

2021年度～2024年度  
新中期経営計画

# 「CONNECT 25」

2021年11月1日

## I. はじめに

1. トップメッセージ
2. 当社の製品
3. 当社のビジネスモデル

## II. 前中期経営計画の振り返り

1. 前中期経営計画・業績推移の振り返り
2. 過年度株価推移

## III. 新中期経営計画「CONNECT 25」

1. 新中期経営計画について
2. CONNECT 25のコンセプト
3. 主なトピック
4. 計数目標
5. 投資方針
6. 株主還元方針

はじめに

---

## トップメッセージ



株式会社ニッカトー

代表取締役社長

大西 宏司

1981年4月 当社入社

2018年6月 当社代表取締役社長 就任(現在)

### 新中期経営計画策定の背景

## 時代が必要とする企業を目指して

第1次中期経営計画は、2018年度からスタートし、好調に推移する市場需要・ニーズに応えるため、社内課題の改善を中心とし、安定的な生産体制構築・生産能力の増強に取り組んでまいりました。市場の需要増加に乗って2018年度の業績は伸長した一方で、2019年度から米中貿易摩擦による外需減速の顕在化、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた国内外の製造業需要の減少・工場停止により、売上・収益ともに落ち込んで着地した期間となりました。

特に2020年度は、世界中の新型コロナウイルス感染症拡大により、人々の生活様式から企業活動に至る様々なことが今までには想像もできないレベルで大きく変貌しました。その一方で、人と人の会話もウェブになるなど新たな取り組みが見られ、今後新型コロナウイルス感染症の収束により、世の中が大きく変化し、ますます不確実性が高くなると思われる中で、どの企業も変わらなければ市場からの撤退という厳しい状況となります。

一方で、2020年には日本政府により「カーボンニュートラル」宣言がなされましたが、気候変動の抑制のためのGHG排出量の低減など企業の環境負荷低減による社会貢献が大きく求められています。

当社としましては、このような激動の時代の中で“Reliable Company -時代が必要とする企業だけが成長する-”ということ強く認識し、サステナブルな成長を目指した取り組みを進めるために、この変化を当社と事業の変革点とし、中長期的な持続的成長に繋げていくための経営基盤の再構築・土台作りと定め、「CONNECT 25」と題し第2次中期経営計画を策定いたしました。

### 当社の歩みと事業

## セラミックスの専門メーカーとしての強み

当社は、100年以上も前に当時ドイツからの輸入にほとんど頼っていた理化学用陶磁器の開発・事業化への挑戦と持続をたゆまぬ努力で推し進めてまいりました。創業時の「工業によって国に報いる」という精神は当社の原点であり、現在も従業員に脈々と引き継いでおります。

現在では、理化学用陶磁器の製品開発を経て、広く工業用部材として金属や樹脂と肩を並べるまでに成長したファインセラミックスの開発にもいち早く着手し、他社にはない様々な用途にマッチした素材を有し、長年の間、培ってきたセラミックス製造技術を駆使し、多くの製品を世に送り続けております。

特に昨今のスマートフォンや自動車のEV化、自動運転化には欠かすことのできない電子部品の製造において、なくてはならないセラミックス製品や計測システムを数多くの電子部品メーカーでご使用いただいております。中でも“YTZ®ボール”については、代表的な電子部品である積層セラミックコンデンサ(MLCC)の製造には欠くことのできない、デファクトスタンダードとして位置づけられるまでに成長いたしました。

以上のように、当社の強みである長年培ってきた100余年の歴史とブランド力、挑戦と持続、独自の素材・技術を積極的に活かした経営を進めてまいります。

### 中長期視点での経営戦略

## “Reliable Company”であるための3つの成長ドライバー

「ニッカトーは創造性に富んだ信頼される商品の提供を通じて科学技術と産業の発展に寄与し、企業の成長と発展を期し、親しまれる経営で社会に貢献する」という企業理念を示しているように、新たな価値を常に創造することで科学技術と産業の発展に貢献し、様々な点でステークホルダーの皆様へ信頼される企業であり続けるためにも、サステナブルな成長を目指してまいります。

サステナブルな成長を推進していく上で、【ENVIRONMENT】・【QUALITY】・【MANAGEMENT】を成長ドライバーとして、3つのテーマを掲げて鋭意取り組んでまいります。

## トップメッセージ

### 中長期視点での経営戦略

#### 【QUALITY】：市場ニーズに応える製品・技術の追求

“QUALITY”としては、EVや5G関連市場において最も需要が大きくなる電子部品は今後とも高性能化・多様化が進むことが予測されます。当然のことながら、電子部品の製造に用いられる当社製品においてもより高品質化・高機能化の要求が大きくなりますが、スピーディーにニーズに応じていくことで市場優位性・競争力を維持してまいります。特に、電子部品等の先端材料を用いた製品の製造は求められる製品特性により使用されるセラミックス製品や計測システムが異なることから、顧客のニーズにマッチした製品をスピーディーに提供できる技術開発力が必要不可欠であるため、従来技術だけにこだわらず、常に新しい発想を導入した製造プロセス・品質管理体制の構築を推進いたします。

#### 【ENVIRONMENT】：環境負荷低減のための技術開発

“ENVIRONMENT”としては、20数年前に焼成炉の使用ガスをLPGからLNGへ転換し、GHG排出量の低減を図っております。今後より一層の環境改善を推し進めるべく、製造プロセスの改善と技術開発により自社製品製造時のGHG排出量の削減を図ると共に、製品の高品質化・高性能化による長寿命化をはかることで、顧客の製造工程における環境負荷低減の推進に貢献してまいります。

#### 【MANAGEMENT】：事業ポートフォリオの再構築

“MANAGEMENT”としては、顧客が求めるニーズに的確に応えるために常に顧客とのコミュニケーションを積極的に行うだけでなく、得られた情報を応用展開し、市場動向に注視することで新たなニーズの発掘を行います。また、将来を見据えた製品ラインナップの見直しや事業ステージを再区分し、より競争力のある製品へ経営資源の投下を進めることで、事業ポートフォリオの再構築を実施してまいります。

以上3つのテーマを的確に進めていくことで、顧客とは単なる製品の納入業者という関係でなく、顧客と一緒に十分な満足していただける製品の開発と提供ができるパートナーとしてのお付き合いをいただき、“Reliable Company:顧客から頼りにされる会社”となることで、企業としての成長と価値向上に邁進してまいります。

#### 人的資本投資・知財戦略の強化

この3つのテーマを実行していく上で、人的資本及び知財戦略が益々重要となってまいります。今後、サステナブルな成長には時代の変化に対応できる多種多様な人材が必要であり、将来を見据えた人材育成を進めております。

また、知財戦略は自社製品の保護だけでなく、顧客が当社製品を権利侵害の心配なく、安心してご使用いただくためにも重要であり、ブランド力の強化にも大きな効果が期待できることから、なお一層の強化をはかってまいります。さらには、知的財産権の強化をはかることでイノベーションの発掘にもつながることからも積極的に進めております。

### ステークホルダーの皆さまへ

#### ROE目標の意味・株主還元に対する考え方

売上・収益を持続的に成長させていくにあたって、資本効率も加味した上での進捗・結果を示すため、ROEを重要指標の1つとしております。過年度は新型コロナウイルス感染症拡大による業績悪化を受けて2%へ低下しましたが、新中期経営計画ではセラミックス事業の収益性改善を通じて、ROE7%を必達水準とし、更なる8%の目標達成を目指してまいります。

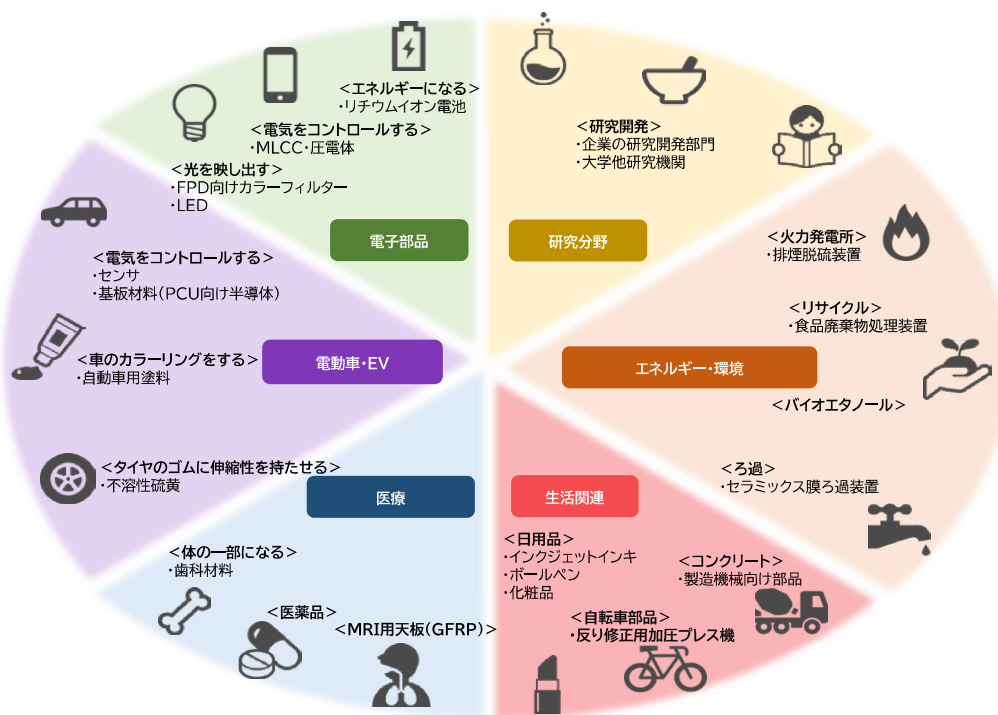
また利益創出を推進し、企業価値の向上を通じて、株主の皆様にも還元していくべく、安定かつ継続的な配当による利益還元を基本方針としております。これまで業績悪化時においても配当性向30%を堅持してまいりましたが、引き続きの利益還元を実施していき、配当性向35%目標を計画しております。

#### ステークホルダーへのメッセージ

冒頭でも述べましたように、今回の新型コロナウイルス感染症による予測できない危機の到来や今後益々不確実性が高まり、社会の変化が速くなっていく中で、私たち自信が変化し、サステナブルな社会貢献と成長を続けてまいります。

これからも、役員、従業員全員が最大限の力を発揮し、企業価値の向上を図り、ステークホルダーの皆様のご期待に応じてまいりますのでご理解ご支援をお願い申し上げます。

我々は、工業用セラミックスと計測システムを通じて、日本のものづくり産業の発展に貢献してまいります。



### セラミックス事業 (工業用セラミックス)

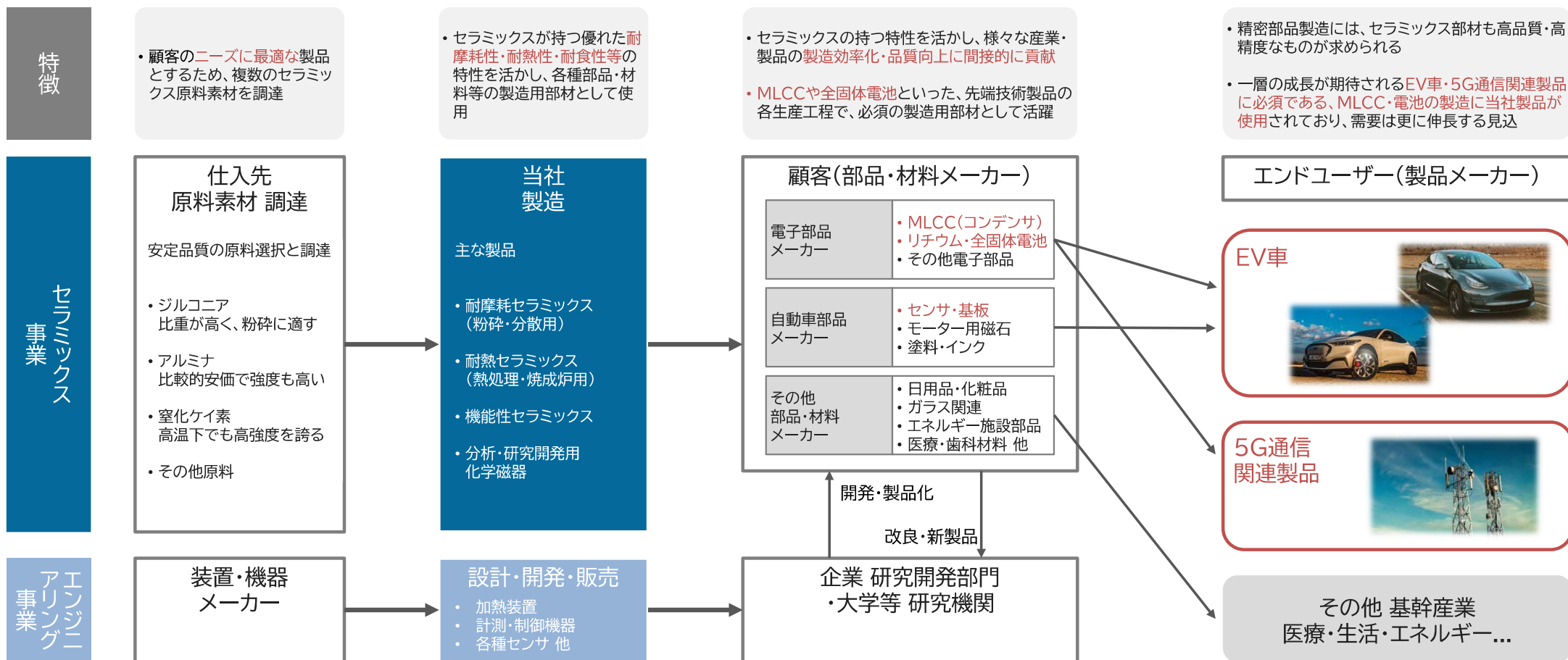
耐摩耗セラミックス	耐熱セラミックス	機能性セラミックス	分析・研究用化学磁器
			
電子部品材料の原料処理(粉碎・分散)や、産業用機器部材として使用されています。	電子部品材料の熱処理工程において、熱処理や焼成炉部材として使用されています。	酸素センサ・発熱体や水処理用フィルターとして、各種機械に組み込まれ使用されています。	耐熱性・耐食性が高い化学磁器で、分析・研究用として使用されています。

### エンジニアリング事業 (計測システム)

加熱装置・研究開発装置	各種センサ
	
高温から低温、高圧から真空、各種ガス雰囲気炉等加熱・熱処理装置の設計、開発、製造を行っています。	各種センサの発信、受信、制御、データ処理のシステムの設計、開発、製造を行っています。

## 当社のビジネスモデル -1/2-

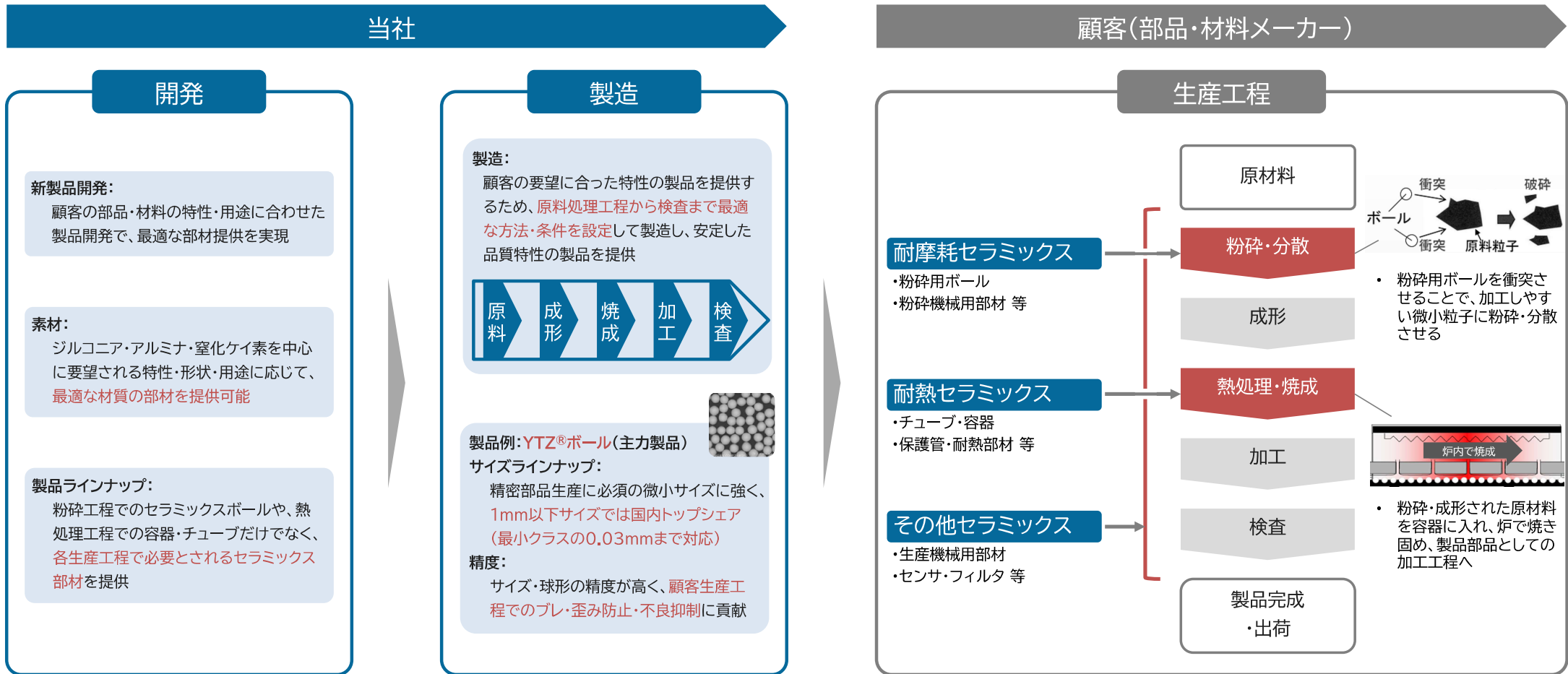
- 最先端技術から基幹産業まで、**部品・材料メーカーの生産工程・研究開発**を、当社のセラミックス製品が製造用部材として支えています
- 当社主力製品の粉碎用ボールは、EV車や5G関連部品に使われる**MLCC(積層セラミックコンデンサ)製造**において、**デファクトスタンダード(業界標準品)**として位置づけられ、主要国内メーカーのトップシェアを占めています





## 当社のビジネスモデル - 2/2 -

- 原材料の粉碎・熱処理工程部分だけでなく、各生産工程で使用する産業機器部品やセンサなど、顧客のニーズにマッチしたセラミックス製品の開発・製造が可能です





# 前中期経営計画の振り返り

---

2018年度～2020年度

## 前中期経営計画・業績推移の振り返り

- 前中期経営計画期間は、米中貿易摩擦による外需減速や、新型コロナウイルス感染症拡大による経済悪化・取引先工場の製造停止により、売上・利益ともに減少したことから、2020年度は当初計画を未達

(百万円)	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 実績	2020年度 計画	計画実績 差異
売上高	10,683	9,330	8,655	10,600	▲1,945
営業利益 (%)	1,162 (10.9%)	666 (7.1%)	363 (4.2%)	930 (8.8%)	▲567 (▲4.6%)
経常利益 (%)	1,228 (11.5%)	752 (8.1%)	440 (5.1%)	950 (9.0%)	▲510 (▲3.9%)
当期純利益 (%)	791 (7.4%)	441 (4.7%)	275 (3.2%)	670 (6.3%)	▲395 (▲3.1%)
ROE	7.4%	4.1%	2.5%	7.0%	▲4.5%

- ✓ 2020年度の計画において売上100億円達成を掲げ、売上・利益ともに過去最高更新を想定
- ✓ 2018年度には、電子部品製造における粉砕用ボールの需要拡大を受け売上・利益ともに計画水準を達成したものの、2019年度以降は米中貿易摩擦・新型コロナウイルス感染症拡大の影響により取引先製造企業の需要が急減、売上減少

### セラミックス事業

売上高	8,062	7,081	6,601	8,400	▲1,799
営業利益 (%)	1,175 (14.6%)	673 (9.5%)	336 (5.1%)	975 (11.6%)	▲639 (▲6.5%)

- ✓ セラミックス事業：  
景況悪化により売上は減少、取引先の工場停止・生産調整により  
当社の工場稼働率も低下し、営業利益率は悪化

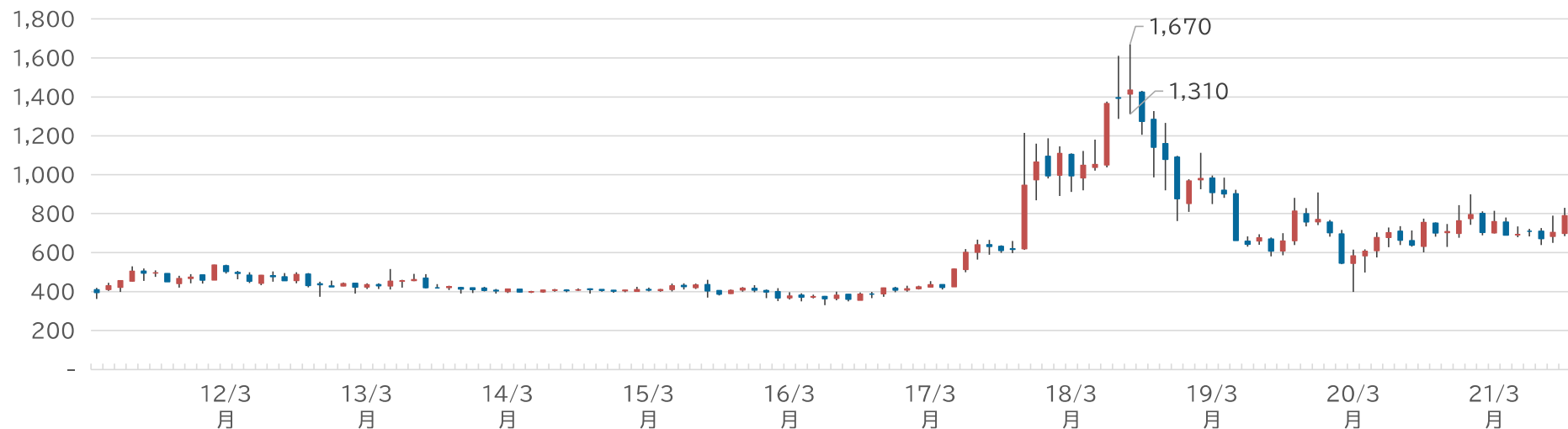
### エンジニアリング事業

売上高	2,621	2,248	2,053	2,200	▲147
営業利益 (%)	▲13 (▲0.5%)	▲6 (▲0.3%)	27 (1.3%)	▲45 (▲2.0%)	72 (3.3%)

- ✓ エンジニアリング事業：  
過年度から赤字継続していた中で、景況悪化による需要低下で  
売上高は減少。一方で、売上偏重の営業活動を見直し収益性は  
改善、部門黒字化を達成

## 過年度株価推移

- 過去最高業績を上げた2018年度は、2018年8月に株価最高値を記録(18/8月:高値:1,670円、安値:1,310円)
- 新中期経営計画では、2017~2018年度を上回る売上・利益目標の達成を目指す



	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度※	
株価	高値	538	506	515	424	460	453	1,214	1,670	986	900	830
	安値	362	373	390	390	351	330	410	762	397	498	638
PBR(倍)	0.7	0.6	0.6	0.5	0.5	0.5	1.1	1.0	0.6	0.8	0.8	
PER(倍)	10.2	21.2	25.7	17.0	10.9	10.9	15.8	13.7	15.8	33.0	28.4	
1日平均売買代金(百万円)	3.1	2.6	5.4	2.8	3.9	3.6	188.7	87.2	27.0	12.5	-	

売上高(百万円)	8,230	7,696	7,909	8,773	8,577	8,919	9,717	10,683	9,330	8,655	-
営業利益(百万円)	924	423	347	441	595	668	1,032	1,162	666	363	-

※2021年度は、2021/10/1時点

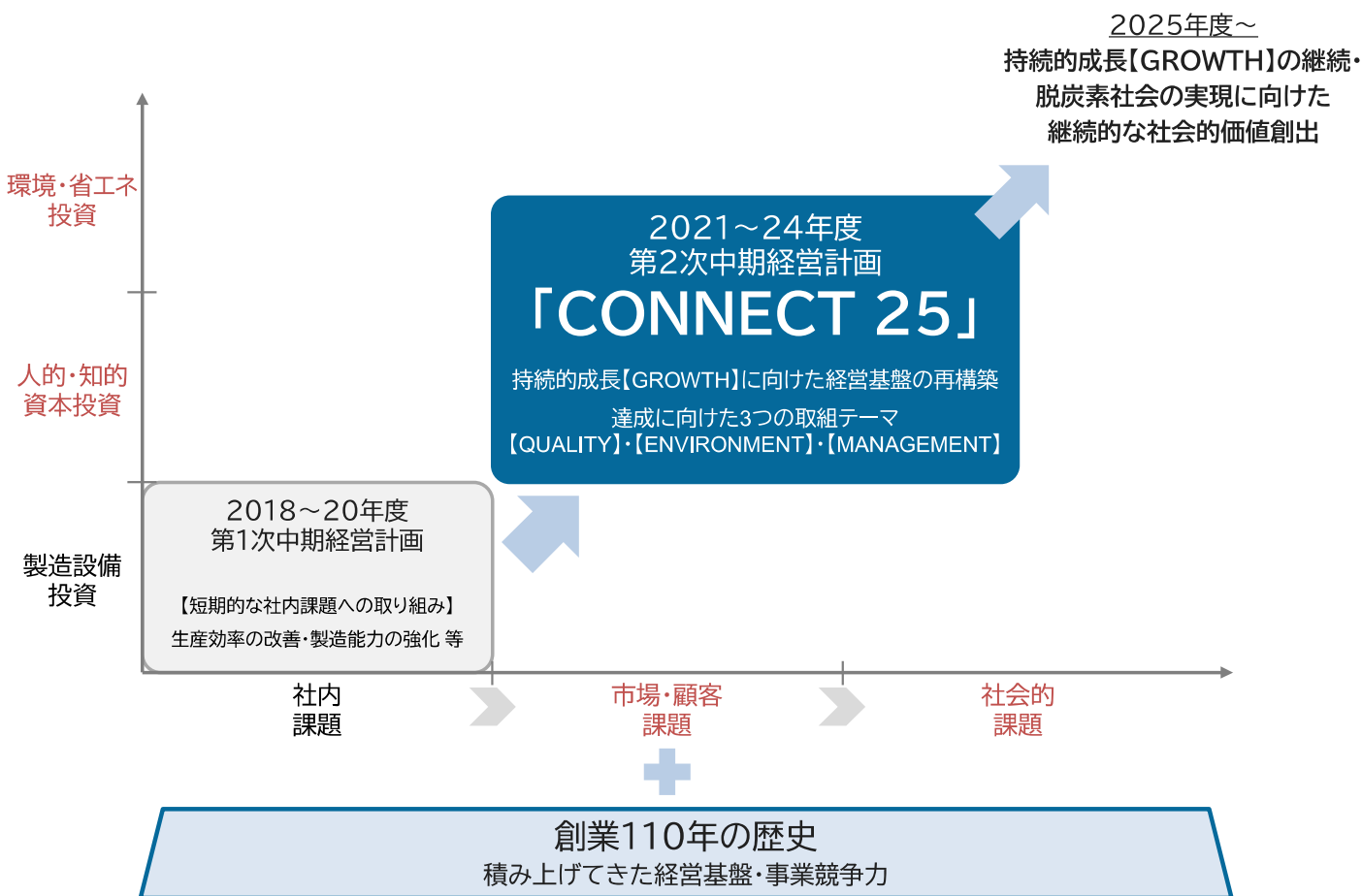
# 新中期経営計画「CONNECT 25」

---

2021年度～2024年度

## 新中期経営計画について

- 当社の存在意義である、「**独自素材の提供を通じて、脱炭素社会の実現に貢献する**」べく、持続的に成長し、社会的課題の解決に取り組み続けられる経営基盤の再構築期間と位置付け
- 2025年度を新たなスタートとして、中長期の持続的成長に繋げていくために中期経営計画「**CONNECT 25**」を策定



### 目指すべき経営基盤

持続的に成長し、社会的課題解決へ貢献していける、**経営基盤の再構築**

- 成長し変化する市場・顧客ニーズに応えられる製品開発体制
- 2050年の脱炭素社会の実現に向けて、環境負荷軽減に繋がる技術開発
- 成長・取り組みを支え続ける次世代人材の育成、技術・ノウハウの継承

### 目指すべき計数目標

- 売上高 **100億円**の達成
- 営業利益 **10%水準**の創出
- ROE **7%の達成・8%を目標**
- 株価 **1,300円台**への到達
- 配当性向 **35%水準**の維持

⇒ 計数目標の達成を通じて、東京証券取引所の新市場区分「**プライム市場**」の上場維持基準充足を実現

# 「CONNECT 25」のコンセプト

- 経営基盤の再構築を、【QUALITY】・【ENVIRONMENT】・【MANAGEMENT】の3つの成長ドライバーをテーマに実施
- 当社と事業の持続的成長によって、脱炭素社会の実現・社会的課題の解決に貢献し、時代に必要とされる“Reliable Company”を目指す

## 「CONNECT 25」における目標

持続的に成長し、社会的課題解決へ  
貢献していけるだけの経営基盤の再構築

存在意義の確立

経済的価値・社会的価値の創出を通じた  
自社の持続的成長【GROWTH】の達成と、  
**脱炭素社会実現への貢献**

経営ビジョンの達成

**“Reliable Company”**  
-時代に必要とされる企業だけが成長する-

## 達成のための3つの成長ドライバー

### 【QUALITY】

市場ニーズに応える製品・  
技術の追求

- これまで築いてきた競争優位性を元に、変化する市場ニーズに応えられる製品開発を推進
- 素材・性能・品質・コスト面において、さらなる付加価値向上・差別化を追求

### 【ENVIRONMENT】

環境負荷軽減のための  
技術開発

- 製品製造時の温室効果ガス削減・エネルギー利用減少を実現する、製造プロセス改善を推進
- 当社の製品により、顧客の生産工程における環境負荷の軽減に繋がる製品・技術開発を強化

### 【MANAGEMENT】

事業ポートフォリオの  
再構築

- 全事業・製品を4つのステージ(重点・強化・再構築・再編)に分類定義
- 市場ニーズに応えるべく、競争力のある重点・強化事業には経営リソースを集中投下  
再構築・再編事業は高付加価値化による収益性改善を図る

## 主なトピック

### 【ENVIRONMENT】製品製造における焼成技術の变革

- ✓ ガス炉から電気炉を中心とした製造への切り替え、焼成技術の開発に取り組み、エネルギーの効率的利用を推進

- 精密部品向けの粉碎用ボール製品を中心に、**製造効率・歩留まりが改善**
- 製品製造時のGHG排出量の削減と同時に、**コストダウン・品質向上**も同時に実現

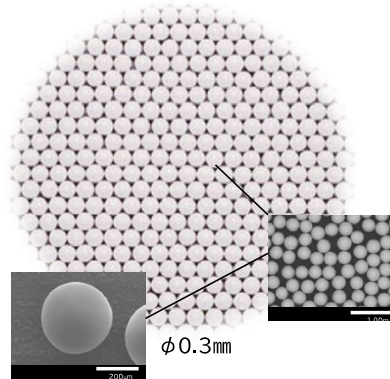


### 【QUALITY】GMP省令ガイドラインへの対応

- ✓ 主力製品のYTZ®ボール製造において、GMP省令ガイドラインに対応した製造・品質管理体制を構築

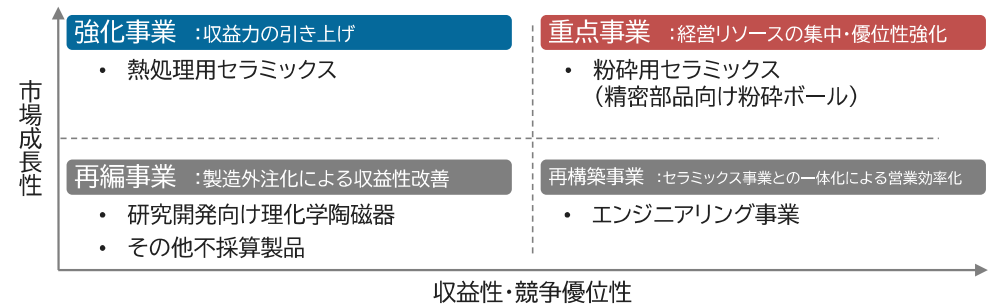
- 医薬品・食品・化粧品製造において、今後**一層重要度が増す品質・安全性基準**へいち早く対応
- 既存品・競合他社との差別化を推し進め、売上・シェアの拡大と収益性向上を図る

※ GMP省令: Good Manufacturing Practice (適正製造規範)  
医薬品・食品等製造における製造管理・品質管理基準を定めたもの



### 【MANAGEMENT】事業ポートフォリオの再構築

- ✓ 全事業・製品を4つのステージに分類し、各ステージ毎の経営リソースの集中・収益性の改善を通じて、競争優位性の強化・発展を推進



### 人材育成・知財管理への注力

- 将来の人的・知的資本の強化を、“CONNECT 25”の達成を支える重要テーマと位置づけ
- これからの中長期的な持続的成長を支えるため、設備投資・研究開発だけでなく、人材育成・知財管理にも積極的に投資
- ✓ **人材採用・育成、評価方法の見直し**  
従来の、特定製品に特化した職人人材を、背中を見て覚えるという教育文化を抜本改革し、変化する市場・顧客ニーズに対応できる、次世代を支える人材を採用育成し、評価するための制度を構築
- ✓ **100年の歴史で培われてきた職人技術・ノウハウの継承**  
製品精度・品質を左右する製造時の膨大な条件・方法を、ビッグデータとして蓄積・分析環境を構築し、属人化しがちな職人技術・ノウハウの確実な継承と発展へ繋げる
- ✓ **知財専門人材の登用・育成、知財管理強化**  
取締役に知財専門人材を招聘し、知財管理体制の一層の強化を図る  
当社が築いてきた競争優位性の源泉を保護・拡大し、さらなる競争力の獲得・企業価値拡大を推進



## 計数目標

- EV車・5G関連製品を始めとする成長産業での需要増加を確実に捉え、**過去最高水準の売上高100億円**を達成
- セラミックス製品の差別化・競争優位性の追求により収益性を改善、**営業利益率10%超**へ到達し、営業利益も過去最高益創出を図る

百万円	2020年度 実績	2021年度 目標	2022年度 目標	2023年度 目標	2024年度 目標	増減 2020年度比
売上高 (前期比)	8,655	9,500 (+845)	10,000 (+500)	10,200 (+200)	<b>10,800 (+600)</b>	+2,145
営業利益 (%)	363 (4.2%)	900 (9.5%)	970 (9.7%)	1,030 (10.1%)	<b>1,200 (11.1%)</b>	+837 (+6.9%)
経常利益 (%)	440 (5.1%)	920 (9.7%)	990 (9.9%)	1,050 (10.3%)	<b>1,200 (11.1%)</b>	+760 (+6.0%)
当期純利益 (%)	275 (3.2%)	630 (6.6%)	680 (6.8%)	720 (7.1%)	<b>820 (7.6%)</b>	+545 (+4.4%)
ROE	2.5%	5.9%	6.0%	6.2%	<b>7%達成 (8%目標)</b>	+4.5%

## 計数目標 —セグメント別業績目標—

- EV車・5G関連製品の成長・需要増加に対応し、セラミックス事業を中心に売上の伸長を図る
- 最先端技術の製品製造に求められる品質・環境価値を満たし、付加価値向上により営業利益率の向上を目指す

百万円	2020年度 実績	2021年度 目標	2022年度 目標	2023年度 目標	2024年度 目標	増減
<b>セラミックス事業</b>						
売上高	6,601	7,400	7,800	8,000	8,400	+1,799
営業利益 (%)	336 (5.1%)	850 (11.5%)	910 (11.7%)	970 (12.1%)	1,130 (13.5%)	+794 (+8.4%)
<b>エンジニアリング事業</b>						
売上高	2,053	2,100	2,200	2,200	2,400	+347
営業利益 (%)	27 (1.3%)	50 (2.4%)	60 (2.7%)	60 (2.7%)	70 (2.9%)	+43 (+1.6%)

### ✓ セラミックス事業:

- 成長が見込まれる先端技術産業※の需要拡大に対応し、製品付加価値向上を通じた収益性改善を推進  
(※ EV車・5G関連部品に必須かつ、今後一層の需要増加が見込まれるMLCC(積層セラミックコンデンサ)や、EV車への搭載に向けて開発・実用化が進められている全固体電池 等)

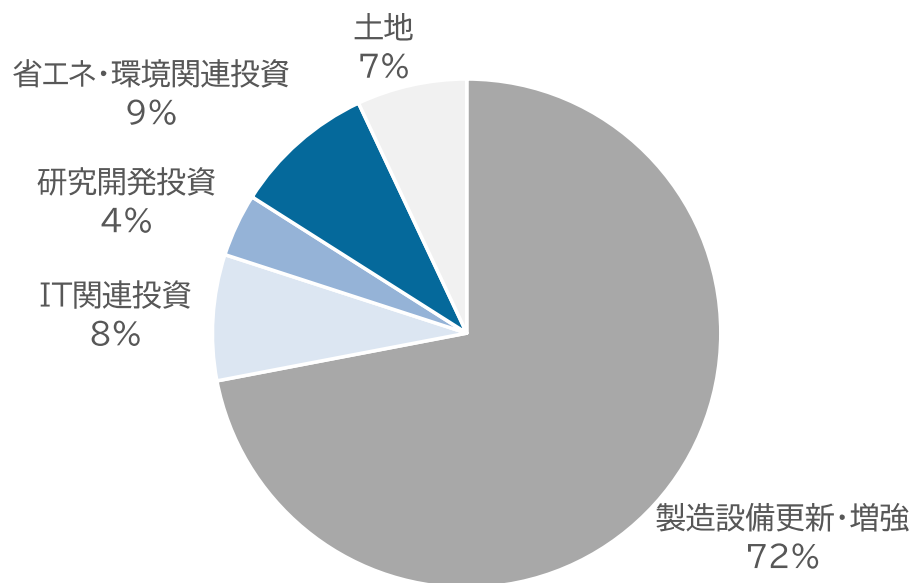
### ✓ エンジニアリング事業:

- これまで事業独立した動きとなっていた営業活動から、セラミックス事業との一体営業・ニーズ発掘を推進し、先端技術製品の研究開発におけるニーズ取り込みを強化

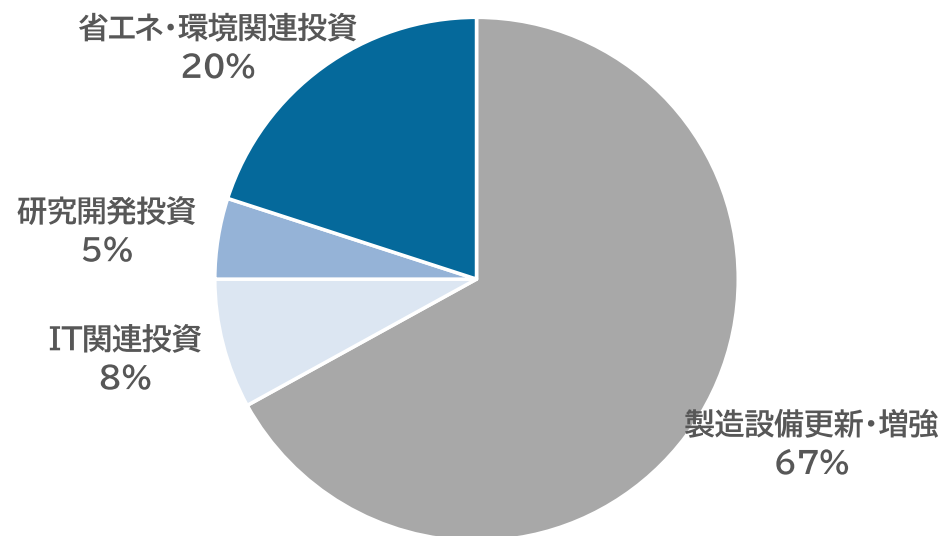
## 投資方針

- 継続的な投資を実行し、新中期経営計画期間全体で3,400百万円を計画
- 環境負荷軽減・省エネのための技術開発や、人材採用・育成へ積極的に投資し、持続的成長の促進に繋げる

前中期経営計画における  
投資区分別内訳



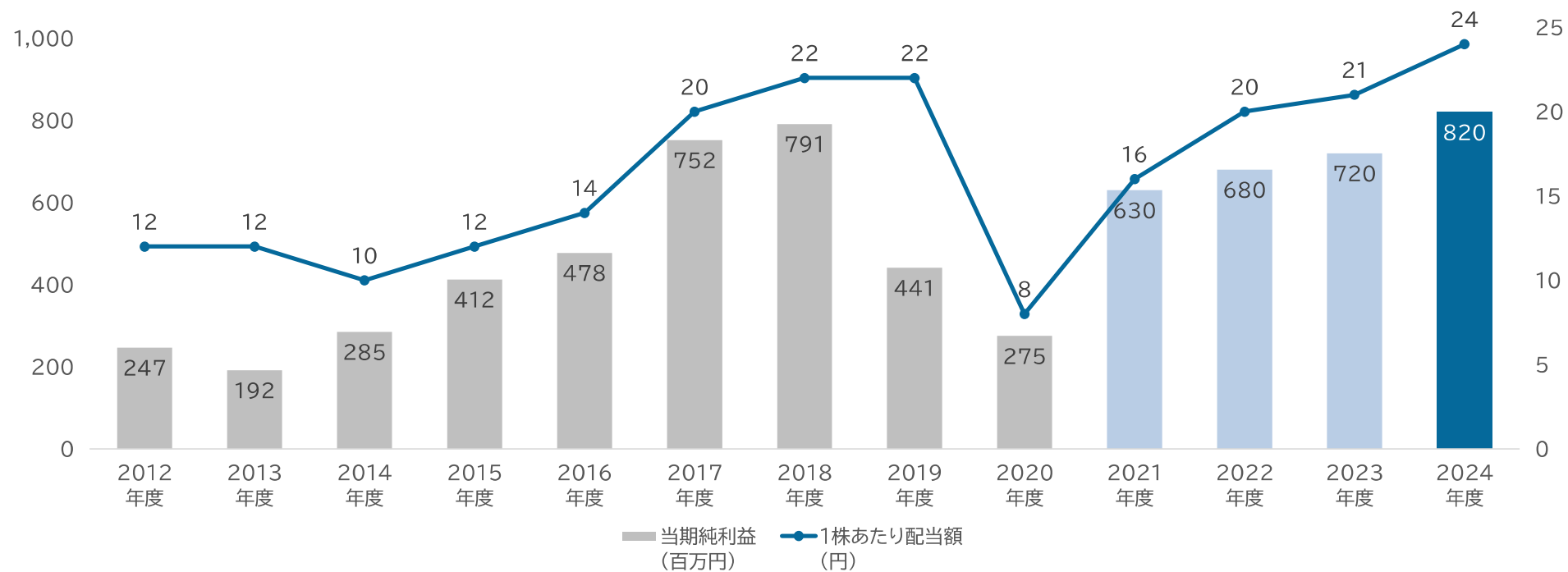
新中期経営計画における  
投資区分別内訳



研究・環境投資、ならびに人的資本への投資金額は、  
前中期経営計画対比で約150%への増加を計画

## 株主還元方針

- 過年度の業績悪化時においても、配当性向30%水準を堅持
- 今後も安定的な配当の継続を基本方針に掲げ、配当性向 35%を中期的な株主還元目安とする



	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
配当性向	58.4%	74.8%	41.9%	34.7%	35.0%	31.7%	33.2%	59.5%	34.8%	30.3%	35.1%	34.8%	34.9%

## 見通しに関する注意事項

- 本資料に記載いたしております業績予想数値は、現時点で入手可能な情報に基づき判断した見通しであり、多分にリスクや不確実な要素を含んでおります。
- 実際の業績は、今後様々な要因によって予想数値と異なる可能性があります。

### ■ 本資料に関するお問い合わせ先

株式会社ニッカトー

経理部 IR担当

TEL

072-238-3641

URL

<https://www.nikkato.co.jp/IR/IR.html>