

企業名：日東精工

レポート名：日東精工統合レポート 2022

1. この会社が目指す姿が理解できるか

日東精工の目指す姿は長期経営計画から判断できる。長期経営計画のビジョンとして『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」を目指す』ことが掲げられている。日東精工は顧客の重要課題を「お客さまとの共有」として、他3つの「環境共生」「地方創生」「人材育成」と共に日東精工の重要課題として掲げている。

日東精工はB to B企業として顧客と課題を共有し、工業用ファスナーの開発・製造を行っている。工業用ファスナーはそれだけでは商品にはならないが、無ければ如何なる機械も成り立たないため「産業の塩」と呼ばれている。商品を造る機械の部品という点で『モノづくりソリューション』は目標として納得だった。また製品は汎用製品だけでなく、顧客の『目的に特化したカスタマイズ製品を提案できる』のが日東精工の強みであり、中期経営計画の戦略テーマ③『ソリューションを武器にお客様満足度向上への徹底追求』を行っているという理解できた。

しかし戦略テーマ①『グループの有機的結合とシナジーの追求』と②『グローバルの有機的結合』は理解しにくい。また海外と日本の工場の関係が不透明であり、「韓国や中国等8カ国のネットワークの管理は業務効率を低下させていないか」といったことが統合レポートの情報だけでは疑問に残る。

戦略テーマ⑤の「ブランド求心力の向上と従業員の活性化」では人材育成に関連した女性活躍や育児休業に焦点があたり、自社の製品ブランドについては全く触れられておらず、戦略テーマの意図と、この戦略をとおして目指す会社の姿は理解できなかった。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

日東精工の競争優位性は機械の組み立てに必須なファスナーを主軸として産機、制御システムのシナジーを利用している事だ。ファスナーは工業には欠かす事のできない部品であり、その生産を一括して行っているため顧客のニーズに合ったカスタマイズ製品を提案できるのが強みである。

業界別売上高比率において自動車はグループ全体の37%を占めている。電気自動車（EV）は従来の自動車よりも部品点数は減る。その煽りを受けてエンジンやトランスミッションに使われる大きなネジは減る。一方で、EVにはセンサーや小型電子部品が多数搭載されるため、小さなネジの需要は伸びる可能性が高い。製品の軽薄化と共に極小の精密ネジの需要が伸びている。この精密ネジは製品の組み立てに使用できてこそ、意味をなす。ネジとそのネジを製品に組み込む機械を製造できることは、将来の競争優位性に大きく貢献していくと考えられる。統合レポートによると『グループ製品の研修会を実施し、グループ製品の理解を深め』ている事が分かる。この研修会は会社の製品のベクトルを揃えるのに一役買って

いると考えられる。カスタマイズ製品の提案と生産は日東精工のコアコンピタンスであるため、統合レポートでその点には触れると、なおのこと競争優位性が伝わってくると感じた。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

ネジは機械の製作に欠かすことのできない部品であるため、イノベーションもめざましい。競争は不可避であり、不断の研究・開発が必要である。

また買い手は納期・関税・円高の回避などの要因で現地調達率を高めようとしている。顧客のニーズを満たすためには、どうしても自社の海外生産も不可避の選択となるようだろう。2021年の概要・取り組みによると『新型クリンチングスタッドボルト』の開発は自動車用ネジにおける競争優位性を持続させた例といえる。

またインドネシアの第2工場では、ヘッダーから出荷まで一気通貫で行える体制を整えている。この海外工場の事例は会社が海外にも資本を移すことで、リスクの分散を行い、持続的な成長を見据えていると評価できる。

海外進出についても、ネジはどの工業国にも必要とされるため、多少のシナジーを捨てても現地に適応するマルチドメスティック戦略は有効だと考えられる。この視点で統合レポートを見ると、海外のグローバル拠点に対して製造資本・人的資本・知的資本のサポートを可視化する事は、現地の人材育成がどのように進められているかを示すため、ある程度は紹介してあると良いだろう。

日東精工の統合レポートでは海外工場や市場に対して、どのように拡大していくかのビジョンが示されておらず、競争優位性の維持については疑問点が残る。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

日東精工は独自の人材育成システムがあり、自律的に学び仕事に取り組む人材を育てているという。従業員の健康について健康経営優良法人（ホワイト500）の認定を掲げており、従業員の健康に意識を向けていると評価できる。しかし、経営者の法令順守と従業員の健康への配慮はあまりにも当然のことであり、生活習慣病対策としての運動やメンタルヘルスの睡眠の項目は改善の余地がある。

女性活躍推進においては女性社員が15%近くにのに対して、管理職が5.2%しかおらず社内女性が十分に活躍できていないと考えられる。子育て支援も男性は改善しつつあるが育児休業取得者は54.5%と低い状況にある。しかし、全く手を打っていないというわけでは事はこのレポートからも分かる。出生時の休暇取得を促す「くるみん認定」が与えられているため、子育て支援制度の拡充等の人的資本への投資を行っていると言える。

1人あたりの総労働時間は約1800時間であり、法定労働時間の9割である。時間外労働時間も月6.6時間と少なめである。また新卒三年以内離職率は10%程度であり、新卒のロイヤリティの高さを感じられる。これは会社のワークライフバランス向上施策の成功と捉えることができる。

いっぽうで有給休暇取得率は高くても59.8%、2016年には47.3%と、他の値に比べて平均に近く、改善の余地があると感じた。男性の育児休暇と同じように、「職場の負担となる

こと」や「復帰後の負担が大きいこと」が原因にあるのではないかと感じた。有給の分割取得制度の取り入れよりも、有給を取得しやすい誘因を紹介する方がよいのではないかと感じた。独自の人材育成制度には疑問点が残る。オリジナルテキストは品質が担保されず、リーダーシップ論や製造哲学については自己啓発本のようなクリシェに陥りがちである。どのような教育を行い、それがどのように製品に還元されているかが不明だと、自己満足の人的資本への投資に終わる可能性が高い。次世代若手技術者養成プログラムも対象者が高校卒業の新人から選抜された1名しか対象にならず、「選択と集中」のリスクを常に抱えることとなる。

能力開発推進を目的とした研修会・セミナー・通信教育・QC活動・資格の取得などによる20単位の取得の義務化されている。教育訓練費が13百万円であるため、義務的な研修が従業員の負担になっていないか、そしてQC活動や研修が現場で形骸化していないかは不安が残る。半期ごとに個人の目標を設定するチャレンジシート制度は、達成度と目標の難易度が評価において考慮されているという。チャレンジする従業員を応援する企業風土では人的資本も育ちそうだと考えられる。

多様な働き方に関わる制度の導入としてキャリアコンサルティングの導入やテレワークの導入で多様な働き方・キャリアが描けると感じたが、女性従業員のキャリア継続支援に関する取り組みは育児で忙しい中eラーニングに取り組むのは負担が大きいと感じた。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

日東精工の報告書は将来目指す姿が全面に出てきていないが問題だ。1ページ目の一番文字サイズの大きい部分（連綿と受け継いできた理念を豊かな土壌として。）は会社のこれまでの事しか書いておらず、目指す姿（事業活動を通じて社会の問題解決に貢献していく事や『サステナビリティ経営』）についての記述がかなり小さく、背景に溶け込むかたちで置かれていることだ。伝えたい内容の文字サイズを大きくするべきではないかと感じた。

また2022年度の統合レポートでは2021年度版と比較してサステナビリティ経営が新たなキーワードとして登場しているが、22年度で新たに追加されたサステナビリティの推進というページを読んでも、6つの推進活動とサステナビリティの関係は見えてこなかった。環境・社会・経済との観点から、事業が長期的に持続しているプランが知りたいのであって、理念や捨象された取り組みを列挙されても、活動のイメージがぼやけたままである。2021年度の20ページ目のCO2削減量の可視化や23ページ目の『地方創生』についての説明は読み手に十分な情報を与えていて好印象だった。

組織図については簡素化と、階層化をしたほうが良いと感じた。事業ごとに書かれている価値創造モデルのように、図の始まりの点が分かれば文字を読まなくても流れが分かるようにすべきであり、組織と『環境推進』は階層がそろっていないので、同じ枠で囲うべきでは無い。コーポレートガバナンスの図は監査機関と執行機関に二分し委員会の配置を整理することで『タコ足』の図になることは回避できるはずだ。

このレポートは図が少なく、説明の多くを文章で行っている。そのためフォントで文章にメ

リハリをつけて、図票の読み取りを楽にすることで本文の文字数を減らせると感じた。
より多くの情報を付け足せるため、E S Gについて書くことも可能になるだろう。