

今も色褪せない  
経営理念の継承と  
信頼を生む事業の深化。

日東精工株式会社  
代表取締役社長 兼 COO

荒賀 誠 Makoto Araga



私が重視する経営の考え方について

2023年3月30日の取締役会で代表取締役社長兼COOを拝命しました。

経営において私が重視しているのは「経営理念の継承と事業の深化」です。創業以来、経営理念の根底に流れる「誠実・信頼・感謝」の心は、自らのキャリアを高め、そして仕事を通して社会に貢献することを目指すものです。特に感謝の心は、人に対しても物に対しても相手の良さを見出す力が養えます。それは、組織力はもちろん、イノベーションやメンタルといっ

た様々なことに有効です。また、当社はニッチな業界で成長を目指しています。ニッチだからこそ、その事業領域を受け持つ責任があるわけですから、我々の事業を活用するお客さまの要求に応じていくためにも、より領域を深掘りしていかなければなりません。深化には、技術やサービスの進化や、体質や環境の新化も必要です。深みを増すことが、経営ビジョンにある「認められ、求められる」サステナビリティ企業につながるものと考えています。

グループシナジーを高める ～中期経営計画NITTOSEIKO Mission “G”の振り返り～



2019年～2022年中期経営計画NITTOSEIKO Mission “G”（以下、Mission G）は、経営ビジョン「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」の実現に向けたファーストステージにあたります。

Mission GのGは、Group's Global Growth（グループのグローバル的成長）を意味しており、3つのGの単語にはそれぞれ目指す姿が込められています。

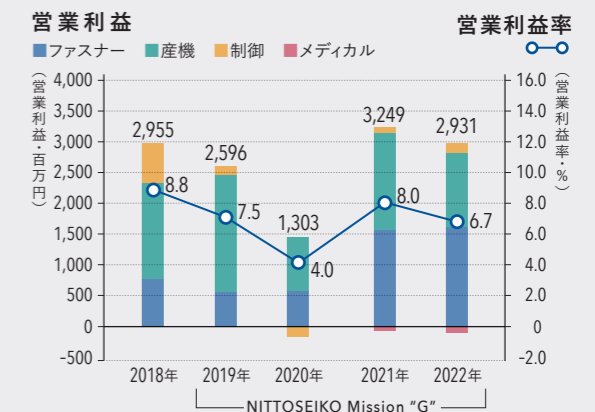
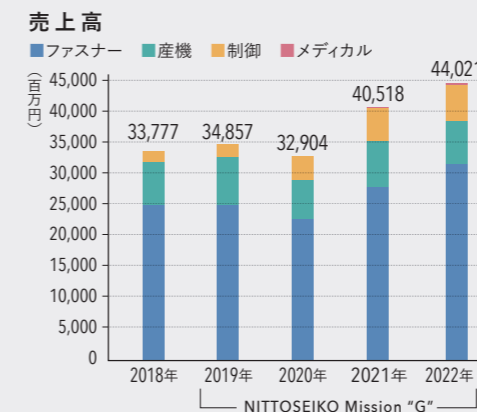
- 目指す“Group” / ベクトルを合わせ、互いのシナジーを追求するグループが
- 目指す“Global” / グループ力を活かした最高の提案力と行動力を世界の広範囲で発揮し、
- 目指す“Growth” / メーカーならびにメーカー商社として、革新的QCIDI\*の向上によるグループ全体の成長を図ること

\*IはInformation（情報提供）を表す

M&Aの実施により子会社だけで28社、その中で製品や業界が異なる16のメーカーと12つの商社のグループとなったことから、異なるものを組み合わせる新しい創造、販売ネットワークの相互活用など、グループ内での相乗効果を高め、更なる成長につなげることを重点に取り組みを進めてきました。特にグループ内の商社については、これまでのそれぞれが持つ流通の製品に限定せず、積極的にグループ製品のP

Rを強化しました。この取り組みにより、商社のグループ内製品の売上高は2019年から2022年までで30%増加しています。収益性においても製販双方のメリットを得ることができています。

2019年～2022年の間に、1つの商社と2つの製造会社を子会社に加え、当社の製品ラインナップ及び販売ネットワークを更に拡大しました。



未曾有のパンデミックにより、想定していた経済成長と異なる中での事業運営となり、製品開発や事業拡大施策など、約一年半近く計画の中断を余儀なくされました。目標としていた550億円の売上高には到達することができず、2018年から約30%アップとなる440億円となりました。

収益においては、原材料、エネルギー価格の高騰により、わずかな伸び率となりました。今後持続可能な企業を目指す上で、収益性は当社の重点課題であると認識しています。また、欧州をはじめとする海外事業展開や、ロボットメーカーとの共同開発製品、美容業界への新事業展開など、コロナ禍で足止めとなり最終年度で本格的な始動となった施策については、確実に次期中期経営計画で結果につなげたいと考えています。

当社の素材開発力を活かし、2021年に発表した医療用生体内溶解性マグネシウム材料は、非臨床試験の段階にきており、実用化に向け確実に前進しております。また、当社の産機事業の人財やノウハウを活かし、並行して量産設備の開発を進めています。

社内環境に対してはダイバーシティ&インクルージョンやエンゲージメント向上につながる取り組みに注力しました。特

に創業以来、基本方針の一つとしてきた健康増進の取り組みにより、経済産業省および東京証券取引所から「健康経営銘柄」、経済産業省および日本健康会議からは「健康経営優良法人（ホワイト500）」、スポーツ庁から「スポーツエールカンパニー」に2021年、2022年と2年連続で認定されました。またワークライフバランスや多様性を尊重する取り組みが認められ、厚生労働省から「えるぼし三つ星」、「くるみん認定」、経済産業省及び東京証券取引所から「なでしこ銘柄」に認定されました。

さらに2019年には障がいがある方の就労の機会を拡大させるため、特例子会社「日東精工SWIMMY株式会社」を設立し、2020年に「京都府障害者雇用推進事業（京都はあとふる企業）」に認定され、2023年2月には厚生労働省から障がい者の雇用促進及び雇用安定の取り組みが評価され「もにす認定」に選ばれました。

創業以来、従業員一人ひとりが受け継いできた社是「我らの信条」に基づく健康や多様性への取り組みが、様々な形で世の中に評価されることは、我々にとってこの上ない喜びであり、従業員全員の強靱なエンゲージメントにつながると思っています。

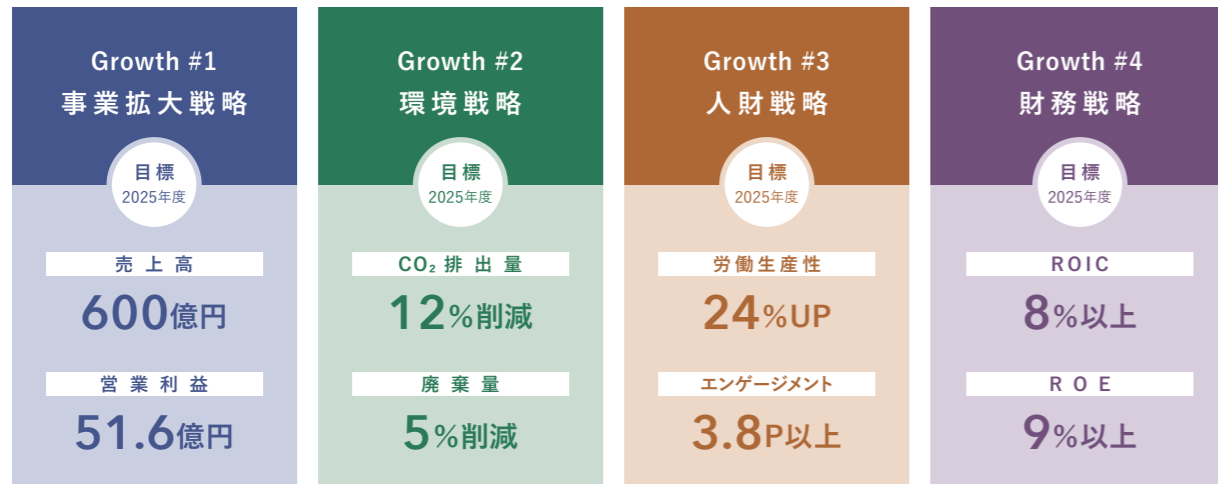


セグメント成長と基盤の強化 ～新中期経営計画Mission G-secondについて～



2023年からスタートした3か年の中期経営計画Mission G-second(以下、Mission G-second)は経営ビジョンの実現に向けたセカンドステージになります。Gの表す、Group's Global Growthを継承しつつ、業界の変化に先行して対応できる組織体制と、先に課題として述べた収益体質の強化、そしてそれを実行できる人づくりに注力する計画を策定しました。

Mission G-secondは、大きく4つの戦略に分け、それぞれに目標を設定しています。



|| Growth #1 事業拡大戦略

この戦略では最終年度の売上高600億円、営業利益51.6億円(8.6%)を目標に設定しています。

当グループは現在4つの事業があり、これまで共通する業界については、総合的な取り組みを行ってきました。昨今、当社グループの事業を取り巻く業界や市場の要求は高度化し、それに先行あるいは追従する判断と実行のスピードが求め

られます。また、技術や施策にはより深化が必要となります。Mission G-secondでは、これらの課題に対応するため、事業それぞれのコア・コンピタンスを活かし、ポートフォリオの最適化を図りながら、常に他ではできないソリューションビジネスを展開していきます。

自動車業界を中心に、軽量素材、薄肉化、小型化といった環境や安全への対応が、日々進化し高度化しています。このような変化に対して、ファスナー事業セグメントが主力とするねじなどの締結部品は、一般の規格品では対応が難しくなっています。高度化した母体の機能を損なうことなく、安全な締結が求められるというニーズに対して、独自の開発力で個々に最適な提案を行う当事業のビジネススタイルが今後はますます強みとして活かされる



と考えています。お客さまに寄り添い、お客さまが目指すものを共有し、適時に締結の最適解が提案できる組織づくりと、それがボーダーレスに実行できる環境を整えていきます。また、ファスナー事業セグメントは、海外拠点を含めて地産地消の一貫生産をポリシーとしています。サプライチェーンの見直しが今後ますます加速していく中で、このポリシーはお客さまの生産における安定、安心につながると考えており、さらに重点エリアへの積極的な事業拡大を進めていきます。産機事業セグメントや制御事業セグメントの主力である自動ねじ締め機や検査・分析装置、包装機、洗浄機などの産業機械は、環境に対応するための軽量化や効率化、DXに必要な

なAIやIoTの機能の開発に注力していきます。また事業展開においては、2023年に欧州に初めて拠点を設立しました。発展が加速している新興国や労働力不足となっている先進国、それぞれの自動化のニーズに合わせて応えられるよう、今後も海外サービス体制の拡大と強化を図っていきます。制御事業セグメントの地盤調査機やヘアサロン向けのマイクロバブルシャワーシステム、メディカル事業セグメントの医療用体内溶解性高純度マグネシウム材料は、これまでメーカーへの販売が主流であった当社の事業スタイルとは異なるQOLのビジネスです。当社グループの事業の柱となるよう積極的に挑戦していきます。

|| Growth #2 環境戦略

この戦略では最終年度にCO<sub>2</sub>排出量12%減(2019年比)、廃棄量5%減(原単位2019年比)を目標に設定しています。環境のリスクに対し、社外取締役を含むサステナビリティ委員会において、2030年にCO<sub>2</sub>排出量30%減(2019年比)、2050年にカーボンニュートラルを目指すことを決定しました。まずは海外工場を含め太陽光パネルの設置や、電力の切り替えにより、再生可能エネルギーの活用を進めています。この取



り組みにより、産機事業、制御事業においては、2030年までにゼロカーボンを目指します。排出量が多いファスナー事業においては、再生可能エネルギーの活用を行うとともに、生産工程の見直しによる生産効率の向上や運搬の削減、設備の省電力化など、産業機械を事業とする自社の生産技術力を活用して段階的に排出量削減に取り組んでいきます。環境対応の機会として、環境対応製品の開発・販売もこの戦略の中で取り組んでいます。製品ごとに貢献できる排出削減量を算出し、売上だけでなく、その削減量を「お客さまのCO<sub>2</sub>削減貢献目標」としてKPIで設定し、従業員による環境対応への意識向上を図っています。

気候変動だけでなく、地域社会という環境の改善もこの戦略の中の一つに位置づけています。地域の発展は当社の創業目的です。「環境づくり」として従業員による自然保護活動や多目的施設への運営資金の支援、「次世代育成」として学校での人づくり教育や次世代技術者養成、「産業振興」として綾部工業研修所の支援や地域経済牽引事業の推進、「健康づくり」としてスポーツ施設の運営資金支援、スポーツイベントの協賛など、それぞれにカテゴリーを設けることで目的を明確にし、従業員が主体となって活動する風土づくりに取り組んでいます。



|| Growth #3 人財戦略

この戦略では最終年度のエンゲージメントスコア3.8ポイント以上、労働生産性24%アップ(2022年比)を目標に設定しています。

当社は創業以来、社会貢献、人格形成を中心に独自の教育制度を用いて人財育成に取り組んでいます。この創業精神は、社是である『我らの信条』に示されており、その言葉一つひとつは非常に深く、『我らの道』という冊子にまとめ教本としています。これを体現できる人が当社の求める人財であると考えています。当社の教育制度は、役員が構成する全社教育委員会による計画のもと、集合教育や自己啓発を中心に教育単位を取得していく仕組みですが、能力開発だけでなく、地域活動への参画、改善提案、小集団活動など幅広い「学び」を対象としています。この人財育成のしくみは、昨今の



ESG活動においても十分に発揮されると考えており、従業員のエンゲージメント向上にもつな

がと考えています。当社では毎年行っている従業員満足度調査からエンゲージメントに関連する質問だけを集計し、エンゲージメントスコアとして評価に使用しています。トップ層が目標、目的を明確にすることで、人財育成だけでなく、社員コミュニケーション・動機づけ・結果とプロセスの評価が多様性を尊重して公正に実行される環境を整え、総合的なエンゲージメントの向上に努めていきます。

Mission G-secondでは、人的資本投資のアウトプットとして、労働生産性による評価も取り入れます。先に述べた人財が、その能力を発揮して、どのように活躍してもらいたいのか、長期ビジョンである『モノづくりソリューショングループ』の早期実現を目指すため、ベクトルとなる指標が必要と考えたからです。ここでいう労働生産性は人員削減や仕入材料の削減などによる無計画で一時的な効果ではなく、付加価値の向上、生産性の向上、作業効率や資源効率の向上などによる恒久的な効果を求めています。結果に導く人財育成とそれが恒常化した環境を確立し、求める労働生産性を創造するために、積極的な投資を実施していきます。



用、生産効率の向上など資産の回転率を高めていく施策も必要です。Mission G-secondでは、ファスナー事業セグメントに属する全ての製造会社に固定資産回転率を重点指標と

|| Growth #4 財務戦略

この戦略では最終年度のROIC8%以上、ROE9%以上を目標に設定しています。

安定的に事業を継続させていくためには、4つの事業セグメントの効率化を図り、高い収益性を維持する取り組みが不可欠です。Mission G-secondでは、ROICを指標とする資本コスト経営に取り組めます。1つ目の事業拡大戦略にセグメント別の強みを活かして取り組むことと同時に、セグメントごとの特性を考慮した投資対効果の追求が必要であると考えています。

ファスナー事業セグメントに属する企業は資本集約型です。自動車業界など多品種小ロット生産が進行中、製品1個の単価が低いねじやプレス品は、機能性を高めて付加価値を向上させていくことが重要ではありますが、資産の有効活

して設定し、個別の取り組みではなく、各社が連携して取り組むことで相互効果を高めていきます。また、高需要が期待されるエリアへの資本投資も積極的に行っていきます。労働集約型の産機や制御事業セグメントは、より身近なソリューション対応を強化するとともに、幅広く高度なニーズに



応えていくため、販売ネットワークの拡充と新たな技術の融合に向けた資本投資が必要であると考えています。

また、グループ全体の資金を一元管理し、資金運用の効率化、資本の圧縮を図り、洗練された財務体質を構築していきます。

経営ビジョンに示す当社のあるべき姿

当社は2019年から2028年を一つの長期経営計画とし、3つのステージを経て、経営ビジョン「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」ことを掲げ、邁進しています。

認められ、求められる存在になるために、6つのステークホルダーからの視点であるべき姿を描いています。

環境	環境課題解決のモノづくりと省エネ環境活動
お客さま	潜在ニーズの見える化とお困りごと解決
取引先	Win-Winな関係の構築
地域社会	地域産業の発展と雇用創出
従業員	エンゲージメント向上と人権尊重
株主／投資家	健全な財務体質と持続可能な事業変革

サステナブルな社会の実現と、日東精工による企業価値向上の取り組みは、常に一体でなければなりません。また日東精工グループ従業員一人ひとりが、仕事を通じて実感できるものでなければならないと考えます。

そのために従業員の身近な存在である6つのステークホルダーへの活動へ落とし込むこと、つまり「環境、お客さま、取引先、地域社会、従業員、株主/投資家」から認められ、求め

られる存在になることが企業価値向上につながり、ひいてはサステナブルな社会への実現につながるものと考えます。

「Think global, Act local」という言葉がありますが、日東精工では「グローバルなビジネスを、足元で実現する」と捉え、日東精工それぞれの拠点からモノづくりを通して、グローバルにビジネスを展開していきます。



長期ビジョン  
2019～2028年

## 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

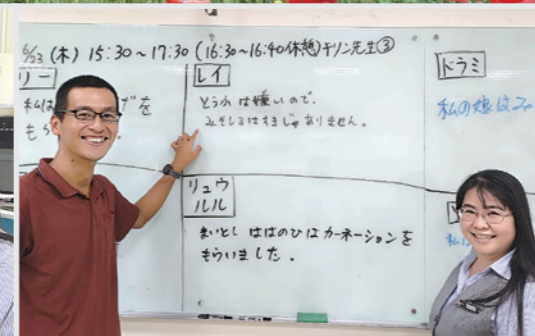
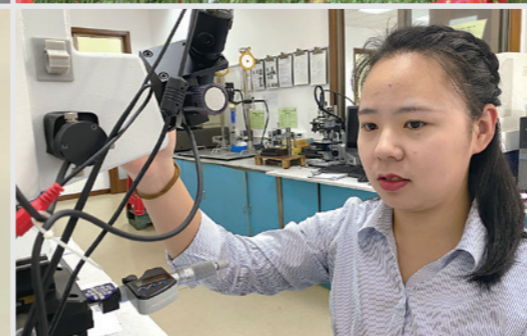
企業理念である「よい自己」「よい仕事」「よい貢献」の精神のもと、日東精工が提供する製品、モノづくりソリューションを通して持続可能な社会の実現を目指し、企業として成長、変革、進化することにより企業価値向上を図っていきます。

近年はグローバルにグループの拡大を進めていますが、各拠点で雇用を生み出し、各拠点の取り組みや製品を通して世界中のステークホルダーに貢献することを、グループの一貫した使命としています。「持続可能な社会の実現」を目指すためには、世界のグループ全社でベクトルを合わせなくてはなりません。

そのフラッグとなるのがこの長期ビジョンです。

具体的な計画は、各ステージの中期経営計画で定めています。

ビジョンの達成に向けた戦略を立案し、成長に向けて確実に実行していきます。



持続可能な社会の実現 



企業価値向上

環境的価値向上

社会的価値向上

財務的価値向上



認められ、求められる存在

環境	お客さま	取引先	地域社会	従業員	株主/投資家
環境課題解決のモノづくりと省エネ環境活動	潜在ニーズの見える化とお困りごと解決	Win-Winな関係の構築	地域産業の発展と雇用創出	エンゲージメント向上と人権尊重	健全な財務体質と持続可能な事業変革



# 中期経営計画 Mission “G”の振り返り

中期経営計画 2019～2022

● 名称 / NITTOSEIKO Mission “G”

● 経営ビジョン / 顧客、市場のニーズにグループの総合力でより高く応える ～Group’s Global Growth～

● 最終年度目標と実績

	売上高(百万円)	営業利益(百万円)	経常利益(百万円)	当期純利益(百万円)	ROE(%)
最終年度目標	55,000	4,705	4,941	2,896	8.8%以上
実績	44,021	2,931	3,235	1,828	6.1%

● 事業セグメントの取り組みと結果

中期経営計画NITTOSEIKO Mission “G”では、下記の5つの戦略を掲げ取り組みました。

- グループの有機的結合によるシナジーの追求
- グローバルな事業領域の開拓と拡充
- ソリューションを武器にお客さま満足度向上への徹底実践
- モノづくり力を高める製造力、製品開発力の徹底追求
- ブランド求心力の向上と従業員の活性化

## ▶ ファスナーセグメントの取り組み

ファスナーセグメントは、M&Aの実施により、国内外で製造会社14社と商社8社のセグメントとなりました。それぞれ得意とする業界や製品群を持っており、異なるものを組み合わせる新しい創造や販売ネットワークの相互活用など、グループ内での相乗効果を高め、さらなる成長につなげることを重点に取り組みを進めてきました。グループ商社によるグループ製品の売上高は2019年から2022年までの4年間で30%増加しています。これは収益において、製販双方のメリットを得ることができる理想的な活動と言えます。このほか、生産性の向上、グループ内での生産設備の有効活用などに注力した結果、2018年度からの伸び率は、売上高は34.0%、営業利益については117.1%と収益性を向上させることができました。

	2018年度	2022年度	伸び率
売上高	24,032	32,199	34.0%
営業利益	759	1,648	117.1%
営業利益率	3.2%	5.1%	

## ▶ 産機セグメントの取り組み

コロナ禍以降、自動車をはじめとする業界の設備投資が回復せず、さらに製品に使用する半導体をはじめとする部材不足や価格高騰により、売上高、利益ともに2018年度を下回る結果となりました。厳しい環境下ではありましたが、CASE事業に関する設備需要に対しては、海外生産に特化した製品ラインナップの拡充や、増加する電装用のソリューション製品など積極的な活動を展開し、今後の需要回復の足掛かりを確立しました。また、各ロボットメーカーとのコラボレーションによる新製品を次々と市場投入しました。パンデミックによるBCP対応や、労働力不足、賃金水準の向上により、生産の自動化あるいは、人とロボットの協働作業は今後ますます加速していくと考えられます。次期中期経営計画に向け、厳しい環境の中だからこそできた種まきを、事業の拡大とともに開花させていきます。

	2018年度	2022年度	伸び率
売上高	7,687	6,515	-15.2%
営業利益	2,054	1,227	-40.3%
営業利益率	26.7%	18.8%	

## ▶ 制御セグメントの取り組み

制御セグメントは検査・計測分野の拡充のため、日東精工アナリティックを子会社化したことにより、事業領域の拡大が図れたことはもちろん、海外の販売ネットワークを大きく拡充することができました。売上高は伸長しましたが、産機セグメントと同様、部材不足と価格高騰により収益性を下げる結果となりました。主な取り組みとして、90%以上の国内シェアをもつ地盤調査機ジオカルテについては、ジオカルテIVの発売により、試験データの転送作業が容易になりました。課題であった調査時の手作業工程を無くすことで、より作業性向上と安心に貢献しています。また、タイの大学との共同開発など、ジオカルテの新しい可能性への転換期となった4年間でもありました。マイクロバブルにおいては、工業用洗浄としてだけでなく、その性能を他の業界にも幅広く活用できないかと考え、大学との共同研究により美容業界向けの製品を開発しました。

	2018年度	2022年度	伸び率
売上高	2,058	5,296	157.3%
営業利益	141	157	11.3%
営業利益率	6.9%	3.0%	

## ▶ メディカルセグメントの取り組み

新たな事業領域の拡大として、NITTOSEIKO Mission “G”にてこの第4の事業を立ち上げました。一番の成果は、世界初の医療用生体内溶解性高純度マグネシウム材料の開発です。早期の実用化に向けて、治験の準備や生産体制の確立を同時進行で進めています。

## ▶ サステナビリティ経営

ダイバーシティや健康増進、地域振興は、企業理念のもと、日東精工が長い間継続してきた取り組みです。NITTOSEIKO Mission “G”では、外部からの評価も受けることができました。以下に4年間の取り組みや評価を記載します。

### 2019年

- 2月 「えるぼし認定」の三つ星を取得
- グループ共通のブランドロゴマークを刷新
- 3月 京都府立工業高等学校へ「ねじ締めロボット」を寄贈
- 7月 あやべ・日東精工アリーナ ネーミングライツ取得
- 8月 岩崎拓夫氏が「文部科学大臣表彰」を受賞

### 2020年

- 2月 「健康優良企業認定証『銀』」を取得
- 医療機器製造販売業許可を取得
- 3月 「健康経営優良法人2020」に認定
- 9月 日東精工SWIMMYが「京都はあつる企業」に認証
- 10月 アクローズ「地域経済牽引事業計画」承認
- 11月 アクローズ「一般財団法人 素材センター会長賞」を受賞

### 2021年

- 2月 「スポーツエールカンパニー2021」に認定
- 3月 「健康経営銘柄2021」に認定
- 「健康経営優良法人2021(ホワイト500)」に認定
- 7月 ユニバーサルロボット社のUR+製品認証を取得
- 8月 「家族ぐるめ」イベント実施
- 10月 「サステナビリティ委員会」を設置
- 11月 材木社長(当時)が「旭日双光章」を受賞
- 「あったか子育てきょうと表彰」受賞
- 近畿地方発明表彰「京都発明協会会長賞」を受賞

### 2022年

- 1月 あやべ・日東精工スタジアム ネーミングライツ取得
- 2月 「スポーツエールカンパニー2022」に認定
- 3月 「健康経営銘柄2022」に認定
- 「健康経営優良法人2022(ホワイト500)」に認定
- 令和3年度「なでしこ銘柄」に認定
- 日東精工SWIMMYが「健康経営優良法人2022(中小規模法人部門)」に認定
- 日東公進が「健康経営優良法人2022(中小規模法人部門)プライト500」に認定
- 4月 新市場区分「プライム市場」へ移行

# 新中期経営計画 Mission G-second

中期経営計画 2023～2025

2023年度～2025年度の中期経営計画「Mission G-second」は、2028年の経営ビジョンである「世界中で認められ、求められる『モノづくりソリューショングループ』を目指す」の第2ステージとなります。

各事業セグメントに求められる課題を分析し、強みを活かし

た事業展開でさらなる成長を目指すとともに、高効率な財務体質と事業活動による信頼と安心の企業づくりを実践していきます。また、創業からの道しるべである「我らの信条」を体現できる人づくりに努め、高いエンゲージメントでサステナビリティ社会の実現を目指します。

