

■ 編集方針

「日東精工 統合レポート 2026」は、日東精工が中長期的にどのような価値を創造し、持続的な成長を実現していくのかを、財務・非財務の両面からお伝えすることを目的として制作しました。

本レポートでは、中期経営計画を軸に、事業戦略、サステナビリティへの取り組み、人的資本やガバナンスなどを相互に関連づけながら、当社の価値創造ストーリーを紹介しています。

本レポートを、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話を深めるコミュニケーションツールとして活用し、いただいたご意見を今後の企業活動に反映していきたいと考えています。

■ 参考ガイドライン

編集にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」、TCFD提言、GRIスタンダード等を参考に、ステークホルダーの皆さまにとって重要性の高い情報の開示に努めました。

■ 報告対象期間

2025年1月1日～2025年12月31日（左記の期間以外の情報についても一部掲載しています）

■ 報告対象範囲

日東精工株式会社および日東精工グループ会社

■ 発行時期

2026年6月

■ 将来の見通しに関する注意事項

本レポートに記載されている将来の業績見通しや、計画および戦略に関する内容は、現時点での状況に基づき判断しているものであり、経済状況や為替相場の変動などにより、異なる結果となる可能性があります。

■ アンケート



本レポートや日東精工グループに関するご感想やご意見をお聞かせください。

<https://forms.cloud.microsoft/r/8Gzic5RUEm>

当社の事業や取り組みに関するお問い合わせはお気軽にご連絡ください。



日東精工株式会社

発行部署/ESG・IR戦略室

お問い合わせ先/ir@nittoseiko.com

<https://www.nittoseiko.co.jp/>



**NITTOSEIKO
INTEGRATED
REPORT
2026**

日東精工 統合レポート 2026

モノづくりソリューショングループの完成形、
そして創造と革新の新境地へ

4つの視点から見る日東精工

World Leading
モノづくりを牽引する

Technology
技術で課題を解決する

Global
世界で必要とされる

Community
地域社会に貢献する

<p>オーダーメイドねじ 9万種以上</p>	<p>自動ねじ締め機国内シェア No.1 <small>※当社調べ</small></p>	<p>販売国数 80ヶ国(以上)</p>
<p>世界最小ねじ 0.6mm</p>	<p>月産ねじ生産本数 22億本</p>	<p>海外売上高比率 30.8%</p>
<p>CO₂ 排出量 20.5%削減 <small>Scope1, 2における2025年度実績 (2019年比)</small></p>	<p>特許数 国内223件 海外52件</p>	<p>海外拠点所在地 10ヶ国</p>
<p>創業 1938年</p>	<p>本社所在地 AYABE CITY 京都府綾部市</p>	<p>連結従業員数 2,267人</p>

企業理念体系



Contents

価値創造の軌跡と展望

- 日東精工の事業拡大02
- CEOメッセージ06

価値創造に向けた戦略

- COOメッセージ08
- 新中期経営計画の概要12
- 事業拡大戦略13
- 環境戦略14
- 人財戦略15
- 財務戦略16

【特集】新中期経営計画における成長ドライバー

- 特集① CASE需要にマッチする
オリジナル締結製品の強化20
- 特集② 産機事業の事業領域拡大に
向けた成長戦略21
- 特集③ 世界市場への挑戦を加速する
新たなグローバル戦略22

財務・非財務ハイライト24

セグメント別戦略

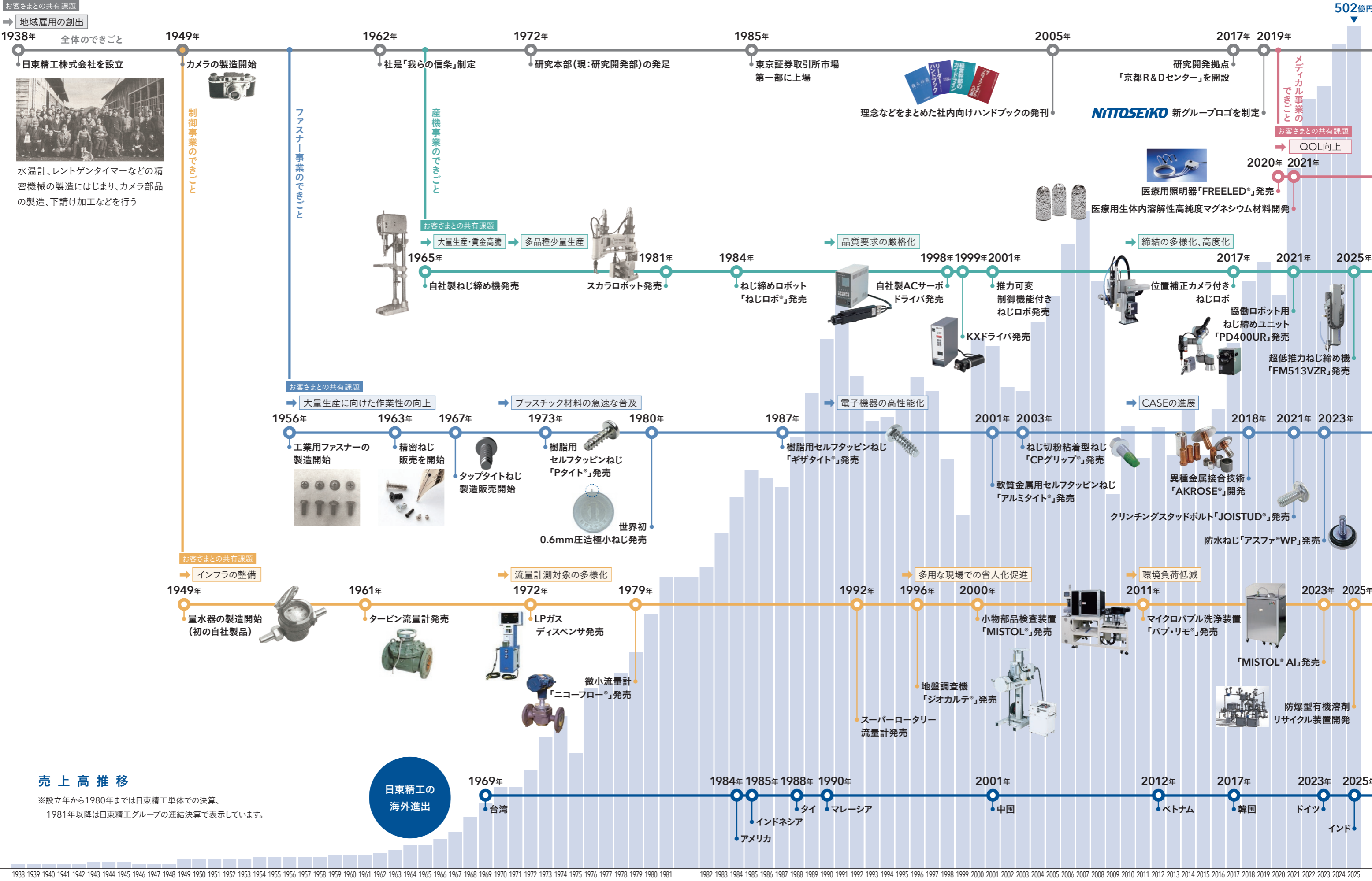
- ファスナー事業26
- 産機事業30
- 制御事業34
- メディカル事業38

価値創造の基盤

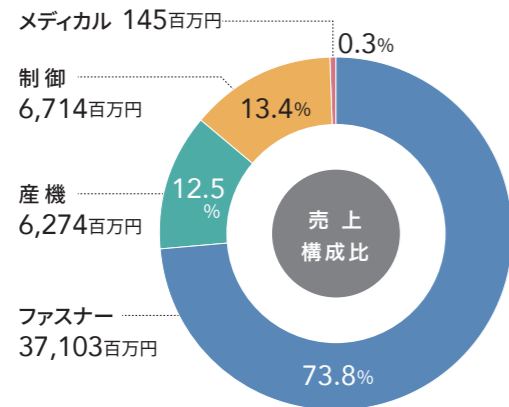
- 価値創造モデル40
- 日東精工のサステナビリティ44
- 環境戦略46
- 人財戦略52
- コーポレートガバナンス60
- 役員一覧64

データ

- 11年間の主要財務・非財務データ66
- 株式情報・拠点情報68



日東精工の事業ポートフォリオ



ファスナー事業

セルフタッピンねじや国内初の量産化を実現した精密ねじを筆頭に実績を積み重ね、軽量化、新素材対応、コストダウンなどお客様のニーズを満たす独創的かつ機能的なねじを開発・製造しています。近年は、高機能ねじに留まらず異種金属接合部品なども開発。また、太物ボルトや建築用ドリルねじ、プレス品を得意とするグループ企業もあり、あらゆる要望にお応えしています。



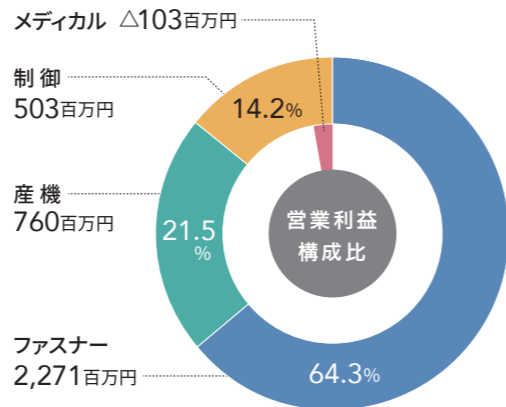
- 主要製品
- 精密ねじ ●セルフタッピンねじ ●ゆるみ止めねじ
 - セルフクリンチングスタッドボルト ●特殊冷間圧造部品
 - 複合部品 ●異種金属接合部品 ●ねじ製造用工具
 - ボルト・ナット ●ドリルねじ ●精密プレス部品

制御事業

1949年に量水器を手掛けて以来、暮らしや化学・食品などあらゆる産業に各種流量計をお届けしてきました。その後、多様な計測・検査ニーズに応えるべく、当社各事業の技術を結集し、「小物部品画像検査装置」「地盤調査機」「マイクロバブル洗浄装置」「水分測定装置」「元素計」などに製品群を拡充しています。



- 主要製品
- 流量計 ●計装システム ●検査選別装置
 - マイクロバブル洗浄装置 ●地盤調査機
 - 水分測定装置 ●各種分析装置(元素等) ●抵抗率測定装置



産機事業

国内で初めて自動ねじ締め機を開発して以来、お客様のニーズに合わせて、ねじ締めロボット、リベットかしめ機、ナットランナなどを手掛けてきました。これらは自動車、電機、電子機器、住宅設備など幅広い業界で活躍しています。コア技術のねじ締め技術以外にも部品の移載、搬送、検査、包装など生産システムに必要な製品技術を保有し、組立ラインの要望にもお応えしています。



- 主要製品
- ナットランナ ●自動ねじ締め機(単軸・多軸)
 - ねじ締めロボット ●ねじ供給機 ●リベットかしめ機
 - 自動組立機 ●計数包装機 ●基板検査機

メディカル事業

2020年、当社第4の事業として立ち上げました。同年7月には手術時の術野を照らす医療用照明器「FREELED®」の製造販売を開始。産学官連携で研究を進め開発に成功した「医療用生体内溶解性高純度マグネシウム材料」の実用化に向け、治験の実施や製造体制の構築などを進めています。



- 主要製品
- 医療用照明器「FREELED®」
 - 医療用生体内溶解性高純度マグネシウム材料 (製品化に向けた取り組みを推進中)

長期ビジョンに基づくロードマップ

2026~2028年度の中期経営計画「Mission G-final」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」の最終ステージです。本中期経営計画は、前中期経営計画まで進めた事業領域拡大とグローバル展開をさらに進化させるとともに、事業シナジー創出と資本コスト経営を継続して進めます。既存事業の成長を加速し、次世代のモノづくりソリューションを

確立させることで、イノベーションによるモノづくりの未来を切り拓いていきます。第2ステージの4つの成長戦略を継承・深化させ、「事業および製品のポートフォリオ改革」「環境・社会のソリューション事業」「働きがいと働きやすさ両立による人財力最大化」「高効率、高収益の戦略投資」により、2028年度の目標達成を目指します。



従業員が伸び伸びと活躍し、

社会から必要とされる

企業を目指す



日東精工株式会社
代表取締役会長 兼 CEO
材木 正己
Masami Zaiki

日東精工にとってサステナビリティ経営は、まさに“経営そのもの”

日東精工のサステナビリティ経営は、「地域とともに成長し、地域に必要とされる企業であること」を起点としています。これは、当社の発祥以来、創業の地・綾部において「地域雇用の創出」と「地域産業の発展」を重要な使命としてきたからに他なりません。当社88年の歩みは、地域住民や取引先、関係者の支えがあってこそ、すなわち「地域に育てられた企業」との想いが強いことから、環境への配慮、地域社会との共生、人財育成、次世代への価値承継などの取り組みを重視してきました。日東精工にとってサステナビリティ経営とは、創業精神を脈々と受け継ぐ、まさに“経営そのもの”といえます。

そして、「地域から必要とされる企業であり続ける」には、お客さまのニーズをしっかりと掴んで貢献する、そして社会全体に役立つ企業でなければなりません。例えば、大量生産の時代にあっては、いかに大量にそして安く作るかという社会的要請に対応した自動ねじ締め機を開発し、大量生産に対応できるねじを開発、量産して応えるなど、お客さま満足度120%を目指してきました。日東精工にとって大きな転機となったのが、私も設計として関わった「0.6mm圧造極小ねじ」の開発です。

当時、時計やカメラに使われる極小ねじは、切削で作られていました。当社はこの極小ねじの製造方法に、素材(ワイヤー)を金型に押しつけて成型する塑性加工を世界で初めて採用。世の中

にない製品を作るには、金型や工具、機械設備に至るまで、全て自社で賄う必要がありました。さらに、ねじはできたとしても、ハンドリングができ、締結ができ、きちんと締まっているかが確認できなければなりません。この一連の機器開発を全て自社技術、日東精工ならではの総合力を発揮して成し遂げました。このようにニッチトップの製品を数多く輩出してきたことが、日東精工の強みとなっています。

このように極小ねじが成功を収め、精密ねじにおいて世界トップクラスの生産量を誇るのには、諸先輩のたゆまぬ積み重ねがあればこそです。当初は不良品が多く、極小ねじの開発は困難を極めました。そのような中であっても「世界にない製品を作りたい」という挑戦を続けさせる度量が備わっているのだと思います。私は日東精工の経営者として感謝の気持ちを持って受け継いだ資産をより大きく育て、次の世代に送り出していきたいと考えています。



人を大切にしなければ、人は力を発揮できない

日東精工は、「幸せ経営」「絆経営」のもと、人と人の絆を大切にしてお互いに成長し、ともに幸せになることを目指しています。なぜなら、いくら業績が好調でも、従業員を幸せにできない会社は世の中に貢献できないと考えるからです。

まず、人を大切にしなければ、人は力を発揮できません。私は「会社は家族のようなものだから」とよく言いますが、それぞれが良いところを出し合って良い会社にするのが一番だと考えています。つまり、人財育成の要点は、教育した人数ではなく、それぞれの良い点を見出し、それをいかに企業の成長に活かしていくかに尽きます。良い点を見出された従業員が伸び伸びと活躍する会社にするのが、一番結果を出すことにつながっていくと考えています。

では、どのように見出ししていくべきか。ここでも「家族」がキーワードであり、若手の力を読む管理職には、何よりも「自分の子や孫を入りたい会社にしてくれ」と指導しています。

こうした取り組みを進めるにあたっては、昨日より今日、先月より今月成長できるようにやり方を変え、一步一步前進する弥栄(いやさか)経営を進めています。

このようにトップがしっかりとの方針を掲げ、役割分担をしつつ従業員のベクトルを揃えていくことが強い組織につながります。一人ひとりが一步一步前進する教育体系で世の中に役立つ企業をつくり上げ、信用力を高めることで、従業員が「働いて良かった」、そしてお客さま、取引先、株主が「付き合っていて良かった」と感じられるWin-Winの関係性を築いて持続的に成長していきます。

新中期経営計画においては、目指す持続的な成長をより確かなものとするために、「収益力の向上」と「将来成長への布石」を両立させていきます。そして、課題である「稼働力の強化」に向け、とりわけ、営業利益60億円という目標に強くこだわり、これを必達することによって企業としてのステージと実力をもう一段引き上げていく考えです。これにより、短期的な成果と中長期的な企業価値向上をともに実現していきます。

そして最終的にそれをやり切るのは「人」です。日東精工の従業員には社是「我らの信条」のもと「自ら学び、自ら成長し、社会に貢献する」という姿勢が根づいており、一人ひとりがたゆまぬ努力を積み重ねているため、必ず成果を出せると確信しています。

「幸せ経営」の目指す姿

- ① 健康で働けること
- ② 物心共に豊かになること
- ③ 一人ひとりが成長を感じる(やりがい)
- ④ 家族共々誇りを感じられること
- ⑤ 安心安全で働けること

「絆経営」の考え方

- ① お客さまの要望に対して満足度120%対応を心掛けています
- ② 誰もが幸せに生きられる社会を目指しウェルビーイングを追求します
- ③ 公益性社会貢献を創業の精神とし、持続可能な社会と企業の実現を目指します
- ④ これら全ての実行のために強固な財務基盤を確保します

人を大切にし、勝つ集団に



日東精工株式会社
代表取締役社長 兼 COO
荒賀 誠
Makoto Araga

前中期経営計画の振り返りと新中期経営計画のコンセプト

2025年12月期の売上高は502億38百万円と、前期比6.7%増加し、過去最高を達成しました。営業利益は同じく3.2%増加し、34億31百万円となりました。増収増益ではあったものの、前中期経営計画「Mission G-second」(以下、前中計)のGrowth #1事業拡大戦略で掲げたKPIとしては、いずれも未達となりました。

その要因は、売上高については「グローバル展開期」としていた前中計で海外事業の進捗が遅れたことに加え、世界全体でのEV販売の減速や米国関税により、自動車業界の販売回復や投資タイミングが遅延したことによるものと捉えています。営業利益は、原材料高騰や原価上昇による圧迫、インドでのM&Aに関連す

る費用計上がありました。

新中期経営計画「Mission G-final」(以下、新中計)では、前中計の反省も踏まえつつ、4つの成長戦略に継続して取り組んでいきます。そして、「モノづくりソリューショングループの完成形、そして創造と革新の新境地へ」をテーマに掲げ、事業および製品のポートフォリオ改革、環境・社会のソリューション事業の展開、働きがいと働きやすさの両立による人財力の最大化、高効率・高収益の戦略投資の4つを進めていきます。財務目標では、収益性にこだわり、営業利益60億円を最上位に掲げました。2028年12月期の売上高は632億円、営業利益率9.6%、ROEは9%以上、ROICは8%以上にチャレンジしていきます。

前中期経営計画「Mission G-second」の評価

	2025年目標	2025年実績	評価	2025年目標	2025年実績	評価		
Growth #1	売上高	600億円	502億円	△	営業利益	51.6億円	34.3億円	△
	CO ₂ 排出量 (2019年比)	12%削減	20.5%削減	○	労働生産性 (2022年比)	24%アップ	11.8%アップ	△
Growth #2	廃棄量[原単位]* (2019年比)	5%削減	28.8%削減	○	エンゲージメント	3.8P以上	3.7P	△
					ROE	9%以上	6.1%	△
					ROIC	8%以上	6.1%	△

*不要物廃棄量(kg)÷売上高(百万円)

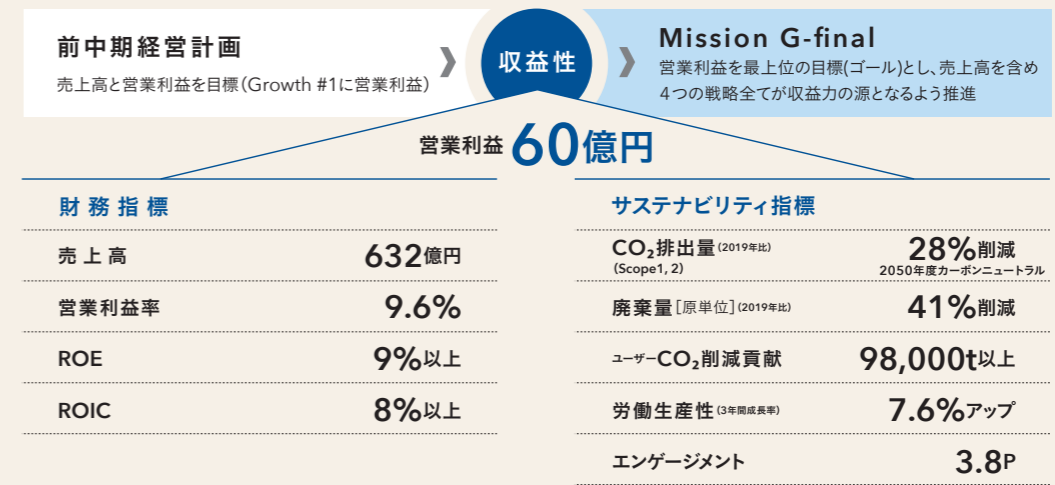
中期経営計画「Mission G-final」の4つの成長戦略

新中計においては、持続的な成長をより確かなものとするために、「収益力の向上」と「将来成長への布石」を両立させていきます。中でも、営業利益60億円という目標に強くこだわっていきます。新中計の達成に向けては、事業拡大戦略、環境戦略、人材戦略、財務戦略の各領域において設定したKPIを着実に達成していくことが不可欠です。短期的な成長にはある程度見通しが立ってきたものの、長期的な成長路線を担保できる収益体質の構築では課題が残ります。したがって、新中計の達成に向けた最大の課題は「稼ぎ力」の強化にあると認識しています。単に売上規模を拡大するだけでなく、付加価値の高い事業構造への転換や収益性の改善を進めることで、安定的かつ力強い利益創出

体質を確立する必要があります。

また、事業の継続とさらなる成長のためには、将来を見据えた投資が不可欠です。既存事業への投資はもちろんのこと、新たな成長領域への投資についても、将来あるべき姿から逆算するバックキャストの考え方にに基づき、戦略的に実行していきます。これにより、短期的な成果と中長期的な企業価値向上を両立させていく方針です。

このように、新中計では「営業利益60億円の必達」を明確な軸としながら、各戦略を有機的に連動させ、「稼ぎ力」の強化と将来への投資を両立させることで、より強固な成長基盤を構築していきます。



健全性と成長性の最適バランスを目指すキャッシュアロケーション

「稼ぎ力」の強化と将来への投資を両立させながら、財務の健全性の確保と成長投資の最適なバランスを図るという新中計の狙いを皆さまにご理解いただくため、新中計では新たにキャッシュアロケーションポリシーを整理し開示しました。まず設備投資については、成長が見込まれる海外現地法人に優先的に資本を集中させていきます。具体的には、インド、ベトナム、欧州などの注力エリアが中心となります。研究開発については、収益性を重視した新製品開発にシフトチェンジします。特に収益性の高い産機事業においては、次世代製品による市場シェア拡大に挑戦します。これにより、ねじ締めドライバーメーカーから「真のナットランナーメーカー」への転換を図ります。戦略投資については、M&Aおよび新規事業への機動的な投資を行います。メディカル事業では高純度マグネシウム製インプラントの製品化、制

御事業ではPFAS(有機フッ素化合物)分解技術の実用化に向けて新たなフロー装置の開発に着手しています。同じく制御事業では、大型建設機械の地盤沈下による転倒リスクを短時間で評価できる「GeoJudge™」を市場に投入します。以上の設備投資、研究開発費、戦略投資に株主還元、財務基盤強化を加えた投資は、3年間で210億円規模を予定しており、主に営業キャッシュ・フローで賄っていきます。

なお、2026年12月期は、研究開発費10億円、生産性向上・品質向上・CO₂排出量削減の設備投資17.5億円の計27.5億円となる見込みです。株主還元については、上記の投資計画の検証をしっかりと行いつつ、前中計で導入した累進配当の下限を24円に引き上げました。加えて、新たに本中計期間中にDOE3%以上とすることを目標に掲げ、還元を強化していく方針です。

|| Growth#1 事業拡大戦略におけるセグメント別の成長戦略

主力のファスナー事業は、生産数量において国内、海外含めトップクラスを誇ります。お客さまのニーズにお応えするため、また差別化を図るためには、いかに高機能・高付加価値品へシフトしていけるか。お客さまが必要としているものを、他社には真似できない、当社が特許を持つパテント品として開発して、置換えていけるかに注力しています。国内外で保有する102件の特許が競争優位性の源泉です。また、ファスナー事業は国内外グループ会社も一番規模が大きいので、経営資源を最適な規模に集約していく必要があります。

産機事業は非常に収益性の高い事業です。自動ねじ締め機で世界シェア第2位(当社調べ)など、技術的に高い評価を得ている証拠ですが、ニッチな領域であることは否めません。業界で見ると5~6割が自動車関連であり、さらに国内がメインであるため、いかに他の業界、そして海外に事業を広げていけるかが成長戦略の柱です。M&Aやアライアンスも含め、最短で拡大が図

れる方法を検討しています。

制御事業は、環境ビジネスを担うセグメントです。有機溶剤リサイクル装置、PFAS分析装置、マイクロバブル洗浄装置などラインナップも多く、環境ビジネスへの転換を進めていく基盤があります。環境ビジネスでは、脱炭素関連がもっとも大きな市場になると見込まれ、これに資源循環を加えた2つのキーワードが環境ビジネスの軸になっていくと考えます。また、地盤調査の技術を応用した新製品「GeoJudge™」による新市場の開拓も進めていく方針です。

最後にメディカル事業では、医療用生体内溶解性高純度マグネシウム材料の早期の市場投入を実現しなければなりません。また、グループの連携により、医療部品などの拡販もさらに進めていきます。日東精工の次世代を牽引する事業と位置づけ、製品化のための投資を推進します。

Growth#1 事業拡大戦略				
ファスナー事業 成長戦略	成長戦略 テーマ	<ul style="list-style-type: none"> 高機能・高付加価値製品へのシフト グループ再編と経営資源の最適化 技術力強化と生産効率の向上 	成長改革 投資	
<ul style="list-style-type: none"> 成長分野向け製造設備 間接工程の自動化推進 工場集約 	産機事業 成長戦略	成長戦略 テーマ	<ul style="list-style-type: none"> M&Aによる課題補完と事業拡大 事業再編による最適化 標準化・製品ラインナップの最適化 	成長改革 投資
<ul style="list-style-type: none"> M&A 新規業界向け製品開発 海外特化製品の開発 	制御事業 成長戦略	成長戦略 テーマ	<ul style="list-style-type: none"> サステナブルビジネスへの転換 事業統合・改革による効率化 海外市場展開 	成長改革 投資
<ul style="list-style-type: none"> 有機溶剤リサイクル装置開発 間接工程の自動化推進 	メディカル事業 成長戦略	成長戦略 テーマ	<ul style="list-style-type: none"> 早期市場投入による夢の実現 製品ラインナップの拡充 	成長改革 投資
<ul style="list-style-type: none"> 医療用マグネシウム材料製品化のための投資 				

|| 「モノづくりソリューショングループ」を実現するイノベーションとは

日東精工は2028年の長期ビジョンとして「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」を掲げ、その達成に向けて2019年から10年間の計画を進めています。その最終ステージにあたる新中計期間は「成長加速期」として、「モノづくりソリューショングループの完成形、そして創造と革新の新天地へ」をテーマに掲げています。

ここでは、この長期ビジョンを実現するのに欠かせない、イノベーションについて掘り下げてお話しします。

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」の実現に向けては、全くのゼロから新しいものを生み出す「0→1」のイノベーションではなく、これまで培ってきた強みを磨き上げ、「1を10、さらには100へと高めていく」進化型のイノベーションが重要になると考えています。

日東精工が強みとする「締結」「制御」「検査」の技術は、すでに高い評価を得ているコア領域です。これらを単独で深化させるだけでなく、相互に組み合わせ、さらにはグループ各社が持つ独自の技術やノウハウと融合させることで、新たな付加価値を創出していきます。具体的には、製品単体の提供に留まらず、工程全体の最適化を含めた「ソリューション」として展開していくことで、お客さまの課題解決により深く踏み込みます。その過程で、既存事業を起点としながら新たな事業領域へと広げていく、連続的かつ実践的なイノベーションを実現していきます。

また、グループ経営の強みを最大限に活かすことも重要です。それぞれの会社を持つ技術、顧客基盤、地域性といった「持ち味」を尊重しつつ、それらを掛け合わせることで、単独では生み出せない価値を創出していきます。こうしたシナジーの積み重ねこそが、「1を10、100へ」と拡張していく原動力になります。

このように、日東精工は自社のコア技術を軸に、グループの多様な強みを融合させながら、これまでの取り組みの先に新たな価値を創り出すイノベーションを推進し、モノづくりの枠を超えたソリューショングループへと進化していきます。

一方、日東精工が取り扱う製品は、極小ねじから大型の組立装置、検査分析装置に至るまで、全てがお客さまにとって「なくてはならない製品」です。つまり、お客さまが求める機能やスペックにしっかりと、途切れることなく挑戦し続ける会社でなければならないと考えています。

それには、投資の優先順位によるキャッシュアロケーションに徹



し、投資リターンをきっちりと最大化する「利益と資本効率の徹底追求」により、安定したキャッシュ・フローを創出しなければなりません。今後の持続的な成長に欠かせない海外事業にも、新たなイノベーションが必要です。

日東精工は、1969年の台湾を皮切りに、ねじ業界でいち早く東南アジアに拠点網を築き、中国、米国、欧州(ドイツ)、そして今回、成長力溢れるインドに進出しました。現在では、海外10ヶ国に20拠点、うち6ヶ国に製造拠点を擁しています。

一方、今後の主戦場は、中東からアフリカ、そして南米へと移っていくと見込まれます。このような潮流の中、当社の規模でどのように海外事業を展開していくべきか、東南アジアを中心に自社工場を立ち上げる、これまでの延長線上で果たして良いのか。海外事業のあり方を抜本的に見直す必要があると考えています。このような観点から、執行役員をグローバル戦略本部長として海外に駐在させる体制をスタートさせました。事業推進ではなく、海外から見たときに日東精工の海外事業はどうあるべきか、海外拠点のあり方はどうあるべきかを抜本的に検討するミッションを与えています。

日東精工は2028年に創業90周年を迎えます。次の100周年という大きな区切りを迎えるにあたって日東精工はどうあるべきか、どのように変わっていくべきか、そしてさらに次の100年をどのように進んでいくべきかを明らかにしていきたいと考えています。私たちの取り組みがより良い社会の実現に寄与し、多くの人々に喜びを届けることができるよう、全力で努めていきます。

新中期経営計画

Mission G-final 2026~2028



2026~2028年度の中期経営計画「Mission G-final」は、2028年の長期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」の最終ステージとなります。1stステージ・2ndステージで推進してきた「Mission G」の流れを引き継ぎ、「G」が意味する「Group's」「Global」「Growth」を継承しながら、持続的な成長と企業価値向上に向けた取り組みをさらに加速させます。特に、本中期経営計画においてはイノベーション推進を事業活動の基本方針として位置づけ、「事業拡大戦略」「環境戦略」「人財戦略」「財務戦略」の4つの成長戦略を柱に、収益性の向上を目指します。

前中期経営計画から大きく変更した点として、前中期経営計画までは売上高と営業利益を目標としていましたが、本中期経営計画では営業利益を最上位の目標（ゴール）とします。売上高を含め、4つの戦略全てが収益力の源となるよう推進していきます。基本方針としては、「新製品開発」をはじめ「環境ビジネス」「設備投資」「戦略投資」「地域・社会貢献」「人財教育」「資本効率」「株主還元」をキーワードに、4つの戦略それぞれの分野で明確なKPIを設定し、それに基づくアクションプランを各部門で策定します。グループ一丸となって施策を実行することで、最終年度である2028年の営業利益60億円の達成を目指します。

戦略テーマ **モノづくりソリューショングループの完成形、そして創造と革新の新境地へ**



詳細はP26へ

Growth #1 事業拡大戦略

最終年度目標	売上高 632億円	重点取組	① コア・コンピタンスを活かした事業別成長戦略 ② お客さま価値を最優先にしたソリューション創出 ③ グループ全体の最適化と未来志向の投資戦略
--------	---------------------	------	---

事業拡大戦略では、日東精工の4つの事業セグメントが持つ強みを最大限に活かしながら、各セグメントの販売拡大を進めることで収益性向上を推進します。市場環境やお客さまニーズが大きく変化する中、事業固有のニーズや課題をグループ内で共有・解決し、効率的かつ効果的に事業成長を促進していきます。さらに、各事業セグメントにおいて、成長産業・成長エリア・主力製品などを軸に重点市場や重点商材を明確化した「グロースターゲット」を設定し、競争優位性の確立と持続的な成長を目指します。その中核となるのが、「コア・コンピタンスを活かした事業別成長戦略」です。各セグメントが培ってきた独自の技術力やノウハウを最大限に活用し、市場変化や競争環境に対応した選択と集中を進めることで、事業ポートフォリオの最適化を図ります。既存事業の深化に加え、新たな価値創造にも

取り組み、収益基盤の強化につなげていきます。また、「お客さま価値を最優先にしたソリューション創出」にも注力します。お客さまの課題やニーズに迅速かつ的確に 대응するため、販売部門と開発・設計部門の連携を強化し、グループ横断によるイノベティブなソリューションを展開します。さらに、セグメント間の連携による付加価値創出を進めることで、お客さまとの長期的な信頼関係の構築を目指します。加えて、「グループ全体の最適化と未来志向の投資戦略」を推進し、グループ全体の経営資源を最適に配分することで、スケールメリットの最大化と経営効率の向上を図ります。同時に、新たな事業領域や革新的技術への積極投資を行い、将来の成長基盤を強化します。セグメント横断の連携強化やイノベーション文化の醸成を通じて、次世代の価値創造と持続的な成長の実現を目指します。

ニーズと課題

	ファスナー事業	産機事業	制御事業	メディカル事業
ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> 軽量化、電動化、高機能品 欧州取引の現地サポート支援 海外製造拠点の整備(特定製品) 海外現法の技術・品質力向上 成長分野への製品安定供給 	<ul style="list-style-type: none"> 廉価品の提供 海外規格適合品の提供 ユーザーフレンドリー設備 サポート体制の整備 	<ul style="list-style-type: none"> 時代に適合した流量計の提供 システム製品の即見積り対応 システム製品の低価格での提供 環境配慮製品の顧客メリット具現化 	<ul style="list-style-type: none"> 高純度マグネシウムインプラントの早期上市 医療ニーズ等に関する迅速な対応
課題	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の多様化への対応 製品ポートフォリオの見直し 原価構造の最適化 設備の長期稼働力の確保 設備維持コストの最適化 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客ポートフォリオの分散 特殊設備の利益向上 技術継承と品質安定性 営業力の底上げ 新製品開発の促進 	<ul style="list-style-type: none"> 低収益製品の整理、最適化 原価管理の徹底 高採算品の創出・拡充 グループ間連携の強化 リソースの最適配置 	<ul style="list-style-type: none"> 治験費用の最適化 承認プロセスの円滑化と進捗管理の強化

ターゲットを明確にし、広い領域で競合に打ち勝つ競争力を創出

詳細はP46へ

Growth #2 環境戦略

最終年度
目標

- CO₂排出量 (Scope1, 2) **28%削減** (2019年比)
- 廃棄量 (原単位*) **41%削減** (2019年比)
*不要物廃棄量 (kg) ÷ 売上高 (百万円)
- ユーザーCO₂削減貢献 **98,000t-CO₂**

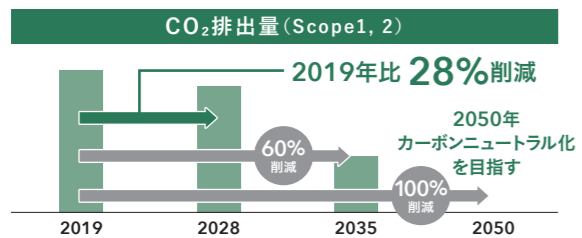
重点取組

- ① 事業活動全てにおける環境への対応
- ② ステークホルダー支援と社会課題の解決
- ③ 経営改善につながるガバナンス体制の強化

環境戦略では、事業活動を通じた環境課題・社会課題の解決を重要な経営テーマとして位置づけ、持続可能な社会の実現と企業価値向上の両立を目指し、事業活動全体を通じた環境負荷低減を推進します。

長期経営ビジョンの1stステージでは、CSRを軸としたグループガバナンス体制の強化に取り組み、2ndステージではグループ全体での環境目標設定や社会貢献活動を通じて、環境課題・社会課題への意識醸成と取り組みを推進してきました。そしてfinalステージでは、その対象範囲をステークホルダー全体へと広げ、日東精工だからこそ実現できる環境・社会価値の創出に取り組みます。自社の経済的価値の創出だけでなく、事業活動そのものを環境課題・社会課題の解決と連動させることで、真の「モノづくりソリューショングループ」を目指します。重点取組である「事業活動全てにおける環境への対応」では、温室効果ガスや廃棄物をはじめとする環境負荷を「しない、さ

せない」モノづくりを推進します。製品開発や製造工程の見直しを進めることで、お客さまと当社双方のカーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーの実現につながる取り組みを加速し、ステークホルダーから信頼され、選ばれる企業を目指します。また、「ステークホルダー支援と社会課題の解決」では、当社独自の技術やノウハウを活かした社会課題解決型の製品開発を推進し、経済的価値と社会的価値の両立を図ります。加えて、地域社会の活性化を企業の重要な責任と捉え、産業振興や雇用促進、地域貢献活動にも継続的に取り組みます。さらに、「経営改善につながるガバナンス体制の強化」においては、サステナビリティ経営を円滑かつ実効性高く推進するため、グループ全体のガバナンスや内部統制機能を強化します。環境施策のグループ展開や組織横断での連携を進めることで、機動性と実効性を高め、目標達成に向けた取り組みを加速していきます。



廃棄量 [原単位]
2019年比 **41%削減**

ユーザーCO₂削減貢献
2028年 **98,000t-CO₂**

重点取組
+ ステークホルダーへのE・S支援
•安全・安心に貢献する新製品の開発 •地域活性化のための取り組み

中期経営計画(2026~2028年)における施策

- 省エネ
 - 設備の効率化、高断熱化、高気密化
 - 綾部ファスナー工場集約(最終フェーズ)
 - 公用車・フォークリフトのEV化推進
- 再エネ
 - 太陽光パネルの拡大・蓄電池導入
- Scope3排出量算定

- 工程内良品率・加工効率の向上
- めっき汚泥の減量化
- デジタル化によるペーパーレス推進
- グリーン調達

+ 縮結部品の置換え提案 低消費電力の新機種 有機溶剤リサイクル事業

+ 新製品開発/ユーザー廃棄物削減貢献/環境負荷低減と品質向上の両立提案

詳細はP52へ

Growth #3 人財戦略

最終年度
目標

- 労働生産性 **7.6%アップ** (3年間成長率)
- エンゲージメント **3.8P**

重点取組

- ① 稼ぎ力を生み出す「働きがい」改革の実行
- ② 生産性の向上につながる「働きやすさ」の環境構築
- ③ キャリアの可視化と学びの充実による課題解決プロ集団の育成

人財戦略では、企業の知能と原動力の源である「人」の力を最大限に引き出し、持続的な成長を支える人財力の強化を目指します。そのためには、単に「働きやすさ」を整えるだけでなく、「働きがい」や「人財育成」を含めた総合的な環境づくりが重要であると考えています。これらをバランス良く向上させることで、社員一人ひとりの成長と組織全体の活力向上につなげていきます。

「稼ぎ力を生み出す『働きがい』改革の実行」では、目標や役割を組織内で明確に共有し、従業員一人ひとりが主体的に行動できる体制づくりを推進します。また、能力や成果を適正に評価する仕組みを充実させることで、挑戦や成長を実感できる職場環境を整備します。さらに、多様なプロジェクトや活動を通じて、従業員のキャリア形成や自己成長を後押しします。「生産性の向上につながる『働きやすさ』の環境構築」では、

制度面の充実に加え、AIやITツールの活用によるコミュニケーションの質向上や、業務プロセスの標準化・簡素化を進めます。これにより、生産性向上と業務効率化を図るとともに、多様な価値観や社会課題に対応したワークライフ・インテグレーションを推進し、心身ともに豊かな働き方の実現を目指します。

また、「キャリアの可視化と学びの充実による課題解決プロ集団の育成」では、従業員のスキルや経験、志向性を可視化し、一人ひとりに応じた成長機会を提供します。専門知識やスキルを学べる教育環境に加え、OJTやメンタリング体制を充実させることで、自律的に学び挑戦できる組織風土を醸成します。挑戦を歓迎し、失敗から学ぶ文化を育てることで、環境課題や社会課題、ステークホルダーの課題解決に主体的に取り組む「信頼組織」の構築を目指します。

人財力の最大化

全グループ労働生産性3年間成長率
7.6%

全グループエンゲージメント
2028年度 **3.8P** (5段階評価 2025年 3.7P)

国内グループ従業員満足度
2028年度 **3.3P** (5段階評価 2025年 3.09P)

サステナブルESGソリューション



働きがい

成長×評価
個人の目標が会社の方針と連動していることが実感でき、何事にも挑戦できる環境と、結果に対する評価が明確な状態

働きやすさ

選択×公正
心身ともに快適で、個人の能力が最大限発揮できる働き方が選択できる状態

人財育成

制度×教育
キャリアに応じた知識が習得でき、仕事と品格をバランスよく学び、期待と成長が実感できる状態

- インセンティブ
- 早期昇格・早期選抜
- エキスパート育成
- 業績連動評価・報酬
- 女性活躍推進
- 次世代育成支援
- 健康経営推進
- 働き方の拡充
- 福利厚生の充実
- 生産性の効率化
- バーパス浸透
- 自己啓発環境の充実
- キャリアの可視化
- メンタリング
- グローバル教育

「働きがい」改革の実行

「働きやすさ」の環境構築

キャリアの可視化と学びの充実による課題解決プロ集団の育成

Growth #4

財務戦略

取締役 兼 常務執行役員
経営管理本部
本部長
松本 真一

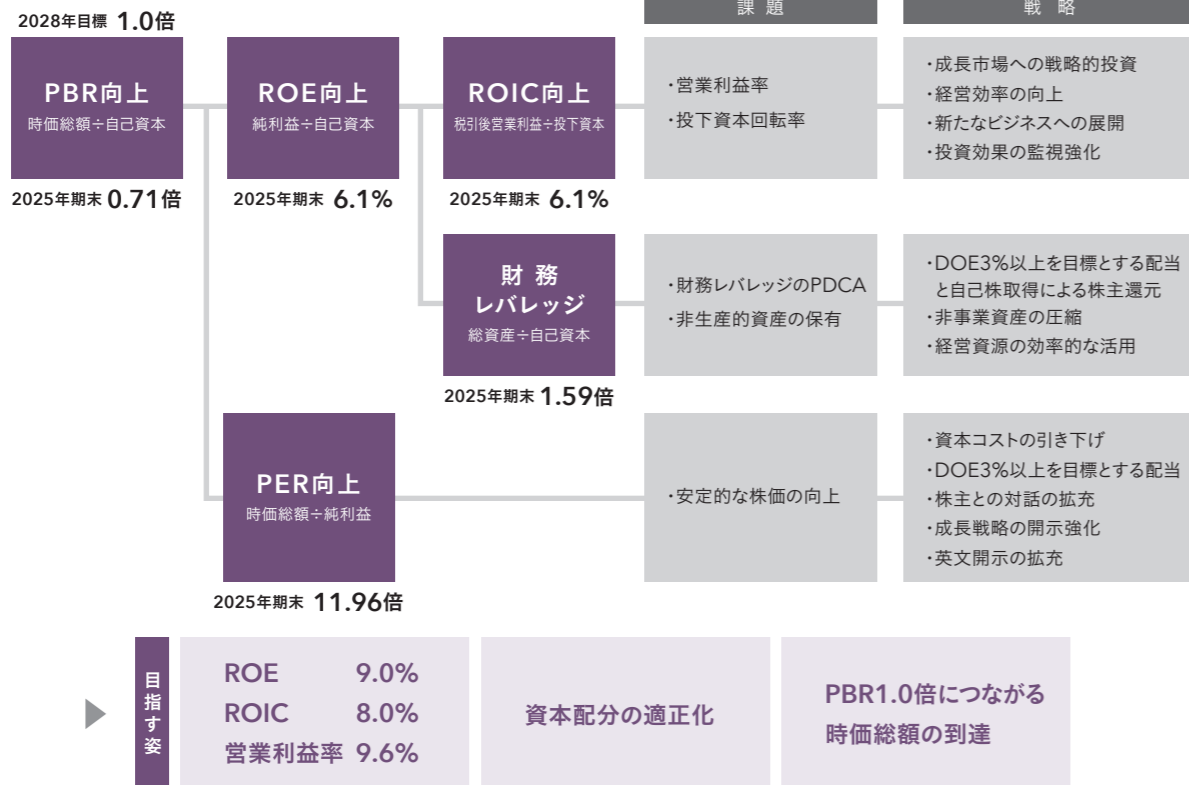


前中期経営計画の課題を踏まえた新中期経営計画の狙い

前中期経営計画「Mission G-second」(以下、前中計)の最終年度にあたる2025年12月期は、売上高502億円38百万円(前期比6.7%増)、営業利益34億31百万円(同3.2%増)となり、増収増益となりました。セグメント別の売上高および営業利益では、ファスナー事業が増収増益、産

機事業および制御事業が減収減益となっています。前中計のGrowth #1事業拡大戦略で掲げたKPIに対して、売上高・営業利益ともに未達となりました。この未達の要因としては、まず、世界全体でのEV販売の減速や米国関税の影響により、自動車業界の業績回復の遅

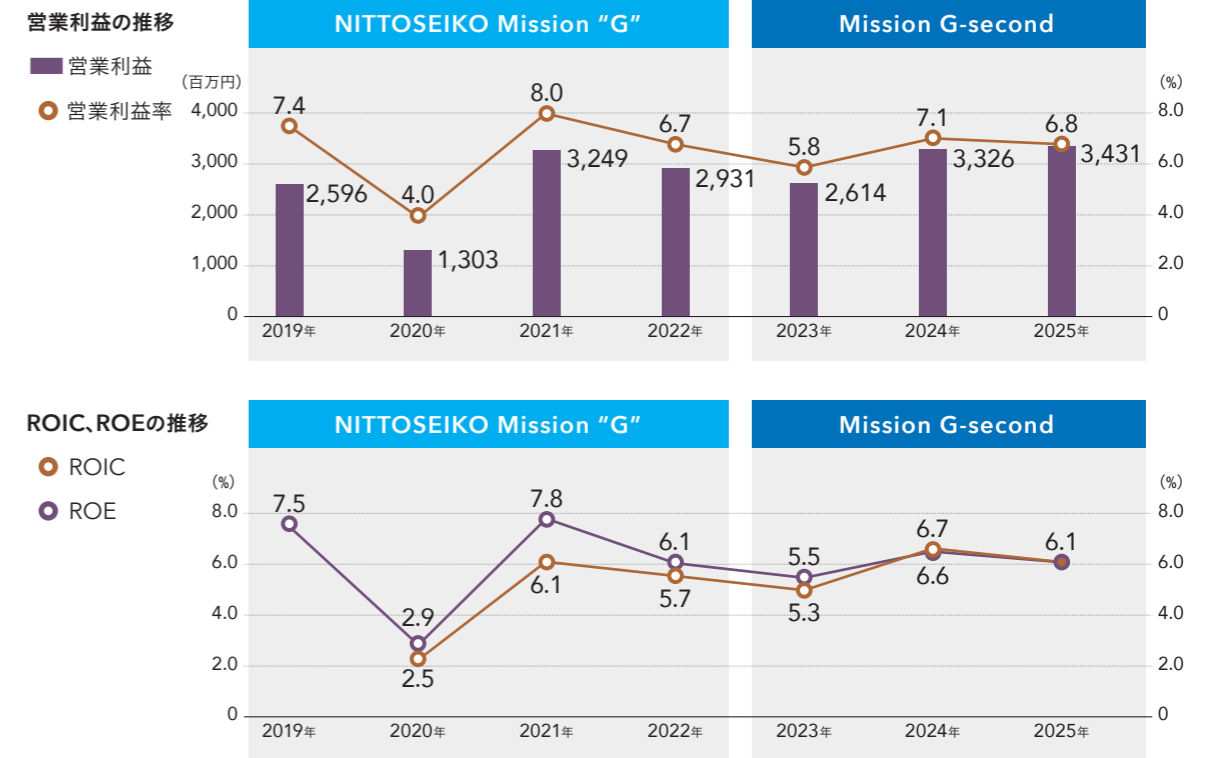
日東精工の ROIC ツリー



れおよび設備投資の停滞が生じた影響で、利益面で貢献度の高い産機事業が海外売上を中心に伸び悩みました。また、2025年3月に子会社化を完了したインドのVulcan社については、2024年2月に株式譲渡契約を締結後、買収完了までに1年近くを要し、業績に十分反映できなかったことも挙げられます。さらに、資材価格や人件費の高騰によるコストアップは、直近では販売価格に比較的転嫁しやすい環境にはなってきたものの、価格改定の効果が発現するまでに若干のギャップが発生しています。収益が伸び悩む中、自社保有不動産や持ち合い解消による政策保有株式の売却などの資産圧縮を推進したほか、2022年末に国内グループ会社に導入したキャッシュマネジメントシステム(CMS)を活用し、グループ全体で余剰キャッシュを圧縮し、資金効率の向上に努めました。主力のファスナー事業の好調もあり、結果的にはインドのVulcan社に関連して生じた3億2百万円のM&A費用を吸収して増益を確保しています。

日東精工の財務戦略では、PBR1倍以上の達成が1つの大きな目標となっています。2023年からROICツリーを導入し、全従業員への浸透を図っています。先ほども述べたように、前中計においてもグループ全体の資本効率向上に取り組んできました。しかし、前中計においては売上規模拡大と利益率の改善が十分でなかったとの課題認識から、新中期経営計画「Mission G-final」(以下、新中計)では、事業拡大戦略、環境戦略、人財戦略、財務戦略という4つの戦略は踏襲するものの、営業利益60億円をKGIと設定し、この営業利益達成に向けて4つの戦略に取り組むこととしました。経営資源の配分においても、より高いリターンのある案件を優先して実行することとし、3年間のキャッシュアロケーションを開示しました。また、これまで踏み込めずにいたポートフォリオ再編による付加価値向上、グループ会社再編による経営効率改善をドラスティックに進めていくことが新中計の目玉となっています。

中期経営計画期間の業績推移



前中計期間におけるIR活動の成果

日本の株式市場においては、政策保有株式の持ち合い解消の流れがあります。これに対して日東精工は、個人株主、そして外国人株主の拡大に取り組んでいます。

特に個人の皆さまに向けた活動に注力しており、社長の荒賀が登壇する個人投資家向け説明会の開催、工場見学会の実施など、当社に対する認知度や事業内容への理解を高める活動に取り組んできました。外国人投資家向けには、グローバルサイトの開設や英文による適時開示の強化に取り組んできました。

さらに、株主還元強化の一環として2025年12月期に株主優待制度を新設した効果もあり、株主数において、2022年末が5,982名であったのに対し、2025年末は11,581名と、個人株主を中心に2倍近くに拡大しています。これにより株

式流動性が高まり、日々の出来高も安定的に増えています。個人の株主・投資家の層が厚みを増したことにより、株主資本コスト算出の要となる「ベータ(β)」も、従来は1を超えて比較的ボラティリティが高かったのに対し、最近はずかながら1を下回って推移しており、資本コストの低減につながっていると考えています。

このように積極的なIR活動が着実に成果につながる一方、前中計におけるROEならびにROICが未達で低位に推移していることもあり、資本政策上の重要指標であるPBRが1倍割れに甘んじていると認識しています。

売上規模拡大と利益率向上を両立して新中計の目標をしっかりとクリアし、株主・投資家の皆さまの期待感を高めたいと考えています。

新中計における株主還元方針

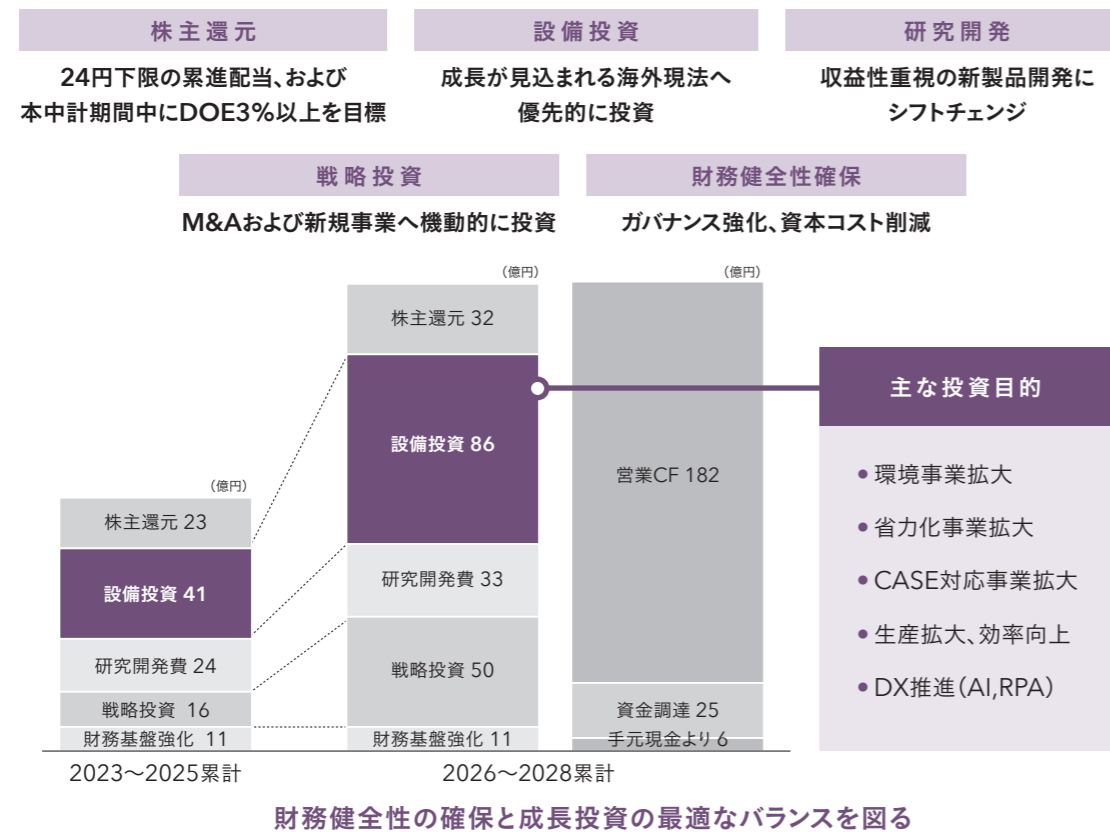
日東精工は、株主の皆さまへの利益還元を最重要施策の1つとして位置づけています。企業として持続的な成長を加速するために、投資と利益還元の適切なバランスを維持し、業績に見合った安定的な利益還元を基本方針としています。収益性を重視した有効な投資を実施するとともに、投資計画の検証をしっかりと行い、株主還元をさらに強化し、ROE 9%以上、そしてDOE 3%以上を目指していきます。具体的な還元策としましては、前中計において18円を下限とした累進配当を導入しましたが、新中計では24円を下限とした累進配当とするとともに、新たにDOE3%以上を最終年度に達成することを目標に掲げています。

収益拡大に向けた成長路線を描き、邁進

日東精工は、株主・投資家の皆さまへのIR活動を経営における非常に重要な活動と位置づけており、引き続き皆さまとのコミュニケーションの機会を増やすとともに、将来の価値創造の源泉となる非財務情報についても積極的に開示し、市場における成長期待を高めていきます。そして、皆さまからいただいた様々な意見を経営に反映するなど、真摯な姿勢で対応していきます。

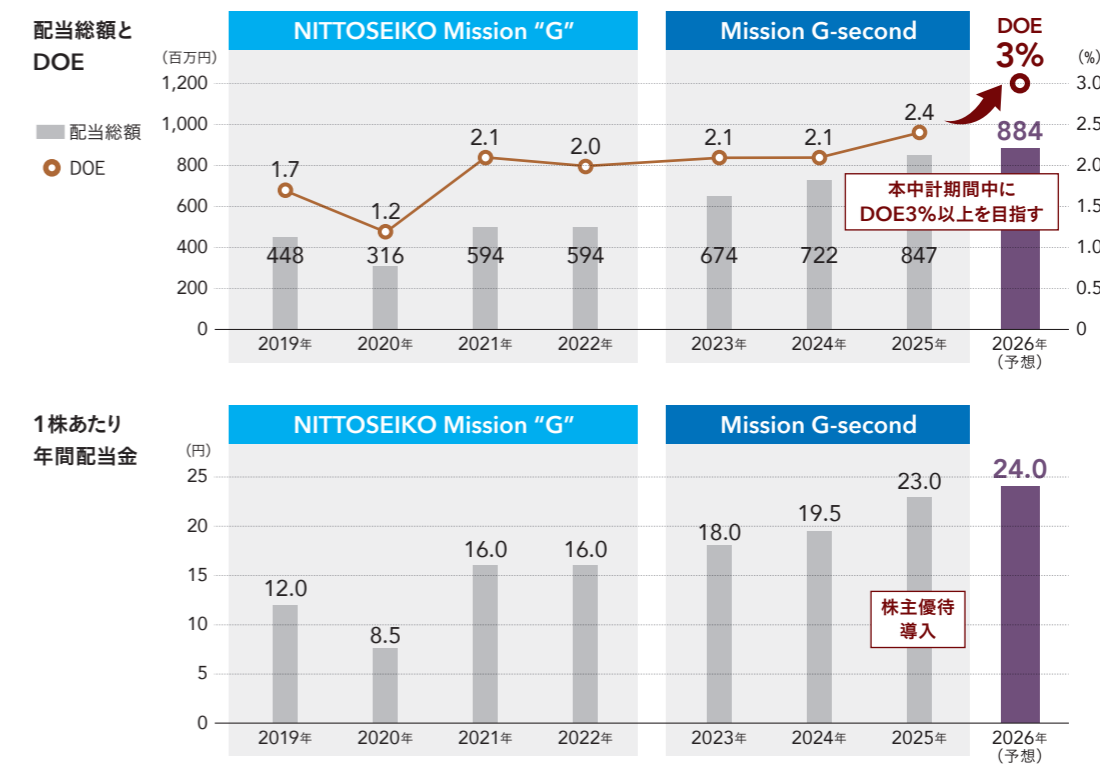
日東精工はこれからも「モノづくりソリューショングループ」としての成長路線を描き、しっかりと収益拡大に結びつけて持続的な成長を遂げ、その成長に見合った株主還元により企業価値を向上させ、株主・投資家の皆さまの期待にしっかりとお応えします。引き続き、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

キャッシュアロケーションポリシー



株主還元

本中計期間中は24円を下限とする累進配当を実施+DOE3%以上を目標に設定



特集 ①

CASE需要にマッチするオリジナル締結製品の強化

CASEとはC:Connected(コネクテッド)、A:Autonomous / Automated(自動運転)、S:Shared & Services(シェアリング&サービス化)、E:Electric(電動化)といった自動車業界の技術革新とサービスの変化を指します。継続的な成長が予測されるCASE関連市場を当社はグロースターゲットと捉え、ファスナー事業では注力領域として、IoT化・自動化・電動化・軽量化のニーズに様々な高付加価値品で応えています。

IoT化においては、ねじ切粉粘着型ねじ「CPグリップ®」で貢献。ねじの締結時には、摩擦で剥がれた切粉と呼ばれる金属の破片が発生することがあります。切粉はディスプレイなどに使用される電子基板に落下すると、ショートする不具合につながり、ショートした電子基板は廃棄しなければなりません。「CPグリップ®」は、ねじに塗布したエポキシ樹脂が切粉を吸着するため、

切粉の落下を防ぐことができ、お客さまの製品廃棄の削減に貢献します。当製品は、近年生成AI需要の高まりにより増強されているデータセンターでも使用され、自動車業界以外の市場でも成長が見込まれます。

また、ADAS:Advanced Driver Assistance Systems(先進運転支援システム)においては、高性能な画像処理やチップの発熱への対応が求められます。従来の空冷より効率的な冷却技術として採用が進む水冷では、安定した防水性能のニーズがあり、当社では防水ねじ「アスファ®WP」を提供しています。

様々なお困りごとを解決する製品を多数取り揃えながら、新たな製品開発を進めることで、今後も自動車業界の発展に貢献していきます。また、高付加価値品の比率を高めることで、ファスナー事業全体の収益力向上を目指していきます。

IoT化 センターディスプレイ(カーナビ) **IoT化**

ねじ切粉粘着型ねじ「CPグリップ®」
締結時の粉による基板のショートを防ぐ

自動化 統合ECU、センサーなどの電子基板

精密ねじ
高性能化により精密化する電子基板などのニーズにマッチ

軽量化 軽量化に最適な高機能部品 **軽量化**

ゆるみ止めねじ「ギザタイト®」
軽量化による材料置換えに最適な樹脂用ねじ

自動車1台に使われるねじは約3,000本

電動化 バッテリー

アスファ®WP
精密部品の水冷でニーズ増

セルフクリンチングスタッドボルト「JOISTUD®」
薄板の締結で反りやバリを軽減するかしめ用ボルト

AKROSE HYBRID®
コスト削減、機能性アップなどで求められる複数の金属の接合を原子レベルで実現

EV車載用バッテリー

特集 ②

産機事業の事業領域拡大に向けた成長戦略

締結技術を核とした高付加価値ソリューション

産機事業では、自動ねじ締め機や組立装置などを通じて、お客さまの生産現場における自動化・省人化・品質向上に貢献しています。当社は、ねじメーカーとして長年培ってきた締結技術を基盤に、機械・制御・品質保証に関する技術を融合させることで、単なる設備提供に留まらない高付加価値のソリューションを展開しています。

製造業を取り巻く環境は、人手不足の深刻化や熟練技能者の減少、品質要求水準の高度化など、大きく変化しています。加えて、自動車業界を中心としたEV化やCASEの進展により、生産工程にはより高い精度と安定性が求められるようになってきました。その中で、「締結」は製品品質や安全性に直結する重要工程であり、締付品質の安定化や作業の自動化に対するニーズは年々高まっています。

技術の差別化と高収益体質の構築

当社の産機事業では、ねじそのものを知り尽くすことで、特に推力制御技術、ねじ供給技術などに強みを持ち、「どのようなねじを、どのような条件で、どのように締めるべきか」という工程全体を踏まえた提案を行っています。単なる機械販売ではなく、お客さまごとの課題に応じた最適な締結ソリューションを提供できる点が、当社の産機事業の大きな特長です。また、締付データの管理やトレーサビリティへの対応、IoTとの連携など、ソフトウェアや制御技術を組み合わせたシステム提案を行うことで、品質保証や生産性向上にも貢献しています。

さらに、標準化されたねじ締め機をベースとした製品展開を進めることで、設計や製造の効率化を図り、高収益体質の構築にも取り組んでいます。汎用性の高いユニットや共通設計を活用することで、お客さまごとのニーズに柔軟に対応しながらも、安定した品質と収益性を両立しています。

グローバル展開と成長戦略

シェア拡大に向けては、海外販売の強化を重点施策として推進しています。これまで売上構成比の高かった米国・中国への依存度低減を図るとともに、今後は成長市場であるインド・欧州・ベトナムへの展開を強化していきます。各国共通の施策として、コスト競争力を高めた廉価版モデルから、多様なオプション機能を備えた高機能版モデルまで幅広い製品ラインナップを展開し、お客さまごとのニーズに応じた最適な提案を行っています。

超低推力型
単軸自動ねじ締め機
FM513VZR



ねじ締めロボット
SR580Yθ-Z



今後は、既存事業とのシナジーを重視しながら、M&Aやアライアンスも視野に入れた成長戦略を推進していきます。特に、自動化・省人化・品質保証領域における技術やサービスの拡充を通じて、より幅広いお客さまの課題に対応できる体制構築を目指します。また、グローバル市場における競争力強化に向け、技術・販売・サービス網の強化につながるパートナーシップや事業連携にも積極的に取り組み、持続的な成長につなげていきます。

特集
③

世界市場への挑戦を加速する 新たなグローバル戦略

2026年3月の機構改革で、従来の海外事業本部をグローバル戦略本部へ改組しました。グローバル最適化によるグループ改革の推進を目的に、1本部長体制から2本部長体制へ移行しています。本特集では、インドとアメリカに駐在する2名のグローバル戦略本部長が、世界市場における成長戦略と中期経営計画「Mission G-final」の実現に向けた展望を示します。



上原 規

執行役員

グローバル戦略本部 本部長（アジア、中東エリア担当 インド駐在）
兼 Vulcan Forge Private Limited 取締役副社長
兼 Vulcan Cold Forge Private Limited 取締役副社長

坂本 禎人

執行役員

グローバル戦略本部 本部長（南北米、欧州エリア担当 アメリカ駐在）
兼 NITTO SEIKO AMERICA CORPORATION 取締役社長



Q.グローバル戦略本部が目指す変革で重視することは？

当社10年間の長期経営ビジョンは、1st・2ndステージを経て2026年度より最終3ヶ年の中期経営計画「Mission G-Final」がスタートしました。この間一貫して「当社ビジネスのグローバル化」を重要戦略と位置づけています。しかし、一口でグローバル化と言っても、既存海外拠点の成長拡大から、新たなビジネスの創出、新たな国や地域への進出、さらにはめまぐるしく変化する地政学的リスクへの対応など課題は多岐にわたります。このため既存海外拠点の現行事業運営はセグメント事業本部が担当。グローバル戦略本部は、世界経済の中心である米国と成長著しい新興国インドに駐在し「外から世界と日本を俯瞰」し、新しいビジネス、拠点の創出を軸にグループの成長戦略を描くとともに、今後当社に必要なグローバル人材育成への提言を行います。

Q.担当するエリアの成長機会をどのように捉えていますか？

私が担当するアジア、中東エリアの中で、東アジアと東南アジアは、当社が日本国内のねじメーカーとして先駆者的に進出し、グループ拠点数も多く、長年安定した事業を行ってきています。この中には国としても市場としても成熟し今後新たな成長の種や変革を必要としている拠点がある一方、インドやインドネシアのように高い経済成長の過程の中において、現行事業の成長拡大にますます力を入れるべきところもあります。また、当社にとって中東やアフリカは未開拓に近いエリアですが、昨年子会社化したインドを足がかりに、今後の戦略を描く魅力あるエリアだと捉えています。

Q.担当するエリアの競争優位性をどのように発揮しますか？

世界には成熟した世界経済牽引国からグローバルサウスなど近い将来の経済リーダーとなり得る国、そして発展途上の国がありますが、国家思想、宗教、立地条件など様々な要因により距離とはまた違った貿易関係性が見られます。また、経済とモノづくりの成長度により製品への要求や顧客ニーズも大きく異なります。当社は50年以上の歴史を有する拠点をはじめ、既に海外の10の国と地域に20拠点を有しており、得意とする製品や製造技術も異なります。当社はこの多彩な拠点を網目として、各拠点が得意とする製造力、そして4事業（本）部の基幹技術力を組み合わせることで、様々な環境にある世界中のお客さまのニーズに対応していきたいと考えています。

Q.中期経営計画の達成に向けた今後の展望

まずは2025年に子会社化したインドのVulcan社を着実かつ大きく成長させることが最大の貢献だと捉えています。世界が最も注目するインドの経済成長性に加え、Vulcan社自体は日系顧客との取引がまだわずかであり、今後の業績拡大のポテンシャルは非常に大きいと感じています。2026年の初めには新工場も稼働を始めました。まずは当社グループの子会社として、お客さまの高いニーズにしっかりと応えられるよう基礎固めをし、着実に歩みを進めたいと考えています。そのうえでアジア、中東エリアを複眼的に注視し、南北米、欧州エリア担当のグローバル戦略本部や4事業（本）部との連携を強化し、新しい成長戦略を描いていきたいと考えています。

Q.グローバル戦略本部が目指す変革で重視することは？

長期経営ビジョンにおける1st・2ndステージでは、グループ全体の基盤強化をテーマに、事業領域の拡大やグループシナジーの最大化に取り組んできました。最終ステージとなる中期経営計画「Mission G-final」では、さらなる飛躍を目指し、成長性と収益性の高次元での両立を実現すべく、世界市場を視野に入れたポートフォリオ改革を本格的に推進していきます。その実現に向けて私たちが重視するのは、机上の分析に留まらない「リアルな現場感覚」です。ビジネスの最先端をリードする国、そして飛躍的な成長を遂げている国に実際に駐在し、現地の市場環境や顧客ニーズ、事業機会を肌で感じながら、得られた知見をグループ全体で共有します。それらを実効性の高い施策へと展開し、高度な成長ステージに挑戦できるグループへと導いていきます。

Q.担当するエリアの成長機会をどのように捉えていますか？

私が担当する地域は北米、中南米、欧州にまたがり、その対象国は80ヶ国以上に及びます。各国の市場環境や産業構造、成長段階は極めて多様であり、画一的なアプローチでは持続的な成長は実現できません。新中計において、特に成長戦略の中核を担う産機セグメントでは、市場ごとの成長性や物価水準、産業の成熟度を的確に見極めたくて、最適な製品提案およびサービス体制を構築することが不可欠です。

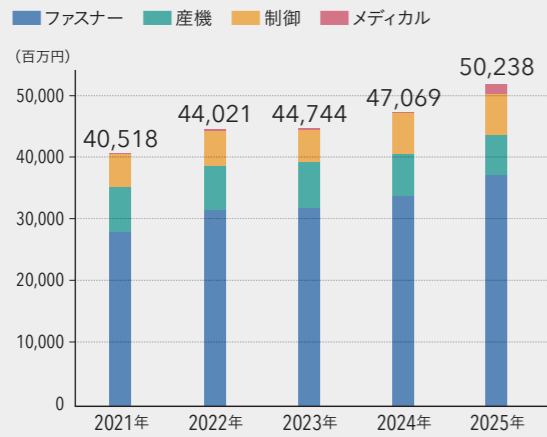
Q.担当するエリアの競争優位性をどのように発揮しますか？

競争優位性とは単なる自社の強みの誇示ではなく、業界や地域ごとに異なる市場ニーズを深く理解することによって初めて明確になるものだと考えています。当社は、密度の高いグループの情報共有を基盤に、最適なソリューションを創出・提供する体制を構築していきます。しかしながら、こうした取り組みだけで顧客の期待に常に100%応えられるとは考えていません。むしろ、自らの限界を正しく認識し続けることこそが、さらなる価値創出への原動力になると捉えています。それらを迅速に補完・強化する手段として、アライアンスやM&Aといった戦略的投資を積極的に活用していきます。最適なパートナーとの協業や新たな経営資源の取り込みを通じて、単独では成し得ない価値を創出し続け、持続的な競争優位性の実現を目指していきます。

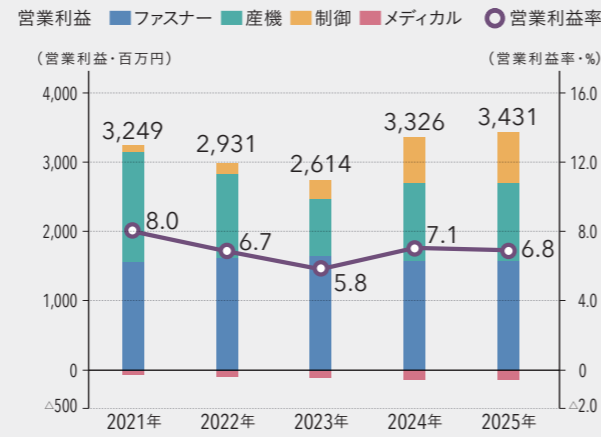
Q.中期経営計画の達成に向けた今後の展望

「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」という長期経営ビジョンの実現に向けた環境構築が私自身の役割と認識しています。世界から真に認められるために、グローバル市場のトレンドを精緻に分析し、各国・各地域のニーズに応える顧客満足度の高い製品・サービスを安定的に提供できる体制づくりを目指します。まずは当社のサプライチェーンをさらに強化しつつ、中米および東欧エリアにおける販売ネットワークの構築を戦略的に推進していきます。これらの地域は今後の成長が期待される重要市場であり、当社のグローバル展開を加速させるうえで欠かせない拠点となると確信しています。

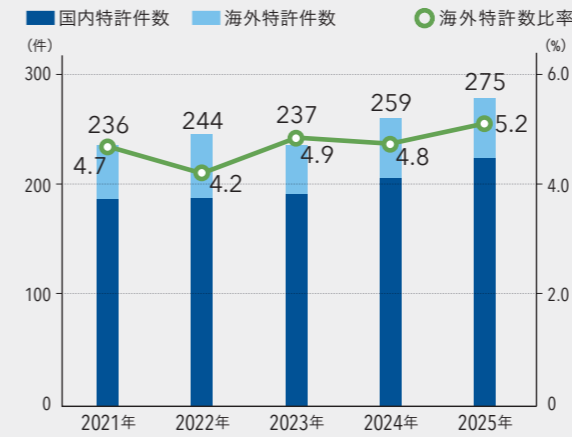
売上高



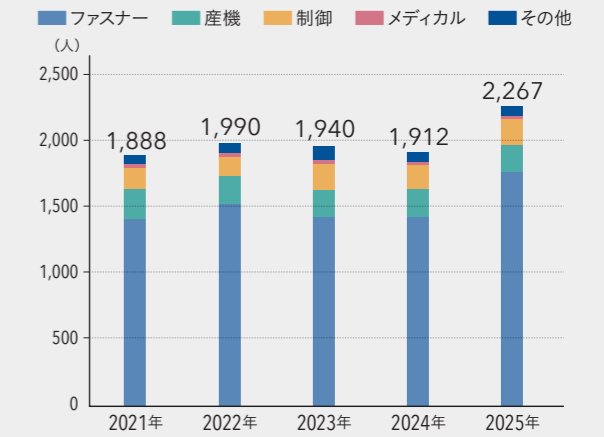
営業利益 / 営業利益率



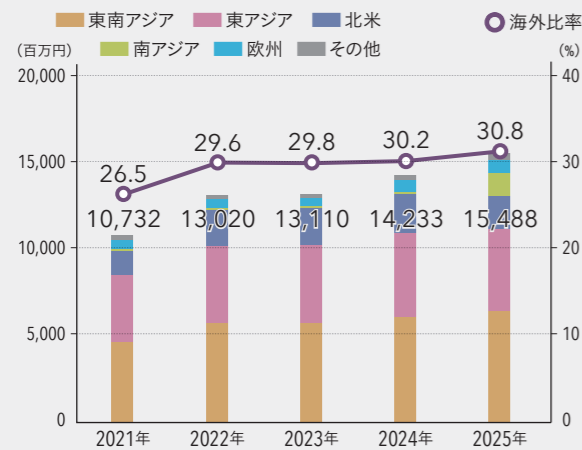
特許件数 / 海外特許数比率



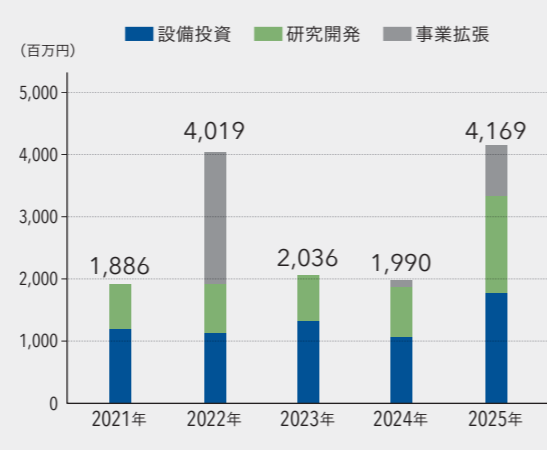
従業員数



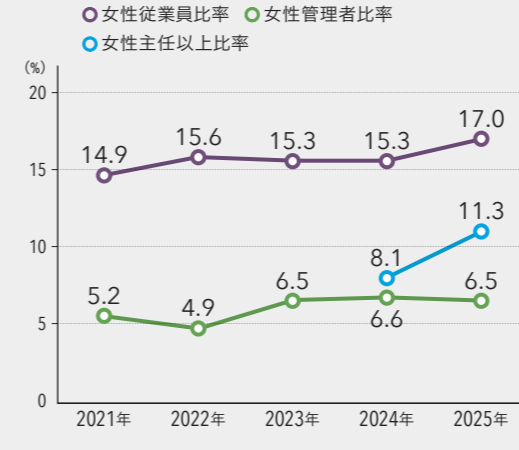
海外売上高



成長投資の推移



女性従業員比率と女性役職者比率(単体)

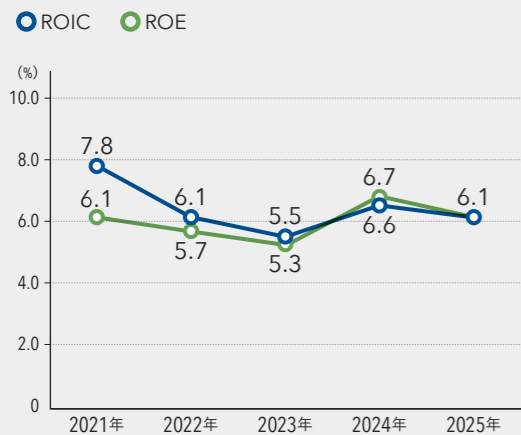


男女の賃金差異 / 平均勤続年数(単体)

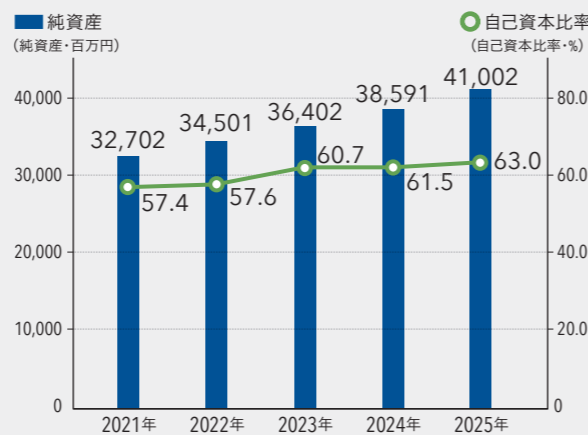
		2023年	2024年	2025年
労働者の男女の賃金の差異* (雇用形態別)	全労働者	79.3%	78.1%	76.0%
	正規雇用労働者	77.7%	76.3%	78.2%
	パート・有期労働者	106.2%	107.0%	101.6%
労働者の男女の賃金の差異 (等級別)	管理職層	92.4%	95.4%	96.2%
	専門職層	-	-	89.9%
	指導職層	86.6%	84.9%	85.4%
	一般職層	95.5%	90.8%	91.4%
正社員の平均勤続年数	女性	16.3年	15.5年	15.7年
	男性	20.7年	20.1年	21.1年

*「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出。

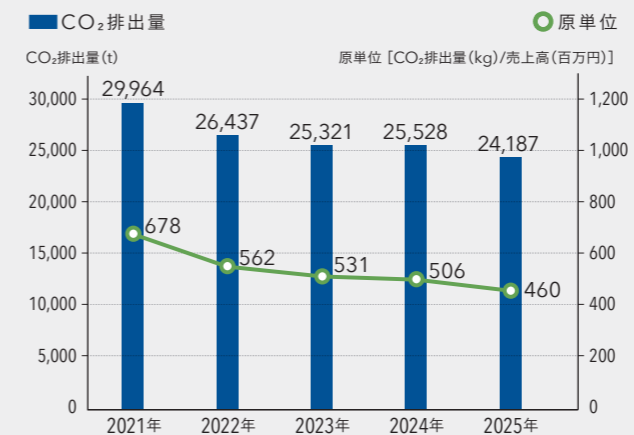
ROIC / ROE



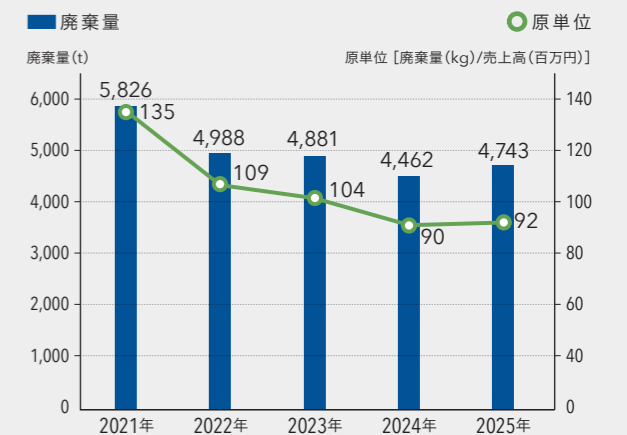
純資産 / 自己資本比率



CO₂ 排出量 (Scope1,2)



廃棄量



小さなボディで「安心・安全」を支える

■ 主要製品



精密ねじ・極小ねじ



樹脂/金属用セルフタッピンねじ



特殊冷間圧造部品・複合部品

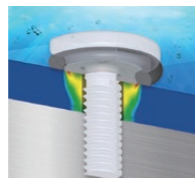


プレス部品・ドリルねじ



CPグリップ®

あらゆる業界で電動化、IoT化が加速し、電子基板の使用機会が増加しています。そこで問題になる締結時の切粉飛散を、ねじに塗布したエポキシ樹脂によって防止します。



アスファ®WP

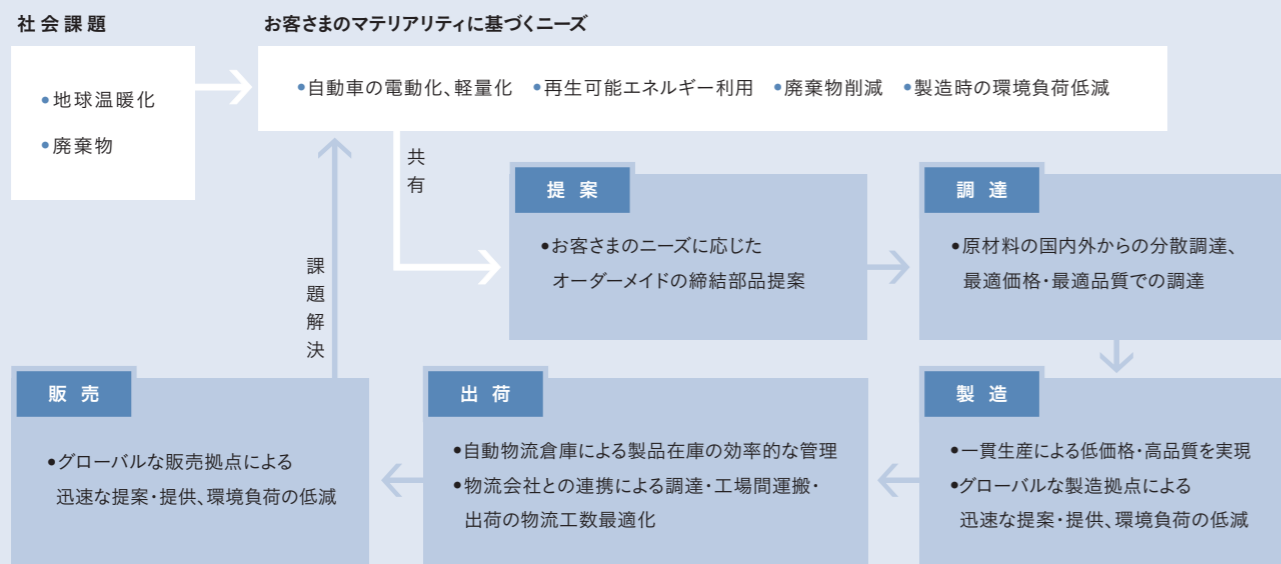
自動車の電動化が進むとともに、水冷式での熱管理が増加しています。そこで必要になる防水性能と、従来自動車に必要な高い軸力を両立した、新発想の防水ねじです。



AKROSE®

冷間圧造技術を活かした異種金属接合技術です。複数材料や複雑な形状にも対応が可能で、車載バッテリー用部品などの分野で、従来技術と一線を画す密着接合を実現しています。

■ ファスナー事業の価値創造



■ 事業概況 (2025年)



売上高

自動車業界において新たに加わったインド子会社が業績に貢献。ゲーム機向け精密ねじの大幅増、AI関連需要、国内を中心とする自動車のCASE関連需要により増収。

営業利益

調達先の見直しや金型改善、工場集約などによる製造コスト低減・利益率向上の改革効果が徐々に表出。1QのインドM&A関連費計上の影響はあるものの、国内の自動車向け・ゲーム機向け好調。

■ ファスナー事業のSWOT分析

強み (S)

- 国内における強いブランド力
- 製造設備・金型を自社製造できる開発力
- ユーザーニーズを捉えた新製品開発力
- 研究開発・解析力の高さ
- ねじの大量生産技術と品質保証体制
- 熱処理・めっきを含む一貫生産体制
- 海外10拠点と国内複数拠点を活かした生産・供給体制
- グループ商社を含む販売・拡販ネットワーク

弱み (W)

- コア技術の深掘り不足
- コスト低減の仕組み
- 価格競争力
- マーケティング力不足
- 技術伝承と人材育成が追いついていない
- 部門間・グループ間の連携不足
- 設備の老朽化
- 欧米・南米・アフリカへの販路開拓不足

機会 (O)

- CASE対応による自動車産業の変革
- データセンター・自動車部品需要の増加
- アジア新興国の成長
- 非日系市場の拡大
- インドVulcan社を起点とした展開余地
- 環境対応製品の需要増
- 軽量化製品、高機能めっき製品の需要増

脅威 (T)

- 国内製造の空洞化
- エネルギー価格高騰
- 原材料値上げ圧力
- 少子高齢化による人財不足
- 東南アジアにおける中国企業の存在感の拡大
- 地政学的リスク (米国関税、中東情勢悪化、中国レアメタル規制など)
- 環境負荷物質規制強化

■ 事業本部長メッセージ

事業を取り巻く環境、機会とリスク

地政学的リスクや円安を背景とした原材料価格の高騰、汎用製品のコモディティ化による海外(特に中国・ASEAN)との価格競争の激化など厳しい環境にあります。その一方、半導体・精密機器・データセンターなどの業界では、「ゆるまない」「軽い」「腐食しない」「防水」といった高付加価値製品の需要が高まり、当社の「高品質・高精度」の強みが活きる環境となっています。自動車業界では、電動化による部品点数減に伴いねじの使用自体が減少する一方で、バッテリー周辺や電子部品向けの軽量・高強度・耐熱ねじの需要が増加し、精密締結技術を持つ当事業にとって好機と捉えています。また、建築業界では、インフラ老朽化に伴う更新・防災対策の需要が高まっており、耐震・耐久性の高い製品が求められています。

前中計における実績、成果と課題

環境戦略の大幅達成と生産性向上・原価低減が着実に進捗する一方、売上・利益は目標未達であり、新製品リリースの停滞が課題です。特に評価の高い成果は次の3点。1つ目は、重点

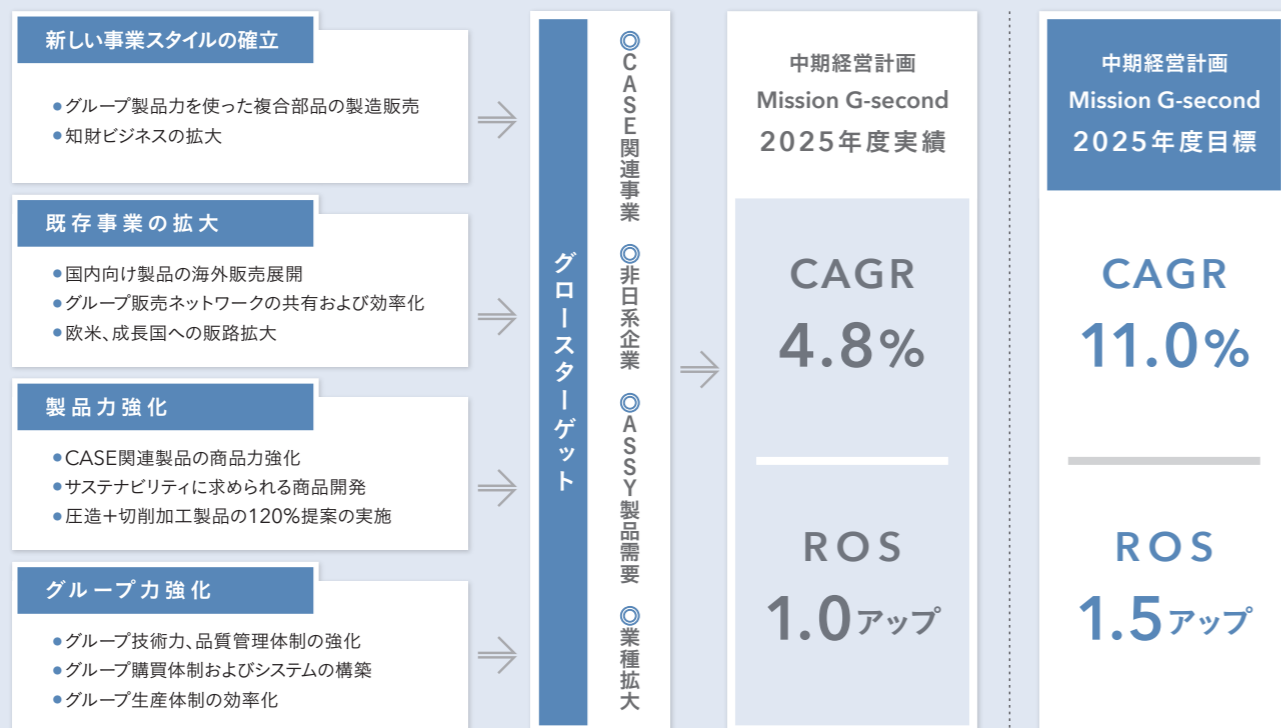
取締役 兼 常務執行役員
ファスナー事業本部
本部長

浅井 基樹



領域であるCASE関連製品の拡販において、計画比1年目136%、2年目128%、3年目111%と一貫した成果を上げた点。主にミリ波レーダー用のねじの販売の好調が牽引する形となりました。2つ目に、2025年に工数出来高33%増を達成した点。工具費・外注費削減等で原価低減を実現し、収益体質の強化が進みました。最後が、人手不足の中で工程見直しによる製造人員削減と現場改革を着実に進めた点。他方で製造部門における熟練技術の継承および技術者の育成といった課題は残っており、重点的な取り組みが必要だと認識しています。

■ 前中期経営計画の振り返り



※CAGRは2022年から2025年、ROSは2022年比で算出

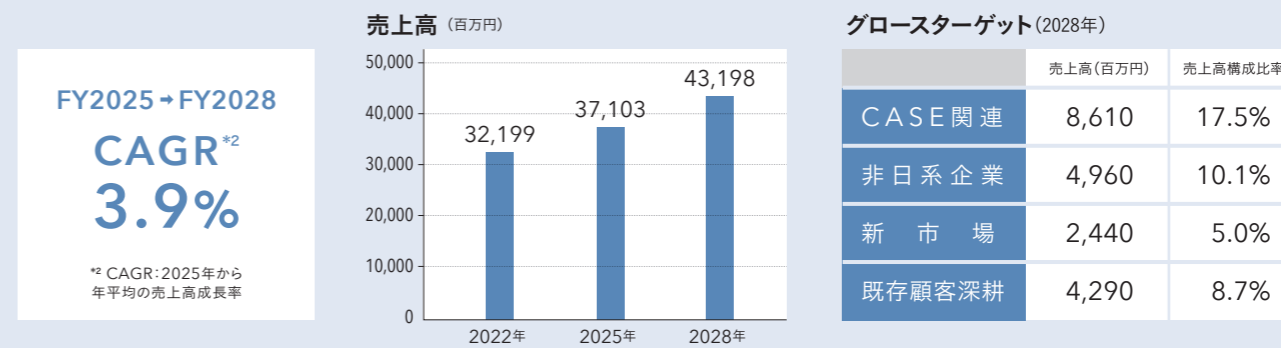
新中計で注力するポイント

「利益を確実にあげる仕組み」をつくるのが最優先であると考えています。高付加価値案件の選別、原価の見える化、不良・ロス削減、資産効率化を徹底し、収益力の強化を図ります。まず、既存顧客の深耕と並行して、CASE関連製品・新市場・非日系企業といった、高付加価値製品の需要が高い、あるいは開拓のチャンスが大きい市場にターゲットを絞り、高採算の売上創出に注力します。同時に市場に合わせた製品ポートフォリオの見直しとニーズに適したオリジナル新製品の開発を推進し、収益の最大化と競争力強化を図ります。品質・納期管理においては、不良の真因追求・再発防止・予防保全という基本を徹底し、クレーム撲滅および納期遵守率向上に努めます。また、在庫のABC分析、遊休設備の整理、受注精度の向上により在庫・設備の圧縮を推進し、キャッシュ・フロー改善と効率化を進めます。

より長期の視点で見たときに必要なチャレンジ

事業として、「量」だけでなく「質」を求めていく必要があります。売上高は確保しつつも一定水準の営業利益を指標として定め、安定的に達成できる生産・販売体制を構築します。製品開発においては、顧客のシーズをつかみ、ニーズに応える新製品開発を促進します。同時に、グループ内にある製造技術を結集し、複合製品の拡大を図ります。一方、製品販売だけでなく、保有している知的財産をビジネスへ活用し、当事業の持つ技術力を有効活用していきます。市場開拓においては、さらなるグローバル進出を加速させていきます。2025年に子会社化したインドのVulcan社を足掛かりに、欧米・インド・アフリカ市場への販路開拓を進めるとともに、認知度向上を図るための人員の配置を行い、グローバル市場での存在感を高めます。また、業種、業界については、データセンター、EV、半導体、医療、航空、ロボットなどといった、長期的な視点で成長が見込まれる分野へ参入すべく、拡販活動に取り組んでいきます。

■ 新中期経営計画における成長戦略



お客様の「働き方」を変える

■ 主要製品



超低推力型 単軸自動ねじ締め機
FM513VZR

ねじ締め時の推力を従来機比で約70%軽減。過大な推力による焼き付きや斜め締めなどを防止します。また、ワークのたわみが小さくなり、ねじ浮き検出精度が向上したほか、昇降用モーターの変更によりサイクルタイムの短縮も実現しました。



軽量ねじ締めユニット
FM514VZ/CZ

小型の垂直多関節ロボットへの搭載を考慮し、従来機比で30%の軽量化を実現。使用電力の減少によりCO₂の削減にも貢献します。



ねじ締めロボット
SR580Yθ-Z

従来製品の省スペース性や扱いやすさを維持しつつ、推力制御の高度化によりサイクルタイムの短縮化やさらなる締め付け品質の向上、さらにメンテナンス性の向上を実現しています。



協働ロボット専用ねじ締めユニット

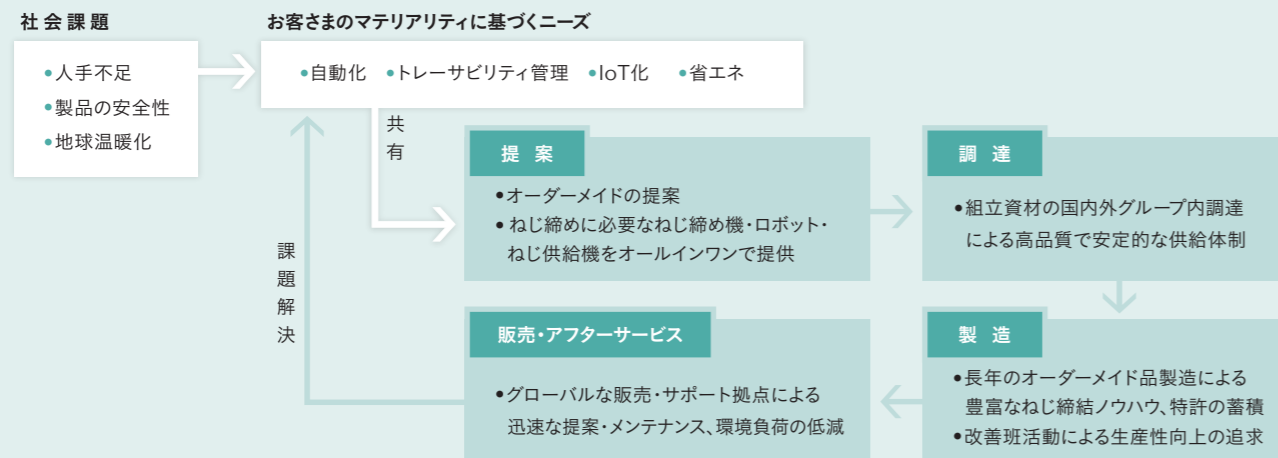
近年、安全柵が不要で比較的導入のしやすい協働ロボットが普及してきました。ねじ締め分野においてもそのニーズは高まっており、4社の協働ロボットに特化したねじ締めユニットを販売しています。



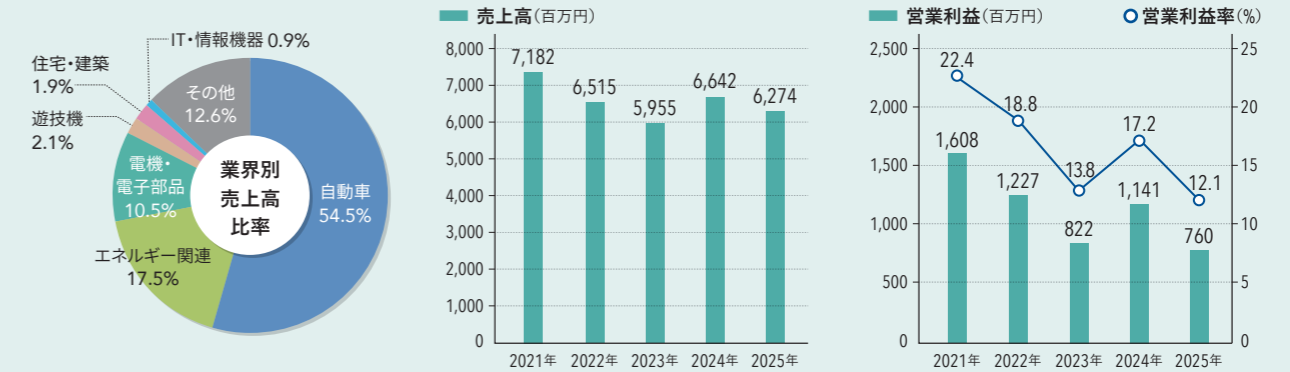
コンタミ対策ユニット

ねじに付着した金属粉などのコンタミ(異物)を除去できるため、コンタミの混入を嫌う電子基板などの締結に最適です。

■ 産機事業の価値創造



■ 事業概況(2025年)



売上高

エネルギー関連では大型省力設備を中心に大幅増の受注を確保したものの、主力の自動車業界では世界全体のEV販売減速、米国関税の影響で設備投資が伸び悩んだ。加えて前年の大型設備受注の反動で減収。

営業利益

10月より一部製品の値上げを実施したが、売上高の落ち込み、米国関税政策による原価率上昇などの影響で前期比で減益。

■ 産機事業のSWOT分析

強み(S)

- 60年以上にわたる豊富な知識、経験、技術
- ねじ供給機、ねじ締め機周辺装置を含め全て社内設計、製作
- 自動ねじ締め機、国内シェアNo.1(当社調べ)
- 自動車関連企業向けの多数の実績
- ねじとねじ締め機両方の提案が可能
- 組立機、検査機など特殊機対応が可能

弱み(W)

- 海外売上高比率が低い
- 自動車関連ユーザーへの依存度が高い
- 国内外ともに日系企業との取引が中心
- 海外規格対応製品の不足
- 海外におけるブランドの浸透が不十分
- 特殊機(大型設備・組立ライン)の非効率性

機会(O)

- 労働力不足による自動化需要の高まり
- 自動車の電動化、自動化に伴う製品転換
- インド市場の伸長
- AI業界の伸長
- 環境ビジネスの拡大

脅威(T)

- FA、ロボットメーカーとの競合激化
- 海外競合メーカーの台頭
- 海外各国における規格の強化
- 少子高齢化に伴う国内市場の縮小
- 地政学的リスクに伴う世界経済の低迷
- エネルギー資源、および部材の高騰

■ 事業本部長メッセージ

事業を取り巻く環境、機会とリスク

日系自動車関連企業への売上比率が高い現状において、他業種への事業拡大や非日系企業への拡販などの課題を抱えています。特に日系企業の場合、地政学的リスク、経済動向が設備投資計画に大きく影響するため、当事業の業績を左右する大きな要因となっています。一方、国内における労働力不足は今後の自動化投資への追い風となるほか、AIなど新たな成長分野における設備投資にも期待されます。また自動車業界ではADASなどのCASE関連製品も引き続き成長が見込まれます。世の中の変化が急速に進む中、情報収集をもとに注力すべき市場をしっかりと見極め、拡販活動を展開していく必要があります。

前中計における実績、成果と課題

主要な海外市場(米国・中国・タイ)の低迷と国内での特殊機の受注、利益率低下が見られる厳しい結果となりました。一方で、長らく拡販活動を展開してきたインド・インドネシアでの販売が急伸したことは大きな成果です。また海外グループ企業・パート

取締役 兼 執行役員
産機事業本部
本部長

小雲 康弘



ナー企業との協業により、アジアモデル製品の開発やCE製品を拡充したことも大きな一歩となりました。新製品については、協働ロボット用ツールのラインナップ拡充に加え、単軸自動ねじ締め機FM513VZR、ねじ締めロボットSR580Yθ-Zを新開発したほか、「高精度ねじ浮き検出ユニット」「コンタミ対策ユニット」など、ユーザーのニーズに応える製品仕様を展開しました。環境戦略については、城山工場における太陽光発電設備の新設などによって再生可能エネルギー由来電力への切替えが全て完了し、グリーンエネルギー100%を達成しています。

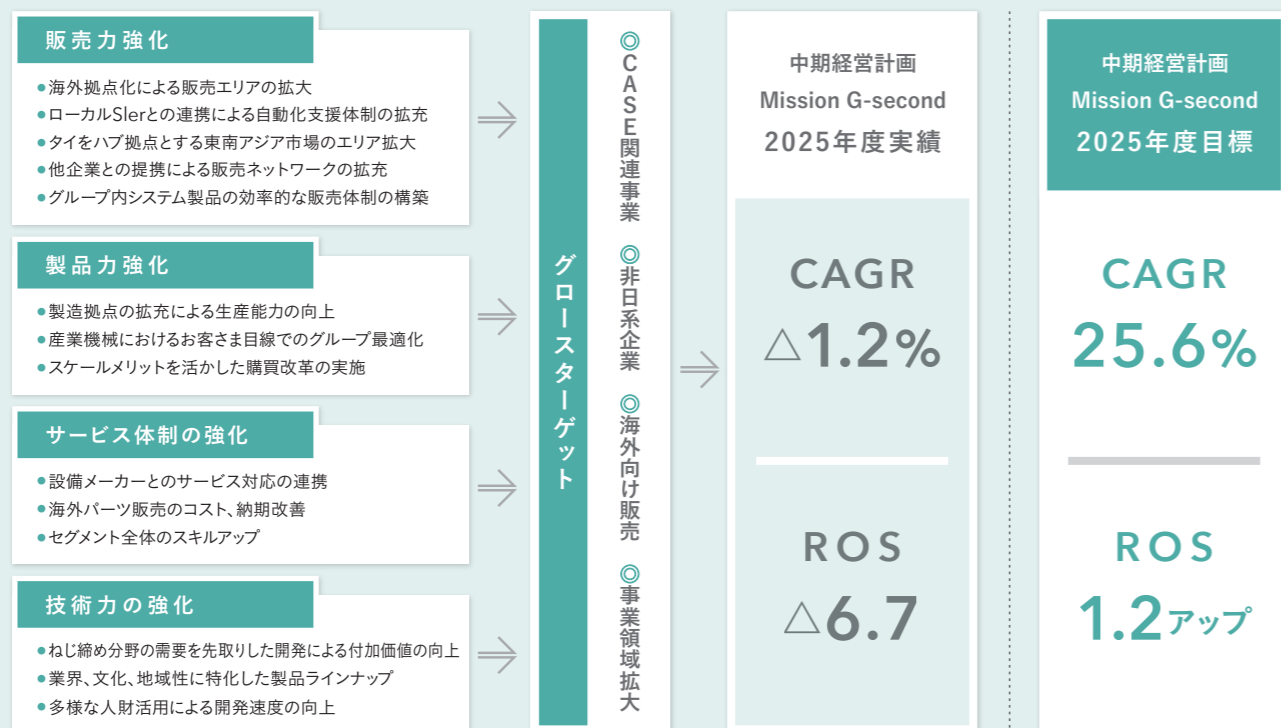
新中計で注力するポイント

「標準機(カタログモデル製品)のシェア拡大」と「特殊機(大型設備・組立ライン)の販売拡大」を最重要課題としています。標準機のシェア拡大については、60年以上にわたる知識、経験、技術を活かした新製品投入をはじめ、付加価値の高い製品の投入や海外仕様製品の拡充により、国内でのシェア拡大を狙うとともに海外でのさらなる販売強化に取り組みます。特に海外においては、販売店の拡充や現地サポート体制の強化を行うことで非日系企業への拡販を推進し、2025年は27.2%であった海外売上高比率について30%以上を目指します。特殊機については、売上のもととなる受注拡大に向け受注までのプロセス・フォロー体制やモノづくり自体を見直すなど、これまでとは異なる手法で競合に勝てる仕組みを確立するとともに、新たな業界へもチャレンジをしていきたいと考えています。そのために技術力の向上や人材強化を図るべく、パートナー企業との協業の拡大やグループ企業・代理店・海外販売店との連携も強化していきます。

より長期の視点で見たときに必要なチャレンジ

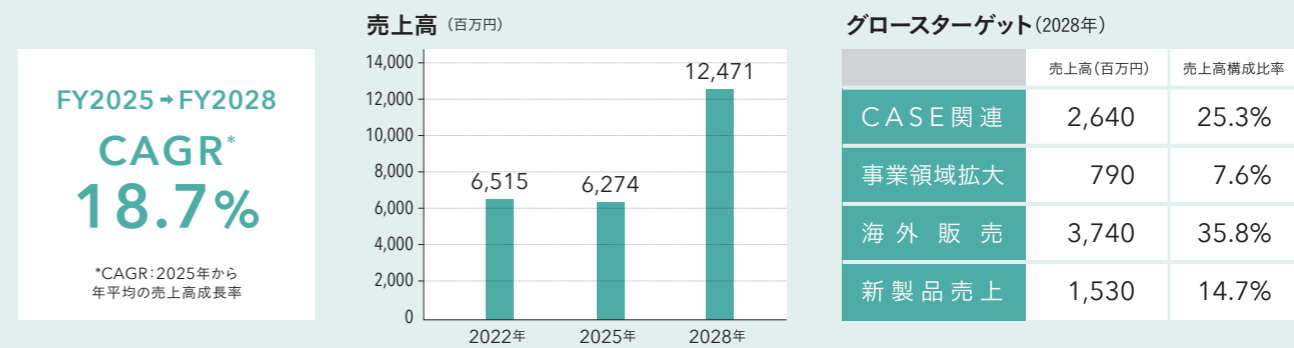
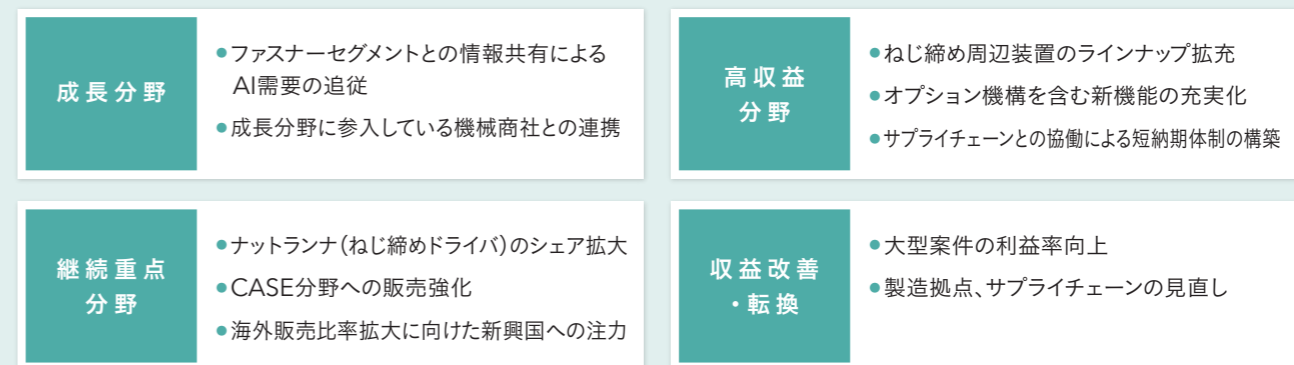
海外においては、インドなどこれまで自動化の進まなかった国での設備投資が動き始め、今後需要が大きく伸びると予想しています。当事業においては、現在は国内のモノづくりを基盤としていますが、将来的には海外でのモノづくりにも挑戦していきたいと考えています。現在もグループ内や海外パートナー企業との協業を推進していますが、その他の国においてもパートナー企業との協業を広げることで、お客さまにより近いところで、よりきめ細やかなサポートができる体制を拡充するとともに、生産能力の拡大やコストメリットの追求にも取り組んでいきます。また、ねじ締め機バイオニアメーカーとして、自動ねじ締め機の世界シェア拡大に向け、よりお客さまのニーズにマッチした標準機シリーズを拡充するとともに、お客さまに認められ、競合に勝つ製品を常に提供し続けるべく取り組んでいきます。

■ 前中期経営計画の振り返り



※CAGRは2022年から2025年、ROSは2022年比で算出

■ 新中期経営計画における成長戦略



計測・検査で「信頼」を提供する

■ 主要製品



質量流量計
クリーンフロー®

船舶において環境対応として新燃料への移行の過渡期を迎えています。質量流量計「クリーンフロー®」は様々な燃料への対応が可能のため、新燃料へのスムーズな移行を支えています。



地盤調査機
ジオカルテ®IV

国内で圧倒的なシェアを誇る地盤調査機です。次なるステップとしてタイ市場を軸に東南アジアでの普及を目指しています。



現場地耐力試験装置
GeoJudge™

大型建設機械の地盤沈下による転倒リスクの評価試験を自動で行う装置です。従来の平板載荷試験と比較して約1/8の時間で地耐力の把握が可能です。

検査選別装置 MISTOL®シリーズ



労働力不足の解決や、品質要求の高まりによる検査装置の自動化ニーズに対応する検査選別装置「MISTOL®シリーズ」。近年では、多関節ロボットを利用しデリケートな部品の検査が可能な「MISTOL® ロボタイプ」や、AI技術を搭載した「MISTOL® AI」を開発しました。



自動粉体抵抗測定装置

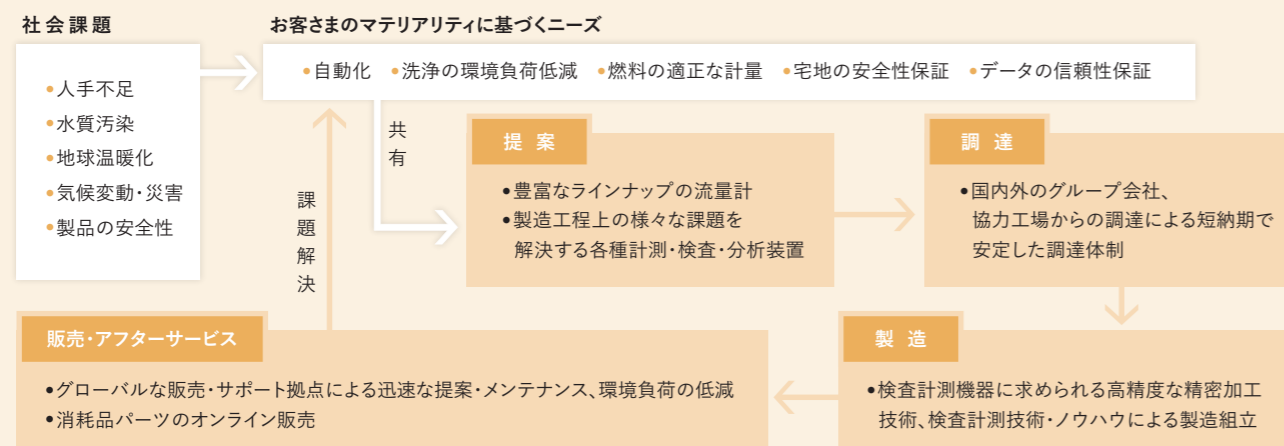
成長分野である電池の電極をはじめ、電子部品の材料の評価に最適な装置。粉体の抵抗率とプレス密度を同時に測定可能です。



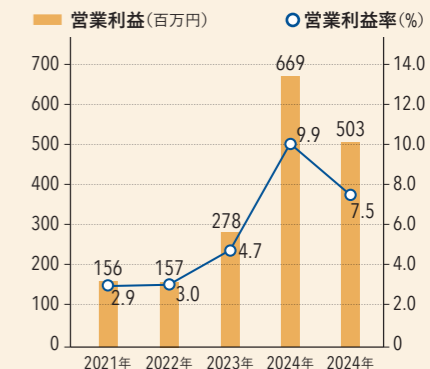
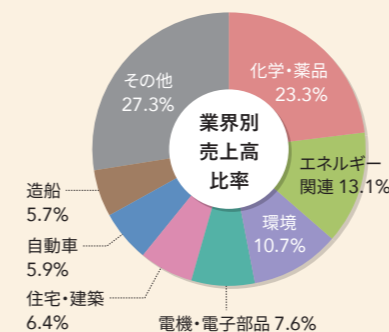
水分計

次世代電池向けに使用される電子材料の水分が測定可能な水分計。電池部品に欠かせない分析技術で需要に応じていきます。

■ 制御事業の価値創造



■ 事業概況 (2025年)



売上高

化学・薬品分野における分析装置、国内での電池向け分析・計測機器、海外向け元素計が好調に推移。一方、エネルギー分野と自動車分野における前年の大型受注の反動を受け全体では減収。

営業利益

前年は高付加価値の分析機器の受注残の解消が進んだことにより一時的に利益率が上がったが、出荷も通常の水準に落ちつき減益。

■ 制御事業のSWOT分析

強み (S)

- 造船業界・燃料計測する業界への豊富な実績
- 地盤調査業界でジオカルテは圧倒的な業界シェアを誇る
- 空気式定量計(RSCN)技術の保有
- 長年の防爆技術、ソフト技術を有している
- 部品検査でAI技術を投入
- 蓄積された燃焼ガス分析技術
- 水分計、滴定装置において顧客に高評価のDI機能を保有

弱み (W)

- 非接触式流量計の自社技術がない
- 複数同時案件での設計、組立、据付対応能力の不足
- 若手技術者の技術力の不足
- 製造組立の自動化の遅れ
- コスト競争力および限定されたサプライソース

機会 (O)

- 燃料・造船業界は重油からガスやアンモニア等の新燃料計測への切り替え検討が進んでいる
- CO₂削減など環境ビジネスの拡大
- 製造業界における、人手不足による自動化、省人化の潮流
- 大型建設機械増に伴う地耐力試験需要の高まり
- PFAS、SAF、次世代電池など分析需要拡大の期待

脅威 (T)

- 質量流量計から非接触式流量計へ置き換えの動き
- 競合他社のAI画像識別搭載品の発売が増加
- 日本の住宅着工件数の減少(市場縮小)
- 材料部品やユーティリティ価格の上昇
- 競合他社の技術力向上、サプライチェーンの欠損

■ 事業本部長メッセージ

事業を取り巻く環境、機会とリスク

コロナ禍、地政学的リスクなど様々な外部環境に影響を受け、直近5年は材料費や人件費の高騰、人材不足等により製造業にとって非常に厳しい環境となっています。一方、AIやDXなどの技術革新に伴う各社の設備投資が勢いづく中、特にデータセンターの発電設備向け流量計の需要が高まり、流量計の受注販売も活発になっています。また、製造業に共通して現場の人員確保が難しい状況となり、人手不足を補うため省人化設備導入の動きが活発になっていることを背景として、MISTOL®など部品の自動検査装置の受注獲得が好調です。地盤調査機「ジオカルテ®」は1996年の発売以来、業界でNo.1シェアを堅持しています。直近では人口減少により住宅着工件数が伸び悩み販売台数も低調なもの、ジオカルテ®IIIから次期モデルジオカルテ®IVへの買い替え需要が高まりつつあります。

前中計における実績、成果と課題

価格改定や部品内製化、複合加工機導入によるコスト削減に

取締役 兼 執行役員
制御システム事業本部
本部長

石丸 元国



より、単体業績については限界利益率、営業利益率とも約2%の改善を達成しました。また、MISTOL®の拡販に努め、2024年には国内で大口の売上を達成したほか、インドネシアにも納入実績を上げています。その他海外向け販売として、2024年にタイ運輸省地方道路局との協業で、海外向けジオカルテ®1号機を販売しました。今後の目標としては、社内生産品の自動化推進などによるコスト削減を推進し、限界利益率と営業利益率のさらなる向上を目指します。また、海外市場についてはより一層の展開の余地があり、特にタイ、インドネシア、台湾への拡販を強化することで海外販売比率の向上に取り組んでいきます。

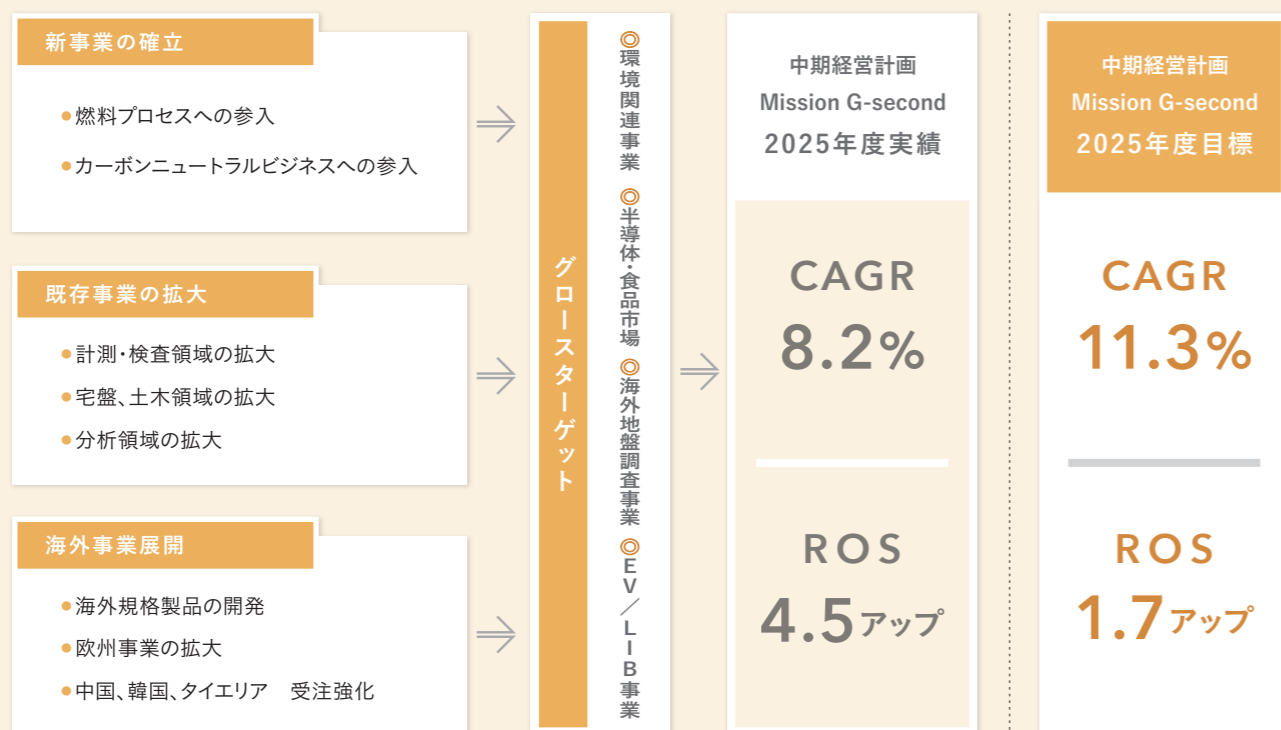
新中計で注力するポイント

限界利益率と営業利益率の改善に継続的に取り組みますが、最終年度である2028年売上・利益目標を達成するには、これまでになかった新製品によるプラスアルファが必須です。特にイーセップ社と進めている環境関連製品であるナノセラミック分離膜管の本格製造・販売開始と溶剤リサイクル装置の開発を2026年中に完了させ、製品を世の中に普及させていくことでCO₂削減に貢献したいと考えています。柱である流量計については、特徴ある新製品の開発・上市を行い、より安定した事業基盤にしたいと考えています。同時に、OEM品の販売についても品揃えの充実により拡販を図ります。また、2026年3月にリリースした地耐力試験装置「GeoJudge™」および2023年に当社初のAI搭載製品としてリリースした検査装置「MISTOL® AI」をはじめとした大型システムのPRと拡販を進めます。AI機能の充実を図るとともに、製品力を支える技術担当者のレベルアップによる設計精度・速度の向上、そして価格競争力の向上を実現し、安定した事業構築を図ります。

より長期の視点で見たときに必要なチャレンジ

さらに事業規模を拡大するには、現製品群に加えて新たな事業と製品群が必要となります。新事業創出には、研究開発部、大学、スタートアップ企業との連携や共同開発の実施などが必要です。また海外市場の開拓も欠かせません。直近では、イーセップ社との環境関連製品の共同開発や、立命館大学とのPFAS分解装置の共同研究を実施しています。今後、環境関連、AI、自動化機器分野での新たな共同研究・開発をさらに加速させることで新規事業を生み出し、事業拡大を図っていきます。海外販売についてはまず、東南アジア圏(タイ、インドネシア、台湾)への販売を拡大し、将来的にはインドやヨーロッパへの販路開拓をしていきたいと考えています。また、他事業やグループ内での協業による事業領域拡大や生産性向上などの改革に取り組み、売上規模および利益の拡大を目指します。

■ 前中期経営計画の振り返り



※CAGRは2022年から2025年、ROSは2022年比で算出

■ 新中期経営計画における成長戦略



FY2025 → FY2028

CAGR*2

1.9%

*2 CAGR: 2025年から年平均の売上高成長率



グロースターゲット (2028年)

	売上高 (百万円)	売上高構成比率
環境関連	890	11.0%
地盤関連	510	6.4%
エネルギー/石油化学	1,170	14.6%
自動車関連	1,390	17.2%

小さなボディで「安心・安全」を支える

■ 主要製品

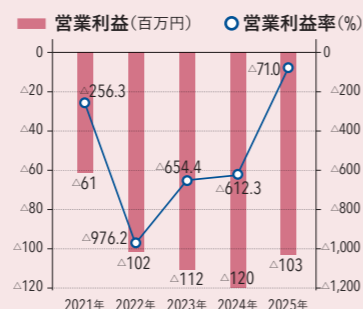
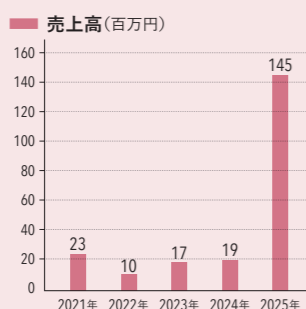


医療用照明器
「FREELED®」



医療用生体内溶解性
高純度マグネシウム材料
(製品化に向けた取り組みを推進中)

■ 事業概況 (2025年)



業績

戦略的な市場対応を
目的とした製品ポート
フォリオの再編に伴い、
売上増加。

■ 「医療用生体内溶解性高純度マグネシウム」とは

産学官連携で研究を進め、2021年に世界初となる医療用生体内溶解性高純度マグネシウム材料の開発に成功しました。一定期間強度を保ちその後溶解し消失する材料特性により、従来の骨折治療における手術が必要であった骨接合後のインプラントの抜出手術が不要になり、患者さまの負担の軽減につながることを期待しています。

本開発材料の特徴

- 独自の精錬技術による99.95%以上の高純度マグネシウム
- 溶解スピードが緩やか
- 骨に近い強度としなやかさ

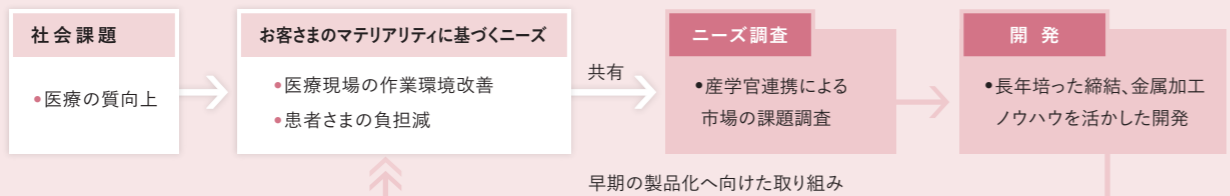


■ メディカル事業の経過



前中期経営計画「Mission G-second」の3ヶ年では、QMSや一貫製造設備の整備や構築を進めたほか、日本国および米国で特許を取得し、海外主要6ヶ国にも特許の申請を行いました。「Mission G-final」においては、生物学的安全性試験や治験に向けての準備を進めるとともに、本素材を適用可能な部品の情報収集に取り組んでいきます。

■ メディカル事業の価値創造



■ 事業部長メッセージ

事業を取り巻く環境、機会とリスク

メディカル事業(医療機器、医薬品、ヘルスケアIT等)は、高い社会貢献性と安定した成長が期待できる分野ですが、同時に厳格な規制や高度な専門性が求められるリスクの大きい分野でもあります。医薬品医療機器等法に基づき、製品の開発から販売、製造販売後の安全管理まで、非常に高い基準での品質保証(QMS)と承認が求められるほか、各国の医療制度や薬価改定、規制強化により、事業の収益性が突然変化する可能性もあります。また、製品の欠陥は医療事故につながり、患者の生命や健康に直接影響することから、高い品質管理力が要求されます。ファスナー、産機、制御事業で培ってきた技術力と品質管理力を活かしつつ十分な情報収集を行い、着実に製品開発や事業運営を進めていきたいと考えています。

その一方で、高齢化社会の進行や慢性疾患の増加に伴い、医療・介護・ヘルスケアの需要は国内外で安定的に高まっています。従来の医療業界の枠を超え、データ技術やセンサー技術を持つ異業種の企業がヘルスケア市場へ参入し、革新的なサービスを生み出す事例も増えており、高純度マグネシウム材料の製品化、市場参入を目指す当社にとっても好機であると捉えています。

前中計における実績、成果と課題

開発中の高純度マグネシウム材料のほかには自社のコア技術を活かした製品の開発依頼を受け、製造受託まで実施しました。

執行役員
メディカル新規事業部
事業部長

桐村 和也



これにより医療業界の課題解決に寄与できたことは評価に値すると判断しています。一方、この技術をさらに進化させるための技術力については、まだ向上の余地があると感じています。

新中計で注力するポイント

何よりも、医療用生体内溶解性高純度マグネシウムを材料としたインプラントの製品化と上市を早期に実現できるよう取り組みを進めます。

また、医療業界のニーズを捉えた高付加価値製品の開発、および物価・人件費の高騰下でも収益力を維持向上するために原価低減を軸に取り組んでいきます。

より長期の視点で見たときに必要なチャレンジ

医療業界で生き残るためには、自社独自の販売体制構築が必須であり、製品開発に並行して、より強固な販売体制を整備していきたいと考えています。

■ 新中期経営計画における成長戦略

成長分野

- 高純度マグネシウムの特性を生かした次期インプラントの開発
- 医療ニーズの的確な把握と事業領域の創出

継続重点分野

- 販社との連携による販売チャンネルの強化
- グループ連携による医療部品の拡販

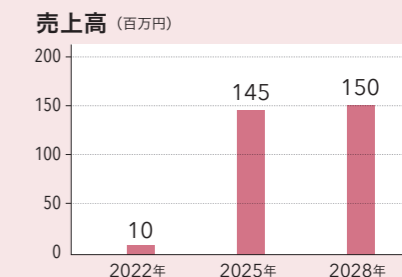
収益改善・転換

- 高純度マグネシウムインプラントの早期上市
- ISO13485の認証継続による製造工程の構築

FY2025 + FY2028

CAGR*
0.7%

*CAGR: 2025年から年平均の売上高成長率



社は「我らの信条」の体現

我らは よい自己をつくる

我らは よい仕事をする

我らは よい貢献をする

INPUT

事業活動

OUTPUT

OUTCOME

日東精工の強み

オリジナル品 + オーダーメイドの技術力

組合せによる工場の課題解決

グローバル展開と地産地消

経営資本 (2025年度)

● 財務資本

営業キャッシュ・フロー	2,930百万円
自己資本金額	36,309百万円

● 製造資本

製造拠点数	国内15	海外9
設備投資額	1,748百万円	

● 知的資本

特許数	国内223件	海外52件
研究開発費	845百万円	

● 自然資本

電力	45,733Mwh
ガス	510,316kg
水(単体)	443,911㎡

● 社会・関係資本

販売国数	80ヶ国(以上)
------	----------

● 人的資本

連結従業員数	2,267人
--------	--------

ファスナー事業

小さなボディで「安心・安全」を支える

産機事業

お客様の「働き方」を変える

制御事業

計測・検査で「信頼」を提供する

メディカル事業

人々の「安心」と「笑顔」を生み出す



サステナビリティ推進活動

商品開発推進	環境推進	社会推進
人権推進	教育推進	広報推進

2028 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

中期経営計画

NITTOSEIKO Mission "G" 2019~2022	Mission G-second 2023~2025	Mission G-final 2026~2028
----------------------------------	----------------------------	---------------------------

お客さまとの共有

- 環境負荷低減
- 省人化支援
- 安全・安心提供

環境共生

- CO₂排出量削減
- 廃棄量削減

地方創生

- 地域産業振興
- 雇用創出
- 地域の環境づくりと人づくり

人財育成

- 社会・環境課題の解決に資する人財育成

お客さまの企業活動

持続可能な社会の実現



求められる会社へ

認められる会社へ

経済価値の拡大

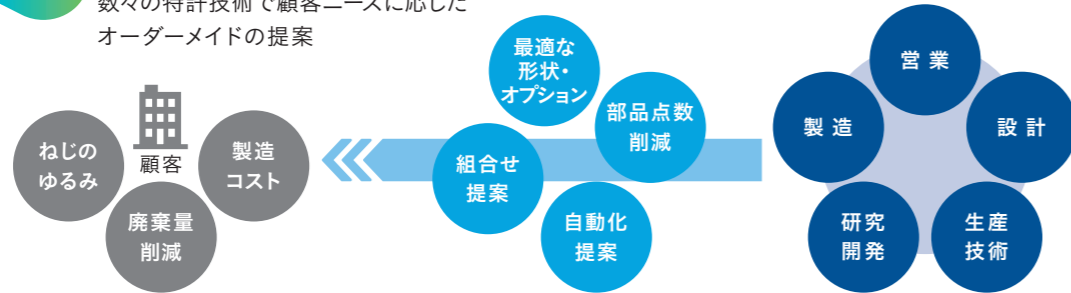
企業価値向上

日東精工の強み

強み1

オリジナル品+オーダーメイドの技術力

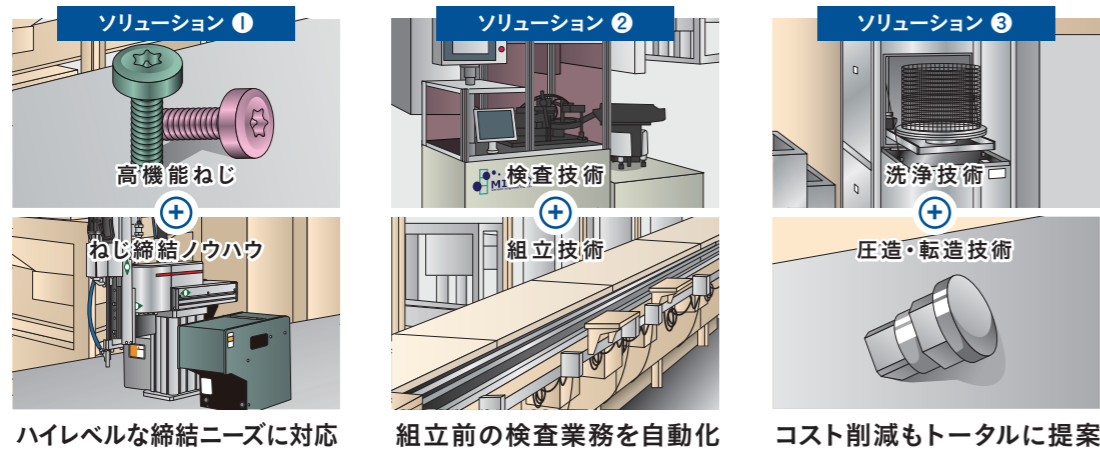
数々の特許技術で顧客ニーズに応じた
オーダーメイドの提案



強み2

組合せによる工場の課題解決

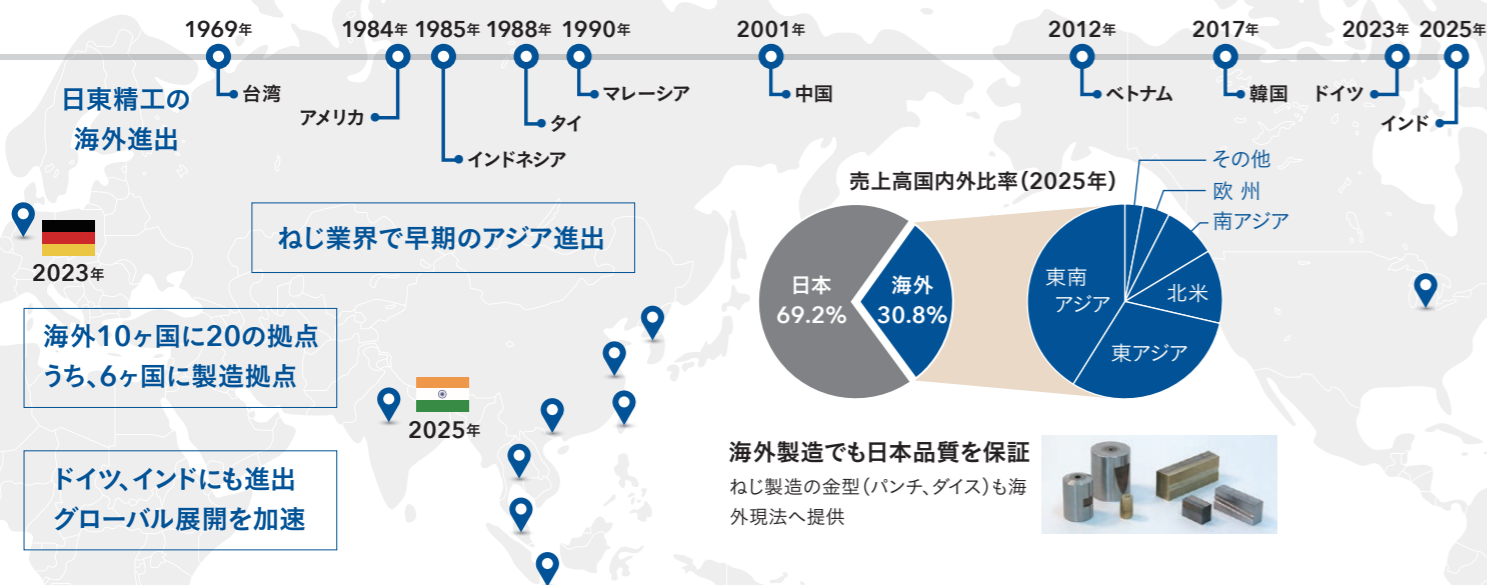
各事業オリジナル製品の組合せ提供により顧客課題を解決



強み3

グローバル展開と地産地消

海外にも製造拠点をもちグローバルにモノづくりを展開



各事業の競争優位性

競争力の源泉

ファスナー事業

特長1

徹底した一貫生産体制

ねじ本体に加え、製造設備、金型まで自社開発。
顧客目線の品質管理でとことん一貫生産。



特長2

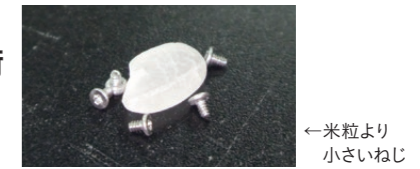
世界トップクラスの生産能力

海外6ヶ国の製造拠点が地産地消で品質・コスト・納期対応。
月産22億本の生産体制で顧客の急激な生産増にも対応可。

特長3

世界最小0.6mmねじの製造技術

世界最小クラス0.6mmの「極小ねじ」を
製造可能な技術力。



競争力の源泉

産機事業

特長1

ねじ締めをトータルサポート

ねじ締めに必要な装置を
すべて自社開発。



特長2

自動ねじ締め機の国内シェア No.1*

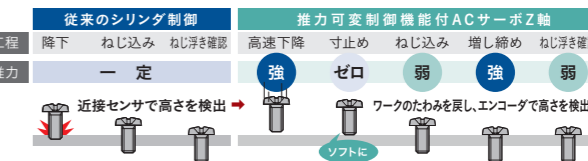
国産初の自動ねじ締め機を手掛けたパイオニア。
長年の締結ノウハウで国内シェア1位、世界シェア2位を誇る。



特長3

ねじ締め制御への
こだわり

人間の手で締めるような
力加減が可能な特許技術。



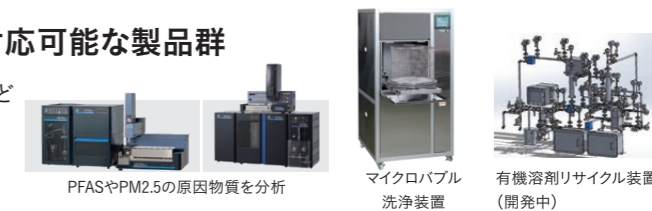
競争力の源泉

制御事業

特長1

環境ニーズに対応可能な製品群

脱炭素やPFAS対策などの
環境ニーズに対応。



特長2

約80ヶ国の海外販売網

検査機器を中心としたグローバル販売ネットワークを展開。

特長3

地盤調査のニッチ市場で国内シェア90%以上*

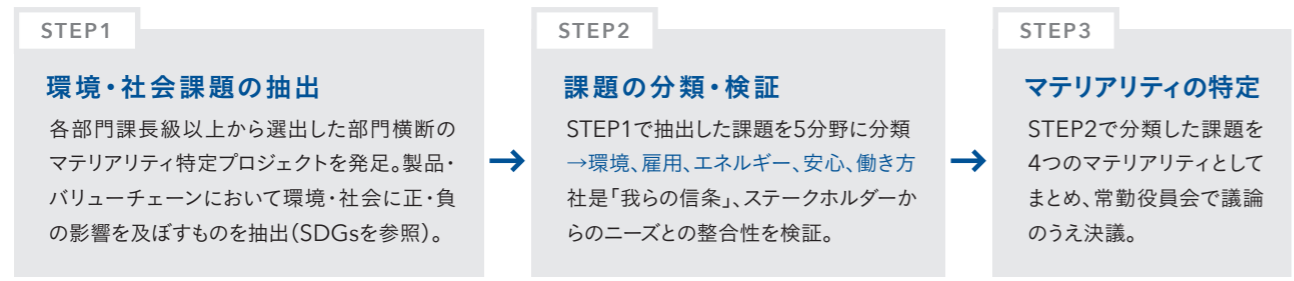
世界で初めてスウェーデン式サウンディング試験を自動化。
軟弱地盤国タイでも認められた調査技術。



日東精工は地域の雇用創出、産業振興を目的として創業し、社是「我らの信条」のもと創業の地・京都府綾部市よりモノづくりを通じて世界中のお客さまの課題の解決に貢献してきました。2019年にはマテリアリティ(重要課題)を特定し、それに基づき中期経営計画の戦略テーマを策定しています。会社の持続的な

成長および持続可能な社会の実現のため、サステナビリティ委員会を中心とした体制のもとサステナビリティ経営を推進しています。当社はサステナビリティ方針は定めず、社内でするサステナビリティ経営規定に基づき、サステナビリティに関する考え方を経営方針、中期経営計画へ組み込んでいます。

マテリアリティの特定プロセス



戦略

企業の持続的な成長および持続可能な社会の実現のため、当社が存在する価値を改めて明確にするべく重要課題を抽出し、4つのマテリアリティ「お客さまとの共有」「環境共生」「地方創生」「人財育成」を特定し、重点的に取り組んでいます。

リスク管理

サステナビリティ委員会が監督する各推進活動においては、リスクマネジメント委員会と連携しています。リスクマネジメント委員会が各部門でリスクを抽出し、その発生頻度、影響度を評価したリスクカタログを作成し、サステナビリティ委員会と共有しています。

指標と目標

4つのマテリアリティに対する取り組みとして中期経営計画「Mission G-final」において4つの戦略テーマを掲げており、2028年までのサステナビリティ目標は中期経営計画の経営目標に組み込んでいます。中期経営計画に基づき各事業(本)部でアクションプランを策定し、NPI*を用いて下位の部、課で指標管理を行っています。NPIは毎月社内に配信し、役職者・一般従業員が都度進捗状況を確認して取り組み内容の見直しができるようにしています。

*NPI…「NITTOSEIKO Progress Indicator」の略で、アクションプランおよびそれに基づく取り組みを体系化し、進捗率を数値化、可視化したもの。

ガバナンス

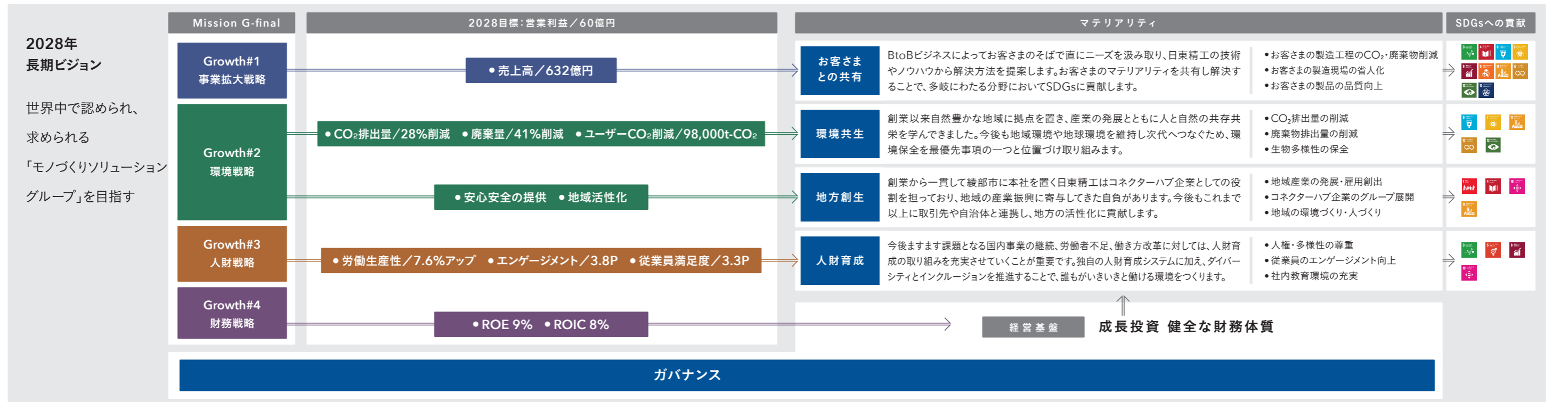
サステナビリティ委員会は、取締役会による監督のもと、代表取締役社長を委員長とし、社外取締役を含む役員で構成しています。原則年2回開催し、サステナビリティに関わる取り組みの諮問機関として、関連する方針や目標の進捗管理・施策の審議等の機能を担っています。サステナビリティ委員会の事務局にはESG・IR戦略室を置き、サステナビリティ委員会の監督のもと、

推進担当会議体が推進活動ごとに取り組み計画の立案・実行などの業務を執行しています。事務局であるESG・IR戦略室はIR業務も担い、投資家との対話内容の戦略への反映や、中長期的な企業価値向上に向けて経営基盤となる非財務面でのアプローチを行います。

サステナビリティ経営のガバナンス強化の変遷



サステナビリティ推進体制



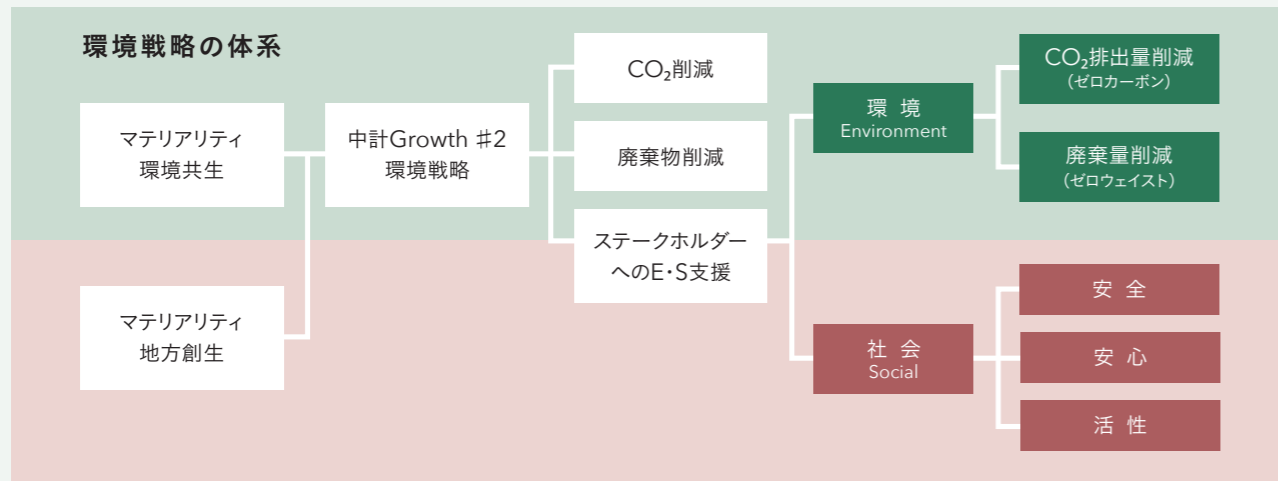
■ 環境方針と環境対応に関する基本的な考え方

社は「我らの信条」およびそれに宿る精神を示した「行動規範」に基づき行動し、持続可能な社会の実現に向けて地域や地球環境の課題に対して積極的に取り組みます。

あらゆる業界のモノづくりに欠かせない「産業の塩」たる締結部品、締結技術を扱う企業として、環境に対する責任は大きいですが、それは同時に良い影響も大きく与えるチャンスであると捉えています。社会やお客さまの環境課題と当社のモノづくりの環境課題の双方の解決につながる企業づくりに取り組んでいます。



執行役員
研究開発・生産技術本部
本部長
桐村 和也



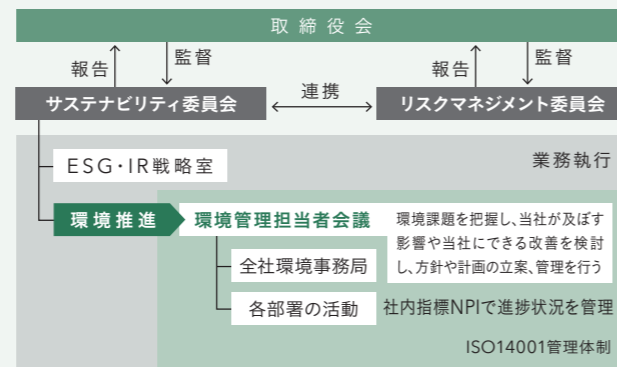
■ 環境マネジメント

環境マネジメント体制

事業運営における環境に関する事項は、環境管理責任者を委員長とする全社横断の委員会である環境管理担当者会議において検討、議論を行っています。ISO14001の管理体制に基づき、毎年リスク評価を行ったうえで環境目標を策定し、その達成に向けた活動を各部署で展開しています。

製品含有化学物質管理

環境管理責任者をトップに環境品質保証体制を確立しています。原材料や購入品の調達においては、有害物質が含有されないよう管理項目に基づき管理しています。製造工程では、使用する薬品や補助材料、機械装置からの汚染がない仕組み、出荷検査では、有害物質の含有がないことを保証する仕組みを確立しています。



環境管理担当者会議

構成	委員長：環境管理責任者 委員：生産技術部 部長 他
開催回数	2回(2025年12月期)
主な議題	・方針・目標の立案 ・具体的施策の検討 ・施策の実施状況の確認 ・ISO14001の管理体制に基づく内部監査の報告

■ TCFD提言に沿った情報開示—CO₂削減

中期経営計画における目標	CO ₂ 排出量 (Scope1,2) (2019年比)	2028年	2035年	2050年
		28%削減	60%削減	100%削減 (カーボンニュートラル達成)

ガバナンス

前述の環境マネジメント体制のもと、気候変動を含む環境全般に関する業務執行は環境管理担当者会議を中心に行っています。環境管理担当者会議で検討、議論した内容を最終的には常勤役員会で決定し、決定した内容はサステナビリティ委員会および取締役会で報告しています。また、中期経営計画の目標として設定しているCO₂削減率は、取締役報酬および執行役員・部長・課長の退職給付の評価指標にも組み込んでいます。

戦略

ISO14001のリスク評価で気候変動関連の項目を特定しています。その分析方法は、年1回各部署で低炭素経済への移行リスク、気候変動による物理的リスク、気候変動緩和策・適応策による経営改革の機会を抽出し、環境管理担当者会議がステークホルダーにとっての重要度、会社にとっての影響度(技術、財務、事業の観点)の両面で評価します。評価結果をもとに中期経営計画でCO₂削減率目標を設定し、施策を展開しています。

気候変動関連のリスクと機会

	項目	特定したリスク・機会の内容	特定したリスク・機会に対する対応	影響度		
移行リスク	政策・法規制	気候変動法規制(炭素税等)の対応	コスト(炭素税)の増加	太陽光発電設備導入、再生可能エネルギーの調達	大	
		省資源・サーキュラーエコノミー規制	リサイクル素材使用による原材料費の増加	リサイクル化、製造・流通プロセスの効率化 分別廃棄の徹底、有償化の推進	中	
		環境関連法規制	違反行為による行政処分、信頼低下	環境関連法規制、社内規定の情報収集、顧問弁護士との情報交換	大	
	市場	原材料・エネルギーコストの上昇	原材料コストの上昇による利益圧迫	製品仕様見直し、調達先の再検討	大	
		社会	気候変動への対応要求	顧客のニーズ変化による失注、売上減少 対応不足によるブランド価値低下 気候変動対応コストの増加	市場調査、サプライチェーンの調査、製品仕様見直し 社外(投資家等)への情報開示 熱処理炉のLPGからカーボンニュートラルLNGへの転換、新技術の検討	大
			地域の環境保護	信頼低下、事業停止	全社的な環境管理・運用強化	大
物理的リスク	自然災害 [短期]	自然災害の激甚化(台風、集中豪雨、洪水)	事業停止	工場排水能力・浸水対策強化 事業継続計画(BCP)策定、電源確保・データ管理	中	
		雪不足・干ばつによる水不足・取水制限	事業停止	材料調達先・生産拠点の分散化	中	
	自然災害 [長期]	平均気温上昇、気象パターンの変化	健康被害/生産性低下による収益悪化	従業員の健康管理、安全管理	中	
		電力増加による電気料金等エネルギーコスト増加	再エネ導入の推進・太陽光発電導入・空調効率アップ、作業効率アップを目指した工場への改装	中		
機会	資源の効率性	省資源・サーキュラーエコノミー規制	資源循環による材料費削減・CO ₂ (Scope3)削減	ライフサイクルを意識した製品設計・企画	大	
	エネルギー源	低炭素エネルギーの利用	CO ₂ 削減/企業価値向上	ファスナー製造設備電力使用量・稼働率の見える化推進	中	
	レジリエンス	平均気温上昇、気象パターンの変化	健康被害の予防対策によるレジリエンス強化	健康経営の各種取り組み	中	
	市場	気候変動への対応要求	マーケット要求への対応による売上増加・ブランド価値向上	市場調査、サプライチェーンの調査、製品仕様見直し 環境対応製品の共同開発テーマや市場ニーズの情報収集	大	
カーボンニュートラル市場(EV・FCV・水素・燃料電池等)へのアクセスによる売上拡大			大			
製品サービス	脱炭素化貢献製品の需要	継続的な研究開発による収益力の向上	脱炭素化貢献商品の開発(お客さまの環境課題解決)	大		

リスク管理

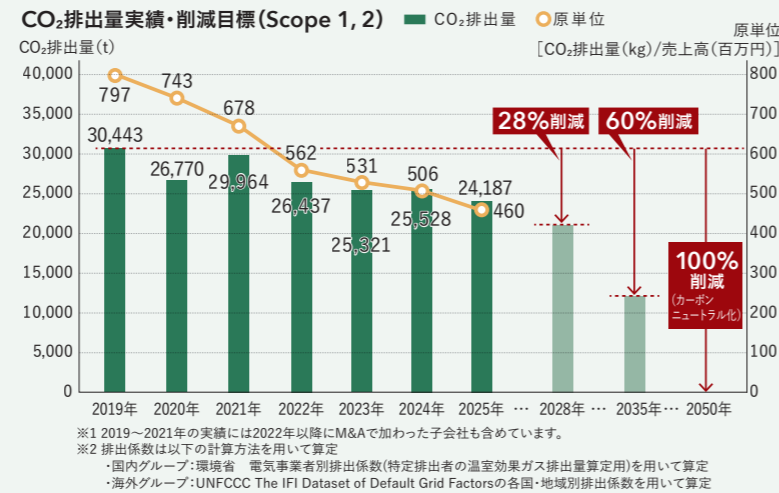
環境マネジメント体制のもと、気候変動関連を含む環境リスクを特定し、各部署が目標に沿った取り組みを進めています。各部署の進捗管理は社内指標NPIで進捗状況を可視化し、事業に

おける環境への取り組みの推進と管理体制の強化を図ります。サステナビリティ委員会で検証した気候関連リスクはリスクマネジメント委員会と連携し評価、管理しています。

指標と目標

2050年のカーボンニュートラルを見据え、Scope1, 2におけるCO₂の排出量を2035年に60%削減(2019年比)することを目指します。

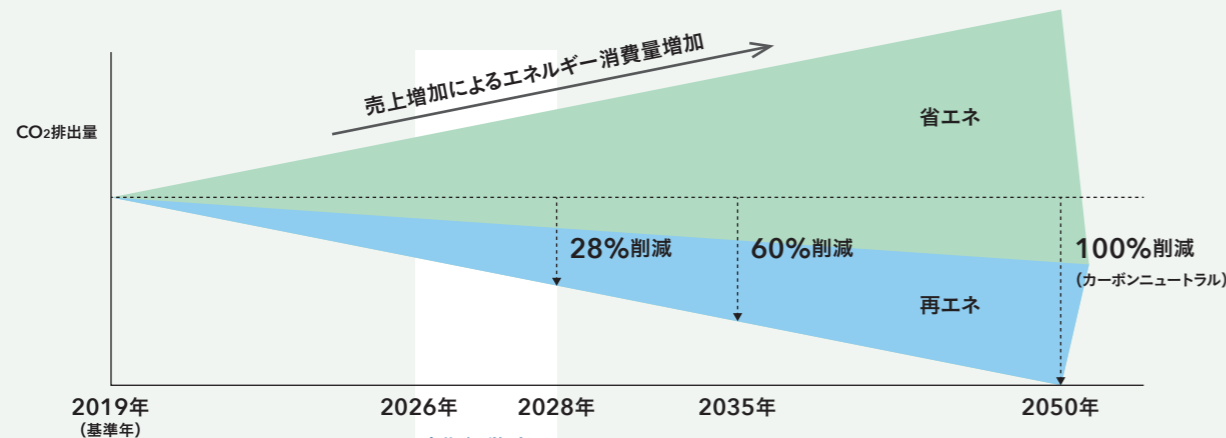
中期経営計画「Mission G-final」では同排出量を2028年に28%削減(2019年比)することを目指し、施策を実行しています。



カーボンニュートラルに向けた取り組み

本中計期間においては、省エネ・再エネの両面で施策を実行していきます。省エネでは、CO₂排出量の多いファスナー事業における工場再編、工程の見直しなどによる生産エネルギー削減、機械や空調

設備の更新によるファシリティ効率化などを行います。再エネでは、太陽光発電設備設置拠点の拡大に加え、蓄電池導入も検討します。さらに、Scope3削減に向けた排出量算定の準備も行う計画です。



主な実施予定施策

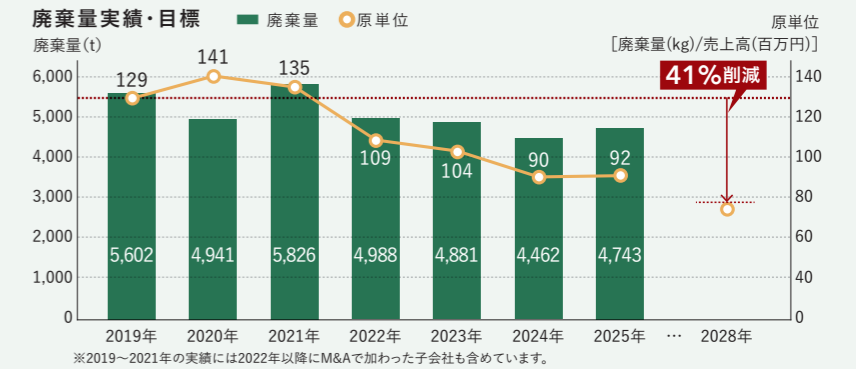
Scope	削減対象	主要施策
Scope 1, 2	省エネ	生産エネルギー削減 ・綾部ファスナー工場再編[最終フェーズ] ・照明LED化 ・ファシリティ効率化 ・コンプレッサの更新 ・空調機省エネ装置導入 ・高効率な空調機への更新
	再エネ	蓄電池導入検討 ・公用車・フォークリフトのEV化 ・太陽光発電設備の拡大
Scope 3	削減に向けた排出量算定の準備	

廃棄物削減

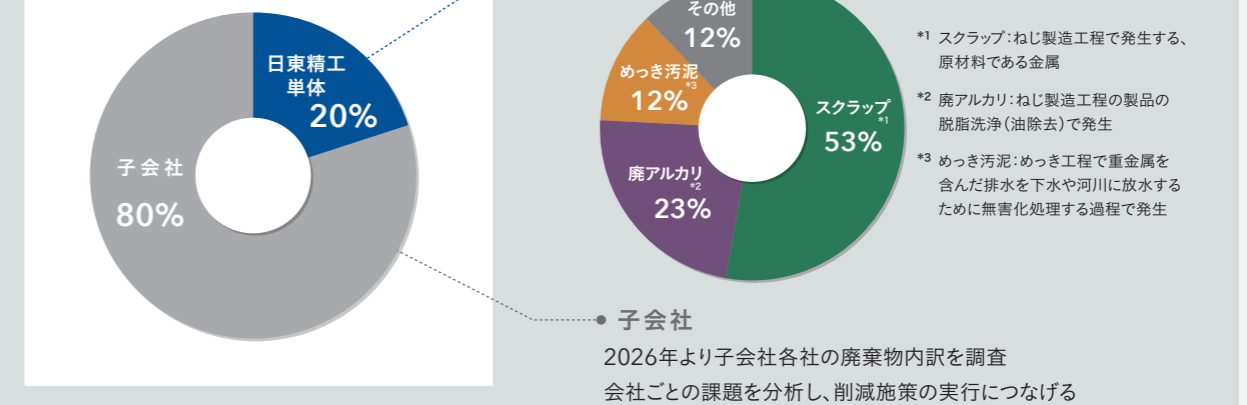
中期経営計画における目標

不要物廃棄量の原単位

2028年 **41%削減**
(2019年比)



廃棄物のグループ内訳



削減のための取り組み

工程内良品率・加工効率の向上

廃棄量のうち最も多く約5割を占めるのは、ファスナー製品の在庫および製造工程におけるスクラップ廃棄です。工程内良品率・加工効率の向上を目指し、廃棄量削減目標を掲げ、関連部署が課題を分析し、社内指標NPIにより逐次製造工程の見直しや検査体制の強化、生産現場従業員への教育などを実施しています。

デジタル化によるペーパーレス推進

社内イントラにて部門ごとの印刷物の量と費用を公開し、廃棄量とコストへの意識づけをしています。今後も働き方改革や作業の自動化・デジタル化、積極的な慣例の見直しなどを進め、廃棄物の削減に取り組んでいきます。

廃アルカリ・めっき汚泥の減量化

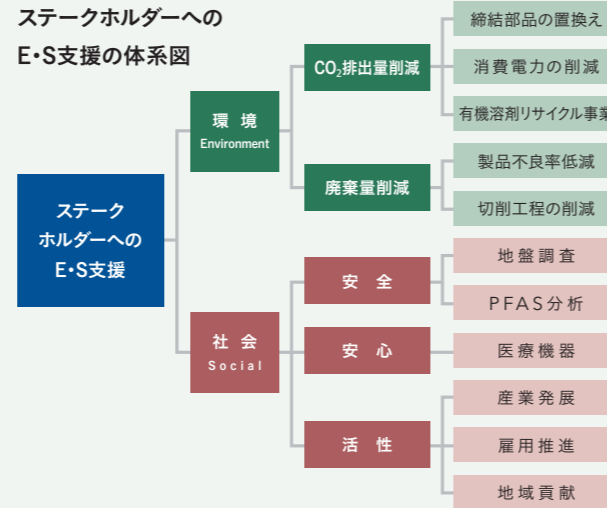
スクラップに次いで廃棄量の多い廃アルカリ・めっき汚泥についても減量化に取り組んでいます。廃アルカリは、これまでから「アルカリ洗浄機の浮上油回収装置」と「廃アルカリ減量化装置」を使用し減量化に取り組んできました。綾部ファスナー工場の再編を進める中で現在2工場稼働しているアルカリ洗浄機の統合を予定しており、それによる減量化を見込んでいます。めっき汚泥は、浄水場にあるフィルタープレスの更新により、水分との分離率を高め、廃棄量を減らすことを検討中です。



■ ステークホルダーへのE・S支援

社会課題解決型の製品開発を通じて、お客さまのCO₂排出量削減、廃棄量削減、安全・安心の提供などのステークホルダー支援を推進し、日東精工にしかできない技術とノウハウでプラスアルファの価値を提供します。

また、地域社会の活性化は、創業理念を背景にした企業の責任であるとともに、持続的な成長の手段でもあると捉え、産業振興や雇用促進、地域貢献に取り組みます。



中期経営計画における目標

ユーザーCO₂削減貢献量 2028年 **98,000t-CO₂**

E (環境)

CO₂削減貢献

区分	製品名	貢献内容	計算方法	2025年実績 (t-CO ₂)
ファスナー製品	セルフタッピンねじ	めねじ加工が施されていない相手材の下穴にめねじを塑性変形しながら締結が可能であり、加工工数を削減。	小ねじからの切り替えにより削減できるめねじ加工の使用電力	77,588.2
	JOISTUD®シリーズ	薄板の締結に特化したセルフクレンジングスタッドボルト。溶接ボルトからの置換えが可能。	溶接ボルトとの使用電力比較	382.9
産機製品	トルク表示付 ACサーボナットランナ NXドライバ SD550T	従来型からツール部を小型軽量化、コントローラは体積比約8割減で低電力消費を実現。	従来型との使用電力比較	10.0
	軽量単軸ねじ締めユニット FM514VZ/FM514CZ	従来型から約30%軽量化を実現し、搭載するロボットのサイズダウンが可能。	従来型を搭載するロボットとの使用電力比較	0.8
制御製品	小型蒸留装置 DS-5100	従来の大型蒸留装置と比較し消費電力を約1/2に抑制。	従来の大型蒸留装置との使用電力比較	21.4
計				78,003

廃棄量削減貢献

区分	製品名	貢献内容	2025年実績 (当社の販売実績)
ファスナー製品	CPグリップ®	切粉吸着により電子基板のショートを防ぎ、製品不良を防ぐことでお客さまの製品廃棄を削減。	461,238 千本

S (社会)

安全/安心

・地盤調査 …… P34へ ・PFAS分析 …… P37へ ・医療機器 …… P38へ

活性

創業から一貫して綾部に本社を置く日東精工は、企業が立地している地域からより多くの仕入れを行うことで取引関係のハブとなり地域外へ販売する「コネクターハブ企業」として、経済産業省から評価されています。

ステークホルダー支援の一環として、産業振興、環境保全などの地域の活性化のための取り組みを推進します。



産業発展・雇用推進

綾部工業研修所の運営支援

1966年に当社の呼びかけにより地域内における中堅技術者養成のために設立され、地域の技術者のレベルアップに貢献しています。これまで60年間で1,900名以上の卒業生を輩出。最近では産学連携で京都工芸繊維大学などの協力も得られ、より一層取り組みの幅を広げています。



学校での人づくり教育

人事課や、キャリアコンサルタント資格保有の従業員が京都府北部地域の小学校から高等学校まで年間約10校でキャリア教育を実施しています。



地域貢献

ネーミングライツ取得による施設の資金支援

綾部市にある〈あやべ・日東精工アリーナ〉(あやべ・日東精工スタジアム)のネーミングライツ取得による施設の運営支援を行っており、綾部市民の皆さまがスポーツや文化活動を行えるようサポートしています。



「あやべ水源の里トレイルラン」メインスポンサー

2023年の開始初年度からメインスポンサーとして大会を支援し、特設ブースでの催しやボランティアスタッフとして大会を盛り上げています。2026年のレースには全国から過去最高となる800名以上のランナーが集結しました。



地域の環境保全活動

京都府・綾部市と協同し、森林の間伐や雑草の除去などを行う「モデルフォレスト活動」や、京都府立綾部高校分析科学部主催の「由良川クリーン大作戦」への毎年のボランティア参加などを行っています。また、特例子会社である日東精工SWIMMYが「生物多様性のための30by30アライアンス」に参加し、工場周辺の植栽やピオトープの管理を行う「花のまちづくり事業」を行っています。



受験生応援ゆるみ止めねじプレゼント

人生の岐路に立つ皆さまを応援するべく、そしてねじをより身近に感じていただけるよう実施している本企画。2026年で12周年を迎え、これまでの累計配布数は63,038個となりました。



■ 人財戦略に関する基本的な考え方

日東精工は人を「財」と考え、誰もがいきいきと働ける環境をつくることがマテリアリティ(重要課題)の一つであると考えています。将来に導く企業の知能と原動力の源は、他ならぬ「人」です。その力を最大限に引き出すために、「働きがい」、「働きやすさ」、「人財育成」の3つをバランス良く高め、従業員一人ひとりの力が組織全体の活力となって、持続可能な社会の実現に導く課題解決を実践していきます。

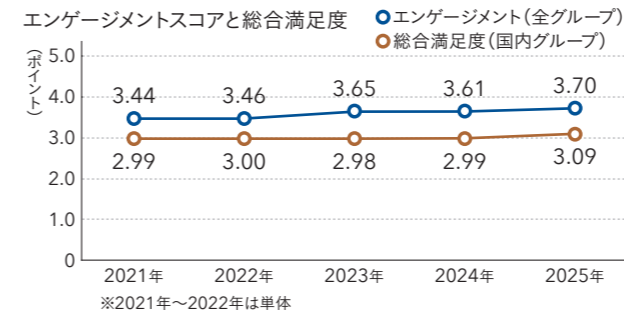
取締役 兼 常務執行役員
経営管理本部
本部長
松本 真一



■ 満足度調査から抽出した課題(現状の分析)

本中計では全グループエンゲージメント3.8P、国内グループ満足度3.3Pを目標にしています。満足度調査は「会社・事業の方向性」「人間関係」「職場環境」「職務」「人事・報酬」「自己成長」の6

分野で算出しますが、特に平均スコアが低いのは「会社・事業の方向性」「人事・報酬」であり人財戦略における課題と捉えます。分析した課題を各施策に反映し人財力の最大化を目指します。



調査範囲と算出方法

	満足度調査 (50問)	エンゲージメント (12問)	エンゲージメントスコア算出方法
国内グループ	●	●	満足度調査からギャラップ社Q12に対応する質問を抽出
海外グループ	—	●	Q12の質問を使用

■ 2028年のあるべき姿と戦略テーマごとのアクション

戦略テーマ	課題	課題に対するアクション	2028年のあるべき姿
働きがい	<ul style="list-style-type: none"> 「人事・報酬」の納得感の不足 多様な人財の活用不足 	稼げ力を生み出す 「働きがい」改革の実行 <ul style="list-style-type: none"> インセンティブ 早期昇格・早期選抜 エキスパート育成 業績連動評価・報酬 女性活躍推進 	個人の目標が会社の方針と連動していることが実感でき、何事にも挑戦できる環境と、結果に対する評価が明確な状態
働きやすさ	<ul style="list-style-type: none"> 生産性向上のための改善活動の形骸化 生産性向上につながる組織力 	生産性の向上につながる 「働きやすさ」の環境構築 <ul style="list-style-type: none"> 次世代育成支援 健康経営推進 働き方の拡充 福利厚生の充実 生産性の効率化 	心身ともに快適で、個人の能力が最大限発揮できる働き方が選択できる状態
人財育成	<ul style="list-style-type: none"> 「会社・事業の方向性」に対する共感の不足 専門人財・高度人財の不足 	キャリアの可視化と 学びの充実による 課題解決プロ集団の育成 <ul style="list-style-type: none"> パーパス浸透 自己啓発環境の充実 キャリアの可視化 メンタリング グローバル教育 	キャリアに応じた知識が習得でき、仕事と品格をバランス良く学び、期待と成長が実感できる状態

人財力の最大化

全グループ労働生産性3年間成長率

7.6%

全グループエンゲージメント

2028年度 **3.8P** 5段階評価
2025年 3.7P

国内グループ従業員満足度

2028年度 **3.3P** 5段階評価
2025年 3.09P

■ 人財戦略の土台となる教育制度

人財育成ハンドブック

社是の解説や企業理念に基づく行動の指針をまとめた4冊のオリジナルハンドブック。



教育単位制度

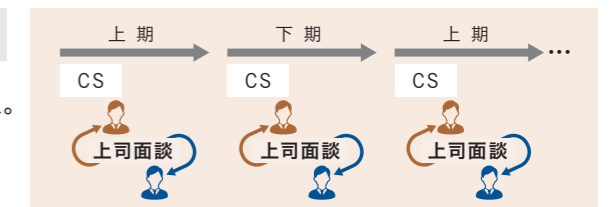
教育研修、資格取得、改善提案など幅広い活動を認定対象とし、年間20単位取得することを義務づけ自律的な学びを推進。

単位認定対象
<ul style="list-style-type: none"> 研修会・セミナー 通信教育 資格取得 QC活動・改善提案 地域貢献活動への参加

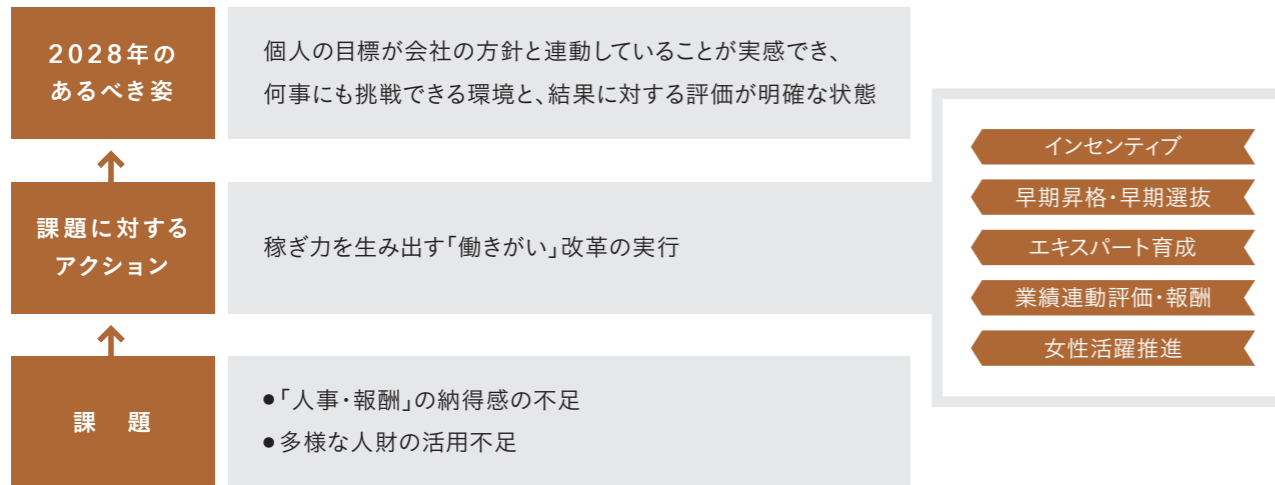
目標管理制度「チャレンジシート」

半期ごとに個人の目標を設定するチャレンジシート(CS)制度を導入。CSの作成時には上司と定期面談を実施。

CSの内容
<ul style="list-style-type: none"> 業務目標・改善目標 能力開発目標 上司への相談
面談内容
<ul style="list-style-type: none"> 前期の振り返り(自己評価) 上司からのフィードバック 今期の目標設定 キャリアに関する相談



働きがい



インセンティブ

① 従業員持株会向け特別奨励金

従業員に対するインセンティブプランとして、「従業員持株会向け特別奨励金スキーム」を導入し、4月に付与しました。これは、従業員の財産形成の一助とする福利厚生の目的に加え、株主との中長期的な価値共有を深めることを目的とし、持株会加入

者に80株相当を奨励金として付与するものです。2026年からスタートした中計の開始に合わせた付与を行うことで、中計期間における個人の努力が企業の成長につながり、業務へのモチベーションアップにつなげることが狙いです。

② 優良従業員表彰の表彰基準の見直し

従業員の業務に対するモチベーションの向上を狙いとし、創立記念日における優良従業員表彰の基準を見直しました。

- 変更内容**
- 報奨金の変更：1万円→3万円
 - 選出基準の変更

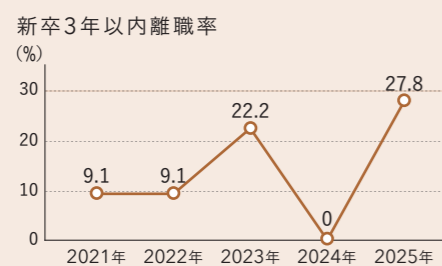
表彰部門	評価基準
改善提案	1年間の改善提案の獲得点数が最高点の者
改善活動	1年間のNUP改善活動*で特に優れた改善効果が見込まれるグループ
特許出願	1年間の特許依頼件数が最高件数の者
自己啓発	1年間の教育単位のうち自己啓発に関する単位が最高点の者

*NUP改善活動：詳細はP56に掲載

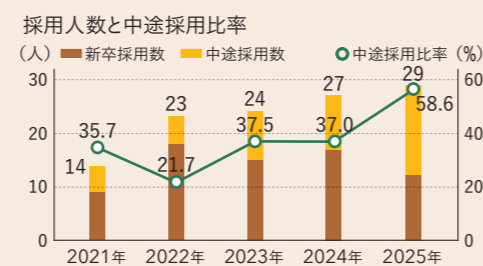
業績連動評価・報酬

2026年より賞与の支給方式を業績連動型に変更しました。支給額は営業利益予算の達成度に応じて変動するよう定め、従業員の業績、コスト、生産性に対する意識をより高めることが狙いです。

また、従来執行役員・部長に適用していた中計の業績連動型の株式報酬制度の範囲を課長まで拡大しました。管理職以上の目標に対する責任を強め、より目標達成意識を高めます。

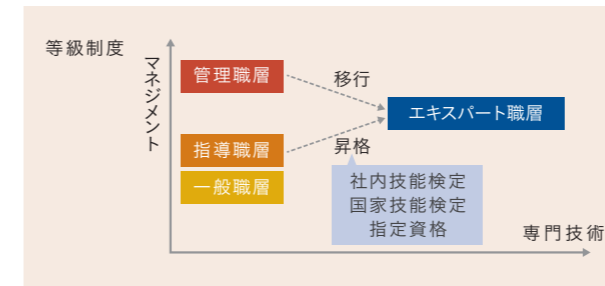


新卒3年以内離職率は30%未満で推移。価値観の多様化により人財の流動性が上がっていることから、中途採用人財の獲得を強化している。



エキスパート育成

専門性が高い技能を有する人財の処遇改善を目的とし、2025年に専門技術を有する人財が就く等級「エキスパート職層」を設置しました。従来の等級制度はマネジメント基準の評価軸でしたが、専門性の評価軸を加えることで、従業員が専門性を磨くことに対するインセンティブを与えられる仕組みとなります。これによ



り、イノベーションを生み出す専門人財の育成をより強化します。研修機会としては、専門技能・知識の習得を目的とした「エキスパート養成研修」を提供しています。

エキスパート養成研修

研修名	研修内容
綾部工業研修所	機械・電気の基礎課程・上級課程
若手技術者道場	外部機関への派遣による挑戦意欲と事業マインドを持った技術者の育成
知的財産研修	社内講師による知的財産・特許の研修
営業職向け研修	社外講師による営業力向上講座
財務分析研修	社内講師による財務の概念と財務諸表、財務分析、ROIC経営講座
DX人財育成プログラム	社外講師によるDXリーダー育成講座

女性活躍推進

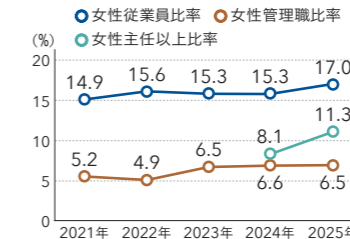
生産性向上、イノベーション創出を目的とした多様な人財の活用として、女性活躍推進の取り組みを積極的に行っています。当社は男性に比べ女性管理職(課長級以上)比率が低いことを課題と捉えています。その主な理由は、全従業員に占める女性従業員の割合が17.0%と少ないことと分析しています。採用者の女性比率を高めるため、性別に関わらず働きやすい環境を整え

ていきます。また、働きがいを持ち何事にも挑戦するためには個人のキャリア形成が必要との考えから、女性活躍推進の施策を行っています。この結果、女性管理職比率は徐々に改善し、2018年には1.8%でしたが2023年以降は6%以上で推移しています。また、管理職候補者育成の指標として「主任以上に占める女性比率10%」を目標に掲げています。

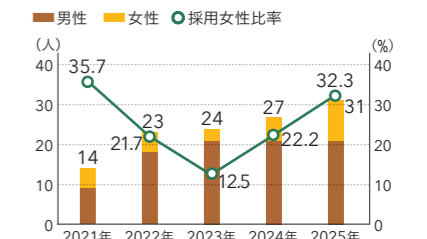
女性活躍推進の施策

- キャリアコンサルタントの資格を持つ女性取締役による女性従業員へのエンカレッジ面談
- 女性リーダー育成研修
- 綾部工業研修所や次世代若手技術者プログラムへの女性技術者派遣

女性従業員比率と女性役職者比率



採用者数と女性比率

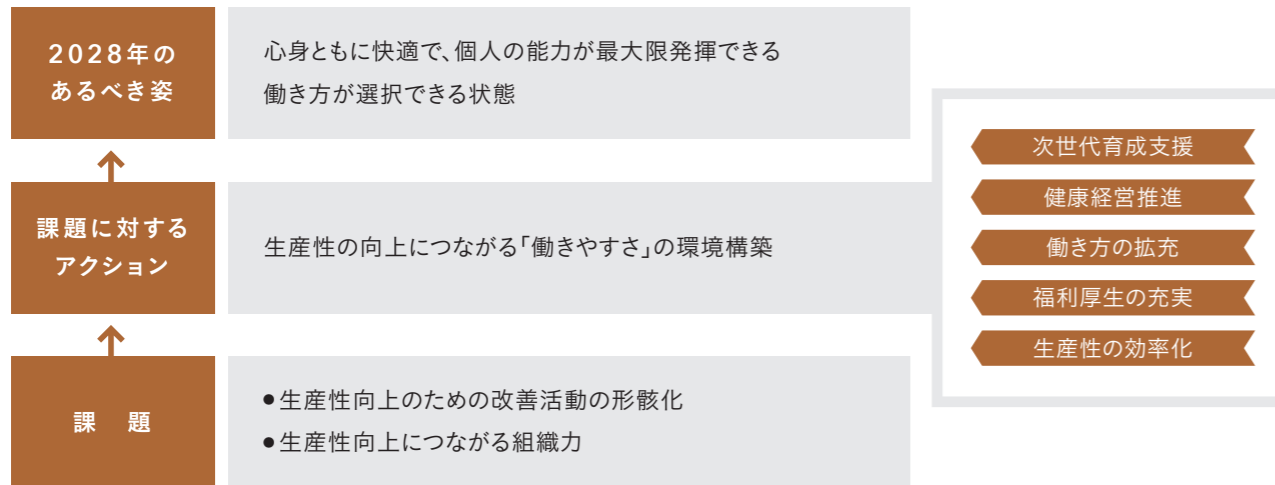


「えるぼし認定」評価項目(2025年度)

評価項目	実績		評価年度	評価結果または改善のための取り組み実施状況
	女性	男性		
①採用	正社員採用における倍率	女性 1.69倍 男性 2.82倍	直近3事業年度	男女で同程度です
②継続就業	正社員の平均勤続年数	女性 15.7年 男性 21.1年	直近事業年度	男女で大きな差はありません
③労働時間等の働き方	月あたりの時間外・休日労働時間平均	正社員 7.4時間	直近事業年度	月45時間を下回っています
④管理職比率	管理職(課長級以上)に占める女性の割合	女性 6.5%	直近事業年度	産業平均を上回っています
⑤多様なキャリアコース	おおむね30歳以上の女性の通常の労働者としての中途採用	1名	直近3事業年度	・ジョブブレイク制度(現:アルムナイ制度)の導入と積極的な運用 ・派遣労働者への転換打診の実施

※評価結果の判定は女性活躍推進企業データベースのえるぼし認定の認定基準に係る実績等の公表による

働きやすさ



生産性の効率化

NUP改善活動

2026年に、品質管理の改善活動であるQCサークル活動を「NUP改善活動」へと刷新しました。本刷新により収益向上につながる活動にするとともに、従業員に通常業務以外の活動の機会を与え、新たな知識を習得しながら課題解決することで、キャリアアップ、モチベーションの向上を促します。

刷新内容

項目	旧 QCサークル活動	新 NUP改善活動
活動目的・内容	従業員の自発的な活動による製品や業務の品質改善	経営戦略に沿った会社主催の活動による生産性や品質向上、コスト削減による収益向上
時間外活動の扱い	教育手当支給	時間外手当支給
特別報奨金	—	効果により都度金額設定

働き方の拡充

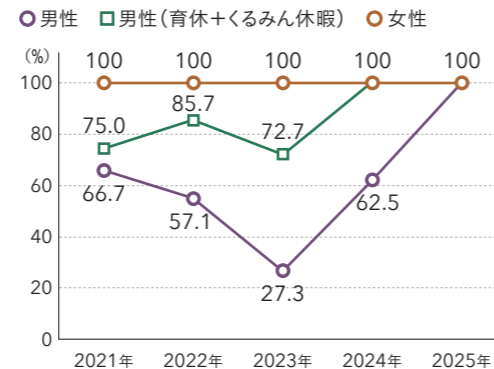
育児や介護による離職を防止し、仕事との両立をサポートするため、独自の制度と法定以上のルールを設定しています。また、2026年にはテレワーク制度の見直しを予定しており、従来の

ルールでは新型コロナ対応が基本となっていました。怪我や感染対策で出勤できない場合の利用、災害対応などのBCPの観点も考慮し活用しやすいルールへ改定予定です。

働き方に関する独自制度と法定以上のルール

制度	内容	利用実績(2025年)
くろみん休暇制度	配偶者が出産した際に3日間取得できる特別休暇	6人 (利用率60%)
育児・介護短時間勤務制度	【育児】利用可能な年齢を小学校3年生以下と定める ※法定:3歳以下	9人

育児休業等取得率

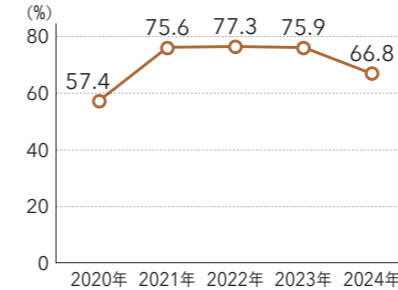


次世代育成支援

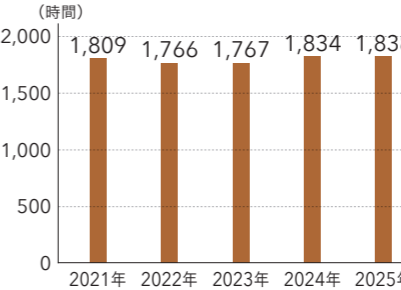
次世代育成支援対策推進法において基準となる、年次有給休暇の取得の促進、フルタイム労働者1人あたりの法定時間外労働の削減に取り組んでいます。年次有給休暇は取得率の目標を70%に定め、取得実態の分析とその結果を受けた対応実施を検討しています。2021～2023年の取得率実績は目標を上回

る70%以上で推移していましたが、2024年は生産量の増加により低下しました。時間外労働時間の目標は設定していないものの、その増加は健康経営推進における計測項目であるプレゼンティズム損失日数の増加や、活性職場率の低下などとの連動が見られるため、推移を注視しています。

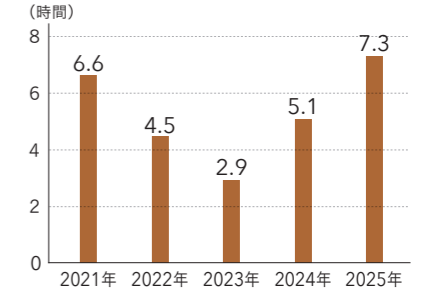
年次有給休暇取得率



総労働時間 一人あたり月平均



時間外労働時間 一人あたり月平均



健康経営推進

生活習慣病リスクの低減を目的とした全員参加の活動およびそのKPIである「Nicotto7」を掲げ、生活習慣改善施策を実施しています。2025年はKPIのうちスコアの低さが目立つ「睡眠」について取り組みを実施しました。大学のインターンシップ受け入れをきっかけに研究の対象としてお声掛けいただき、端末を

用いた睡眠の測定に加え、睡眠に関する研修も行うことで、参加者の睡眠への意識を高めることができました。これまでNicotto7では個人の心身の健康に焦点を当て、7項目の達成率を毎年計測していましたが、2026年からはストレスチェックの「活性職場率」にも着目しています。「活性職場」はストレスチェックにおいてストレス反応・モチベーションが高評価の職場であり、風通しが良く仕事に意欲的なメンバーが多い組織であることを意味します。個人の状態からさらに踏み込み、「組織の状態」を改善することで、生産性の向上につながる組織づくりを目指します。

Nicotto7 KPI

重点課題	K P I		実績 2024年度	中期目標 2026年度
	項目	基準		
生活習慣病対策	運動	1日30分以上、週2日以上、1年以上実施	29.5%	32.0%
	夕食	就寝前2時間以内に摂取が週3回未満	59.0%	60.0%
	朝食	朝食を抜く頻度が週3回未満	92.3%	92.5%
	飲酒	飲酒しないまたは1日2合未満	76.3%	77.0%
	禁煙	喫煙習慣がない	98.0%	100.0%
メンタルヘルス	ストレスチェック受検率		10.7%	10.0%
	高ストレス者率		65.3%	66.0%
ワークライフバランス	十分な休養がとれている		0人	0人
	長時間労働者 有給休暇取得率*	45時間×3ヶ月または80時間×1ヶ月	68.0%	75.0%

*本ページ上部のグラフの値とは出向者および年度途中入社者の取り扱いが異なります。

取り組み	内容	対象者
睡眠時無呼吸症候群(SAS)研究への協力	・指先装着端末を用いた睡眠の測定 ・睡眠に関する研修	SAS疑の72名
睡眠向上キャンペーン	・ウェアラブル端末を用いた睡眠の測定 ・睡眠に関する研修	実施者98名

健康経営優良法人

健康経営優良法人 2026

健康経営優良法人 2026

健康経営優良法人 2026

健康経営優良法人 2026+

SPORTS YELL COMPANY 2026

SPORTS YELL COMPANY 2026+

日東精工株式会社 (6年連続認定)

日東公進株式会社 (5年連続認定)

株式会社ニッセイ (4年連続認定)

株式会社ファイン (4年連続認定)

東陽精工株式会社 (3年連続認定)

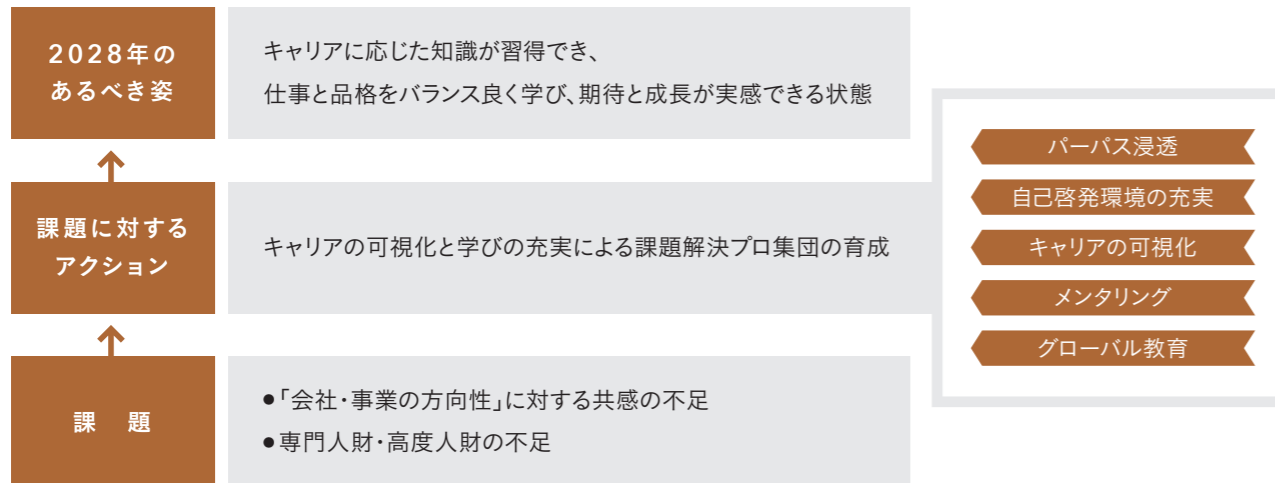
日東精工株式会社<ブロンズ> (6年連続認定)

日東公進株式会社<ブロンズ> <プラス> (5年連続認定)

株式会社ファイン <プラス>

※<ブロンズ>は5年以上連続で認定 <プラス>はスポーツ実施率70%以上で認定

人財育成



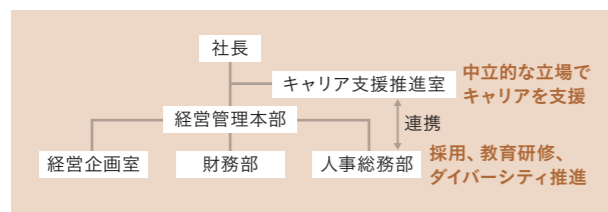
キャリアの可視化／メンタリング

社員一人ひとりが主体的にキャリアを描き、挑戦と成長を実現できる環境を整備することを目的とし、2026年3月に「キャリア支援推進室」を設置しました。本部署は経営直轄の組織であり、評価や人事権から独立した立場を確保し、社員が安心して本音で対話できる「信頼の場」を提供するとともに、個人の成長と経営戦略を結びつける人財育成を推進していきます。主体性尊重と伴走支援を基本姿勢とし、社員の内省と意思決定を支援することで、組織の持続的成長と企業価値向上に資する人財基盤の強化を担います。2026年4月には「キャリアサポートデスク」を設置し、キャリアコンサルタント資格を有する担当者が中

立的な立場で面談を実施する機会を提供しています。将来のキャリアビジョンの明確化、業務上の課題整理、スキル開発や働き方に関する相談などについて、対話を通じて社員自身の気づきを促すことで主体的な行動につなげることを重視しています。さらに、人事課が主催する女性活躍推進セミナーの支援や、階層別のキャリアデザイン研修の実施により、自身の経験・強み・志向を整理する機会を提供しています。



新入社員研修でのキャリア教育



次世代リーダー育成

次世代リーダーの計画的な育成のための研修プログラムを設けています。本プログラムでは特に経営トップ、次世代経営者・管理職、女性リーダーを重点育成者に据え、選抜者および対象者に対して研修を行っています。

研修名	内容	対象者
サクセッションプログラム ^{*)} 研修	社外講師による経営全般の研修	役員・推薦者
次世代経営者・管理職基礎講座	社外講師による半年間の経営に関する講座	選抜者
女性リーダー研修	外部派遣による女性リーダー養成コース	M1(管理職層)女性

^{*)}サクセッションプログラム…P63へ

パーパス浸透

理念教育の一環として「MVV^{*)}ミーティング」および、新任の役職者(係長、班長、主任)を対象とした「社長座談会」を実施しています。この対話は、経営トップの言葉を従業員に直接伝えること、経営トップと従業員の双方向の対話を行うこと、理念をもとに自ら考え行動できる人財を育成することを目的とし、テーマごとに集まった従業員と社長のコミュニケーションの場と位置づけています。

MVVミーティングについては、2026年は新中計の初年度であり、経営トップとのビジョン共有をより密に行っていきたいという考えから、名称を「Mission G-final × MVVミーティング」に

リニューアルしました。年間で18回開催(約110名の参加)を目標として実施しています。

^{*)}MVV:ミッション・ビジョン・バリュー



社長座談会の様子

グローバル教育

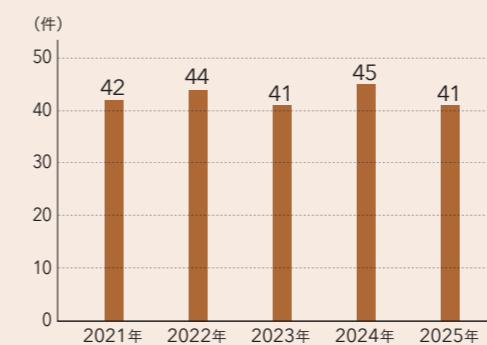
近年ドイツの新拠点設立やインドの製造会社の子会社化など、海外の製造・販売網拡大を推進しており、グローバル人財増強のため技術・人文知識・国際業務の在留資格をもった人財も積極的に採用しています。また、海外現地法人の技術力向上のため、現地法人の所在国から技能実習生、特定技能の人財を採用し将来の幹部候補を育成しています。一方、日本人従業員のマインドチェンジ・語学習得も重要と捉え、2026年は選抜者への「グローバルマインド醸成研修」、希望者へのオンライン英会話「セルフラーニング英語学習」支援を計画しています。同時に、外国人従業員がアクセスしやすいような社内規則の英語対応

など、働きやすい環境の整備も進めています。



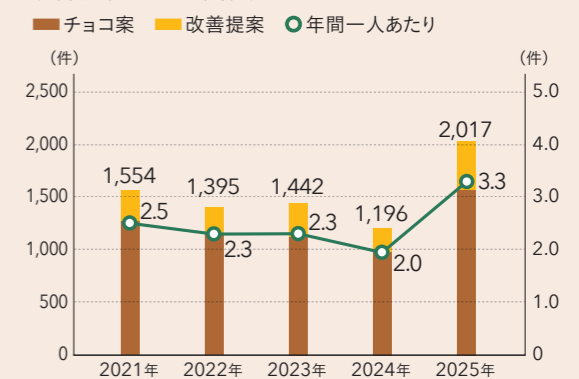
2025年に海外現法の代表者が日本に集まり改善活動の成果を発表する「グローバルQC」を開催

教育単位取得数 一人あたり年平均



教育単位制度を設け、従業員に毎年20単位を義務づけ取得を推進。2026年は一人あたり平均50単位以上の取得を目標とする。

改善提案・チョコ案件数



従業員発信の改善の積み重ねが強い組織を作るとの考えから、ボトムアップでの改善活動を推進。2026年は改善提案数2,100件以上を目標とする。

■ コーポレートガバナンスの基本的な考え方

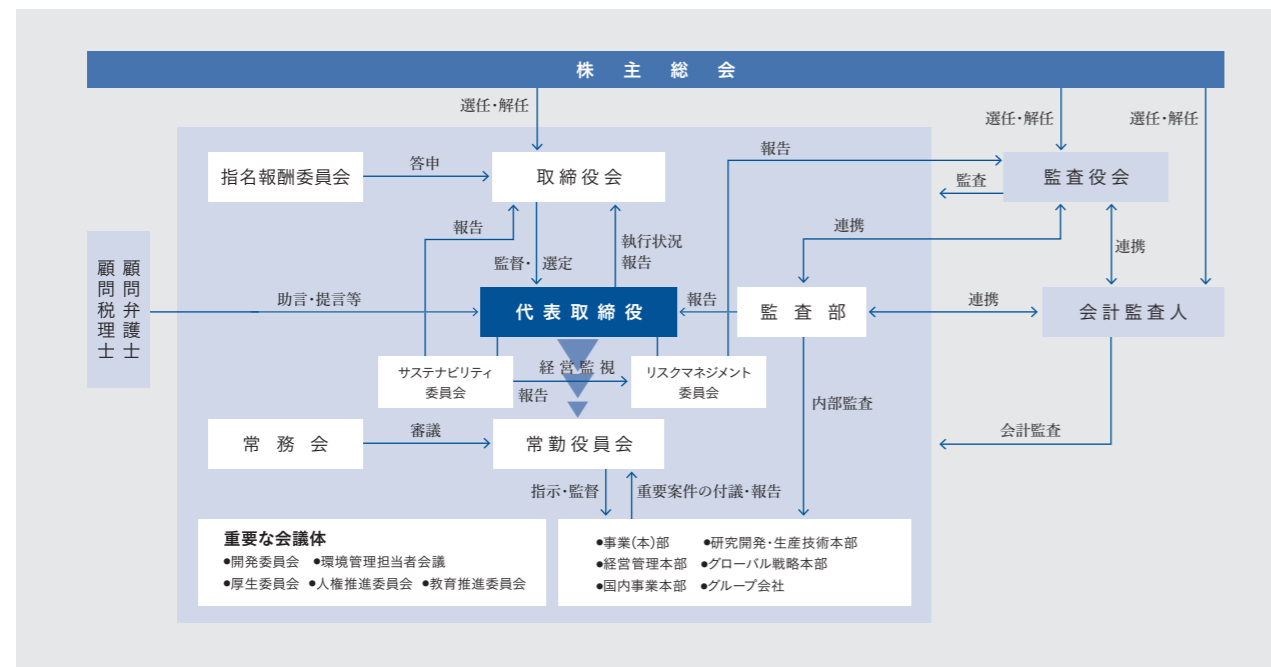
当社は、社是「我らの信条」に掲げる、よい自己（健康と品性を備えた健全な人格）、よい仕事（誠実と改善による製品と職場づくり）、よい貢献（恩恵に感謝する社会貢献）を創業の精神としています。この精神のもと、持続可能な社会の実現に貢献する企業経営を実践し、当社に関連する様々なステークホルダーから信頼されることが、自社の利益であると考えています。この効率的で健全な企業経営にはコンプライアンスが不可欠であると

認識し、企業活動の基本指針として制定した「企業倫理綱領」に基づいた行動実践に努めています。2022年4月に「内部統制システムの整備に関する基本方針」の一部を改定し、内部統制システムの整備、拡充に取り組んでいます。また、財務情報、非財務情報等を適正に作成し、適時に開示する内部統制システムの構築・運用が重要であると認識しており、そのための社内体制の一層の充実に努めています。

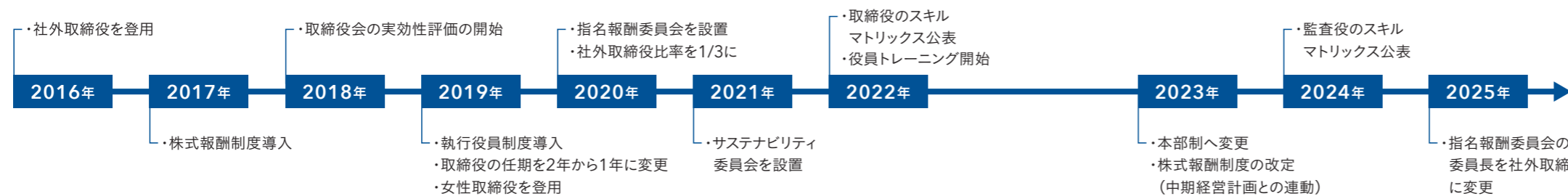
■ コーポレートガバナンス体制

日東精工は監査役会設置会社としてコーポレートガバナンス体制を構築しています。また迅速な意思決定および業務執行体制の強化を図るべく、執行役員制度を導入しており、取締役、執行役員

事項については、常勤役員会を経て、取締役会で審議・決定しています。なお、常勤役員会には常勤の監査役も出席し意見を述べています。



■ ガバナンス強化の変遷



■ 取締役会

構成	取締役9名（うち、社外取締役3名、女性取締役1名）、監査役3名
開催回数	14回（2025年12月期）
法令および定款に定める以外の主要な決議事項	① 営業方針の決定および変更 ② 重要な業務計画、事業予算の決定および変更 ③ 子会社の設立 ④ 重要な投融資の決定 ⑤ 重要な訴訟の処理、契約の締結

■ 取締役会の実効性評価

日東精工では、取締役会の機能を向上させ、ひいては企業価値を高めることを目的に、取締役会の実効性について、自己評価・分析を実施しています。2026年1月に取締役会の構成員であるすべての取締役・監査役を対象にアンケートを実施しました。

回答方法は外部機関に直接回答することで匿名性を確保しています。外部機関からの集計結果の報告を踏まえたうえで、2026年4月の取締役会において、分析・議論・評価を行いました。

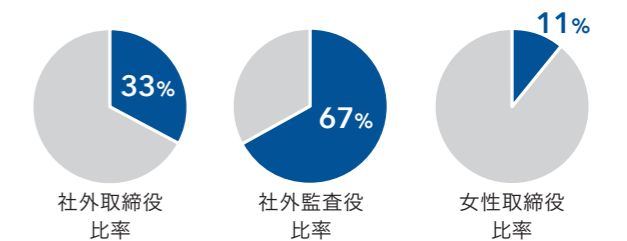
実施方法	① 対象者／全取締役会メンバー（取締役9名、監査役3名） ② 評価方法／2026年1月に外部機関による無記名方式のアンケートを実施 ③ 分析・評価／外部機関がアンケートの結果に基づき取りまとめと分析を実施 ④ 報告と評価／2026年4月の取締役会において分析結果を報告し、分析・議論・評価を実施
質問概要	①取締役会の構成 ②取締役会の運営 ③経営戦略・経営計画 ④内部統制・リスク管理 ⑤指名・報酬 ⑥取締役・監査役に対する支援体制 ⑦トレーニング ⑧株主・投資家との対話 ⑨自身の取り組み

■ 結果概要・改善した点

アンケート回答からはおおむね肯定的な評価が得られており、取締役会全体の実効性については確保されていると認識しています。特に、取締役自身の取り組みについては、会議を円滑に進めるため各議題における説明時間をあらかじめ決めるようルールを定めたことにより、社内役員自身の審議に必要な情報提供・十分な説明に関する評価が改善しました。また、役員トレーニングについても、継続的な実施により評価が改善しました。

■ 今後の課題

取締役会の議論や意見交換の活性化に向けた運営や、経営戦略と会社の持続的成長の整合性を認識したうえでの議論、投資家との対話を踏まえた議論の重要性についても共有しました。今後、当社の取締役会では本実効性評価を踏まえ、課題について十分な検討を行ったうえで迅速に対応し、取締役会の機能を高める取り組みを継続的に進めていきます。



■ 取締役・監査役

氏名	役職(主な兼職・資格)	在任年数	スキルマトリックス						
			企業経営・組織経営	法務・ガバナンス	財務・会計	技術・イノベーション	営業・マーケティング	海外事業・国際性	サステナビリティ・ESG
材木 正己	代表取締役会長 兼 CEO	21年	●			●	●	●	
荒賀 誠	代表取締役社長 兼 COO	8年	●	●			●		●
松本 真一	取締役 兼 常務執行役員 経営管理本部本部長、国内事業本部本部長	8年		●	●			●	
浅井 基樹	取締役 兼 常務執行役員 ファスナー事業本部本部長	4年	●			●	●		
石丸 元国	取締役 兼 執行役員 制御システム事業本部本部長	1年	●				●		●
小雲 康弘	取締役 兼 執行役員 産機事業本部本部長	1年	●				●	●	
塩見 満	取締役【社外】(弁護士)	10年		●	●				
平尾 一之	取締役【社外】(京都大学名誉教授)	9年				●			●
勝見 九重	取締役【社外】(特定社会保険労務士、産業カウンセラー、キャリアコンサルタント)	7年		●					●
大島 靖	常勤監査役	-	●	●	●				
森田 真一郎	監査役【社外】	3年	●	●		●			
仲 雅彦	監査役【社外】(株式会社京都総研コンサルティング顧問)	2年	●	●	●				

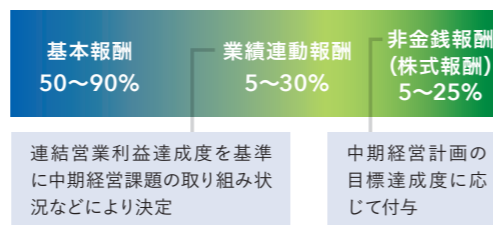
■ 指名報酬委員会

取締役および執行役員の指名、報酬等に関する手続きの公平性、透明性、客観性を強化し、コーポレートガバナンスの充実に図るため、取締役会の諮問機関として指名報酬委員会を設置しています。

構成	取締役5名(うち、社外取締役3名) 委員長:塩見 満(社外取締役)
開催回数	3回(2025年12月期)
主な審議事項	① 取締役の選任・解任(株主総会決議事項)に関する事項 ② 代表取締役の選定・解職に関する事項 ③ 役員取締役の選定・解職に関する事項 ④ 執行役員の選任・解任に関する事項 ⑤ 代表取締役および取締役の後継者計画(育成を含む)に関する事項 ⑥ 取締役・執行役員の報酬等に関する事項。必要な基本方針、規則および手続等の制定、変更、廃止 ⑦ 取締役の報酬限度額(株主総会決議事項)に関する事項 ⑧ その他経営上の重要事項で、取締役会が必要と認めた事項

■ 役員報酬

社内取締役の報酬は基本報酬、業績連動報酬、非金銭報酬で構成しています。非金銭報酬は業績連動型株式報酬制度を導入しています。業績連動型株式報酬制度においては、中期経営計画「Mission G-final」の目標達成度に応じポイントを付与し、当社が設定する信託を通じて当社株式を付与しています。社外取締役の報酬はその職務に鑑み、基本報酬のみとしています。



■ 後継者育成

経営トップの育成のため、取締役・監査役・執行役員を対象としたサクセッションプログラム研修を実施しています。研修内容は、経営計画、経営戦略、資本政策、サステナビリティ、グループガバナンスなどであり、必要に応じて子会社役員も参加しています。加えて、選抜者を対象とする次世代経営者・管理職基礎講座も設定し、社外講師による半年間の経営に関する研修機会を設けることで、次世代の経営者育成も行っています。

■ リスクマネジメント

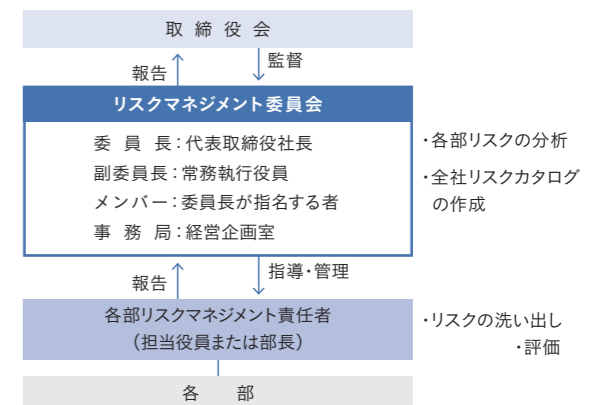
リスクマネジメント委員会は、事業において想定されるリスク対策の分析と評価を定期的実施し、各部署に周知しています。また、持続可能な環境や社会を阻害する課題も自社のリスクとして捉え、サステナビリティ委員会と連携し管理を行っています。

■ 想定するリスク

- ① 財政に関するリスク ② 法令等の遵守に関するリスク
- ③ 労務に関するリスク ④ 業務に関するリスク ⑤ 災害等に関するリスク
- ⑥ 情報システムに関するリスク ⑦ その他、①~⑥に準ずるリスク

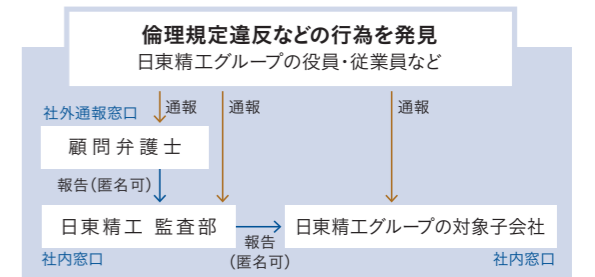
2025年度サクセッションプログラム研修

実施月	研修テーマ
5月	昨今の国際情勢と日本外交の課題
6月	コンプライアンス違反時における対応研修【基礎】
7月	新任役員セミナー
9月	コンプライアンス違反時における対応研修【実技】



■ コンプライアンス

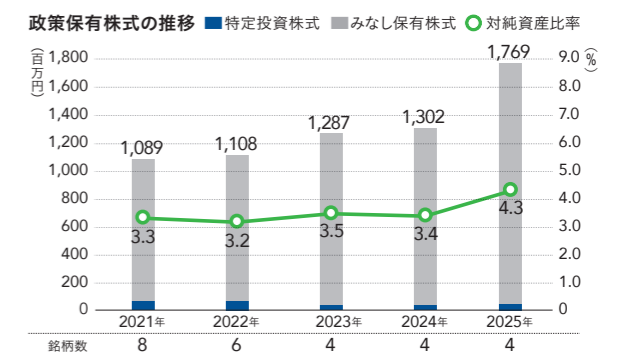
コンプライアンス違反行為の早期発見と是正のため、日東精工グループの役員・従業員が利用できる内部通報窓口を設けています。窓口は社内・社外にそれぞれあり、社内は日東精工の監査部または子会社の代表部署、社外は顧問弁護士事務所が窓口となっています。社外窓口への通報の際には会社への報告を匿名に希望することが可能で、個人のプライバシーにも配慮しています。



■ 政策保有株式

企業価値を向上させるための中長期的な視点に立ち、事業戦略上の重要性、今後の営業展開、事業上のシナジーなどを総合的に勘案し、政策的に必要とされる株式を保有しています。保有株式については、原則として会計年度毎に経済合理性の視点も含めて取締役会において検証し、保有の意義が希薄と考えられる株式については、縮減していく方針です。

※1 株式の増加は株価上昇に伴う時価増大によるもの。
※2 当社議決権行使基準に基づき、コーポレートガバナンス等の観点から議決権行使を判断。



指名報酬委員会

サステナビリティ委員会

リスクマネジメント委員会

C 委員長

VC 副委員長



材木 正己

代表取締役会長
兼 CEO
(最高経営責任者)



2013年3月から当社の代表取締役社長を務め、2023年3月からは代表取締役会長に就任し、CEOとして業務執行を統括しています。社長就任以降、国内外での経験で得た企業経営ノウハウを基に、会社の方向性を決定づける様々な経営決断を行い、現在の当社グループを牽引しています。さらに、地域・産業界への貢献とリーダーシップ、国内外の産業動向に関する高い知見を有し、当社グループの長期ビジョン「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」の実現への役割を担います。

主な兼職の状況
● 綾部商工会議所 会頭 ● 公益社団法人京都工業会 副会長
● 一般社団法人京都知恵産業創造の森 副理事長 ● 株式会社舞鶴21 代表取締役社長



荒賀 誠

代表取締役社長
兼 COO
(最高執行責任者)



2021年3月から代表取締役として経営全般の管理・監督機能を担っています。また2023年からはCOOとして、成長戦略を掲げた中期経営計画の推進、サステナビリティ経営、ガバナンス強化、創業理念に基づく地方創生や健康経営の推進など多岐にわたる中核的役割を担っています。新中期経営計画においても、事業拡大と収益成長に向けた強いリーダーシップを発揮する役割を担います。

主な兼職の状況
● 一般社団法人京都経営者協会 副会長
● 一般社団法人綾部工業研究所 理事長



松本 真一

取締役 兼 常務執行役員

経営管理本部 本部長
兼 国内事業本部 本部長



経理・財務に関する幅広い知見を活かし、当社グループの経営に財務面で貢献する一方、国内拠点管理の改善およびガバナンス体制の強化にリーダーシップを発揮しています。新中期経営計画における財務戦略を含めた経営管理の統括および国内拠点における事業拡大支援への役割を担います。

主な兼職の状況
● 株式会社エフエムあやべ 取締役
● 株式会社水夢 取締役



浅井 基樹

取締役 兼 常務執行役員

ファスナー事業本部
本部長



長年の営業経験による締結業界における高い知見と高度な情報収集力を活かし、ファスナー事業の成長に貢献しています。また、グループ全体の協業による事業領域の拡充にリーダーシップを発揮しています。新中期経営計画におけるファスナー事業の拡大、グループの最適化による経営効率の向上への役割を担います。



石丸 元国

取締役 兼 執行役員

制御システム事業本部
本部長

三菱化学株式会社(現:三菱ケミカル株式会社)および同社グループ会社と当社子会社において長年にわたり営業および事業運営に携わり、経営手腕を発揮しました。また、制御セグメントの事業拡大、業績向上に貢献していることから、新中期経営計画の達成に向けた環境事業分野の拡大およびグループシナジー効果の向上への役割を担います。



小雲 康弘

取締役 兼 執行役員

産機事業本部 本部長

長年の海外営業経験に基づく広範な世界情勢への知見を有していることに加え、子会社の社長として当社グループの事業運営および会社経営にリーダーシップを発揮してきました。さらに、海外戦略を踏まえた産機セグメントの事業領域の拡大に貢献しており、新中期経営計画においても産機セグメントの業績向上と事業の持続的成長に向けた取り組みの中核的役割を担います。



塩見 満

社外取締役 **独立**

弁護士



法務・会計・税務に関する高度な専門的知見を活かした的確な助言をいただいています。また、2025年からは指名報酬委員会の委員長として、積極的な提言や助言を通じて、取締役の指名・報酬の決定プロセスや最高経営責任者等の後継者計画において客観的な視点での監督機能を果たしていただいています。今後は、取締役会の透明性確保に加え、知財および財務戦略に関する助言をいただきます。

主な兼職の状況
● 塩見法律事務所 弁護士 ● 社会福祉法人空福社 理事
● 舞鶴倉庫株式会社 監査役 ● 株式会社ふくし 監査役 ● ふくし事業協同組合 監事



平尾 一之

社外取締役 **独立**



多くの団体の筆頭者としての経験と大学教授としての豊富な知見を活かし、技術開発や新規事業展開などにおける的確な助言をいただいています。また、指名報酬委員会の委員として、取締役の指名・報酬の決定プロセスや最高経営責任者等の後継者計画において客観的な視点で監督機能を果たしていただいています。今後は、取締役会の透明性確保に加え、市場のマテリアリティに貢献できるモノづくり・知財戦略に関する助言をいただきます。

主な兼職の状況
● 京都グリーンケミカル・ネットワーク 会長 ● 国立大学法人京都大学 名誉教授(工学博士)
● 公益財団法人京都高度技術研究所 京都市成長産業創造センター センター長



勝見 九重

社外取締役 **独立**

特定社会保険労務士
産業カウンセラー
キャリアコンサルタント



企業の経営戦略としてのメンタルヘルスやワークライフバランスを取り入れた人財コンサルティングを展開されており、女性の活躍促進を含む多様性の実現に向けた的確な助言をいただいています。また、指名報酬委員会の委員として、取締役の指名・報酬の決定プロセスや最高経営責任者等の後継者計画において客観的な視点で監督機能を果たしていただいています。今後は、取締役会の透明性確保に加え、組織の活性化を図るための人的資本経営に関する助言をいただきます。

主な兼職の状況
● 勝見社会保険労務士事務所 代表
● 株式会社スリー・バイ・スリー 代表取締役



大島 靖

常勤監査役

株式会社三井銀行(現:株式会社三井住友銀行)において長年にわたり融資および支店運営に携わり、培われた財務・ガバナンス知識を基に、当社入社後もグループ経営推進部長として、当社子会社の経営管理とグループ連携を推進しました。また子会社の常務取締役を歴任するなど、幅広い経験と企業監査における知識を有していることから、当社グループの監査、監督業務を的確に遂行しています。



森田 真一郎

社外監査役 **独立**

グンゼ株式会社の執行役員を歴任され、その豊富な経験と幅広い知見を当社の監査業務の健全性・透明性の向上に活かしていただいています。



仲 雅彦

社外監査役 **独立**

金融機関における長年の経験から企業金融に関する高度な知見を有しており、独立した立場から当社の監査業務の健全性・透明性の向上に活かしていただいています。

主な兼職の状況
● 株式会社京都総研コンサルティング 顧問
● 大鉄工業株式会社 取締役

石原 雅和

執行役員

日東精工アナリテック株式会社 取締役

桐村 和也

執行役員

研究開発・生産技術本部 本部長
兼 メディカル新規事業部 事業部長

上原 規

執行役員

グローバル戦略本部 本部長
(アジア、中東エリア担当 インド駐在)
兼 Vulcan Forge Private Limited 取締役副社長
兼 Vulcan Cold Forge Private Limited 取締役副社長

坂本 禎人

執行役員

グローバル戦略本部 本部長
(南北米、欧州エリア担当 アメリカ駐在)
兼 NITTO SEIKO AMERICA CORPORATION
取締役社長

塩見 友康

執行役員

制御システム事業本部 副本部長

取締役

取締役

監査役

執行役員

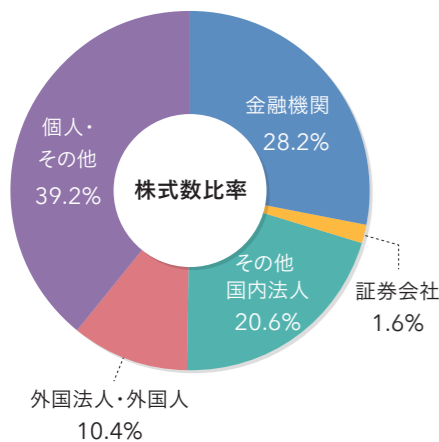
執行役員

	単 位	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年	
経営実績													
売上高	(百万円)	23,704	26,299	30,074	33,777	34,857	32,904	40,518	44,021	44,744	47,069	50,238	
営業利益	(百万円)	1,793	2,598	2,658	2,955	2,596	1,303	3,249	2,931	2,614	3,326	3,431	
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	1,105	1,547	1,604	2,029	1,937	764	2,200	1,828	1,734	2,199	2,152	
財政状況													
総資産	(百万円)	35,090	38,927	40,877	43,353	45,989	46,222	50,924	53,408	53,344	55,604	57,673	
有利子負債	(百万円)	2,973	3,373	3,003	3,063	3,458	3,744	3,368	2,996	1,932	1,560	2,676	
自己資本	(百万円)	21,925	22,550	24,340	25,221	26,628	26,868	29,251	30,757	32,403	34,204	36,309	
キャッシュ・フロー													
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	1,675	2,582	1,995	3,128	2,633	3,368	3,650	999	3,151	3,707	2,930	
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△871	848	△1,808	△1,527	476	△3,164	△993	△1,987	△1,187	△899	△2,732	
フリー・キャッシュ・フロー	(百万円)	803	3,431	186	1,601	3,110	204	2,657	△987	1,963	2,808	197	
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△938	△1,244	△1,697	△1,093	△665	△871	△704	△1,301	△2,074	△1,426	△423	
財務指標													
売上高営業利益率	(%)	7.6	9.9	8.8	8.7	7.5	4.0	8.0	6.7	5.8	7.1	6.8	
自己資本利益率(ROE)	(%)	5.1	7.0	6.8	8.2	7.5	2.9	7.8	6.1	5.5	6.6	6.1	
自己資本比率	(%)	62.5	57.9	59.5	58.2	57.9	58.1	57.4	57.6	60.7	61.5	63.0	
1株あたり情報													
当期純利益(損失)	(円)	29.0	40.6	42.4	54.1	52.0	20.7	59.6	49.5	46.9	60.1	59.3	
純資産	(円)	575.4	596.7	649.3	678.1	723.6	729.7	792.0	832.3	886.6	943.6	1,000.2	
配当金	(円)	8.5	9.0	9.0	12.0	12.0	8.5	16.0	16.0	18.0	19.5	23.0	
配当性向	(%)	29.3	22.2	21.2	22.2	23.0	40.9	26.8	32.3	38.3	32.4	38.8	
投資活動													
設備投資	(百万円)	755	703	1,176	1,837	2,002	1,313	1,171	1,122	1,299	1,095	1,748	
減価償却費	(百万円)	739	779	934	966	1,036	1,176	1,294	1,421	1,489	1,402	1,460	
研究開発費	(百万円)	382	409	502	469	495	630	715	764	737	795	845	
製造資本													
国内製造拠点	(拠点)	9	11	11	12	12	13	13	15	15	15	15	
海外製造拠点	(拠点)	4	4	5	7	7	7	7	7	6	6	9	
知的資本													
国内特許数	(件)	142	150	166	166	172	183	186	187	189	206	223	
海外特許数	(件)	18	26	30	35	49	55	50	57	48	53	52	
人的資本													
従業員数(連結)	(人)	1,409	1,518	1,651	1,830	1,828	1,856	1,888	1,990	1,940	1,912	2,267	
従業員数(単体)	(人)	554	544	540	545	545	551	536	526	522	517	519	
環境指標													
CO ₂ 排出量(Scope1,2)	(t)	-	-	-	-	30,443	26,770	29,964	26,437	25,321	25,528	24,187	
廃棄量	(t)	-	-	-	-	5,602	4,941	5,826	4,988	4,881	4,462	4,743	
セグメント別経営実績													
ファスナー事業	売上高	(百万円)	16,213	17,837	21,809	24,032	24,903	23,366	27,896	32,199	32,855	33,664	37,103
	営業利益	(百万円)	690	851	1,159	759	548	557	1,545	1,648	1,625	1,636	2,271
産機事業	売上高	(百万円)	5,392	6,504	6,243	7,687	7,800	5,454	7,182	6,515	5,955	6,642	6,274
	営業利益	(百万円)	1,021	1,671	1,384	2,054	1,904	911	1,608	1,227	822	1,141	760
制御事業	売上高	(百万円)	2,098	1,957	2,022	2,058	2,152	4,010	5,416	5,296	5,915	6,743	6,714
	営業利益	(百万円)	81	76	114	141	143	△164	156	157	278	669	503
メディカル事業	売上高	(百万円)	-	-	-	-	-	73	23	10	17	19	145
	営業利益	(百万円)	-	-	-	-	-	△1	△61	△102	△112	△120	△103

▶ 株式基本情報

上場取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	5957
発行可能株式総数	98,800,000株
発行株式の総数	39,985,017株
単元株式数	100株
株主数	11,581名(2025年12月31日時点)
事業年度	毎年1月1日から12月31日まで
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社

▶ 所有者別株主分布状況



▶ 株主・投資家との対話実績

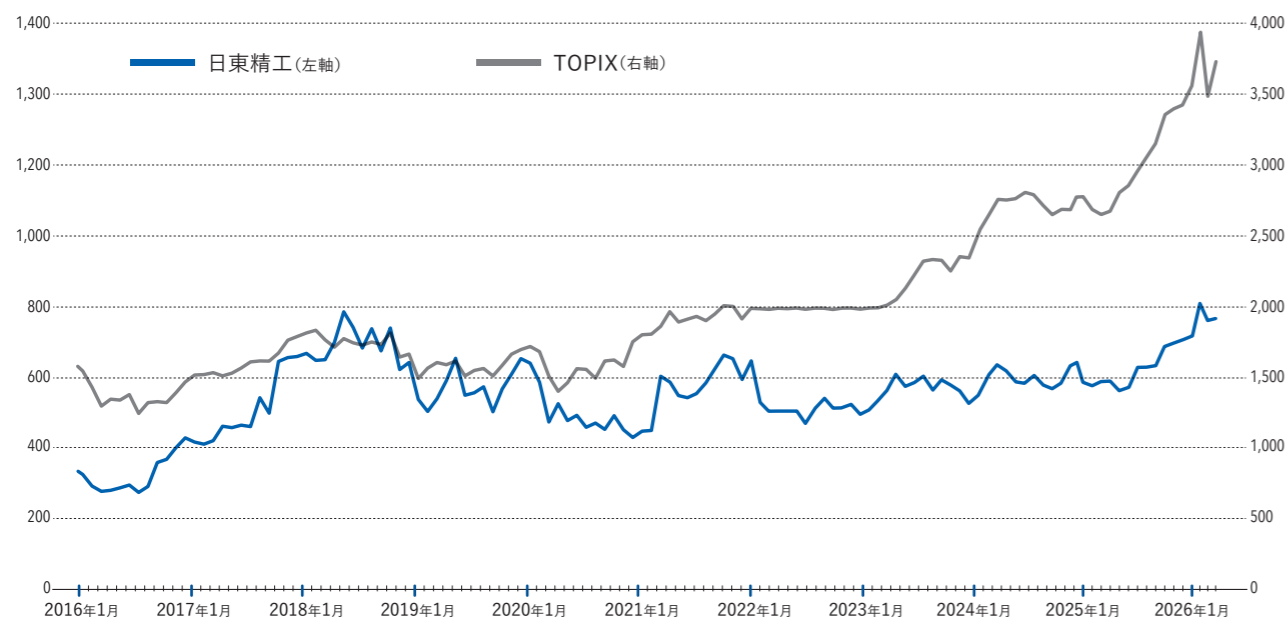
	2023年	2024年	2025年
機関投資家向け決算説明会	2	2	2
個人投資家向け説明会	2	3	2
投資家向け工場見学会	-	2	3
株主総会	1	1	1
従業員向け説明会	2	2	2

▶ 大株主の状況(上位10名)

株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,250千株	8.82%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,723千株	7.39%
株式会社京都銀行	1,805千株	4.90%
INTERACTIVE BROKERS LLC	1,174千株	3.18%
日東精工従業員持株会	850千株	2.30%
株式会社東京証券	832千株	2.25%
株式会社三菱UFJ銀行	809千株	2.19%
株式会社ユニタス	738千株	2.00%
オリップ株式会社	710千株	1.92%
日本生命保険相互会社	619千株	1.68%

※1 持株数の千株未満は切り捨てております
 ※2 自己株式3,133千株を除いて計算しております

▶ 過去10年の株価推移(2016年1月~2026年4月)



● 国内グループ会社

事業 / ●ファスナー ▲産機 ■制御 ♥メディカル

■ 製造

- ①日東精工株式会社 [●▲♥]
- ②日東公進株式会社 [●▲]
- ③東洋圧造株式会社 [●]
- ④株式会社ニッセイ [●]
- ⑤株式会社ファイブ [●]
- ⑥東陽精工株式会社 [●]
- ⑦株式会社協栄製作所 [●]
- ⑧株式会社伸和精工 [●]
- ⑨日東精工アナリティック株式会社 [■]
- ⑩ケーエム精工株式会社 [●]

■ 販売

- ⑪和光株式会社 [●▲]
- ⑫松浦屋株式会社 [●▲]
- ⑬株式会社ピニング [●]

■ その他

- ⑭日東精工SWIMMY株式会社 (特例子会社)



グローバルネットワーク

事業 / ●ファスナー ▲産機 ■制御 ♥メディカル

🇰🇷 韓国 KOREA

- 販売 ①日東精工株式会社 韓国支店 [●▲]

🇨🇳 中国 CHINA

- 製造 ②日東精工科技(浙江)有限公司 [●▲]
- 販売 ③日東精工科技(浙江)有限公司 広州支店 [●▲]
- ④東莞和光汽車零配件有限公司 [●]
- ⑤香港和光精工有限公司 [●]
- ⑥松浦屋香港有限公司 [●]

🇹🇼 台湾 TAIWAN

- 製造 ⑦旭和螺絲工業股份有限公司 [●▲]

🇻🇳 ベトナム VIETNAM

- 販売 ⑧VIETNAM WACOH CO., LTD. [●]

🇹🇭 タイ THAILAND

- 製造 ⑨NITTO SEIKO(THAILAND)CO., LTD. [●]
- 販売 ⑩THAI NITTO SEIKO MACHINERY CO., LTD. [●▲]

🇲🇾 マレーシア MALAYSIA

- 製造 ⑪MALAYSIAN PRECISION MANUFACTURING SDN. BHD. [●▲]

🇮🇩 インドネシア INDONESIA

- 製造 ⑫PT. NITTO ALAM INDONESIA [●]
- ⑬PT. NITTO ALAM INDONESIA BEKASI FACTORY [●]
- 販売 ⑭PT. INDONESIA NITTO SEIKO TRADING [●▲]

🇮🇳 インド INDIA

- 製造 ⑮VULCAN FORGE PRIVATE LIMITED [●]
- ⑯VULCAN FORGE PRIVATE LIMITED HARIDWAR FACTORY [●]
- ⑰VULCAN FORGE PRIVATE LIMITED JHAJJAR FACTORY [●]
- ⑱VULCAN COLD FORGE PRIVATE LIMITED [●]

🇺🇸 アメリカ U.S.A.

- 販売 ⑲NITTO SEIKO AMERICA CORPORATION [●▲]

🇩🇪 ドイツ GERMANY

- 販売 ⑳NITTOSEIKO ANALYTECH EUROPE GMBH [■]

