

# DNC REPORT 2025

DNCレポート2025

見たかった景色を、この先に。



ダイキョーニシカワ株式会社  
DaikyoNishikawa Corporation

## 企業理念

社員の幸福と繁栄を願い、  
人・社会・地球を大切にする企業を実現します。  
感動創造企業を目指し、  
技術開発と革新的なものづくりにチャレンジします。  
企業倫理の徹底を図り、地域から信頼される企業を築きます。

## 理念体系図

DNCが永続的に追求する  
存在意義・社会的使命

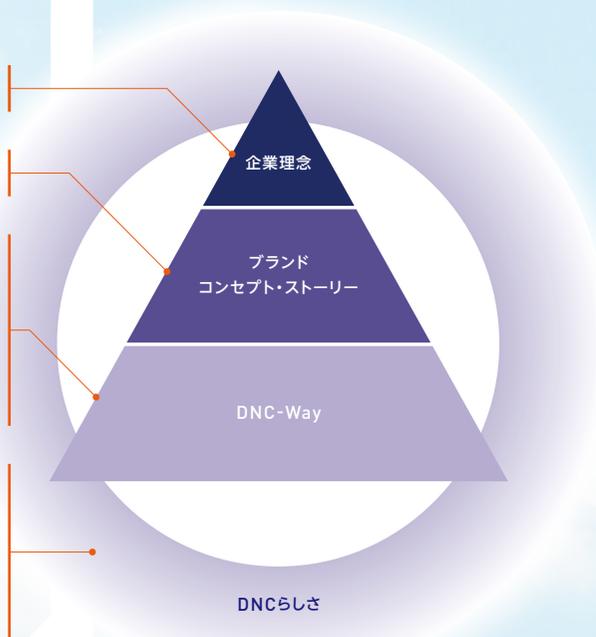
DNCのありたい姿  
見たかった景色を、この先に。

企業理念やありたい姿を実現するために  
社員としてどのような行動をするべきかを  
示したもの

本質を大切にする  
向上心を持ち続ける  
誇れる仕事をする  
自分発で行動する  
One-DNCで力を合わせる

DNCのこれまで(培ってきたもの)と  
これから(ありたい姿)をつなぐ存在として、  
永続的に変わらないDNCらしさ  
(大事にしている姿勢や考え方)を示したもの

一体感が生む柔軟性  
ものづくりへのこだわり  
次世代へ繋げる想い



## ブランドコンセプト・ストーリー

DNCのありたい姿

### 見たかった景色を、この先に。

まだないものを創りだす。  
それは、ひとつの奇跡。

私たちの手には  
市場がまだ気づいていない  
価値がある。

求められるものに真摯に向き合い、  
お客様の期待に応えつづけてきた。  
それは、必ずしも誰もが  
気づくものではなかったかもしれない。  
それでも細部までこだわりつづけ  
より良いものを追求してきた。  
それが私たちの美学だ。

ものづくりをする私たちが  
これから挑戦するのは、ひとづくり。

柔軟に思考し、力強く進んでいく。  
ともに成長することで  
可能性が広がり、  
この先の未来が描かれる。

自分たちから生まれたものやひとが  
きっと、この世界を変えていく。

## Making our tomorrow

# Road to 2040

## 目次

DNCグループとは	
DNCグループの軌跡	03
At a Glance	05
トップメッセージ	07
価値創造ストーリー	
価値創造プロセス	11
マテリアリティ	12
成長ストーリー	
長期ビジョン	15
中期経営計画の進捗	16
企業価値向上に向けた取り組み	17
事業ポートフォリオ／経営戦略	18
顧客戦略	19
商品戦略	20
ものづくり戦略	28
経営基盤戦略	33
ESGの取り組み	
環境	36
社会	38
社外監査役×代表取締役副社長×女性管理職座談会	42
コーポレート・ガバナンス	46
主要財務データ(10年分)	51
非財務ハイライト	52
DNCネットワーク	55
企業概要	57

### 編集方針

DNCレポートは、お客さま、株主・投資家さま、お取引先さま、地域社会、社員など、すべてのステークホルダーの皆さまに向け、当社グループの成長ストーリーや企業価値を正しくご理解いただくために発行している報告書です。本レポートは、持続可能な社会の実現に向けた当社グループの活動について主に発信するものであり、「開かれた企業」として社会とコミュニケーションをとるための重要なツールとして位置づけています。

### 対象期間

原則として2024年度(2024年4月から2025年3月)を対象期間としていますが、当該期間以前もしくは以後の活動も報告内容に含まれます。

### 対象範囲

原則としてダイキョーニシカワ株式会社およびDNCグループ各社

### 将来の見通しに関する注意事項

本レポートに掲載されている現在の計画、予測、戦略などには作成時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した将来見通しが含まれています。実際の業績などは、様々な要素により、見通しと大きく異なる結果となることがあります。

会計基準に関する注記／「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を2021年度の期首から適応しており、2021年度以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準を適用した後の指標等となっています。

## DNCグループとは

## DNCグループの軌跡

当社グループは、インストルメントパネルやバンパーの開発に力を注いできた西川化成(株)と、多種多様な部品を手掛けてきたジー・ピー・ダイキョー(株)のDNAを継承し、2007年にダイキョーニシカワ(株)として設立されました。自動車の内外装樹脂製品の製造等を中心に実績を積み上げ、近年は持続可能な社会の実現のために、環境に配慮したものづくりやカーボンニュートラルの実現に向けた取り組みに積極的にチャレンジしています。

### 創業～

#### 1953年 大協(株)の創立

自動車の幌<sup>ほろ</sup>を納品しており、当時から自動車部品の生産に関わっていた。

#### 1961年 西川化成(株)創立

軟質ウレタンフォームを主に生産。マットレスや枕などの寝具用品の生産で培った技術を活かし、1965年より東洋工業(株)(現 マツダ(株))「ファミリア800」の部品パッドを手掛けた。

1982年 バンパーの一貫生産開始

1996年 世界初の樹脂製  
オイルストレーナー量産開始

2000年 大協(株)から  
ジー・ピー・ダイキョー(株)へ商号変更



2001年 シュラウドパネル量産開始

2004年 テールゲート(マツダ リフトゲート)  
量産開始



## 1981年

### インストルメントパネルの一貫生産開始

当社の前身となる西川化成(株)は、インストルメントパネル本体に加え、周辺部品を含めたアッセンブリー単位での開発/生産を手掛けました。さらに、2000年には西川化成(株)の代名詞でもあった「構造インストルメントパネル(ダクトとインパネを接合した製品)」の開発に挑戦するなど、常に付加価値を追求し続けてきました。これらの開発が先駆けとなり、現在は、マツダ(株)が生産する全ての車両のインストルメントパネルの生産を当社が手掛けており、当社の主力製品へと成長しました。



東洋工業(株)「コスモ」搭載インストルメントパネル

## 1992年

### ものづくりへのこだわりの原点「AZ-1」

大協(株)と西川化成(株)の合併の歴史を紐解くと、それ以前に両社が協力して一つのボディパネルを作り上げていたという運命的なつながりがありました。それがマツダ(株)の超小型スポーツカー「AZ-1」の内外装部品の開発です。当時「非常に困難だ」と言われていた部品の樹脂化に果敢に挑戦しており、両社の軽量化に対する情熱は今なお私たちに受け継がれています。「Our passion for lightweighting is here as ever.」というメッセージは、こうした私たちの情熱と歴史の継承を表現しています。



©マツダ株式会社  
Our passion for lightweighting is here as ever.  
大協(株)・西川化成(株)両社が  
生産に関わったマツダ(株)「AZ-1」

## 1998年

### 世界初の樹脂製等長インテークマニホールド量産開始

当社の前身となる大協(株)が構造難度の高い樹脂製の等長インテークマニホールドの実現に挑みました。これには、独自で生み出した「DRI工法\*」や自動車部品では世界初の採用となった「熱線溶着法」が用いられるなど当時の革新的な技術が詰まっていた。

誰もやっていないことに挑戦し、それを実現できる力は現在も継承され続けており、これまで大物のスピンドル塗装や樹脂製テールゲートの実現など様々な場面で発揮されています。

\*DRI工法(ダイロータリーインジェクション工法)



トヨタ(株)「ヴィッツ」搭載  
インテークマニホールド

歴史／沿革に関する記載の詳細はこちらをご覧ください。

<https://www.daikyonishikawa.co.jp/company/history/>

## 2007年(ダイキョーニシカワ設立)～

2012年 樹脂製バッテリーカバー量産開始

2014年 東京証券取引所市場  
第一部上場

2016年 ガスインジェクション工法による  
中空パイプの量産開始



## ～現在

2019年 本社／本社工場竣工



2022年 新市場区分 東京証券取引所  
プライム市場へ移行

2024年 オンサイトPPAによる  
大規模な太陽光発電導入



2025年 世界初\*の透過加飾技術を活用したHMIパネルを2025  
年度以降に供給開始予定



\*2025年4月時点、当社調べ

## 2007年

### 両社の強みを活かし 「ダイキョーニシカワ」に進化

インストルメントパネルやバンパーの開発に力を注いできた西川化成㈱と、多種多様な部品を手掛けてきたジー・ピー・ダイキョー(株)のDNAを継承したダイキョーニシカワ(株)が2007年に設立されました。

さらに、同年にはR&Dセンター(研究開発部門)を新たに設け、これまで以上に開発に注力できる体制が整いました。両社がタッグを組んだ相乗効果により、提案型総合プラスチックメーカーとして着実に力をつけていきました。



ダイキョーニシカワ(株)となって初めて受注したインストルメントパネルの型内ティア加工

## 2021年

### カーボンニュートラルの 実現に向けた活動をスタート

当社グループは合併当初から「地球にやさしい」を企業理念に掲げており、長年環境に配慮した製品の開発やものづくりに携わってきました。近年では、社会からカーボンニュートラルへの対応が強く求められていることもあり、再生可能エネルギーの導入や、植物由来の再生可能有機資源を原料としたプラスチック(バイオエンジニアリングプラスチック)の開発等を進めています。今後も、CO<sub>2</sub>の排出抑制に向けた活動に、より一層力を入れて取り組むことで、カーボンニュートラルの実現に貢献します。

バイオエンジニアリングプラスチックを採用したフロントグリル



## 2024年

### 長期ビジョン/ 中期経営計画の策定

近年、利益創出は当然のことながら、同時にサステナブルな社会の実現に向けて企業としての社会的責任を果たすことが求められています。長期を見据えた将来の方向性を提示することで、企業の持続的成長につながるかとされていることから、2024年度を初年度とする当社グループの長期ビジョンおよび中期経営計画を策定し、インテリアシステムクリエイターとしての地位確立に向けてあらゆる挑戦をしています。



次世代インテリア  
コンセプトモデル  
「インテリアシステム  
クリエイター」として  
の地位を確立するた  
めの第一歩

## 2025年

### DNUSの売上高／営業利益拡大

DNUS(米国)の工場建屋の建設に入った当初(2019年度)は、新型コロナウイルス感染症の世界的な流行により、様々な制限下での立ち上げ準備を強いられるなど、過去に例のない苦境に立たされたスタートでしたが、スタッフの結束力により困難を乗り越え、2021年度に稼働を開始しました。2022年7月からはトヨタ向けラインで、2023年7月からはマツダ向けラインで「2直」と呼ばれる夜勤帯での作業が始まったことで、生産台数は年々増加しています。また、合理化改善や利益創出に向けた活動も功を奏し、2024年度は黒字に転換しました。拡販活動も進んでおり、新たに受注したアイテムの投入も始まっています。今後も弛まぬ努力を重ね、当社グループはさらなる高みを目指していきます。

### ■DNUS生産台数の推移

\*DNUSの会計期間は1月1日～12月31日です。



# At a Glance ~ひとめでわかるDNCグループ~

当社グループは、樹脂製品の製造を主な事業としており、軽くて加工自由度の高いプラスチックの特性を活かしながら、高機能的かつ安全性や環境に配慮した付加価値の高い製品をお届けしています。

## 事業紹介

### 事業の構成

当社グループは樹脂製品の製造を主な事業としており、一部金型の設計/製作も行っています。加えて、ものづくりを支えるための事業として人材派遣業務なども手掛けています。

※以下、会社数のカウントについては、ダイキョーニシカワ㈱を除く連結子会社14社および持分法適用会社1社の内訳となります。また、複数に渡り事業を展開している会社は双方でカウントしています。

### 住宅部品事業

グループ会社 国内1社



塗装バスタブ

### サポート事業

自動車樹脂部品の設計/開発等

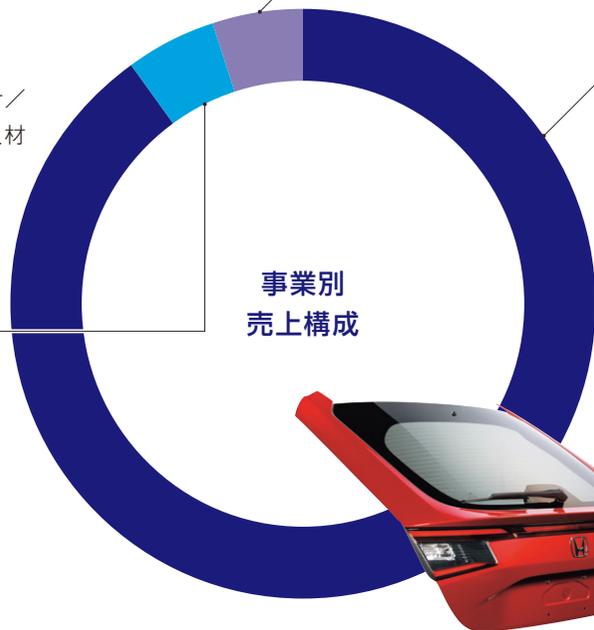
グループ会社 海外2社

成形金型/精密治具の設計/製作

グループ会社 国内1社

生保・損害保険代理業務/人材派遣業務およびDNCグループ各社支援業務

グループ会社 国内1社



### 自動車部品事業

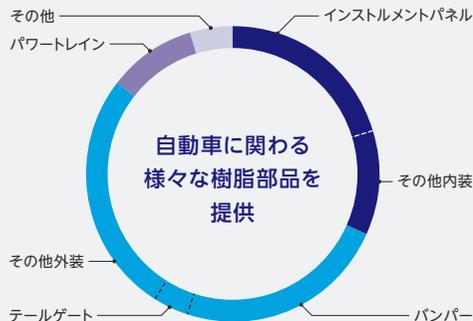
グループ会社 国内3社 海外8社

インストルメントパネル/バンパー/テールゲート ほか



### 自動車部品別売上構成 (2024年度)

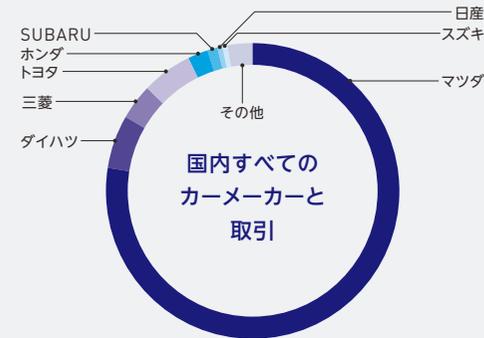
インストルメントパネルやバンパー、テールゲートは当社の主要製品となっています。また、その他の内外装部品やパワートレイン部品等についても、それぞれ戦略を立てて取り組んでいます。



■ 内装 ■ 外装 ■ パワートレイン ■ その他

### 顧客別売上構成 (2024年度)

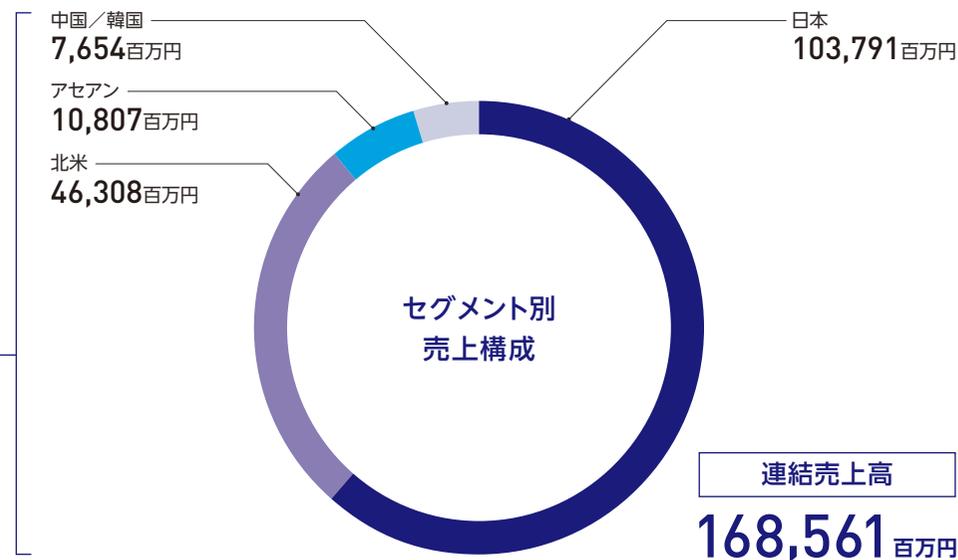
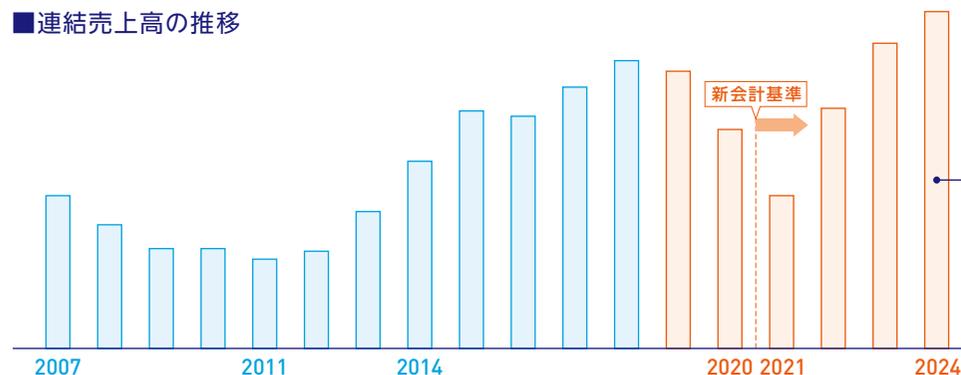
当社グループにとって従来からの主要顧客であるマツダ(株)との関係は深く、これまで同社のグローバル進出とともに様々な拠点へ展開してきました。今後は同社との関係性をさらに深めると同時に、他のOEMへアプローチすることで当社グループのさらなる成長につなげていきます。



## セグメント別売上高

当社グループのセグメントは、日本、北米、アセアン、中国／韓国です。2024年度のセグメント別売上高については、日本が61.6% (2023年度:65%) を占めており、海外セグメントにおいては38.4% (2023年度:35%) という実績となっています。国内の売上高比率が高いという課題を受けて、現在グローバルでの拡販を進めており、北米が27.5% (2023年度:24%) と増加しています。

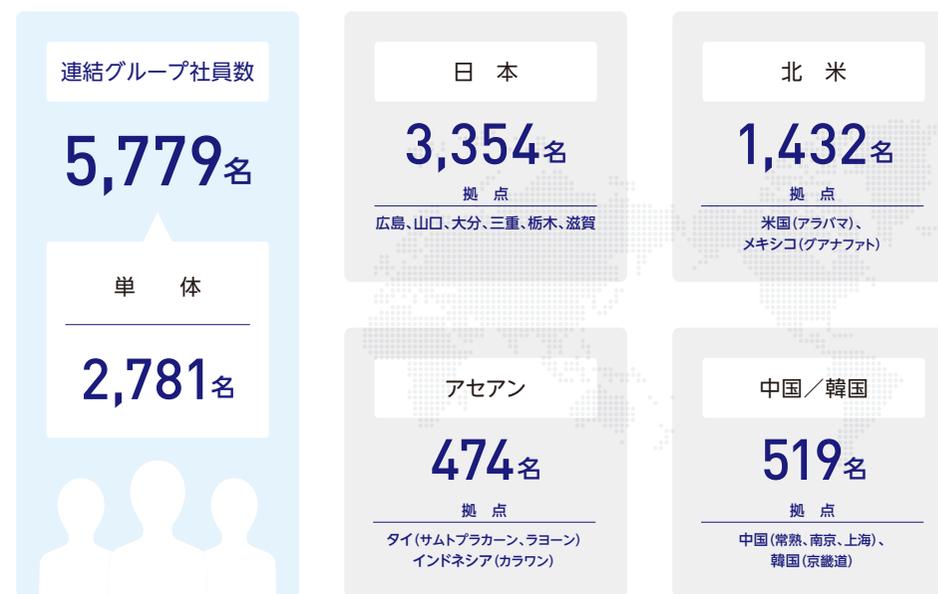
### ■ 連結売上高の推移



## 連結の数値情報 (2024年度)



## セグメント別社員数 (2024年度)





トップメッセージ

# TOP MESSAGE

代表取締役社長 **杉山 郁男**

## 第1章 社会に必要な企業であり続ける

社長就任から1年半が経過し、改めて実感しているのは、当社グループの礎を築いてこられた先人のたゆまぬ努力、現場で挑戦を続ける社員一人ひとりの情熱、そして私たちを信頼し、未来をともに創ろうとしてくださるステークホルダーの皆さまの存在です。この場をお借りして、心より御礼申し上げます。

こうした支えのもと、私は経営者として、企業が社会の一部として果たすべき責任の重みを改めて認識してい

ます。企業活動は、単に利益を追求するだけでなく、社会の持続的な発展に貢献する使命を担っていると考えています。

今、世界は気候変動、地政学的リスク、人口構造の変化、AIや量子技術の進展など、かつてないスピードで産業構造が変化しています。自動車産業も例外ではなく、電動化・知能化・カーボンニュートラルへの対応が加速し、競争のあり方自体が再定義されつつあります。

こうした変化の本質は、単なる技術革新ではなく、社会の価値観の転換です。当社グループは、これまで培っ

てきた樹脂技術を核に、環境性能・安全性・デザイン性・快適性を兼ね備えた製品を通じて、未来のモビリティ社会や住宅関連事業において、人々の暮らしをより豊かにする存在でありたいと考えています。

私たちが社会にとって欠かせない「感動創造企業」となるためには、短期的な利益追求にとどまらず、長期的な企業価値の向上と社会との共生を両立させる必要があります。お客さま起点で思考し、社会課題の解決と企業成長の両立を図るためにも、変化を恐れず、挑戦し続ける姿勢を大切にまいります。

このDNCレポートを通じて、私たちの考え方、取り組み、そして将来展望を皆さまと共有できることを、心より願っております。今後も、社会に必要とされる企業であり続けるために、誠実な対話と未来志向の行動を重ねてまいります。

## 第2章 2024年度の振り返りと現状の課題認識

2024年度は、長期ビジョン「Vision 2040」の実現に向けた中期経営計画の初年度として、極めて重要な1年でした。顧客・商品・ものづくり・経営基盤の「4つの経営戦略」を軸に、商品主導の成長と収益性の向上を着実に進めています。また、連結売上高1,800億円、営業利益率7%、ROE9%という2027年度目標に向け、順調に進捗しています。

地域別では、北米市場が堅調に推移し全体業績を牽引、日本は一部減収も生産性向上により利益を確保、アセアン・中国は安定成長を維持しました。加えて、Scope1・2のCO<sub>2</sub>排出量削減、D&I推進、男性育児休業取得率向上

など、サステナビリティに関する領域でも着実な成果を上げています。今後もキャッシュフローの最適化を通じて、持続的成長と企業価値向上の両立を図ってまいります。

一方で、2025年度は米国の関税政策や中華系OEMの台頭など、自動車部品業界に大きな変化が生じています。当社グループも例外ではなく、コスト構造やサプライチェーンの再構築を迫られる中で、固定費・変動費の抜本的見直しにより損益分岐点を引き下げ、企業体質の強化に取り組んでいます。これは単なるリスク対応ではなく、グローバル競争力と収益性の向上を目指した戦略的変革です。

こうした不確実性の時代において、持続的成長を実現するには「変革力」が不可欠です。当社グループは、技術革新、政策変更、資源価格、サイバーセキュリティ、気候変動など多様なリスクに対し、取締役会を中心にリスクマネジメント体制の強化とシナリオ分析、BCP整備を進め、環境変化への感度を高めながら、先手を打つ経営を志向しています。

私はこれらの取り組みを、経営戦略としてだけでなく「社会に対する責任」として捉えています。企業は社会の一部であり、社会の持続的な発展なくして企業の成長はあり得ません。だからこそ、技術革新と人材育成を両輪とし、現場に根差した実行力と未来を見据えた構想力を融合させながら、社会にとって必要な企業であり続けたいと考えています。

そして、お客さまの価値観の変化やOEMの開発体制の進化に伴い、私たちのTier1としての役割も変化していく中で、変化をチャンスに変える組織文化の醸成に取り組み、「変化に強い企業」として持続可能な成長を

追求してまいります。これこそが、未来に向けた当社グループの競争力の源泉であると確信しています。

### 第3章 企業価値向上に向けた道筋

「4つの経営戦略」を着実に進めることで、当社グループは技術力と提案力を最大限に活かし、魅力ある商品で市場を牽引しながら、効率的かつ高品質なものづくりによって持続的成長の実現を目指しています。

「顧客戦略」では、グローバル市場の多様なニーズに対応し、Tier0.5としての実力を備えることで、単なる部品供給から脱却し、内外装や機能領域においてシステム提案が可能な体制を構築しています。OEMにとっては、開発初期からの技術的伴走により、設計自由度の向上や開発期間の短縮、コスト最適化が可能となり、

当社グループの技術力は競争力強化に直結します。当社グループにとっても、協業領域の拡大によって単価や納入量の向上、製品開発への関与機会が増加し、技術提案力を活かした差別化が可能となります。

「商品戦略」では、これまでの内外装商品に加え、透過加飾技術を活用したHMI(ヒューマン・マシン・インターフェース)への新たな価値提案、軽量・高機能な樹脂製テールゲート、高電圧バスバー、超微細発泡技術など、先進技術による差別化を進めています。これらは環境性能の向上とユーザー体験の革新に貢献するものであり、次世代モビリティの進化に不可欠な要素です。

「ものづくり戦略」では、生産プロセスの最適化とデジタル技術の活用により、品質安定とコスト削減を高次元で両立させます。グローバル拠点では効率向上やサプライチェーンの最適化を通じて、収益力向上に直結



する成果を上げています。加えて、現場力の強化と標準化の推進により、変化に強い生産体制の構築を進めています。

「経営基盤戦略」では、人材育成と組織力強化を中心に、変化に強い企業体質の構築を進めています。多様な人材が活躍できる環境づくりと技術・知識の継承を通じて、持続的なイノベーションを支える基盤を整備しています。人材の多様性と専門性を融合させることで、組織の柔軟性と創造力を高めています。

当社グループの価値創造の根幹は、「樹脂技術による総合提案力」と「環境・社会課題への対応力」です。これまで培ってきた高精度・高機能な樹脂加工技術を基盤に、顧客の開発初期段階から参画し、設計・機能・コスト・環境性能のすべてにおいて最適解を導くことが可能です。これにより、顧客との関係性はより戦略的かつ長期的なもの

なり、当社グループの技術と知見が製品価値そのものに直結するビジネス構造への変革が実現可能となります。このように、当社グループの価値創造は「技術力」「提案力」「社会課題解決への貢献力」で構成されており、環境と調和した次世代型モビリティ社会の実現に向けて、企業としての責任と可能性を果たしてまいります。これこそが、中期経営計画を通じて描く、企業価値向上への具体的な道筋です。

## 第4章 人・社会・地球を大切に する企業の実現に向けて

当社グループは、「人・社会・地球を大切に  
する企業の実現」を企業理念に掲げ、ESGの各側面において、持続可能な社会の構築と企業の存在意義の両立を目指

した取り組みを戦略的に推進しています。これは単なるCSR活動ではなく、経営の根幹に据えた価値創造の一環です。

環境領域では、2050年度のカーボンニュートラル達成に向け、2030年度までにCO<sub>2</sub>排出量を2013年度比で50%削減するという目標を掲げています。2024年度末時点では、売上高1億円当たりのCO<sub>2</sub>排出量を26.7%削減することに成功しており、再生可能エネルギーの導入、省エネ設備の更新、3R活動の強化などが着実な成果につながっています。今後は、Scope3への対応も視野に入れ、環境負荷低減をさらに加速させてまいります。

社会領域では、「ものづくりから向かうはひとづくりへ」というビジョンのもと、人的資本への投資を強化しています。階層別教育に加え、若手社員向けの海外チャレンジ研修（語学留学・海外拠点での業務研修）や、技術者向けの実務直結型講座など、多様な教育プログラムを整備し、国際的に活躍できる人材の育成を進めています。さらに、社員のスキル・志向・キャリアプランを可視化し、最適な人材配置と育成の精度向上を目的に、タレントマネジメントシステムの導入準備を進めています。社員一人ひとりが自律的にキャリアを描き、挑戦できる風土を醸成することは、人的資本の最大化と組織の持続的成長を両立させる経営の柱となっています。

ガバナンス領域では、役員向け（社外役員含む）の勉強会や、関係会社・工場の視察、取締役会以外の意見交換の場を定期的に設けることで、当社グループへの理解の促進および取締役会の活性化につながっています。これにより、ESGリスクへの対応力を高めるとともに、長期的な企業価値の向上に資する経営基盤を強化しています。



## 第5章 持続的成長と資本効率の両立

当社グループは2024年11月に「企業価値向上に向けた取り組み」を策定し、収益性の改善、資本効率の向上、成長ストーリーの明確化、市場との対話による信頼獲得を戦略的に推進しています。これらは、資本市場との持続的な信頼関係構築に向けた重要な施策です。

2024年度は利益率の改善によりROEが向上し、事業運営は堅調に推移しました。一時的に米国関税政策の影響で株価が低迷しPBRは0.49倍まで下落しましたが、現在は0.59倍（2025年9月末時点）まで回復しています。これは、当社の収益力と成長ポテンシャルに対する市場の期待が再び高まりつつあることを示しています。中期経営計画期間中には、これまでの投資を確実に回収し、収益改善と財務戦略の連動により、PBR1倍、ROE9%の達成を目指します。成長戦略の中核には「売上高拡大」があり、提案力を強化し、部品単位からシステム単位への進化によって受注の質と量を高めていきます。

同時に、収益性の向上と経営基盤の強化を目的に、ものづくり戦略と経営基盤戦略を推進し、自動化やDX活用による間接業務の効率化（2023年度比で2027年度に30%効率化）、人材育成による組織力強化などを通じて、ROEの向上を目指し株主資本コストの低減に取り組んでいます。これらの施策は、財務的成果だけでなく、企業の持続可能性を高める基盤整備でもあります。資本政策では、株主還元方針の見直しを実施し、DOE3.0%を下限、連結配当性向30%程度を目安とする方針へと変更しました。これに伴い、2025年度の年間配当は38円（中間19円、期末19円）を計画しています。

さらに、自己株式取得も新たな方針を策定し、取得・売却を機動的に実施することで、1株当たり利益の増大と資本効率の向上を図っています。当社グループは、これらの施策を通じて、企業価値向上を実現し、持続的な成長と市場からの信頼獲得を両立させ、株主価値の最大化を目指してまいります。

## 第6章 ステークホルダーの皆さまへ

当社グループは、持続的な市場価値の向上を目指し、投資家との対話を極めて重要な経営活動と位置づけています。DNCレポートや決算説明会、個別ミーティングなどを通じて、財務・非財務の両面から戦略・成果・課題を誠実に開示し、透明性の高い情報発信と双方向のコミュニケーションを重視しています。こうした対話は、当社の経営判断における重要なインプットであり、資本市場との信頼関係の構築に寄与しています。

特に、資本コストを意識した経営の実践にあたっては、PBR・ROEなどの指標改善に向けた取り組み状況を定期的に報告し、投資家の声を経営に反映する体制を整えています。2025年度には、自己株式取得や配当方針の見直しを通じて、資本効率の向上と株主還元の強化を進めています。これらの施策は、対話を通じて得られた示唆に基づくものであり、当社の経営姿勢を象徴するものです。今後も「商品力」「収益力」「変革力」を軸に、投資家との建設的な対話を継続し、信頼される企業としての姿勢を貫いてまいります。重点課題は、社会課題の解決と競争優位な商品づくりの両立です。環境負荷低減、資源循環、地域雇用創出などに応える製品開発と、品質・コスト・納期でお客様の期待を超える商品力強化が

不可欠であり、OEMとの共同開発を通じて市場投入を加速しています。

加えて、生産ラインの自動化、省エネ設備の導入、原材料調達の見直し、DXや生成AIの活用による業務改革などにより損益分岐点を引き下げ、安定収益の確保と持続的成長を実現しています。これらの取り組みは、経営効率の向上だけでなく、社会的責任の遂行にも直結しています。さらに、地政学的リスクや保護主義の高まりに対応するため、OEMの海外展開に合わせた柔軟なグローバル戦略も重要です。当社グループは、各国の政策動向を注視しながら、現地生産・現地調達の最適化を進め、地産地消の流れに適応した事業展開を図っています。現地営業活動の強化による受注拡大を通じて、各拠点の収益改善にも取り組んでいます。

今後当社グループを取り巻くビジネス環境はさらに厳しさを増すことが予想されますが、こうした状況だからこそ、前例にとらわれることなく挑戦を続けることで、企業価値のさらなる向上を実現してまいります。株主・投資家の皆さまをはじめとするステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



# 価値創造ストーリー

## 価値創造プロセス

現在

### Input 経営資本

#### 財務資本

純資産 899億円  
自己資本 873億円

#### 製造資本

国内 16生産拠点  
海外 8生産拠点  
設備投資額 91億円

#### 知的資本

●樹脂化による環境性能向上実績  
●マツダ様と進める自動車開発手法「モデルベース開発(MBD)」  
研究開発費 27億円  
特許保有件数 407件

#### 人的資本

社員数 5,779名(単体2,781名)

#### 社会関係資本

●産学官連携によるオープンイノベーション  
●ステークホルダーとの強固な信頼関係

#### 自然資本

エネルギー使用量(単体) 30,214kL

中期経営計画達成までの価値創造のイメージ(～2027年度)

### Activity 事業活動

バリューチェーンに4つの戦略を掛け合わせ、樹脂の可能性を追求



#### 人・社会

- D&I推進と人権尊重
- ブランディング
- キャリアデベロップメント
- 地域貢献

#### ものづくり

- 高付加価値な樹脂製品の開発と拡販
- 環境にやさしい樹脂製品の開発と拡販

#### 地球

- カーボンニュートラルの実現
- サーキュラーエコノミーの実現

#### 経営基盤の強化

- 財務パフォーマンスの向上
- DXの推進
- リスクマネジメントの強化
- 公平公正な事業活動

#### マテリアリティ

樹脂の循環サイクルを実現した商品のモデルを生み出す。

#### 中期経営方針

ビジネスパートナーを増加させることを見据えたマーケティングを実施する。(2023年度比)

社員一人ひとりが能力を最大限に発揮できるよう、快適で働きやすい職場環境を整備する。

顧客戦略

商品戦略

ものづくり戦略

経営基盤戦略

# Vision 2040の実現へ

詳細はP15

### Output 製品

これまで培ってきた知見と技術で新たな価値を創出

#### コクピット

自動車の室内空間全体

詳細はP21

#### フロントエンド

車体の前面部にある各部品

詳細はP22

#### パワートレイン

車の動力源を構成する部品

詳細はP23

#### テールゲート

後部荷室を開ける扉

詳細はP24

#### 環境にやさしい商品開発

詳細はP25

#### 新たな分野

樹脂を使った自動車以外の新たな分野への進出

詳細はP26

### Outcome 提供価値

2027年度目標

#### 財務資本

連結売上高 1,800億円  
営業利益率 7%  
ROE 9%

#### 製造資本

作業要素の自動化技術手の内化 2023年度比 10件増  
設備故障時間 2023年度比 50%低減  
平均故障間隔 2023年度比 50%良化

#### 知的資本

環境にやさしい商品開発  
商品領域CO<sub>2</sub>排出量 30%減  
●プラスチック関連規制に対応する商品と技術の確立

#### 人的資本

女性管理職 2023年度比 倍増  
女性監督者数(管理職候補者) 2023年度比 5割増  
●社員エンゲージメント向上

#### 社会関係資本

OEM取引拡大 2023年度比 3社増  
Tier1 2023年度比 5社以上増  
新規領域開拓 2分野以上

#### 自然資本

CO<sub>2</sub>排出量低減率 2013年度比 45%減

# マテリアリティ

社会課題の解決と当社グループの経営課題の双方向の視点で、長期のマテリアリティを特定しています。これは、「Vision 2040」や事業ポートフォリオの実現に向けて、重点的に取り組むべきであると認識している課題です。下記のプロセスで検討を重ね、特定したマテリアリティは右記の12項目です。

## 特定のプロセス

step1

### 課題のリストアップ

マクロ外部環境、市場環境、競合他社の状況、当社グループの強み弱み、前回の中期経営計画の残課題、東京証券取引所からの要請など、多角的な視点で当社の経営課題をリストアップ。

step2

### 課題の抽出と重要度評価

ダブルマテリアリティの観点でリストアップした経営課題に対してリスクと機会を抽出し、「DNCにとっての重要度」と「ステークホルダーにとっての重要度」の2軸で評価。

step3

### 妥当性の確認

経営課題をマッピングしたうえで経営層が妥当性を評価し、優先的に取り組むべき項目を明確化。

step4

### マテリアリティの開示と見直し要否の検討

特定したマテリアリティと策定のプロセスをステークホルダーに開示。マテリアリティを含む長期ビジョン更新の要否について、毎年経営層で議論。



#### 人・社会

- D&I推進と人権尊重
- キャリアデベロップメント
- ブランディング
- 地域貢献



#### ものづくり

- 高付加価値な樹脂製品の開発と拡販
- 環境にやさしい樹脂製品の開発と拡販



#### 地球

- カーボンニュートラルの実現
- サーキュラーエコノミー(循環型経済)の実現



#### 経営基盤の強化

- 財務パフォーマンスの向上
- DXの推進
- リスクマネジメントの強化
- 公平公正な事業活動

## 重要度のマッピング

以下はstep1・2で挙げた課題を集約し、マッピングしたものです。なお、既に着手できているものに関しては優先度を下げ、「未着手の課題」や長期(2040年度)で「優先的に対処すべき経営課題」を、影響度の高い課題として評価しています。この中で影響度が高いと判断した項目をグルーピングしたものがマテリアリティとして設定されています。

↑ ステークホルダーにとっての影響度				<ul style="list-style-type: none"> <li>●サイバーテロ</li> <li>●カーボンニュートラルの実現</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>●BCP対応</li> <li>●IR／開示の充実</li> <li>●CASEへの対応</li> <li>●自動車のEV化</li> <li>●公平公正な事業活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●財務面の強化</li> <li>●人権問題</li> <li>●D&amp;I</li> <li>●サーキュラーエコノミーの実現</li> <li>●人的資本の可視化</li> <li>●OEMとの共創活動</li> <li>●働き方改革</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ICE(内燃機関)の対応</li> <li>●グローバルサウスの急成長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●人口減少による生産台数の減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●投資効率の向上</li> <li>●為替動向による影響</li> <li>●安全／健康</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新規領域開拓</li> <li>●環境に配慮した高効率な生産</li> <li>●人材育成</li> <li>●高品質な製品の提供</li> <li>●人材確保の難化</li> <li>●社会との共存／連携</li> <li>●デジタル技術の進化(DX)</li> <li>●ガバナンス強化</li> <li>●環境に配慮した製品の需要増</li> <li>●物流の問題</li> <li>●サプライチェーンマネジメントの強化</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>●OEMからの受注拡大</li> <li>●住宅事業の対応</li> <li>●アウトソーシング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●グループ経営の強化</li> <li>●高機能樹脂製品の開発</li> <li>●ブランディングの浸透</li> </ul>
	→ 当社グループにとっての影響度			

反映

# マテリアリティ取り組み一覧

	マテリアリティ	リスク	機会	取り組み
 人・社会	D&Iの推進と人権尊重	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な価値観への理解不足と、働きやすい環境の整備が不十分で、人材確保に苦戦する(離職率が上昇、入社希望者が減少)。</li> <li>人権侵害により社会的信頼を失墜する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な個性や働き方が認められ、働く環境が整うことで社員のエンゲージメントが高まり、DNCグループで働きたい人が増える。</li> <li>エンゲージメントが高まり、会社の成長につながる。</li> <li>社会的信頼が高まる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>D&amp;I推進プロジェクト</li> <li>人権デューデリジェンスへの対応</li> <li>働き方改革</li> <li>健康経営</li> </ul>
	キャリアデベロップメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>タレントマネジメントが機能せず、社員のスキルアップが不十分で適材適所になっていない。</li> <li>成長実感が得られず、社員の離職につながる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>タレントマネジメントが軌道に乗り、適材適所に人員が配置されることで社員が働きがいを感じられ、企業の成長につながる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>タレントマネジメント</li> <li>社内教育のしゅみを再構築</li> </ul>
	ブランディング	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員とベクトル(企業理念が浸透しない)が合わず、事業が停滞する。</li> <li>会社の方向性と個人の価値観が合わず離職率が上昇。</li> <li>競争優位性がなくステークホルダーから選んでもらえない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>会社の方向性が明確となり、活気ある風土になる。</li> <li>帰属意識が高まり、長く働く社員が増える。</li> <li>自社の製品やサービスにこだわりや独自性(らしさ)が生まれ、「選ばれる企業」になる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>継続したブランディング活動</li> <li>エンゲージメントの改善</li> <li>地域貢献を通じたPR活動</li> </ul>
	地域貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域住民から事業運営に対して理解を得られない。</li> <li>知名度が上がらず、人材確保につながらない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域住民からの理解を得ることができる。</li> <li>知名度が向上し雇用の機会が増えることで、地域が活性化される。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域のお子さまに向けた工場見学の実施</li> <li>地域イベントへの参画</li> <li>当社主催のイベントの開催</li> </ul>
 地球	カーボンニュートラルの実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客からの要求に対応できず失注する。</li> <li>カーボンプライシング等の影響で、新たなコスト負担が発生する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客からの要求に対応でき、受注拡大につながる。</li> <li>カーボンニュートラルの実現に寄与でき、社会的責任を果たせる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境に配慮した生産工程の構築</li> <li>グリーンエネルギーへの投資</li> <li>グリーン調達推進</li> </ul>
	サーキュラーエコノミー(循環型経済)の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客からの要求に対応できず失注する。</li> <li>産業廃棄物処理費用が発生する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客からの要求に対応でき、受注拡大につながる。</li> <li>廃棄物を低減させることができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>水平リサイクルとリサイクル材の開発</li> <li>サステナブル素材の開発</li> </ul>

	マテリアリティ	リスク	機会	取り組み
 ものづくり	付加価値の高い樹脂製品の開発／拡販	<ul style="list-style-type: none"> <li>●他社との差別化やマーケティングができておらず、受注の機会を逃す。</li> <li>●自動車以外の事業で成長が見込めず、横ばい状態が続く。</li> <li>●環境負荷の高い製品の開発やものづくりをすることにより、気候変動に悪影響を及ぼす。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新たな業種からの受注獲得により業績が良化する。</li> <li>●環境にやさしい製品の開発やものづくりをすることにより、付加価値の高い製品の提供につながる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●マーケティング</li> <li>●共創活動の推進</li> <li>●新技術の開発</li> <li>●環境にやさしい製品や工法の開発</li> </ul>
	高品質／高効率な生産	<ul style="list-style-type: none"> <li>●不良の流出により、ステークホルダーからの信頼がなくなる。</li> <li>●生産工程の効率化や自動化が進まず、生産原価が高騰する。社員に身体的負荷がかかる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●不良の発生がなくなり、顧客の信頼が上がる。ステークホルダーからの信頼も高まる。</li> <li>●生産工程が自動化され、効率の良い生産ができる。社員の負荷が減る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●共創活動の推進</li> <li>●自動化の推進</li> <li>●無停止生産の実現に向けた活動</li> </ul>
 経営基盤の強化	財務パフォーマンスの向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>●戦略的な投資ができず成長の機会を失う。</li> <li>●株価が下がる。</li> <li>●経営計画や経営戦略についてステークホルダーから理解を得られず株主獲得の機会を喪失する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●効率的な投資により、成長につながる。</li> <li>●株主の獲得につながる。</li> <li>●積極的な情報発信により、株主から理解／共感を得ることで、株主の獲得につながる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●資本コストと株価を意識した経営</li> <li>●積極的な情報発信</li> <li>●中期経営計画説明会等の株主との直接対話の場を設定</li> </ul>
	リスクマネジメントの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>●情報漏洩やシステム停止により社会的信頼が失墜する。</li> <li>●災害により事業が継続できない。</li> <li>●地政学要因により部品供給が停止する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●サイバー攻撃の対応ができており、安定的な経営ができる。</li> <li>●BCP対応が整備され、顧客からの信頼が高まる。</li> <li>●強固なサプライチェーンによる代替生産が確立され、顧客からの信頼が高まる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●サイバーセキュリティの強化</li> </ul>
	DXの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>●業務の効率が上がらず、競争力が低下する。</li> <li>●新たな価値創造ができず、成長の機会を失う。</li> <li>●人材確保が難化し、社員の負荷が減らない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●社員への負荷や負担が軽減する。</li> <li>●人為的なミスが削減できる。</li> <li>●安全性、生産性、効率が上がる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●DXを活用した働き方改革</li> <li>●DX人材の増員／強化</li> <li>●基幹システムの更新</li> <li>●自動化設備の導入</li> </ul>
	公平公正な事業活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>●法令違反やモラルを逸脱した行動により社会的信頼が失墜する。</li> <li>●会社の不正や違法行為を見逃ごしてしまい、重大な損失につながる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●社会的信頼が高まり、正常に事業運営ができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●機密管理教育の徹底</li> <li>●コンプライアンス教育の徹底</li> <li>●心理的安全性を確保できる職場づくり</li> </ul>

## 成長ストーリー

### 経営計画の全体像

長期ビジョン／中期経営計画は、これまで抽象的だった「当社グループとしての“見たかった景色”」の具現化につながるものとして位置づけています。

### 長期ビジョン

#### Vision 2040

Vision 2040を当社グループが2040年度に「見たい景色」として設定



# Vision 2040

個性豊かな人材が、樹脂の可能性を追求し、グローバルで人・社会・地球に貢献しているエッセンシャルカンパニー

- 樹脂の循環サイクルを確立し、新たな分野へ商品を提供している。
- エンゲージメントが向上し、全社員が会社に誇りをもっている。

到達点をより具現化

### Vision 2040達成までのステップ

長期ビジョンの実現に向け、2024年度から2040年度までの16年間で4つのstageで区切りそれぞれの位置づけを定めて推進しています。現在推進中の中期経営計画はstage1にあたり、「基盤の構築」の4年間として設定しています。

2024年度～2027年度



## 中期経営計画の進捗

### 中期経営方針

「基盤の構築」実現に向けたこの4年間の会社の方向性を明確に提示するため、特に注力すべき「環境問題への対応」「マーケティング」「ひとづくり」の3点に焦点を当てて取り組んでいます。



#### 樹脂の循環サイクルを実現した商品のモデルを生み出す。

設定の背景

- 欧州で、廃自動車環境に与える負荷を低減するための指令(ELV指令)と3R指令を一つにまとめた「ELV規則」の発令が予測される。
- 今回の中期経営計画では、長期ビジョンで描いている「樹脂の循環サイクル確立」に向けて、廃自動車の市場回収部品を使用した商品のモデルを生み出すことを目指す。



#### ビジネスパートナーを倍増\*させることを見据えたマーケティングを実施する。

\*2023年度比で倍増

設定の背景

- 自動車業界の受注部品は数年先まで決まっている。今回の中期経営計画では、次の中期経営計画(2028年度～2031年度)での受注獲得および「Vision 2040」で掲げている「新たな分野に進出」を見据えて、種まきをする。
- より幅広く樹脂のニーズを把握していくために、まずは当社グループのマーケティング機能のしくみを構築し、様々な市場から引き合いを受けられるようにする。



#### 社員一人ひとりが能力を最大限に発揮できるよう、快適で働きやすい職場環境を整備する。

設定の背景

- まずは、これまでブランディング等で発信してきた「ものづくりから向かうはひとづくり」というメッセージを具現化するため、明確な方向性と施策を提示する。
- 長期ビジョンに掲げている「エンゲージメントの向上」を目指し、今回の中期経営計画では、D&Iの推進やDXを活用した業務プロセスの改革による働きがいの向上の実現に向けた基盤を構築する。

### 中期経営目標

今回の中期経営計画の4年間では「連結売上高」「売上高営業利益率」「ROE」の3点に対して、以下の目標を設定し、取り組みを進めています。

2027年度  
連結売上高

1,800億円

既存OEMとの取引維持拡大を図りつつ、新規OEM/新規Tier1/新規領域を開拓して持続的に成長

2027年度  
売上高営業利益率

7%

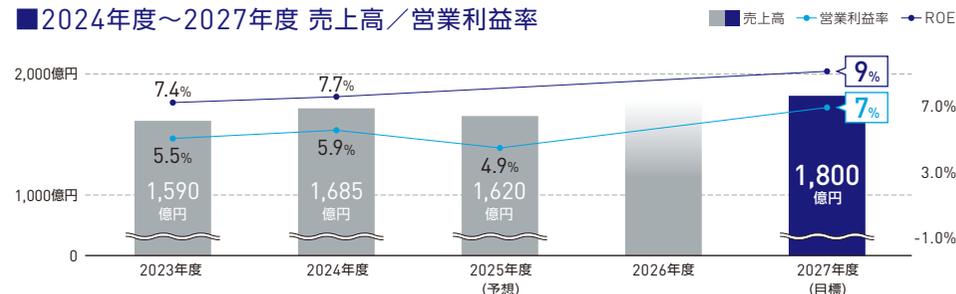
CSR経営の強化を継続して社会課題解決への貢献を行うとともに、収益力の向上に努める

2027年度  
ROE(自己資本当期純利益率)

9%

収益力の向上によりROEを持続的に向上させるとともに、PBR(株価純資産倍率)の改善につなげる

#### 2024年度～2027年度 売上高/営業利益率



### サステナビリティに関するKPI

SDGsやESGといったサステナブルな社会の実現に向けた企業への期待は増しており、当社においても重要な課題であると認識しています。これを踏まえ、今回の中期経営計画からサステナビリティに関する中期的なKPIを設定し、取り組みを進めています。



カーボンニュートラル

Scope1・2 CO<sub>2</sub>排出量

45%減

(2013年度比)



D&I

女性管理職

13名

(2024年度 10名)

女性監督職

42名

(2024年度 29名)

男性育児休業取得率

90%

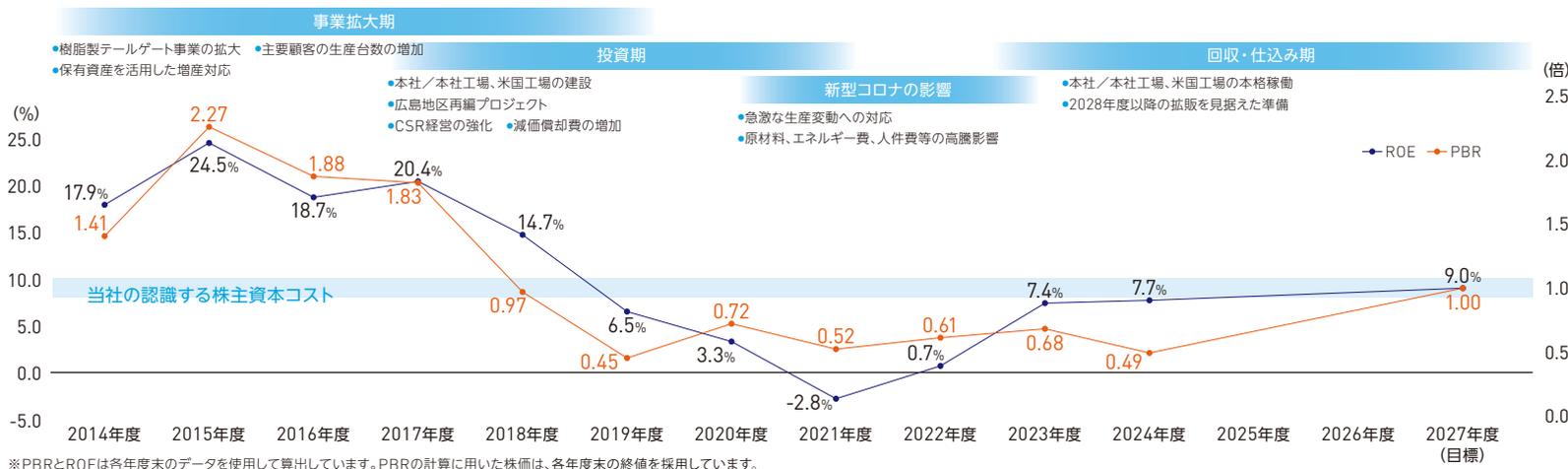
(2024年度 38.7%)

# 企業価値向上に向けた取り組み

当社グループは、持続的成長と中長期的な企業価値向上を目指し、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について、現状の分析・評価を行い、改善に向けた取り組み計画を策定、実行しています。

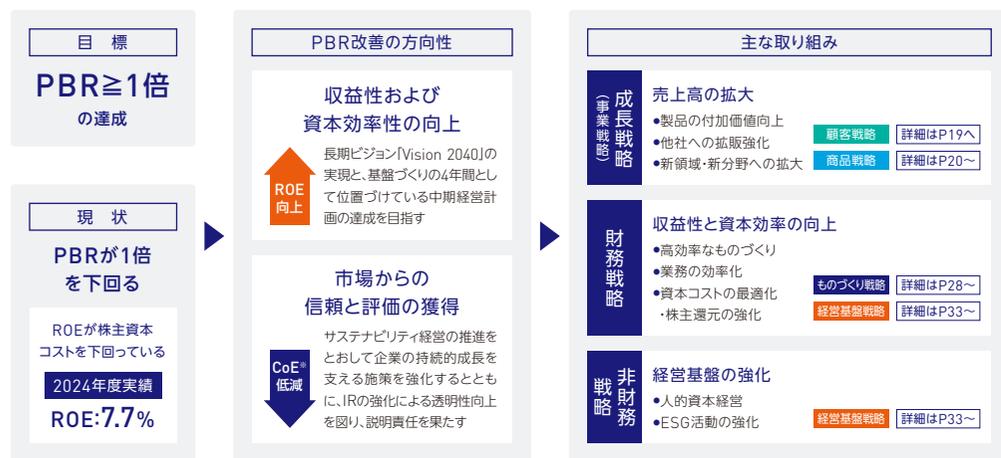
## 現状評価・分析

当社グループは、PBRが1倍を下回る状況が続いていることを踏まえ、「収益性と資本効率の向上」および「市場からの信頼と評価を得るための施策と説明の強化」が重要な課題であると認識しています。



## 取り組み

企業価値向上に向け、中長期的な目標としてPBR1倍以上の達成を掲げ、4つの経営戦略を柱に取り組みを進めています。



※CoE…株主資本コスト

ROE向上に向けた施策については下図に示すとおりであり、最終的には中期経営計画で掲げるROE9%の達成を目指しています。

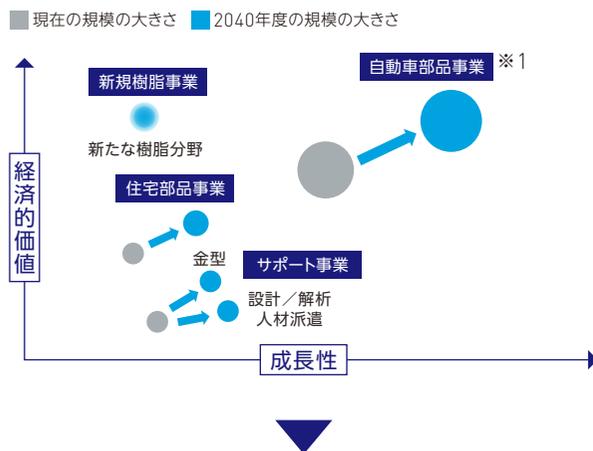
## ROE向上に向けた課題



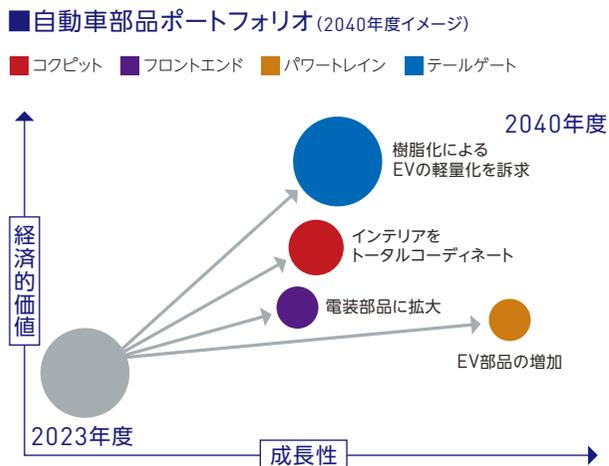
## 事業ポートフォリオ

当社グループの事業ポートフォリオの現状と「Vision 2040」の実現に向けた当社グループの将来性について以下のように考えています。現状の主な事業としては、自動車部品事業／住宅部品事業／サポート事業の3つとなりますが、将来的にはこれまで培ってきた技術を活かし、新たな事業に取り組むことも視野に入れていきます。事業ポートフォリオの管理については、外部環境の変化や自社の状況に合わせて毎年更新の可否を議論する場を設けています。

今後も現在の主力事業である「自動車部品事業」が中心であることに変わりありませんが、当社独自の軽量化、高剛性、高機能化等の樹脂技術を活かし、樹脂を使った新たな事業に挑戦していきます。また、「住宅部品事業」やものづくりを支えるための「サポート事業」についても、成長事業と捉えています。



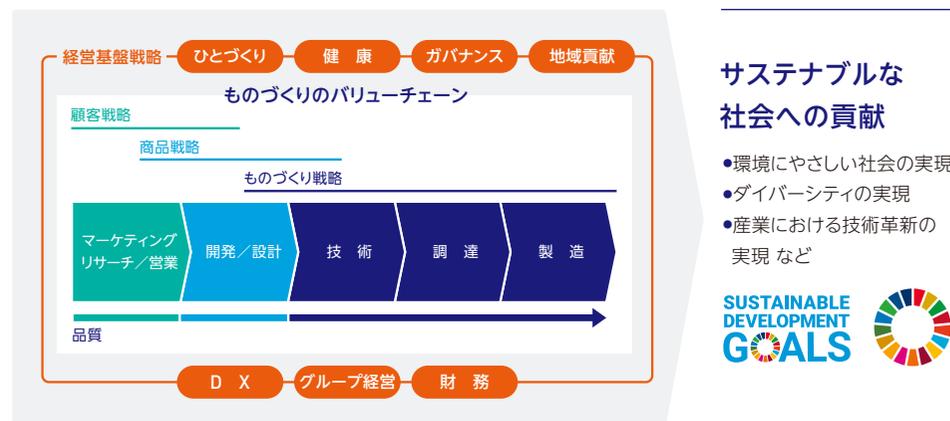
また、現在の主軸となる事業である自動車部品事業の成長イメージ(2040年度)は右記のとおりです。右記は上記ポートフォリオの※1の詳細です。



## 経営戦略 事業の成長と経済的価値を両立するポートフォリオの実現

経営戦略については、長期ビジョンの実現に向けた中期経営方針、中期経営目標を達成するための戦略として位置づけており、今回の中期経営計画では「顧客戦略」「商品戦略」「ものづくり戦略」「経営基盤戦略」の4つの戦略で進めています。**ものづくりのバリューチェーン**に関わる「顧客／商品／ものづくり戦略(品質は全ての領域において発生する工程)」が連携を取り、それらに「**経営基盤戦略**」を掛け合わせることで、新たな価値を生み出せる当社グループを目指します。また、これらの4つの戦略を確実に遂行することで、サステナブルな社会への貢献につなげていきます。

### 各戦略のつながりとDNCのバリューチェーンの関係性を図式化



### サステナブルな社会への貢献

- 環境にやさしい社会の実現
- ダイバーシティの実現
- 産業における技術革新の実現など



経営戦略の概要については以下のとおりです。各戦略の詳細については次ページ以降でご説明します。

### 顧客戦略

- 樹脂による新たな市場開拓に向けたマーケティング
- グループ全体の営業機能の強化

### 商品戦略

- 樹脂による新たな価値創造(自動車関連／新たな分野)
- システムクリエイターとして新たな価値を提供

### ものづくり戦略

- 次世代製品の品質マネジメント体制を実現
- あらゆる変化に対応し、バリューチェーン全体で高効率なものづくりを実現

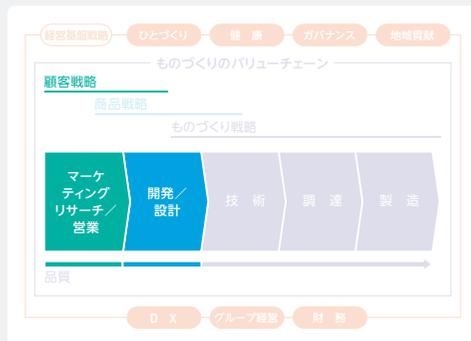
### 経営基盤戦略

- 一人ひとりの個性を活かすひとづくり
- 公平、公正な事業活動とガバナンス強化
- デジタル技術を活用した業務プロセスの改革
- 社員の健康維持／促進の取り組み強化(健康経営)
- 地域との共存共栄
- グループ連結経営の強化
- 財務機能の強化

## 顧客戦略



取締役専務執行役員 川上 博之



「顧客戦略」では、外部環境の急速かつ急激な変化をチャンスと捉え、顧客・社会とともに新たな価値を創造／提供し続けるためのマーケティングを加速させ、当社グループの持続的成長を目指します。

### 中期的な戦略

#### 樹脂による新たな市場開拓に向けたマーケティング

- これまで取引のなかった自動車OEM/Tier1メーカーにアプローチをかけて、RFQを獲得する。
- 自動車以外の市場から引き合いを受けられるように、幅広くニーズを把握する。

#### 背景

自動車市場の環境が大きく変化する中で、これまで培った開発技術力はまだアプローチできていない市場でも活かせると考えています。エッセンシャルカンパニーを目指し、社会課題の解決／ニーズに応え、当社が貢献できる機会を探すために、樹脂の新たな市場開拓に向けたマーケティングに取り組みます。

### これまでの活動実績

グローバルで各拠点の営業と連携し、顧客のニーズを収集し最適な提案活動を推進しています。コクピットでは、世界初の透過加飾技術を用いたHMI製品の量産も開始予定となっており、各戦略商品の拡販が進んでいます。フロントエンドでは、新規受注したグリルシャッターの北米での量産を開始しました。このグリルシャッターは、顧客との共創により部品点数の削減とサプライチェーンの大幅な短縮を実現し、コストを削減することで受注に至った商品です。さらに、今後の拡販に向けてマーケティングKPIを設定し、活動を推進しています。

## マーケティングKPI

### 新規OEM

KPI:2023年度比 10%増(+3社)  
活動:グローバル拠点と連携したマーケティングでターゲットを絞ったプレゼンテーションを実施  
実績:8社にアプローチ中

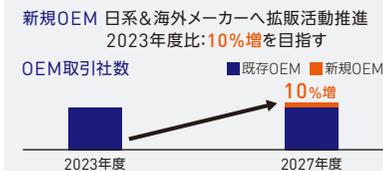
### 新規Tier1

KPI:2023年度比 倍増(+5社)  
活動:電動車向けの商品を中心にグローバル拠点と連携したプレゼンテーションの実施  
実績:新規Tier1 3社と取引開始  
さらに14社にアプローチ中

### 新規領域

KPI:新規領域2分野以上の市場を開拓  
活動:スタートアップとの協業を検討  
当社グループの強みを活かせる分野でニーズの調査  
実績:8分野にアプローチ中

### 新規OEM KPI



### 新規Tier1メーカー KPI



### 新規領域 KPI

幅広くニーズを把握し  
新規領域でビジネス創出を目指す

新規領域**2分野以上**の市場を開拓

## 今後の施策

今後も売上拡大を目指し、「人とくるまのテクノロジー展」や「顧客向け展示会」を通じて、自動車OEMやTier1メーカーへの提案活動を継続します。また、商品戦略で培ったインテリアコンセプトモデルのテーマや要素技術を提案することで、顧客の潜在ニーズを引き出し、共創につなげて拡販を推進します。また、新規領域に向けて樹脂の可能性を追求し、当社の魅力を幅広く発信していきます。



人とくるまのテクノロジー展



展示会の様子

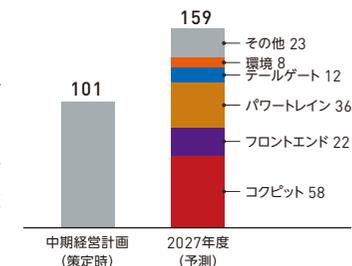
## 期待できる効果

### ー 未来への挑戦と成長 ー

当社グループの保有技術と開発力は、様々な顧客・社会が抱える課題解決に貢献し、新規拡販売上高につながっています。また、新たな技術開発に取り組むことで、新たな分野にも挑戦し企業のブランド価値を向上させ、持続可能な成長を支える基盤を築いていきます。

※新規拡販売上高…今まで受注していなかった商品を受注した金額

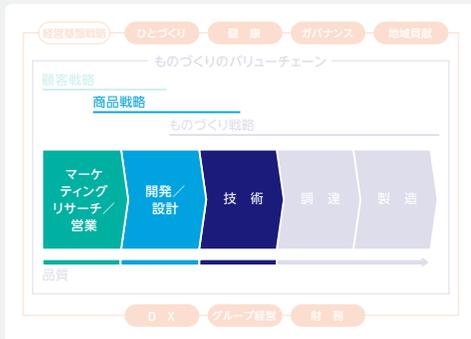
### ■ 新規拡販売上高(億円)



# 商品戦略



取締役専務執行役員 三舟 滋治



「商品戦略」は当社グループの成長を牽引する原動力です。市場ニーズを的確に捉え、魅力ある商品を迅速に開発・提供し、競争力と収益性の向上を実現します。さらに新規事業にも果敢に挑戦し、未来を切り拓く意志と熱意をもって前進し続けます。

## 中期的な戦略

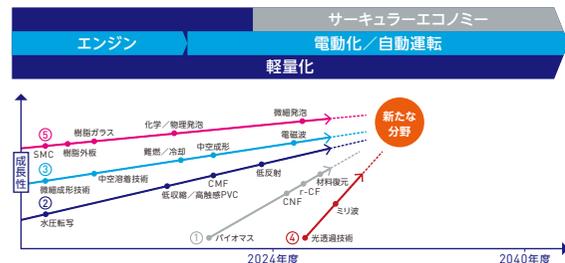
### 樹脂による新たな価値創造(自動車関連/新たな分野)

- 次世代商品のシナリオを策定し、オンリーワンの商品を開発する。
- 樹脂の循環サイクルの実現に向けた商品開発と技術革新を強化する。
- 機能部品を軸にBEV/PHEVに対応した商品を開発する。

### システムクリエイターとして新たな価値を提供

- 高効率な短期開発プロセスの実現に向けたMBR/MBDを構築する。
- インテリアシステムクリエイターに必要な技術/技能を手の内化する。

## 開発の方向性(研究開発)

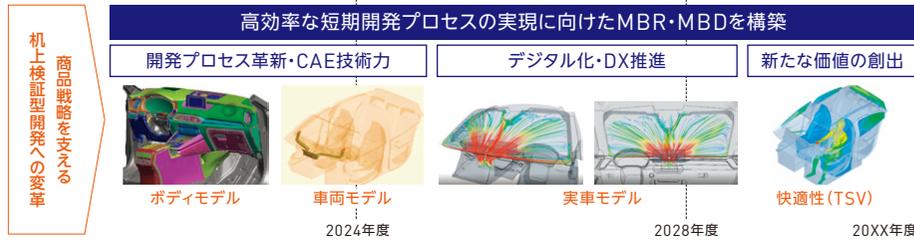


### 研究開発5つのキーカテゴリ

- ① サステナビリティ** 環境の持続可能性に貢献する材料/工法の研究
  - ② 快適空間** 魅力的で快適な空間を実現する研究
  - ③ 電動化** 樹脂の機能を高めパワートレインの性能向上に寄与する研究
  - ④ 自動運転と安全** センサー、コミュニケーション、安全技術の研究
  - ⑤ 軽量化** 車両の軽量化を加速させCO<sub>2</sub>排出量を軽減する研究
- 新たな分野への参入 独自技術を異業種へ展開

## これまでの活動実績と今後の施策

<b>コクピット</b>	個別開発からモジュール開発へ価値創造活動の開始	室内空間全体をコーディネートするシステムクリエイターへ	システムクリエイターとして新しい価値を提供
<b>フロントエンド</b>	フロントエンド周辺の個別開発 AGSの手の内化	電動化対応/最適導風構造の確立	新たな価値を創出し、商品力を向上させる開発
<b>パワートレイン</b>	バッテリーカバーの性能向上 樹脂水冷パイプ/バスバー開発	技術革新を基盤に、電動車分野での成長を目指し、技術開発と商品化を推進	マルチバスウェイとして、内燃機関向けも含むパワートレイン部品の商品開発
<b>テールゲート</b>	最軽量の樹脂テールゲート開発 易解体可能な開発開始	軽量化・コスト低減・環境負荷を低減する技術開発の推進	新しい価値を加え、商品の魅力や性能を高める開発を推進
<b>環境にやさしい商品開発</b>	発泡技術のさらなる進化 CNF添加材を使用した商品開発	環境に配慮した商品開発(軽量化・リサイクル対応)	サーキュラーエコノミーの実現に向けた商品開発と技術革新
<b>新たな分野</b>	新規領域で保有技術活用 活動実施	ビジネス性検証/仕込みの開始	樹脂による新たな価値創造 新たな分野へ商品を提供



## 期待できる効果

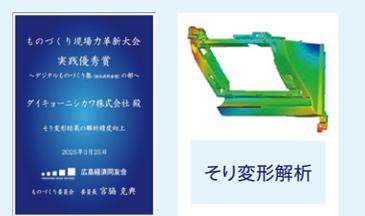
「選ばれる理由」を築く商品開発と価値創造を通じて持続的な成長を実現する  
 当社グループは、独自技術による商品開発と、絶え間ない技術革新を通じて、顧客価値の創出と、他社にはない魅力で差別化を図り、競争力の強化を目指します。併せて、環境に配慮した持続可能な商品開発を推進していきます。その基盤となるのが次世代を担う人材の育成と知識・技術の継承です。変化の激しい時代においても、柔軟かつ強靭に対応できる組織体制の構築を進め、将来的な企業成長を実現します。

## TOPICS

### 「ものづくり現場力革新大会 実践優秀賞」を受賞

広島経済同友会 ものづくり委員会が主催する「ものづくり現場力革新大会」において、そり変形結果の解析精度向上の取り組みをおこない、実践優秀賞を受賞しました。

「学ぶ場」「実践の場」「評価の場」を通じ 若手社員の実践力を育てる



## コクピット

### 当社グループの強み

室内空間の価値を高めるシステムクリエイターとしての提案力

- 機能統合、安全性の向上、軽量化技術、コスト低減、環境対応等

MBR/MBDを活用した効率的な開発体制

### 外部環境

- 電動化とお客さまの価値観の変化により、室内全体での高機能・高性能な提案が求められている。

- サプライヤーには、従来以上に高度で統合的な役割が期待されている。

### ロードマップ

室内空間全体をコーディネートするシステムクリエイターへ

システムクリエイターとして新しい価値を提供

2024年度

2027年度 2028年度

20XX年度

### インテリアコンセプトモデル「C2035」を実現する要素技術

当社グループでは“人とクルマを心地よく結びつけるインテリア”を目指し、2024年度にインテリアコンセプトモデル「C2035」を公開しました。2025年度は、このコンセプトを構成する4つの要素技術を深化させ製品化を視野に入れた具体的な技術を提案しています。

#### Material Library

地域廃材と独自テクスチャーを活かした、樹脂

ならではの多彩なデザインを提案。



CONCEPT「C2035」



#### アンチグレアテクスチャー

インパネ天面へ新テクスチャーを設定し窓映りを抑え、視認性と質感を両立。



#### Scent Sync

乗員のバイタルに応じて最適な香りを自動選定。

集中とリラックスを香りでサポートする快適・安全なコンソール。



#### フレキシブル表皮

賦形された表皮で複雑な形状へ追従し接着を不要とする、易組付・易解体構造。多彩な意匠へも対応が可能。



## TOPICS

### 透過表皮パネルの新規受注

当社グループが開発を進めてきた世界初（2025年4月時点、当社調べ）の透過加飾技術を用いたHMIパネル（操作画面）は視認性に優れ、繊細な描写を鮮明に表示することが可能となっており、意匠性と視認性を両立した新たな価値を提供しています。

※2025年度以降に供給を開始する予定です。



### 透過表皮の賦形技術と保証工程を開発

透過表皮の量産に向けて、当社グループで初めてとなる真空圧空成形機を導入し、OEMと連携しながら準備を進めています。

安定した品質と効率的な生産を両立させるため、後工程の組立ラインには自動生産設備を導入し、工程全体の効率化を図るとともに、高品質かつ安定供給可能なものづくり体制の構築を進めています。



真空圧空成形機

### 透過表皮パネルのさらなる進化

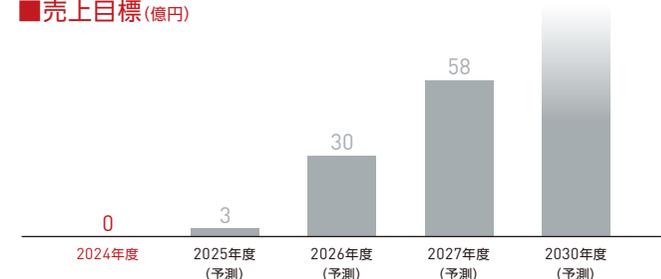
新たな価値を追求し、次世代の透過表皮パネルを継続的に開発中。多様化するニーズに応じて、製品のさらなる進化に取り組みます。

### 新規受注

### ■売上目標(億円)

コクピットでは、透過表皮製品の拡販により2030年度に向け継続的な成長を見込んでいます。

※2025年度以降の量産予定：6部品受注、2028年度以降はさらに6部品を量産予定



## フロントエンド

### 当社グループの強み

機能、性能を最適化する提案力

- 安全・空力・冷却性能など、基本機能を最大化する構造をMBD開発により、設計段階で実現

工法の革新と環境対応

- カーボンニュートラルを考慮した持続可能な工法を開発

### 外部環境

- 電動化の進展に伴う、電費／航続距離の向上のため、軽量化や空力商品のニーズが高まっており、付加価値の高い提案が求められている。

### ロードマップ

電動化対応  
最適導風構造の確立

2024年度

2027年度 2028年度

新たな価値を創出し、  
商品力を向上させる開発

20XX年度

### 導風構造の開発

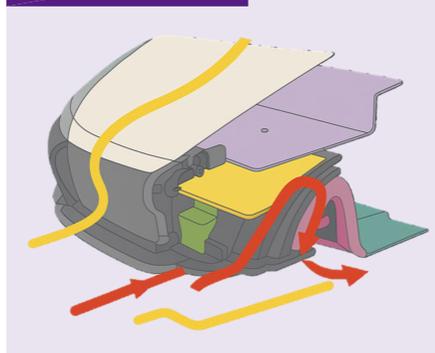
当社グループは、空力性能の最大化を目指し、導風構造の革新に取り組んでいます。電気自動車（BEV）の普及による、グリルシャッターを中心とした冷却導風ユニットの市場拡大に伴う、コスト競争激化への対応として、部品構成および生産方法の最適化（型内組立工法による工程削減）や各製品に求められる基本機能の向上を進めています。

### 次世代グリルシャッター

効果：構成部品数減、cd値向上



### 導風構造 レイアウト



## TOPICS

### グリルシャッターの新規受注

クルマの「顔」であるフロントエンドは、主力製品のバンパーやラジエーターグリルに加え、空力性能・電費・燃費向上に貢献するグリルシャッター等で構成されています。2025年度以降から、順次量産を開始する予定です。



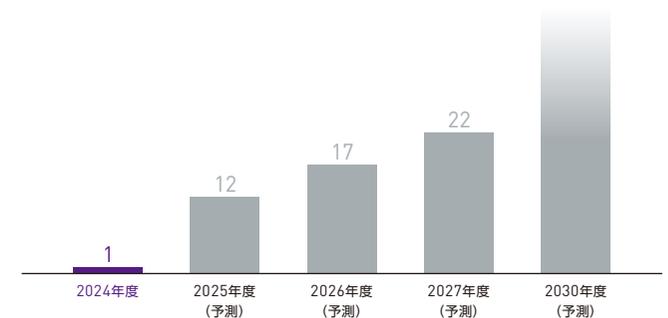
### グリルシャッターのさらなる進化

空力抵抗低減や熱マネジメントの対応として、グリルシャッターの採用車種は増えていく見込みです。新工法・構造によりさらなる性能向上とコスト低減に取り組みます。

### 新規受注

フロントエンドでは、2車種へのグリルシャッターの採用を見込んでいます。

### ■売上目標(億円)



## パワートレイン

### 当社グループの強み

- 金属から樹脂への置換において多様な対応力
- 様々な樹脂材料に対応し、高い信頼性を確保した開発実績
- 特殊な工法を保有
- 中空成形、加工技術、インサート成形技術

### 外部環境

- 電費・燃費向上のための軽量化
- 高電圧化対応のための絶縁・信頼性確保
- バッテリーの高効率・長寿命化のための熱マネジメント

### ロードマップ

技術革新を基盤に、電動車分野での成長を目指し、技術開発と商品化を推進

マルチパスウェイとして、内燃機関向けも含むパワートレイン部品の商品開発

2024年度

2027年度 2028年度

20XX年度

内燃車のエンジンルーム部品の開発で培った開発力を活かし、電動車向け樹脂製品の開発・拡販にも注力しています。多様な材料と成形工法を組み合わせることで最適な提案を行い、冷却系・電装系を含む幅広い領域に対応しています。さらに成形技術や工程管理を高度化し、品質安定と量産体制を確立することで、次世代パワートレイン市場での競争力強化を進めています。

#### 高電圧バスバー

効果：耐電圧、冷却性能、省スペース



バスバー

#### 難燃バッテリーカバー

効果：難燃性、大型成形、シール性能



バッテリーカバー

#### 冷却水パイプ

効果：防錆、軽量、コスト低減、省スペース



冷却水パイプ

#### EV用ストレーナー

効果：高濾過性能、コスト低減



#### 樹脂インバーター(ジャケット)

効果：軽量、コスト低減、省スペース



## TOPICS

### バスバーの新規受注

当社グループでは、銅製バスバーをスーパーエンブラ材でインサート成形することにより、部品の一体化と被覆による絶縁が可能です。また、高電圧・高耐熱仕様の開発を進めることで、次世代BEVへの対応力を強化しています。

さらに、製品の小型化や環境への対応、コスト低減にも注力しており、国内OEMを中心に拡販を進め国内シェアNo.1を目指しています。



### 冷却水パイプの新たな工法を確立

金型内に樹脂を充填し、ガス圧で樹脂玉を押し出す新しい工法を確立しました。これにより、複雑かつ長尺な中空パイプや、蛇腹形状でも均一な板厚と柔軟性を実現しています。

この技術により多様な市場ニーズに応える次世代パイプの開発を加速させ、適用領域のさらなる拡大を目指しています。



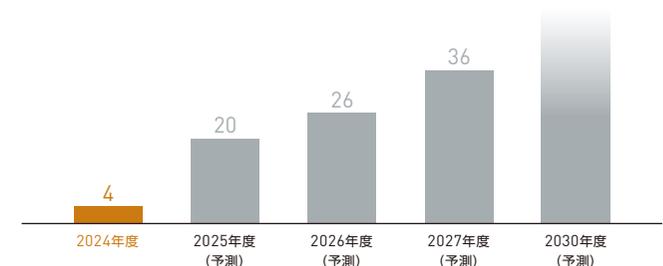
### パワートレイン部品のさらなる進化

マルチパスウェイに対応するため、流体・電気・安全領域において、樹脂の強みを活かし、様々な規制と市場の変化に柔軟に適應する樹脂化開発を推進しています。

### 新規受注

パワートレインでは、電動車(BEV・HV)向け製品の拡販に注力しています。

### ■売上目標(億円)



## テールゲート

## 当社グループの強み

軽自動車・普通自動車での採用実績  
 ●車格に合わせた構造設計が可能  
 パネル構造と接合技術で高いデザイン性を実現  
 軽量化と分解しやすさ(易解体性)を両立

## 外部環境

- 電費・燃費向上のための軽量化
- 重量部品のため環境負荷低減技術の導入
- 自動運転時の外部コミュニケーションツール

## ロードマップ

軽量化・コスト低減・環境負荷を  
低減する技術開発の推進

新しい価値を加え、  
商品の魅力や性能を高める開発を推進

2024年度

2027年度 2028年度

20XX年度

テールゲート領域では、軽量化・コスト低減・環境対応などの製品開発を通じて付加価値向上に取り組んでいます。構造設計や接合技術の工夫により、モジュール化や省スペース化を実現し、OEMの生産効率向上に貢献しています。さらに、環境配慮型材料の活用や易解体性の向上など、サステナブルな社会の実現に向けた対応も強化しており、新たな価値の提供に向けた取り組みを加速させています。

## 軽量化

薄板レインフォースメントのインサート成形と骨格構造の最適化で軽量化(開発完了)



## TOPICS

## やさしさで開く未来のゲート「エコスマートテールゲート」

環境に配慮した素材や軽量構造に、安全かつ確実に作動させるインテリジェントキックセンサーを搭載し「人にやさしい」をコンセプトとしたテールゲートを開発しました。



易解体可能な接着剤

Inner Panel

構造解析で極限まで板厚を削った補強材をインサート成形し超軽量化を実現

Outer Panel

PP-CNF\*複合材+水性塗料を使用し環境対応

\*CNF…セルロースナノファイバー

## 光透過コミュニケーション

ガラス+透過フィルムによりセンサー検知状況を表示



## インテリジェントキックセンサー

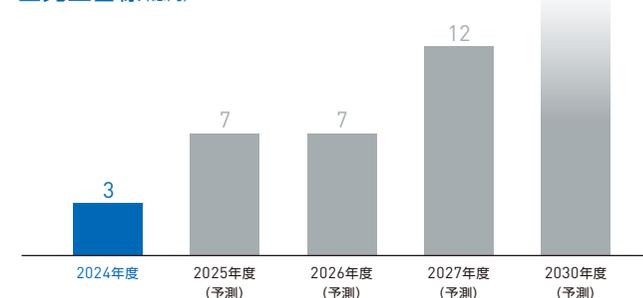
- センサーの検知範囲を最適化し安全な位置で操作が可能
- 4Dミリ波センサーとAI制御により誤操作を防止



## 新規受注

テールゲートは新規車種の受注拡大に注力しています。また、国内OEMを中心に、さらなる採用車種の拡大に向けて提案活動を推進中です。

## ■売上目標(億円)



## 環境にやさしい商品

### 当社グループの強み

- 自社独自の材料配合開発と材料分析力
- 産学連携した研究開発体制
- MBR/MBDを活用した、最適化解析

### 外部環境

環境負荷低減の要請が高まる中、自動車部品においては、循環型材料・再生材・バイオ材を活用した樹脂部品の開発が求められている。

### ロードマップ

環境に配慮した商品開発においては、軽量化・リサイクル対応（地域資源の活用）など、複数の視点から技術革新を進めています。セルロースナノファイバーや微細発泡技術などの新素材および新工法を確立させ、環境負荷を低減しながら高品質な外観を実現する製品づくりに取り組んでいます。また、外装・内装の両領域においては、採用の拡大を目指し、持続可能なものづくりの実現に向けた活動を展開しています。

### 環境に配慮した商品開発 （軽量化・リサイクル対応）

### サーキュラーエコノミーの実現に向けた 商品開発と技術革新

2024年度

2027年度 2028年度

20XX年度

### 新技術の製品化開発が完了

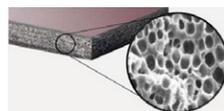
#### セルロースナノファイバーを外装部品に適用

セルロースナノファイバー（CNF）を活用した材料を独自技術で開発し、外装部品への応用が可能なレベルの高い外観品質を実現しています。



#### 微細発泡成形を塗装外観部品に適用

発泡成形における課題である外観不良を、発泡セルの微細化技術により改善し、外装塗装部品への応用に代えて、牡蠣殻やPCR材\*の活用により、新たな価値を創出し発泡成形の可能性を広げています。



\*PCR材…消費者が使用した後に回収されたプラスチックを再利用して作られた材料

### 持続可能なものづくり

#### バイオポリカの成形技術

バイオポリカ製外装製品において、安定した品質を確保しており、当社2社目となるOEM向けの量産準備を進めています。



ラジエターグリル

#### 独自の発泡成形技術

独自の発泡成形技術により樹脂の物理量を最適化し、特に内装部品において高効率な軽量化を実現しています。



リフトゲートトリム

## TOPICS

### 内閣府の研究開発プログラムの研究開発機関に選定

～再生材の自動車部品性能・品質評価でサーキュラーエコノミーシステム構築に貢献～  
内閣府が主導する「戦略的イノベーション創造プログラム（SIP）\*」における第3期課題である「サーキュラーエコノミーシステムの構築」の研究開発機関に選定されました。本課題は、環境省所管の独立行政法人環境再生保全機構（ERCA）が研究推進法人としてリードし、当社はSIPの参画機関の1つとして、「再生材の自動車部品性能および品質評価」に取り組めます。廃プラスチックの自動車部品への適応性の可否を検証・判定し、そのデータの蓄積を目指すもので、本研究を通じて、自動車業界のサーキュラーエコノミーシステム構築に貢献します。

\*戦略的イノベーション創造プログラム…内閣府が司令塔となり、府省横断的なマネジメントにより、基礎研究から実用化・事業化までを一体で推進する国家プロジェクト

#### オイルストレーナー

##### 主な課題項目

- 精密成形性
- 寸法精度
- 剛性/強度
- におい他



- 精密性や強度を有する難リサイクル材のエンジン部品を評価
- 難リサイクル材の適応課題を生産条件や構造設計等で対策/提案

#### サイドガーニッシュ

##### 主な課題項目

- 塗装外観
- 塗装密着
- 流動性
- 寸法精度
- 剛性/強度/熱伸び
- におい他

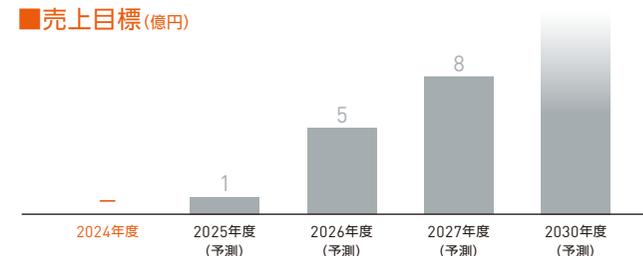


外観要求の高い外装塗装部品を評価

### 新規受注

#### ■ 売上目標（億円）

環境にやさしい商品では、技術開発が完了し、拡販を行っています。



## 新たな分野

当社グループは、これまで培ってきた技術を活かし、新たな事業に取り組むことを目的に「広島オープンアクセラレーター2024」に参加し、新分野の開拓をスタートしました。現在、協業先2社と実証実験を進めています。

### ■実証検証テーマの進行イメージ

新たな分野創出の  
コンセプト確立

新たな分野創出の  
ロードマップ確立

新たな分野創出に向けた  
実証実験

事業化の判断

社会課題への  
貢献

準備

試験／評価／動作テスト等

市場テスト・検証

## 触媒技術を活用したケミカルリサイクル

サーキュラーエコノミーの実現に向けた取り組みの一環として、廃プラスチックのサーマルリサイクルからの脱却を目指し、AC Biode社の触媒\*技術を活用した環境負荷の低いケミカルリサイクルの実証実験を進めています。

\*触媒…化学反応において自身は変化しないものの、特定の化学反応の速度を促進する性質を持つ物質

期待できる  
効果

ものづくりで発生する廃プラの形を変えて再生利用  
ゴミゼロの世界を目指す



触媒を用い、混合廃プラや有機廃棄物を  
モノマー・ガス等に分解



生産工程で生じる廃プラの提供  
リサイクルで地場をリードする企業となる

ものづくりで発生する廃プラの形を変えて再生利用 /

当社グループ内の廃プラ低減および  
CO<sub>2</sub>削減に貢献

新規企業との取引 ▶ 市場拡大

資源循環に貢献 ▶ 企業ブランド向上

本実証では、当社の製造工程で発生する廃プラスチックを分解し、回収したモノマーやガスを化学メーカーへ提供するリサイクルスキームの構築を検証しています。



## オノマトペ\*で表現した感性の可視化

感性AI社のオノマトペ分析AIを用いて、メンタル状況の現状把握と改善をレコメンドする「AIを用いたヘルスケアプラットフォーム」の開発に向けて実証実験を進めています。

\*オノマトペ…様々な状態や動きなどを音で再現した言葉

期待できる  
効果

感性工学に基づいた、安心・安らぎを感じる素材を使用した  
ヘルスケアプラットフォームの開発



オノマトペをAIが可視化  
ユーザーに最適な健康改善プランを提案



自動車部品製造で培った樹脂部品の  
開発技術力を活かしたハードウェアの開発

自動車部品開発への適用(価値創造)

健康管理プラットフォームなどへの発展



健康管理を身近に、様々なプラットフォームで提供 /

AIによる健康管理を活用した  
新規事業の創出

セルフケアでの病気の  
早期発見や予防対策の実現

健康経営によるブランドの向上

本実証では、当社の社員に対し日々の気持ちをオノマトペで記録する取り組みを実施し、オノマトペで表現した感性を可視化、将来的には樹脂素材の開発や健康管理プラットフォームの開発につなげるための実験を行っています。



## モデルベース開発(MBD)

### MBDの目指す姿

従来の開発では、3D-CAEによる詳細な検証を繰り返すことに時間を要し、出図後の手戻りが課題となっていました。また、部品単位の評価では周辺部品への影響が見えにくく、最適な設計が困難でした。そこで当社では、開発初期段階から1D-CAEを活用するプロセスを導入しました。シンプルな構造で迅速に評価できるため、3D-CAEの使用回数を減らし、効率的な開発が可能となっています。現在は、シミュレーション精度の向上を図り、さらなる開発期間の短縮を目指しています。

### 当社の強み

モデルで創る、ものづくりの未来

- モデルベース開発(MBD)の導入により、最適な製品構造と生産工程の迅速な検証が可能
- 設計から生産までの各工程においてムダを排除した高効率、高品質なものづくりを実現

### ロードマップ

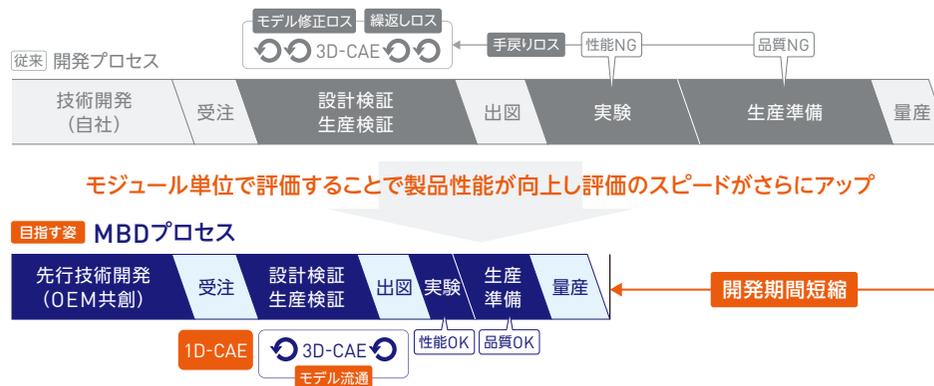


### これまでの取り組み

#### 高効率な短期開発プロセスの実現に向けたMBDを構築する



### 従来の開発プロセスと当社が目指すMBDプロセス



### 1D／3D-CAEの強みを活かして2つの課題を解決

- 課題
- OEM／市場ニーズに対応した開発期間の短縮が必要
  - 周辺部品を含めたトータルベストの評価を行えない

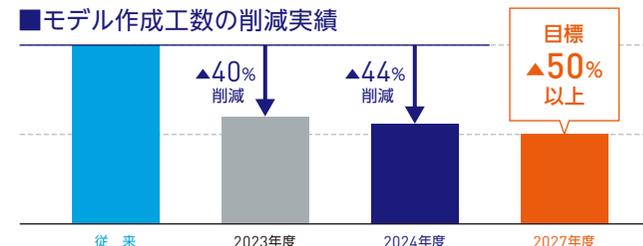
	強み	弱み
1D-CAE	シンプルなモデルのため短期間で評価ができる	形状や構造などの複雑な詳細検討ができない
3D-CAE	形状や構造などの複雑な詳細検討ができる	複雑なモデルを使用するため評価に時間がかかる

両者の強みを活かして複雑なモジュール単位の評価をスピードアップし、開発期間短縮を実現

### これまでの活動実績

#### モデル流通を車種開発に適用

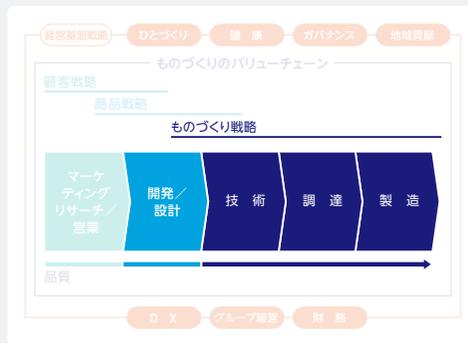
OEMおよび各サプライヤーとモデルを共有／活用(モデル流通)し、自動車開発におけるモデルをシームレスにつなぎ衝突性能評価を行うことでリードタイムの削減を実現しました。



## ものづくり戦略



取締役専務執行役員 畑石 光生



「ものづくり戦略」では、顧客・商品戦略を具現化するため、品質マネジメント体制の強化、環境に配慮した技術開発、自動化の推進、スマートファクトリーの実現を通じて、バリューチェーン全体で高品質かつ高効率なものづくり体制を実現します。

## 中期的な戦略

### 次世代製品の品質マネジメント体制を実現

#### 品質領域

- 新製品の企画段階から保証しやすい品質プロセスを確立する。
- 工程保証機能を持った自動化を推進し、品質保証のレベルを上げる。
- 市場データを入手／分析し、源流へフィードバックするしくみを構築する。

### あらゆる変化に対応し、バリューチェーン全体で高効率なものづくりを実現

#### 開発／技術領域

- 良品条件を追求した、高効率なものづくりを構築し進化させる。
- フレキシブルでコストパフォーマンスの高い自動生産を実現する。

#### 製造領域

- DNPS\*の推進により高効率なストレート生産を実現し、製造全拠点でスマートファクトリーの実現を目指す。\*DNPS…ダイキョーニシカワ生産方式
- 予防保全／自主保全の設備保守管理を強化することで、設備の無停止生産を実現する。

#### 調達領域

- DNC購買をマザーとした調達方針のもと、グループ全体で連携をとり最適調達を実現させる。
- BCPIに対応した生産、調達リスクの分散、回避する。

## 中期的な目標

### 品質領域

#### 品質活動で企業価値向上と持続的成長

- ① ひとつづくり、品質風土の醸成による体質強化  
グローバルで同一品質体制を構築し、DNC品質文化を根づかせる
- ② 自工程完結型の品質保証体制の構築  
「検査で見つける品質」から「工程でつくり込む品質」への転換
- ③ 市場情報のデータ収集・解析基盤の整備  
顧客からの情報、品質評価などを定量的に収集できるしくみの構築
- ④ サプライヤー管理とコンプライアンス強化  
品質リスクの未然防止と安定供給に向けた定期監査実施



### 開発／技術領域

#### 開発工数▲30%達成に向けた業務改革の推進 (DX)

開発領域：MBDの進化 技術領域：図面段階での最適工程設計

- FD (出図) = DC (開発完了) ●一発完成 (不具合ゼロ)

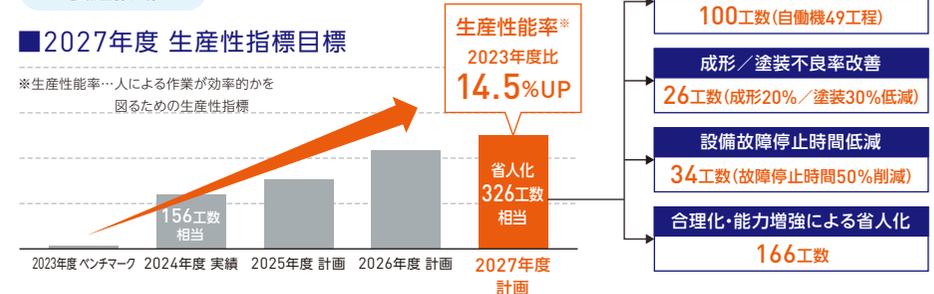
#### 自動化推進

- 汎用自動ライン適用部品拡大

### 製造領域

#### 2027年度 生産性指標目標

※生産性指標…人による作業が効率的かを  
図るための生産性指標



### 調達領域

#### 調達方針に基づく最適調達の実施

OEMの拠点近郊でサプライチェーン構築による最適調達の実現と「もの・こと」の価値向上、目標コスト達成率100%

#### ▼ 受注拡大に貢献 ▼

#### お取引先さまとの強靱なBCP体制の確立

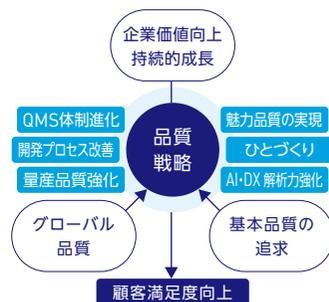
- お取引先さまと協働で足元のリスク低減。 ●サイバーセキュリティの対策を強化。

## 品質領域

## これまでの活動実績と今後の施策

## 「お客様の期待を上回る魅力品質の実現」

当社グループは、顧客から信頼される製品の提供を目指し、攻めの品質（開発プロセス改善）と守りの品質（量産品質強化）を徹底しています。その実現に向けて、社内はもちろんお取引先さまも含めた品質教育を推進しひとづくりに取り組んできました。今後は自動化の加速と膨大なデータのAI解析による品質改善で、さらなる顧客満足度の向上を目指してまいります。



## 期待できる効果

## ① 工程内保証機能を持った自動化推進

- 品質要素の手の内化で良品条件を確立させ品質保証のレベルを向上。

## ② 市場データ活用と源流へのフィードバック

- AIでメカニズムを解析し品質要件を源流へフィードバックさせ市場リスクを低減するしくみを構築。



## TOPICS

## 品質表彰の受賞および感謝状の受領

海外関係会社との連携により双方向の改善体制を構築し、的確かつ効率的な支援を通じて、持続可能な品質向上に取り組んでいます。

## ① ASTRA DAIHATSU 5 YEAR ZERO FLOW OUT 2019-2024

受賞:DaikyoNishikawa Tenma Indonesia (DNTI)

## ② 日産自動車 優良品質の感謝状を受領 -FY24 SSC トップランク-

授与対象:Business Unit POWERTRAIN SYSTEMS (単体)

## 小集団サークル改善活動(改革へ挑戦する風土の醸成)

当社グループは「ひとづくり」の理念のもと、改善意識の向上と組織変革の好循環を促進し、新たな発想と全社的な相乗効果によって価値創造に挑戦しています。

小集団サークル改善活動を通じ年2回、全社改善事例発表大会を開催しています。デジタル活用による改善も増えており業務効率化のアイデアも満載です。



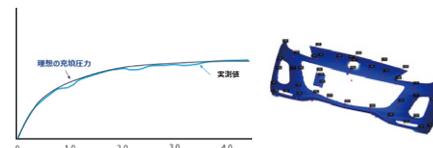
全社改善事例発表大会

## 技術／開発領域

## これまでの活動実績と今後の施策

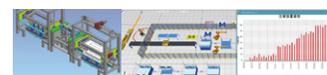
## 良品条件の追求

- 成形技術：外観品質向上につながる、理想充填圧力の達成
- 加飾技術：塗装シミュレーションによる塗装効率向上



## MBD解析技術の活用範囲の拡大

- 設備設計～動作シミュレーション
- 工程間在庫検証



## IoT/AIを活用した良品条件モニタリング拡大

- 自動ライン状態監視



## 期待できる効果

～DXによる開発期間の短縮で、選ばれる会社へ～

OEMは、車両開発にAIやデジタルツイン技術を活用した期間短縮の意向があり、中国のアジャイル開発などに対応するためには、開発&生産準備期間の短縮が急務となっています。

## 実機検証型から実機確認型プロセスへの変革(図面段階での最適工程設計)

デジタルを使った図面段階での最適工程設計とプロセスの実践

現場トライの効率化

プラントシミュレーションでの最適生産場所の検証

## 「デジタル検証のための標準作業整備」

- 属人化している業務の標準化
- デジタルツールを使いこなす人材育成

## 「仮想と現実を判断できるスキル育成」

- 新入社員に、ペアコーチ制での現場現物教育と原理原則の考え方の伝承

## TOPICS

DNCグループでは2024年度以降に量産を開始した組立ライン全26ライン中、14ラインを自動化しました。また、組立ラインの内製化による投資抑制にも取り組んでいます。



## 製造領域

### これまでの活動実績と今後の施策

#### ■2024年度実績

- 生産性効率：**6.5%向上** (156工数相当)
- 故障停止時間：**25.5%低減**

#### ①スマートファクトリー

- 人の作業要素を手の内化し、自動化工程を拡大
- 構内物流をストレート化し、自律走行型ロボットによる自動搬送
- ビッグデータとAIの活用により、不良因子を特定し対策

#### ②無停止生産

- 保全システムを活用した予知保全
- 振動／騒音／温度測定を利用した設備状態の監視
- AIを活用し、設備が故障する予兆を察知

### 期待できる効果

#### ①スマートファクトリーによる効果

- 自動化による生産性向上とコスト低減
- 人が実施している難作業の削減
- AI活用による生産要件の安定化、品質の向上

#### ②無停止生産の実現による効果

- 無停止生産による生産性の向上とコスト低減
- 最適タイミングでのメンテナンスによる保全コストの低減



自動搬送機

## TOPICS

社内で実施する「からくり改善講座」の受講生が、マツダからくり改善くふう展に作品を出展し、優秀賞を受賞しました。

#### ■2024年度 からくり改善講座実績

- 講座回数：**7工場**で計**14回**開講
- 卒業生：**37名** (関係会社**3名**含む)



## 調達領域

### これまでの活動実績と今後の施策

#### ①調達方針

- 最適調達 (日本調達／海外現地調達) の運用と見直し改善。
- ニーズに沿った新たな調達先の開拓。
- 取引適正化を意識した、ものづくり力強化で最適調達を実現。

#### ②BCP対応

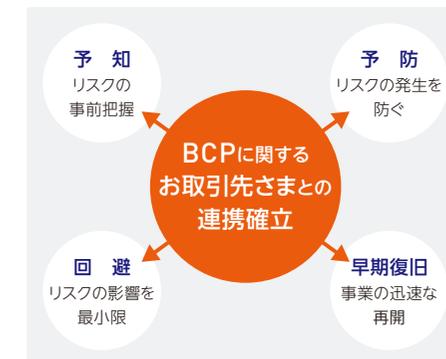
- お取引先さまと変化点に対するリスク評価と軽減策の合意。
- 代替がない材料に対する対策の合意。
- BCPに対する予知・予防・是正について実効性のある取り組みを実施。

### 期待できる効果

最適調達の実現と  
「もの・こと」の価値向上

- Quality (品質)** より良いものを調達する
- Cost (コスト)** より適正で安いものを調達する
- Delivery (納期)** 常に安定したものを調達する
- Training (教育)** ものづくりを引っ張っていける人材の育成

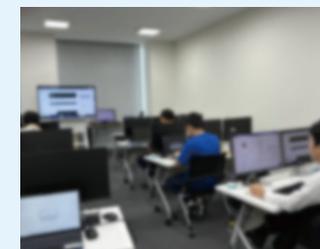
お取引先さまとの強靭な  
BCP体制確立



## TOPICS

お取引先さまの現場管理力のレベルアップを目的とした「技術・技能塾」を開塾しました。

- 参加お取引先さま：**16社**
- 主 な テーマ：金型／設備保全、IT／IE、品質管理

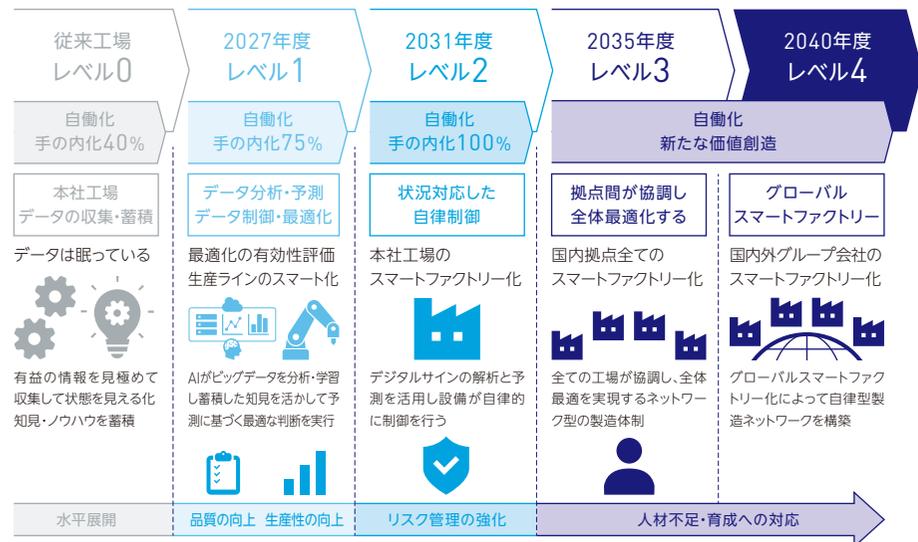




## スマートファクトリー化

### ロードマップ(2040年度)

当社グループ、すべての拠点でスマートファクトリーが実現



### 2027年度(レベル1)の達成に向けた進捗状況

#### 人材育成とデジタル技術を融合し、スマートファクトリーを実現

	2024年度実績	2025年度計画	2026年度計画	2027年度計画
<b>ロボットオペレーター技術者の育成</b>	育成済 必要人数 226/308名 73%	256/308名 83%	286/308名 93%	308/308名 100%
<b>自動化推進 作業要素の手の内化</b>	+2要素 13/28要素(45%)	+4要素 17/28要素(60%)	+2要素 19/28要素(65%)	+2要素 21/28要素(75%)
<b>設備の 無停止生産 設備故障停止時間</b>	10%削減 学習データの収集 設備情報分析学習 データベース(DB)の収集 システム化の事前準備	25%削減 保全システムの構築 分析学習DBの収集 保全指示	35%削減 IoTとの連動 常時状態収集 設備状態DBの収集	50%削減 AI分析による予知保全 設備状態DBと 分析学習DBの収集
<b>IoT化による 良品率の向上 成形不良率</b>	5%削減 成形機ビッグデータ整理 と成形不良分析開始 (バイオボカ)	10%削減 成形機ビッグデータの 活用による成形3大患の 不良分析	15%削減 成形の不良因子を 活用した設備での 良品/不良品判別	20%削減 ビッグデータ分析による 予測管理 効率向上/不良・故障のロス低減

**目指す姿**

- ビッグデータの活用
- すべての要素の全自動化
- AIを活用した設備不具合の事前制御による無停止生産
- AIに良品条件を補正させた不良ゼロ工程

## TOPICS

### 自動化推進(作業要素の手の内化)

自動化推進の施策として人の作業要素の手の内化を進めており、その自動化技術を基に業務の自動化を推進しています。

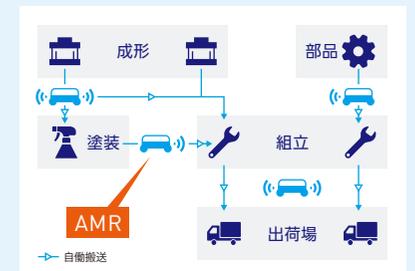
- 手の内化:2件完了  
(マスコット貼り付け・ヒーター仕上げ)
- 自動化拡大:自動機を14工程へ導入  
28工数の省人化を実施



上記に加えて、工場内搬送自動化を導入検討開始 ▶ **自動化を拡大し、コスト改善につなげる**

### 本社工場 構内物流の自動化に向けた取り組み

本社工場のレイアウトを活かし、より効率的なストレート生産を目指します。従来の決まったルートを走る搬送車(AGV)から、周囲の状況を認識して柔軟に動ける自律走行型搬送ロボットAMR\*を導入し、工程間のムダな搬送をなくします。



\*AMR(Autonomous Mobile Robot)…工場内の状況を自ら判断し、安全に走行できるスマート搬送ロボット

### 設備データ収集から分析の取り組み

#### スマートファクトリー化の基盤整備

- Wi-Fi環境の整備(国内全拠点)**  
タブレットによる不良登録が可能になり、データ分析の基礎インフラを整備。
- モデル成形機によるビッグデータ収集**  
良品条件の導出を目指し、品質・予知保全環境(カーボンニュートラル)への貢献を視野に駆動型の改善活動が本格化。
- 不良因子の傾向把握とデータ深掘り**  
不良の傾向が見え始めており、付帯設備も含めた継続的なデータ蓄積と分析により、根本原因の特定と対策を可能にする。



## 経営基盤戦略



取締役専務執行役員 石田 裕



「経営基盤戦略」では、「ひとづくり」「DX」「財務機能の強化」の三本柱を軸に、経営基盤の強化を進めております。社員一人ひとりの成長と多様性を尊重し、デジタル技術と資本の力を融合させることで、持続的な成長と新たな価値創出を実現します。

### 中期的な戦略

#### ひとづくり

#### 誰もが尊重され活躍できる職場づくり

- 女性活躍からD&I経営へ発展し、既に存在する多様性への対応と多様性が活きる組織づくりを実現する。
- 人権リスクの洗い出しと評価を行い、是正/予防/軽減措置を実施するとともに継続的に行うしくみづくりを行う。

#### タレントマネジメントの実践に向けた取り組み

- 職種共通スキルを拡充/定量化し、成果を生み出すために必要な行動特性を可視化して能力向上を実施する。
- キャリア形成の期待値と個のキャリアプランを共有して人材育成と適正配置につなげる。

#### ブランドの価値向上に向けた取り組み

- インナーブランディングを浸透から行動へ促進するための教育と制度改良を行い、一人ひとりが自発的に取り組む風土をつくり、社員の成長につなげる。
- 地域貢献活動や積極的な発信を進め、アウターブランディングに取り組み企業イメージ向上につなげる。

### 中期的な戦略

#### D X

#### デジタル技術を活用した業務プロセスの改革

- 部門横断で最適な業務プロセスを構築し、働き方改革と新たな価値創造を実現する。
- 基幹システムの連携によりデータに基づく経営判断や各領域の意思決定がリアルタイムに行える基盤を整備する。

#### 財務

#### 財務機能の強化

- 創出した資金を資本効率に基づき配分するプロセスを構築し実行する。
- 財務/非財務情報開示を充実し、ステークホルダーとの対話を促進する。

### 中期的な目標

#### ひとづくり

#### 目指す姿 一人ひとりの個性を活かすひとづくりを実現

##### 1 必要な人材の明確化

組織として必要な人材が可視化された動的な人材ポートフォリオを構築する

コンピテンシー評価	ジョブディスクリプションの策定
組織のリーダーに必要な行動特性を可視化	ポストごとに必要な人材を4つの要素に分けて明確化

##### 2 As is / To beのギャップ対策

人材の現状(As is)と理想(To be)のギャップを把握し、配置/採用/育成などの各施策の強化につなげる

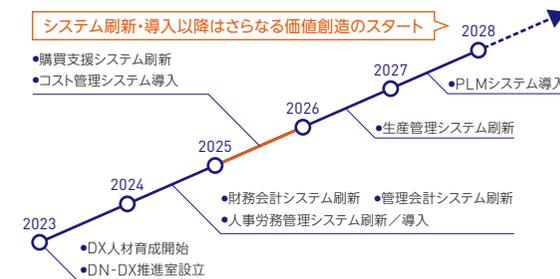
キャリア形成	採用強化	後継者育成	適性配置

##### 3 能力が発揮できる環境づくり

D&Iの推進	エンゲージメント向上
新しい知の結合によりイノベーションを生み、新たな価値の創造につなげる	主体性/自発性を引き出し、多様性が活きる組織を実現する

#### D X

#### システム刷新を軸として業務改革を推進し、2027年度までに間接業務30%効率化を実現する。



#### 財務

- 資本効率に基づく資金配分プロセスの構築および投資成績のレビューと評価をするためのしくみを確立する。
- 各開示資料や説明会での情報開示を充実し、企業価値の多面的な理解促進とステークホルダーとの対話を促進する。

## ひとづくり

## これまでの活動実績と今後の施策

## D&amp;Iの推進

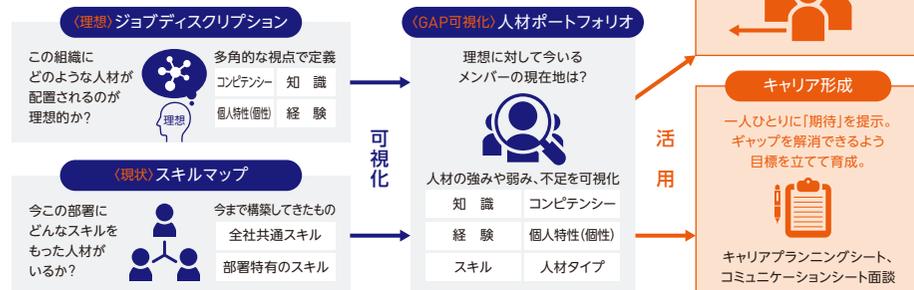
D&I推進プロジェクトでは個々の能力開発につなげるため、取り組むべきテーマを選び社員の意識や職場環境改善に向けた取り組みを実施。また、2024年度よりエンゲージメント調査を実施したことにより、社員の働き方など調査結果を持続的改善につなげ、社員の主体性/自発性を引き出し、多様性が活きる組織を実現する。

## タレントマネジメントの構築と活用

人材の能力を明確にすることにより、キャリア形成や育成につなげる。また、人材ポートフォリオをもとに戦略的な育成、採用を行う。

## 期待できる効果

コンピテンシー評価と資格要件を連動させ、人材ポートフォリオを活用した育成施策を構築し社員の能力向上を加速させる。



## TOPICS

## D&amp;I推進プロジェクトで選定したテーマに対する具体策の立案

各属性における課題解決に向けて、具体的な施策を立案／推進し、職場環境の改善や制度の見直しへとつなげています。社内では気づきにくい視点や専門的な知見を補うため、必要に応じて社外の専門家の力を活用し、よりの確かつ効果的な対応を進めています。



やさしい日本語の研修  
※言葉の壁を取り除くため、全ての人に伝わる表現を推進する取り組み

## D X

## これまでの活動実績と今後の施策

当社グループは、経営基盤の強化と持続的成長を目指し、DXを全社横断で推進しています。これまでの活動では、基幹システム2つの段階的な刷新(全7システム)や、RPA・BIツール・ノーコードツール・AIなどのデジタル技術を積極的に導入し、業務の効率化・高度化を進めています。また、社員へのDX教育も2024年度から継続実施しており、2025年度はさらに経営層向けの生成AIの実践研修を実施し、組織全体でデジタル活用力の底上げを行いました。

## 2027年度目標:間接業務効率化30%向上に向けた活動

## ① 基幹システム刷新



## 基幹システム刷新

- システム間のデータ連携による業務の高度化

## ② 抜本的な業務改革の推進



## 業務改革の推進

- 組織横断の業務オペレーションを抜本的に見直す
- デジタルツールを活用した業務効率化



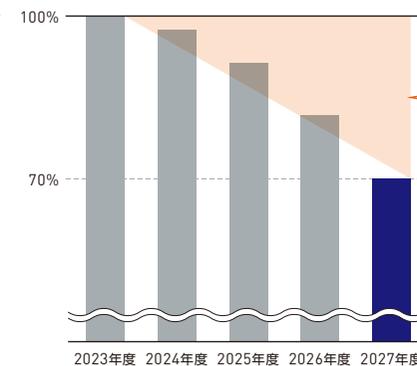
## デジタル人材の育成

- デジタルツールを当たり前使えるようにする

## 期待できる効果

デジタル技術を活用した柔軟な働き方と人材育成を基盤に、組織構造の変革と業務プロセスの抜本的な効率化を推進します。これにより、既存事業の成長に伴うリソースや新製品/新規事業への挑戦リソースを確保し、新たな分野へ新たな価値を提供します。

間接業務効率率30%向上により600千時間/年を創出



効率化した工数・時間を原資に、次期中期経営計画(Stage2)に向けた成長戦略を展開中

既存事業の成長

新規製品や新規事業への挑戦

## 財務

### これまでの活動実績と今後の施策

#### 株主還元

当社グループは、企業価値向上に向けた主な取り組みとして株主還元の強化を掲げ、活動を推進しています。2025年度は「株主還元方針の変更」および「自己株式の取得および自己株式の消却」を実施しました。

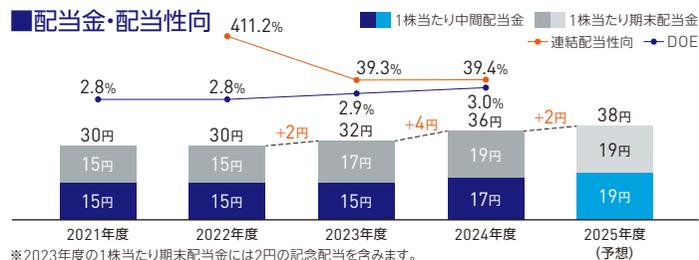
#### 株主還元方針の変更

2025年5月に、以下を「株主還元方針」として掲げています。

- 資本効率を意識するとともに、財務体質の健全性を維持したうえで、安定的、継続的な配当を行うことを基本とする。
- 連結純資産配当率(DOE)3.0%を下限とし、連結配当性向30%程度を目安として総合的に勘案する。
- 自己株式の取得は、財務状況や中長期的な資金需要を踏まえ、適宜実行する。

#### DOE 3.0目線で増配(2024年度期末配当金および2025年度中間・期末配当予想)

2025年度年間配当金については、2024年度期末配当金を継続し、中間配当19円・期末配当19円を予定しています。



#### 自己株式の取得(取得:19.9億円)および自己株式の消却

資本効率の改善および1株当たり利益の増大と株主の皆さまへの一層の利益還元を図るため、自己株式の取得を行うとともに、自己株式の消却を実施しました。

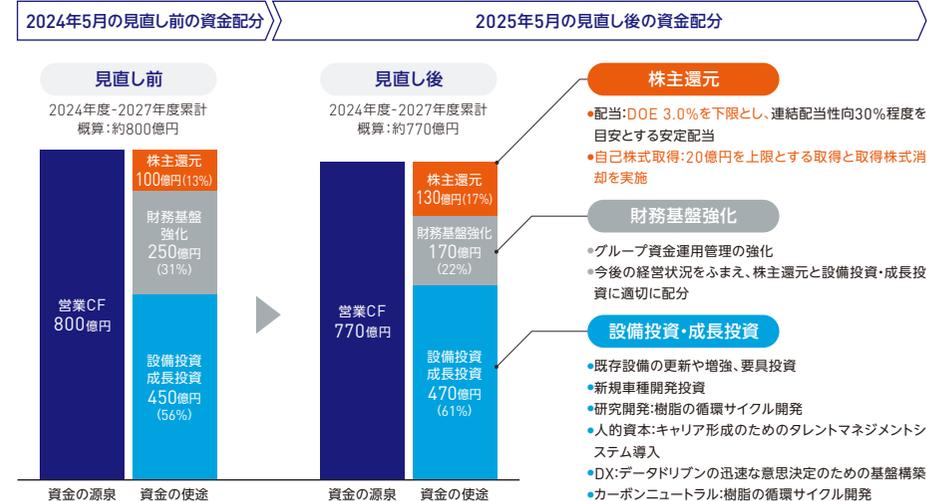
#### 自己株式取得の結果

取得対象株式の種類	普通株式
取得した株式の総数	289万株(発行済株式総数(自己株式を除く)に対する割合3.9%)
株式の取得価額の総額	19.9億円
消却の内容	本自己株式取得によって取得する株式は全数消却(消却日2025年9月30日)

今後も、安定的・継続的な配当、および財務状況や中長期的な資金需要を踏まえ、適宜自己株式の取得などの施策を実施することとしています。

### キャッシュアロケーション

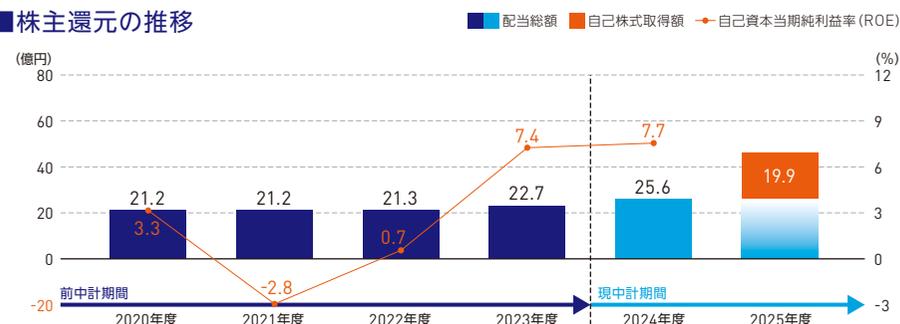
さらなる財務パフォーマンスの向上を目指し、キャッシュアロケーションを設定しています。創出した営業キャッシュフロー(4か年累計:約770億円)については、事業基盤の設備投資のほか、カーボンニュートラル(樹脂の循環サイクル開発)や人的投資、DX推進などへの資源配分と安定した配当や自己株式取得を組み合わせ、株主還元をバランスよく配分することで持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現していきます。



### 持続的成長と安定的な利益還元の実現

当社グループでは、利益還元は従来より経営の最重要課題の1つとして位置づけています。今後も4つの戦略(顧客・商品・ものづくり・経営基盤)を中心に各事業の成長と創出されたキャッシュをキャッシュアロケーションにてバランスよく配分することで、さらなる持続的成長に向けた投資と、株主の皆さまへの安定的・継続的な利益還元の実施および各開示資料での情報開示を充実させ、皆さまとの対話を促進し経営の質向上を目指します。

#### 株主還元の推移



# ESGの取り組み

## 環境

### 環境理念

全員参加で、徹底した環境保全活動を継続的にを行い、人・社会・地球にやさしい企業になります。

### 環境方針

- 1 企業活動が環境に与える影響を把握し、環境目標を定め、定期的な見直しを行うとともに、環境マネジメントシステムにより環境パフォーマンス向上のための継続的改善を図り、環境の保護及び汚染の予防に努めます。
- 2 企業活動、製品及びサービスの環境に与える影響の中で、特に廃棄物の削減とリサイクル化、省資源・省エネルギーの推進、環境負荷物質の管理・低減を優先的に活動し、徹底したロス低減と環境改善に取り組みます。
- 3 環境に関連した法規制およびその他の要求事項を順守します。

### 推進体制

全社環境委員会は、環境領域の担当取締役を最高責任者とし、安全衛生環境部が事務局として活動をリードしています。また、年に1回外部の専門機関による監査を受審しています。

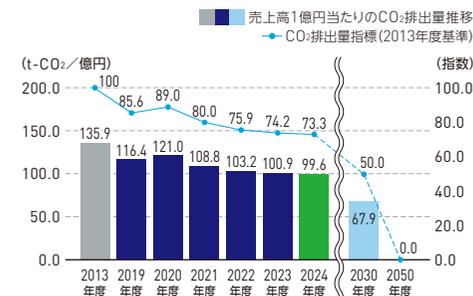


## カーボンニュートラルの実現に向けて

### CO<sub>2</sub>の排出量の削減

当社は、2030年度までにCO<sub>2</sub>排出量を50%削減(2013年度比)すると宣言しています。目標の実現に向けて策定したScope1・2の活動計画に基づき、2024年度は、省エネ活動の継続、本社のり面への太陽光発電による再生可能エネルギーを導入しました。これにより売上高1億円当たりのCO<sub>2</sub>排出量を26.7%削減(2013年度比)することができました。また、Scope3については項目別のCO<sub>2</sub>排出量の算出方法を確立し、数値の算出に着手しています。

### ■売上高1億円当たりのCO<sub>2</sub>排出量推移



※2023年度から指標を変更しています。また、指数は2013年度を100として設定しています。

### 再生可能エネルギーの導入

#### 広島・山口県内の拠点でCO<sub>2</sub>排出量ゼロの電力を導入

広島・山口県内の拠点において、CO<sub>2</sub>を排出しない電気を使用するプラン(再エネ特約)を導入しました。同プランは、太陽光や風力、水力、地熱、バイオマスなど、CO<sub>2</sub>を排出しない再生可能エネルギーで発電した電気の供給を受けるものです。年間約3万3,700トンのCO<sub>2</sub>排出量の削減を見込んでいます。今後国内の他の拠点においても、同様のプランの導入を検討していきます。



※発電のイラストはイメージです。

### ■DNCグループの再生可能エネルギー導入計画

拠点	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度
本社工場	導入検討	屋根上に太陽光パネル設置	運用開始						
本社棟		導入検討	り面に太陽光パネル設置	運用開始					
関東大協株式会社 (グループ会社)			導入検討	空き地に太陽光パネル設置	運用開始				
本社/本社工場、八本松工場、可部工場、三入工場、大和工場、中関第1工場、中関第2工場、鶴浜工場									CO <sub>2</sub> 排出量ゼロの電力を導入
八本松工場、可部工場、大和工場、中関第1工場、中関第2工場、鶴浜工場、三重工場									太陽光パネル導入検討
当社グループ会社									



# 社 会

## サプライチェーンマネジメント

### パートナーシップ構築宣言

お取引先さまと連携して、新たな共存共栄を進め、より一層の適切な取引関係を構築するための意思表示として、当社グループはパートナーシップ構築宣言を2023年3月に公表し2025年2月に更新しました。

#### 実績

- 2023年度 お取引先さまとともにものづくり力を強化し、これまで以上に競争力を高めるため、当社のDNPS活動に関する基礎教育の場を設けました。
- 2024年度 2023年度の基礎教育の実践として、お取引先さまに主体的な活動を行っていただきました。また、今期よりお取引先さまの生産能力向上につながる各種講座を加えて活動を継続しています。

#### 対象

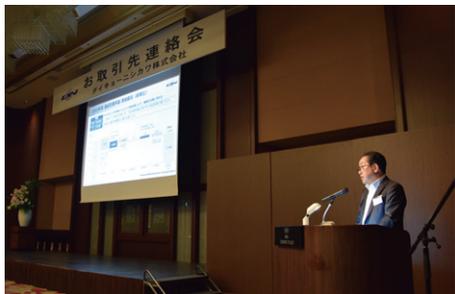
広島地区お取引先さま:6社 防府地区お取引先さま:6社

詳細はこちらをご覧ください。

[https://www.daikyonishikawa.co.jp/Portals/0/images/sustainability/society/green-procurement/20250211%E6%9B%B4%E6%96%B0\\_partnership.pdf](https://www.daikyonishikawa.co.jp/Portals/0/images/sustainability/society/green-procurement/20250211%E6%9B%B4%E6%96%B0_partnership.pdf)

### お取引先さまとの共創活動

2025年5月29日に主要なお取引先さま141社と連絡会を開催し、当社の長期ビジョンおよび中期経営計画を踏まえた経営方針、購買方針、品質方針などをお取引先さまと共有しました。また、2024年度の1年間を通じて、納期・品質・コスト低減活動において、日頃より当社の発展にご尽力いただいているお取引先さまへ、感謝の気持ちを込めて表彰させていただきました。



### 取引適正化に向けた取り組み

日本自動車部品工業会策定の「自主行動計画」に基づく取り組みを推進しています。

#### ■主な取り組み内容

項 目	2019年度		2020年度		2021年度		2022年度		2023年度		2024年度	
	上期	下期	上期	下期	上期	下期	上期	下期	上期	下期	上期	下期
下請代金の支払適正化	2018年度実施済み											
価格転嫁の実施	原材料費											
	購入品費											
	エネルギー費											
金型取引の適正化	人件費											
	補給品生産金型の保管料支払い開始											
	OEM各社のご協力による金型廃棄の推進											

価格協議に限らず、お取引先さまが抱える様々な困りごとに対しても、定期的な訪問や会議商談の場を活用しながら、積極的に協議を行っています。

### グリーン調達

当社ではグリーン調達に関する考え方をガイドラインとして策定し、お取引先さまと共有しています。

#### カーボンニュートラル実現に向けた取り組み

CO<sub>2</sub>排出量調査対象のお取引先さまに向けて、カーボンニュートラル推進活動説明会を開催しました。2025年度は、調査対象のお取引先さまの範囲を拡大していきます。

#### 使用禁止物質含有製品の調達ゼロに向けた取り組み

当社の購買部門は、「IMDS®管理手順」に従い、グリーン調達に関する環境負荷物質の削減、化学物質の管理を行っています。

※IMDS(International Material Data System)…国際材料データシステムで自動車を構成する部品の材料および含有物質情報を収集するためのシステム

### 紛争鉱物調達ゼロへの取り組み

紛争鉱物について、責任ある原料調達を要請するとともに年に1回お取引先さまにご協力いただき調査を実施しています。

## 人権デューデリジェンス(人権DD)

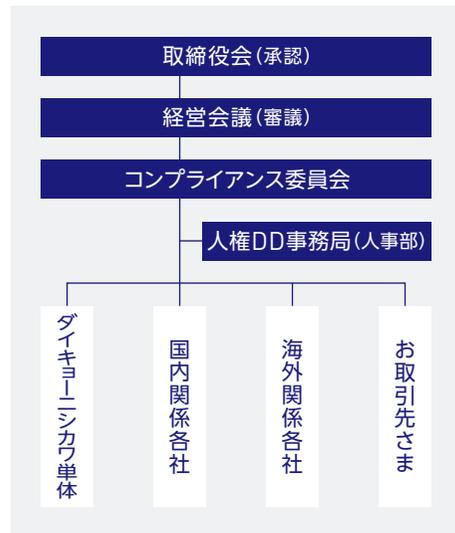
当社グループでは、2024年度に役員向けの人権教育を実施し、人権リスクの評価方法や推進体制について検討を進め、2025年度には、人権に対する基本的な考え方を示す「人権方針」を公表しました。また、コンプライアンス委員会を中心とした推進体制のもと、グループ全体で人権デューデリジェンスを進めています。

### ■人権方針

詳細はこちらをご覧ください。

<https://www.daikyonishikawa.co.jp/sustainability/management/humanrights.html>

### ■推進体制図



### ■人権リスク調査の実施

人権リスクの特定や評価を目的に、人権リスクの調査を進めています。対象範囲は段階的に拡大していき、最終的にはお取引先さまを含むサプライチェーン全体で取り組んでいきます。

〈2024年度の取り組み〉

調査方法:調査票(ビジネスと人権 取り組み状況確認アンケート)による現状把握

対象範囲:ダイキョーニシカワ単体、国内関係会社、主要お取引先さま

### ■人権に関する教育の実施

ダイキョーニシカワ単体および国内・海外関係会社を対象に、人権DDに関する教育を実施しました。「人権DDとは何か」といった基本的な内容を中心に理解を深めました。

## ブランディング

DNCブランド浸透に向けた施策の一環として、2024年度より「コミュニケーション面談」を活用して、日常業務の中でDNCブランドが体現できているかを上司がフィードバックする取り組みを開始しましたが、上司側の「DNCブランドの伝え方」や「ブランドへの理解度」にばらつきがあるという課題が明らかになっています。そこで2025年度は、こうした課題の解消と社員のエンゲージメント向上を目的に、DNCブランドをわかりやすく解説するアニメーション動画を制作し、全社に展開していく予定です。

## ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)

社員のあらゆる個性や人格を尊重し、誰もが安心して働くことのできる職場にするために、職場環境の整備や組織風土づくりを推進しています。

### ■女性活躍

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2027年度目標
女性管理職の人数	2名	3名	5名	6名	10名	13名
女性監督職の人数	24名	28名	28名	28名	29名	42名

### ■障がい者雇用の推進

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2027年度目標
障がい者雇用率	2.29%	2.34%	2.17%	2.12%	2.62%	2.75%

### ■男性育児休業の取得推進

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2027年度目標
男性育児休業取得率	10.9%	10.9%	18.1%	46.5%	38.7%	90%

### ■中途採用者の活躍推進

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2027年度目標
中途採用者の管理職比率	-	27.6%	28.0%	30.0%	29.5%	33%

### インナーブランディング 解説コンテンツの全社展開

他社の成功事例も踏まえて、DNCブランドを分かりやすく解説した動画を制作し、理解を深める

アニメーションで  
分かりやすく!



### ブランド浸透度調査の 結果を向上させる

- 視聴した管理監督者のマインドチェンジを行い、伝承スキルを上げる
- 社員自身のDNCブランド理解につなげる



## 安全

2020年度以降、災害件数は減少傾向にありましたが、2024年度は災害件数がやや増加する結果となりました。災害の度数率、強度率は製造業の平均と比較し低いものの、災害の事象一つひとつを丁寧に検証し、改めて安全の原点に立ち返る姿勢で活動に取り組んでいます。今後も、安全理念に掲げている「危険・有害要因ゼロで、安心して生き生きと働き続けられる企業」を目指し、業務災害や交通災害の発生ゼロに向けて、着実に活動を進めています。

### ■労働災害発生件数

	2022年度	2023年度	2024年度
死 亡	0件	0件	0件
休 業	3件	1件	3件
休業未満	9件	7件	11件

### ■度数率／強度率

	2022年度	2023年度	2024年度	
度数率	D N C	0.99	0.38	0.59
	製造業平均	1.25	1.29	1.30
強度率	D N C	0.02	0.01	0.01
	製造業平均	0.08	0.08	0.06

### 2024年度の主な取り組み

#### ●VR（バーチャルリアリティ）を活用した災害類似体験教育

2023年度に導入したVR教育を本格的に全社に展開し、過去に社内で発生した災害の事例に類似する状況をVRで疑似体験することで、同様の災害を二度と起こさないという意識の醸成に取り組んでいます。この活動は、今まで見逃していた危険に気がつききっかけにもなり、危険感受性の向上につながっています。



#### ●安全衛生啓発活動

安全衛生活動への全員参画と意識啓発を目的に毎年7月にスローガンとポスターの募集・表彰を実施しています。

2024年度は健康経営がスタートした初年度ということもあり、健康をテーマにしたスローガン・ポスターの応募が多数ありました。

(右図:2024年度金賞受賞ポスター)



#### ●認知力を高める交通安全活動

運転の3要素「認知」「判断」「操作」の内、交通災害の要因としては「認知ミス」による事故が約8割となっています。

認知力を高めることで交通災害を撲滅する活動を展開し安全意識向上につなげました。



#### ●社内保健師による救護訓練の実施

負傷者や体調急変者を発見した場合の初動対応を誰でも適切に対処できるよう、社内の保健師による救護訓練を実施しています。

主に胸骨圧迫やAEDの使い方、出血時の応急処置や負傷者の搬送方法などをレクチャーしており、緊急時に自ら行動できる人材の育成に努めています。



## 衛生

社員の健康維持/促進を強化する取り組みとして健康経営優良法人認定項目に基づいた施策をテーマアップし、取り組んでいます。

### 健康経営に向けたトップメッセージの配信

2024年8月に代表取締役社長が健康宣言を配信しました。

#### 健康宣言

当社は、社員およびご家族の安全と心身の健康を最優先とし、安心して生き生きと働き続けられる「健康経営」に積極的に取り組むことを宣言します。

この健康経営を通じて、誰もが尊重され、多様な人材が能力を最大限に活かし活躍できる働きやすい職場を実現するとともに、地域・社会の発展に貢献していきます。

### 健康促進プログラムの実施

#### ●ウォーキングイベントの実施

全社員を対象に年3回のウォーキングイベントを実施しました。運動意識の向上、運動の習慣化を目的に、全社員が楽しく参加できるイベントを目指しています。回を追うごとに参加者数が増え、延べ814名がウォーキングに励みました。



#### ●特定保健指導の実施

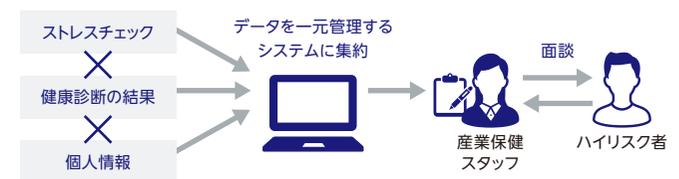
生活習慣病予防のため、該当者へ専門スタッフによる特定保健指導を実施しています。対象者は就業時間中に専門スタッフからの指導を受けることができ、食事改善や運動に取り組んでいます。社員からは「体が軽くなった」「やってよかった」等の声も聞かれるようになりました。



### 健康管理情報のDX化

健康関連情報をデータベース化し、健康管理リスクに対しスピーディーかつ的確な判断と対応ができる健康管理体制構築に向け取り組みを進めています。

集約したデータに基づき、産業保健スタッフが総合的に健康状態を把握することで、健康ハイリスク者にスピーディーかつ適切にアプローチできるようになります。



## 地域貢献

2024年度は活動基盤を整備するため地域貢献活動の方針を策定しました。そして2025年度は、「活動を軌道に乗せる年」と位置づけ、これまでの外部からの依頼に応じる受動的な取り組みから一歩進み、地域のニーズを調査・把握し、ニーズに即した活動を新たに企画・実行するという主体的な活動へと進化しました。

地域社会をはじめとするステークホルダーの皆さまとコミュニケーションを取りながら、持続可能な地域社会の発展や社会課題の解決に向けた活動に取り組んでいきます。

### 美化活動

これまで通り、JR寺家駅清掃、防府天満宮等の清掃は継続しつつ、新たに河川や海水浴場の清掃に参加しました。社員の子どもも参加し、全社で地域の美化に取り組んでいます。



黒瀬川清掃



富海海水浴場清掃

### イベント参加

地域やお客さま主催のイベントへ企業ブースの出店、運営スタッフとして参加しました。地域の皆さまと直接触れ合うことで地域に根差した企業を目指します。



だいわ元気まつり



防友会まつり



愛情防府フリーマーケット



酒まつり



酒まつり

### 教育支援活動

特別支援学校の生徒を受け入れ、社内で菓子販売をしました。社会との接点を提供することで、子どもたちの社会的自立をサポートしていきます。



特別支援学校 菓子販売受け入れ



児童福祉施設へ布団の寄付

### 防府市スポーツセンターとネーミングライツパートナー契約締結 (2025年10月1日) 施設名「ダイキョーニシカワ スクエア」

当社は現在山口県防府市内に4工場を構えています。「これまで支えていただいた地域の皆さまへの感謝とスポーツ・地域振興の役に立ちたい」という想いから、命名権の費用が、スポーツセンターの維持費やスポーツ振興に活用される、ネーミングライツを取得しました。施設名にもなった、「スクエア(SQUARE)」には、「広場・交差点・中心」といった意味があり、人と人が出会い、つながりが生まれる場であってほしいという願いが込められています。



### 本社／本社工場見学

2024年度も多くのお客様の皆さまに工場見学へお越しいただきました。また、広島の地元テレビ番組でも取り上げられ、将来を担う子どもたちに「ものづくりの楽しさ」を知っていただく機会となりました。



# Roundtable Discussion

社外監査役 × 代表取締役副社長 × 女性管理職座談会

本座談会は、当社グループの企業風土改革の取り組みに関する現在地とこれからについて社外監査役、代表取締役副社長、女性管理職2名が、それぞれの視点から語り合いました。



代表取締役副社長  
戸井 秀樹

経営管理本部 人事部  
人事企画Gr グループマネージャー  
今村 菜保

経営企画本部 経営企画部  
企画グループ 主幹  
烏 云娜

社外監査役  
藤本 圭子

## 企業風土改革の現在地とさらなる促進に向けて

### — D&I推進の現状

**藤本** D&I(ダイバーシティ&インクルージョン)は、企業の持続的成長に不可欠な経営戦略の一部として位置づけられています。当社は経営層がその重要性を理解し、以前から積極的に推進してきました。D&Iは、変化の激しい社会において多様な視点を取り入れ、質の高い意思決定を実現するための基盤となります。異なる意見を自由に話せる風土は、長期的視座においてはイノベーション力を高め、企業価値を向上させます。また、D&Iの推進は企業文化の健全性を高めるだけでなく、不正の抑止にもつながるとされ、組織の透明性やガバナンスの強化に直結します。こうした背景を踏まえ、政府は「女性役員比率30%」という目標を掲げています。当社は社外役員における女性比率では30%を達成しているものの、役員全体に占める女性比率はまだそこに達していません。また、社外役員だけでなく、社内管理職における女性比率の向上は引き続き重要な課題です。女性活用が進む企業は利益率や株価パフォーマンスが高いとの調査結果もあり、投資家や求職者もD&Iを重視しています。今後、企業価値向上を図るためには、人材戦略と経営戦略を一体化させることがますます重要になってくると思います。このような環境において、当社では「女性活躍推進制度拡充プロジェクト」や「D&I推進プロジェクト」を立ち上げ取り組みを進めていますが、現時点の状況をどのように感じておられますか？

**戸井** 当社は製造業という業種の特長もあり、かつては女性比率が低く、女性が活躍できる環境とは言い難い状況でした。転機となったのは2016年の「女性活躍

## Roundtable Discussion

推進法]です。これをきっかけに事業主行動計画を策定し、女性管理職ゼロという現実に対応するため、まずは管理職の手前の監督職を2年間で20名に増やす目標を掲げました。「女性活躍推進制度拡充プロジェクト」を立ち上げ、現場の声を反映しながら、フレックスタイムやジョブリターン制度など、柔軟な働き方を支える制度改革を6年間にわたり進めてきました。こうした取り組みを基盤に、2023年4月には対象を女性に限らず、障がい者、外国人、高齢者などに広げた「D&I推進プロジェクト」を始動しました。第一段階ではアンコンシャスバイアスの解消、第二段階で多様性を活かす組織づくり、最終段階で多様性を強みに変えることを目指しています。定量的な成果としては、女性監督職は当初の13名から、現在(7月末時点)は34名に、女性管理職は10年前のゼロから12名に増加しました。ただ、管理職全体に占める女性比率は4.7%にとどまり、まだ課題は残っています。引き続き、社員一人ひとりの意識改革を含めた本質的な理解の浸透に力を入れていきたいと考えています。

**藤本** やはり重要なのは、D&Iの重要性を現場レベルに「腹落ち」させることですね。なぜD&Iの取り組みが必要なのかを社員一人ひとりが理解し、自分事として捉えることで、初めて多様性が組織の力に変わります。そのためには、現場での対話や教育、実践を通じて根づかせる取り組みが不可欠だと思っています。

管理職のお二人はこれまでのキャリアを通じて会社の取り組みをどのように受け止め、実践していますか？

**今村** 私は2006年に入社し、品質・技術部門でキャリアを積んだ後、2021年に社内公募に手を挙げ人事部へ異動しました。きっかけは、2017年に参加した女性活躍推進制度拡充プロジェクトで、人事部門の方々に関わり、

業務の重要性と魅力を知ったことです。以降、人事への関心を持ちながらも異動の機会はありませんでしたが、2020年に出産・育休を経て復職した際、社内公募制度で人事部の募集を見つけ、「今が挑戦のタイミング」と考え応募しました。選考を経て異動が決まり、これが私にとって初めてのキャリアチェンジとなりました。現在はD&I推進を担当し、制度面では柔軟な働き方のしくみを整備し、風土面ではアンコンシャスバイアス研修や対話の場を通じて意識改革を進めるなど、制度改善と風土改革の両輪で取り組んでいます。

入社当時は「女性は夜勤不可」「お茶出しは女性」といった固定観念が残っていましたが、近年は意識が大きく変化しました。特に2023年に管理職向けに行った、D&I推進マネジメント研修をきっかけに、「今の発言はバイアスかな?」と自ら確認する声が聞かれるようになり、以前なら触れにくかった価値観の違いについても、互いを否定せずに意見を交わす場面が増えていきます。例えば、子育てやキャリアに関して従来の考え方を持つ男性に対して、育児と仕事を両立する女性として自分の視点を率直に伝え、新しい価値観を共有できる関係性が築かれつつ



あります。こうした小さな変化の積み重ねが、組織風土改革を確実に前進させていると実感しています。

**烏** 私は約1年前にDNCに入社しました。中国出身で、来日して20年以上が経ちます。これまで家庭の事情により2度の転職を経験し、DNCは3社目となります。前職までは主にブランドマーケティングや販促企画、営業支援業務に携わってきましたが、現在は経営企画という新しい領域に挑戦しています。

入社当初は、これまでの経験をどう活かせるのか、また新たな専門性をどう築いていくのか不安もありました。しかし、DNCには多様な意見を尊重し、受け入れる企業文化が根づいており、これまで培ったスキルを活かしたアイデアが積極的に採用される場面も多く、異なるバックグラウンドを持つ私の視点が価値として認められていると感じています。仕事を進めるうえで私が大切にしているのは、業務を任せる際に「やり方」だけでなく、「なぜその業務が必要なのか」「目指すゴールは何か」「取り組むことでどんなメリットがあるのか」といった背景を丁寧に伝えることです。そうすることで、相手が仕事の意義を理解し、やりがいを感じながら、主体的に取り組むことができます。また、自分なりの工夫やアイデアを出しやすくなり、結果としてチーム全体の成長につながると考えています。

**藤本** 今村さんと烏さんは、非常に良いロールモデルだと思います。日本社会には依然として「女性は一步下がるべき」というアンコンシャスバイアスが根強く残っていますが、お二人のようなリーダーの活躍は、その固定観念の打破にもつながります。実際、当社グループでは工場部門でも女性リーダーが着実に増えており、現場の意識も変わりつつあります。今後は、トップの明確なコミツ

トメントと、現場での浸透をさらに進めることで、性別に関係なく誰もがリーダーシップを発揮できる環境の実現を期待しています。

### —— 多様性を活かす職場づくりと改善点

**藤本** 多様性を活かす職場づくりの観点で、現場の現状や課題は実際いかがですか？

**烏** 職場環境としては若手・中途・外国人・女性が平等に活躍できる体制や環境が整っていると感じています。D&Iの考え方が浸透しており、個々の価値観や経験が尊重される職場づくりが進んでいます。一方で外国籍社員の中には、留学生として来日し、言語や文化の違いから孤独を感じるケースもあります。そのような背景を踏まえ、社内に外国籍社員向けのコミュニティの整備が進めば、より働きやすく、定着率の向上にもつながると感じています。また、子育て中の立場として、会社のテレワーク制度やフレックスタイム制度（以降、フレックス）は非常に心強い存在です。月に数回のテレワークを活用することで、塾の送迎など家庭と両立しやすくなっています。休暇も取りやすく、上司や同僚の理解やサポート体制も整っている点も大きな安心材料です。

近年、政府による働き方改革の推進を受け、企業においても柔軟な勤務形態へのニーズが高まっています。今後は、より多様なライフスタイルに対応するための制度が、さらに充実していくことを期待しています。また、こうした制度は、働く人の生活に寄り添いながら、生産性の高い職場づくりを実現するための有効な手段だと考えています。



**今村** 私もテレワークやフレックスを活用しながら育児との両立を図ってきました。近年は男性のテレワークやフレックスの活用も進んでいます。同じグループの男性が育休を取得した際には、同僚が自発的に業務調整を行っており、協力体制が整っていると感じました。一方で、課題もあります。テレワークやフレックスは職場単位で運用の可否が判断されるため、同じ制度であっても利用できないケースなど、制度の公平な活用に課題があり、全社的な検討が必要です。また、育休中や復職後の社員への支援が職場任せになっており、育休取得者がいる職場へのサポート体制についても改善の余地があると考えています。

**戸井** 当社は工場を持つ製造業であり、直接部門と間接部門の働き方の差という課題があります。テレワークやフレックスの導入は、間接部門では進めやすい一方、直接部門ではいろいろ難しい課題があります。さらに当社は2027年度に男性育児休業取得率90%という目標を掲げていますが2024年度の実績は38.7%にとどまりました。こうした状況で懸念されるのが「取れる部署はいいよね」「うちは無理だから仕方ない」という意識の分断が生じることです。公平性を担保しながら、柔軟な働き方をどう実現するかが今後の大きなテーマであ

## Roundtable Discussion

ると感じていますが何に留意すべきでしょうか？

**藤本** 制度自体は整っている企業が多いですが、重要なのは制度が実際に使えるかどうかです。忖度なく使えるかは、職場の雰囲気や助け合いの文化に大きく左右されます。また、40～50代の管理職層は「制度を使わないのが当たり前」という価値観を持つ一方、20～30代はワークライフバランスを重視する傾向が強いため、このギャップを埋めるには、制度利用が会社にとってもメリットになるという理解を広げることがポイントになります。制度をうまく活用することで、業務の効率化や情報共有が進み、結果的に組織全体の生産性向上につながります。さらに、育児や介護といった経験を通じて、部下への思いやりやマネジメント力も自然と高まります。つまり、制度の利用は個人の生活をより豊かにするだけでなく、組織の成長にも大きく貢献すると私は考えています。

**戸井** 確かに「長時間労働は美德」や「制度利用は特例」という価値観が一部の管理職層に残っており、これが制度活用の壁にもなっていると感じています。さらに、管理職自身が過重な業務を抱え、部下とのコミュニケーションに十分な時間を割けない現実もあります。



これは女性社員が管理職を敬遠する要因にもなっていると思うので、管理職の手を空けるしくみづくりの必要性を感じています。例えば、業務の簡素化やチームの細分化によって、1人当たりのマネジメント負荷を減らす。そして、形式的な1on1ではなく、「15分以上」「否定しない」「傾聴する」などのルールを設けた本気の対話を定期的実施することなどを通じて世代間や価値観のギャップを埋め、制度をさらに活用できるものに改善していこうと思います。

#### —— 今後のキャリア形成とそれを実現するための施策

**烏** 私は、これまでの経験を活かしながら、経営企画という領域でプロフェッショナルを目指しています。変化の激しい時代においては、多角的な視点から物事を捉え、柔軟かつ迅速に判断する力が求められており、状況に応じた判断力を養うことが不可欠だと考えています。そのため、私は日々、より多くの方々の意見に耳を傾け、自分の視野とスキルを広げていくことを大切にしています。現在所属しているグループには、営業、開発、製造など、異なるバックグラウンドを持つメンバーが集まっており、様々な視点の意見を聞けることは、私にとって大きな学びの機会となっています。日々の業務を通じて、現場のリアルな課題や価値観に触れ、経営企画として必要な知見を得ることで、実効性の高い企画提案につなげたいと考えています。今後は、部門や職種の垣根を越えて協働しながら、組織の持続的な成長を支える一助となるよう、日々の業務に取り組んでいきたいと考えています。

**今村** これまで仕事を進めるうえで大切にしてきたのは、課題に対して事前に自分なりのゴールを描き、そこに最短で到達するための道筋を考えることです。その過程では、自分で対応すべきことと他者の力を借りるべきことを見極め、最も効果的な方法で取り組むことを意識してきました。また、小さなタスクでも丁寧に向き合い、社内調整にも時間をかけながら、着実に成果につなげてきました。4月からはメンバーを指導する立場になり、管理職として「業務の進捗管理」と「メンバーの考えを尊重すること」のバランスを意識しています。まずは相手の考え方を正しく理解するために、メンバーの意見をしっかり聴き、相手の考えを自分の言葉で言い換えたくうえで伝え返すことで、相互確認をしています。そのうえで、方向性が異なる場合には、メンバーの考え方を尊重しつつ、自分の考えを丁寧に伝えるなど、共感と納得感を大切にしたいと考えています。今後は、メンバーの成長を支えながら、グループとして成果を出せるよう、柔軟に進化し続けるチームづくりを目指し、その過程を通じて、自身もキャリアアップしていければと考えています。

**藤本** お二人のような社員が活躍することで、会社の未来に希望が持てますね。D&Iの取り組みは、組織横断的に進めることが重要であり、社内外への発信も欠かせません。就職市場では働きやすさや女性活躍の指標といった要素を企業選定の基準にする方が増えています。これは男子学生にも同様の傾向が見られます。実際、他社の事例では、こうした取り組みを積極的に進め、対外的にしっかりアピールしている企業は応募者が増え、採用倍率も高くなると聞いています。当社においても、こうした強みや取り組みをうまく外部に発信することで、優秀な人材の獲得につながると考えています。魅力的な職場環

## Roundtable Discussion

境をアピールすることで、新卒や中途採用者の応募にもつながりますので、ぜひ積極的な情報発信を続けていただきたいと思います。私も社外役員として、今後もより良い会社づくりに貢献していきたいと思っていますのでともに歩んでいきましょう。

**戸井** 対外的なアピールについては、多種多様な広告媒体を積極的に活用しながら、当社の知名度向上に取り組んでいるところです。藤本さんが言われるように、これからもさまざまな場面や機会を捉えて情報発信をより一層強化していこうと考えています。

また、当社は「Vision 2040」の実現に向けて、個性豊かな人材がグローバルに貢献するエッセンシャルカンパニーを目指す中でD&I推進と人権尊重を重要なマテリアリティとして位置づけていますが、社員のキャリアプランと会社の人員配置計画が一致することが究極のエンゲージメントと考え、タレントマネジメントシステムの導入や手当の見直し、リスキリング支援などを進めています。こうした取り組みを通じて、社員一人ひとりが自分らしく活躍できる環境を整え、会社とともに成長していける職場を実現していきたいと思っています。



## コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

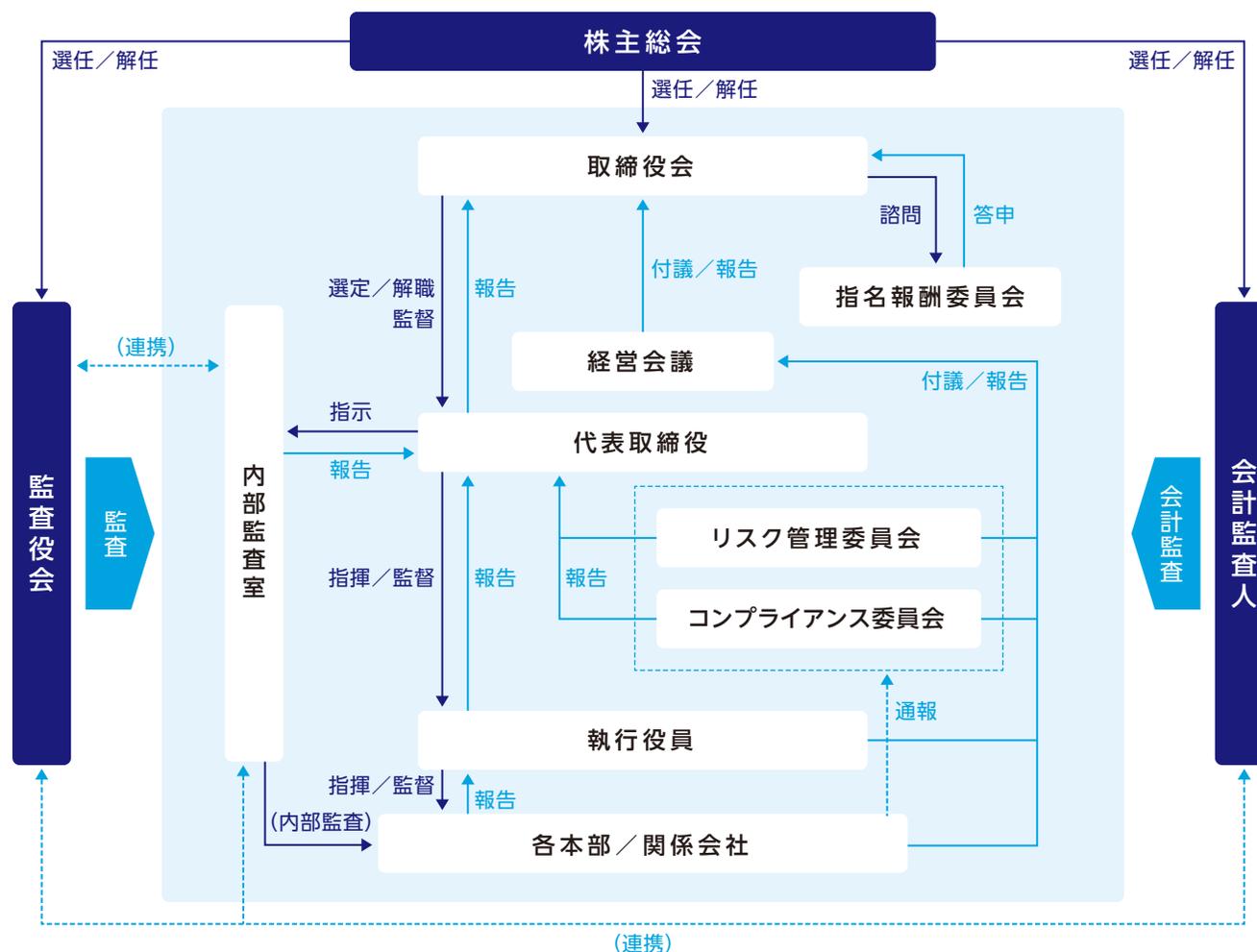
コーポレート・ガバナンスへの取り組みについては、東京証券取引所が定める「コーポレートガバナンス・コード」の趣旨を尊重し、経営の健全性および透明性の向上ならびに経営効率の継続的な改善を図ることを基本方針として取り組んでいます。

### コーポレート・ガバナンス体制

株主総会、取締役会、監査役会、会計監査人、指名報酬委員会を設置しており、これらに加えて、経営会議、コンプライアンス委員会、リスク管理委員会、内部監査室を設置しています。株主総会で選任された取締役が経営の重要事項の決定に関与することにより経営責任を明確にしています。また、取締役による相互監視と監査役会の監査の2つによって、経営の「健全性」と「効率性」を確保しています。

東京証券取引所が定める「コーポレートガバナンス・コード」各原則についての当社の対応については、2025年6月18日発行の「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」をご参照ください。

<https://www.daikyonishikawa.co.jp/Portals/0/images/sustainability/governance/governance/20250618/CGreport20250618.pdf>



## 取締役会の状況

取締役会は、2025年6月18日現在においては取締役11名（うち社外取締役5名）で構成され、当社の業務執行を決定し、取締役の職務の執行を監督する権限を有しています。また、監査役3名（うち社外監査役2名）は、取締役会に出席し、必要に応じて意見を述べる等、経営監視機能として位置づけています。なお、取締役会は毎月1回以上開催しており、経営判断等を含めた重要事項の報告／審議／決議がなされています。

### ■取締役会開催実績

年 度	開催実績	出 席 率			
		社内取締役	社外取締役	社内監査役	社外監査役
2025年度	19回(計画)	-	-	-	-
2024年度	20回	99%	89%	100%	92%
2023年度	19回	98%	89%	100%	92%
2022年度	18回	100%	97%	100%	98%
2021年度	21回	100%	94%	100%	93%

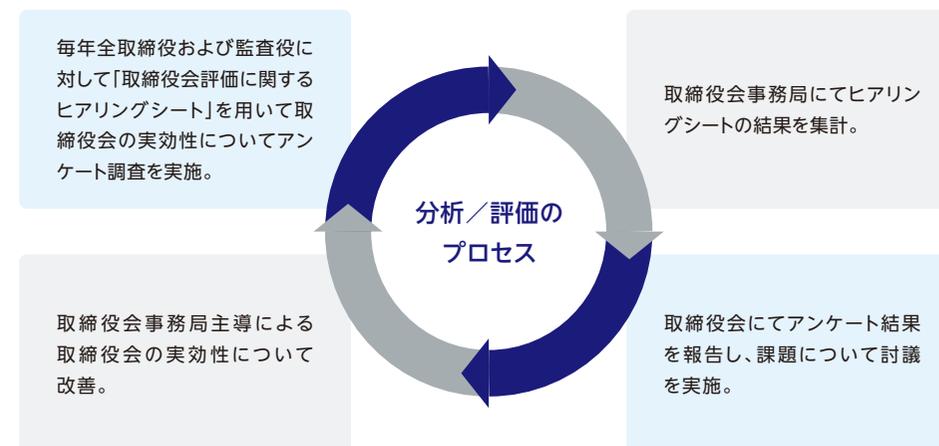
取締役関係	
定款上の取締役の員数	12名以内
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	社長
取締役の人数	11名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	5名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	4名

監査役関係	
監査役会設置の有無	設置している
定款上の監査役の員数	5名以内
監査役の人数	3名
社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	2名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	1名

独立役員関係	
独立役員の人数	5名

## 取締役会実効性評価

毎年全取締役および全監査役に対して、「取締役会評価に関するヒアリングシート」を用いて、自己評価を含めた取締役会全体についての実効性の評価を行っています。2024年度においては、全取締役11名および監査役3名による評価を行い、実効性を検証しました。



取締役および監査役からの意見／要望とそれに対する事務局の対応は以下のとおりです。

意見／要望	事務局の対応
取締役会の社外役員への資料配布について、3日前の配信を守ること。	経営会議の審議を前倒しするなど議案管理を強化し、資料の3日前配布を実施するよう改善
取締役会以外で、社内外の取締役／監査役を構成員とする会合の充実に努めること。	役員の勉強会、関係会社の工場見学および情報交換ができる場の設定

## コーポレート・ガバナンス強化のあゆみ

当社の役員構成については、多様性の確保の観点から、独立社外役員および女性役員を段階的に増やしており、役員総数14名中5名が独立社外役員です。また、2018年度に指名報酬委員会(構成員は代表取締役社長、独立社外取締役4名および独立社外監査役1名)を設置し、コーポレート・ガバナンスの透明性や公平性の向上に継続的に取り組んでいます。

		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
取締役	社 内	5	5	6	6	6
	社 外	3	4	5	5	5
	内独立(女性)	2	3(1)	4(1)	4(1)	4(1)
	合 計	8	9	11	11	11
監 査 役	社 内	1	1	1	1	1
	社 外	2	2	2	2	2
	内独立(女性)	1	1(1)	1(1)	1(1)	1(1)
	合 計	3	3	3	3	3
指名報酬委員会	構成人数(女性)	4	5(2)	6(2)	6(2)	6(2)
	開催回数(年)	5回	5回	6回	3回	3回
トピックス		<ul style="list-style-type: none"> <li>●譲渡制限付株式報酬制度導入</li> <li>●定款(取締役の人数):10名→12名</li> <li>●独立社外取締役/社外監査役に女性役員を選任</li> </ul>				

※( )内の人数は、独立社外人数の内数で女性の人数です。

## 役員報酬

役員の報酬等に関する株主総会決議の内容は以下のとおりです。

決議年月日	決議内容	決議時の役員の員数
2014年1月 9日 臨時株主総会	取締役の報酬限度額は、 年額300百万円以内とする。	8名
2014年1月 9日 臨時株主総会	監査役の報酬限度額は、 年額50百万円以内とする。	3名
2020年6月19日 第13回定時株主総会	取締役(社外取締役を除く)に対する 譲渡制限付株式を付与するための 報酬限度額を年額100百万円以内とする。	5名

### ■取締役報酬制度

	～2016年6月	2016年7月～2020年6月	2020年7月～
金銭報酬 (固定報酬)	基本報酬 <b>73%</b>	基本報酬 <b>77%</b>	基本報酬 <b>77%</b>
金銭報酬 (短期インセンティブ)	賞 与 <b>15%</b>	賞 与 <b>16%</b>	賞 与 <b>16%</b>
金銭報酬 (固定報酬)	退職慰労金 <b>12%</b>	(廃止)	(廃止)
株式報酬 (中長期インセンティブ)	(新設)	株式報酬型 ストック・オプション <b>7%</b>	譲渡制限付 株式報酬 <b>7%</b>

### ■取締役および監査役の報酬等の総額

区 分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		金 銭 報 酬		非金銭報酬	
		基本報酬	賞 与	譲渡制限付株式報酬	
取締役(うち社外取締役)	230(18)	178(18)	34(-)	16(-)	13(5)
監査役(うち社外監査役)	28( 7)	28( 7)	-(-)	-(-)	4(3)
合 計(上記のうち社外役員分)	259(25)	207(25)	34(-)	16(-)	17(8)

※1. 当社の取締役は使用人兼務取締役ではありません。

※2. 上記報酬等の総額には、2024年6月21日開催の第17回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名及び監査役1名への支払いを含んでおります。

## 役員紹介 取締役／監査役（2025年6月18日現在）

氏名	当社における地位	在任期間	独立役員	機関構成及び 2024年度出席状況			特に期待する知見・経験							
				取締役会	監査役会	指名報酬委員会	企業経営	グローバル経験	企画・IT人材開発	R&D開発技術	生産調達品質	営業マーケティング	財務・会計	法務リスクマネジメント
 杉山 郁男（62歳）	代表取締役社長	1年		● 14回/15回		● 1回/1回	●	●	●	●	●			
 戸井 秀樹（62歳）	代表取締役副社長	2年		● 20回/20回			●		●			●	●	●
 畑石 光生（58歳）	取締役専務執行役員	3年		● 20回/20回			●	●	●		●			
 川上 博之（59歳）	取締役専務執行役員	2年		● 20回/20回			●		●	●	●			
 石田 裕（62歳）	取締役専務執行役員	2年		● 20回/20回			●		●		●	●	●	●
 三舟 滋治（61歳）	取締役専務執行役員	1年		● 15回/15回			●		●	●				
 村田 治子（57歳）	社外取締役	4年	●	● 20回/20回		● 3回/3回	●						●	●
 弘中 武都（59歳）	社外取締役	3年		● 17回/20回			●	●		●	●			
 松本 俊彦（63歳）	社外取締役	2年	●	● 18回/20回		● 2回/3回	●	●	●		●	●		
 小林 宏明（49歳）	社外取締役	2年	●	● 19回/20回		● 2回/3回	●		●		●	●	●	●
 石田 洋子（67歳）	社外取締役	新任	●	-	-	-		●	●	●	●	●		
 庄司 幸雄（57歳）	監査役	2年		● 20回/20回	● 20回/20回		●	●	●			●	●	●
 藤本 圭子（52歳）	社外監査役	4年	●	● 19回/20回	● 20回/20回	● 3回/3回			●				●	●
 今村 徹（57歳）	社外監査役	1年		● 12回/15回	● 13回/14回		●					●	●	●

※1. 各取締役／各監査役に特に期待する知見／経験に●印をつけています。

2. 上記一覧表は、取締役／監査役の有する全ての知見や経験を表すものではありません。

## コンプライアンス活動

コンプライアンス委員会活動については、当社の『『内部統制システム』の基本方針』の「a.当社および子会社の取締役・使用人の職務執行が法令・定款に適合することを確保するための体制」に基づき活動を行っています。またコンプライアンス委員会の活動状況については、コーポレート・ガバナンス体制に基づいて取締役に報告を行っています。

当社のコンプライアンスは、ステークホルダーからの信頼を得て企業を存続させるために、「やるべきこと（法令遵守を含む）をやり、やるべきでないことをやらない」という姿勢で取り組んでいます。

### コンプライアンス推進月間

毎年10月を当社グループのコンプライアンス推進月間として定め、ルール遵守や情報保護の対策状況を点検しています。また、コンプライアンスチェックシートの実施やトップメッセージを配信しており、トップメッセージでは、コンプライアンスは単なる「守るべきルール」ではなく、企業活動の根幹であることを、各言語に翻訳し、当社グループの全社員へ発信しています。

### 第7回グループコンプライアンス研修

11月に海外・国内グループ会社のメンバーが一堂に会するグループコンプライアンス研修を開催し、グループ全体でのコンプライアンス活動のレベルアップを進めています。



### 相談・内部通報窓口

#### ●コンプライアンス相談窓口

当社および国内グループ会社社員からの内部通報窓口として「コンプライアンス相談窓口」を設置しています。

#### ●グローバル内部通報窓口(DNC Group Hotline)

海外グループ会社社員からの内部通報窓口として、2022年度より運用を開始しました。現地社員からの相談連絡も増えており、当制度が各国の社員に浸透しています。

## リスク管理活動

リスク管理委員会活動については、当社の『『内部統制システム』の基本方針』の「c.当社および子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制」に基づき活動を行っています。またリスク管理委員会活動状況については、コンプライアンス委員会同様に、コーポレート・ガバナンス体制に基づいて取締役に報告を行っています。

リスク管理委員会は、DNCおよび国内グループ会社にて活動を推進していましたが、2024年度より海外グループ会社も活動を開始し、グループ全体の活動を推進しています。

### サイバーテロ対策活動

サイバーセキュリティに関して、標的型メール訓練、啓発情報の発信と理解度テストなどを実施することで、サイバーテロ対策に関するリテラシー向上に向けた活動を継続しています。また外部のアセスメント評価で当社のサイバーセキュリティを客観的に見直し、インシデント発生時に対応できる環境整備を継続的に進めています。リスク委員会活動を通して国内外の関連会社とサイバーテロ対策に関する情報を共有することで、グループ一丸となってサイバーセキュリティにおける連携強化を進めています。

### 緊急対策本部訓練の実施

工場火災を想定して緊急事態発生から初動対応、緊急対策本部の設置判断、緊急対策本部での対応までの一連のプロセスの確認を実施しています。

なお緊急対策本部では、社長が緊急対策本部本部長として陣頭指揮を執り、緊急事態への対応を執ることができる体制を整備しています。

また緊急事態発生時に、ステークホルダーの皆さまに対して迅速かつ適切な情報発信が行えるよう役員に対して広報対応に関するトレーニングも合わせて実施しています。



# 主要財務データ(10年分)

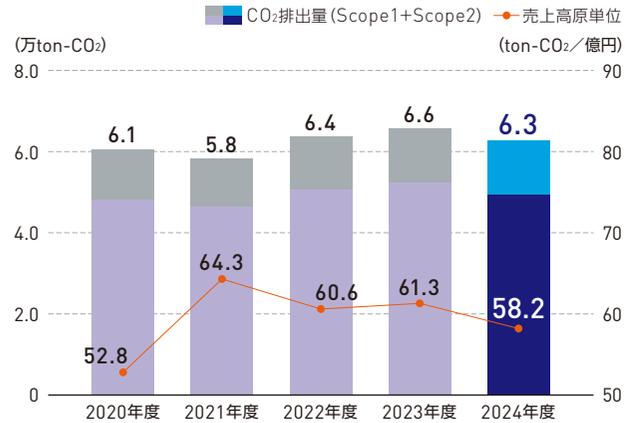
(百万円)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
売上高	160,779	155,643	171,967	184,314	182,219	150,234	116,669	145,744	159,019	168,561
売上原価	135,465	133,404	145,691	160,738	163,780	136,690	108,934	131,955	138,550	146,186
売上総利益	25,314	22,238	26,276	23,575	18,438	13,544	7,735	13,789	20,469	22,375
販売費及び一般管理費	8,078	7,861	8,224	8,954	9,443	9,087	10,368	10,335	11,778	12,370
営業利益(損失)	17,236	14,376	18,052	14,621	8,995	4,456	△2,632	3,453	8,690	10,004
営業利益率	10.7%	9.2%	10.5%	7.9%	4.9%	3.0%	△2.3%	2.4%	5.5%	5.9%
営業外収益	1,109	594	1,075	764	1,121	1,273	2,191	807	1,634	2,391
営業外費用	1,894	1,105	385	550	616	342	544	1,396	1,548	2,707
経常利益(損失)	16,450	13,865	18,742	14,836	9,500	5,386	△985	2,864	8,775	9,688
特別利益	12	3	14	332	318	2,264	1,277	19	1,851	10
特別損失	270	96	238	279	2,140	4,097	1,201	368	2,371	155
税金等調整前当期純利益(損失)	16,193	13,772	18,518	14,889	7,678	3,553	△909	2,515	8,255	9,543
法人税等	4,671	3,687	5,346	3,838	2,455	1,595	1,274	1,975	2,872	2,964
非支配株主に帰属する当期純利益(損失)	△54	△11	706	648	315	△578	△98	21	△399	80
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	11,576	10,096	12,464	10,402	4,907	2,536	△2,085	518	5,782	6,498
設備投資	9,248	7,222	13,149	16,489	25,012	17,011	16,313	8,278	4,811	9,097
減価償却費	9,391	9,170	9,078	9,561	10,716	10,510	10,798	11,895	11,383	10,885
研究開発費	2,955	3,212	3,052	3,003	2,968	2,603	3,049	2,473	2,842	2,714
売上高成長率	19.7%	△3.2%	10.5%	7.2%	△1.1%	△17.6%	△22.3%	24.9%	9.1%	6.0%
自己資本当期純利益率(ROE)	24.5%	18.7%	20.4%	14.7%	6.5%	3.3%	△2.8%	0.7%	7.4%	7.7%
総資産経常利益率(ROA)	13.8%	11.4%	14.4%	10.4%	6.4%	3.5%	△0.6%	1.8%	5.4%	6.1%
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	159.69	137.50	175.94	146.82	69.27	35.75	△29.37	7.30	81.34	91.36
1株当たり純資産(BPS)(円)	-	-	950.76	1,048.45	1,088.74	1,089.41	1,045.26	1,063.76	1,135.11	1,227.65
1株当たり配当金(円)	56.00	28.00	34.00	34.00	30.00	30.00	30.00	30.00	32.00	36.00
配当性向(%)	17.7%	20.4%	19.3%	23.2%	43.3%	83.9%	-	411.2%	39.3%	39.4%
純資産配当率(DOE)(%)	4.4%	3.8%	3.9%	3.4%	2.8%	2.8%	2.8%	2.8%	2.9%	3.0%
配当利回り(%)	1.7%	1.9%	1.9%	3.3%	6.1%	3.9%	5.6%	4.7%	4.2%	6.0%
株価純資産倍率(PBR)(倍)	2.27	1.88	1.83	0.97	0.45	0.72	0.52	0.61	0.68	0.49
株価収益率(PER)(倍)	10.11	10.61	9.91	6.92	7.13	21.65	-	88.36	0.00	6.55
従業員数(名)	4,863	5,001	5,072	5,265	5,432	5,414	5,482	5,461	5,601	5,779

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
流動資産	72,236	71,740	84,495	85,554	77,137	80,257	69,316	73,672	80,327	73,097
現金預金	37,614	34,777	42,684	37,571	32,529	39,842	28,455	28,070	39,079	30,922
受手、売掛金、電子記録債権	27,259	31,267	33,258	35,995	33,056	31,760	29,138	33,916	29,647	30,760
棚卸資産	4,701	4,977	7,102	10,119	9,564	7,399	7,592	8,136	8,349	8,247
その他流動資産	2,660	718	1,450	1,867	1,987	1,255	4,130	3,548	3,250	3,167
固定資産	51,332	48,640	54,740	60,801	73,347	79,037	86,845	89,226	80,898	81,457
有形固定資産	46,493	42,981	48,903	55,189	68,346	73,167	80,432	81,036	75,670	75,843
無形固定資産	1,157	1,033	1,163	976	767	741	799	887	1,105	1,555
投資その他資産	3,680	4,624	4,673	4,634	4,233	5,128	5,613	7,302	4,121	4,058
資産合計	123,568	120,381	139,235	146,356	150,484	159,295	156,162	162,899	161,225	154,554
流動負債	53,442	52,266	60,621	47,057	47,007	45,557	39,067	45,456	44,793	43,031
支手、買掛金、電子記録債務	28,709	30,683	35,621	26,448	25,579	24,823	22,904	24,999	22,278	23,412
短期借入金	3,908	3,930	2,911	2,509	1,757	1,694	1,442	1,470	1,498	1,550
一年内返済借入金	4,171	3,029	2,803	2,941	2,912	2,272	4,882	5,562	5,779	5,052
リース債務	3,952	3,908	3,693	3,298	3,344	2,807	2,755	2,729	2,846	1,589
その他流動負債	12,701	10,715	15,591	11,859	13,412	13,958	7,083	10,693	12,390	11,426
固定負債	16,078	11,584	8,894	22,097	23,089	33,848	40,176	39,020	33,178	21,573
社債・長期借入金	8,257	4,943	2,069	15,549	17,658	29,241	34,128	32,191	28,068	18,106
リース債務	3,723	2,887	2,905	2,790	2,089	1,431	2,899	2,930	2,102	724
その他固定負債	4,098	3,753	3,919	3,757	3,341	3,175	3,147	3,898	3,007	2,743
負債合計	69,521	63,851	69,515	69,155	70,096	79,405	79,243	84,477	77,971	64,605
純資産合計	54,047	56,530	69,719	77,200	80,387	79,889	76,918	78,422	83,254	89,949
有利子負債	24,012	18,699	14,383	27,089	27,762	37,447	46,108	44,885	40,294	27,022
ネット有利子負債	△13,602	△16,078	△28,300	△10,482	△4,766	△2,394	17,652	16,814	1,214	△3,899
自己資本比率	42.6%	45.8%	48.4%	50.8%	51.3%	48.5%	47.5%	46.4%	50.1%	56.5%
営業キャッシュフロー	29,678	17,628	24,742	3,219	19,584	16,788	3,705	14,048	20,372	16,783
投資キャッシュフロー	△9,090	△9,267	△13,547	△19,539	△24,370	△17,567	△20,107	△8,991	1,593	△7,582
財務キャッシュフロー	△3,199	△11,196	△6,443	10,286	△2,012	8,565	3,579	△7,618	△8,801	△18,348
FCF	20,588	8,361	11,195	△16,320	△4,786	△779	△16,402	5,056	21,966	9,200

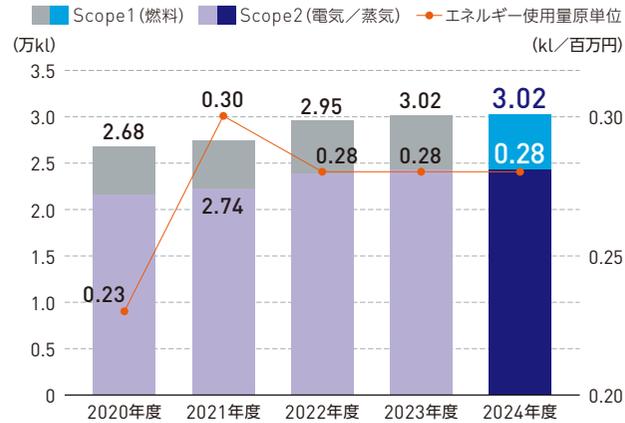
# 非財務ハイライト

## CO<sub>2</sub>排出量(単体)



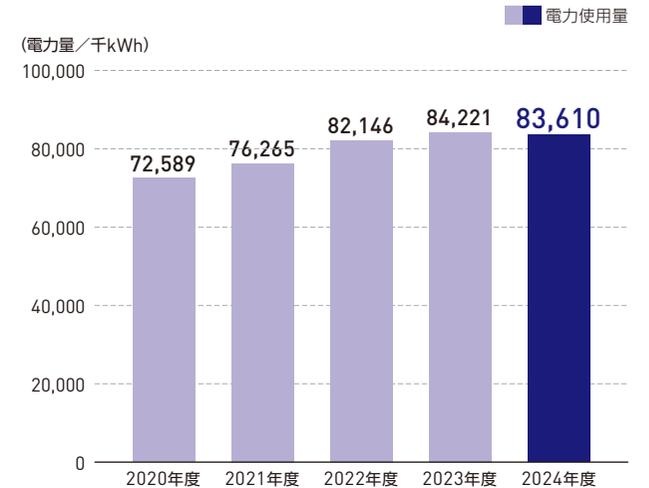
〈使用した排出係数〉  
 電力：電気事業者別排出係数を使用  
 電力以外：環境省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル」の排出係数を使用

## エネルギー使用量(単体)

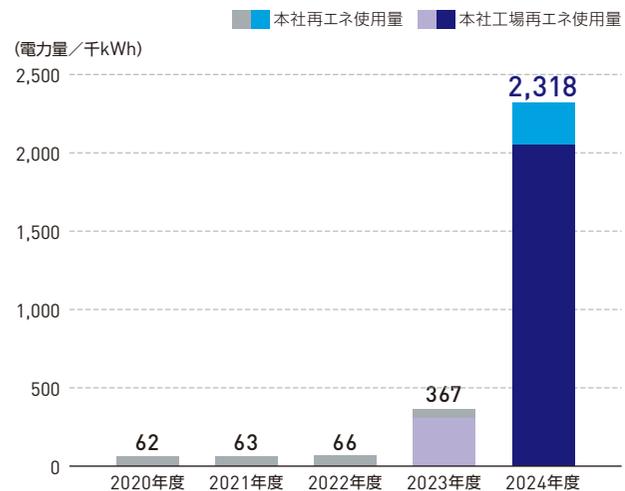


〈使用した排出係数〉  
 省エネルギー法 定期報告書・中長期計画書(特定事業者等)記入要領(2025年度版)を使用

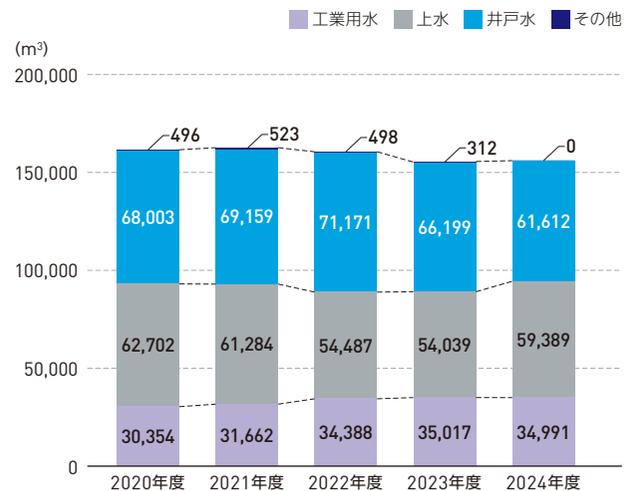
## 電力使用量(単体)



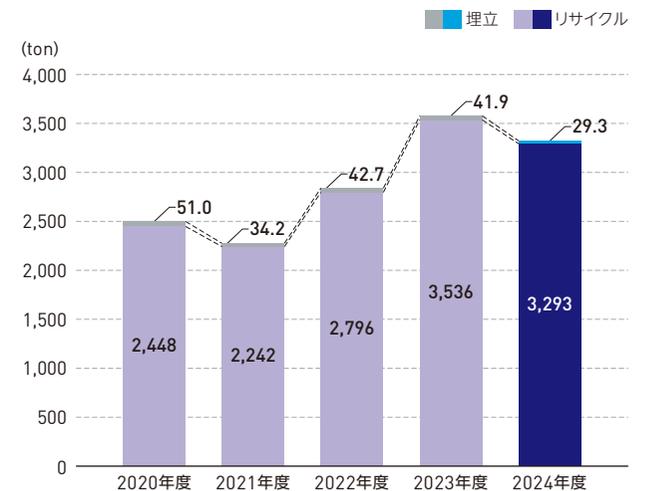
## 再生可能エネルギー総消費量(単体)



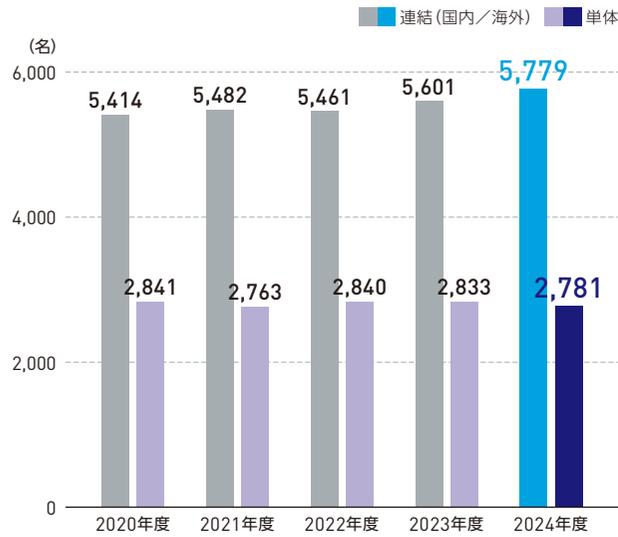
## 水資源使用量(単体)



## 廃棄物排出量(単体)



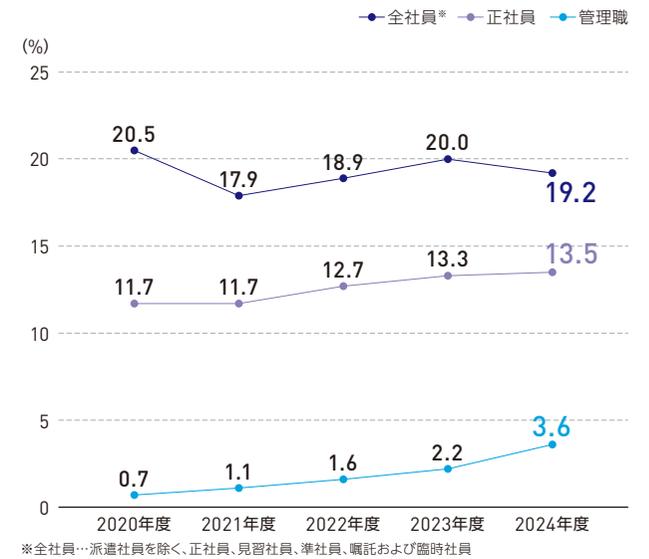
### 社員数



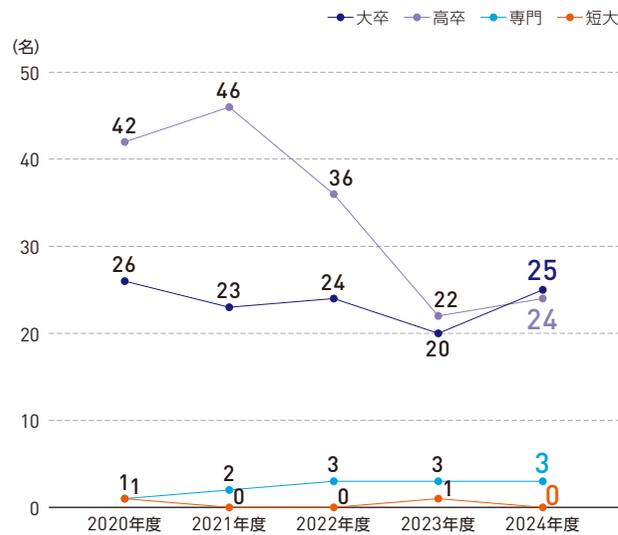
### 定年後再雇用者比率(単体)



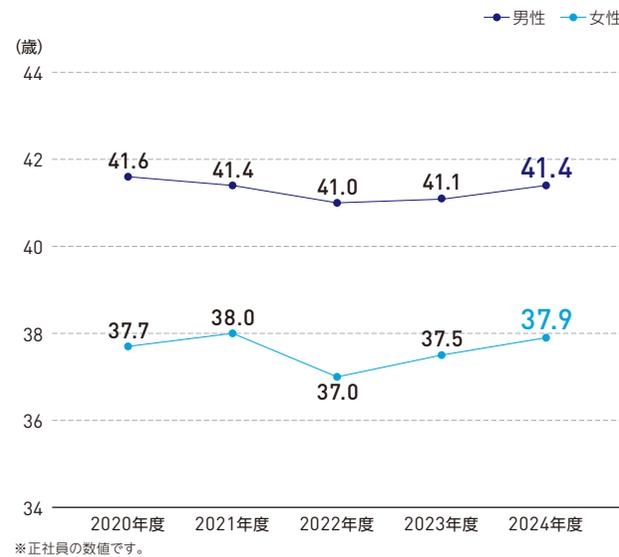
### 女性比率(単体)



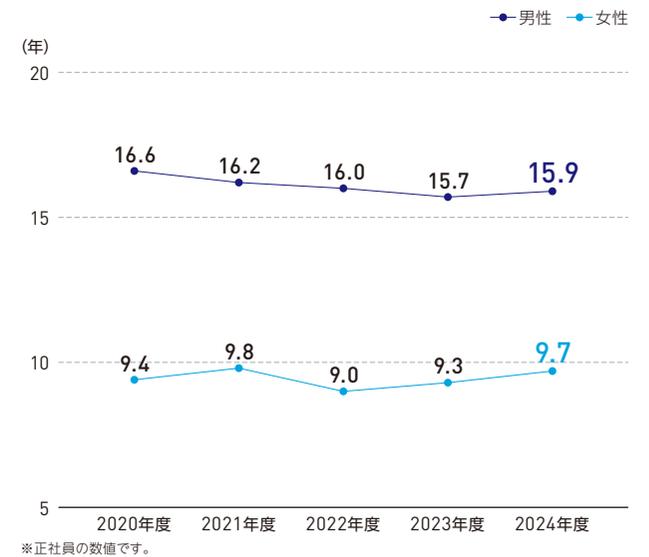
### 新卒採用人数(単体)



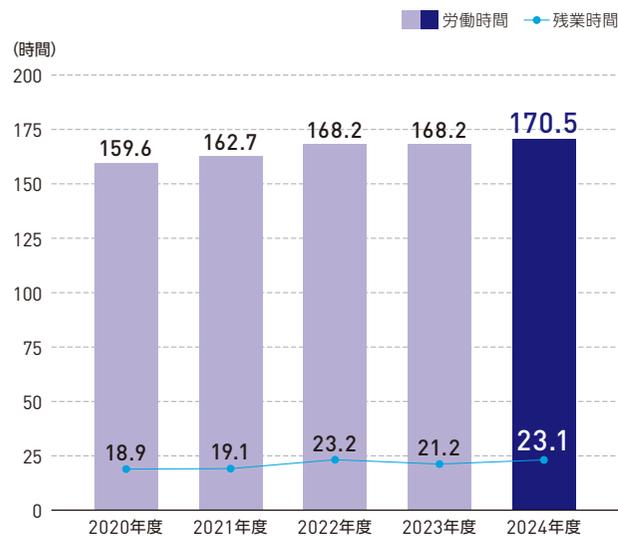
### 平均年齢(単体)



### 男女別平均勤続年数(単体)

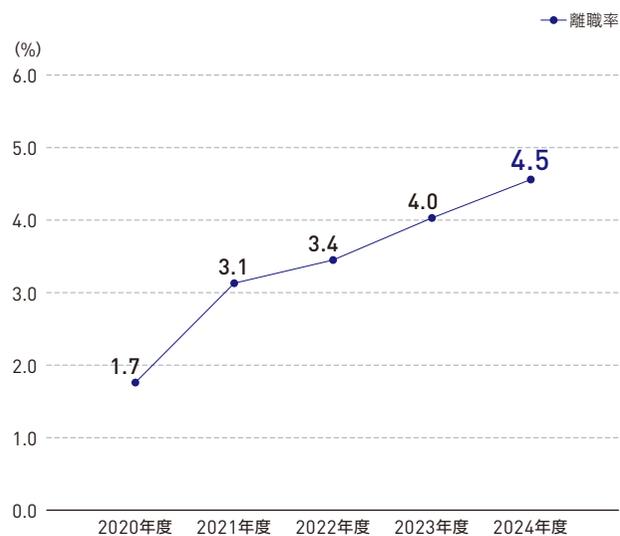


### 労働時間(単体)



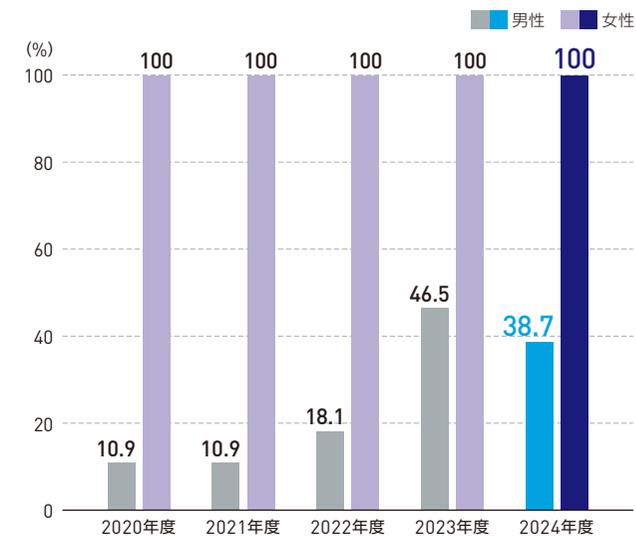
※正社員の数値です。※1人当たりの月平均労働時間および残業時間

### 離職率(単体)



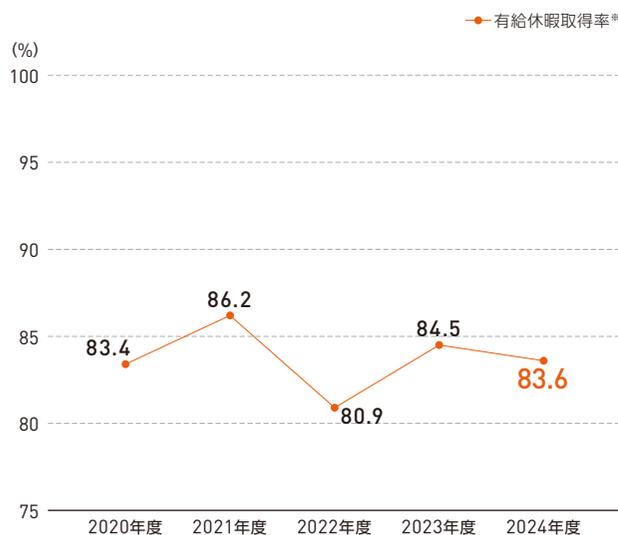
※正社員の数値です。

### 男女別育児休業の取得率(単体)



※正社員の数値です。

### 有給休暇取得率(単体)



※正社員の数値です。※取得日数/付与日数で計算

# DNCネットワーク

## DNCグループ各拠点

(2025年3月31日現在)



DaikyoNishikawa  
Korea Co., Ltd.  
(韓国:京畿道)



大協西川汽車部件(常熟)  
有限公司(中国:常熟)



帝恩汽車部件(上海)有限公司  
(中国:上海)



大協西川東陽汽車部件(南京)  
有限公司(中国:南京)



DMS Tech Co.,Ltd.  
(タイ:サムトプラカーン)



DaikyoNishikawa  
(Thailand) Co.,Ltd.  
(タイ:ラヨーン)



PT.DaikyoNishikawa  
Tenma Indonesia  
(インドネシア:カラワン)



如陽股份有限公司  
(台湾:台南)

単体  
国内: 11工場  
(広島、山口、三重、大分)



DaikyoNishikawa  
Mexicana, S.A.de C.V.  
(メキシコ:グアナフアト)



DaikyoNishikawa  
USA Inc.  
(アメリカ:アラバマ)



三伸化工株式会社  
(広島県広島市)



デッキ株式会社  
(広島県広島市)



国内



関東大協株式会社  
(栃木県芳賀郡)



エイエフティー株式会社  
(滋賀県蒲生郡)



DNCサービス株式会社  
(広島県東広島市)

# 国内事業拠点(単体)

(2025年3月31日現在)



本社／本社工場  
広島県東広島市寺家  
産業団地5番1号



八本松工場  
広島県東広島市  
八本松町原175-1



可部工場  
広島県広島市安佐北区  
可部南2丁目25-31



三入工場  
広島県広島市安佐北区  
三入南1丁目13-38



大和工場  
広島県三原市大和町  
上草井505



中関第1工場  
山口県防府市浜方534-7



中関第2工場  
山口県防府市浜方534-28



西浦工場  
山口県防府市西浦888-1  
マツダ(株)内



鶴浜工場  
山口県防府市浜方287-14



大分工場  
大分県中津市大字田尻崎20番地4

東日本営業所  
栃木県宇都宮市  
元今泉3丁目20-16



三重工場  
三重県松阪市広陽町18番地



# 企業概要

(2025年3月31日現在)

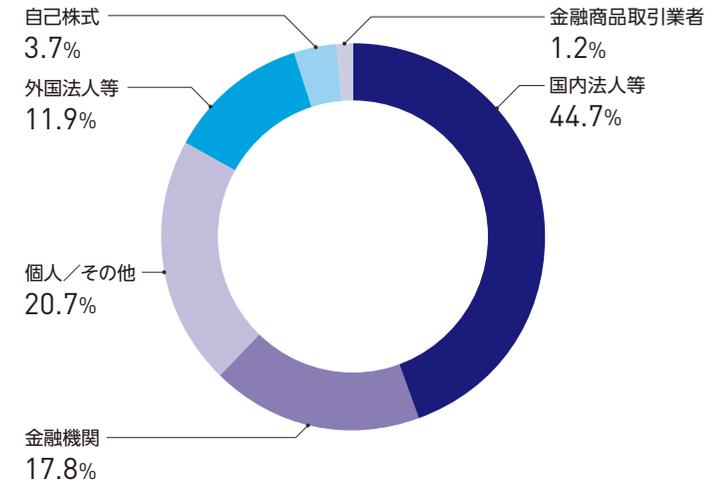
## 会社概要

社名	ダイキョーニシカワ株式会社
本社	広島県東広島市寺家産業団地5番1号
設立	2007年4月1日
資本金	54億2,665万3,900円
社員数	5,779名(連結)

## 株式の状況

発行可能株式数	236,704,000株
発行済株式の総数	73,896,400株
単元株式	100株
株主数	39,119名

## 株式分布状況



## 大株主の状況

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
西川ゴム工業株式会社	11,835,200	16.6
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,283,600	8.8
株式会社イノアックコーポレーション	3,924,600	5.5
株式会社広島銀行	3,541,800	5.0
マツダ株式会社	3,541,800	5.0
三井物産株式会社	3,222,720	4.5
住友商事ケミカル株式会社	2,858,944	4.0
三菱商事プラスチック株式会社	2,659,800	3.7
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,771,500	2.5
ダイキョーニシカワ社員持株会	1,409,256	2.0

※当社は、自己株式2,754,608株を保有していますが、上記大株主からは除いています。また、持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

# **DN** ダイキョーニシカワ株式会社

〒739-0049 広島県東広島市寺家産業団地5番1号

経営企画本部 経営企画部

TEL082-493-5762

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

## アンケートご協力をお願い

DNCLレポート2025に関して率直なご意見／ご感想をお聞かせいただければ幸いです。

[https://www.daikyonishikawa.co.jp/ir/library/corporate\\_reports/questionnaire.html](https://www.daikyonishikawa.co.jp/ir/library/corporate_reports/questionnaire.html)