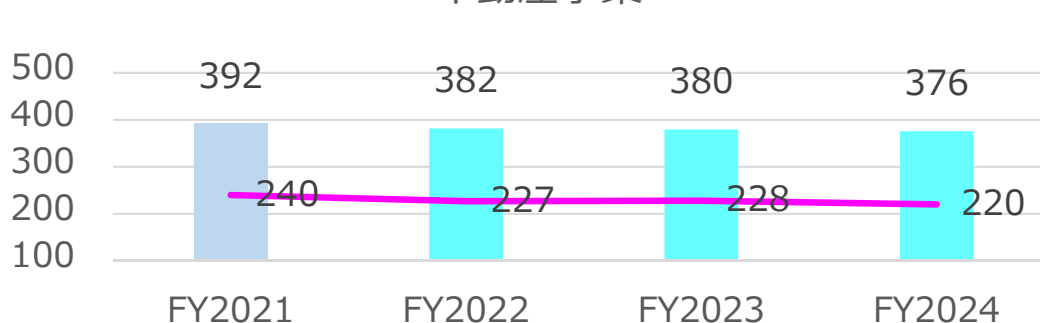
## 耐火物事業

## エンジニアリング事業



## 不動産事業

## その他事業



# 中期経営計画2024振返り

NIKKAN



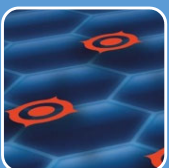
## 耐火物

- カルシアルツボ、易乾燥/高靱性キャストブル、添加水不要取鍋材、不焼成煉瓦等を開発



## 工業炉

- 保持を電化したアルミ溶解炉『S U 炉』、直接通電坩堝炉『N-エレクリンキーパー』を開発



## 新分野

- 酸化グラフェン(nanotech2025出展)、二次電池負極材活物質等、産学連携研究開発

### SCOPE 3

- 断熱・易乾燥性・高耐用耐火物を提案
- 省エネ/高効率アルミ溶解炉を提案

### SCOPE 2

- 大阪工場にてグリーン電力を採用
- LED化の推進

### SCOPE 1

- 大阪工場にてオフセットガスを採用
- 焼成炉の効率運用、リフトの電動化

# 長期ビジョンと中期経営計画の関係

**NIKKAN**

## 【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  
(経常利益率10%以上、売上高200億円)

### 中期経営計画2027 ～Crucible3R Ver.2～

- Rebirth of Nippon crucible
- Re-create the value for Nippon crucible
- Reconstruct Nippon crucible

新たな価値を創造して「長期ビジョン」を実現すべく、事業構造の再構築をさらに加速し、当グループの発展に向けた攻勢を一段と進めていく3年間

2040年

中期経営計画2024

中期経営計画2027

## 【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』

# 長期展望と環境認識・現状認識

## 【長期予測・展望】

- 地球温暖化  
→**脱炭素**が加速
- 日本の少子高齢化、世界の人口増加  
→**アジアが経済の中心**へ
- 地球規模の問題が増加し、資源枯渇等も  
極めて重要  
→**サステナブル社会**へ
- 自動車産業の大変革  
→**素形材産業も大変革**へ

## 【環境認識】

- 「脱炭素社会」への移行が加速、SDGs、ESGに対する取組強化
- 異常気象、自然災害の頻発
- 国際政治リスクの拡大（米・中・ロ・中東等）
- 政府主導のガバナンス改革、各種規制の強化・制度の変更
- 大幅な円安、金利上昇、物価全般の上昇、各種金属価格の高騰
- グローバル経済の進展、海外投資の拡大、中国経済の低迷
- 製造業の構造変化、自動車の需要変化
- 人口構造の変化、労働環境の変化（働き方改革、労働人口減少、人件費上昇等）
- 生活環境の変化（サブスク、5G、AI）、DX・GXの進展
- 技術革新の動向（CASE対応、ギガキャスト、自動化等）

## 【現状認識】

- ◆ 自動車の電動化（部品数減少もハイブリットでは部品点数増加傾向）、軽量化（マルチマテリアル）の加速
- ◆ 工業炉では環境対策により電化や省エネ・省人化ニーズが拡大。需要は東南アジア、インド市場にて増加
- ◆ 蓄積した技術と豊富な製品群を保有（耐火物×炉・工事）
- ◆ 営業・設計・施工管理を単独対応できる人材が複数在籍し、一気通貫した提案が可能



## 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
- ・ 投資効果、財務バランスを意識した戦略的M&Aの推進
- ・ 適正な利益配当の継続
- ・ 上場企業としてあるべき株主・投資家対応

## 顧客満足

常に顧客に寄り添い、情報を発信し顧客の関心事・ニーズに応え続けることを通じて、  
『**ファースト・コール・カンパニー**』となることを目指す

- ・ 顧客の経営課題等に応え、顧客の事業発展に貢献
- ・ きめ細かな対応、クイックレスポンス
- ・ 製品・サービスのレベルアップによる製品満足度の向上
- ・ 生産計画の自動立案化等による納期短縮

## 業務の生産性

あらゆる**ビジネス・プロセスの生産性において同業他社比秀でた**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
  - ①顧客の取組への貢献（製品での訴求）
  - ②自社における取組（製造での訴求）
- ・ 技術開発、製造、営業、管理における業務の生産性向上
- ・ 部署間のコミュニケーション拡充

## 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

- ・ 社員の貢献・成長を応援する仕組みづくり
- ・ 新規事業の推進力、企画・分析力等のVUCA対応力の強化
- ・ 基礎研究人財の拡充、革新的技術・開発力の抜本的強化
- ・ 生産部門におけるカイゼン活動の一層の活性化
- ・ 専門性の強化、計画的な資格取得等
- ・ リスク管理、コンプライアンス等への的確な対応

# 中期経営計画2027 目標



## 経営戦略

財務

持続的な企業価値向上

顧客  
満足

ファースト・コール・カンパニー

業 務  
生産性

ビジネス・プロセス生産性の向上

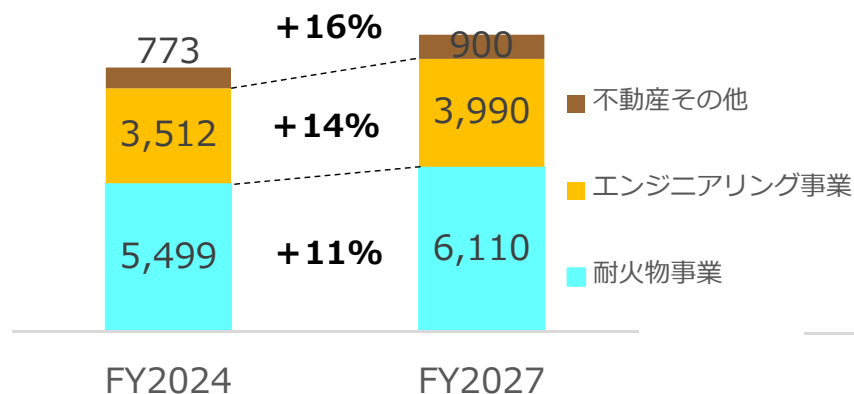
組 織  
活性化

胸を張って誇れる会社

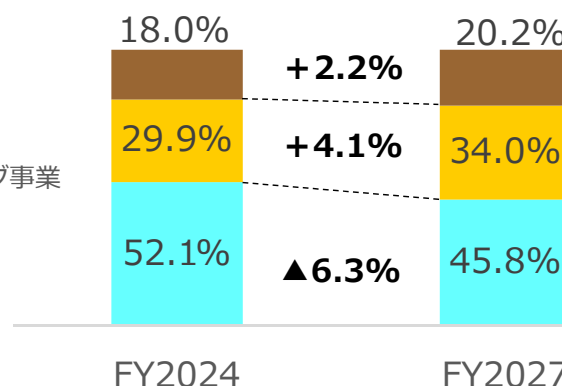
事業戦略 × 機能別戦略

| 連結業績<br>(百万円) | 2024<br>年度 | 2027<br>年度 | 3ヶ年<br>増加 |
|---------------|------------|------------|-----------|
| 売上高           | 9,784      | 11,000     | 1,216     |
| 営業利益          | 492        | 820        | 328       |
| 経常利益          | 511        | 830        | 319       |
| 当期純利益         | 369        | 540        | 171       |
| R O E         | 6.8        | 8.0        | 1.2       |

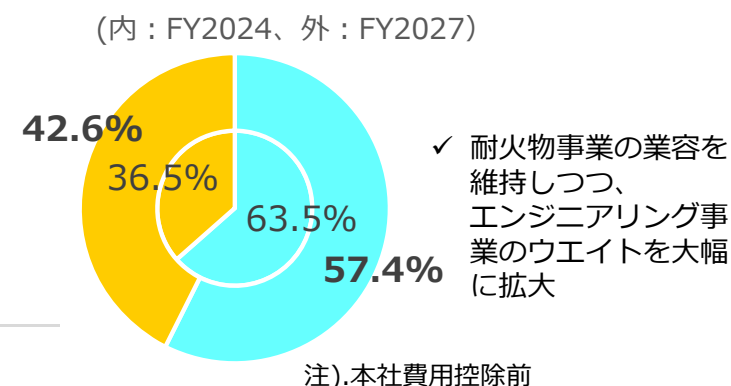
売上高 (百万円)



営業利益構成比



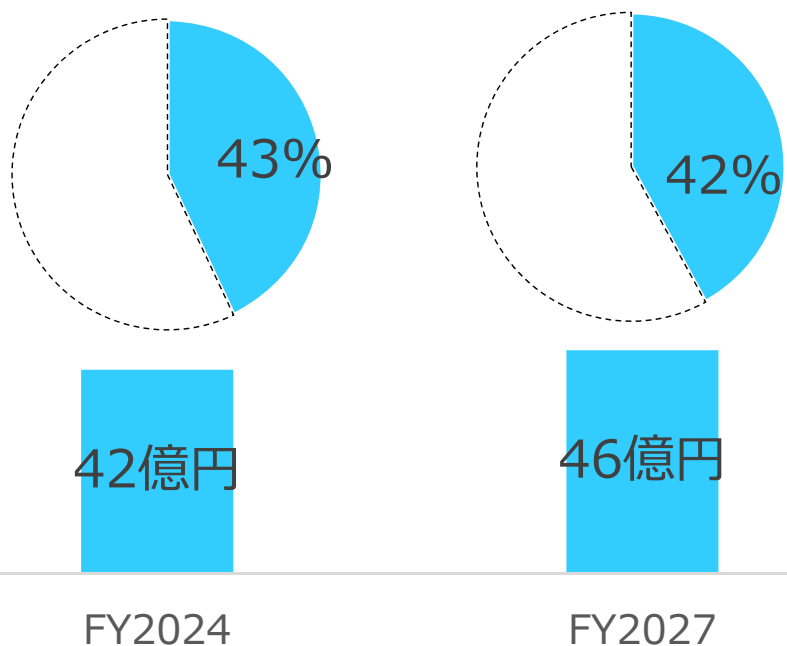
主要事業の営業利益構成比



## 市場・事業環境

- 激しい競争・地政学リスク影響
- 自動車産業の変革（xEVの進展）  
ハイブリットでは部品点数増
- ◆ 各種溶融金属・用途・雰囲気に適合した製品バリエーションを多数保有

## 【事業目標】 売上高



## 戦略・施策

### 様々な産業の鑄造市場へ高品質・高性能商品の展開

- 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. 省エネ・脱炭素・ECO・省力化ニーズ・設備への対応**  
「ZEBRAX」「LITETEX」「添加水フリ-VELOX」  
「易乾燥性耐火物」「導電性プレキャスト耐火物」  
「エレマックス」「不焼成れんが」
- 3. 新規顧客・市場（自動車関連以外）の開拓**
- 4. 安定供給体制の維持・将来課題（ニーズ）に対する研究**



「ZEBRAX」



「LITETEX」

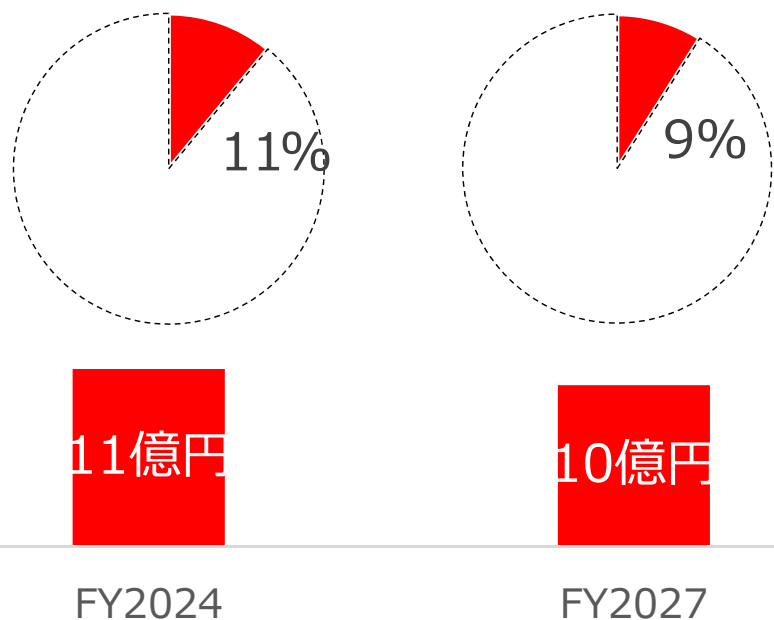


「エレマックス」

## 市場・事業環境

- 中国の鉄鋼過剰生産や国内需要減少等による鉄鋼メーカーの再編
- 高炉から電炉へのシフトが進展
- ◆ 高品質・高性能の製品の実績

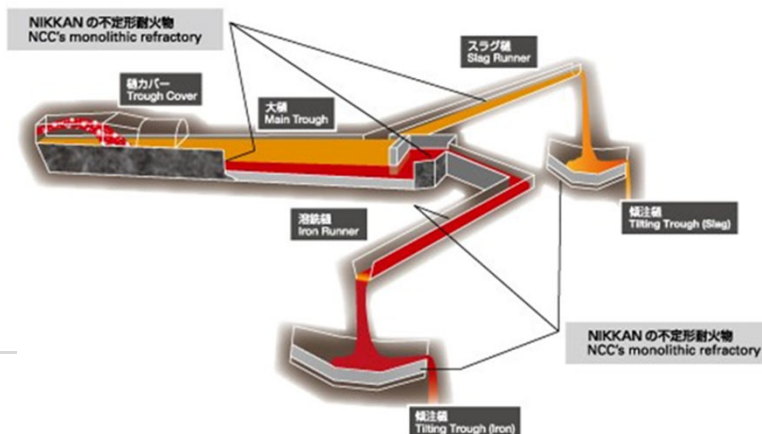
## 【事業目標】 売上高



## 戦略・施策

### 顧客の安定操業・原単位低減に資する製品の展開

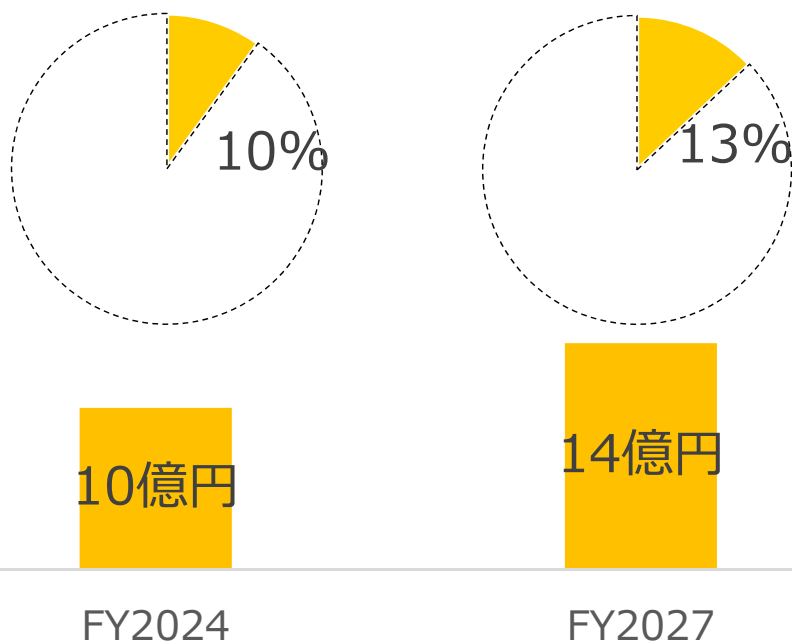
- 1. 安定操業・原単位低減で既存シェア維持**  
顧客ニーズに対する適確な提案・対応で信頼関係構築
- 2. 培った知見を活かした既存顧客でのシェア拡大**  
知見を活かした提案による既存顧客未参入シェア獲得
- 3. 技術提携先への知見を活かしたフォローアップ**
- 4. 鉄鋼業界に貢献する新技術等の研究**  
環境問題や脱炭素技術に貢献する耐火物の研究継続



## 市場・事業環境

- プレイヤー多数も、新規参入少ない
- ギガ（メガ）キャスト化の進展
- 脱炭素・省人化ニーズの高まり
- ◆ 特徴のある工業炉ラインアップ保有

## 【事業目標】 売上高



## 戦略・施策

### 特徴のある炉の提案・開発で顧客の課題解決に貢献

1. カスタマイズによる工業炉製作
  - ・ フリーダム：高効率・高歩留・省力を実現
  - ・ SU炉：保持室の電化・省力を実現
2. 東南アジア・欧米を含めたグローバル体制の拡充
3. 省エネ・省力・電化・新エネルギー工業炉の研究開発や展開、協業・提携先とのコラボレーション推進



「フリーダム」



「MK炉」



「SU炉」

## 市場・事業環境

- 焼却炉は景気影響を受けにくく、老朽化している
- キュポラから電気炉への移行
- 業界全体は工事人員の不足
- ◆ 工事の豊富な実績と経験に加え、耐火物材料の開発も可能

## 【事業目標】 売上高



## 戦略・施策

### 豊富な工事技術と体制強化で顧客ニーズに対応

1. 豊富な知見を基に高付加価値の工事サービスの展開
2. クイックセッター等の高性能な耐火物の拡販、顧客ニーズに沿った耐火物の開発
3. 独自工法の開発・展開、エンジニアリング企業とのアライアンス強化でキルン関連サービス強化
4. 子会社とのシナジー拡充、事業体制強化推進  
(人財教育・人財拡充、新たなアライアンス検討など)

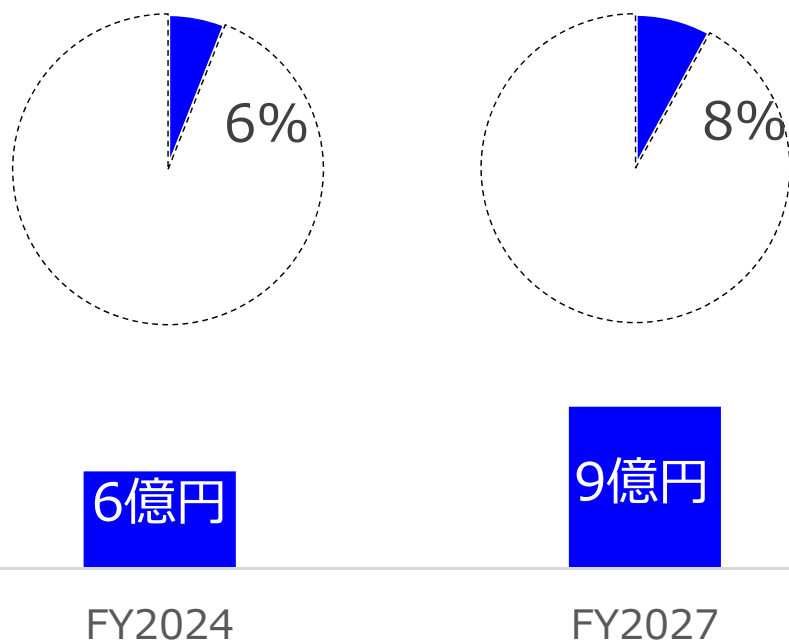


焼却炉／ロータリーキルン／溝形誘導炉工事施工例

## 市場・事業環境

- 塗料循環装置はニッチな市場であるが脱炭素ニーズが高まっている
- 生産性や人手不足で自動化ニーズ
- 産業の大変革で新規事業開拓の高まり
- 顧客や同業も新分野の研究開発推進

## 【事業目標】 売上高



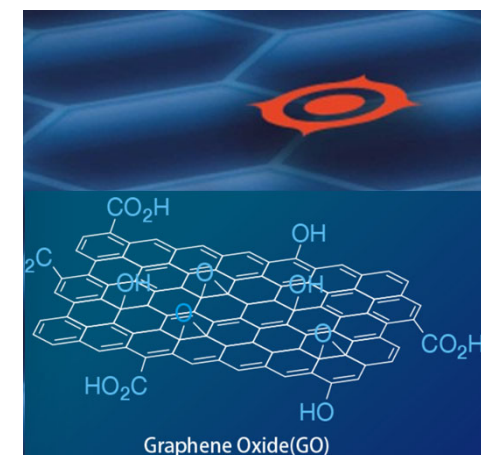
## 戦略・施策

### 研究開発や独自技術活用による新分野への展開

1. 塗装循環・自動省力化の知見・設計技術を活用し、既存顧客ニーズに応え、新規顧客・分野へ積極展開
2. 既存製品技術・設備の活用で異分野開拓（マッチング）
3. ナノマテリアルの研究開発推進、事業化推進  
酸化グラフェン（GO=Graphene oxide）の事業化推進、機能性セラミックス・次世代二次電池用負極材活物資など新素材の研究開発推進



塗料循環・自動省力化装置



酸化グラフェン（GO）

## 市場・事業環境

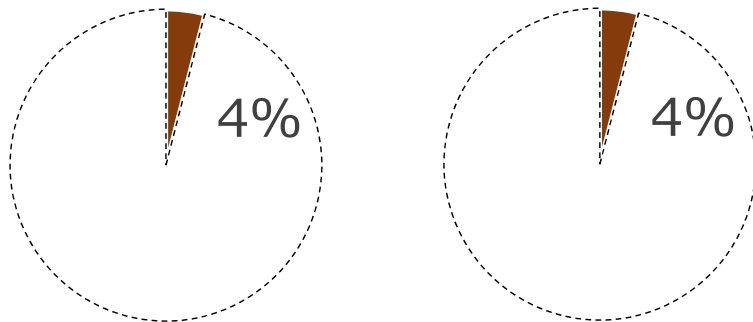
- オフィスビルはリモートワークの普及で一部地域を除き需要・賃料の減少傾向。倉庫は物流倉庫需要増と賃料高騰傾向
- 太陽光発電は政策推進もあり参入者増加。価格や規制は厳しく変化

## 戦略・施策

修繕等の管理・適切な運営による不動産価値の維持と有効活用を継続

再生可能エネルギーとして太陽光発電事業の継続でカーボンニュートラルに貢献

## 【事業目標】 売上高



4億円

FY2024

4億円

FY2027



本社・オフィスビル



大阪倉庫



豊田ソーラーパーク

## 市場・事業環境

- 地政学リスク、保護政策の増加によるサプライチェーンの見直し
- 各国の規制や経済政策が為替に影響
- グローバルサウスが経済を牽引し投資も増加
- ◆ 海外取引関係や拠点の活用や強化が可能

## 【売上高】 海外比率拡大



5億円

FY2024

7億円

FY2027

## 戦略・施策

### 関連会社等の拠点・関係の維持強化で海外展開推進

1. 特徴のあるアルミ溶解炉など様々な非鉄工業炉の海外製作による販売強化
2. 米国など海外へのるつぼ販売推進、関連会社を活用した耐火物の拡販
3. 既存技術提携先への関係維持、欧米・東南アジアなどの新たな技術提携推進、提携先との協力強化



「フリーダム」



「MK炉」



「フェニックスルツボ」

## ■ 気候変動

カーボンニュートラルに向けた研究・開発が進展  
e-fuel、アンモニア、水素、CCSなど

## ■ 環境問題・健康被害

環境汚染や健康被害に対する規制強化

## ■ サークュラーエコノミー

資源枯渇問題に対する循環経済への高まり

## ■ 産業の大変革

自動車産業の大変革による素形材の変化、デジタル技術の進化による産業構造変化（重要産業の変化）

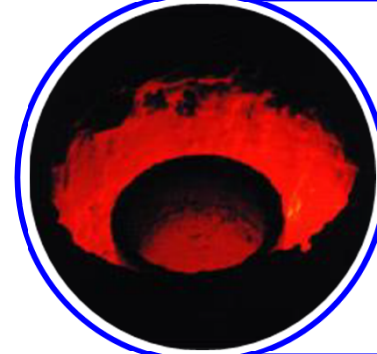
## ■ 製造方法の変化

製造設備やAM技術の進展



### 既存技術のブラッシュアップ

CIP成形/導電性プレキャスト耐火物、断熱・易乾燥・添加水フリー・高靱性不定形耐火物、不焼成れんが等の開発を通して、脱炭素・ECO・省力化等の顧客のニーズに貢献



### 客満足度向上

積極的に顧客ニーズを収集・分析して、カイゼン・開発に活用し顧客の困りゴトを解決



### 市場・事業環境

超高温用定形耐火物、直接通電式るつぼ炉、ナノマテリアルなど新技術（特許など）製品開発を通して、新分野に展開  
産学連携など研究開発を推進し新技術を探求

# 中期経営計画2027 資本配分

**NIKKAN**

## 営業CF

期間累計 約23億円

エンジニアリング事業と技術  
部門への重点的な人的投資等

収入

## 耐火物事業基盤強化

設備投資 約14億円

設備更新/増強 約11億円

工場インフラ等 約 2 億円

研究開発設備等 約 1 億円

## 株主還元

配当 約 5 億円

配当性向 約30%

借入返済等 約 4 億円

自己資本比率 約50%

配分

## マテリアリティ

## 取組み

### 社会課題への取組

- 再生可能エネルギーとして太陽光発電事業の展開
- SCOPE 1・2の取組みとしてオフセットな都市ガス・グリーン電力の契約継続と拡大
- 廃棄物削減、リサイクルの促進、エネルギーの効率的な利用
- フォークリフトの電動化推進



### ステークホルダーとの共存共栄

- 地域との共存共栄として子ども110番などの地域安全活動、近隣小中学校の社会見学受入れ、自治会や神社の祭礼等への協賛など地域活性化活動の取組継続



### 安心・安全 で価値ある製品・サービスの提供

- 顧客のSCOPE 1・2、脱炭素に資する製品・サービスの開発・展開（ZEBRAX、LITETEX、VELOX、易乾燥性キャストブル、不焼成れんが、ELEMEX、FREEDOMなど）



### 労働環境の維持・改善

- 有給休暇の取得促進、長時間労働の削減、在宅勤務等の活用推進、産休・育休・介護休暇の利用促進の取組継続
- ストレス総合リスク値で従業員のメンタルヘルスマネジメント



### ダイバーシティの推進

- 女性活躍推進の観点からの人財育成を計画的推進
- 定年退職者の継続雇用率100%を目標に



### コンプライアンス・リスクマネジメントの強化

- 社外取締役の比率を高め、取締役会の実効性向上を促進
- リスク管理・コンプライアンス委員会の定期開催
- 月一回のコンプライアンス研修の実施

# 将来情報に関する注意事項

NIKKAN

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。



おかげさまで創業140周年、皆さまと共に4世紀をつなぐ企業をめざして