



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	△	Growth #3	労働生産性 (2022年比)	24%アップ 11.8%アップ △
	営業利益	51.6億円	34.3億円	△		エンゲージメント	3.8P以上 3.7P △
Growth #2	CO <sub>2</sub> 排出量 (2019年比)	12%削減	20.5%削減	○	Growth #4	ROE	9%以上 6.1% △
	廃棄量 [原単位]* (2019年比)	5%削減	28.8%削減	○		ROIC	8%以上 6.1% △

\*不要物廃棄量 (kg) ÷ 売上高 (百万円)

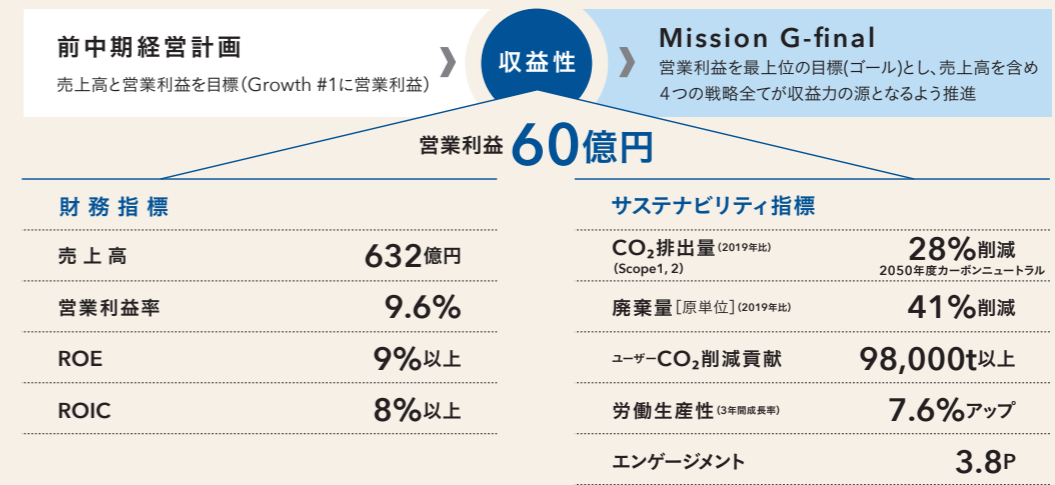
### 中期経営計画「Mission G-final」の4つの成長戦略

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、人財戦略、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・CO<sub>2</sub>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と、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			
<p><b>ファスナー事業</b> 成長戦略</p>	<p><b>成長戦略</b> テーマ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>高機能・高付加価値製品へのシフト</li> <li>グループ再編と経営資源の最適化</li> <li>技術力強化と生産効率の向上</li> </ul>	<p><b>成長改革</b> 投資</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>成長分野向け製造設備</li> <li>間接工程の自動化推進</li> <li>工場集約</li> </ul>	
<p><b>産機事業</b> 成長戦略</p>	<p><b>成長戦略</b> テーマ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;Aによる課題補完と事業拡大</li> <li>事業再編による最適化</li> <li>標準化・製品ラインナップの最適化</li> </ul>	<p><b>成長改革</b> 投資</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;A</li> <li>新規業界向け製品開発</li> <li>海外特化製品の開発</li> </ul>	
<p><b>制御事業</b> 成長戦略</p>	<p><b>成長戦略</b> テーマ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>サステナブルビジネスへの転換</li> <li>事業統合・改革による効率化</li> <li>海外市場展開</li> </ul>	<p><b>成長改革</b> 投資</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>有機溶剤リサイクル装置開発</li> <li>間接工程の自動化推進</li> </ul>	
<p><b>メディカル事業</b> 成長戦略</p>	<p><b>成長戦略</b> テーマ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>早期市場投入による夢の実現</li> <li>製品ラインナップの拡充</li> </ul>	<p><b>成長改革</b> 投資</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>医療用マグネシウム材料製品化のための投資</li> </ul>	

## || 「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

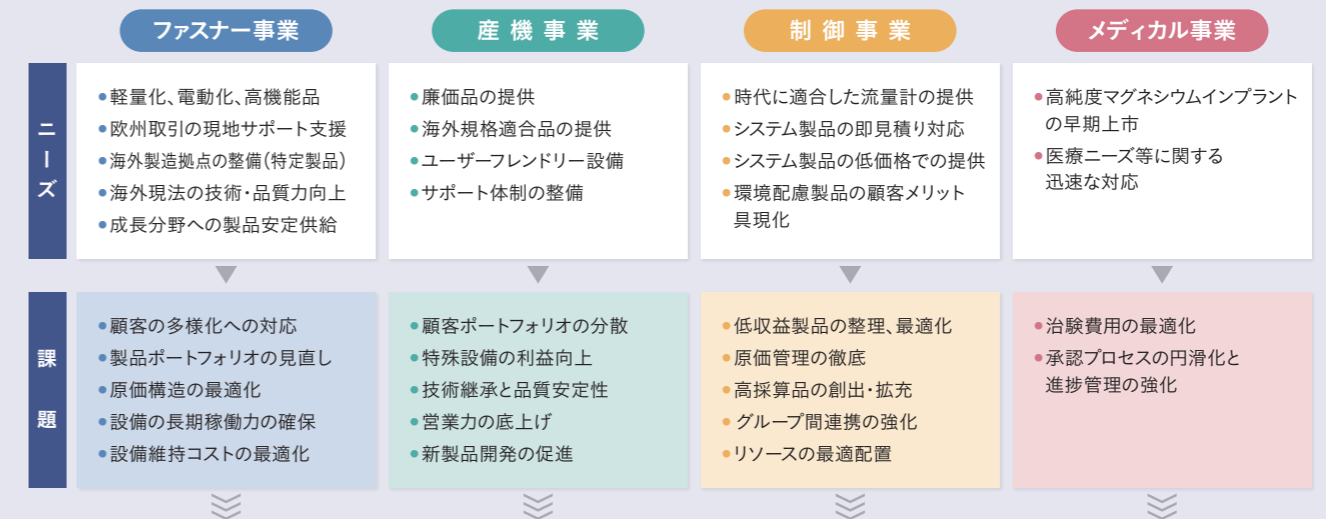
- ① コア・コンピタンスを活かした事業別成長戦略
- ② お客さま価値を最優先にしたソリューション創出
- ③ グループ全体の最適化と未来志向の投資戦略

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



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

- CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>削減貢献 **98,000t-CO<sub>2</sub>**

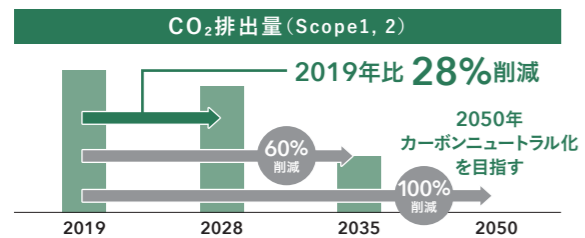
重点取組

- 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CO<sub>2</sub>削減貢献  
2028年 **98,000t-CO<sub>2</sub>**

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

+ 締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えます。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

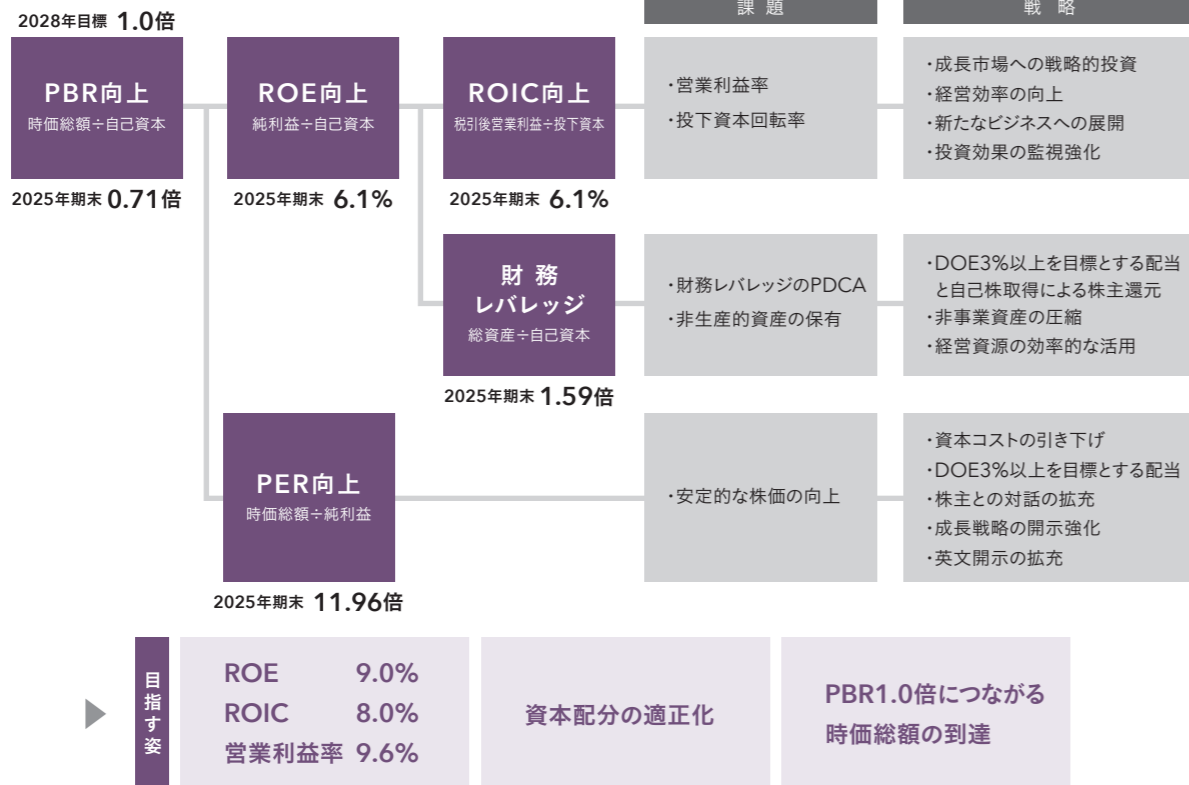


前中期経営計画の課題を踏まえた新中期経営計画の狙い

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

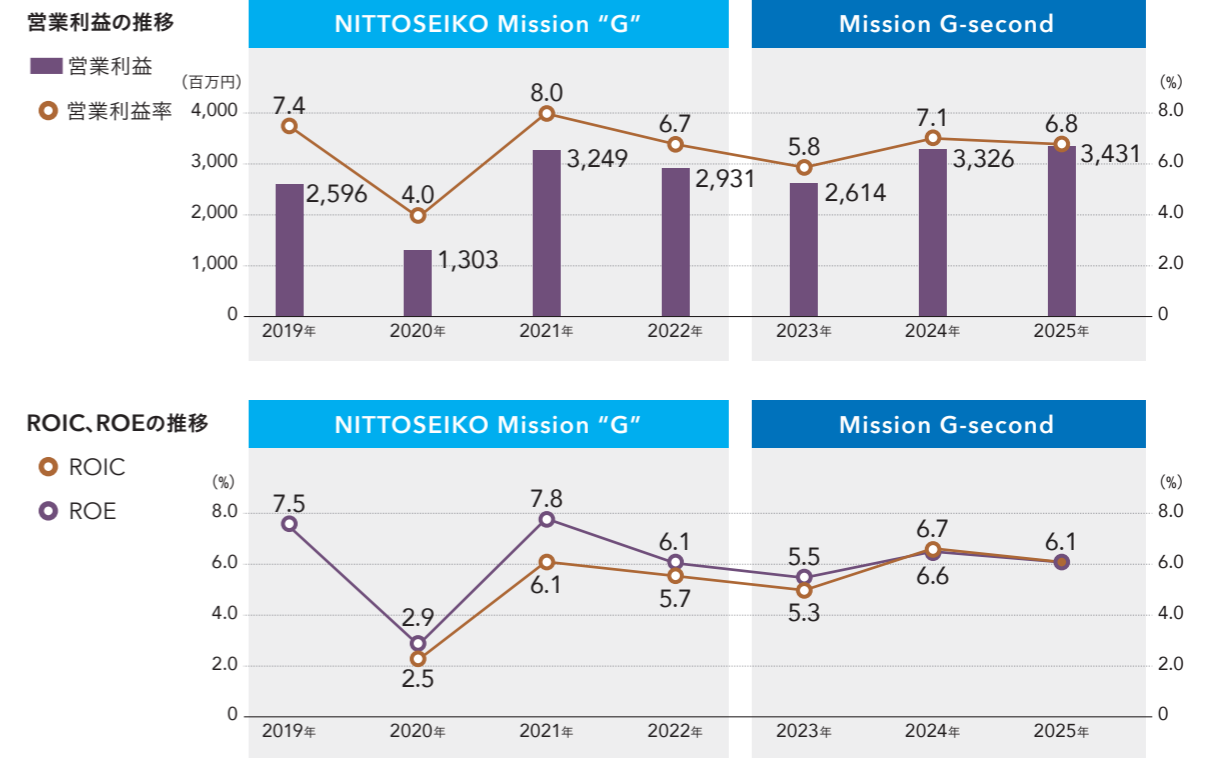
日東精工の ROIC ツリー



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

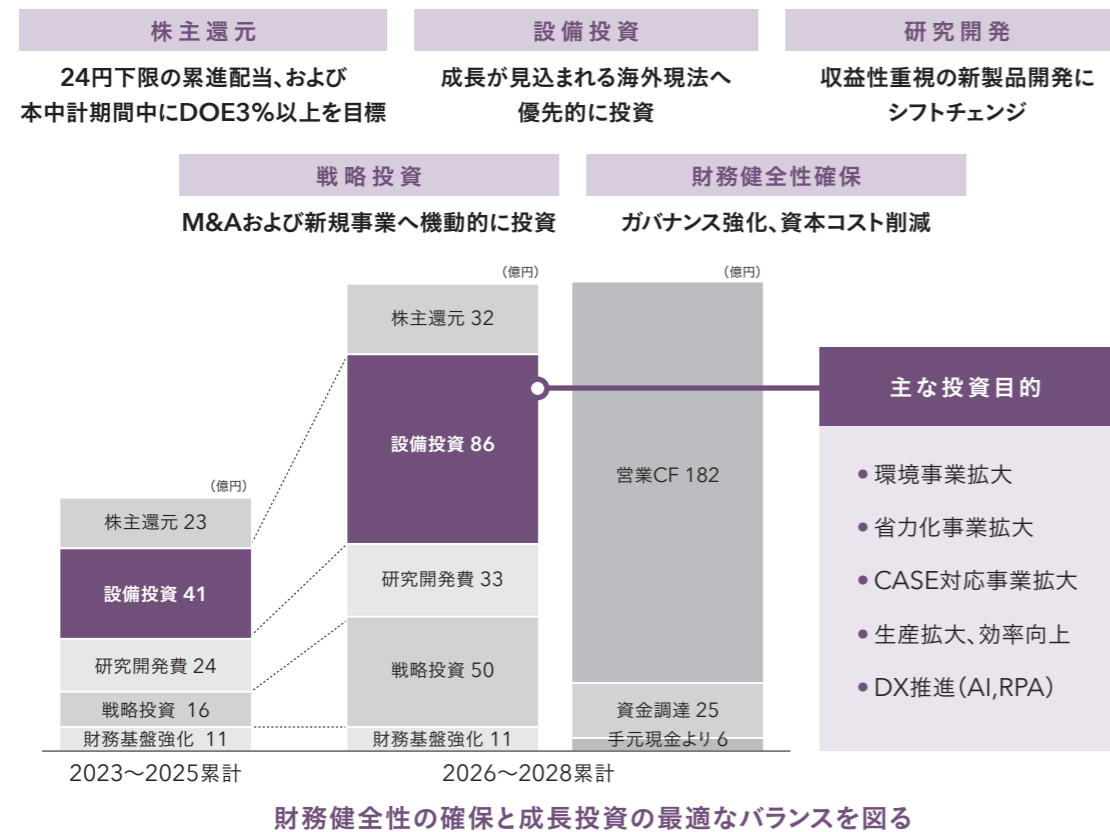
日東精工は、株主の皆さまへの利益還元を最重要施策の1つとして位置づけています。企業として持続的な成長を加速するために、投資と利益還元の適切なバランスを維持し、業績に見合った安定的な利益還元を基本方針としています。収益性を重視した有効な投資を実施するとともに、投資計画の検証をしっかりと行い、株主還元をさらに強化し、ROE 9%以上、そしてDOE 3%以上を目指していきます。具体的な還元策としましては、前中計において18円を下限とした累進配当を導入しましたが、新中計では24円を下限とした累進配当とするとともに、新たにDOE3%以上を最終年度に達成することを目標に掲げています。

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。

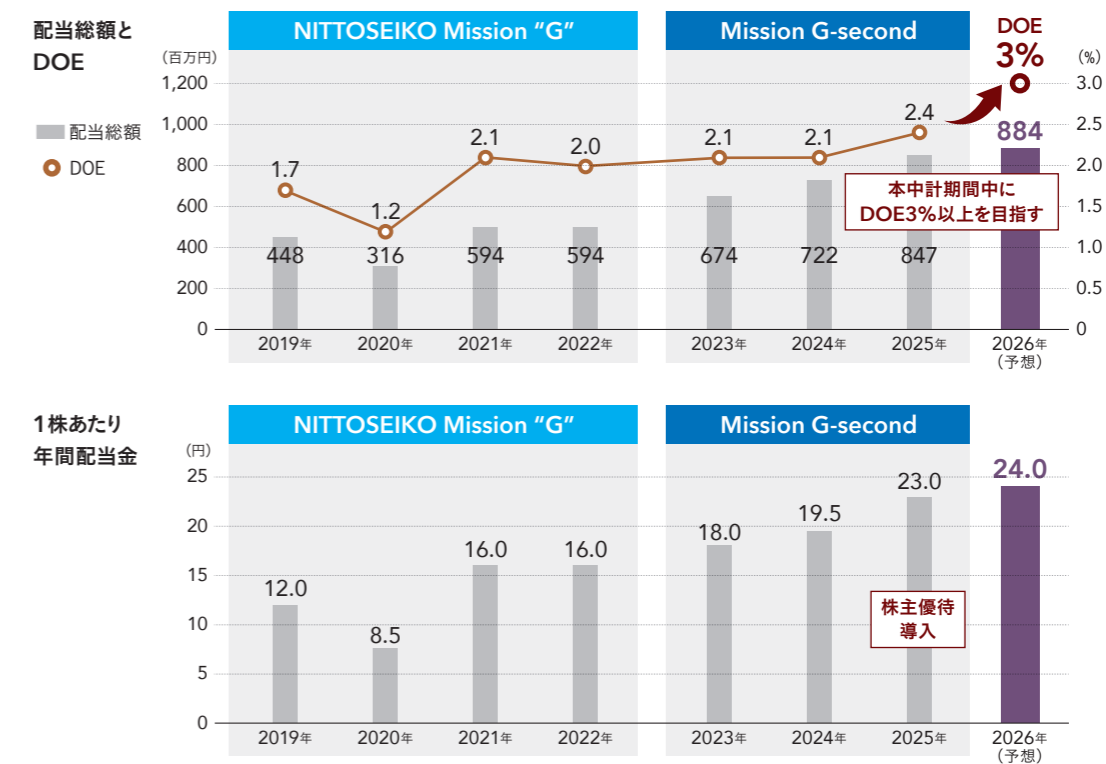
日東精工はこれからも「モノづくりソリューショングループ」としての成長路線を描き、しっかりと収益拡大に結びつけて持続的な成長を遂げ、その成長に見合った株主還元により企業価値を向上させ、株主・投資家の皆さまの期待にしっかりとお応えします。引き続き、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

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

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。

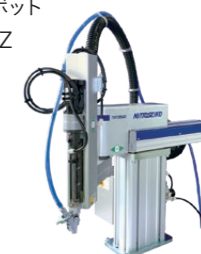
### グローバル展開と成長戦略

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。