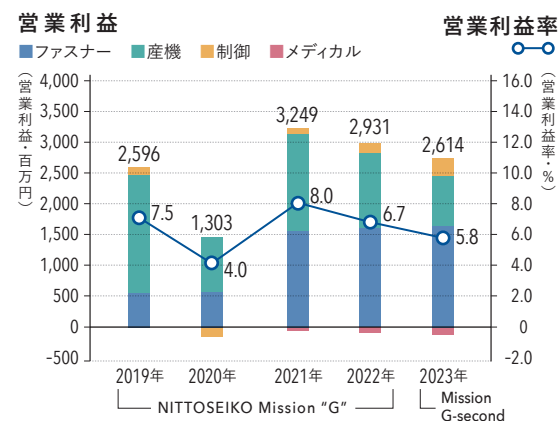
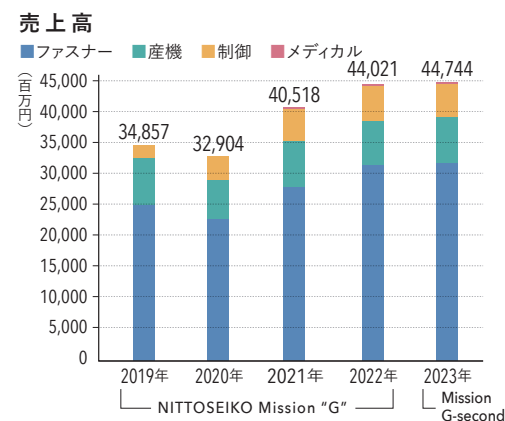
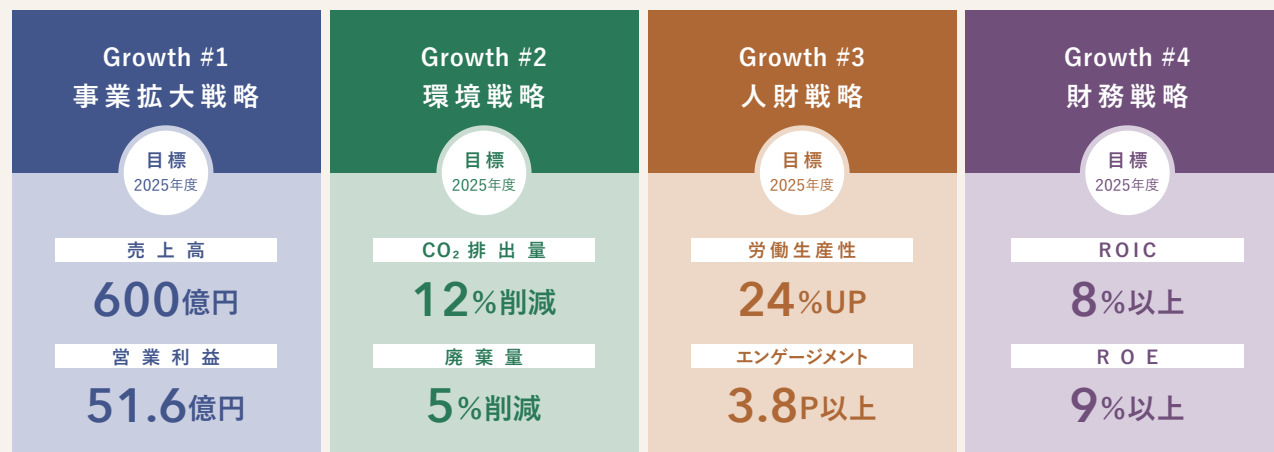


意欲的な取り組みを積み上げることで
経営の安定化と組織の成長を図り、
企業価値を高めます。

中期経営計画 Mission G-secondの初年度を終えて

中期経営計画 Mission G-secondの4つの重点戦略



日東精工株式会社
代表取締役社長 兼 COO

荒賀 誠
Makoto Araga

Growth #1 事業拡大戦略

▶ 2023年度の取り組み

事業セグメントの拡大のため市場のターゲットを選定し、集中型の施策を実施しました。特に自動車業界では、CASE化(自動化、安全性の向上、電動化)により電子基板の需要が増加しています。電子基板は性能向上に伴い回路の機密化が進んでおり、ショート(短絡)の防止に対する要求が高まっています。これに対して当社は、ショートの原因となる金属粉などのコンタミを抑制するオリジナル製品のPRに注力しました。当社の強みである「ねじ」と「ねじ締め機」の両面で自社製品を提供できることを活かして、ねじにおいては金属粉の吸着、ねじ締め

機においては金属粉を吸引する機能を持たせ、双方を使用することで徹底した対策が可能となります。その他、軽量化部品の締結に特化した製品なども市場に投入し、CASE事業向けの売上においては、目標であった売上高比率15.2%を上回る17.3%まで増加しました。また2023年には、当社の市場エリアとして未開拓となっている欧州に制御事業の子会社を設立しました。これを軸に、全セグメントにおいて引き続きグロースターゲットとして選定している非日系企業への販売につなげる欧州戦略を強化していきます。また、事業セグメントの拡大のもう一つの大きな戦略として、インドを中心に成長国への市場拡大にも取り組みました。

▶ 評価と課題/今後の取り組み

地政学リスクや中国経済の減速の影響を受ける環境下で、売上高が前年比増となったことは評価できますが、成長率が2%に留まったことは、厳しい結果と言わざるを得ません。

付加価値の高い製品の開発スピードを高め、厳しい中でも成長分野であるCASE事業への積極的な提案や、自動車以外の幅広い分野への展開を、もっと早い段階で対応しておく必要があったと振り返っています。その反省を踏まえ2023年度に注力した自動車の成長分野における当社製品のPRや、インド企業2社のM&Aなど、今後の拡大につながる準備は、確実に成果につながっていくと考えています。

■ Growth #2 環境戦略

▶ 2023年度の取り組み

産機事業のメイン工場である城山工場の屋上全面に太陽光パネルを設置し、再エネ電力の使用と併せて100%グリーン電力の工場となりました。また、マレーシアの工場に続き、発電効率の高いタイのファスナー工場にも太陽光パネルを設置し、環境対応を推進しています。

また、製品についても自動車の電動化や軽量化に貢献するファ

スナー製品の開発、工場の省電力化に貢献するねじ締め機や分析装置の開発にも取り組みました。

さらに、同じ京都の企業のイーセップ株式会社と有機溶剤リサイクル事業に関して業務提携し、環境事業の拡大を推進しました。また、CBAM（EU炭素国境調整メカニズム）に対応するため、製品開発や、製造工程の再編、見直しにも注力しています。

▶ 評価と課題／今後の取り組み

CO₂排出量が2019年実績比で16.8%削減*、廃棄量（原単位）が同比で19.0%削減と、中期経営計画の最終年度目標を2023年度で大きく上回ったことは、「環境共生」をマテリアリティとして掲げている企業として一定の責任が果たせていると考えています。CO₂排出量においては、2030年の30%*削減に対してもグループ全体の取り組みをスタートさせてから2年目で56%の進捗率まで進行できたことは、従業員にとっても大き



な励みになっています。

課題としては、環境対応製品の開発力の強化と、30%*削減以降の抜本的な生産工程の改革の取り組みを2050年のカーボンゼロの計画に基づき、いかに実現へ導けるかだと考えています。産機事業のメイン工場と同様に、同事業や制御事業は早期のカーボンゼロ化が可能と考えています。ファスナー事業においては、工場レイアウトの変更による効率化だけでなく、生産設備、製造工程そのものを変える取り組みにも挑戦し、グループの製造と製品のグリーン化の早期実現を目指していきます。また、廃棄量の削減については、環境課題への対応だけでなく、コスト低減という観点でも引き続き施策を進めていきます。廃棄量とは多くの場合、余計に消費したものの量ということになりますので、削減することがそのまま利益の創出につながります。環境と利益の双方に影響する、製造業にとって重要な要素ですので、付加価値向上と同様に意識を高めて取り組みを実践していきたいと思ひます。

* Scope 1,2のCO₂削減率

■ Growth #3 人財戦略

▶ 2023年度の取り組み

人財戦略の目標の一つに労働生産性の向上を挙げており、1人あたり月額7,000円の付加価値向上を職場単位で取り組む「VALUE UP 7000」という活動を展開しました。この取り組みの目的は、付加価値の向上とはなにかを学び、従業員一人ひとりが自分たちの職場でできる取り組みを考案して実践することにあります。KPIによる目標管理の意識は管理職のみに留まりがちですが、大事なことは従業員一人ひとりが個々の目標に落とし込んで、行動に変化を起こすことです。管理職が咀嚼し目標を

逆ツリーで展開して部下に指示することで、重要な指標の理解度を深化させることができ、関連する要素の発見につながります。メンバーは日常の業務に目標やテーマが設定されることで、やりがいと達成感を感じる機会が多くなります。「VALUE UP 7000」は、月ごとに成果を算出し、取り組みのフィードバックと再設定を行うようにしています。これは、状況への変化に速やかに対応するためであり、また、思考と行動を陳腐化させないためです。原材料やエネルギー価格の高騰により労働生産性全体



は低い伸びとなりましたが、この取り組みの実績としては目標とされていた1人あたり月額7,000円を超える効果が出ました。単なる数字としての実績以上に「VALUE UP 7000」が支えた影響は大きく、KPI管理により従業員が付加価値向上を意識する契機となったため、今後の成果も期待できます。また、人財戦略を推進する上で重要となるのは従業員の満足度です。例年実施している調査の結果において、「努力すれば報われる」という質問が、総合満足度と因果関係が強く、特に30代でその質問に対する点数が低い結果となりました。そこで、従来の昇格制度に早期昇格条件を新たに追加しました。若年層の段階からその影響を実感できるような制度とし、さらなる人的資

本の価値向上を求めていきたいと考えています。2023年末の調査結果では「社員であることに誇りを感じるか」、「今後も働き続けたいか」という質問が、総合満足度との因果関係が強く、満足度は満足を示す3.0点を上回っていました。エンゲージメントに関しては、初めて国内外の全グループの従業員を対象に統一した調査を実施しました。今後これを一つの基準として組織力強化を図っていきたいと考えています。日東精工単体の結果においては一昨年の3.46ポイントから3.49ポイントに僅かですが改善しました。人事制度改革や、DXの推進、理念研修や従業員との対話の充実などが要因であったと分析しています。引き続き改善に努め、2025年の目標である3.8ポイントを目指します。

▶ 評価と課題／今後の取り組み

労働生産性とエンゲージメントの向上は、当社が考える人的資本価値の評価です。この価値を高めていくための原動力は、従業員の働きがいにあります。人事戦略は「採用」「育成」「配置」「定着」の4つの柱があり、それらが経営につながらないと経営はうまくいきません。「ヒト」「モノ」「カネ」の経営資源のうち実行を担うのが「ヒト」であり、最重要といつてよいと思います。私は、人事戦略の目指すべきゴールは「人と組織が共に成長する」ということだと考えています。当社には現在、資格取得による手当、昇格における教育単位数の取得基準などの制度が既にあります。仕組みづくりにより常に学習する組織を作り、その中で個々人が成長していく。そういった取り組みをさらに進めていきたいです。

また、当社は創業から一貫して地方に本社を置き事業を営んでいます。グループ会社も地方に拠点を置き、従業員の多くは、家を継ぎ、地元を支えるために故郷で働くことを決意して当社で働いています。仕事への価値観が多様化する中で、地方創生と働きがいを調和させるためには、守るべきものと変えるべきものの取捨選択が必要であり、その方向性は歴史と経験を積み重ねてきた当社だからこそ外部に示せるものがあるのではないかと考えています。また、当社の独自のスタイルがサステナビリティ企業の成功モデルとして評価していただけることも、働きがいにつながると考えています。

Growth #4 財務戦略

2023年度の取り組み

資本コストの縮小と、より戦略的な投資が実行できるようキャッシュ・マネジメント・システム(CMS)を導入し、有利子負債においては、10.6億円(35.5%)減少しました。さらに有効な資金を確保すべく、政策保有株式(みなし保有株式を除く)を37百万円まで削減しました。

固定資産回転率についても、一定額以上の投資については、グループ全体で資本コストを意識した投資効果の事前検証を強化しました。成果が見えてくるのは2024年度以降になりますが、Growth #1(事業拡大戦略)の取り組みによる受注の増加と連動して、その成果はより高まっていくと思います。

評価と課題／今後の取り組み

前年比で増収であったにもかかわらず、営業利益が減益になったことは、大きな課題です。

特に減益の88%を占める原価率の上昇の大きな要因は、エネルギーや原材料のコスト高に他なりません。再エネ利用や生産工程の見直しによるコスト低減の推進も積極的に進めていく一方で、販売価格の見直しも引き続きお客さまに理解を求めています。

グループ間の連携や資産を活用した製品の受注活動も積極的に行いました。これも販売が軌道に乗り出すのはこれからですが、今後の収益性に期待できます。また、2024年に発表したインド企業のM&Aによって、グループの収益性をより高めることが可能となり、さらなる事業拡大によって財務基盤の安定化・強化につながると考えています。



かなければなりません。また、棚卸回転率が低下したことも大きな反省点です。自動車業界向けの販売が想定以上に伸びなかったことや、依然として入手困難な部材が発生しており、受注残を解消できていないことが影響しています。資金を効率よく活用し、良い製品をより早く生産できる体制も強化していかなければならないと考えています。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応方針を開示しており、取り組むべき課題として「営業利益率」「資本収益性」「資本市場との対話」を掲げています。

課題に対する取り組み	中期経営計画 Mission G-secondの4つの重点戦略			
	Growth #1 事業拡大戦略	Growth #2 環境戦略	Growth #3 人財戦略	Growth #4 財務戦略
	① 営業利益率 ・成長市場への戦略的投資 ・経営効率の向上 ・新たなビジネスへの展開	・コア技術による新たな環境事業への参入 ・付加価値の高い環境対応製品の開発強化	・グローバル人材育成への投資強化	・事業拡大における投資対効果の分析
	② 資本収益性 ・経営資源の効率的な活用 ・投資効果の追求 ・資本コストの引き下げ	・生産効率向上とGHG排出量削減の両立対応	・資本コスト経営力強化 ・グループ経営の管理力強化	・CMSによる負債の圧縮と資金の有効的活用 ・ROIC指標による資本の効率的、戦略的活用
③ 資本市場との対話 ・安定的な配当性向の向上 ・株主との対話の拡充 ・英文開示の拡充	・各セグメントの課題と取り組み、および目標と実績の開示	・ESG対応に関する開示内容の充実化	・IR対応組織の体制強化	・中期経営計画期間中の累進配当の実施 ・余剰資金の変動に応じた自己株式取得の実施

営業利益率

環境関連のビジネスでは、2023年のイーセップ株式会社との業務連携による有機溶剤リサイクル事業について、2024年の市場参入を予定しています。また、既存の事業セグメントについても、CO₂の削減など環境対応製品の開発を推進し、あるいはM&Aも視野に入れつつ、さらなる事業の拡大を目指します。海外向けの事業については、2023年に設立した欧州子会社を起点に、欧州市場の開拓・成長を確実に進めていきます。また知財ビジネスについては、ファスナー事業において、特許使用料を得ることで収益を生み出せるよう、体制づくりを進めています。メディカルにおけるマグネシウム関連の特許は海外7ヶ国で特許出願しており、今後の製品化、市場参入を見据えて優位性を確保できるような取り組みを進めています。

資本収益性

前述のCMS活用によるグループ負債の圧縮や資金の効率化を進めるとともに、2023年から実施している累進配当の導入や自己株式の取得により自己資本を圧縮することで、ROEのさらなる向上を目指します。

資本市場との対話

投資家との対話推進および英文開示の充実が必要だと感じています。特に投資家との対話を通じて感じることは、広報をはじめとする外部とのコミュニケーションが十分でないということです。例えば、健康経営銘柄となでして銘柄は、約4,000社ある上場企業の中で毎年数十社に限られています。当社は時価総額や売上など、どの切り口でも上位数十社に入るレベルではありませんが、特定の取り組みにおいてはこうして評価を受けています。経営において事業展開の基盤となる従業員エンゲージメントを重要視している点など、強みを分析して発信し、会社の良さを理解していただけるような対話に力を入れていきます。

長期的な企業価値向上について

長期的な企業価値の向上のために、3つのテーマに取り組んでいきます。

事業区分・セグメントの再編

ここ数年でM&Aや新拠点設置を進めています。並行して事業ポートフォリオの再編を進めています。例えば欧州拠点は現在制御事業のみ展開していますが、ゆくゆくは全セグメントで展開していく予定です。インドの事業展開については、ファスナー事業の製品群の構成を変えていこうとしています。2024年にM&Aを発表したインド企業で製造しているのはねじではなくほとんどが特殊圧造部品であり、今後はねじ以外の特殊部品の割合を増やしていく計画です。また、現在はまだ治験段階にあるメディカル事業も早期の製品化を目指します。

グローバル経営と地域貢献

現在の売上高の海外比率は30%程度ですが、欧州やインドへのビジネス拡大を進め、将来的には半分に増やす計画です。ただし、日東精工の理念を大切に、本社は引き続き創業の地・綾部に置きながらグローバル展開を図っていきます。それはやはり地域の発展にこれからも貢献を続けたいという考えからです。日東協力会(協会社)をはじめとする購入先がこの地で仕事ができ、雇用の創出にもつながるように、これからもこの地に軸足を置き事業を続けていきたいと考えています。

日東精工グループブランド・品質の確立

日東精工が長期的に成長していくためには、グループのブランド、品質を確立していくことがメーカーとしての最重要項目です。お客さまの課題を共有しお客さまのニーズに寄り添ったたゆみない新製品開発、締結・計測・検査技術の組み合わせによる日東精工にしかできない提案に磨きをかけていきます。

これらに取り組むうえで最も大切なのは従業員のエンゲージメントだと考え、今回の中期経営計画の指標にも掲げています。私は社長就任以来、「企業理念の継承、事業の深化」を経営のテーマに掲げており、これまで連綿と受け継がれてきた日東精工の理念を継承し次代へつなぐことが長期的な価値創造の土台になると考えています。先ほど挙げた3つのテーマの中で述べた「グローバル経営と本社を綾部に置くこと」は相反することですが、それを両立する。それが「我らの信条」にある「よい」ということです。社内テキスト「我らの道」にも「同時追求しにくいことを同時追求する」とあり、従業員は聞き覚えがあるフレーズだと感じるでしょう。こういった経営ビジョンの話をしたときに、理念が浸透していて従業員が「我らの道」の一節だとイメージできれば、できないと言わずにやってみようと言えそうです。理念の浸透と、そこからつながる従業員エンゲージメントを基盤に、長期的にこれら3つのテーマを推進していきます。

世界中で認められ、求められる 「モノづくりソリューショングループ」を目指す

日東精工グループでは、2028年のありたい姿を描き、長期ビジョン「世界中で認められ、求められる『モノづくりソリューショングループ』を目指す」を策定しています。このビジョンのもとで、グループ一体となって、世界中のお客さまのモノづくりを変え、持続可能な社会の実現に貢献します。そしてそれが、ひいては企業価値向上につながっていくと考えています。

長期ビジョンで追求するもの

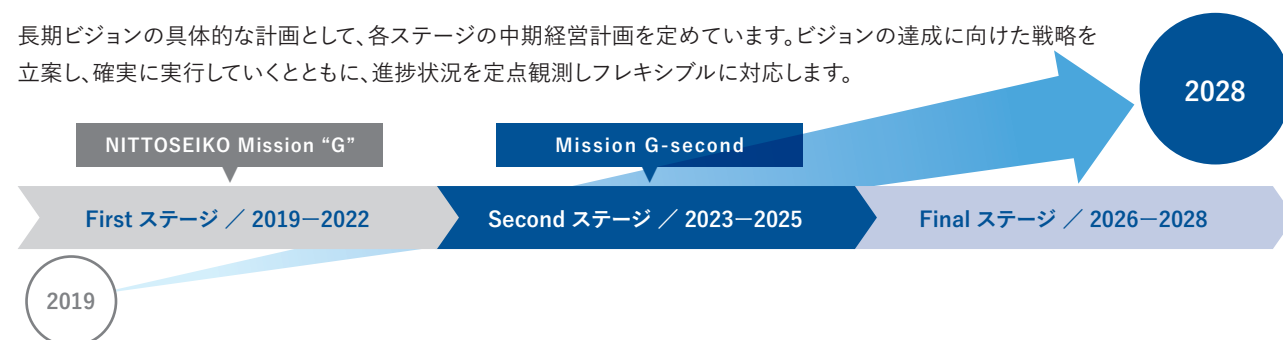


長期ビジョンが目指す姿



長期ビジョンの達成に向けた取り組み

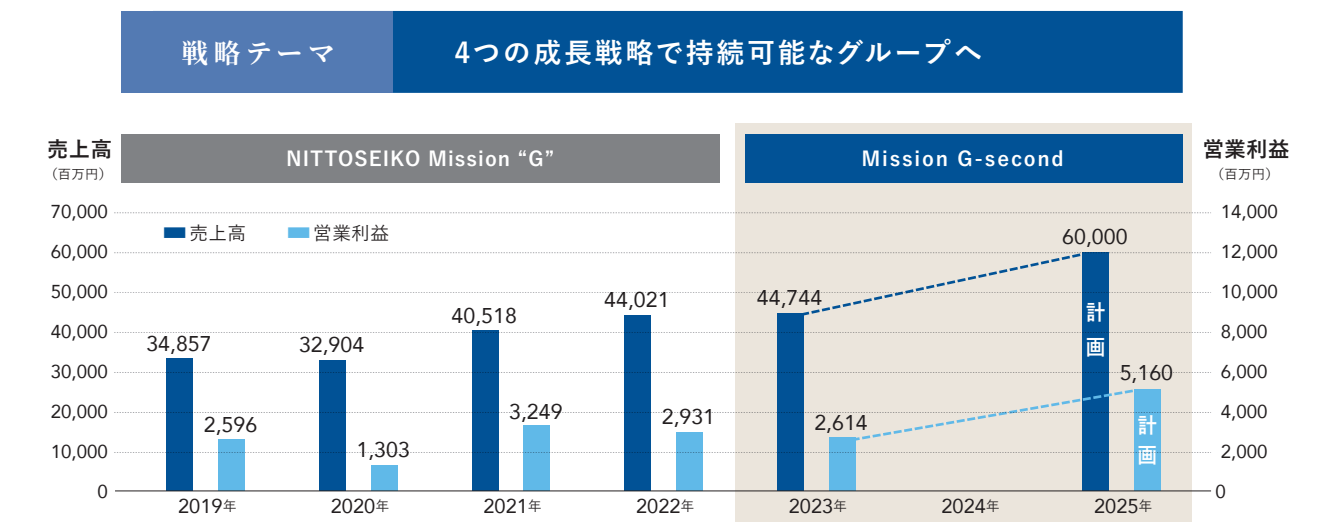
長期ビジョンの具体的な計画として、各ステージの中期経営計画を定めています。ビジョンの達成に向けた戦略を立案し、確実に実行していくとともに、進捗状況を定点観測しフレキシブルに対応します。



中期経営計画 Mission G-secondの進捗状況

2023～2025年度の中期経営計画「Mission G-second」は、2028年の経営ビジョンである「世界中で認められ、求められる『モノづくりソリューショングループ』を目指す」の第2ステージとなります。本中期経営計画においては、日東精工のマテリアリティに基づき4つの戦略テーマを目標に掲げました。各セグメントの強みを活かした事業展開でさらなる成長を目指すとともに、高効率な財務体質と事業活動による信頼と安心の

企業づくりを実践し、創業からの道しるべである「我らの信条」を体現できる人づくりに努め、高いエンゲージメントで持続可能な社会の実現を目指します。初年度である2023年度は、環境戦略と人材戦略の一部は順調に推移しましたが、その他については2025年度目標に向け改善が必要な状況です。各目標における課題を解決しながら、2025年度の目標達成に向けた施策を実行します。



Growth #1 事業拡大戦略

- ▶ コア・コンピタンスを活かした事業別成長戦略
- ▶ お客さま目線のソリューション活動
- ▶ 事業拡大、経営効率のためのグループ最適化

	2023年度実績	2025年度目標
売上高	447億円	600億円
営業利益	26.1億円	51.6億円

CASE関連製品や海外販売に注力するも米国・中国経済の減速および価格転嫁難航の影響大。

Growth #2 環境戦略

- ▶ 事業活動全てにおける環境への対応
- ▶ 持続可能な社会につながる地方創生活動
- ▶ 経営改善につながるガバナンス体制の強化

2019年実績比	2023年度実績	2025年度目標
CO ₂ 排出量	16.8%削減	12%削減
廃棄量(原単位)	19.0%削減	5%削減

CO₂削減、廃棄量(原単位)ともに2025年目標を前倒して達成。

Growth #3 人材戦略

- ▶ 求める人材の育成と活用
- ▶ 健康で幸せを感じる働きやすさの追求
- ▶ 人権課題への積極的な取り組み

	2023年度実績	2025年度目標
労働生産性 (2022年実績比)	0.3%UP	24%UP
エンゲージメント	3.6P	3.8P以上

労働生産性は価格転嫁難航の影響大。エンゲージメントスコアは順調に改善。

Growth #4 財務戦略

- ▶ 資金管理の最適化による財務体質の向上
- ▶ 指標管理による投資効率の追求
- ▶ QCD向上につながるDXの実践

	2023年度実績	2025年度目標
ROIC	5.3%	8%以上
ROE	5.5%	9%以上

有利子負債圧縮の効果はあるものの営業利益低迷の影響で伸び悩む。