



2025年5月15日

各位

会社名 美濃窯業株式会社  
代表者名 代表取締役社長 太田 滋俊  
(コード番号: 5356 東証スタンダード・名証メイン)  
問合せ先 取締役常務執行役員 管理本部長  
兼総務人事部長 長谷川 郁夫  
(TEL: 052-551-9221)

## 中期経営計画（2025-27年度）の策定及び 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について（アップデート）

当社は、2026年3月期から2028年3月期までの3か年を対象とした中期経営計画（2025-27年度）Take Off～新しいステージへの挑戦～を策定いたしました。加えて、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」のアップデートを行いましたので、下記のとおりお知らせいたします。

### 記

#### 【中期経営計画（2025-27年度）骨子】

当社グループは、2022年5月13日に公表いたしました中期経営計画“MINO トランスフォーメーション・プラン 2025”の定量目標に関しまして、主要顧客であるセメント業界の生産量が漸減する中、各事業の収益性を改善し、最終年度の2025年3月期には過去最高の売上高及び利益額を達成することができました。

この実績を踏まえ、2030年のありたい姿として、新市場、新製品、新規事業の開発によって+ $\alpha$ を生み出し、セラミックス事業を耐火物事業と並ぶ新たな柱へと成長させ、売上高220億円+ $\alpha$ 、営業利益30億円+ $\alpha$ の実現を目指す「“セラミックス  $\alpha$  カンパニー”への進化」を掲げました。

このありたい姿の達成に向け、これまでの中期経営計画での取り組みを継承しつつ、新たな中期経営計画「Take Off～新しいステージへの挑戦～」を策定いたしました。本計画では、耐火物事業から耐火物セラミックス事業への転換を図り、2028年3月期には売上高175億円、営業利益21億円の達成を計画しております。

#### 数値目標

(単位: 百万円)

	2025年3月期 (実績)	2026年3月期 (計画)	2027年3月期 (計画)	2028年3月期 (計画)
売上高 (前期比)	15,058 (+899)	16,000 (+941)	16,500 (+500)	17,500 (+1,000)
営業利益 (前期比)	1,576 (+224)	1,750 (+173)	1,900 (+150)	2,100 (+200)
経常利益 (前期比)	1,680 (+210)	1,850 (+169)	2,000 (+150)	2,200 (+200)
ROS (売上高経常利益率)	11.2%	11.6%	12.1%	12.6%
当期純利益 (前期比)	1,217 (+162)	1,300 (+82)	1,400 (+100)	1,500 (+100)
配当性向	29.5%	33%程度	37%程度	40%程度
ROE	8.7%	8.8%	8.9%	9.0%

**【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について】**

持続的な成長と企業価値の向上を目指し、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について、現状分析と課題認識を行い、今後の改善に向けた取組み等の内容をアップデートいたしました。

詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以 上

# 新中期経営計画(2025-27年度) Take Off～新しいステージへの挑戦～

2025年5月15日

証券コード:5356(東証スタンダード、名証メイン)



## Contents

01

### 前中期経営計画の振り返り

---

02

### 新中期経営計画

- 当社グループを取り巻く環境と目指す姿
  - 経営理念、ありたい姿、新中期経営計画ビジョン
  - 成長イメージ
  - 業績計画、事業の全体像、セグメント別目標
  - 事業ポートフォリオ、事業戦略、各事業概要
  - 非財務目標、非財務戦略の位置づけ
  - キャピタルアロケーションの方針
  - 株主還元方針
- 

03

### 資本コストや株価を意識した 経営の実現に向けた対応について

◆

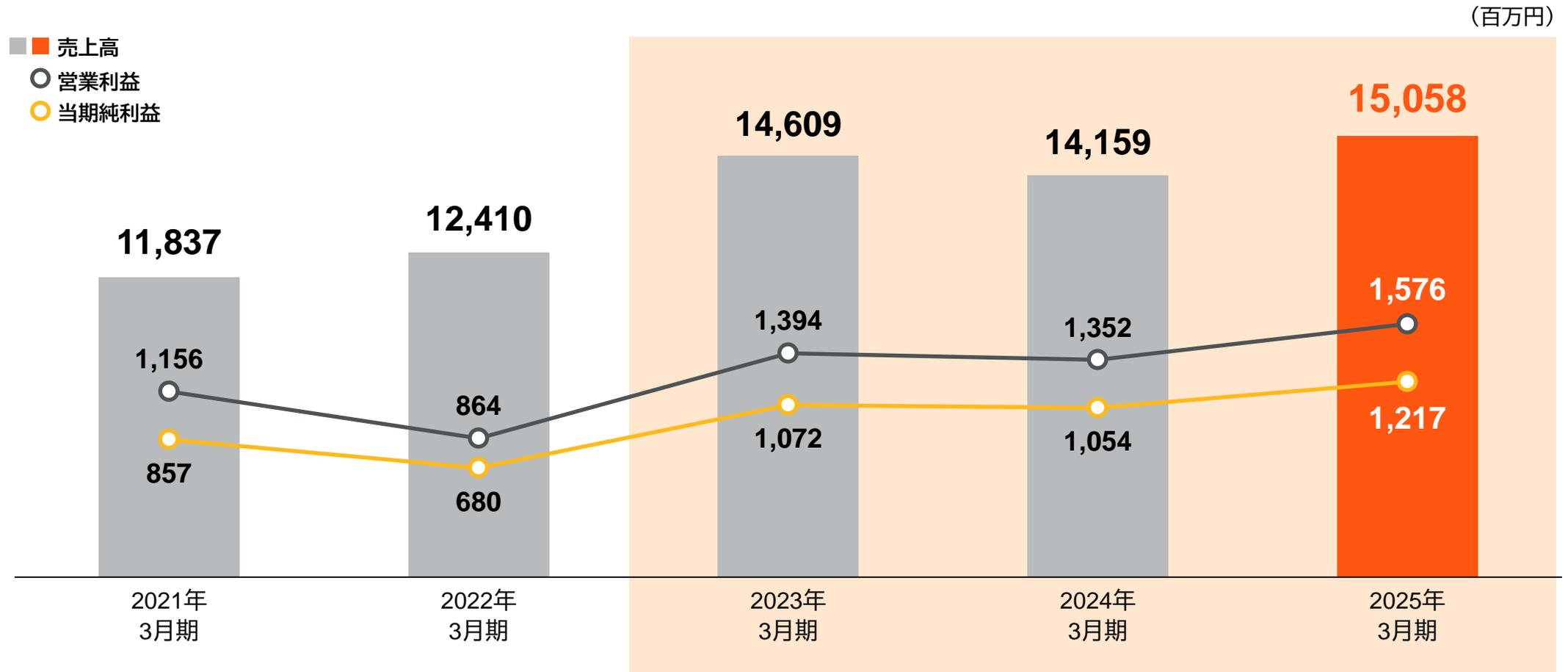
# 前中期経営計画の振り返り (2022-24年度)

◆

01

# ◆ 連結業績推移

- 22年5月に公表した前中期経営計画の定量目標に関し、主要顧客であるセメント業界の生産量が漸減する環境下、各部門売上・利益を底上げし、最終年度の25年3月期は過去最高の売上及び利益を達成



# ◆ 前中計「MINOトランスフォーメーション・プラン2025」振り返り



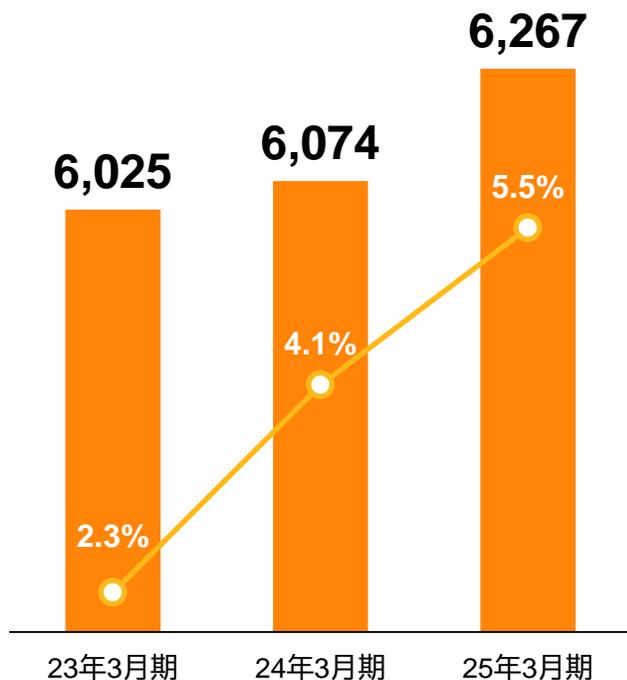
- 「変革」と銘打った3年間であり、東証上場をきっかけに企業体質は強化された他、サステナビリティ、デジタル、グローバルの三軸での戦略と成長を描いた結果、普遍的な概念として組織に浸透し、新中期経営計画の礎を確立
- 最終年度では過去最高の売上、営業利益を計上

	2022年3月期 実績	2023年3月期 実績	2024年3月期 実績	2025年3月期 計画	2025年3月期 実績	2022年3月期 比較
売上高 (前期比)	12,410	<b>14,609</b> (+2,199)	<b>14,159</b> (△449)	15,500	<b>15,058</b> (+899)	+21.3% (+2,648)
営業利益 (前期比)	864	<b>1,394</b> (+529)	<b>1,352</b> (△42)	1,500	<b>1,576</b> (+224)	+82.3% (+711)
ROS(売上高経常利益率)	7.6%	<b>10.5%</b>	<b>10.4%</b>	10.3%	<b>11.2%</b>	+3.6%
海外関連売上高 (前期比)	520	<b>1,110</b> (+590)	<b>1,110</b> (±0)	1,300	<b>825</b> (△285)	+58.7% (+305)
配当性向	22.6%	<b>23.9%</b>	<b>27.2%</b>	30%程度	<b>29.5%</b>	+6.9%
投資	760	<b>690</b>	<b>528</b>	1,025	<b>841</b>	+81
時価総額(各年度末株価を元に算出)	5,151	<b>6,687</b>	<b>10,134</b>	—	<b>10,818</b>	+5,667

# ◆ 事業セグメント別業績推移

## 耐火物

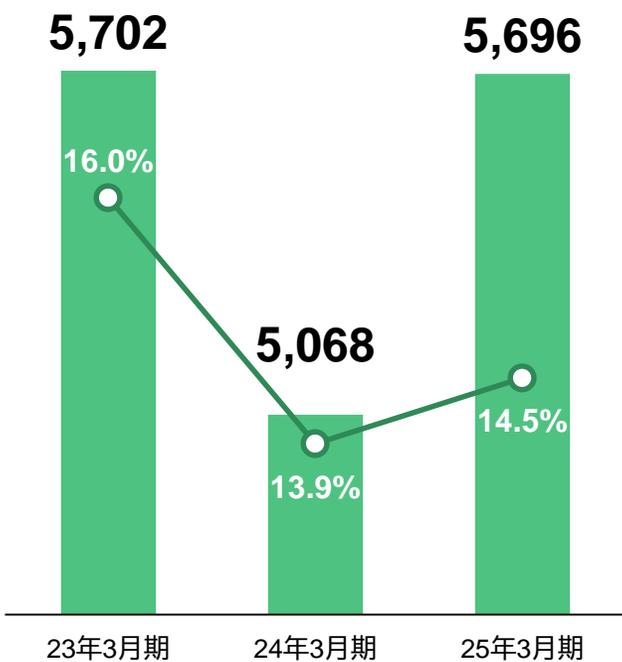
■ 売上 (百万円)  
○ 営業利益率



- ✓ 主力のセメント市場向け出荷トン数は減少するも原価低減と価格改定を行った結果、売上、利益率は上昇傾向

## プラント

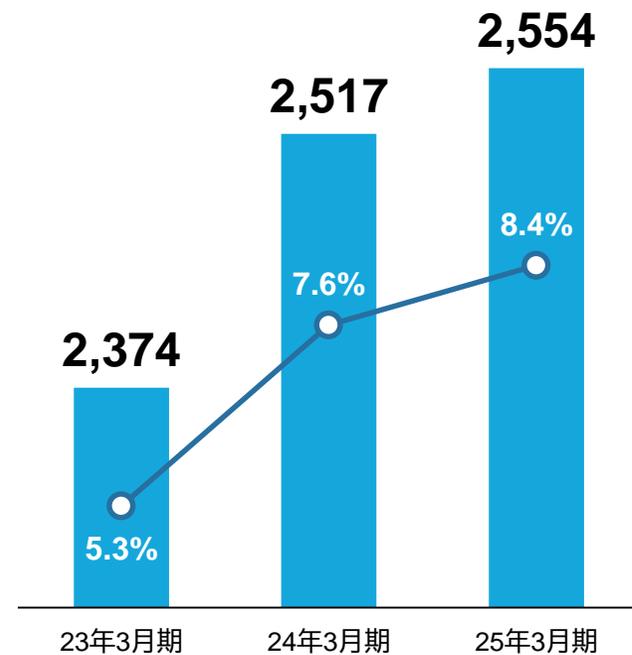
■ 売上 (百万円)  
○ 営業利益率



- ✓ 納入済設備のメンテナンスが好調に推移し、売上は過去最高だった23年3月期に匹敵する水準に

## 建材及び舗装用材

■ 売上 (百万円)  
○ 営業利益率



- ✓ 近年価格改定を進めた他、経営管理を精緻化したことで業績は安定成長、過去最高益に

# ◆ 定性項目の総括

○：達成、△：一部達成、×：未達



項目	小項目	自己評価	取り組み状況	新中計への課題
サステナビリティ	次世代省エネ炉開発	△	23年8月に従来比△40-70%の省エネが可能な次世代省エネ炉に関するプレスリリースを実施。現在上市に向けたテスト焼成段階	耐久性向上を目指した試験の継続、顧客製品の試験焼成、上市
	カーボンニュートラル(CN)に向けた製品開発	○	セメントロータリーキルン仮焼帯用れんがへのエコマーク取得、短時間乾燥仕様キャストブルの実炉への施工、熱交換用セラミックス部材の開発と実炉投入	実炉での耐用トレースと必要に応じた改良や、生産プロセスの改善に資する材料設計が与えるCN効果の確認
	燃料転換	○	亀崎工場の使用燃料を重油から都市ガスに転換(25年2月完了) ⇒環境省SHIFT事業補助金活用	その他工場についても燃料転換を検討
	リサイクル	○	セラミックス原料加工事業におけるリサイクル事業強化のための設備投資実施	設備投資によるリサイクル分野強化の検討
	電化道路向け骨材供給	○	道路ゼネコン向けに骨材供給開始	実証道路向けに骨材供給量を増加
デジタル	デジタル基盤の整備	○	各拠点のWiFi環境の整備、IT-BCP策定・訓練、サイバーセキュリティ強化、各種クラウドサービスの導入による業務効率化推進	販売管理システムのパッケージ化推進
	新規事業	×	ドローンやLiDARによる炉内点検を実証し、一定の成果。サービス立ち上げの検討段階	より安価で機動的なツールを活用した耐火物の残厚測定サービスの開発
	生産工程のデジタル化	△	亀崎工場において主要工程のペーパーレス化を実現。四日市工場向けの生産管理システム開発	ペーパーレス工程の拡充及び生産管理システムの運用
	デジタル産業向けへの販売強化	△	焼成炉については設備投資環境に波があった他、キルンファニチャーについては供給能力に課題があり、想定ほどは売上が伸長せず	焼成炉は海外販売強化、キルンファニチャーは設備投資等による供給能力拡大がカギ
グローバル	海外輸出	△	世界的な耐火物余剰を受けて耐火物輸出は苦戦、ガス焼成炉やキルンファニチャーの輸出は大きく成長	東アジアにおける展示会を活用したPR及び短納期化に対応するための設備投資、海外商材の取り扱い増
	協力先	△	セメント設備大手FLSmidth Cementとは日本唯一の販売店となり、取扱製品・サービスが増加。6年ぶりにキルンメンテナンスセミナーを開催し、顧客開拓を実施	取扱製品の拡充を検討
	原料調達最適化	○	為替や物流が不安定になる中、一部の原料を直接調達に切り替え、原価低減を実現	原価低減のため調達先の多様化を進める

◆

# 新中期経営計画 (2025-27年度)

◆

02

# ◆ 当社グループを取り巻く環境と目指す姿

■ Bad □ Good

## 当社グループを取り巻く環境

世界的な耐火物供給能力の過剰	原料リサイクル、脱炭素機運の高まり
国内耐火物市場の縮小	景気回復による舗装材料の受注回復
工事監督・施工人員の逼迫（人手不足）	AI、データセンター需要拡大による半導体・電子部品の興隆

## 当社Gの強み 106年磨いた技術力

国内セメント向け耐火物トップクラス	多彩なセラミックス受託加工焼成能力
ガス焼成炉、耐火物、キルンファニチャーのワンストップ提供	耐火物、セラミックス、焼成炉に関する豊富な技術開発能力
豊富な舗装、塗床用セラミックス/樹脂技術・製品	多種多様な耐火物の設計施工対応能力

これまでに培った技術を活かし、  
経営環境の変化を見据えた  
トランスフォーメーションを推進

## 世の中の流れの変化への対応

耐火物→耐火物セラミックス事業への脱皮  
カーボンニュートラルに貢献する新製品開発



## 変化に機動的に対応できる組織の構築

各種エンゲージメント強化策による優秀な人材の確保  
デジタルを軸とした業務の変革

新中計ビジョン

# Takeoff ~新しいステージへの挑戦~

2030年のありたい姿

## “セラミックス $\alpha$ カンパニー”への進化

# ◆ 経営理念、ありたい姿、新中期経営計画ビジョン

経営理念

セラミックスを源流に、独自・多様な技術を磨き、社会の発展に貢献する。  
一味違う強い特徴を持つ、質の高い企業グループを目指す。

2030年  
ありたい姿

## “セラミックス $\alpha$ カンパニー”への進化

新市場、新製品、新規事業の開発をしていくことで+ $\alpha$ を生み出し、  
セラミックスを耐火物と並ぶ柱に成長させ、売上220億円+ $\alpha$ 、営業利益30億円+ $\alpha$ を実現

新中期経営計画  
ビジョン

## Takeoff ~新しいステージへの挑戦~

“耐火物事業”から“耐火物セラミックス事業”  
への脱皮

リサイクル分野に対する販路拡大、  
環境負荷低減製品の開発

3つの新・開発(新市場、新製品、新規事業)

安全な職場環境の提供、安全意識の徹底

子会社を含めたグループ全体の生産性改善

投資家に選ばれ、  
従業員が幸せでサステナブルな会社に

前中期経営計画

新中期経営計画

第三次中期経営計画

MINOトランスフォーメーション・プラン

## Takeoff

～新しいステージへの挑戦～



耐火物セラミックス事業へ  
転換し、セラミックス分野の  
売上比率を伸ばす

2022年3月期

売上:124億円  
営業利益:8.6億円  
ROE:6.0%

2025年3月期

東証スタンダード市場上場※  
売上:150億円  
営業利益:15.7億円  
ROE:8.7%

2028年3月期

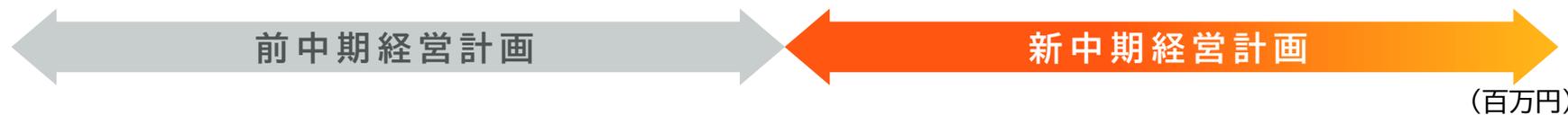
「耐火物セラミックス事業」  
への転換  
売上:175億円  
営業利益:21億円  
ROE:9.0%

2031年3月期

“セラミックス  $\alpha$  カンパニー”  
への進化  
売上:220億円+ $\alpha$   
営業利益:30億円+ $\alpha$   
ROE:10%以上

# ◆ 業績計画

- 3か年で売上+24億円、営業利益+5億円、経常利益+5億円、当期純利益+2.8億円の目標を掲げる
- 利益率を高め、株主還元を増やすことで、ROE9%を目指す



(百万円)

	2023年3月期 実績	2024年3月期 実績	2025年3月期 実績	2026年3月期 計画	2027年3月期 計画	2028年3月期 計画
売上高 (前期比)	14,609	14,159 (△449)	15,058 (+899)	<b>16,000</b> (+941)	<b>16,500</b> (+500)	<b>17,500</b> (+1,000)
営業利益 (前期比)	1,394	1,352 (△42)	1,576 (+224)	<b>1,750</b> (+173)	<b>1,900</b> (+150)	<b>2,100</b> (+200)
経常利益 (前期比)	1,528	1,469 (△58)	1,680 (+210)	<b>1,850</b> (+169)	<b>2,000</b> (+150)	<b>2,200</b> (+200)
ROS(売上高経常利益率)	10.5%	10.4%	11.2%	<b>11.6%</b>	<b>12.1%</b>	<b>12.6%</b>
当期純利益 (前期比)	1,072	1,054 (△17)	1,217 (+162)	<b>1,300</b> (+82)	<b>1,400</b> (+100)	<b>1,500</b> (+100)
配当性向	23.9%	27.2%	29.5%	<b>33%程度</b>	<b>37%程度</b>	<b>40%程度</b>
ROE	8.9%	8.1%	8.7%	<b>8.8%</b>	<b>8.9%</b>	<b>9.0%</b>

# ◆ 事業の全体像

■ 新中期経営計画より耐火物事業を耐火物セラミックス事業に名称変更

2025年3月期売上高

## 15,058百万円

耐火物  
セラミックス事業



41.6%

売上高比率※

主要製品・  
サービス

- 耐火物(定形・不定形)
- セラミックス
- セラミックス材料加工
- 海外事業

主要顧客

- 素材メーカー
- 廃棄物処理
- 半導体・電子部品

事業主体

- 美濃窯業

プラント事業



37.8%

- 工業炉
- エンジニアリング

- 半導体・電子部品
- 化学産業
- 素材メーカー
- 廃棄物処理

- 美濃窯業
- 岩佐機械工業

建材及び  
舗装用材事業



17.0%

- 建材(塗床材)
- 舗装用材料
- 舗装・施工工事

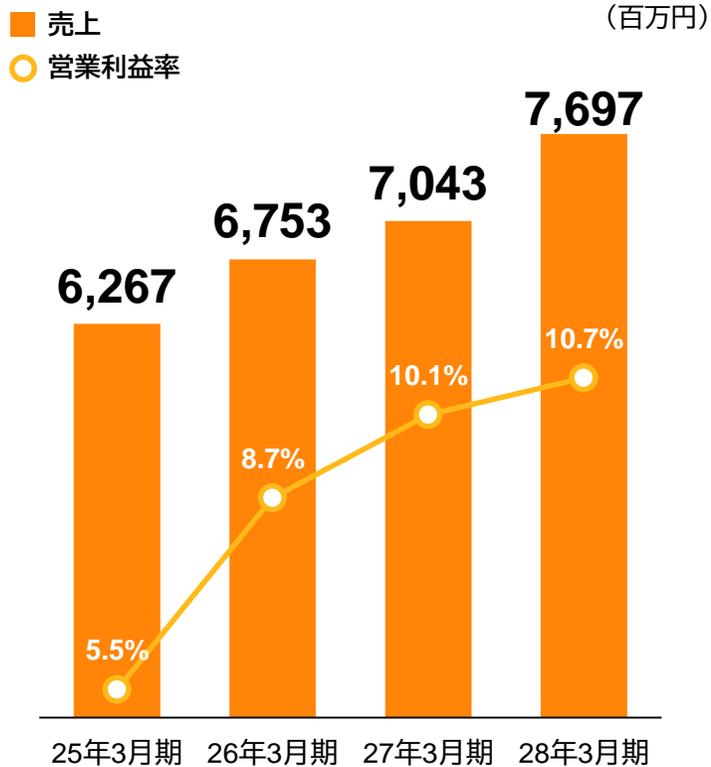
- 道路ゼネコン
- 工務店
- 民間企業  
(鉄道・メーカー・物流等)

- 美州興産

※ 報告セグメントに含まれない「不動産賃貸、その他」の売上高比率:3.6%

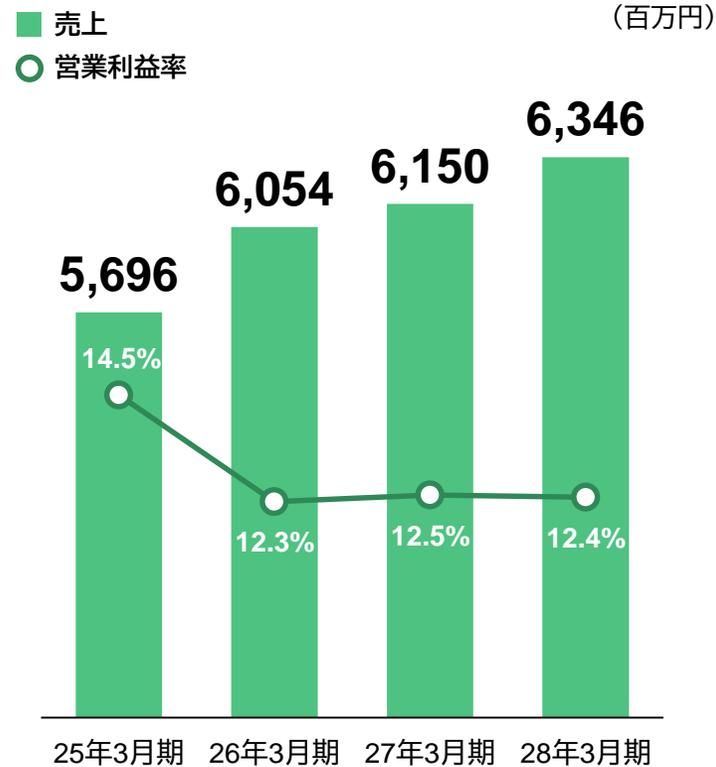
# ◆ セグメント別目標

## 耐火物セラミックス



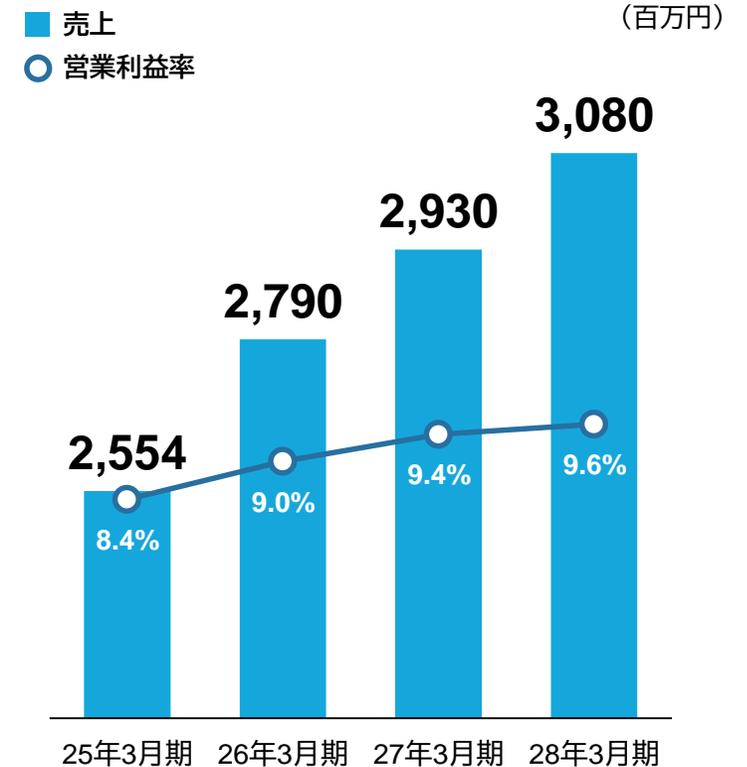
- ✔ セメント市場向け以外の耐火物、国内外のセラミックス分野向け売上の伸長を見込む

## プラント



- ✔ 競争環境の激化や外注費等の上昇を受け利益率は減少するも、設備、工事共に事業拡大による売上の伸長を見込む

## 建材及び舗装用材

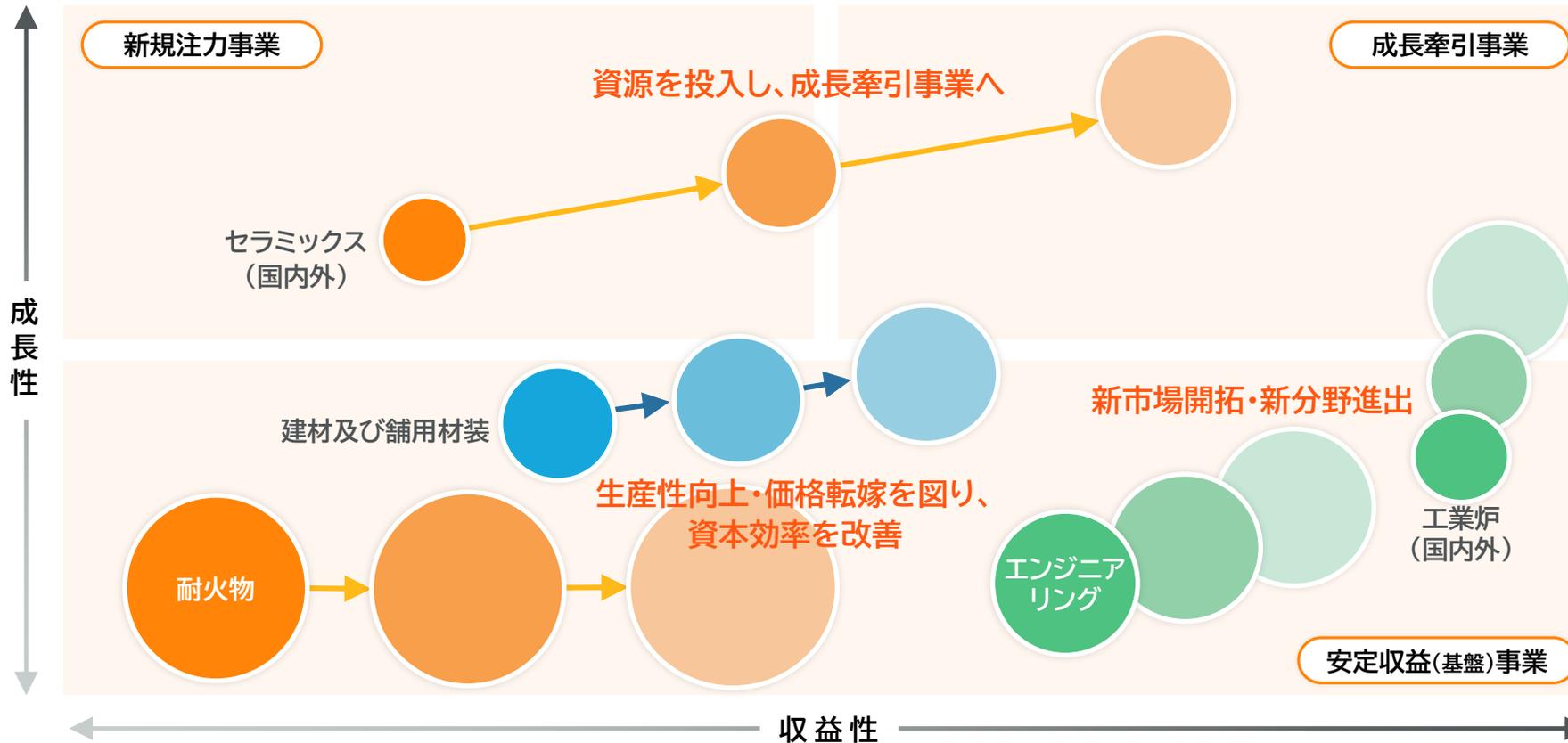


- ✔ 公共、民間共インフラ工事の増加を見込む他、物価、労務費の高騰に伴う価格転嫁を着実に進める

# ◆ 事業ポートフォリオ

- 成長性と収益性の2軸でポートフォリオを管理し、全社視点で経営資源を最適化
- 耐火物事業等の安定収益を基に、高成長・高収益が期待できるセラミックス事業へ資源を投入し、新規注力事業から成長牽引事業への成長を目指す

濃い円の大きさは25年3月期の売上規模、少し薄めの円は28年3月期の売上規模(計画)、薄めの円は31年3月期の売上規模(推計)



## ■ 耐火物

セメント市場向けが漸減予定も、他分野も含めたシェアアップと価格転嫁により売上増

## ■ セラミックス

コストダウン、納期短縮を図り、成長市場に遅滞なく製品を投入

## ■ エンジニアリング

人材能力強化による施工キャパシティの拡大、耐火物以外の施工管理進出による事業拡大

## ■ 工業炉

調達工夫による短納期化、次世代省エネ炉の上市及びリサイクル分野への進出による事業拡大

## ■ 建材及び舗装用材

人材能力強化による施工キャパシティの拡大、生産性向上、価格改定による利益率アップ

項目	小項目	当社売上規模	取り組み内容
耐火物セラミックス事業	耐火物	◎	<ul style="list-style-type: none"> <li>セメント向け耐火物市場における更なるシェア拡大と新規・新市場開拓を推進</li> <li>セメント市場以外への高付加価値品の売上拡大による収益の改善</li> </ul>
	セラミックス	△	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長市場である国内外の電子部品・半導体産業向けのキルンファニチャーの生産体制見直しによる納期短縮、原価低減を進め、売上と利益の拡大を図る</li> </ul>
	セラミックス材料加工	△	<ul style="list-style-type: none"> <li>前中計期間に拡充した設備を活かし、受注を拡大</li> <li>設備投資によるリサイクル分野強化の検討</li> </ul>
	耐火物セラミックス	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>他社とのソフトアライアンスを強化し、原価低減、売上伸長を目指す</li> </ul>
プラント事業	エンジニアリング (工事部門)	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>施工管理体制を抜本的に見直し、持続可能な組織体制を構築</li> <li>耐火物(炉内)工事に加え、缶体等(炉外)工事を含めた取扱い範囲の拡大</li> </ul>
	工業炉 (設備部門)	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存市場とは異なる新たな市場探索(リサイクル分野等)</li> <li>部材調達体制の見直しによる納期短縮</li> <li>半導体産業の成長が見込まれる東アジアに向けた販路拡大</li> <li>子会社(岩佐機械工業)とのシナジー効果による生産性の向上</li> </ul>
建材及び舗装用材事業 (美州興産)	—	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>課題である人手不足を解消するため、協力会社を開拓し、人材を確保</li> <li>主力の機能性セラミック骨材で業界を牽引し、持続的な成長と収益性を向上</li> <li>業務運営の見直しによる生産性の向上</li> </ul>
海外	セラミックス・ 工業炉	△	<ul style="list-style-type: none"> <li>設備投資等を行うことでセラミックスの供給能力を増強</li> <li>調達網の工夫によるプラント設備の納期短縮</li> <li>海外展示会への出展による知名度アップ</li> </ul>
	協業先	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>セメント設備大手FLSmidth Cementの日本唯一の販売店としてキルンメンテナンスサービスに留まらず、セメント設備部品や設備の輸入販売に注力</li> <li>原料調達の最適化に向けて前例に囚われず、様々な原料メーカーとの関係を構築</li> </ul>

## ■ 事業内容・当社の強み

セメント・石灰をはじめ、熱処理工程があるあらゆる産業に向けて、定形・不定形耐火物を提供

### ■ 定形耐火物



塩基性れんが



- ・ 粘土・高アルミナ質れんが
- ・ アルミナクロム質れんが



- ・ コンバインドアルミナ
- ・ シリカ質れんが

### ■ 不定形耐火物



### ■ 主な納入業界



セメント



キルン(炉)内  
れんが

セメント向け  
耐火物  
国内納入実績

業界  
トップクラス

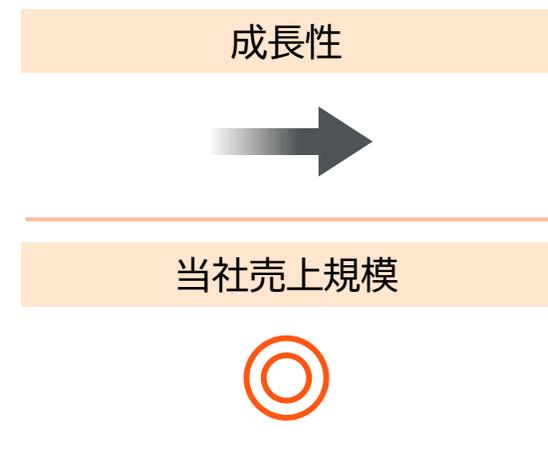


環境プラント  
(廃棄物処理・バイオマス発電施設)



当社耐火物  
施工後写真

## ■ 市場環境(当社認識)



## ■ 事業戦略

セメント向け耐火物市場における更なるシェア拡大と新規・新市場開拓を推進

セメント市場以外への高付加価値品の売上拡大による収益の改善

### ■ 事業内容・当社の強み

耐火物で培った技術を応用し、超急速焼成に耐えるキルンファニチャーや、新しい特長を持ったセラミックスを展開。エレクトロニクス分野を始めとする先端分野へ貢献

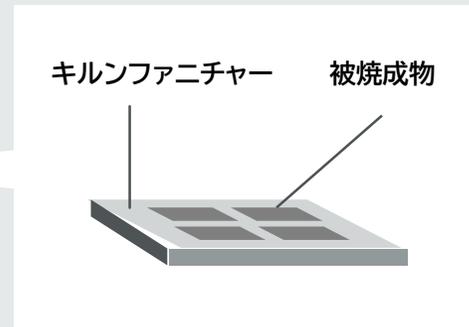
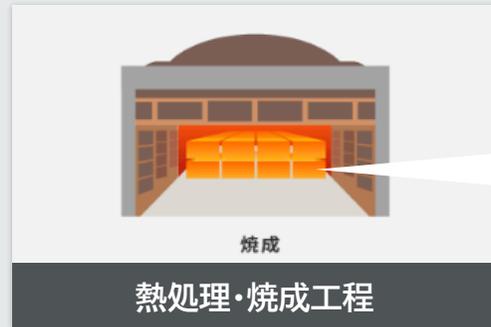
#### ■ キルンファニチャー



#### ■ 大型キルンファニチャー



#### ■ ファインセラミックス



### ■ 市場環境(当社認識)



### ■ 事業戦略

成長市場である国内外の電子部品・半導体産業向けのキルンファニチャーの生産体制見直しによる納期短縮、原価低減を進め、売上と利益の拡大を図る

### ■ 事業内容・当社の強み

各種窯業・非鉄金属・化学工業・石油化学等の業界に向け、耐火物・セラミックス用原料を製造・販売。多種多様な自社設備を活用した各種セラミックスの乾燥、焼成、造粒、成形、粉砕などの様々な加工ニーズに対応

#### ■ 輸入・国内原料の加工販売



#### ■ 材料加工



ロータリーキルン



乾燥炉

#### ■ 原料リサイクル



触媒や耐火材料のリサイクル加工



原料のリサイクル・アップサイクルを通じて環境負荷を低減

様々な無機材料の加工・受託作業について一貫した対応が可能

### ■ 市場環境(当社認識)

成長性



当社売上規模



### ■ 事業戦略

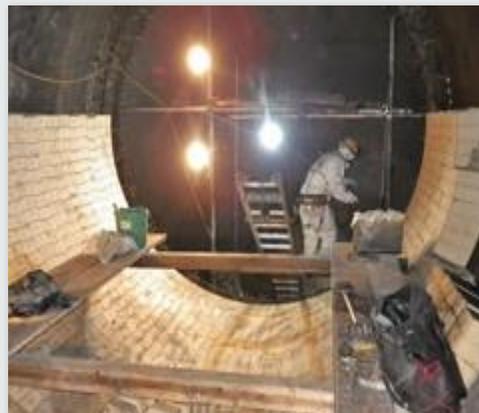
前中計期間に拡充した設備を活かし、受注を拡大

設備投資によるリサイクル分野強化の検討

## ■ 事業内容・当社の強み

主にセメント・石灰・環境分野のプラント向けに、工業炉への耐火物の施工、メンテナンスなど提案型の技術サービスまで一貫して提供。セメント設備メーカーFLSmidth Cement社の日本唯一の販売店も担い、カーボンニュートラル(CN)等の高度なニーズに対応  
(自社炉材、設備メンテナンス、設備輸入の相乗効果によるCNへの貢献)

### ■ 耐火物施工・解体・設計



ロータリーキルン耐火レンガ施工現場

### ■ 設備・キルンメンテナンス



タイヤ・ローラー熱間研磨

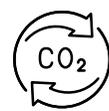


熱間芯出し測定・調整

### ■ セメント向け設備の輸入・メンテナンス



ホットディスク



導入先のCO<sub>2</sub>排出量  
削減・カーボンニュートラル  
需要に対応

豊富なサービスラインナップで、ものづくりを長期的にサポート



## ■ 市場環境(当社認識)

成長性



当社売上規模



## ■ 事業戦略

施工管理体制を抜本的に見直し、持続可能な組織体制を構築

耐火物(炉内)工事に加え、缶体等(炉外)工事を含めた取扱い範囲の拡大

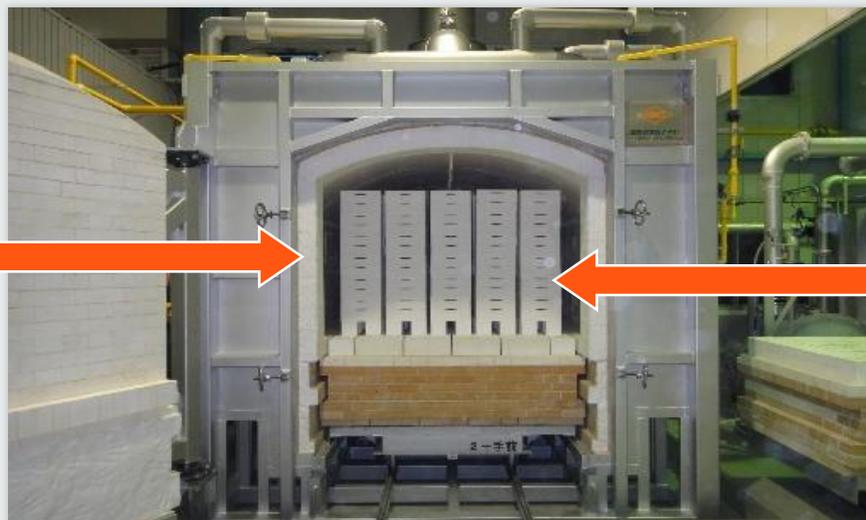
## ■ 事業内容・当社の強み

ファインセラミックス向けガス焼成炉メーカーとして耐火物とキルンファニチャーを併せて提供する世界でも特異なワンストップサービスを提供

### ■ 炉材



### ■ 設計



### ■ キルンファニチャー



### ■ 顧客業界

セラミック構造部材、機能性粉体、耐火れんが、各種熱処理等多岐にわたる

### ■ 事業内容・当社の強み

熱処理工程のある様々な産業に向けて、工業炉を提供。また、製造ラインの自動化・省人化設備も手がける。すべての製品をオーダーメイドで設計し、施工からメンテナンスまで一貫対応

#### ■ 工業炉



トンネルキルン



ロータリーキルン



シャトルキルン

ファインセラミックス向け  
ガス焼成炉国内納入実績

**業界  
トップクラス**

#### ■ 自動化・省人化設備



顧客の課題に応じて、生産性向上・省人化のための設備をオリジナル設計

#### ■ 設備総合エンジニアリング

耐火物・セラミックスプラントの一貫施工のほか、各種熱処理ライン等への領域を拡大

2021年に日本唯一のロータリーキルン専門メーカー  
岩佐機械工業株式会社を子会社化



### ■ 市場環境(当社認識)

成長性



当社売上規模



### ■ 事業戦略

既存市場とは異なる新たな市場  
探索(リサイクル分野等)

部材調達体制の見直しによる納  
期短縮

半導体産業の成長が見込まれる  
東アジアに向けた販路拡大

子会社(岩佐機械工業)とのシナ  
ジー効果による生産性の向上

## ■ 事業内容・当社の強み

連結子会社の美州興産(株)において、環境や都市美に適合した建材・舗装用材を開発・製造し、工事まで対応。新幹線のホーム、高速道路やETCレーン、公共施設など身近なインフラを支える

### ■ 建材

#### タフコン

(無機系硬質耐久床)

セラミック骨材と特殊合金骨材が主原料。耐摩耗に優れた床材



公共施設・商業施設・工場・倉庫

#### セラレジン UW

(水硬性ウレタンコンクリート床)

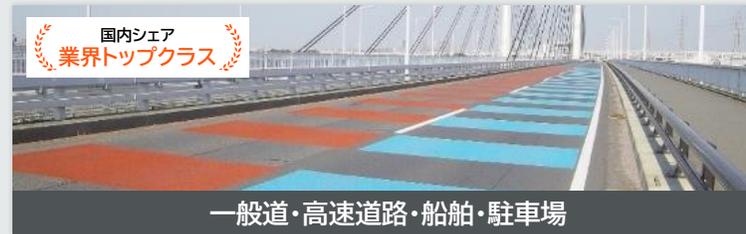
耐熱・耐衝撃に優れ樹脂特有の臭いの少ない新しいタイプの塗り床材



厨房・食品工場・工場・倉庫

### ■ 舗装用材

#### セラサンド(すべり止め舗装・カラー舗装)



国内シェア  
業界トップクラス

一般道・高速道路・船舶・駐車場

#### セラサンドHW-N

(明色舗装・高耐久舗装)



一般道・高速道路

#### 機能性舗装材料



国内シェア  
業界トップクラス

駅プラットホーム

## ■ 市場環境(当社認識)

成長性



当社売上規模



## ■ 事業戦略

課題である人手不足を解消するため、協力会社を開拓し、人材を確保

主力の機能性セラミック骨材で業界を牽引し、持続的な成長と収益性を向上

業務運営の見直しによる生産性の向上

# ◆ 非財務目標①

項目	小項目	対象事業	取り組み内容
サステナビリティ	カーボンニュートラル (CN)製品開発	耐火物セラミックス	<ul style="list-style-type: none"> <li>高機能・高性能を併せ持つ環境負荷低減型のセメントフリーあるいはセメントレス先進キャストブルの開発</li> <li>耐火物・セラミックスの中間領域で、新分野商材の開発・量産化の検討</li> </ul>
		プラント	<ul style="list-style-type: none"> <li>次世代省エネ炉の27年3月期中上市を目指し、耐久試験・試験焼成を推進</li> <li>水素燃焼技術の開発</li> </ul>
	CO <sub>2</sub> 排出削減	全社	<ul style="list-style-type: none"> <li>亀崎工場以外についても、都市ガスへの燃料転換を検討</li> <li>材料設計・生産プロセスの改善によるCO<sub>2</sub>排出削減効果の検証</li> </ul>
	リサイクル	耐火物セラミックス	<ul style="list-style-type: none"> <li>設備投資によるリサイクル分野強化の検討</li> </ul>
		プラント	<ul style="list-style-type: none"> <li>リサイクル分野等への焼成炉販売の拡大</li> </ul>
デジタル	デジタル基盤の整備	全社	<ul style="list-style-type: none"> <li>販売管理システムの刷新</li> <li>生成AI等のデジタルツールを活用した業務効率化推進</li> <li>AI等を活用した材料開発のスピードアップ</li> </ul>
	生産工程のデジタル化	耐火物セラミックス	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産管理システムの運用・改良、省人化と在庫管理の高度化の検討</li> <li>生産管理へのIoT技術導入の検討</li> </ul>
	新規事業	耐火物セラミックス/ プラント	<ul style="list-style-type: none"> <li>より安価で機動的なツールを活用した耐火物の残厚測定サービスの開発と検証</li> </ul>
建材及び舗装用材		<ul style="list-style-type: none"> <li>ECを活用した新たな販売ルート構築</li> </ul>	

# ◆ 非財務目標②

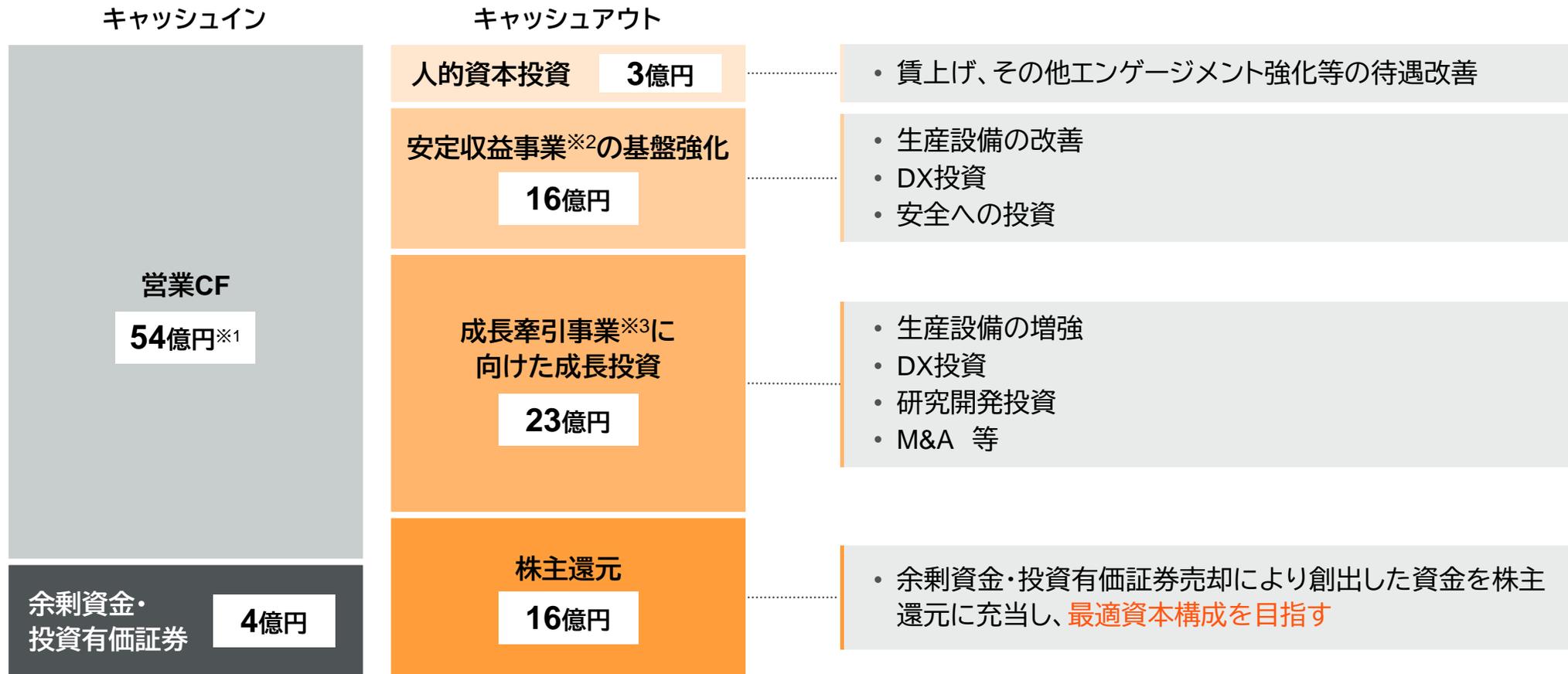
項目	小項目	対象事業	取り組み内容
技術	環境負荷低減	全社	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造時のCO<sub>2</sub>排出量削減及び、製造時間の短縮につながるキャストブルの実用化</li> <li>多孔質骨材を活用した耐火断熱レンガの開発</li> <li>資源の有効活用に貢献できるセラミックス部材の開発</li> </ul>
	新製品開発	耐火物セラミックス	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客の開発セクションに対するニーズヒアリング活動の推進、また、展示会への出展や市場視察を通じた、市場トレンドの捕捉</li> <li>先進的なキルンファニチャーや特殊用途部材の開発</li> </ul>
		建材及び舗装用材	<ul style="list-style-type: none"> <li>施工に関わる人手不足の解消に向け、容易に施工可能な製品の開発</li> </ul>
人的資本	エンゲージメント	全社	<ul style="list-style-type: none"> <li>着実な賃上げ、ハラスメント対策、研修充実、人事制度改定等の働きがい創出プログラムを打ち出すことにより、社員のエンゲージメントスコアを25年3月期比+5点(74点)を目指す</li> </ul>
	ダイバーシティ		<ul style="list-style-type: none"> <li>女性社員比率17.2%(25年3月期:16.7%)、女性管理職比率6.5%(同:2.9%)を目指す</li> </ul>
	ウェルビーイング		<ul style="list-style-type: none"> <li>健康経営優良法人の認定継続、福利厚生制度の見直し、分煙、産育休制度の充実を目指し、社員のウェルビーイングを向上</li> </ul>

# ◆ 非財務戦略の位置づけ

企業価値向上における位置づけ			対象事業	取り組み(概要)
PBR	ROE	効率化によるコスト削減	デジタルを軸とした経営の変革	全社 <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル基盤の整備</li> <li>生産工程のデジタル化</li> </ul>
		新たな収益機会		各事業 <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル技術を活用した新事業開発</li> </ul>
			カーボンニュートラルに貢献する新製品開発(サステナビリティ、技術)	各事業 <ul style="list-style-type: none"> <li>次世代省エネ炉/水素燃焼開発</li> <li>カーボンニュートラル製品の開発</li> </ul>
	PER	株主資本コスト抑制	カーボンニュートラルに向けた取り組み(サステナビリティ、技術)	耐火物セラミックスプラント <ul style="list-style-type: none"> <li>環境・エネルギー分野への耐火物・工事の拡大</li> <li>リサイクル/アップサイクル事業の推進</li> </ul>
				全社 <ul style="list-style-type: none"> <li>全社的なCO<sub>2</sub>排出削減の各種取り組み推進</li> <li>環境負荷低減に向けた技術研究</li> </ul>
		人的資本経営の高度化による優秀な人材の維持・確保	全社 <ul style="list-style-type: none"> <li>エンゲージメントスコアの改善</li> <li>ダイバーシティの推進</li> <li>ウェルビーイングの追求</li> </ul>	

# ◆ 新中期経営計画期間のキャピタルアロケーションの方針

- 創出される営業CFに加えて手元現預金・政策保有株式の売却による収入を原資に積極投資・株主還元強化を実施
- 安定収益事業の生産性向上、セラミックス事業への成長投資により企業価値の向上を目指す

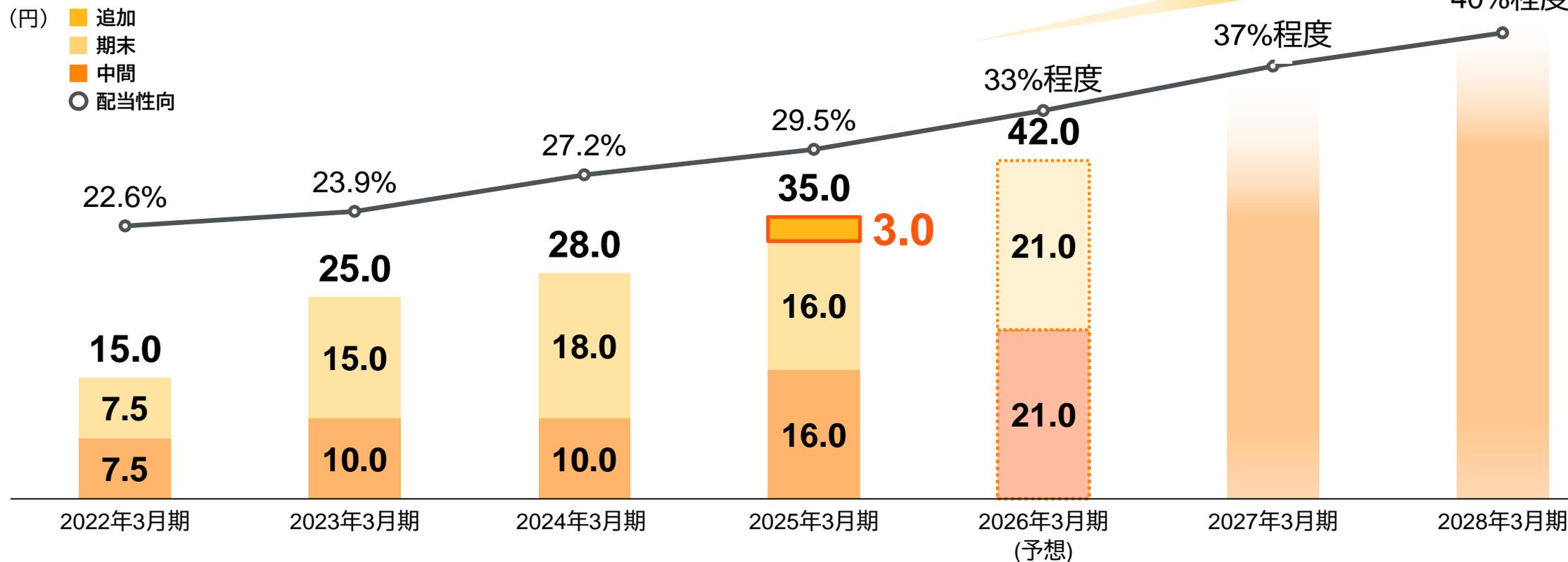


※1 想定純利益計画の3年合計42億円程度+直近期減価償却費4億円/年×3年分 ※2 P.15ご参照 ※3 P.15ご参照

# ◆ 株主還元方針

Point!

事業成長に必要な内部留保を確保したうえで、新中期経営計画最終年度の配当性向40%程度を目指す



- ・ 業績は安定成長が見込まれ、配当性向を高めていくことで配当額の上昇を目指す
- ・ 含み益が相応にあり、保有意義の低い有価証券を売却し、配当として還元することを検討

◆

# 資本コストや株価を意識した 経営の実現に向けた対応について

◆

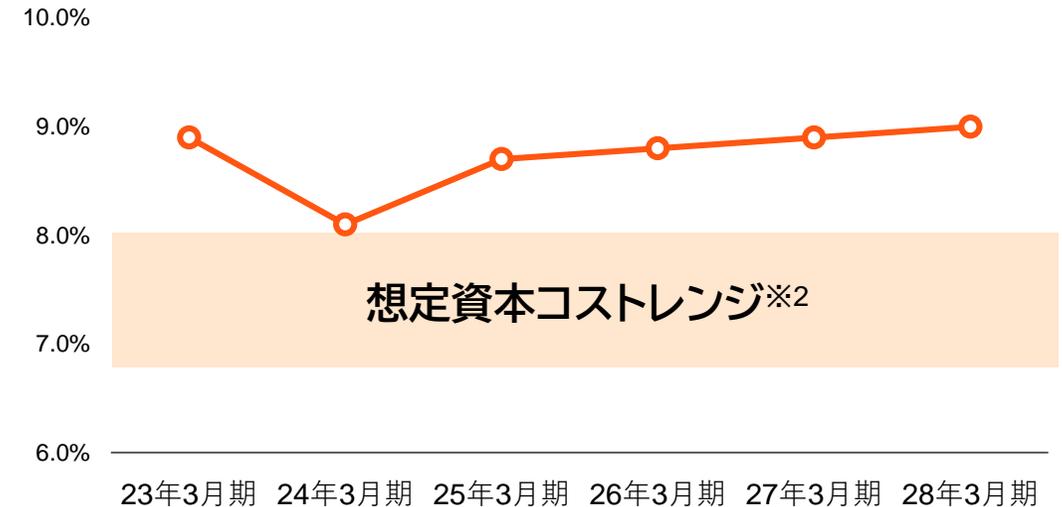
# 03

## Point!

近年業績は安定推移、23年3月期より株主還元やIRを強化し、PBRは上昇傾向も依然0.59倍※1であり、更なる改革が必要

(百万円)	23年3月期	24年3月期	25年3月期	26年3月期	27年3月期	28年3月期
売上	14,609	14,159	15,058	16,000	16,500	17,500
営業利益	1,394	1,352	1,576	1,750	1,900	2,100
営業利益率	9.5%	9.5%	10.5%	10.9%	11.5%	12.0%
<b>ROE</b>	<b>8.9%</b>	<b>8.1%</b>	<b>8.7%</b>	<b>8.8%</b>	<b>8.9%</b>	<b>9.0%</b>
PBR(倍)	0.43	0.59	0.59			
PER(倍)	4.95	7.63	7.06			
時価総額	6,687	10,134	10,818			
株主資本	12,128	12,918	13,774	適切な水準を検討		

## ROE



以下①②によってPBR(=ROE×PER)1倍を目指してまいります

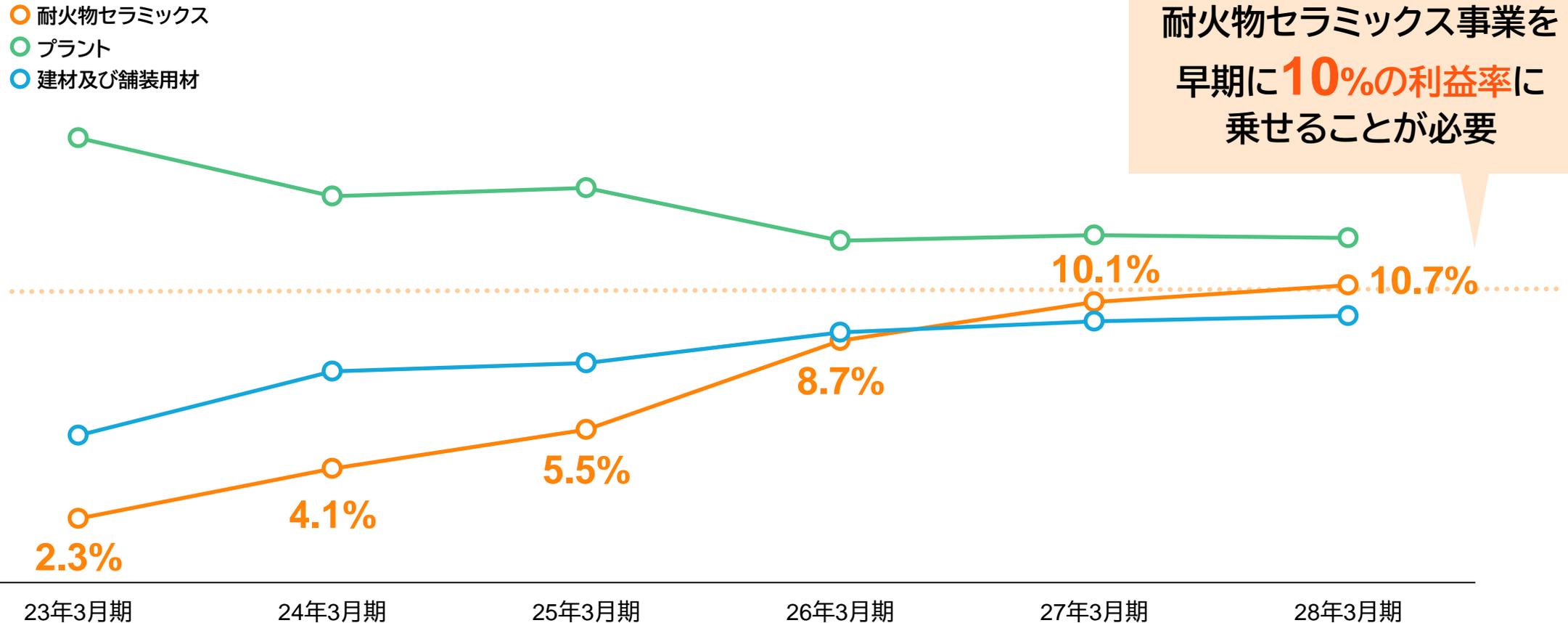
- ① 利益率の向上に加えて株主還元を高め、株主資本を適切な水準に保つことでROEを向上
- ② IR活動の強化やサステナビリティ・人的資本の取り組み推進により、資本コストを抑制しPERを向上

※1 2025年3月末実績

※2 想定資本コストレンジは、当社β値や、類似企業のβ値を基にCAPM法で算出した株主資本コストを基に推計

# ◆ セグメント別利益率の推移

- 耐火物セラミックス事業は3事業の中で最も規模が大きいにもかかわらず、最も利益率が低く、改善すればインパクトが大きい
- 26年3月期以降、利益率の低かったセラミックス部門の収益性改善も見込まれ、耐火物セラミックス事業の利益率は増加見込



# ◆ 方針及び取り組み

## 収益性 (営業利益率) の改善

- 当社の主力事業である耐火物セラミックス事業は主要顧客であるセメント市場向けの耐火物の利益率が低く、セグメント利益率は5.5%(連結営業利益率10.5%)と低水準
- セラミックス事業の拡大及び適切な利益水準を確保するための価格改定を粘り強く推進し、耐火物セラミックス事業のセグメント利益率10%、安定的に連結営業利益率12%の達成を目指す

## 株主還元の継続

- 25年3月期の配当性向29.5%を28年3月期までに段階的に40%程度まで引き上げ
- 今後も営業利益率の向上に努めることで安定した配当を還元できる見通し
- 含み益が相応にあり、保有意義の低い株式を市場にて売却し、配当として還元することを検討

## IR活動の強化

- IRイベントを活用した個人投資家向け説明会の開催  
(25年3月期実績:名証IRエキスポ、日経IR・個人投資家フェア)
- 株主向け工場見学会の開催
- サステナビリティ、人的資本目標及びその進捗の継続開示並びに着実な達成