

Making our
tomorrow.

見たかった景色を、この先に。

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

DNレポート2024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

UD ユニバーサルデザイン(UD)の考え方にに基づき、
FONT より多くの人に見やすく読みまちがえにくい
デザインの文字を使用しています。

DNC REPORT 2024

DNCレポート2024



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

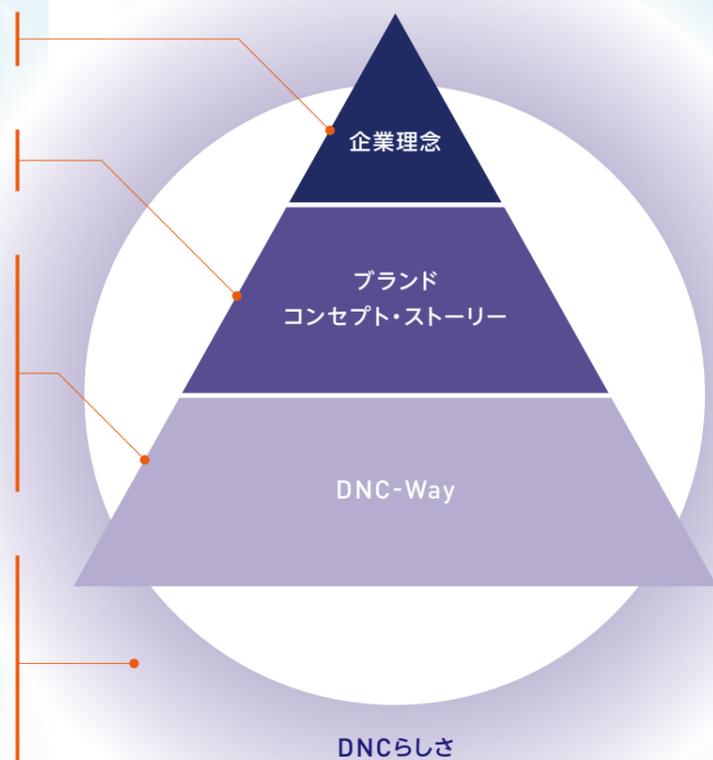
DNCのありたい姿
見たかった景色を、この先に。

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

DNCレポート2024の注目ポイント

当社は2024年4月から、新たな経営体制のもと、長期ビジョンおよび中期経営計画を達成するための具体的な計画として2027年度を最終年度とする新中期経営計画をスタートさせました。今回の中期経営計画は長期ビジョン達成に向けて、基盤を構築するための4年間と位置づけ、安定収益の確保に加え、持続的な成長に向けあらゆる基盤をより強固にする期間としています。DNCレポート2024では、長期ビジョン／新中期経営計画の実行性と確度をステークホルダーの皆さまにお伝えするため、下記のポイントでまとめています。

5つの注目ポイント

1 トップメッセージ

新社長の経歴や今後の意気込みについて、具体的なエピソードを織り交ぜ語っています。また、長期ビジョン実現に向け、新中期経営計画の実行力をいかに高めていくか、そのためのひとつづくりの重要性についても自身の言葉で丁寧に説明しています。

詳細はP05～

2 価値創造プロセス

長期ビジョン／新中期経営計画を織り込み、DNCグループの価値創造プロセスを作成しました。中期経営計画達成までの価値創造のイメージとその先の長期ビジョンを見据えたDNCグループの価値創造のストーリーをこの1枚にまとめています。

詳細はP35～

3 長期ビジョン

この度新たに策定した「Vision 2040」「事業ポートフォリオ」「マテリアリティ」を踏まえた、「長期ビジョン」について詳しく説明しています。

詳細はP38～

4 中期経営計画

「中期経営方針／目標」「サステナビリティに関するKPI」「経営戦略」を詳しく説明しています。特に経営戦略については各戦略ごとに、当社が取り組むに至った背景や主な施策などについてポイントを絞って説明しています。

詳細はP43～

5 社外役員鼎談

新たに策定した長期ビジョンとその基盤づくりにあたる新中期経営計画に対する意見や、持続的な成長に向けた課題や期待について、社外取締役2名と戸井副社長が意見交換を行いました。

詳細はP75～

Road to 2040

目次

トップメッセージ	05	DNCグループのこれから	
		価値創造プロセス	35
DNCグループのアイデンティティ		長期ビジョン／新中期経営計画	37
At a Glance ～ひとめでわかるDNCグループ～	11	顧客戦略	45
DNCグループの軌跡	13	商品戦略	47
ダイキョーニシカワの強み	15	ものづくり戦略	57
		経営基盤戦略	64
		社外取締役×代表取締役副社長 鼎談	75
DNCグループのこれまで			
前回の中期経営計画(2019年度～2023年度)の振り返り	17	コーポレート・ガバナンス	81
顧客／拠点戦略	19	財務ハイライト	85
商品戦略	20	非財務ハイライト	86
ものづくり戦略	22	企業概要	87
経営基盤戦略	29		

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2023年度(2023年4月から2024年3月)を対象期間としています。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年度の期首から適用しており、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。

企業理念を経営の柱として、
「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」を目指します

また、3度の米国駐在では、異なる思想で開発されたマツダ車とフォード車の生産準備や、同じプロセスで両モデルを生産する混流生産技術の向上と工場運営を通じて、素直な気持ちで相手と向き合うことの重要性や、多様な考えの中から新たな発想や価値が生まれることを学びました。そして、直近のトヨタ自動車(株)とのアラバマ工場プロジェクトでは新会社設立に向けた事業の企画から工場の建設、



代表取締役社長

杉山 郁男

■ 私を支えるこれまでの経験

2024年6月に社長に就任いたしました杉山郁男です。私は1987年にマツダ(株)に入社し、主に生産と品質領域を歩んできました。最初の配属は山口県の防府工場 車両組立課でしたが、ここは開発から生産までのバリューチェーンの最終部門であり、ものづくりの基本と現場主義の重要性を学んだ場所

として印象に残っています。その後、エンジン製造部門を担当しマツダのDNAであるロータリーエンジンの生産や、スカイアクティブエンジンの開発・生産に携わり、ものづくり革新に挑戦する喜びと、夢を実現するまではあきらめない不屈の心をもった多くの仲間と共に汗を流した経験は私にとって大きな財産となっています。

カローラクロスとCX-50の導入に向けた準備、従業員の採用やトレーニング、会社経営などを副社長の立場で担当しました。コロナ禍の厳しい状況でしたが、多くの方々の支援と従業員の弛まぬ努力によって、トヨタ自動車(株)とマツダ(株)両社の知見と技術を融合した唯一無二のものづくりを実現することができたと考えています。

■ 見えないものを見えるようにする

社会的にSDGsやESGの考え方が浸透し、持続可能な社会を創り上げることと利益創出の両立が企業経営に求められています。そして、私たちの携

わる自動車産業は、100年に一度の大変革期にあり、自動車への価値観が大きく変化することから、不確実・不透明な時代とされています。いつの時代においても未来は不透明ですが、「見えないものを見えるようにする」ことが私の役割であり、プライム上場企業の経営者として、全てのステークホルダーの皆さまの期待に応え、企業価値を向上させることが一番のミッションと捉えています。

これまで携わってきたものづくりの世界では、「技術革新」により新たな価値を生み出してきました。それは、見えないものを見えるようにすることの連続でした。ものづくりの基本は物理や化学の世界で

Top Message

トップメッセージ



あり、必ず原理原則が存在しています。しかし、多くのケースでは想定通りにはいかず悪戦苦闘の連続です。経験のないことや想定外のノイズを一つひとつ丁寧に解明し、それをコントロールできる技術・技法に置き換えることで、物理や化学の理論と現実のものづくりを結びつけて解決してきました。これからも産業人として社会課題を解決する技術革新を進め、当社の持続的成長を実現していきます。当社の社員は熱心にもものづくりや技術革新に向き合っており、新たな技術や知識、原理原則の解明などは若い社員から学ぶ日々ですが、もうひとつ私が大切にすべきことは「熱意」だと思っています。社会課題の解決において難易度は増しており、簡単なことは何一つありません。その過程は多くの失敗や苦労の連続ですが、結局は流した汗水の量に応じて成功の到達度が変わります。失敗や苦労は成功の道筋には不可欠であり、自身を成長させる糧であることは言うに及びません。勿論、失敗しないように導く責任はもちながらも、ポジティブなマインドで社員を励ましなが、目的達成に向けて一歩前に進める率先垂範の熱意・熱量は誰にも負けないように、ベストを尽くし常に成長し続けたいと考えています。

■ 企業理念への想い

2度目の米国駐在の際、2008年のリーマン・ショックによる世界金融危機をきっかけに、2009年にはアメリカの自動車メーカーBig3の一角であるゼネラルモーターズが経営破綻しました。マツダ(株)とフォード社の合併会社であった米国生産拠点(AAI)でも経営赤字が続き、マツダ(株)は2011年

に米国現地生産からの撤退を決断しました。当時のAAI社長が全従業員に対して撤退説明する場に私は取締役の立場で臨み、ボイコットなど不測の事態も想定しましたが、説明会が終わり私を含む役員の前には多くの従業員の列ができ、一人ひとりから、「マツダのお陰で25年間生活ができた。子どもを大学に行かせることができた」「25年前に広島で受けた研修を忘れていない。当時の教材は今も持っている」など、撤退を批判する声ではなく感謝や心に残る体験談等の多くの言葉を聞き、涙が溢れたことを今でも覚えています。マツダ流のものづくりに対する哲学や社員とのつながり・絆・育成を大切にすることに強く共感された方々に救われた思いがしました。そして、彼らは2012年9月の生産終了の最後の1台までマツダ車を丁寧に生産し続けてくれました。この経験があったからこそ、私は当社の企業理念にある「社員の幸福と繁栄を願い」という言葉の重みを経営者として改めて強く受け止めています。

当社グループには約5,600名の社員がおり、ご家族も含めた生活と幸せを守っていくことは私の責務です。働く人のために会社や組織が存在しており、会社や組織のために社員が犠牲になってはなりません。社業を通じて社員が働きがいをもって創造力を発揮し自己成長するとともに、これまで培ってきた樹脂分野に関する知見を最大限に活かすことで、「この世にない価値を生み出し人々の生活を豊かにする」役割を果たしていきます。そして、地域社会の一員として認められ、私たちの存在を誇りに感じていただけるように精進していきます。

■ 長期を見据えて掲げたビジョン

当社は、樹脂商品のマーケティングから製造を主な事業としており、軽量で形状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かつ安全性や環境への配慮といった付加価値の高い商品を提供し続けています。私たちの強みは、マーケティングを含む企画・市場調査、材料・商品開発、新工法、新設備開発により、他社にはない独自の価値を生み出すことができることです。

上場から10年が経過し当社の成長に合わせて社会的な役割・貢献に対する期待値もますます高くなっています。そこで、社会課題の解決と当社の成長をより長期的な視点で取り組むために、自動車業界の動向や、社会や環境への貢献のあり方を考慮し長期ビジョン「Vision 2040」を策定しました。「Vision 2040」で実現する姿は、「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」です。多様な人材の知恵と発想で樹脂の循環サイクルを確立し社会課題の解決に貢献する。その行動によって社員のエンゲージメントが向上し、自分自身に誇りをもてる状態を到達点としました。エッセンシャルとは必要不可欠という意味ですが、全てのステークホルダーに頼られ、愛されている存在になりたいという想いを込めています。

ブランドコンセプト 「見たかった景色を、この先に。」

Vision 2040をDNC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

■ なくてはならない存在になる

2040年度からバックキャストした中期経営計画(2024年度~2027年度)の位置づけは「基盤の構築」のステージとしています。

主な市場である自動車産業では各OEMが2030年度以降における事業計画を示しており、その実現に向けた仕込みは2027年度を前後して劇的に変わります。特に、各国の環境規制は一段と厳しくなり、NEVが普及し市場が立ち上がるまでの間にHVやPHEVなどは過渡期を経ながら電動化が進展すると予測されます。今後、全個体電池などで充放電性能や蓄電容量の向上が期待されますが、当面はバッテリー以外の軽量化のニーズはさらに高まります。当社の主力商品は内燃機関車でも電動車においても一定のビジネス耐性はありますが、これまで以上に環境負荷を抑え高品質で安価な商品が必要となります。

また、これまでの大量生産・大量消費・大量廃棄を前提とした経済モデルから、一つの資源を長く使い、資源当たりの便益を高めることは、サーキュラーエコノミーの前提であり、当社は樹脂の循環サイクルを実現する責任があります。また、OEMは高度な車両制御技術などの機能開発のウエイトが高まることから、サプライヤーである私たちがこれまでOEMが担っていた内外装領域の企画・開発、生産性、コスト競争力、品質保証について自立して責任をもつことによりビジネスチャンスが広がると考えています。このように当社の事業領域を変革し、これまでとは違う次元の技術や商品を開発することこそが、自動車産業や樹脂製品分野において「なくてはならない存在」になるために不可欠な要素となるはずだと考えています。

■ 4つの経営戦略について

基盤の構築を「顧客戦略」、「商品戦略」、「ものづくり戦略」、「経営基盤戦略」の4つの経営戦略で進めます。

「顧客戦略」では、できるだけ多くのOEMやこれまで取引のない新規顧客に採用していただき販路を拡大するために、営業、R&D、開発、購買、生産の各領域がもっている技術や知見を一元化し、当社の商品が社会課題解決に寄与することや、顧客の期待を超えた価値や魅力があることをバリュー

チェーン全体の観点から提案できるマーケティング力を身につけます。

「商品戦略」では、サステナビリティ、快適空間、電動化、自動運転と安全、軽量化の5つのキーカテゴリーに重点をおき研究開発を進め、そこで確立した要素技術を商品開発に展開します。これまでは、「B to B」のビジネスモデルでしたが、お客さまからのニーズ、市場環境・法規などの要求事項をOEMレベルに把握したうえで商品が生み出せるように、マインドや保有すべき技術は、「B to C」のレベルに到達できることを目指します。個別商品開発からモジュール開発／システム開発、その先にある「システムクリエイター」としてビジネスの範囲を拡大していきます。



「ものづくり戦略」では、前述した顧客戦略と商品戦略を具現化する品質保証や生産技術力、製造の現場力、そしてBCPIに対応した調達力を進化させます。日々厳格化する環境規制や法規制に適応しつつ、最終ユーザーが求める基本品質と魅力品質を実現し、企画・開発～製造のものづくりプロセスへ反映できる体制を整えます。また、開発・技術領域では、環境にやさしい構造・工法を創造し、環境負荷低減活動を加速させるとともに、ものづくりにおける良品条件を原理原則やノイズの解明から導き出した高効率なものづくりを推進します。さらに、製造領域ではDNPS活動を継続しつつ、製造全拠点でスマートファクトリーの実現を目指します。

最後の「経営基盤戦略」は、これまで述べた3つの戦略を包含し、それらの戦略を確実に実行できるように経営基盤を強化していく戦略です。特に強化する項目として、ひとづくり、健康、ガバナンス、地域貢献、DX、グループ経営、財務の7つを挙げています。4つの経営戦略を有機的につなげビジネス構造を変革するのがDXであり、価値創造へ向けた働き方改革、部門を超えた業務プロセスの連携によって経営判断や意思決定をリアルタイムに行うことで経営効率を最大化していきたいと考えています。

つまり、今後4年間の取り組みは、これまでの延長線上の活動ではなく、当社のビジネス構造を変革することを意味しており、過去の成功体験や慣習が通用しないことを経営・幹部層は理解しています。世の中がどのように変化しようとも、ひと中心に物事を考え、人々の生活を豊かにする志を忘れずに、これまで磨いてきた良品廉価なものづくりへの信用のうえに、これら4つの経営戦略を実行することが将来の信頼につながると考えています。守ることと攻めることのバランスを取りながら、経営戦略を全社員が一丸となって進めていく覚悟です。

■ 未来は人によって変わる

私は、「人材育成は無償の奉仕」と考えています。社員の能力の向上とその成長の総和によって会社は成長し、ビジネスは拡大できます。よって、「ひとづくり」は経営者の重要な責務の1つです。また、これまで多くの人からいただいた指導の御恩は後進を育てることでしかお返しできません。人材育成は真剣勝負であり、上司と部下が共に真剣になれば深いつながりができ、無償の奉仕の連鎖によって組織の力も増すと信じています。

人材育成の狙いは2つあります。1つはお客さまに選ばれ続ける高い能力を身につけること。もう1つは仕事にやりがいをもつために自分のスキルを高めることです。人は本質的に創造力を持っており、それが具現化され誰かのために役に立てることができた時に喜びを感じ、そのモチベーションが次の

成長への原動力になると思います。この2つが相互に作用し上司や仲間と共に成長し喜び合う組織風土づくりを進めていきます。

また、人の成長には段階があり、専門性を磨き自身の幹を育てるステージでは、原理原則で思考し本質を捉え問題を解決する能力を習得する必要があります。次に、少し大きな役割や責任を任せ、目標達成の方針、体制、戦略、戦術を考えチーム運営を経験しながら概念構成能力を身につける。そして目標指向から目的志向型へステップアップを図り、様々な領域の人や組織との良好な人間関係を築くことによって目的を達成する能力を育てて欲しいと思います。勿論、人には多様性があり、専門性を極めていくことに長けた人材も必要です。その分野においては業界随一という人も育てていきたいと思っています。多様な人材が能力を最大限に発揮し、それぞれが得意な分野において役割や責任を分担し補完することで、未来は人によって変えることができると考えています。

■ 見よう、聴こう、そして変えよう

私の座右の銘は「虚心坦懐」です。これは、一切の曇りのない素直な心で平静に物事に臨むことを意味しています。人はこれまでの経験や成功体験に囚われがちですが、素直な気持ちで相手に向き合おうとする態度や心によって多様な人の英知を結集でき、この世にない新たな価値を創造できると思います。世の中の高度化、複雑化によって社会問題の解決はますます難しく、今まで以上に素直な気持ちで物事に向き合うことが大切だと感じています。

これまでの経験から私が大切にしてきた行動指針は「見よう、聴こう、そして変えよう」です。「見よう」とは現場現物で本質を見極めることです。また、視野を広げて外の世界を見ることで、自身の立ち位置やレベルを知ることも意味しています。「聴こう」は人の話、特に部下の話に耳を傾けることです。それぞれの現場には困りごとが必ず存在しますが、意識して話を聴く姿勢でないと、悩みや課題もあがってきませんので、しっかり声を聴き対話するこ

とで、深い人間関係を築くことが重要です。「そして変えよう」は、見て、聴いたことから、仕事のやり方を変えていこう、ということです。結果的に失敗したとしても変えることへのチャレンジは、新たな価値創造には必要なプロセスです。失敗を認め、必要なアドバイス、支援を行いながら会社を成長させていきます。これらは当たり前な行動だと思っていますが、今後も社員に常に訴えていきたいと思っています。

■ 持続的な企業価値向上を目指して

中期経営計画では、2027年度の連結売上高1,800億円、売上高営業利益率7%、ROE9%に加え、新たに連結配当性向は30%程度を目安として、DOE 2.5%以上を目標として決めました。本レポートでは私たちの取り組みを説明していますが、不足していることも多々あると思います。変化の激しい時代であり、ビジネスにおいては柔軟な発想が大切です。株主をはじめとしたステークホルダーの方々とは、様々な機会での対話やコミュニケーションを通じてアドバイスをいただきながら企業価値向上に向け、当社グループの総力をあげて挑んでいきます。今後4年間の中期経営計画の達成、その先の「Vision 2040」の実現に向けて経営をリードしていきますので、株主・投資家の皆さまにおかれましては、当社の目指す方向性をご理解いただき、ご支援を賜りますようよろしくお願いいたします。

Our passion for lightweighting is here as ever.
～果敢に挑戦し続ける～



1992年に発売されたAutozam AZ-1は、FRP(繊維強化プラスチック)製ボディパネルを採用した革新的な超小型スポーツカーで、当社も内外装樹脂部品開発に参画していました。本社落成にあたり、合併前の当社の軽量化へのチャレンジの“原点”とも言えるこの車と当社が開発に携わった部品を本社1階に展示しています。軽量化に対する情熱を絶やさず、当社の軸として引き継いでいこうという強い意志と熱い想いが込められています。

At a Glance ~ひとめでわかるDNCグループ~

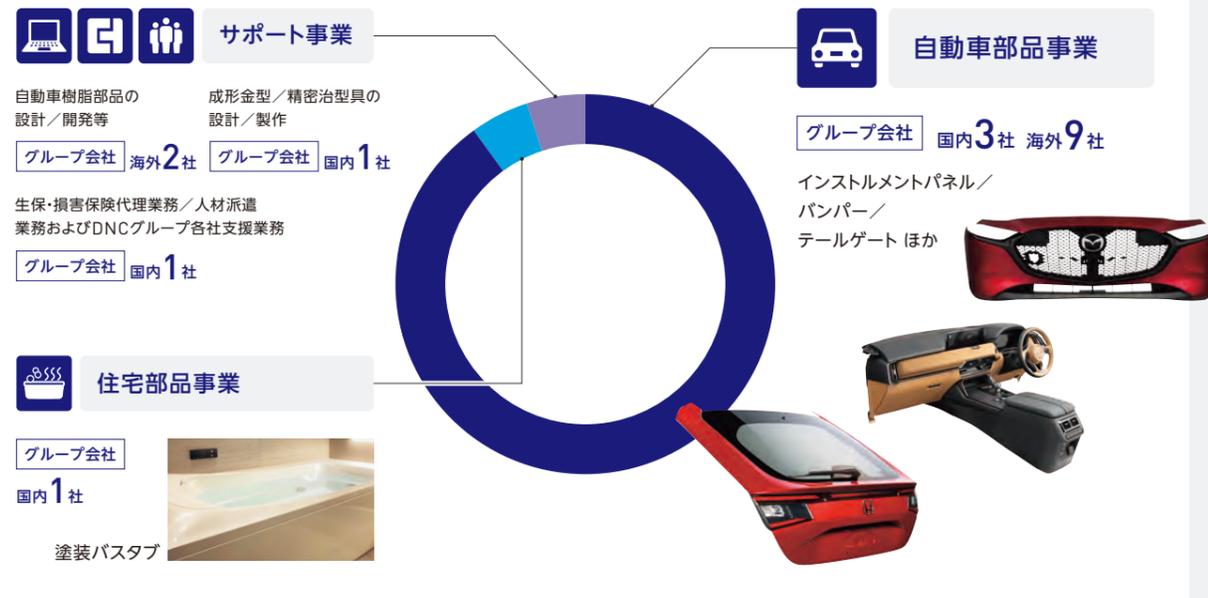
当社グループは、樹脂製品の製造を主な事業としており、軽くて加工自由度の高いプラスチックの特性を活かしながら、高機能的かつ安全性や環境への配慮といった付加価値の高い製品をお届けしています。

事業紹介

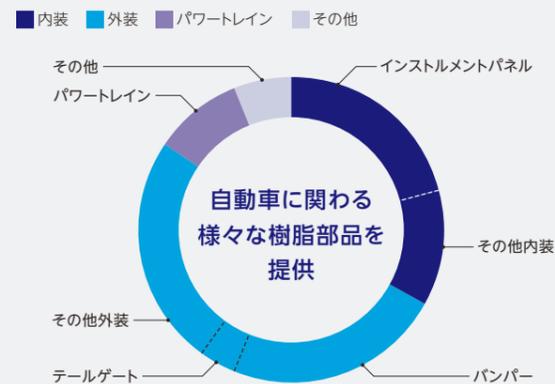
事業の構成

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機を除く連結子会社14社および持分法適用会社1社の内訳となります。また、複数の業種を展開している会社は双方でカウントしています。

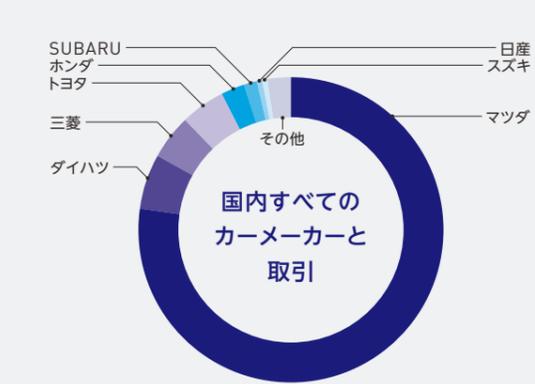


自動車部品別売上構成 (2023年度)



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。

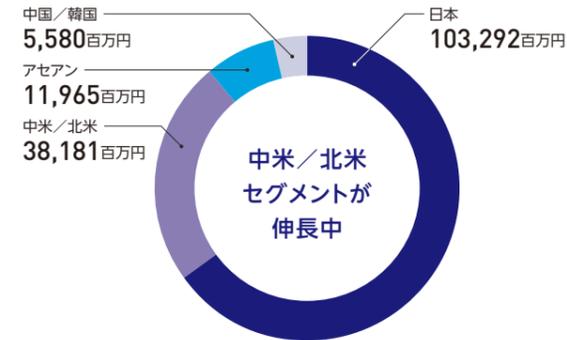
顧客別売上構成 (2023年度)



当社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のさらなる成長につなげていきます。

国内/グローバル拠点/セグメント別社員数

セグメント別売上高 (2023年度)



当社グループのセグメントは、日本、中米/北米、ASEAN、中国/韓国です。2023年度のセグメント別売上高については、日本が65%を占めており、海外セグメントにおいては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に取り組んでいます。

連結売上高 **159,019**百万円

セグメント別社員数



数値情報 ※2023年度実績のみ記載

営業利益	8,690百万円	親会社株主に帰属する当期純利益	5,782百万円
設備投資	4,811百万円	研究開発費	2,842百万円
		総資産	161,225百万円

DNCグループの軌跡

当社は、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。

1989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

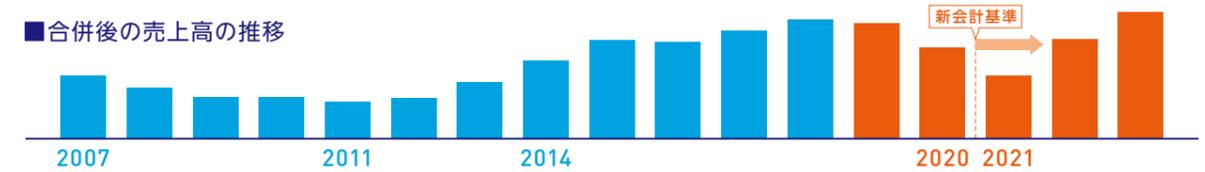


歴史／沿革に関する記載の詳細はこちらをご覧ください。

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



■合併後の売上高の推移



2007年(ダイキョーニシカワ設立)～

～現在

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



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



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

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(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ディ加工

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)の開発を進めています。今後も、CO₂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／新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新たに策定しました。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きます。



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

ダイキョーニシカワの強み

ダイキョーニシカワの強みは、営業／マーケティング、そして研究開発から製造までの全工程を有することです。市場の動向調査を含む企画から、材料開発をはじめとした基礎開発、新工法、新設備開発により、他社にはない独自の提案を生み出すことができます。今後も長年培ってきた生産管理のしくみと製造工程の技術力により、柔軟な対応で高品質かつ低コストな製品の提供を実現します。



なかでも、研究開発や製品開発／生産技術においては、これまで培ってきた力と実績を糧に他社にはない独自の提案をすることで、お客様の期待に応える製品を提供してきました。

研究開発

市場の動向調査を含む企画から材料開発をはじめとした基礎開発を行い、製品化できることは当社にとっての強みです。また、各種展示会でお客さまへシーズ（提供できる技術）を発信し、お客さまのニーズを直接ヒアリングすることで次なる提案につなげていきます。

企画（開発課題の抽出）

サステナブルな社会の実現やCASEへの対応などの業界動向を先読みしながら、未来に「あったらいいな」という技術の実現に向けて企画を立案します。



コックピットコンセプトモデル(3Dバーチャルで表現)

基礎開発（材料／工法）

企画の段階で描いたイメージを実現させるために必要な材料の開発や、工法の探求などの基礎開発を行います。



材料開発の様子

応用開発（製品化）

シーズを発信する中で、当社の技術とニーズがマッチしたお客さまから依頼を受け、基礎開発で培ったノウハウや工法を応用し、製品化につなげます。



製品化した高触感&ソフトインストルメントパネル

妥当性検証

ドライビングシミュレーションやバーチャル検証による意匠検討により妥当性の検証を行います。



バーチャル検証による意匠検討

動向調査／シーズ発信



製品開発／生産技術

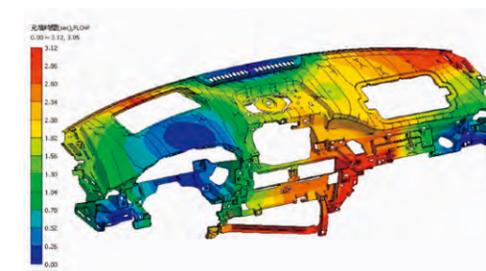
可能な限り早い段階からお客さまと情報を共有し、共に開発を行うことでお客さまのニーズにお応えした価値を提供することができることも当社の強みです。また、CAE解析を含むMBDを上手く活用することで、開発リードタイムの短縮だけでなくCO₂排出量削減の実現に貢献することができます。

製品設計

個別の部品単位ではなく、ユニットベースでデザインを検討しており、全体最適でどうあるべきかを考えたデザイン開発を行います。また、実物検証で「お客さまがどのような自動車をつくりたいか」を理解し、設計に反映していきます。

CAE解析

実際の製品を使って検証するのではなく、机上で検証することで大幅な時間短縮につながります。また、実物検証で発生するCO₂の削減および廃棄物の削減に貢献することができます。さらに、開発初期段階で設計品質の高い3Dデータを作り込むために、CAE解析を用いた精度の高い事前検証を行っています。



インストルメントパネル樹脂流動そり解析

信頼性実験

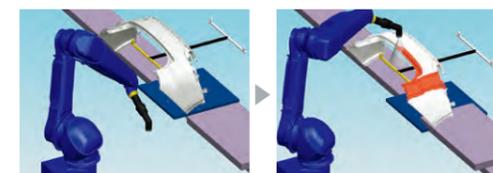
開発段階での懸念点の抽出と対策を行い、製品の確からしさを確認することは、安心安全な製品の提供につながります。当社は「過酷な使用環境に耐えられるか（耐熱性／耐寒性／耐候性）」「快適に使用できる耐久性を長時間保てるか」「衝突時に安全を確保できるか」等を評価しています。



インストルメントパネル衝撃試験

生産技術

製品設計や最新の生産技術を基盤に、成形や組立、塗装などの大型生産設備から台車や搬送システムなどの設備に至るまでの生産準備を行っています。



塗装シミュレーション



塗装シミュレーション



全自動無人組立ライン

MBD(モデルベース開発)

詳細はP.21・54へ

前回の中期経営計画(2019年度~2023年度)の振り返り

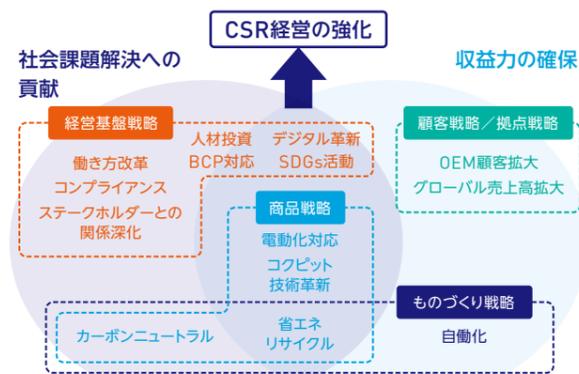
5年間の主な出来事

前回の中期経営計画策定当時は、4年間の計画としていましたが、新型コロナウイルス感染症拡大などの影響により、1年延長しての活動となりました。サステナブルな社会の実現に向けた対応の強化や広島地区再編など、DNCグループにとって変化の大きな5年間になりました。



前回の中期経営計画の概要

これまでの中期経営計画では、利益創出に加えカーボンニュートラルや女性活躍等のサステナビリティの実現に向けた活動の推進や、災害などの緊急事態におけるBCP対応といったCSR経営の強化を意識した施策を実施してきました。これらは、右の5つの戦略で進めてきました。



業績の振り返り

2020年度に見直した中期経営計画の目標値連結売上高1,500億円に対する最終年度の実績については以下のとおりです。



※2021年度からの「収益認識に関する会計基準」の適用に伴い、2020年度以前の売上高については、2020年度実績における従来基準との差異率を使用して換算

経営目標と実績対比

2023年度 連結売上高	2023年度 売上高営業利益率	2023年度 ROE (自己資本当期純利益率)
目標 1,500億円 実績 1,590億円	目標 9.0%以上 実績 5.5%	目標 10.0%以上 実績 7.4%

営業利益変動要因



成果と課題

5つの戦略について、それぞれ以下のように達成度の評価をしています。また、残課題については、長期ビジョン/新中期経営計画に織り込み、継続して取り組んでいきます。

	成果	課題	詳細説明ページ
顧客戦略	<ul style="list-style-type: none"> グローバルを意識したプレゼンの実施により、戦略OEM4社の売上高成長率 2023年度実績 24.7%増(前年度比) 	<ul style="list-style-type: none"> 新たな市場を開拓するためのマーケティングのしくみを構築 戦略OEM以外の自動車メーカーや大手部品メーカーに向けた営業機能の強化 	P19
商品戦略	<ul style="list-style-type: none"> 戦略部品の商品価値向上 車の電動化開発部品の量販化 個別/モジュール開発からシステム開発へのシフトに向けた企画提案の足場固め(コクピット) 工程内廃棄物量の低減や環境材料の開発、水平リサイクルの研究推進 	<ul style="list-style-type: none"> 外部環境を先取りした新たな商品の創出 新たな領域に挑戦するための情報収集 インテリアシステムクリエイターを目指すための技術開発 	P20・21
ものづくり戦略	<ul style="list-style-type: none"> ダイキョーニシカワ生産方式(DNPS)の確立と進化 生産工程における作業要素 28要素中11要素の自動化を実現 カーボンニュートラルScope1、2の取り組み パートナーシップ構築宣言、グリーン調達ガイドラインの策定 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル技術のさらなる活用による自動化の推進 カーボンニュートラルScope3集約のしくみ構築 グリーン調達の推進 全拠点でのBCP対応の推進 	P22~28
拠点戦略	<ul style="list-style-type: none"> グループ全体の同体質化の推進とガバナンスの向上 米国工場がスムーズに稼働開始 2023年度4Q単独実績で営業利益が黒字化 広島地区再編プロジェクトの完結 	<ul style="list-style-type: none"> 同体質化の進化* 地政学リスクや海外でロックダウンした際の対応検討 グループ全体のサイバーセキュリティレベルの向上 	P19
経営基盤戦略	<ul style="list-style-type: none"> DNCレポートを活用したステークホルダーとの対話 ブランディング活動による風土改革 女性管理監督者数(2023年度時点) 女性管理職 6名 女性監督職 28名 	<ul style="list-style-type: none"> D&Iと人権デューデリジェンスの取り組み 人材の育成と活用の進化 財務戦略の強化 投資家との対話レベルの向上 グループ各社のリスク管理/コンプライアンス活動のレベルアップ 	P29~34

*同体質化…グループ各社がダイキョーニシカワと同じ業務の進め方ができるようにすること。

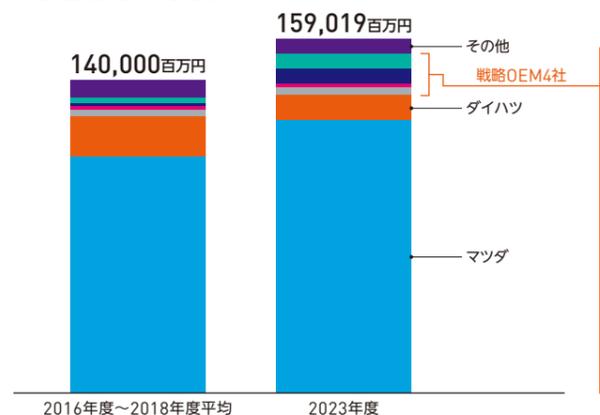
2023年度の活動実績

顧客／拠点戦略 営業／マーケティングの取り組み

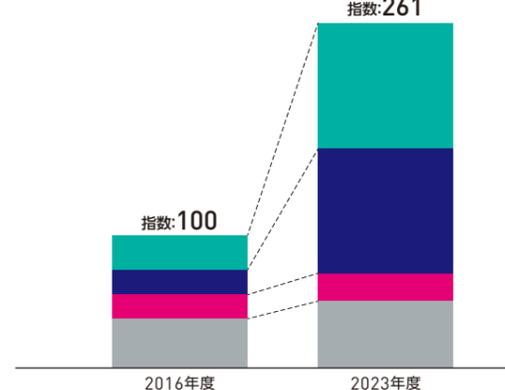
主要顧客以外のOEM拡販活動と新規領域への対応

主要顧客以外のOEM4社に向けて拡販活動を強化しています。全体売り上げ成長前年度比+9.1%に対して、戦略OEM4社向けの売り上げ成長は、前年度比+24.7%となっており確実に拡販につながっています。また、自動車業界の構造変化に対応するため、電動車向けの新たな製品の売り上げ拡大にも取り組みました。さらに、新領域、新規OEM、新規Tier1へのマーケティング活動を強化してビジネスの拡大を目指します。

顧客別売上高比較 (2016年度～2018年度平均と2023年度比較)



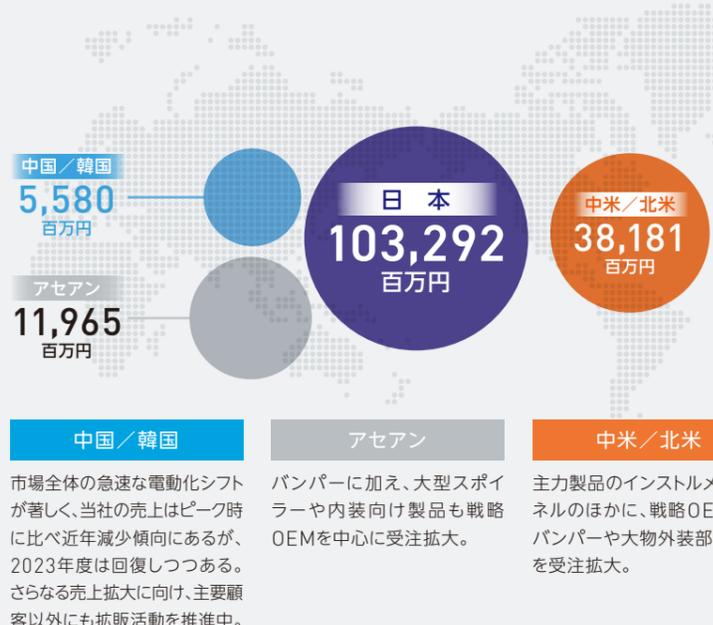
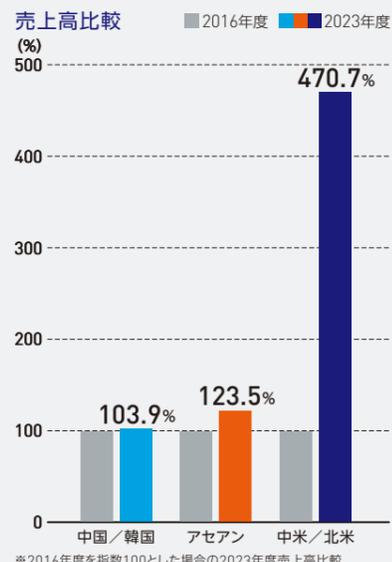
戦略OEM4社売上高比較 (2016年度と2023年度比較)



グローバル展開への対応

海外拠点と連携した拡販活動に取り組んでいます。北米への拠点進出などにより着実に海外セグメントの売り上げが拡大しています。さらなる成長に向けグローバルでのマーケティング活動を強化してビジネスの拡大を目指します。

2023年度グローバル売上高



商品戦略 システム開発の取り組み

変化し続ける自動車業界へ、樹脂でリードする技術開発から、商品価値を高め開発アイテムをシステム全体で考え、テーマ化しながら進めています。



コックピット 個別開発からシステム開発への変革

機能／性能を両立した基礎開発をするとともに、EVの電費向上に向けて、車室内空間における熱マネジメント／環境対応アイテムの開発を推進



- 廃棄される材料意匠性へ活かす開発**
 - 社会／環境にやさしい、新たな価値を創出
 - 意匠性を付与したコンパウンド(調合)技術を開発
- 微細の描写の鮮明な光透過技術開発**
 - オリジナルのポリ塩化ビニル(PVC)表皮で透過率15%を実現
 - 視認性が高く微細の描写の鮮明さを実現

フロントエンド 最適構造で基本機能(空力、安全)を最大化

冷却／空力性能、軽衝撃ダメージ、ADAS(先進運転支援システム)と意匠性を融合させ、EVにおける電費、安全性、質感向上の開発を推進



- グリルシャッター開発** (ラジエーターに必要な走行風に応じて、シャッターが開閉するしくみ)
 - フィン機構を最適化することにより遮蔽率90%以上を実現
 - 取り付け構造の共通化による部品点数大幅削減
- 360°センシング バンパーミリ波レーダー** (ミリ波帯の電波を使って対象物との距離、速度、角度を測定)
 - センサー取り付け開孔不要で、美しいサーフェスラインを実現
 - バンパーとレーダーの同時開発でセンシングを実現

パワートレイン EV向けの新技术を融合し多様化する電動車に適應

モーター／バッテリーシステムへの樹脂化の可能性を追求し機能統合、モジュール化した物理量最適化開発を推進



- 独自材料処方でも高耐火性を実現したバッテリーカバー**
 - 量産実績の熱硬化性樹脂(SMC材)に対し、発熱速度50%低減
 - 高い難燃性が要求される規格を満たす材料を開発
- モーター駆動用バスバー開発**
 - バスバー被覆部の短絡対策とシール構造を最適化
 - アルミダイキャスト、端子、樹脂のシール構造を確立

テールゲート 最軽量のテールゲートモジュール

これまで確立してきた最適テールゲートモジュールをベースに環境にやさしい技術開発を推進



- 機能／性能を満足する新構造テールゲート開発**
 - インナー構造最適化開発により、スチール比25%の軽量化を実現
 - 補強部品(鉄)のインサート成形法の確立により、ねじり／開閉耐久性能を達成し、ピラー断面の最小化により、後方視界を拡大
- 易解体可能なテールゲートの開発**
 - 樹脂の循環サイクル実現のため、環境対応コンセプトを「リサイクルできる材料で造られた易解体可能なテールゲートの開発」と定義し推進中

自動車に求められる機能が高度化／複雑化してきていることに加え、OEMからモジュール単位での開発が求められるようになったことを受け、当社ではこれまで以上に効率よく開発するために机上検証「モデルベース開発(MBD)」を推進しています。

MBDの目指す姿

従来の開発プロセスでは、「3D-CAE*」による評価を繰り返すことや、出図後の手戻りが発生することで、多くの時間を要するという課題がありました。また、個別部品単位の評価だけでは周辺部品への影響が把握できず、トータルベストの評価を行えないことも課題として挙がっていました。これらを解決するため当社では、「3D-CAE」の強みを活かしつつ、シンプルなデータ構造でスピーディーに評価できる「1D-CAE」を開発の初期段階で取り入れるプロセスを構築しました。これにより、複雑なモジュール単位での評価を、ある程度の道筋を立ててから実機に近い状態で評価できるようになるため、3D-CAEの回数を最小限に抑えることができます。現在はシミュレーションの精度を上げていくことでさらなる開発期間の短縮を目指しています。

1D/3D-CAEの強みを活かして2つの課題を解決

- 課題**
- 開発期間が長い
 - 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	シンプルなデータを使用するためスピーディーに評価できる	シンプルなデータを使用するため定量的な評価ができない
3D-CAE	実機に近い精度を再現できる	複雑なデータ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、複雑なモジュール単位の評価をスピードアップさせる

※3D-CAE…3次元形状を基に行う性能や生産性のシミュレーション評価

従来の開発プロセスと当社が目指すMBDプロセス



モジュール単位で評価することで製品性能が向上し評価のスピードがさらにアップ

目指す姿 MBDプロセス

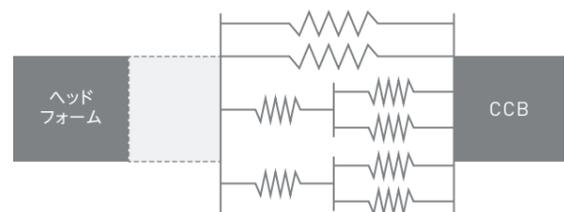


これまでの成果

2023年度の取り組み

乗員保護に大きく関わるインストルメントパネル衝撃性能において1D-CAEの活用は大きな効果をもたらします。2023年度はブロック図、物理式の構築に着手しました。

1D-CAEのブロック図



モデル作成工数半減に向けた取り組み

各サプライヤー同士でモデルを共有／活用する(モデル流通)ことで、自動車開発を効率化するとともに、3D-CAEの期間短縮に向けて、CAE用モデル作成工数半減に取り組んでいます。

モデル作成工数の削減実績



持続可能な社会の実現と市場ニーズへの迅速な対応に向けて、人と地球にやさしい高効率／高品質生産を追求しています。これらをさらに進化させるため、自動化へ取り組んでいます。ものづくりの基本条件／良品条件を突き詰めた自動化を推進していくことで、最高の品質、最小のコスト、最短リードタイムのものづくりを目指します。

自動化技術を手の内化

自動化推進の施策として、生産工程における要素作業の手の内化*を進めています。難作業からの解放／品質の安定化／付随作業の極小化の観点から、手の内化すべき作業要素を28個抽出し、2023年度までに11個の要素作業の手の内化を実現しました。

※手の内化…要素作業の自動化手法を検証／トライシ、良品条件／自動化技術を確立すること。

～2017年度 2要素

～2020年度 5要素 (+3要素)

～2023年度 11要素 (+6要素)

新中期経営計画最終年度目標
～2027年度 20要素 (+9要素)

本社工場自動化ラボ

2019年に自動化技術手の内化をさらに推進するため、社内で自動化検証を完結できるラボ施設を設立。



また、上記の自動化技術を実際に自動化設備へ導入した事例は以下のとおりです。

自動化設備導入実績(2023年度)

	オーバーフェンダー組立工程	オーバーフェンダーロア組立工程	リアスポイラー成形工程
自動化した作業	超音波溶着	超音波溶着	<ul style="list-style-type: none"> ●プライマー塗布 ●ねじ締め ●ラック搭載取り出し
効果	作業時間 38% 削減 (1日あたり4名の省人化)	作業時間 33% 削減 (1日あたり2名の省人化)	作業時間 31% 削減 (1日あたり2名の省人化)

ものづくり戦略 ダイキョーニシカワ生産方式の進化

ダイキョーニシカワ生産方式とは

右の図に表すようにダイキョーニシカワ生産方式(DNPS)は、全員参加でものづくりの価値追求に挑戦する活動です。「価値追求」とはものづくりに関わる全てのムダを取り除くことで、いわばDNCの「ものづくり標準」と言えます。2019年度にDNPSの基盤を構築し、2023年度には製造本部の全職場(58職場)で活動を開始しました。

活動実績



本活動の概要についてはこちらをご覧ください。
<https://www.daikyonishikawa.co.jp/manufacturing/>



DNPS価値追及

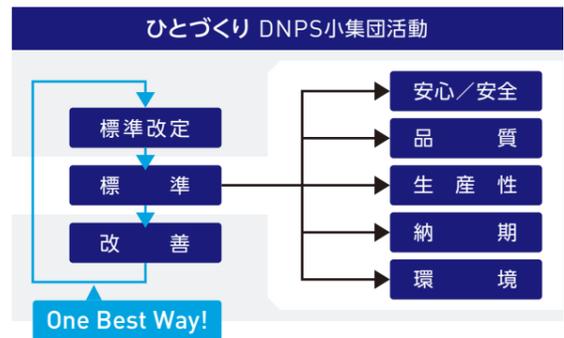
DaikyoNishikawa Production System



ひとづくりをDNPS活動で

全員参加の小集団活動は、「安心/安全」「環境」「品質」「納期」「生産性」といった様々な取り組みをとおして、社員同士が共に成長する場(共育)となっています。皆で得た知識や経験をもとに、改善を繰り返し、一番良いものづくりの方法(One Best Way)を追求し続けています。

DNPSトレーナと小集団のつながり



DNPS活動による成果

安心/安全	小集団活動でエルゴノミクス評価を実践/標準化することで、災害件数が70%減少(2018年度比)しました。
品質	G-MSA職場診断を標準化。202項目で評価し、標準化と改善を繰り返すことで、納入不具合は75%減少(2018年度比)しました。
生産性	標準作業の設計と改訂を繰り返し、付加価値の高いものづくりを行うことで、作業容易度の向上およびストレート生産を実現しました。この結果不良率は30%低減(2018年度比)しています。
納期	自主保全活動を小集団で実践し、設備点検のありたい姿を追求することで、全総合能率*が16%向上(2018年度比)しました。
環境	からくり(エネルギーを使用せず重力やこの原理といった力学を応用した装置)を使った改善を小集団メンバーが実践。カーボンニュートラルの取り組みの一つとして実施しました。

*全総合能率…社員の総労働時間に対し、良品を生産した時間の割合

ひとづくり

製造本部の58職場で継続的に活動を実施。トレーナ(58名)、小集団リーダー(243名)、メンバー(約2,000名)全員がDNPSを通じて、ものづくりの価値を高めるためのスキルを身につけ、エッセンシャルな人材を育成します。

ものづくり戦略 サプライチェーンマネジメント

お取引先さまとの連携と共存共栄を進め、サプライチェーン全体で社会的責任を果たすことで、持続可能な調達の実現を目指しています。以下は、当社のサプライチェーンマネジメントに関する活動の一部です。

本活動の概要についてはこちらをご覧ください。

<https://www.daikyonishikawa.co.jp/sustainability/society/green-procurement.html>



パートナーシップ構築宣言

お取引先さまと連携し、新たな共存共栄を進めることを目的に、より一層の適切な取引関係を構築するための意思表明として、当社はパートナーシップ構築宣言を公表しています。

実績	2023年度は、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。
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



DNPS基礎教育

お取引先さまとの共創活動

2024年5月30日に主要なお取引先さま141社と連絡会を開催しました。当社の長期ビジョンおよび新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。



お取引先連絡会



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	2018年度		2019年度		2020年度		2021年度		2022年度		2023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			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
価格転嫁の実施	下請事業者へ現金支払い開始											
	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
金型取引の適正化	補給品生産金型の保管料支払い開始											
			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
				●	●	●	●	●	●	●	●	

グリーン調達ガイドライン

当社ではグリーン調達に関する当社の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	お取引先さま16社へのCO ₂ 排出量調査を開始し、定例化しています。2024年度は、排出量削減に向けた活動を推進します。
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)…国際材料データベースで自動車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。

ものづくり戦略 品質マネジメント

品質向上活動

品質の3本柱

これまで、お客さまの期待を上回る品質を実現するために、業務プロセスのしくみ構築や、開発段階から量産に向けた品質のつくり込みを強化してきました。新しい中期経営計画では、引き続き量産品質の強化と、保証しやすい製品構造の開発に取り組んでいきます。

品質保証体制の進化

お客さまの求める品質に対応できる品質保証体制を構築するために、品質内部監査を通じて確認し、見つけた課題に対してプロセスを改善することで、そのしきみをレベルアップさせてきました。

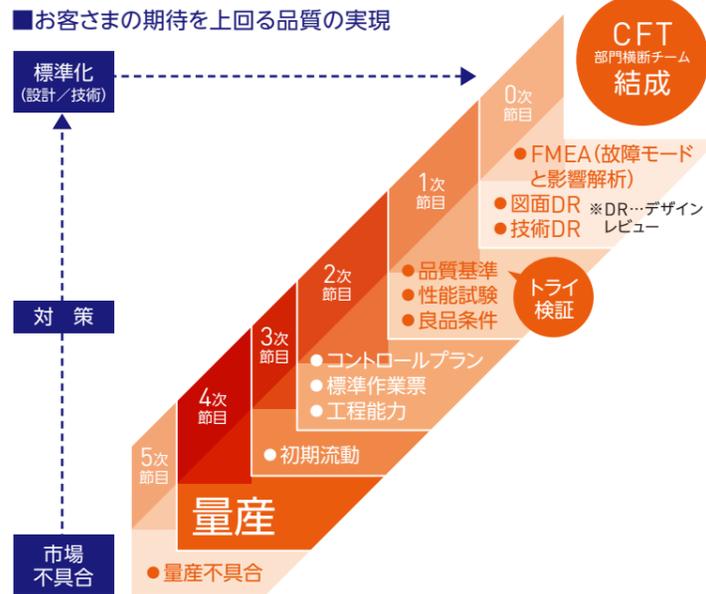
開発段階から量産開始までの

品質つくり込みの強化

新製品の品質を保証するために、開発段階から量産開始までの工程に携わるメンバーによる部門横断チーム(CFT)で品質を評価/改善することで、良品条件の確立と工程能力の確保につながりました。

量産段階での品質保証の強化

生産工程で品質を保証するために、工程保証度評価表を用いて見つけた課題に対し継続的に工程の改善活動を行うことで、不具合発生件数が減少するなど、工程保証度の強化につながりました。



本活動の概要についてはこちらをご覧ください。

https://www.daikyonishikawa.co.jp/sustainability/society/quality_assurance.html



ものづくり戦略 環境保全活動

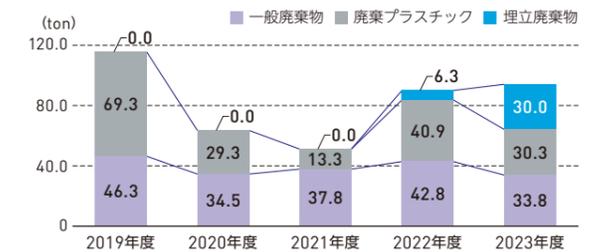
環境理念に掲げている「全員参加で、徹底した環境保全活動を継続的にやり、人・社会・地球にやさしい企業になる」の実現にあたって、環境への影響を配慮してもものづくりを進めることは、切り離すことのできない重要な責任であると認識しています。CO₂総排出量の削減をはじめとする環境に関する様々な環境問題に真摯に向き合うことで、企業としての社会的責任を果たしていきます。

環境に関する主なデータ

廃棄物排出量の削減

実験設備を本社に集約するにあたり、不要になった備品等を廃棄する関係で、埋立廃棄物の排出量は一時的に増加しましたが、主要設備の整備基準を見直し、成形/塗装品質の向上活動に取り組んだことで廃棄プラスチックの排出量は減少しています。

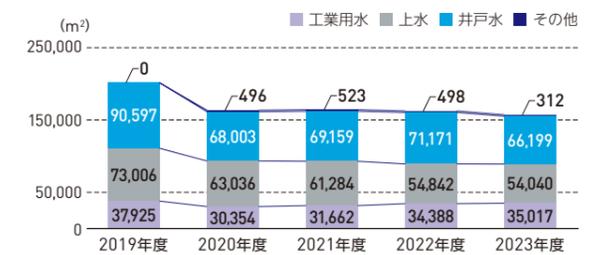
廃棄物排出量推移



水資源の使用量削減

2019年度は本社工場の稼働に伴い、設備を増設したことで水の使用量が増えています。少量の循環水で稼働できる塗装ラインの導入や、成形機を油圧から電動に切り替えたことによる冷却水の使用量減など、水資源の使用量削減に向けた取り組みを進めています。

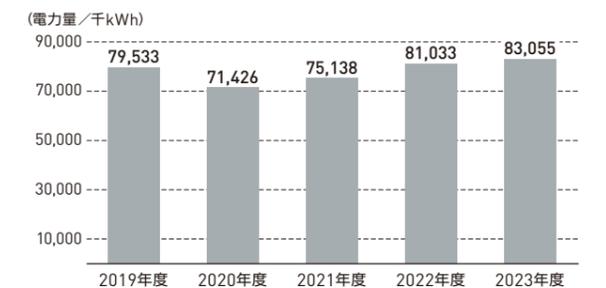
水資源使用量推移



電力使用量の削減

生産台数の増加に伴い電力の使用量も増加傾向にありますが、各工場生産サイクルを短縮し電気を使用する時間を削減するなど、様々な取り組みを推進しています。間接部門においては、一斉退社を推奨することにより、省エネとライフワークバランスを両立させた活動も行っています。また、2023年度からは、再生可能エネルギーを導入することで自社のエネルギー自給率を上げる取り組みも進めています(本社工場)。

電力使用量



化学物質の管理

化学物質登録件数803件、外部要求100%で対応しています。新規材料や部品の調達があった際は、使用禁止物質に関する調査を行い管理しています。使用禁止物質変更の際は、遡って調査し、管理を徹底しています。

気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)

気候変動に係るリスクおよび収益機会は当社の事業活動や収益等に影響があるという認識から、カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みや、リスク管理委員会活動を通じて気候変動関連の活動を実施しています。当社ではTCFDの考えに基づき「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標および目標」の枠組みに沿って、積極的に情報開示を実施しています。

指標と目標と2023年度の実績

指標	GHG排出量削減率 Scope1+Scope2
目標	2013年度比:2030年度50%削減
実績	2013年度比:2023年度25.8%削減

全社改善事例発表会

各本部間で改善事例を共有しシナジー効果を得ることを目的として、全社改善事例発表会を実施しています。また、この活動はDXを行う際により高い効果を発揮させるECRS(業務の削除/統合/再配置/単純化)の活動の一つでもあり、DXの推進を加速させる活動としても実施しています。全社改善事例発表会は年2回実施しており、全本部の代表者が経営層に向けてこれまでの成果を発表しました。

最優秀賞

成形不良のゼロ化

成形工程では、金型や温調機に設置したセンサーからデータを取得し、成形条件の見える化を行い、IoTを活用した未然防止活動で、工程内不良ゼロ化に取り組まれました。これにより、外観不良項目ゼロ化を達成し、全体不良を大きく低減することにつながりました。



全社改善事例発表会

この他にも、以下のような改善事例の発表がありました。

優秀賞

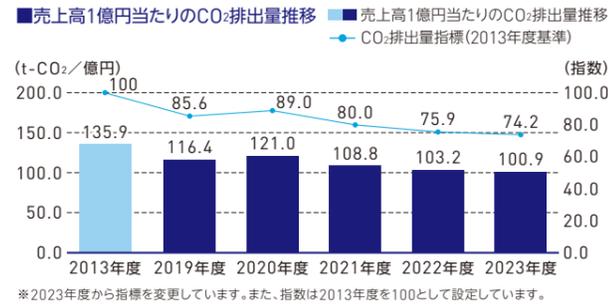
生産計画立案業務のロス改善

優良賞

- DNCホームページ運用の標準化/免税のための証明書入手手順作成
- RPAを活用した色部品対比表登録/品質改善による業務効率化

CO₂の排出量

当社は、2030年度までにCO₂排出量を50%削減(2013年度比)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、2023年度は、省エネ活動の推進や、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1億円あたりのCO₂排出量は25.8%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CO₂排出量の把握や算出手法のしくみの構築に着手し始めています。



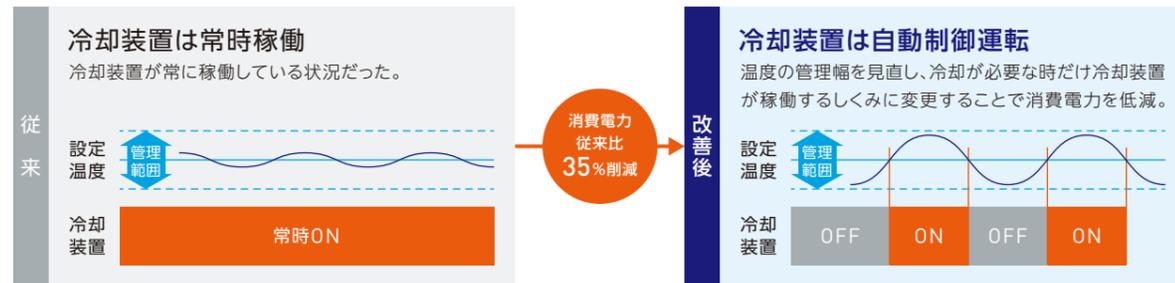
省エネ活動の事例

塗装乾燥炉 放熱対策

乾燥炉に断熱材を追加し、放熱対策をすることでガスの使用量を低減(CO₂排出量 年間132.6-ton削減)

冷却装置の制御運転

温度管理範囲を見直し、必要な時のみ冷却装置稼働するしくみに変更することで消費電力を低減



再生可能エネルギーの導入

DNCグループの太陽光パネル導入計画

再生可能エネルギーの導入を推し進めるべく、2030年度までの太陽光パネルの導入計画を描き、計画通り進めています。今後も国内の工場や関係会社への導入を進めていきます。

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	の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					
大和工場		導入検討	空き地に太陽光パネル設置	運用開始					
八本松工場									
可部工場									
鶴浜工場				導入検討					
中間第1、2工場									随時設置/運用
三重工場									
DNCグループ会社				導入検討					

本社工場棟 屋根上へ 太陽光パネル設置

CO₂排出量削減見込み △1,010ton-CO₂/年

本社へ 太陽光パネル設置

CO₂排出量削減見込み △120ton-CO₂/年

2020年度から廃棄ロスを最小化させるための全社活動をスタートさせました。2023年度は、マテリアルリサイクルの推進や、材料替えロスの極小化活動、シミュレーション技術による不具合要因の特定に取り組みました。

マテリアルリサイクルの推進

工場内廃棄ゼロに向けた取り組み

成形時に発生する端材を再利用するために粉砕し、他の材料と混ぜ合わせて成形することで、新たな製品としてリサイクルする取り組みを進めています。端材の含有量の検証を重ねることで、性能と品質が保証された製品を生産しています。今後は工場内の廃棄物を全てリサイクルすることで、廃棄物ゼロの実現に向けて取り組んでいきます。

市場回収品の再利用

市場から回収した樹脂製品(廃車から回収した製品)を粉砕し、材料として再利用するための技術検証をスタートさせました。

材料替えロスの極小化活動

成形工程で、材料を替えるたびにパーズ*が発生することや複数の材料が混在するとリサイクルしにくいという課題に対して、当社では使用する標準材料の種類をできるだけ少なくすると同時に、材料を替える頻度を減らすことで、ロスの削減を実現しました。

標準材料数の削減 ▶ 2020年度比: ▲24%
材料替えロス削減 ▶ 2020年度比: ▲40%

*パーズ…射出成形機の加熱筒内に残った樹脂を絞り出す作業

シミュレーション技術による不具合要因の特定

成形工程における不具合は廃棄が増える原因の一つであり、発生源の対策を行うことで廃棄ロスの低減に努めています。なお、2023年度は、シミュレーション技術の確立による不良削減活動を継続しつつ、成形時に製品の一部に空気が溜まることによる不良の発生源対策として、シミュレーション技術で空気を抜く箇所の予測技術を向上させる取り組みをスタートさせました。

事例紹介

インストルメントパネル上面のクッション層であるウレタン注入工程にてエア溜り不具合が発生

シミュレーションで予測することで、出図前に対策を織り込み不良削減に取り組んでいます。



シミュレーションにより 明らかになった発生要因
ウレタン注入経路の断面変化の大きい箇所にてエアを巻き込みエア溜りが発生する。

今後の取り組み

上記の活動は継続して実施していきますが、今後は長期を見据えたサーキュラーエコノミーの実現に向けて、市場回収品をリサイクルする技術の確立や、回収から再利用するまでのルールの確立を進めていきます。

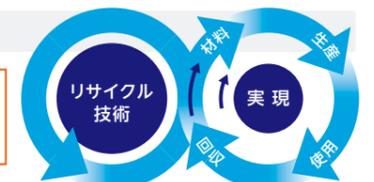
短期

- 1 マテリアルリサイクルの継続
- 2 材料替えロスの極小化活動の継続
- 3 不具合要因の特定活動の継続

長期

サーキュラーエコノミーの実現

- 市場回収品のリサイクル技術確立
- 回収～再利用するまでのルール確立



経営基盤戦略 安全

労働における災害発生件数は、2020年度以降確実に改善しています。また、度数率／強度率においても製造業の平均と比較し数値は低く、年々改善しており、日々の安全に対する活動の成果が数字に表れてきています。今後も安全理念に掲げている「危険有害要因ゼロで、安心して生き活きと働き続けられる企業」を目指し、業務災害ゼロ、交通災害ゼロに向けた活動に取り組んでいきます。

本活動の概要については
こちらをご覧ください。
<https://www.daikyonishikawa.co.jp/sustainability/society/health-and-safety.html>



労働災害発生件数

	2021年度	2022年度	2023年度
死亡	0件	0件	0件
休業 ^{※1}	4件	3件	1件
休業未済	17件	9件	7件

※1 休業4日以上の災害件数
※2 度数率…労働災害の発生程度を示す 強度率…労働災害の傷病の程度を示す

度数率／強度率^{※2}

	2021年度	2022年度	2023年度	
度数率	D N C	1.92	0.99	0.38
	製造業平均	1.31	1.25	1.29
強度率	D N C	0.02	0.02	0.01
	製造業平均	0.06	0.08	0.08

2023年度の主な取り組み

VRによる災害疑似体験教育

災害を疑似体験し、不安全行動の未然防止、危険に対する感受性向上につなげることを目的に、VR（バーチャルリアリティ）を活用した教育を開始しました。各拠点への教育を進めており、より多くの社員が体験することで全社で危険感受性を高めていきます。



VRを使用した体験教育

JAFによる安全運転講習

これまで交通安全DVD視聴による意識向上を行ってきましたが、身の回りに潜む危険についてよりリアルに体験、認識してもらうために、JAFの講師を招き、実際の車両を使った安全運転講習を行いました。講習では運転姿勢による効果（視界／操作／けが防止）や死角の範囲、ながら運転による反応の遅れなどを体験し安全意識向上につなげました。



安全運転講習の風景

労使トップ安全衛生パトロール

労使共同で製造現場の安全確認を行い、危険源を徹底排除するため「労使トップ安全衛生パトロール」を実施しています。日々の職場での安全巡視活動に加え、より幅広い視点で確認を行うことにより、さらなる安全な職場環境づくりを進めています。



労使トップによるパトロール風景

上記に加え「社内および関係会社への重大災害情報の展開と類似個所の総点検」「5Sパトロールによる職場環境改善の促進」「安全衛生Grow-UP活動や安全のモノサシ活動を通じた業務の観察／評価／改善」「交通KYTによる危険感受性の向上」など災害ゼロを目指し、様々な活動を実施しています。

経営基盤戦略 衛生

社員の健康維持／促進を強化する取り組みとして、本社産業医による健康セミナーの定期開催や、ストレスチェック結果に基づく改善活動を実施するほか、ウォーキングイベントの実施や社員の卒煙（禁煙）支援として、禁煙外来補助金を支給しています。今後も中期経営計画で掲げている健康経営をテーマに、将来的には健康経営優良法人の認定取得に向けて取り組んでいきます。

産業医健康セミナー

2023年度は、本社産業医による全社員向け健康セミナーを計5回実施しています。セミナーはWeb配信に加え、録画による国内外の関係会社への配信も実施しており、グループ全体での健康意識向上につながっています。

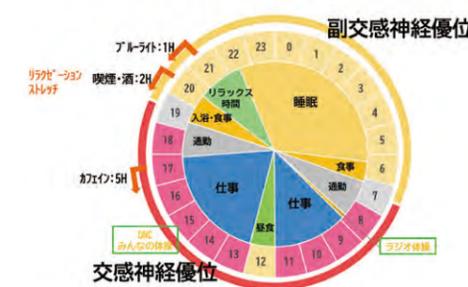
産業医健康セミナーのテーマ

- 健診結果の見方
- 睡眠と健康
- 頸部痛、肩痛、腰痛
- 自律神経の不調と整え方
- 職場のストレスとメンタル不調

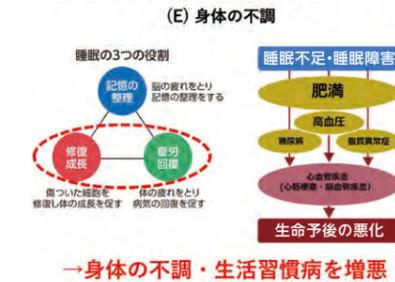
延べ参加者数
1,146名

セミナー資料の一部

生活リズムを整える、社会人のための時間割



② なぜ、良質な睡眠が大切なの？



ストレスチェックに基づく改善活動

年に1回ストレスチェックを実施し、その結果を個人にフィードバックするとともに、拠点別／組織別に分析した結果についても管理監督者向けにフィードバックすることで、組織全体の改善に努めています。2023年度の結果を受けて各職場では、職場内のコミュニケーションを活性化させ仕事に対する不安などを取り除く活動や外部機関の相談窓口の積極的な活用を推奨する等、改善に向けた活動を行っています。

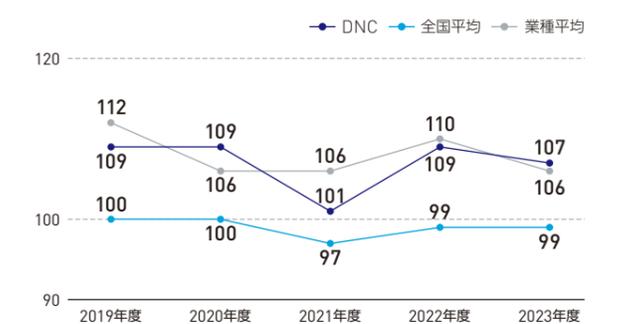
ウォーキングイベントの実施

スマートフォン向けのウォーキングアプリを導入し、社員を対象に5月13日～6月13日の1ヶ月間でウォーキングイベントを実施しました。アンケートの結果、「運動意識が向上した」との回答が85.3%となりました。今後は対象範囲を広げ、全社的な取り組みへ拡大していきます。

卒煙（禁煙）支援の取り組み

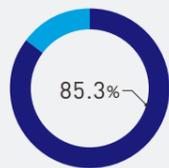
禁煙外来を利用し卒煙（禁煙）に取り組む社員への補助金支給や現在卒煙チャレンジ中の社員、卒煙の取り組みに成功した社員にアンケートを行い、その事例を全社で共有することで、卒煙の輪を広げていく活動を実施していきます。

ストレスチェック結果による総合健康リスク推移



イベントアンケート結果

イベントに参加したことで運動意識は向上しましたか？



イベントにより、
運動意識が向上した
との回答が全体の**85.3%**

人材育成とダイバーシティ&インクルージョンの推進

当社は企業理念において、社員の成長こそが、会社が成長するうえで最も重要であると考えています。「ものづくりから向かうはひとづくり」という未来図を描き、次世代に活躍できる人材の育成に取り組んでいます。

本活動の概要については
こちらをご覧ください。
<https://www.daikyonishikawa.co.jp/sustainability/society/>



人材育成

DNCブランディング活動

現在、ブランディング活動の中で、お子さま向けのものづくり体験や工場見学の企画を推進しています。社員が当社の魅力を社外に発信することで、DNCのファンが増えるだけでなく、社員自身が会社の魅力を再認識するきっかけにもなっており、動きがよい自身の仕事に対する誇りにつながっています。



タレントマネジメントの構築

2023年度は新たに人的資本の観点から、人材戦略のあり方を見直すため、以下の内容を企画検討しています。なお本件につきましては、2025年度の運用開始を目指しています。

- 社員が自身のキャリアを描けるよう、DNCの各主要ポストごとにコンピテンシー／知識／経験／個人特性の要素を「求める人材像」(右図)として定義し明確化する。
- タレントマネジメントシステムを導入し、社員の経歴やスキル／キャリアプランなどの情報を採用や育成、配置において、戦略的に活用することで個人のパフォーマンスを最大化させる。



出典…(株)マネジメントサービスセンター

若手海外チャレンジ研修

当社の将来を担っていく熱意や意欲のある社員が語学力とグローバルマインドを身につけ、国際的に活躍できる人材を育てるべく、2017年度に海外実地研修制度をスタートさせました。カナダの語学学校での語学研修およびグループ会社(DaikyoNishikawa USA Inc.)において業務研修を実施しています。

ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進

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。今後も継続してより良い環境整備および組織風土づくりに積極的に取り組んでいきます。

女性活躍

	2025年度目標	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
女性管理職の人数	7名	2名	3名	5名	6名
女性監督職の人数	36名	24名	28名	28名	28名

障がい者雇用の推進

	2025年度目標	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
障がい者雇用率	2.7%	2.29%	2.34%	2.17%	2.12%

シニア社員の活躍推進

	2025年度目標	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
シニア社員数	300名	200名	230名	224名	220名

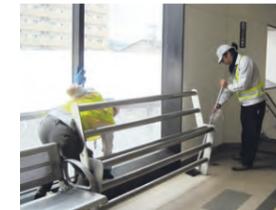
地域との連携と貢献活動

2021年度～2022年度は新型コロナウイルス感染症の拡大でボランティア活動ができない時期が続きましたが、2023年度以降は各拠点での地域清掃やボランティア、イベントへの出店等、地域の皆さまと共に活動してきました。また、工場見学の本格的な受け入れもスタートし、多くの方にお喜びいただいています。今後も継続して実施することで地域の活性化に貢献していきます。

地域イベント活動

美化活動

近隣施設やベイサイドビーチ坂、マツダスタジアムなどで美化活動を行いました。年々参加者も増えてきており、全社で地域の美化に取り組んでいます。



JR寺家駅清掃



太田川清掃



防府天満宮清掃

ボランティア活動

各地区の事業所で森林の整備や献血などのボランティア活動に取り組んでいます。2023年7月には日本赤十字社より「広島県献血推進功労者等表彰」をいただきました。



マツダの森整備



水分峡整備



献血

地域に根差した活動

お客さま主催のイベントへの出店や、地域イベントへの参加を通じて、地域の皆さまとのつながりを強く実感するきっかけとなっています。



来て見て乗ってみん祭



原夏まつり



六方学園クリスマス会

本社／本社工場見学

2023年度も多くのステークホルダーの皆さまに当社への理解を深めていただくために、工場見学を実施しています。また、若手から管理職で構成されるブランディングチームが中心となって新たに企画した「お子さま向け工場見学」についても2024年7月から受付を開始しました。実際の生産の様子を間近で見学し、クイズを交えて、楽しくものづくり工程を学習することができます。からくり体験もありますので、ぜひお申し込みください。



お子さま向け工場見学



OB会の皆さま



広島大学の学生の皆さま

お子さま向け工場見学のお申し込みは
こちらからアクセスしてください。
<https://www.daikyonishikawa.co.jp/to pics/detail.html?itemid=197&dispmid=1180>



エディオンピースウイング広島の建設支援

2024年2月に開業した広島の新なサッカースタジアム「エディオンピースウイング広島」の建設に係る寄附を行いました。スタジアムに看板も掲出し、地域の皆さまと一緒に地域／スポーツの活性化に取り組んでいきます。



スタジアム全体



掲出看板

*看板掲出は2024年2月からです。

これまでコンプライアンス推進活動は、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きました。2023年度は、「階層別コンプライアンス研修」「コンプライアンス推進月間の開催」「コンプライアンスアンケートによる意識調査」等を通じて、意識啓発を強化しました。また、5年ぶりに海外／国内グループ会社メンバーが本社に一堂に会して、DNCグループコンプライアンス研修を開催し、DNCグループとしての結束力を高めました。

コンプライアンス委員会活動

グループ全体でコンプライアンスの質を向上させるために以下の施策を実行しています。

階層別／役割別コンプライアンス研修

新入社員から、中堅社員、管理職、役員まで、各階層を網羅したコンプライアンス研修を実施。

コンプライアンス推進月間

毎年10月にコンプライアンス推進月間を開催し、トップメッセージの配信や社員からコンプライアンス標語を募集することで、社員のコンプライアンス意識を高める。

月次コンプライアンス通信の配信

ケーススタディ型で他社の不祥事事例を紹介した教育通信を作成し全社に配信。

コンプライアンスアンケートによる意識調査実施

当社および国内グループ会社の社員を対象に毎年コンプライアンスアンケートを実施していますが、2023年度は各職場に潜在的に潜むコンプライアンスリスクを確実に洗い出しできるように、アンケート実施に先立ち事前説明会を開催しました。社員からはこれまで以上に自由闊達な意見が寄せられ、アンケート結果も年々改善され始めました。

コンプライアンス相談窓口の拡充

これまでの国内の「コンプライアンス相談窓口」と並行し、以下のようなしくみづくりを推進しています。(海外拠点を含む)

グローバル内部通報窓口(DNC Group Hotline)の周知活動

海外グループ会社社員がダイレクトに日本の本社へ連絡／相談できる体制を作り、海外グループ社員が積極的に活用できるように周知実施。海外拠点での不正を未然に防ぐ活動を推進。

直近の内部通報の傾向

社員からの内部通報件数が減少し、コンプライアンス相談件数が増加。社員が何でも相談でき、早期に「違反の芽」を摘み取ることができる風土へと成長。

第6回DNCグループコンプライアンス研修 開催

11月に海外／国内のグループ会社のメンバーが一堂に会し、DNCグループコンプライアンス研修を開催しました。この研修では、国内外の各拠点の社員によるディスカッションを中心に、普段接する機会が少ない、異なる国のグループ会社の取り組みを見聞きすることで、各社のコンプライアンス活動のレベルにつなげています。



集合写真



海外／国内グループ会社メンバーによるディスカッション風景

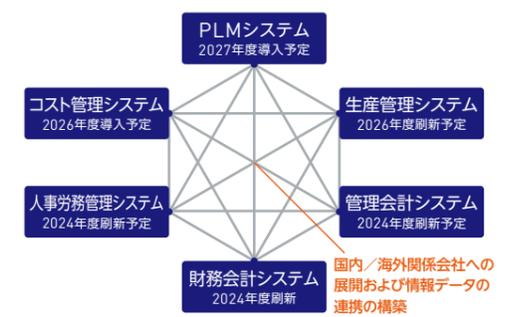
DN-DX活動の概要

DN-DXとはDaikyoNishikawaの頭文字を取ったDX活動を指したもので、DXを推進することで、当社グループの活動を全体最適にするための考え方です。これは「企業価値の向上」と「企業としての持続的な成長」を目的としています。これを達成するために、2023年4月に専門の部署である「DN-DX推進室」を設置しました。また、このDN-DX活動の重要性を全社員および関係会社に展開し、グループ全体でのデジタル化の推進を開始しました。

DN-DX活動で実現したい姿と継続的活動



基幹システム連携イメージ



2040年度までに経営基盤の強化と持続可能な成長を実現させるために、「基幹システムの連携強化」と「デジタルツールの導入による業務プロセスの効率化」に取り組む計画で進めています。各領域の基幹システムの更新がこれからの数年間に集中するため、将来を見据えて、業務改革を実現するしくみを構築する必要があります。さらに、基幹システム間のデータ連携により、個別最適のシステムではなく全体最適のシステムとなるよう、準備を進めていきます。

2023年度の主な活動

DN-DX推進室設立後の主な活動

以下の活動により、当社のDX活動は業務プロセスの効率化だけではなく、社員一人ひとりの成長や働き方の改革につながる取り組みとしています。

- 基幹システム導入プロジェクトの立ち上げおよび基幹システム間のデータ連携の推進
- DX人材育成の企画と推進
幹部社員対象のDX研修実施
全社員対象のDXリテラシーの教育の実施(eラーニング)
- DX推進のためのデジタル技術に関する各種情報収集と分析



幹部社員対象のDX研修

- DN-DX推進室設立
- 「コスト管理システム」プロジェクトキックオフ
- 「PLMシステム」プロジェクトキックオフ
- 関係会社へDN-DX活動のカスケード展開の実施



- DN-DX活動企画書策定
- DN-DX活動の全社員カスケード展開の実施

- 幹部社員対象DX研修実施
- DXリテラシーの全社員対象eラーニング実施

価値創造プロセス

当社は2024年4月から新たな中期経営計画をスタートさせました。DNCがこれまで培ってきたバリューチェーンに新たに策定した4つの戦略を掛け合わせ、中期経営計画を実行することで、「Vision 2040」の実現につなげていきます。

現在

中期経営計画達成までの価値創造のイメージ(～2027年度)

Input 経営資本

財務資本

純資産 832億円
自己資本 807億円

製造資本

国内 16生産拠点
海外 8生産拠点
設備投資額 48.1億円

知的資本

●樹脂化による環境性能向上実績
●マツダ(株)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 28.4億円
特許保有件数 442件

人的資本

社員数 5,601名
(単体 2,833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) 30,169kl

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



マテリアリティ



中期経営方針



経営戦略



Output 製品 2027年度イメージ

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P51～

フロントエンド

車体の前面部にある各部品
詳細はP51～

パワートレイン

車の動力源を構成する部品
詳細はP52～

テールゲート

後部荷室を開ける扉
詳細はP52～

環境にやさしい商品開発

詳細はP53～

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P53～

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 7.0%
ROE 9.0%

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CO₂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

CO₂排出量低減率
2013年度比 45%減

Vision 2040 の実現へ

詳細はP38～

長期ビジョン／新中期経営計画

長期ビジョン／新中期経営計画策定にあたって

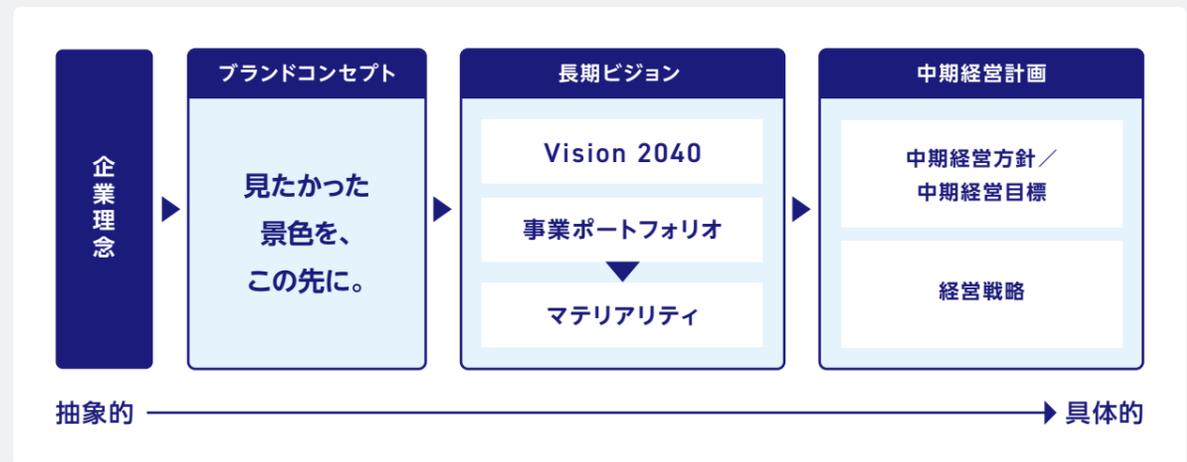
当社グループを取り巻く目まぐるしい環境変化に対応するためには、長期的な視点でビジョンを設定し、達成までのストーリーをバックキャストで描くことが重要であると考えています。また、DNCグループの成長に伴い、ステークホルダーから求められる期待値は年々上がってきており、自社の課題解決だけでなく、事業を通じてどのような社会課題に貢献できるのかという視点で進めていくことが重要であると考え、この度長期の視点を織り込んだ中期経営計画を策定しました。

■DNCグループに求められること

 <p>社会環境</p> <ul style="list-style-type: none"> ●利益創出とサステナブルな社会の実現の両立を意識した企業経営を行うことが当然の時代になっている。 ●人材育成やDXは短い期間で理想を実現することが難しく、長期に渡って対応していく必要がある。 	 <p>自動車業界</p> <ul style="list-style-type: none"> ●「車は所有するものから共有するものになる」「単なる移動手段ではなく部屋として捉える」等、ユーザーの価値観が変わっていくにつれて、車づくりのあり方が変わる。 ●カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーへの対応 	 <p>プライム上場企業</p> <ul style="list-style-type: none"> ●積極的な情報開示と建設的な対話の実施 ●資本コストと株価を意識した経営 ●ガバナンスの強化（取締役会の実効性等）
---	---	---

長期ビジョン／中期経営計画の全体像

新たに長期ビジョンとして「Vision 2040」「事業ポートフォリオ」「マテリアリティ」を策定しました。今回の長期ビジョン／中期経営計画は、これまで抽象的だった「DNC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

■中期経営計画の位置づけ／長期ビジョンの期間の設定について

当社の将来像を検討する際の長期的な到達タイミングについては、主な市場である自動車業界の動きや、社会や環境への貢献に対するあり方を考慮するとともに、予測可能な期間として2040年度と設定し、中期経営計画(4年)×4回の16年かけて達成するイメージで長期ビジョンを作成しました。今回の中期経営計画については「stage1 基盤の構築」の4年と設定して取り組んでいきます。



■Vision 2040

ブランドコンセプト 「見たかった景色を、この先に。」

Vision 2040をDNC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。

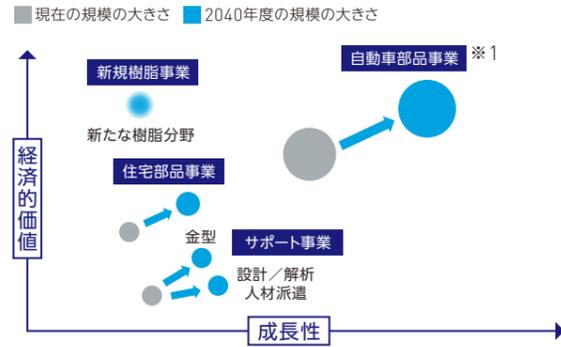
到達点をより具現化

以下は長期ビジョンに込めた想い

キーワード	言葉に込めた想い
個性豊かな人材が	年齢／性別／国籍／障がいの有無に関係なく、すべての社員が活躍している。
樹脂の可能性を追求し	今後2つの方向性で可能性を追求していきたい。 ●さらなる軽量化や環境にやさしい樹脂／商品の開発など、新たな付加価値を生み出すためこれまでの技術がより一層磨かれている。 ●自動車部品製造で培った技術を活かし、業界が異なる新たな分野に進出している。
グローバルで	社会へ貢献するチャンスや需要を探し求め、活躍できる市場や地域をひろげていく。
人・社会・地球に貢献している	「人・社会・地球(企業理念より)」といった様々な「サステナブル(持続可能)な社会を実現するための課題」に貢献している。
エッセンシャルカンパニー	DNCのブランド価値を高め、すべてのステークホルダー(顧客、株主・投資家、取引先、地域社会、社員)に愛される存在になっている。

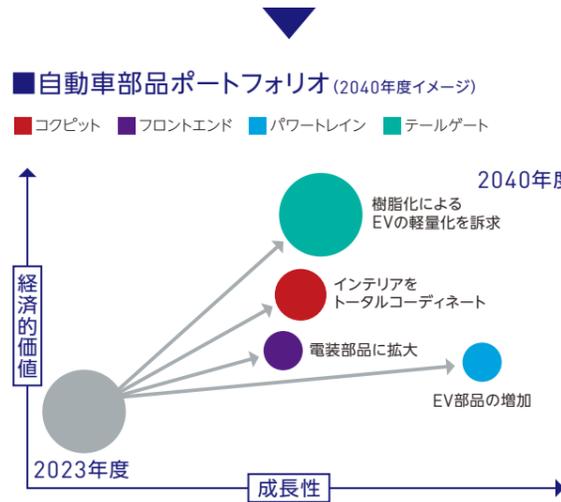
事業ポートフォリオ

当社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適宜見直しを行う予定です。



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、当社独自の樹脂技術による軽量化、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)は以下のとおりです。以下は、上記ポートフォリオの※1の詳細です。



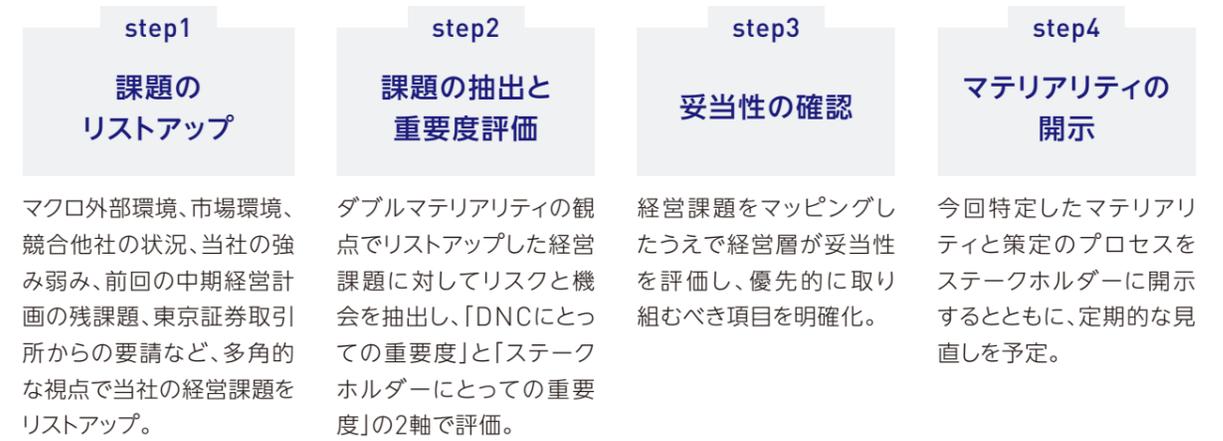
- コクピット** インストルメントパネルやトリム等の部品単位の開発から、モジュール単位の開発へと進化するだけでなく、室内全体のインテリアシステムクリエイターとして新しい価値を提供する。
- フロントエンド** 電動化に伴いフロント周りの部品や構造の変化をチャンスと捉え、新しい部品の獲得を目指す。
- パワートレイン** 金属からの置き換えだけでなく、樹脂パイプ等の今後需要が見込める部品の拡販を進める。
- テールゲート** 現在ダイハツ工業(株)、本田技研工業(株)での採用実績があるが、EV普及に伴う軽量化需要を追い風にその他のOEMに向けても拡販を進める。

マテリアリティ

社会課題の解決と当社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ました。これは、「Vision 2040」や事業ポートフォリオの実現に向けて、当社が重点的に取り組むべきであると認識している課題です。右記のプロセスで検討を重ね、当社が特定したマテリアリティは以下の12項目です。

- 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(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

マテリアリティ特定までのプロセス



step1 step2 課題のリストアップ／課題抽出と重要度評価

DNCグループの課題

近年、「CASEへの対応」や「カーボンニュートラル」「DX」といった自動車業界に直接関与する課題だけでなく、「D&Iの推進」や「コンプライアンスの遵守の徹底」が求められるなど、企業に対して多岐にわたる課題への対応が求められています。

- CASEへの対応
- カーボンニュートラル
- DX
- D&I(多様性)人材確保の難化
- コンプライアンス問題

step3 妥当性の確認

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」やこの長期(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"> サイバーテロ カーボンニュートラルの実現
	<ul style="list-style-type: none"> BCP対応 IR/開示の充実 CASEへの対応 自動車のEV化 公平公正な事業活動 	<ul style="list-style-type: none"> 財務面の強化 人権問題 D&I サーキュラーエコノミーの実現 	<ul style="list-style-type: none"> 人的資本の可視化 OEMとの共創活動 働き方改革
	<ul style="list-style-type: none"> ICE(内燃機関)の対応 グローバルサウスの急成長 	<ul style="list-style-type: none"> 人口減少による生産台数の減少 	<ul style="list-style-type: none"> 新規領域開拓 環境に配慮した高効率な生産 人材育成 高品質な製品の提供 人材確保の難化 社会との共存/連携
	<ul style="list-style-type: none"> OEMからの受注拡大 住宅事業の対応 アウトソーシング 	<ul style="list-style-type: none"> グループ経営の強化 高機能樹脂製品の開発 ブランディングの浸透 	
	DNCグループにとっての影響度		

マテリアリティと経営戦略のつながり

2040年度までの間、カーボンニュートラルの対応に向けたモビリティの変革、エネルギー転換など、様々な変化が予想されます。こうした外部環境の変化に伴うリスクと機会をとらえ、「Vision 2040」を達成するためのマテリアリティを特定し、経営戦略に織り込んで推進していきます。

マテリアリティ	リスク	機会	取り組み	SDGs	戦略						
					顧客	商品	ものづくり	経営基盤			
 人・社会	D&Iの推進と人権尊重 <ul style="list-style-type: none"> 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)。 人権侵害により社会的信頼を失墜する。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 エンゲージメントが高まり、会社の成長につながる。 社会的信頼が高まる。 	<ul style="list-style-type: none"> D&I推進プロジェクト 人権デューデリジェンスへの対応 働き方改革 健康経営 						●		
	キャリアデベロップメント <ul style="list-style-type: none"> 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。 成長実感が得られず、社員の離職につながる。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> タレントマネジメント 社内教育のしつこみを再構築 							●	
	ブランディング <ul style="list-style-type: none"> 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。 会社の方向性と個人の価値観が合わず離職率が上昇。 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 会社の方向性が明確となり、活気ある風土になる。 帰属意識が高まり、長く働く社員が増える。 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 継続したブランディング活動 エンゲージメントの改善 地域貢献を通じたPR活動 							●	
	地域貢献 <ul style="list-style-type: none"> 地域住民から事業運営に対して理解を得られない。 知名度が上がらず、人材確保につながらない。 	<ul style="list-style-type: none"> 地域住民からの理解を得ることができる。 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 地域のお子さまに向けた工場見学の実施 地域イベントへの参画 当社主催のイベントの開催 							●	
 地球	カーボンニュートラルの実現 <ul style="list-style-type: none"> 顧客からの要求に対応できず失注する。 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客からの要求に対応でき、受注拡大につながる。 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 環境に配慮した生産工程の構築 グリーンエネルギーへの投資 グリーン調達への推進 						●	●	
	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"> 顧客からの要求に対応できず失注する。 産業廃棄物処理費用が発生する。 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客からの要求に対応でき、受注拡大につながる。 廃棄物を低減させることができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 水平リサイクルとリサイクル材の開発 サステナブル素材の開発 							●	●
 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"> 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。 自動車以外の事業で成長が見込めず、横ばい状態が続く。 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 新たな業種からの受注獲得により業績が良化する。 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。 	<ul style="list-style-type: none"> マーケティング 共創活動の推進 新技術の開発 環境にやさしい製品や工法の開発 		●				●	●	
	高品質/高効率な生産 <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。社員に身体的負担がかかる。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 生産工程が自動化され、効率の良い生産ができる。社員の負担が減る。 	<ul style="list-style-type: none"> 共創活動の推進 自動化の推進 無停止生産の実現に向けた活動 							●	●
 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"> 戦略的な投資ができず成長の機会を失う。 株価が下がる。 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 効率的な投資により、成長につながる。 株主の獲得につながる。 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 資本コストと株価を意識した経営 積極的な情報発信 中期経営計画説明会等の株主との直接対話の場を設定 							●	
	リスクマネジメントの強化 <ul style="list-style-type: none"> 情報漏洩やシステム停止により社会的信頼が失墜する。 災害により事業が継続できない。 地政学要因により部品供給が停止する。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 BCP対応が整備され、顧客からの信頼が高まる。 強固なサプライチェーンによる代替生産が確立され、顧客の信頼が高まる。 	<ul style="list-style-type: none"> サイバーセキュリティの強化 							●	●
	DXの推進 <ul style="list-style-type: none"> 業務の効率が上がらず、競争力が低下する。 新たな価値創造ができず、成長の機会を失う。 人材確保が難化し、社員の負担が減らない。 	<ul style="list-style-type: none"> 人間への負荷や負担が軽減する。 人為的なミスが削減できる。 安全性、生産性、効率性が上がる。 	<ul style="list-style-type: none"> DXを活用した働き方改革 DX人材の増員/強化 基幹システムの更新 自動化設備の導入 		●					●	●
	公平公正な事業活動 <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 社会的信頼が高まり、正常に事業運営ができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 機密管理教育の徹底 コンプライアンス教育の徹底 心理的安全性を確保できる職場づくり 								●

※経営戦略の詳細はP44以降に掲載

中期経営計画

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きます。

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DNC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。

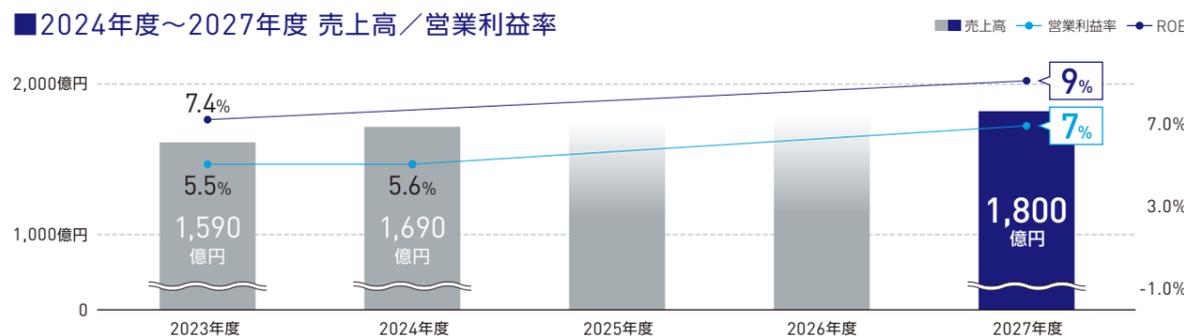
社員一人ひとりが能力を最大限に発揮できるよう、快適で働きやすい職場環境を整備する。

- 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ました。

2027年度 連結売上高	2027年度 売上高営業利益率	2027年度 ROE(自己資本当期純利益率)
1,800 億円	7%	9%
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	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	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



サステナビリティに関するKPI

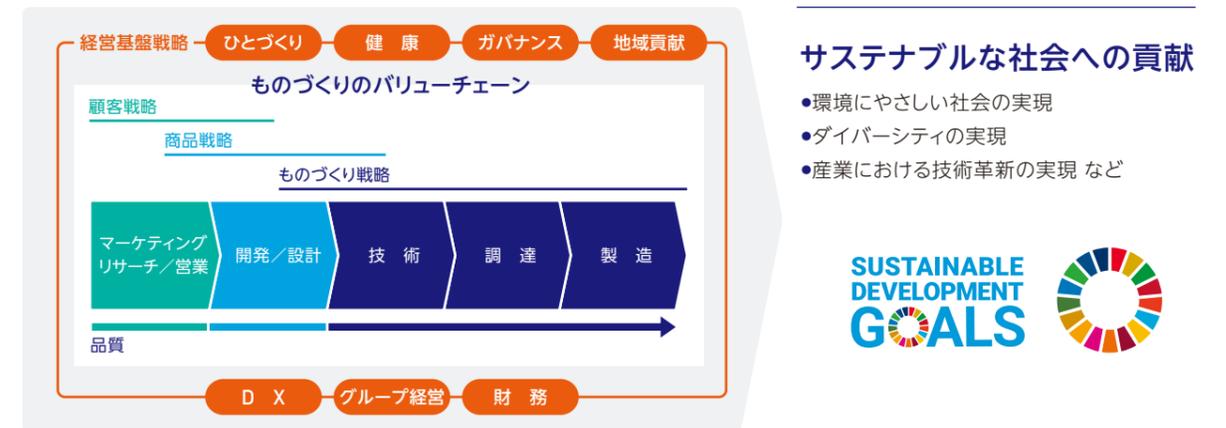
SDGsやESGといったサステナブルな社会の実現に向けた企業への期待は増しており、当社においても重要な課題であると認識しています。これを踏まえ、今回の中期経営計画からサステナビリティに関する中期的なKPIを設定しています。

カーボンニュートラル	D&I		
Scope1・2 CO ₂ 排出量	女性管理職	女性監督職	男性育休取得率
45%減 (2013年度比)	13名 (2023年度 6名)	42名 (2023年度 28名)	90% (2023年度 46.5%)
詳細はP59、60	詳細はP65		

経営戦略

経営戦略については、長期ビジョンや中期経営方針、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きます。**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DNC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

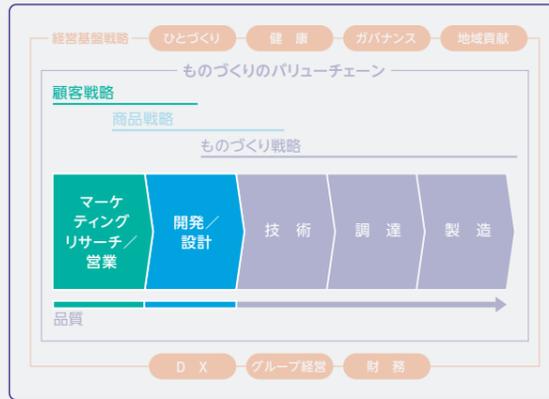


経営戦略の概要については以下のとおりです。各戦略の詳細については次ページ以降でご説明します。

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

顧客戦略

これまでの、自動車部品を軸とした主要顧客や戦略OEMへの拡販を中心に活動してきました。また、それらの活動は、営業/開発/R&Dといった部署がそれぞれの機能を切り口として進めてきたものですが、今後は、それぞれの機能を融合し進化させることで、新たな樹脂分野に挑戦する戦略へと進化させていきます。



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

- 営業/開発/R&Dの連携体制やしくみを構築する。
- 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の引合を受けられるように、幅広くニーズを把握する。

グループ全体の営業機能の強化

- 新たな顧客からの受注を獲得できるように、グループ各社の営業機能を自立させる。

樹脂による新たな市場開拓に向けたマーケティング

背景

自動車市場の環境が大きく変化の中で、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。

主な施策

DNマーケティングシステムの構築

長期ビジョンを見据え、これまで取引のなかったOEM、Tier1メーカーからの受注獲得や、自動車部品以外の新たな事業創出に向けた活動を本格化するために「DNマーケティングシステム」を構築します。各部門とタイムリーかつ効率的に情報を共有し、ベストな意思決定を行うことで新規顧客の獲得につなげていきます。

“DNマーケティングシステム”とは



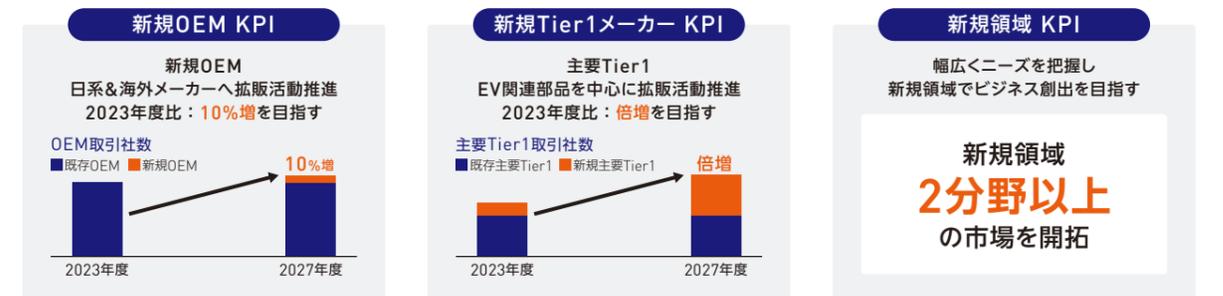
主な施策

DNマーケティングシステムを駆使して常に情報をアップデートしながら、各顧客のニーズの把握を進めます。そして、最適なタイミングを狙って効果的な開発提案活動やプレゼンテーション/展示会を企画することでRFI/RFQ獲得につなげ、新規顧客との取引開始を目指します。

■イメージ(新規領域アプローチ)



期待できる効果



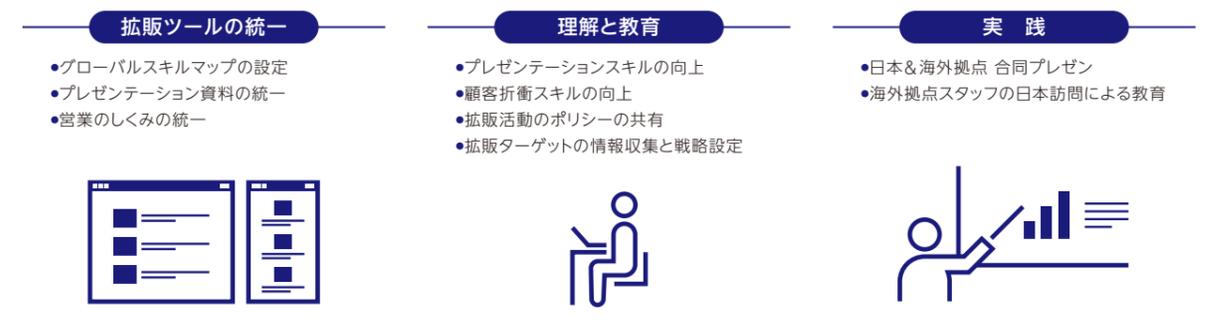
グループ全体の営業機能の強化

背景

グローバルにおける自動車産業のビジネス構造の変化は著しく、それに伴いお客さまの動向や外部環境も大きく変化しています。また、日系企業の主要顧客においては調達権限が現地スタッフに移行しています。当社が掲げる樹脂の新たな市場開拓に向けて、より強固な拡販活動を実施するため、海外拠点スタッフの教育も含めたグループ全体の営業機能を強化します。

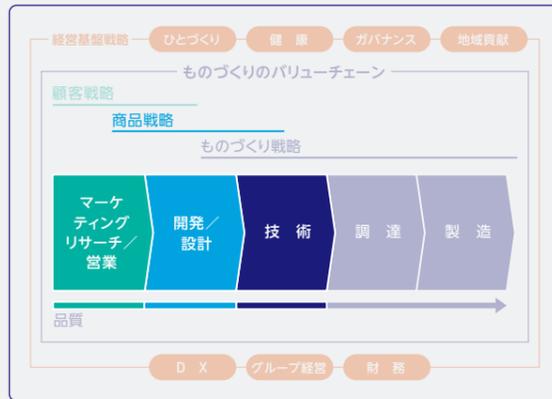
主な施策

当社には、長年にわたり培ってきた樹脂製品の開発と生産の経験やノウハウがあります。その強みを海外のお客さまに効果的に伝えるためには、グローバルで同体質化し現地スタッフのさらなるスキルアップを目指すことが重要です。日本がリードしながらツールの統一/教育/実践の各施策に取り組むことで、グローバルで連携した営業機能を強化します。



商品戦略

これまでは、OEMのニーズを受けて付加価値の向上や軽量化に関する技術を磨いてきましたが、今後は社会からの新たなニーズを先取りし迅速に対応していくために、高い成長性が見込める5つのキーカテゴリーに重きを置いて研究開発を行い、そこで確立した要素技術を商品開発に展開していきます。この他にも、お客さまの潜在的なニーズを掘り起こすためのシーズ発信を継続的に行うと同時に、培った要素技術を自動車以外の新規領域に応用することも視野に入れた活動を進めることで、持続的な成長につながる商品戦略を推進していきます。



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。

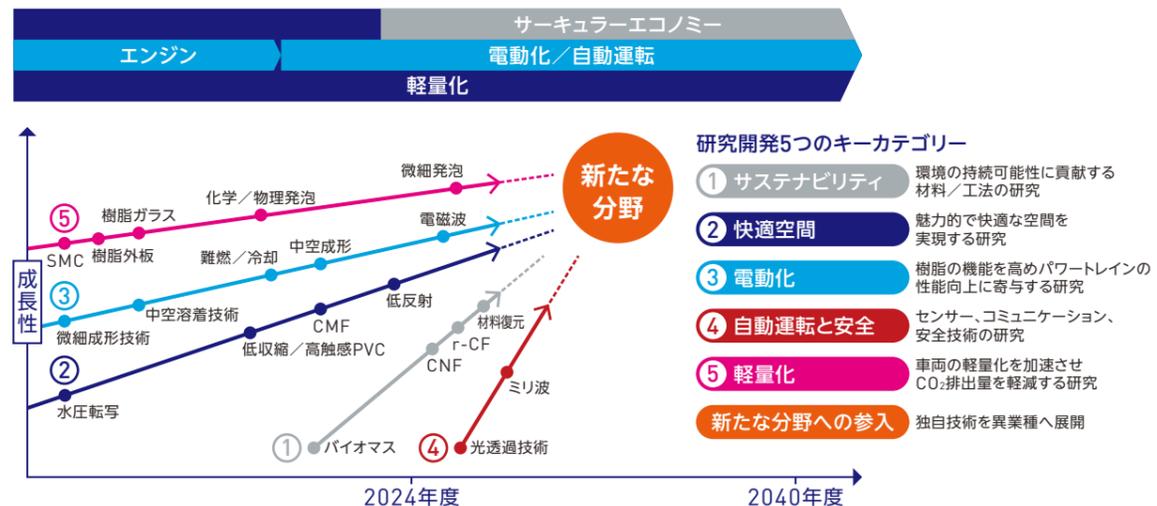
開発の方向性

樹脂による新たな価値創造

〈研究開発領域〉

背景

これまでは、樹脂に材料置換することで軽量化に大きく貢献してきましたが、近年の市場のニーズは急速に変化しており、CASEや環境対応に直結する新たな付加価値が求められています。新たなニーズに迅速に対応するため、5つのキーカテゴリーの研究開発を進めるとともに、そこで培った技術を新たな分野へ展開するためのロードマップを描いて技術開発を行っています。



主な施策

研究開発における5つのキーカテゴリーの主要技術をご紹介します。

サステナビリティ 廃棄物などが発生しないように原材料や製品の品質/価値を高く保ったまま資源を循環させ続けることで、環境負荷の低減と経済成長を両立させた材料/工法の研究。

アップサイクル開発

他業界で発生する廃材を活用し、独自の意匠性を発現させた自動車内装向け部品の開発。異材が混じることによる物性/特性の低下要因を解析し、それをリカバリーする材料処方とコンパウンド技術で自動車内装部品の規格を満足させる。

低劣化樹脂材料開発

樹脂の劣化メカニズムを解明し、市場で役目を終えた製品を回収し再利用する開発を推進。この技術を活用し「繰り返し使用しても、劣化しにくい樹脂材料技術」を確立する。



地場で廃却される牡蠣殻/デニムを有効活用

快適空間

「人とクルマを心地よく結びつけるインテリア」を目指し、魅力的で快適な空間を実現する研究。

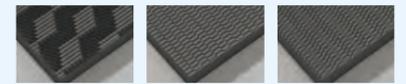
光透過表皮開発

PVC表皮の成形技術を活かし、新たな価値提案として光透過表皮の開発を推進。ソフト触感の面へ使用時のみ機能表示させる技術を確立。鮮鋭性/操作感の向上などさらなる価値開発へ進化中。



低反射テクスチャー開発

インパネ天面の窓映りを抑える低反射テクスチャーの開発。デザインと機能を両立した提案を可能にするパーチャル技術を確立。

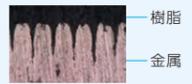


電動化

EV化によるパワートレインの変革に向けて車両の性能向上へ寄与する研究。

異材接合技術

異なる材質の界面に、機密性や密着性を与える表面改質を行い確実に接合させる技術。金属部品を樹脂とハイブリッドさせることで剛性/伝熱性/導電性の価値を付加させる。



高難燃性材料開発

樹脂の熱分解と燃焼ガスの拡散を抑制する材料の開発。延焼サイクルを停止させることが可能となり、厳しい耐火性能が要求される製品へ採用が可能。

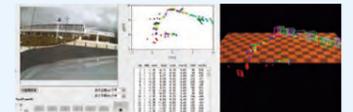


自動運転と安全

センサー/コミュニケーション技術を活用した自動運転と安全の研究。

ミリ波レーダー開発

360°センシングを可能とするレーダーの開発。捕捉データの解析を行うソフトウェアの開発や電波性能測定も自社で対応可能。また、樹脂製品と同時開発を行える利点も活かし、レーダー機能を最大限に引き出す開発を可能としている。



軽量化

低炭素化に直結する軽量化を加速させCO₂排出量を軽減させる研究。

発泡技術の進化

発泡成形は樹脂部品の軽量化に最も貢献できる工法として有効であるが、特有の外観不良が発生しやすく意匠系部品への展開を課題としていた。これを独自の材料処方と高圧カウンタープレッシャー技術により解決し高い外観品質を確保。外板部品への技術展開を狙い開発を継続中。



セルロースナノファイバー材料開発

植物由来の次世代強化材であるセルロースナノファイバーに着目し、これを低比重な汎用プラスチックと複合させることで軽量化を可能としながら、性能面においてもエンジニアリングプラスチックへ代替できる材料を開発。内外装部品への展開を目指す。



新たな分野への参入

①~⑤のカテゴリー技術を自動車分野で進化/確立し、その要素技術を新たな分野へと展開していきます。

〈商品開発領域〉

背景

OEM各社が新車販売において、2040年度までに内燃機関をすべて電動に置き換えることを公言していることから、それらに対応した開発が急務となっています。また、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーの実現等、「環境配慮」という観点での付加価値の提供も、ものづくりに携わる企業が対処すべき課題として不可欠な要素となっています。

主な施策

樹脂の循環サイクルの実現

環境にやさしい商品開発の推進に向けて、材料を使い捨てるのではなく、材料を再利用(循環)/少量化させることでCO₂排出量の削減に取り組みます。この他にも、セルロースナノファイバーを使用した樹脂材料の開発や、牡蠣殻やデニム端材などを活用したアップサイクル材の商品化に取り組んでいきます。



システムクリエイターとして新たな価値を提供

背景

CASEの進展や環境対応など、大きな転換期にある自動車業界において、例えばコクピット戦略では、これまでインパネ、コンソール、トリム等の個別開発は行ってきましたが、これからは車の構成要素を一つのパッケージとしてコーディネートする「システムクリエイター」として、室内空間全体の価値を創造し、企画提案を行っていきます。

コクピット戦略における「システムクリエイター」とは

モビリティの室内空間全体の開発に関わるクリエイター(もっている力で価値を生み出すプロ)を指す。これにより、OEMから室内空間全体の企画、デザイン、開発、調達、生産の全てを任せられるようになり、DNCグループはより高い付加価値を提供することができる。



事例の紹介

当社の開発の方向性である「樹脂による新たな価値創造」や「システムクリエイターとして新たな価値を提供」を踏まえ、以下のシナリオを描いています。次ページから具体的な事例を紹介します。



コクピット

システムクリエイターとして新しい価値を提供

研究開発のキーカテゴリー

サステナ 快適空間 軽量化

戦略のポイント インストルメントパネル周辺のアイテムを機能統合することで、次世代に向けた顧客価値を提供し、環境にやさしいコクピットを実現していきます。

外部環境

- 電動化や車に対する価値観の変化により、車室内空間の機能／性能要求が高まり、部品単体ではなく車室内全体での提案が必要となる。
- これまでのサプライヤーの役割から、より高いレベルの役割が求められる。

2023年度実績

コクピット
個別開発からシステム開発への変革

次世代の技術開発アイテムとして、機能／性能を両立した基礎開発とともに、今後重要性が増す熱マネジメント／環境対応アイテムの開発を推進

企画

- 透過型加飾技術開発
- 安全技術開発

技術開発

- 光透過表皮の進化
～ 表皮材の進化による高鮮鋭な光透過技術開発
- アップサイクル樹脂材料の開発
～ 廃棄される材料がもつ特徴を意匠性へ活かす開発

今後の展望

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

価値提供

- 環境対応／CO₂削減のため、リサイクル技術の進化、軽量化と質感の両立
- 電動化に向け、新たなHMI技術対応によるセンサー技術の取り込み
- 移動体験の新たな価値創出のため、多様性に応える空間や拡張性の実現

多様性に応える空間や拡張性の実現



- 多様性に応える空間の実現
- 個と全に応える拡張性

フロントエンド

対象エリアの拡大、新たな価値、付加価値の高い商品開発

研究開発のキーカテゴリー

サステナ 電動化 安全 軽量化

戦略のポイント 対象エリアを拡大することで、機能統合／環境貢献アイテムを創造し、新しい価値の実現に取り組んでいきます。

外部環境

- 電動化の進展に伴い、電費／航続距離の向上は喫緊の課題である。また、CO₂排出量削減のため、軽量化や空力商品のニーズは高く、主力商品に付加価値の創出が必要。

2023年度実績

フロントエンド
最適構造で基本機能(空力、安全)を最大化

冷却／空力性能、軽衝突ダメージ、ADASと意匠性を融合させ、EVにおける電費、安全性、質感向上の開発を推進

企画

- グリルシャッター開発
- 安全技術開発

技術開発

- グリルシャッター開発
～ フラップ開発／物理量低減
- ミリ波レーダー開発(ショートレンジ)
～ 360°センシング パンパーミリ波レーダー

今後の展望

ロードマップ

電動化対応最適導風構造確立

新しい価値、対象エリアの拡大付加価値の高い商品開発

2024年度 2027年度 2028年度 20XX年度

価値提供

- 電費向上に貢献するため、グリルシャッターを中心とする開発アイテムの実現
- 軽量化によるCO₂排出量削減／電費向上の実現
さらなる軽量化を目指して、外板の樹脂化を継続的に検討

導風構造の開発



- IN／OUT領域で機能向上による性能面で環境に貢献

パワートレイン

EV向けの新技术を融合し、多様化する電動車に適應

研究開発のキーカテゴリー

サステナ 電動化 軽量化

戦略のポイント 電動化による多様なニーズに対し、樹脂化技術の進化と機能統合による付加価値を高め、軽量化と電費の向上に貢献していきます。

外部環境

- 電動化に対応した技術開発／商品開発は必須課題
- 樹脂部品単体でなく、機能最適化を踏まえたシステムとしての商品企画、ソリューション提案のニーズが高まっている。

2023年度実績

パワートレイン
EV向けの新技术を融合し多様化する電動車に適應

モーター／バッテリーシステムへの樹脂化の可能性を追求し、機能統合、モジュール化した物理量最適化開発を推進

企画

- バッテリーカバー開発(EV)
- バスパー開発

技術開発

- 高耐火性 SMCバッテリーカバー開発
～ 独自材料処方で高耐火性を実現
- モーター駆動用バスパー開発
～ 短絡対策と省スペース化の両立

今後の展望

ロードマップ

冷却配管機能統合モジュール開発

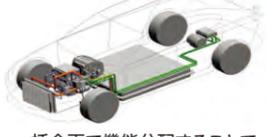
個別アイテムのグローバル対応モジュール開発の確立

2024年度 2027年度 2028年度 20XX年度

価値提供

- 冷却媒体のINからOUTまでを一括で企画し、機能の最適配分を踏まえた冷却モジュールの提案
- インバーター筐体、ウォータージャケットの樹脂化等、電動化に対応した商品の提案

冷却システムモジュール部品の全体最適開発



- 一括企画で機能分配することで、最適化を図る

テールゲート

環境に配慮した最軽量のテールゲートモジュール

研究開発のキーカテゴリー

サステナ 電動化 軽量化

戦略のポイント 意匠性と空力、視界性能を向上させ、最軽量のテールゲートモジュールを実現していきます。

外部環境

- カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーの実現等、「環境に配慮」という観点で、大型製品であるテールゲートの水平リサイクルが不可欠。

2023年度実績

テールゲート
最軽量のテールゲートモジュール

確立した最適テールゲートモジュールをベースに、環境にやさしい技術開発を推進

企画

- 軽量化最適構造開発
- 空力／視界性能向上

技術開発

- 機能／性能を満足する新構造テールゲート開発
～ 構造革新の開発完了
- 易解体可能なバックドア開発
～ リサイクルコンセプトの確立

今後の展望

ロードマップ

環境に配慮した樹脂テールゲート開発へ進化

グローバルでの環境対応テールゲートの確立

2024年度 2027年度 2028年度 20XX年度

価値提供

- 易解体構造を実現させ、樹脂の循環サイクルを確立(ランプ、ハーネス、ヒンジ、ラッチ、締結部材)
- 市場回収を見据えたリサイクル樹脂材料の開発

樹脂の循環サイクルへの対応



- 易解体構造の実現

環境にやさしい商品開発

研究開発の
キーカテゴリー
サステナ 軽量化

これまでの取り組み

- 軽量化を追求するための微細発泡技術の開発
- 製品の生産段階において発生する廃棄物や余剰資材を再利用し、廃棄や不要になったものの価値を見出すアップサイクル材の開発(牡蠣殻等)
- 石油由来の素材の代替として、セルロースナノファイバーを活用した材料を開発

戦略のポイント

- 「樹脂の循環サイクル確立」の実現に向け、技術革新と商品開発を強化

外部環境

- 欧州で、廃車が環境に与える負荷を低減するELV指令と3R指令をひとまとめにした「ELV規則」の発令が予定されている。
 - 長期ビジョンで描いた「樹脂の循環サイクル確立」に向け、市場回収品をリサイクル活用した商品化を目指す。
- *ELV…End of Life Vehicleの略で、寿命を終えた車両、廃車を意味する *3RはReduce(リデュース)、Reuse(リユース)、Recycle(リサイクル)

今後の展望

■ロードマップ



価値提供

- 発泡成形技術を独自進化させ、軽量化/CO₂低減を多様な部品へ展開
 - PVC(ポリ塩化ビニル)の廃材を粉砕/混合し、再利用による廃棄物の大幅削減
 - セルロースナノファイバーを、強化プラスチックとして活用し、CO₂の削減へ貢献
- *セルロースナノファイバー…セルロースを主成分とする植物繊維をナノメートルサイズまで小さくして微細化した素材

新たな分野

研究開発の
キーカテゴリー
サステナ 快適空間 電動化 安全 軽量化

これまでの取り組み

- 自動車分野において、既存領域以外の新分野の開発
- 異業種への参入の可能性を模索するためのお客さまのニーズに応える企画立案/共同開発案件の模索と実施

戦略のポイント

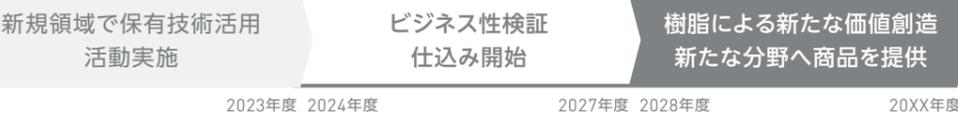
- 樹脂による新たな価値創造、新たな分野への商品提供

外部環境

- 当社のさらなる成長のためには「新たな分野への進出」は重要課題であり、自動車部品に限らず、これまで培った技術を新たな分野へ展開できるよう樹脂の可能性を探求し具現化する必要がある。

今後の展望

■ロードマップ



価値提供

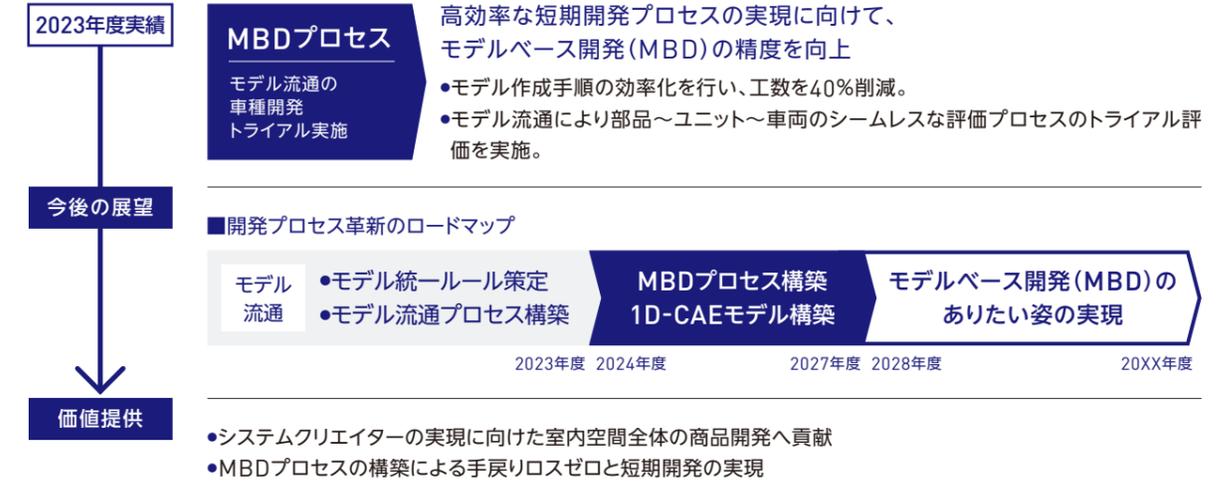
- 自動車に留まらない新規事業の創出

モデルベース開発(MBD)

開発プロセス革新

MBDの活用による開発プロセスの革新

自動車に求められる機能は高度化/多様化され、複雑なシステムを限られたリソースで短期開発する必要があり、高効率な机上検証型の開発である「モデルベース開発(MBD)」の変革に取り組んでいます。



CAE技術革新

*CAE…コンピュータを用いた性能や生産性のシミュレーション評価

システムクリエイターの実現に向けた机上検証型開発

今後ユーザーの車に対する価値観が変わっていくにつれ、車室内の機能や性能の要求が高まり、部品単体ではなく車室内全体で顧客へ提案できるシステムクリエイターに必要な技術/技能を手の内化します。

■机上検証型開発のロードマップ



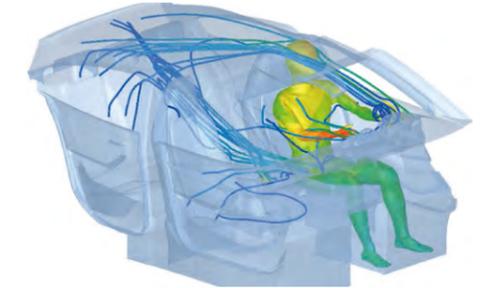
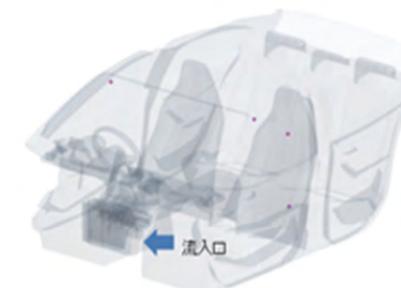
熱マネジメント技術開発

従来の風の流れを予測する技術だけでなく、室内空間の温度変化を可視化し、熱移動と製品の影響を評価するCAE技術開発に取り組むことで、快適で魅力的な商品の創造につなげていきます。

■自動車室内 温熱環境評価

実車を用いた温熱環境の測定を行い現象のメカニズムの解明から高精度なCAEモデル構築に向けて取り組んでいます。

■熱マネジメント技術確立



新たな価値の創出に向けた提案活動

当社の研究開発(P47~参照)や商品開発(P49~参照)で生み出した新たな価値をシーズ発信していくため、昨年度に引き続き「人とくるまのテクノロジー展2024 横浜」に出展しました。今回は「想いをカタチに。未来にやさしい樹脂創造。」をコンセプトとして、「コクピット」「パワートレイン」「フロントエンド」「環境にやさしい商品開発」の各開発のコンセプトを提案しています。

本活動の概要についてはこちらをご覧ください。

<https://www.daikyonishikawa.co.jp/technology/development/case/index.html>



コクピット

心と身体が活性化し、満たされるインテリアの価値提供

研究開発の
キーカテゴリー

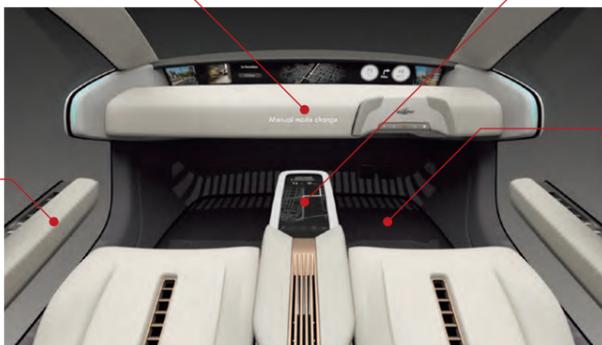


CASEの普及により、今後は運転中に人が取り入れる情報がさらに増えていくことが予測されます。そこで当社は、テクノロジーが、より自然な形で関われるようにする「Calm technology^{*1}」の考え方を取り入れ、「人とクルマを心地よく結びつける」ことを目指し、2035年度の車社会をイメージしたインテリアコンセプトを提案しました。

当社が培ってきた樹脂の材料技術/製造工法/構造設計で、日常生活に美を見出し繊細な配慮ができる日本人ならではの感性を採り入れ、自然な形でユーザーと適切にコミュニケーションをとれる、シンプルで洗練されたデザインを実現しています。

Instrument panel

- 意匠パネルの着せ替えを可能にする易解体構造
- 窓ガラスの映り込みを抑える低反射テクスチャー
- 光エネルギーを透過する表皮に太陽電池を内蔵【特許出願中】



Console

- 直感的な操作で人とクルマをつなげるUXデザインコンソール^{*2}
- 芳香効果による体感温度の変化を利用した、車内の快適空間演出

Floor

- 保温性と意匠表現を融合させリビングに居るような快適さを追求した樹脂製フラットフロア
- 多角的な光を用いて居心地の良さを創出する自然光表現構造

Side door

- 内と外を心地よくつなぐ全面樹脂ガラスによるサイドドア
- 調光フィルムを採用し「見たい」と「見せない」を両立

*1 Calm technology... 過剰な情報や通知からくるストレスを軽減し、テクノロジーが自然な形で関われるようにする技術
*2 UXデザイン... ユーザーの要望やニーズを正確に捉え、ユーザーにとって最適な体験を提供できるようデザインしたものの

パワートレイン

耐衝撃性と冷却性を兼ね備えた樹脂化インバーターケース

研究開発の
キーカテゴリー



EVに搭載される冷却水路を設けたモーター用インバーターのケース材質をアルミから樹脂へ置換し、高機能および軽量化につながる開発を行っています。インバーターの発熱体を冷却するため、ケースには伝熱板を樹脂で被覆し冷却水との熱交換を行える構造を採用し、金属と樹脂の界面は異材接合技術を用いて気密性を確保し冷却水の漏洩を防止しています。また、耐衝撃性についてはアルミ同等の強度を確保しました。現段階で異材接合技術/耐衝撃性については基礎開発は完了しており、今後は製品化へ向けた評価を行っていく予定です。

補強材
気密性の確保



フロントエンド

安全性/環境性/空力性を
機能統合したフロントエンドモジュール

研究開発の
キーカテゴリー



当社が新たに提案するクルマの顔としてフロントエンドモジュールのコンセプトモデルを提案しました。これまで培ってきた樹脂の工法/設計技術に加え、新たに環境/電装技術を融合することで安全性/環境性/空力性の機能統合を実現しています。

自動車外板規格を満足する加飾フィルムにより塗装レスを可能にした環境型グリルの開発



環境へ配慮した材料/構成/工法として樹脂材質とフィルムをPP材で統一しリサイクル性を向上。



多色展開に加え、模様/深み/光透過など豊富な意匠バリエーションへ対応。

車両全周をセンシングできるミリ波レーダー搭載バンパー



高い遮蔽性で空気抵抗を低減させ、BEVの航続距離に貢献するグリルシャッター



環境にやさしい商品開発

発泡成形技術を独自進化させ、軽量化/CO₂低減を多様な部品へ展開

研究開発の
キーカテゴリー



発泡成形技術は樹脂部品の軽量化に最も貢献できる工法です。当社が手掛けているエンジンカバー等で既に採用している工法ですが、現在は高い外観が求められる外板塗装部品への展開を目指して開発を進めており、基礎開発は完了、量産性の検証段階へ入っています。

さらに、発泡技術に環境材(牡蠣殻)を組み合わせることで独自の外観を作り出し、内装加飾部品へ展開する開発も行っています。塗装を行う必要がないため、大幅なCO₂低減を可能とするなど、発泡成形技術に新しい価値を加える応用開発も進めています。

発泡成形技術の外観向上



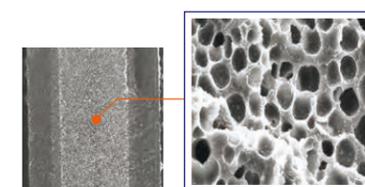
独自の材料配合と高圧カウンタープレッシャーにより、発泡成形時の表面滑性を確保することで塗装外観品質を達成。

環境材への発泡成形技術の展開



発泡ガスが表面に作る流紋と、環境材が持つ独自の外観を組み合わせることで、製品へ新たな意匠性を与える工法を確立。

成形品の断面



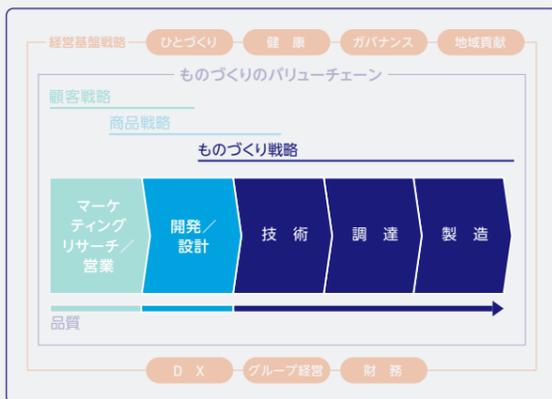
topics 「超」モノづくり部品大賞の「モビリティ関連部品賞」を受賞

ダイキョーニシカワ(株)と龍田化学(株)は、モノづくり日本会議および日刊工業新聞社が主催する「2023年「超」モノづくり部品大賞」において、「モビリティ関連部品賞」を受賞しました。受賞した部品は「自動車用インストルメントパネル(低収縮&高触感PVC表皮)」。これまでパウダースラッシュ工法で成形した表皮は経年劣化による物性低下や収縮等による外観悪化に課題感がありましたが、今回開発したPVC材料は、経年で変化せず触感が良いことに加え、他社汎用材料に比べて約20%のコスト低減が見込まれます。また、リサイクル性に優れており、環境にやさしい製品設計になっています。



ものづくり戦略

これまで、品質／開発／設計／技術／調達／製造を網羅し、「量産品」を中心とした戦略として進めてきましたが、今後は環境配慮／高効率生産／BCP対応をより強化した戦略に進化させることで、各領域の業務プロセスを変革し、高効率で品質が担保されたものづくりを実現します。



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 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

ものづくり戦略全体のイメージ

今回の中期経営計画では、最新のデジタル技術をフル活用し、これまで以上にものづくり全体の効率化や品質向上に取り組みます。さらに、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーにも対応することで環境に配慮したものづくりを進めていきます。ものづくり戦略全体のイメージは以下のとおりです。



品質領域

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

- 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。

背景

2019年度からお客さまの期待を上回る品質を実現するために3本柱の活動を推進し、2023年度にはしくみの継続的な改善や開発プロセスに横串をとおして、ロバスト性*のある工程づくりを実現することができました。これからの品質保証のあるべき姿として、保証しやすい品質プロセスや工程保証機能をもった自動化ラインの確立や、量産／市場問題を分析のうえ可視化することで、不具合の予兆管理を実現します。

*ロバスト性…ばらつきが少なく、しなやかさ

主な施策

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。

QMSの進化

製品企画から市場までの品質保証と法規や重要特性の重点評価を実施。

源流品質の強化

製品設計／工程設計段階から求める品質評価を行い信頼できる保証を実現。

量産管理の強化

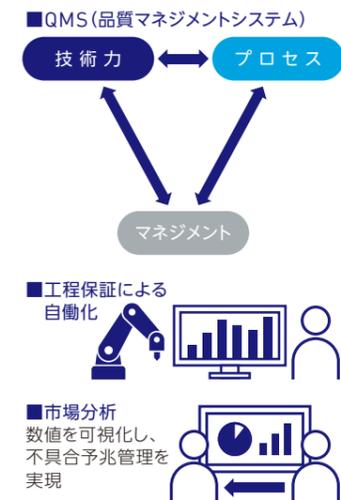
全部門（お取引先さま含む）が共に工程管理を維持／改善して安定した品質を実現。

工程保証機能をもった自動化を推進し、品質保証のレベルを上げる。

- 工程の完成度や品質リスクを可視化し、自工程完結の工程保証を実現。
- 原因究明に必要な製造条件、データを可視化し早期解決できるしくみを実現。

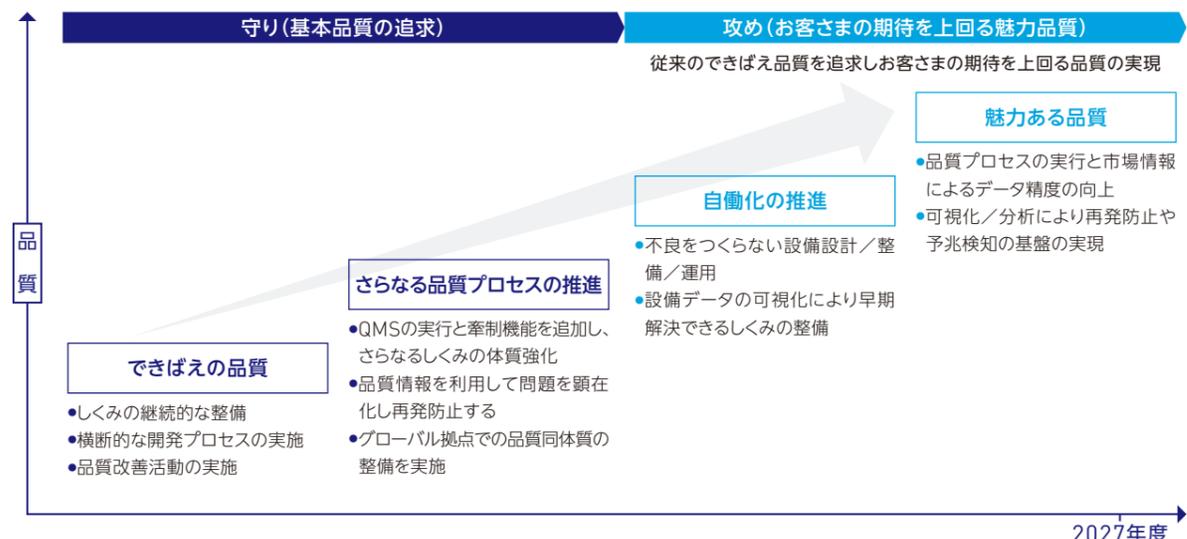
市場データを入手／分析し、源流へフィードバックするしくみを構築する。

- 市場情報のデータを収集できるしくみの整備や効率的解析を確立。
- 不具合情報の分析と可視化により再発防止や不具合予兆検知の基盤を確立。



期待できる効果

魅力ある品質を実現することで、安心／安全な品質を実現します。基本品質を維持／追求し、お客さま目線の品質と付加価値のある製品開発を実現させます。



開発／技術領域

これまで、環境に配慮したものづくりを推進すると同時に、モデルベース開発 (MBD) プロセスの定着とQCDを追求した製品設計／工程設計の実現に向けて、シミュレーション技術の精度向上や、水性塗装に対応した工場を2拠点に増やす取り組みを進めてきました。今後は、設計から生産技術領域の業務プロセスをIoTやAIなどを上手く活用することで、高効率なものづくりを実現します。

中期的な戦略

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

- 環境にやさしい技術をクリエイトし、環境負荷低減活動を加速させる
- 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

背景

近年環境問題への意識が高まっており、社会からは製造工程でのCO₂低減と環境に配慮した樹脂を使用した製品の開発が求められています。また、人材不足の解消や新たな価値を創造するためにはデジタル技術を上手く活用することが重要であると考えています。今後は、これまで進めてきた環境負荷低減活動をさらに加速させるとともに、バリューチェーン全体で高効率な生産を実現させることで、利益の創出と社会課題の解決に貢献していきます。

主な施策

環境にやさしい構造／工程を創造し、環境負荷低減活動を加速させる

設備エネルギーの最小化の実現

2023年度の国内工場のCO₂排出量のうち、90%以上が成形工程と塗装工程で発生していたことを受けて、今後は成形工程、塗装工程に重点を置いて、排熱を活用した材料乾燥機を導入するなど「エネルギーの循環」という観点でエネルギーを最小化していきます。

樹脂の循環サイクルの実現

当社ではOEMとの共創活動により、環境負荷の低い材料への置き換えと使用量の低減を推進しています。成形工程における材料替えで不要な樹脂の発生を抑えるため、これまでも樹脂材料を統合させる取り組みを進めてきましたが、今後は性能面に加えBCPを意識した調達にも目を向け、バリューチェーン全体で取り組んでいきます。併せて、これまで行ってきた環境に配慮した材料の開発をさらに加速させるとともに、使用済み自動車の劣化した製品を材料としてリサイクルする技術の開発も進めていきます。



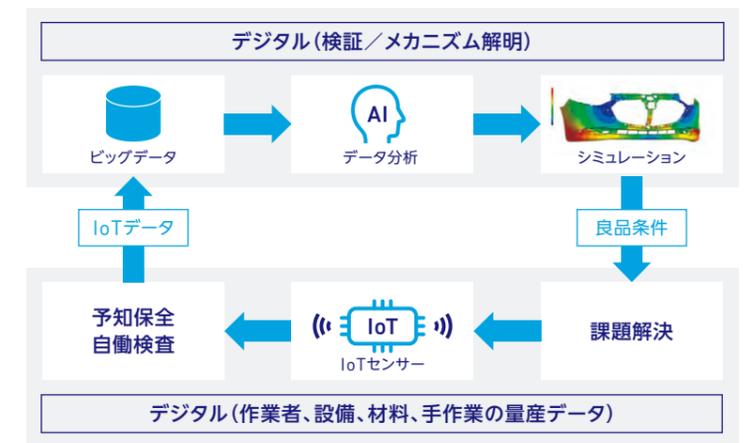
良品条件を追求した、高効率なものづくりを構築し進化させる

「良品条件」の追求

製造現場で良品条件 (保証された品質の製品を製造するために必要な条件) を定義することは、不良品を減らし、かつ高効率なものづくりを行ううえで重要なプロセスです。不良品が発生するメカニズムを材料、設備、方法、人の4つの視点で検証／解析し、各工程においてのバラつきを最小限に抑えることで、お客さまからのニーズにお応えした高い品質のものづくりを実現します。

IoT／AIを活用した良品条件の追求

IoTから得たビックデータをAI技術と組み合わせることで、今まで見えなかった「良品条件」をさらに細かくモニタリングしていきます。得た情報をシミュレーションにフィードバックし、良品条件の精度を向上させることで、ネック技術などの解消に加え、量産工程へデータ連携することによる予知保全や自動検査に活用していきます。



MBD解析技術の活用範囲の拡大

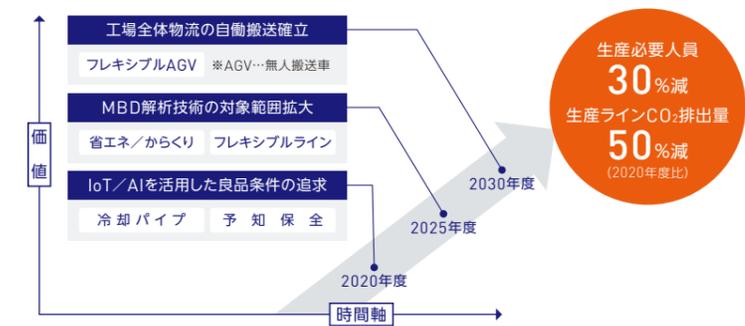
当社ではこれまで成形／加工／塗装／組立工程にMBD解析技術を活用してきましたが、これに加え、再生材やアップサイクルといった環境対応材料の開発や、各工程の机上検証、工場全体の物流検証にまで活用を増やしていきます。製品だけでなく工程や物流の解析にMBDを活用することで、効率的かつ質の良いプロセスへと進化させていきます。

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。

設備にかかる費用や設置するスペース、省人化といった様々な課題を総合的に考慮し、一つの生産ラインで異なる製品が製造できるフレキシブルな自動化ラインを構築することは、今後さらに多様な製品を開発／製造していく当社にとって重要な活動です。前述のように良品条件を確立し、生産データを集約／監視／分析することで、2030年度までに工程保証機能や自動搬送機能をもった全自動ラインを実現させることを目標に取り組んでいきます。

■自動化の実現に向けたロードマップ

価値 (フレキシブルかつ低コストな自動化) を高め、必要人員とCO₂排出量を低減させる。



期待できる効果

バリューチェーン全体で高効率なものづくりに取り組むことで、コスト削減に加え、高品質と高い生産性を実現します。また、2050年カーボンニュートラルの実現に向け、環境負荷物質を低減することにより、2027年度にScope1・2 CO₂排出量を45%減 (2013年度比) を目指して活動していきます。

■2027年度 Scope1・2 CO₂排出量 45%減 (2013年度比)



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

- 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。
- 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。

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。

背景

2019年度からものづくり革新活動であるダイキョーニシカワ生産方式(DNPS)を導入し、2023年度には全ての職場で活動を開始することができました。活動の柱である「価値追求」により高効率なストレート生産を実現します。また、今後増加する技術革新による競争の激化や労働人口の減少に対応するためにも、自動化、DXによるものづくりプロセスの変革は必須であり、これまで本社工場を中心に進めてきたスマートファクトリー化に向けた取り組みを全工場へ拡大していく必要があると考えています。

スマートファクトリーとは…?

工場内のあらゆるデータをネットワークでつなぎ、IoT、AI、ITシステム、ロボットなどの様々な先端テクノロジーを活用しデータ分析による生産性の向上や自動化／省人化を実現した工場です。デジタル技術を活用し、すべてのプロセスを「高品質」「高効率」に変革することで、バリューチェーン全体の価値を高めていきます。

ロボットの活用による自動化



IoTを活用したデータ収集



BIツールによる生産状況の可視化



収集したデータの分析と改善



期待できる効果

- 品質向上
- 生産性向上
- 人材不足の解消／人材育成
- リスク管理
- 設備予知保全
- 提供価値の向上

主な施策

本社工場を中心に各拠点のスマートファクトリー化に取り組みます。主な施策は以下のとおりです。

- 無線ネットワークを導入しIoTによる生産実績の自動収集
- BIツールの利用による見える化で管理面を強化
- 生産条件、設備状況を収集／分析／対策することで不良率を低減
- 設備状況を常時監視することで部品交換周期を予測する予知保全の実施
- 自動化ロボットによる省人化

今後対象工場を拡大し、製造全拠点でのスマートファクトリー化に取り組みます。また、生産性／品質／コストを改善をすることで、お客さまの期待を上回る商品を提供します。



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。

背景

高効率なものづくりを実現するためには、いつでも100%の能力を発揮できる設備を維持し、無停止生産の実現が必要不可欠です。無停止生産を実現するためには、専門／自主保全それぞれの領域で設備保守管理を強化し、特に専門保全領域では予防保全、予知保全を進化させていく必要があります。

*専門保全は保全担当部門が、自主保全は生産担当部門が担当するメンテナンス

無停止生産とは…?

不具合が起きてから設備を修理するのではなく、あらかじめ予防保全することで、必要な時に止まることなく100%の能力で稼働し、高品質な生産が継続できる状態のこと。

現状の課題

- 防ぐことのできる故障の発生がある
- 知識不足で人的ミスによる故障がある
- 類似故障を繰り返している
- 整備不足で設備能力にバラつきがある

無停止生産が実現したら…

- 予防保全を確立し故障ゼロ
- 自主保全強化による人的ミスの故障ゼロ
- 確かな点検で再発故障ゼロ
- 整備されいつも100%の能力が発揮できる

主な施策

無停止生産の実現に向けて以下の施策を実施していきます。

施策1 保安全管理の標準化

業務帳票の統一や点検基準の整備により保安全管理業務を標準化し、保全システム構築に向けたデータベースの基盤をつくることで保安全管理を標準化していきます。

施策2 予知／予防保全の強化

これまでの予知／予防保全にIT/AI技術を取り入れ、設備状態を可視化し、最適なタイミングで整備することで、設備停止時間の低減、保全コストの低減につなげていきます。

- 予知保全(設備の状態から劣化の兆候を察知してメンテナンスを実施すること)
IoT情報データ分析と新アイテム導入により最適なタイミングで設備管理を行います。
- 予防保全(設備の故障を防ぐために定期的に周期を決めてメンテナンスを実施すること)
過去の不具合データの可視化と再評価を行い、保守／点検基準に確実に織り込むことで、確かな設備管理を行います。

施策3 人材育成

•e-ラーニング、動画教育を導入し基礎知識習得のバラつきをなくし、ロボットやサーボモーター等の実践教育を通じて最新の自動化に対応できる人材を育成する。

期待できる効果

無停止生産を実現することで、滞りなく効率の良い生産ができるため、決められた納期通りに納品することは当然のことながら、これまで以上に高い品質の製品を提供することができるようになります。4年後のKGIとしては、設備停止時間2023年度比50%の低減を掲げています。

設備停止時間(目標)

50%低減(2023年度比)

調達領域

中期的な戦略

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

- 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。
- BCPに対応した生産、調達リスクの分散、回避する。

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。

背景

顧客戦略でも掲げているように、今後樹脂を活用して新たな顧客や事業に挑戦するにあたり、調達領域でもそのニーズに沿った調達品目の提供が必要となります。また、これらを実現するためには、グループ全体(国内外)で最適調達が行える体制の構築も必要であると認識しています。

主な施策

樹脂を使った新たな領域への進出や、それらをグループ全体で実現していくために以下の施策を実施します。

- マーケティングのニーズに沿った調達品目の提供
- 現地スタッフの育成と同体質化*の推進
- マーケティング情報を共有し、各戦略と連携し材料/加飾/工法を社内展示会で展開
- サプライチェーンマネジメントを強化し競争力を拡大



サプライヤーに本社にきた社内展示会を実施

*同体質化…グループ各社がダイキョーニシカワと同じ業務の進め方ができるようにすること。

期待できる効果

新たな価値創出や新たな事業への進出に向けて、グローバル拠点各社でお客さまに対して最適な提案を実施。

BCPに対応した生産、調達リスクの分散、回避する。

背景

近年予測不能な災害や地政学リスクが高まっていることを受けて、調達に関するリスクを分散または回避するための対策(BCP対応)を検討する必要があると認識しています。

主な施策

調達に関するリスクの分散や回避するための対策として以下の施策を実施します。

- グローバル拠点各社と連携し、リスクをランク別に評価/更新/維持管理を実施
- 量産材料/購入部品の代替材の選定と標準設定を実施
- 代替生産場所の検討と選定を実施

■DNCグループ各社に起こりうる調達リスク

- 資源の枯渇
- 地政学リスク
- 感染症
- 自然災害
- エネルギー問題
- サイバーテロ



期待できる効果

- グローバル拠点各社の、BCP対応の標準化と運用の定着化



経営基盤戦略

これまで経営基盤に関する施策全般を網羅した戦略として進めてきましたが、今回の中期経営計画では、マテリアリティを検討する中で出てきた課題を中心に、この4年間で特に注力していきたいテーマとして「ひとづくり」「健康」「ガバナンス」「地域貢献」「DX」「グループ経営」「財務」をピックアップして推進していきます。



ひとづくり

中期的な戦略

誰もが尊重され活躍できる職場づくり

- 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。

背景

当社の人権尊重に関する取り組みについては、社員が日々の業務において実践できるように企業倫理行動基準の中で取り組んできました。具体的に、以下を行動指針として定めています。

- 国籍/人種/宗教/身体障がいなどによる差別、嫌がらせは許されません。また、不当にプライバシーを侵害してはいけません。
- 職場において、不快と感じる発言/行動など、性的嫌がらせ(ハラスメント行為)をしてはいけません。

主な施策

人権デューデリジェンス

今後、人権に対する取り組みは、企業活動における行動基準/行動指針を定め推進するだけでなく、人権デューデリジェンスを重点的に取り上げて推進していきます。進め方としては、まず、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、人権デューデリジェンスを継続的に行うしくみを構築します。具体策は以下のとおりです。

人権リスク評価の実施

国内外の関係会社の人権リスクの洗い出しと評価を実施

是正措置のしくみ構築

特定された人権リスクに対する是正/予防/軽減措置のしくみを構築

継続的監視を行うしくみの構築

人権リスクの継続的な監視と評価を行うしくみを構築

ロードマップ



期待できる効果

- 人権リスクの特定と是正措置の完了
- 人権リスクの軽減
- 人権デューデリジェンスの評価指標に基づいたしくみの完成

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(環境/制度/教育)と多様性が活きる組織づくりを実現する。

背景

当社は、「一人ひとりが力を発揮することで、会社は成長する」という考えのもと、多様な人材が長期に渡って活躍し続けられる職場環境の整備や組織風土づくりに取り組んでいます。これまで7年間(2017年度~2023年度)にわたり女性活躍推進制度拡充プロジェクトで女性に焦点を当てた活動を行ってまいりましたが、その他の少数派(障がい者/LGBT/外国人/シニア/中途採用者など)にも対象範囲を広げ、個人の多様性を最大限活かすための環境/制度を整備する必要があると考えています。

主な施策

D&I(ダイバーシティ&インクルージョン)の推進

2024年度から全社横断型で多様なメンバーで構成する、D&I推進プロジェクトを立ち上げ、「D&I推進における5つの柱」に基づいて活動を進めています。社員一人ひとりの異なる強みや特性を活かし、その能力を最大限に発揮することで、企業価値向上と持続的成長につなげていきます。

■D&I推進プロジェクト



■D&I推進における5つの柱

理念の共有

経営戦略への明確な位置づけと、経営層からの継続的な理念発信を行う

多様な働き方の実現

円滑な情報共有が行え、柔軟な働き方が選択でき、時間意識の高い働き方ができる職場環境の整備をする

心理的安全性の確保

管理職の傾聴と対話のスキルをさらに向上させるため、これまでのマネジメントスタイルを刷新し、共に働く仲間が安心して発言できる職場風土を醸成する

アンコンシャスバイアスの解消

多様な価値観を理解し、個人が多様な役割を経験することで、社員一人ひとりの意識改革をする

多様な人材を活かすしくみの構築

雇用形態の多様化にともない、多様な人物像を想定した人材管理のしくみの構築を行い社員のキャリア形成を支援する

ロードマップ



期待できる効果

- 女性管理職人数 ▶ 2027年度目標:13名(2023年度実績6名)
- 女性監督職人数(管理職候補者) ▶ 2027年度目標:42名(2023年度実績28名)
- 男性育休取得率 ▶ 2027年度目標:90%(2023年度実績46.5%)

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。

背景

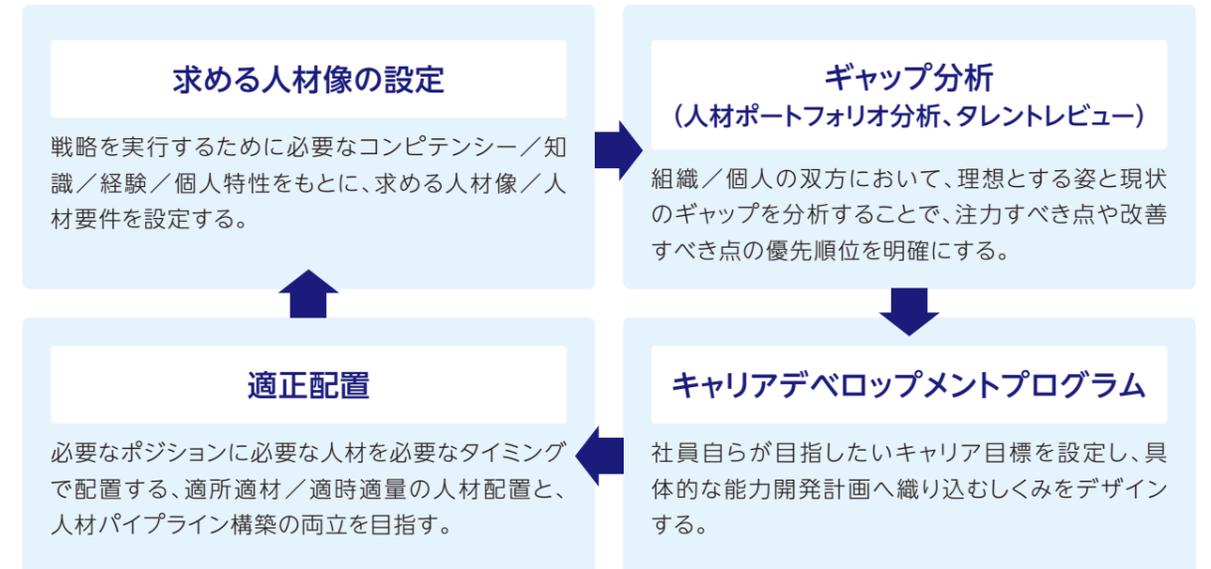
当社はこれまでも人材の育成や配置、その他定着のための様々な施策を実施してきましたが、経営戦略と連動した人事施策を推し進めていくためには、人事情報の整理とデータ管理を一元化するしくみを構築し、能力開発を継続することが必要です。この中期経営計画ではデータに基づいた意思決定ができる環境を整えていきます。

主な施策

長期ビジョンを実現させるためには、社員の能力や持ち味を最大限に引き出す必要があります。会社が目指す事業の方向性と社員の目指すキャリアの方向性を一致させるしくみづくりと、一人ひとりの能力や持ち味を最大限に活かすことができる次世代のリーダーとなる人材の育成を同時に進めていきます。

タレントマネジメントシステムの構築と活用

会社が目指す事業の方向性と社員の目指すキャリアの方向性を一致させるしくみを構築するため、以下を推進していきます。



ロードマップ



期待できる効果

- 自律的なキャリア形成と社員のエンゲージメント向上
- 社員と組織のパフォーマンス最大化
- 持続的な成長を可能にする人材基盤(人材パイプライン)の構築

中期的な戦略

ブランド価値向上に向けた取り組み

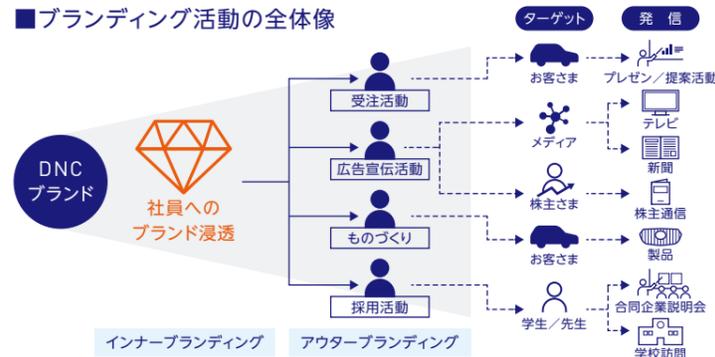
- インナーブランディングを浸透から行動へ促進するための教育と制度改良を行い、一人ひとりが自発的に取り組む風土をつくり、社員の成長につなげる。
- 地域貢献活動や積極的な発信を進め、アウターブランディングに取り組み企業イメージ向上につなげる。

背景

これまで当社では、企業理念やありたい姿、行動指針を明文化してきましたが、DNCブランドの価値をさらに向上させるためには、社員一人ひとりが自身の成長を実感し、会社に誇りをもてる施策が必要であると考え、社内教育やコミュニケーション面談の検討、そしてブランディングチームを中心に「ものづくりの楽しさを伝える活動」を実施しました。今後は、社員にブランドを浸透させ日常業務の中でそれを体現できる社員を増やすと同時に社外へのブランド発信を強化していきます。

主な施策

インナーブランディングで社員へのブランド浸透を継続的に実施することで、アウターブランディング(社外発信)を行う際に自然とDNCブランドに即した発信ができると考えています。中期経営計画の4年間では、インナーブランディングの浸透を優先的に進めた後に、アウターブランディングへの展開につなげていきます。以下は直近で実施するインナーブランディングの施策の一部です。



社内教育

DNCブランドの価値を向上させるためには、社員一人ひとりが企業理念を腹落ちさせ、日常業務の中で行動に移していくことが重要です。そのためには、当社のブランド明文化の背景からブランドに込めた想いをわかりやすく社員に伝えるためのツールが必要であると考え、映像媒体でのツール開発に着手しています。加えて、新入社員教育や階層別研修などの教育プログラムと紐づけ、DNCブランドの日常業務化を推進していきます。

コミュニケーション面談の見直し(マンツーマンコミュニケーション)

当社ではこれまで、社員と直属の上司が個別に面談をすることでキャリア形成を推進してきましたが、2024年度より、日常業務とDNCブランドの紐づけをするしくみに見直しました。社員がDNCブランドは特別な活動ではないと認識し、日常業務の中でDNCブランドを体現するためには、管理職がDNCブランドに基づいた適切なフィードバックや社員が成長実感できるように働きかけるスキルが求められます。今後は管理職教育を通じ、社員の育成や支援ができるマネジメントの醸成を進めていきます。

ロードマップ



期待できる効果

- 社員のDNCブランド浸透度/エンゲージメント向上
- 社内外でのDNCファンの創出
- 社員が自発的に取り組む風土の醸成
- 一貫性のあるアウターブランディングへの展開

健康

中期的な戦略

社員の健康維持/促進の取り組み強化(健康経営)

- 健康経営優良法人の認定項目に基づいたテーマアップと施策を行い、社員全員の健康維持/促進活動を強化するとともに認定取得につなげる。
- 健康管理情報のシステム化により、健康リスクへのタイムリーで的確な対応ができるしくみづくりをする。

背景

当社の企業理念に「社員の幸福と繁栄を願う」「人を大切にすると掲げているように、社員が心身ともに健康であってこそ当社グループは成長し続けることができるという考え方のもと、今後は今まで以上に社員の健康への意識を高めていく必要があると認識しています。

主な施策

健康促進プログラムの拡充

これまで試験的に行ってきた運動、禁煙(卒煙)に関する取り組みに加え、食生活に関する講習やイベントの実施など、健康促進プログラムを拡充することにより、社員の健康に対する意識を高め、率先して取り組みやすい環境を整備します。

禁煙(卒煙)

- 禁煙外来補助金制度
- 禁煙チャレンジDayの設定

運動

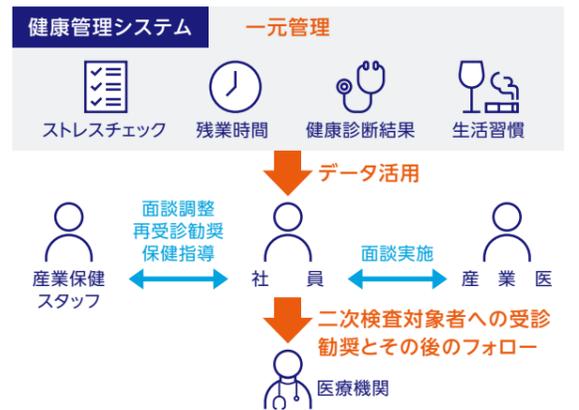
- 全社的なウォーキングイベントの実施

食生活

- 食育イベントの開催

健康データの管理と活用

これまで紙ベースで行ってきた様々な健康に関する情報を、「健康管理システム」を導入し、一元管理をすることで社員一人ひとりの健康状態や健康リスクが把握できます。集約したデータに基づき、産業保健スタッフが総合的に判断し、健康ハイリスク者へタイムリーかつ的確な対応ができるしくみづくりに取り組みます。また、データベースの活用により、全社的な健康課題が抽出できるようになるため、課題に応じた健康セミナーの実施や新たな健康促進イベントの実施など、社員のヘルスリテラシーの向上に役立てていきます。



ロードマップ



期待できる効果

- 運動習慣の定着
- 特定保健指導実施率の向上
- 有所見者の医療機関受診率の向上
- 有所見率の低下

有所見率(目標)

10%減(2023年度比)

ガバナンス

中期的な戦略

公平、公正な事業活動とガバナンス強化

- コンプライアンスの適切な維持と徹底をする。
- グループのリスクレベル低減を進め、サイバーセキュリティを強化する。

背景

当社はこれまでガバナンスの強化に取り組んできましたが、今後は世界的に厳格化が加速する社会規範、企業倫理規範に対応するために、グループ全体でコンプライアンスのしくみの構築と運用を強化する必要があると考えています。また、昨今のサイバー攻撃はますます高度化／巧妙化が進んでいることから、BCPを意識したサイバーセキュリティをより強化することで、当社がマテリアリティとして掲げる「公平公正な事業活動」「リスクマネジメントの強化」の実現につなげていきます。

主な施策

ガバナンス強化

全グループ会社との連携

「グローバル内部通報窓口(DNC Group Hotline)」で通報を受けた際の対応のプロセスを改善しながら、当社の内部通報制度である「国内コンプライアンス相談窓口」および、「グローバル内部通報窓口」にて迅速に是正／対応ができる体制の構築と運用を強化していきます。特に、海外拠点におけるコンプライアンスリスクの洗い出しアセスメントを実施します。

コンプライアンス違反につながる具体的事象のリスク軽減と未然防止

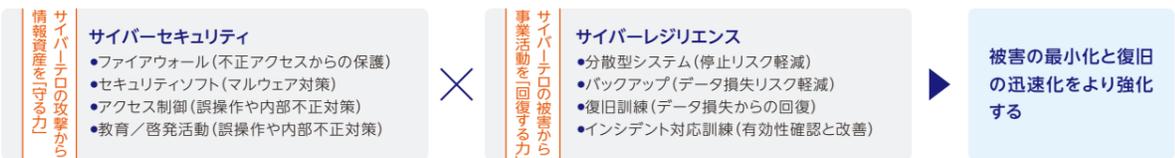
今年度は「コンプライアンスの再点検」のスローガンのもと、職場単位でコンプライアンス違反を未然に防止するための施策(コンプライアンスリスク職場自己点検)を計画しています。

サイバーセキュリティの強化

グループのリスクレベル低減を進め、サイバーセキュリティを強化する。

ITツールを安全に利用する環境の構築についてはこれまででも取り組んできましたが、攻撃する側の手段も進化しており、新たな脅威に対応していくため、サイバーセキュリティのさらなる強化を進めると同時に、攻撃を受けることを想定した「サイバーレジリエンス」の強化を進めます。

サイバーセキュリティとサイバーレジリエンスの関係性



ロードマップ



期待できる効果

- コンプライアンスリスク自浄作用の活性化
 - セキュリティツールで攻撃を検知/遮断
 - 教育/啓発活動でセキュリティリスクのある行動を抑制
 - インシデント対応訓練で手順/体制の継続的改善
- 不正の芽の早期発見/是正
●DNCグループリスク低減 ●重大インシデント0件
●サイバーテロによる事業再開までの復旧時間最小化

地域貢献

中期的な戦略

地域との共存共栄

- 地域行事/ボランティア活動を通じて地域との対話の機会を創出し、先取りしたニーズを一元化するしくみを構築する。また、社員の地域貢献意識、コミュニケーションにつなげる。
- 産学官との連携を強化し、ニーズ/シーズに基づくテーマの立案と実行をすることで、地域貢献と企業PRにつなげる。

背景

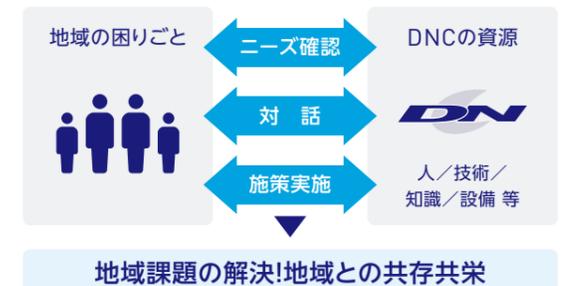
当社は、お客さまやお取引先さま、地域の皆さま、社員とご家族など、あらゆるステークホルダーの理解や協力、支援があってこそ成り立っています。社会の幸福を願うとともに、地域に根差した企業であり続けるべく、地域の皆さまと連携し、地域コミュニティのサポート、地域課題の解決を社員全員で企画/推進します。

主な施策

地域との対話と連携

各拠点の地域からのニーズやフィードバックを効率的に集約するしくみを構築し、地域の組織や住民の皆さまと共同で、地域が抱える課題の解決や新たな価値を創出します。

- ボランティアプログラムの企画と実施
- 社員主導の地域プロジェクトの支援
- 地域貢献活動の成果発表会の開催



産学官の連携

より豊かな社会を実現するため、行政や教育機関と連携し、環境支援/教育支援/高齢者支援などの新しいイノベーションを創出します。また地域社会の課題を解決し、社会の活性化につなげていきます。

- 行政(官)との連携のしくみ構築
- 学校や研究機関(学)のニーズ調査
- 産学官連携の地域貢献活動のテーマ立案



ロードマップ



期待できる効果

- 地域社会との良好な関係構築
 - 地域社会問題の解決
 - イノベーションの創出
 - 地域社会の活性化
 - 社員のエンゲージメント向上
- 市場競争力、ブランド価値の向上
さらなる地域社会の発展への寄与が可能となる

D X

中期的な戦略

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、生産性の向上による働き方改革と価値創造を実現する。

背景

デジタル技術の活用は、業務プロセスの効率化と自動化を推進し、企業の競争力を向上させるために不可欠であり、旧来のアナログ前提の業務プロセスから、デジタル技術を駆使した業務プロセスへの変革が求められています。

主な施策

部門横断で最適な業務プロセスの構築



部門を超えた業務プロセスの最適化を進め、ECRS (Eliminate、Combine、Rearrange、Simplify) の手法を取り入れます。これにより、生産性向上と価値創造を実現し、コア業務へ人材リソースを再配分します。RPAやAIを活用して繰り返し行われるタスクの自動化を実施し、業務の効率化を推進します。

デジタルスキルの向上と働き方改革

社員がデジタルスキルを活用し、柔軟で効率的な働き方を推進し、職場の満足度を高めていきます。デジタルリテラシー向上およびデジタルツール活用を目的とした実践的な教育を実施します。

期待できる効果

部門横断的なプロセスの最適化とデジタルツールの活用により、業務を効率的に進め、柔軟な働き方を実現します。また、処理業務から解放されクリエイティブな業務が増加することで、新たな価値の創造につながっていきます。

中期的な戦略

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。

背景

デジタル技術の急速な進化と市場環境の変化に対応し、経営判断や迅速な意思決定を行うためには、リアルタイムで正確かつ信頼性の高いデータに基づいた判断が重要です。そのため、基幹システムの導入／更新が重なるこのタイミングで業務プロセスの見直しとシステム間のデータ連携を実現します。

主な施策

基幹システムの連携とデータドリブンな経営判断基盤の整備

基幹システム間のデータを連携することにより、リアルタイムで経営判断を行い、各領域の意思決定を可能にする基盤を整備します。またRPAやBIなどのデジタル技術を活用し、業務プロセスの効率化と自動化を推進することで、正確で信頼性の高いデータ分析を実現します。

基幹システムの導入による業務プロセスの効率化と人材管理の高度化

PLMシステムとタレントマネジメントシステムを導入し、業務プロセスの効率化と社員の能力を向上させます。PLMシステムでは、設計部品表 (E-BOM) と製造部品表 (M-BOM) を連携させ、一元管理を実現します。これにより、仕様や情報の変更が即座に製造現場に反映され、ミスや手戻りが減少することで、製品品質の向上につながります。また、タレントマネジメントシステムにより、社員のスキルやキャリアパスをデータベース化し、適切な人材配置と最適な育成計画を実現します。

*PLMシステム…製品ライフサイクル管理のシステム

期待できる効果

- デジタル技術で迅速かつ正確な経営判断が可能となり競争力が強化される
- 業務プロセスの効率化と自動化で生産性が向上する

グループ経営

中期的な戦略

グループ連結経営の強化

- グループ各社の事業の方向性を明確にするとともに、グループ経営資源を有効活用する。

背景

これまでは親会社主導でグループ各社の体質改善、安定収益確保を継続できる基盤を構築してきましたが、設立の歴史や文化、ビジネス慣行の違い等により、従来の中央集権管理では意思決定のプロセスに時間を要し、外部環境への対応に遅れが生じていました。今後は将来のグループ各社の位置づけの明確化やグループ間連携強化などの経営管理力のさらなる強化が必要であると認識しています。

主な施策

各拠点、セグメントごとの事業の方向性について地政学リスク等を考慮し、各社の外部環境、経営課題、あるべき姿から取るべき選択肢を明確にし施策を実行します。セグメント内、グループ会社間での人／物／金／情報の適正化と現地人材の経営者育成を推進し、マネジメントの現地化率を引き上げることで外部環境変化に対しスピーディーに対応できる体制を整備していきます。

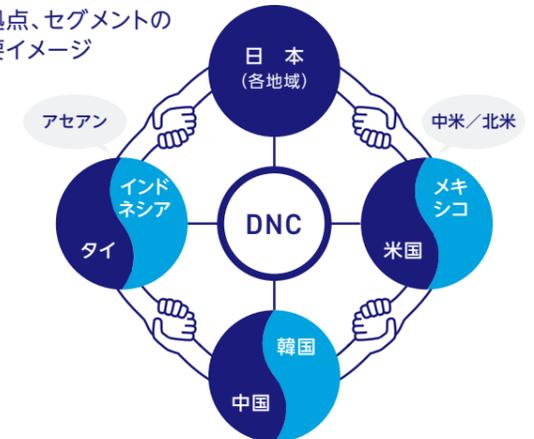
事業の方向性の分析と戦略のアップデート

経営の現地化やグループ全体の経営資源の最適化 (人材、資金、資産)、イノベーションの加速等の新たな価値創出につなげていきます。

現地経営人材の育成促進

現地人材の経営者育成を促進しマネジメントの現地化率を引き上げることで、各社の経営管理体制のスリム化を進める。

■各拠点、セグメントの概要イメージ



中期的な戦略 全拠点の経営の同体質化を深め、拠点ごとの収益力を向上させる。

背景

各社ごとの経営管理のレベルは一様ではなく、各社の収益力の違いに表れています。自社で資金を生み出し、次の成長のための施策を実行できる体制を整備することで、各社の経営管理力を高め、収益の確保を推進していきます。

主な施策

各拠点の経営管理力強化、収益向上イニシアティブプログラムの実行により、各拠点の収益性向上を目指します。

グループ会社の経営管理力強化

経理、財務、人事などの経営管理面の同体質化をさらに推し進め、グループ全拠点の経営管理の考え方、しくみ、情報を共有し、各社の経営効率を向上させる。

収益向上イニシアティブプログラムの立ち上げ

各拠点の収益力向上を目指し、具体的な収益向上策を検討および実行するイニシアティブプログラムを立ち上げる。(収益性の高い製品の開発、コスト削減、品質同体質化、新市場開拓などを推進)

財務

資金配分についてこれまで各社ごとに対応してきましたが、今後は事業活動で創出された資金、使途を可視化し、グループ全体で最適な資金管理ができるしくみを構築していきます。併せて、情報開示を充実させ当社の取り組みを正しくご理解いただくとともに、ステークホルダーとの建設的な対話の機会を設けることでより良い企業経営につなげていきます。

中期的な戦略 創出した資金を資本効率に基づき配分するプロセスを明確化し実行する。

背景

東京証券取引所からの要請で「資本コストと株価を意識した経営」が求められていることやステークホルダーから「配当方針についての具体的な目標」が求められていることを受けて、今後グループ資金管理を強化し、グループ全体で資金の最適配分を行い連結BSのスリム化を進めるなどの財務戦略の構築が重要であると考えています。

主な施策

キャッシュマネジメントシステムの構築

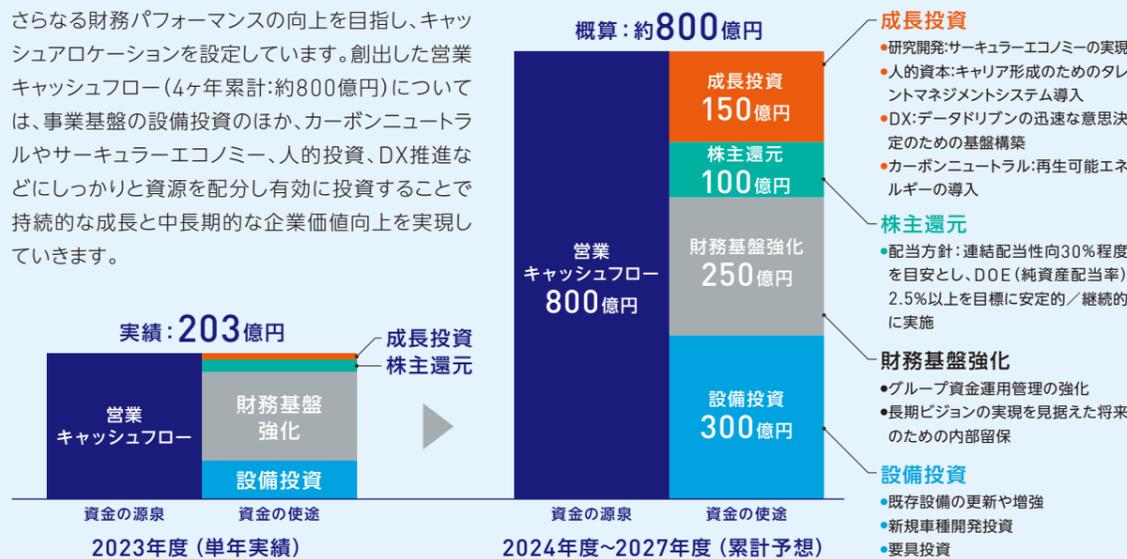
DNCグループ全体のキャッシュマネジメントのしくみを構築し、運用開始する。

持続的成長のための戦略的投資計画の策定と実行

成長を促進し、経営基盤を強化するための戦略的投資計画を策定し、実行する。
(投資先:生産能力増強、新規事業開発、技術革新、環境対応、IT/DX推進、人材開発等)

キャッシュアロケーションを設定し、財務パフォーマンスの向上を目指す

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ヶ年累計:約800億円）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やサーキュラーエコノミー、人的投資、DX推進などにしっかりと資源を配分し有効に投資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。



投資成果のレビューと評価の実施

計画したとおりに投資プロジェクトの成果を得られているかを評価するためのしくみを確立する。期待されるリターンに対する実際の成果をレビューし、必要に応じて計画の修正を実施する。

期待できる効果

- グループ資金管理プログラムの構築と運用実施による資本コストの低減
- 投資効率評価に基づく資金配分決定と投資効果刈り取り評価による投資採算性の向上
- 効率の良い資金使途の見える化 ●グループ経営の経営判断の迅速化

株主還元策

必要な内部留保を確保し財務の健全性を向上させるとともに、成長投資/設備投資とのバランスをみながら、安定的/継続的な株主還元を実施していきます。

配当方針

- 将来の企業価値を高める事業戦略実現のために必要な内部留保を確保
- 連結配当性向30%程度を目安とし、DOE(純資産配当率)2.5%以上を目標に安定的/継続的に実施

年度	内容
2023年度	上場10周年を迎え、株主の皆さまの日頃のご支援にお応えするべく、1株当たり2円の記念配当を実施(年間配当は前期比2円増配の32円)
2024年度	成長に向けた研究開発、設備投資資金の確保および配当性向等を勘案し、1株当たり34円を予定(中間配当17円/期末配当17円)



中期的な戦略 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。

背景

近年はVUCA*の時代とも呼ばれており経営環境の変化が激しいことから、将来を見通すことが困難になっています。これを受けてステークホルダーから企業に対して、これまで以上に積極的な情報開示を行い、ステークホルダーと建設的な対話を行うことが求められており、当社においてもその必要性は十分であるとと考えています。また、フェアディスクローズの観点から、英文開示についても対応していく必要があると認識しています。

*VUCA…Volatility(変動性)/Uncertainty(不確実性)/Complexity(複雑性)/Ambiguity(曖昧性)の頭文字をならべたもの

主な施策

施策と数値で構成する、わかりやすい情報開示と説明の実施

中期経営計画を社外に対して説明する場の設定や、DNCレポート等の財務と非財務の情報開示でステークホルダーに対して、戦略や各施策がどのように数値に結びつくのかをわかりやすく説明することで、企業価値の多面的な理解促進につなげていきます。

2024年5月22日に2023年度決算説明会および中期経営計画説明会を実施しています。当日の動画を当社のWebサイトに掲載しておりますのでご覧ください。

<https://www.youtube.com/watch?v=qqbU41sZ0to>



DNCレポートの発行

英文開示への対応強化

英文開示への対応を強化していくことで、グローバルなステークホルダーへのアクセシビリティを高めていきます。現在英文対応している媒体…当社Webサイト、決算短信、定時株主総会招集ご通知

期待できる効果

- 企業価値の向上 ●グローバルにおけるステークホルダーからの当社への理解と支持、信頼の獲得



代表取締役副社長

戸井 秀樹 ●●●



社外取締役

松本 俊彦 ●●●



社外取締役

小林 宏明 ●●●

社外取締役 × 代表取締役副社長 鼎談

持続的成長に向けた課題と期待

新たに策定した長期ビジョンとその基盤づくりにあたる新中期経営計画（以下、新中計）に対する意見や、持続的成長に向けた課題や期待について、社外取締役2名と戸井副社長が意見交換を行いました。

Tripartite ● Talk

ダイキョーニシカワの印象についてお聞かせください。

小林 大変真面目で技術力のある会社という印象です。工場見学等を通じて、自動車業界の急速な変化に対応しながら、積極的に新しい製品を提供しようとする熱意に心を打たれました。それから、マツダ（株）との取引に特化しているのかと思っていましたが、実際には様々な企業との関係を築き、新たな市場を開拓しようとしている姿勢も感じ取れました。この姿勢は中長期的な戦略にも反映されており、他社との協業を通じて樹脂の新たな可能性を切り拓こうとする前向きな姿勢も伝わってきました。お客さまの要望に対しても誠実に対応していて、これこそがこの会社の大きな強みであり、会社の根幹を支える要素だと感じています。

松本 私も同感で、取引先の要望にしっかり応えていますよね。社員と直接話す機会はあまりありませんが、普段、目にする所作から真面目さも伝わってきます。

戸井 社員が真面目なのは、ものづくりの現場では手順を守らないと事故や品質の不安定につながるということをOJTや研修を通じて徹底してきたからだと思いますが、規律を守る姿勢は全社に浸透しています。ただ、これからも持続的な成長を目指していくには、OEMからのQCD（品質／コスト／納期）に真面目に応えるだけでなく、提案力を強化しながら新たな顧客を開拓したり、樹脂による新たな分野を模索していく必要があると考えています。**小林** ただ言われたことをこなすだけでなく、実際に製品を使用しているユーザーや市場の声をもっとしっかりと聞き、潜在的なニーズをとらえられるかが鍵になってきますね。

前中期経営計画の振り返りと課題についてお聞かせください。

小林 近年、自動車業界ではカーボンニュートラルの目標達成に向けて、世界各国で様々な規制が強化されたり、動力源の変換など、大きな変化に直面しています。こうした環境変化に、うまく対応できたのではないのでしょうか。

課題としては、OEM各社への拡販を進めた中、売上高構成比に占めるマツダ（株）の割合に変化が見られない点で、リスクが偏っている状況です。市場の変化や競争の激化に対応するためにも、マツダ（株）以外の顧客基盤を強化し、新たな市場に進出することが不可欠だと感じています。

松本 主要顧客への依存度の高さは課題だと思いますが、業績向上のために戦略OEM4社への拡販活動を進めた結果、戦略OEM4社の売上高が前年度対比25%増加した点は取り組みの成果と言えるでしょう。また、北米市場への進出により、海外セグメントの売上高も前年度対比30%向上

持続的成長に向けた課題と期待

しています。やるべきことを確実に実行した結果、良い成果が得られていると感じています。

別の観点では、女性活躍推進にも取り組んでおり、2025年度までに女性管理職を6名にするという目標を、前倒しで最終年度に達成しました。ただ、女性管理職6名という数字は、個人的には物足りなく感じています。

戸井 女性活躍に関しては、2017年度に「女性活



躍推進制度拡充プロジェクト」を立ち上げ、女性メンバーだけで組織を横断するチームを編成し、女性がより活躍できる環境を整えるために何をやるべきかを検討してもらいました。その結果、積立有給休暇の増加や配偶者の転勤に伴う休暇導入などの提案があり、これらの提案を導入してきました。

引き続き、女性活躍を推進する意識／風土をさらに醸成していく必要があると思っています。

松本 女性管理職を増やすためには、長時間残業があるようでは家庭との両立が難しく、飛躍的な増加は難しいでしょう。この問題を解決しない限り、女性が管理職に昇進しても、長時間労働が続くと活躍するどころか負担が大きくなり、苦痛を感じてしまう可能性があります。そのため、まずは管理職の業務を効率化し、率先して早く帰るといった職場の風土をつくる必要があります。従来の男性中心的な働き方や管理職だから最後まで残る

べきだという文化が是とされている場合、それを変えていかなければいけません。

戸井 目下、多様な価値観や背景を理解し、互いに尊重し合える文化を築いていくため、アンコンシャスバイアス（無意識の偏見）に関する研修などの取り組みも進めています。これからは、女性だけでなく、高齢者や障がい者を含む全てのマイノリティに対応するD&I（ダイバーシティ&インクルージョン）を推進し、全ての社員が能力を発揮できる環境を整えていきます。

長期ビジョンと新中期経営計画に対するご意見をお聞かせください。

松本 長期ビジョンの「Vision 2040」は、2040年度に「見たい景色」の実現に向けたストーリーをバックキャストで描いており、具体的には、樹脂の可能性を追求しつつグローバルに展開し、樹脂の循環サイクルを確立して新たな分野に商品を提供するという未来像で納得感があります。

また、社員のエンゲージメントが向上し、全員が誇りをもって働いている姿も「Vision 2040」に含まれており、誰もがイメージしやすい内容だと感じています。

小林 長期ビジョンや新中計策定にあたっては社員の思いが反映されていたこともあり、計画が現実的か精査するより目指す姿に向かって着実に実行していただければ、という思いで見ました。実行の過程において外部視点で気になる点があれば、意見していこうと思います。

戸井 今回、当社が初めて長期ビジョンを策定した背景として、2007年度に2社（西川化成㈱とジー・ピー・ダイキョー㈱）が統合されて以来、両社の融合や品質の安定、業績や利益の向上に注力するとともに、ブランディング活動や社会貢献活動に取り組んできた結果、企業としてレベルアップし、外部からの期待や要求も増加し、複雑化してきているということが挙げられます。例えば、SDGsやカーボン

ニュートラル、ダイバーシティ、地球環境保護のための取り組みなど、長期的に取り組むべき課題が増えてきました。さらに、私たちの扱う自動車部品や自動車産業全体が100年に一度の大変革期を迎えており、CASEやソフトウェア開発に対応できる人材育成、技術開発、研究開発が求められています。これらに対応していくためには、まずは当社の長期的に目指す姿をしっかりと定めて、そこに向けて逆算しながら進む必要があるということを考え、少し長期的な視点で、ストーリー性とつながりをもたせた計画を策定しました。

松本 長期ビジョンと新中計について、社員には決定に至るまでのプロセスを全て説明し、納得して業務に取り組んでもらうことがとても重要です。どんなに優れた長期ビジョンや新中計があっても、それが社員一人ひとりにまで浸透しなければ絵に描いた餅でしかありません。実行力を高めていくために、経営と現場との双方向コミュニケーションが非常に大切だと考えています。

戸井 実際に長期ビジョン策定の過程で、社員から「自分たちの業務が企業理念や中期経営計画のどこに該当するのか分からない」「他の本部が何をしているかが分からず、自分の業務がどうつながっているのか見えにくい」といった声があがってきました。これらの声があがったのは、経営からのカスケード（伝達／共有）が決めて十分ではなかったものと反省し、会社全体がどの方向にどんなスピード



で進もうとしているのかを理解してもらうために、経営陣同席のうえで本部ごとに各本部長から長期ビジョンと新中計策定の背景や目的を説明する場を新たに設けました。

説明実施後には社員にアンケートも実施し、対応不十分な点があれば繰り返しコミュニケーションの場を設ける予定です。こうした取り組みを通じて、実行力を高めていきます。

今後の課題や注力すべき項目は何でしょうか。

小林 今後、成長していくにあたって必要な経営資源をどうやって維持／確保していくかが課題だと思います。グローバルにおいては、世界中に工場がある中で、同じオペレーションをきちんと維持していくため、どのようなスキルやバックグラウンドをもった人材／組織が必要なのかを精査していく必要があると考えます。

国内においては今後人口が減少する中で、特に地方の製造業は、どんなに素晴らしいオフィスを構えても学生が地元に戻ってくるのかという懸念があり、技術者をはじめとするリクルートが困難になると思います。2040年度を見据えれば、ロボットが担う部分は増えるにせよ、人から人へ技術を伝えていくことは変わらず、現場を支える人材をどう維持／確保していくかは今後の大きな課題です。

持続的成長に向けた課題と期待

松本 おっしゃるとおり、少子高齢化が進む中で、労働力の確保はますます難しくなっていきます。人材育成に力を入れたり、働き方改革を推進して、社員の働きがいや職場環境を整えたりと、これまで以上に力を注がなければなりません。

一方で、人材が集まらないことを見越して、生産工程の自動化を早期に進めることも重要です。技術は急速に進歩しているので、次々に新しい技術を導入して自動化を進めなければ、オペレーションが難しくなるでしょう。

海外に関しては北米市場への進出は現時点では良い結果をもたらしていますが、将来どうなるかは予測できません。例えば、アメリカの大統領が誰に

ランを描ける制度やしきみを整えるとともに、タレントマネジメントをしっかりと構築していきます。

自動化については、労働力不足への対応や高効率生産の必要性に加え、社員の安全を確保する観点から、危険な作業は全て自動化していきたいと考えています。

松本 マテリアリティを特定した中では特に、「サーキュラーエコノミーの実現」への対応が急務だと感じています。政府は製造業における再生プラスチックの使用量に関して、目標設定と実績報告を義務化し罰則も検討する方針を固めています。既にEUでは、2030年頃までに新車生産に必要なプラスチックの25%以上を再生材にすることを義務づ

なるかで状況が大きく変わる可能性もあります。中国やタイでは、特にEV車の普及が進む中で、中国や欧米の車が主流となり、日本車は減少傾向です。今後の見通しが難しい中で、成長を支える原動力は次世代の社員であるため、若い人に選ばれる会社にならなければならないと感じています。

戸井 成長のための各種施策を実行するのはあくまでも人であり、経営資本として「人」が最も重要であると考えています。新中計では社員のエンゲージメントを高めるために働きやすい職場づくりを進めており、待遇の改善だけでなく、心身ともに安全で健康に過ごせる環境整備に注力します。加えて、研修や教育体系の見直しも実施します。さらに、新しい人事システムを導入し、社員が自律的なキャリアア

プを進めるなど取り組みが加速しているため、迅速な対応が必要だと感じています。

さらに、「公平公正な事業活動」、とりわけコンプライアンスの強化も重要です。どんなに大企業であっても、長年積み上げてきた社会的信用を一度の不祥事で失うリスクがあり、実際にそういった事象が増加傾向にあります。こうしたリスクを避けるためにも、コンプライアンスの強化が欠かせないと考えています。

小林 そういった観点では、クレームや現在起きている問題については、取締役会で共有した方が良いのではないかと思います。一般的に問題や課題が経営に上がってこないケースは多いと言われていますが、品質に問題があって不良品が出た場合、それにどう対処していくか知見を共有し解決し

ていかなければ、一瞬でブランドが失われてしまうリスクがあります。そのため、こうした情報をもう少し重視して扱うべきだと思います。

また、価値観の多様化に伴い、ハラスメントに関する情報も経営層がしっかり把握し、改善策を検討することも重要だと考えます。

戸井 コンプライアンス関連の報告については、全社安全衛生委員会を通じて、通勤中や業務中の事故についても、全てトップまで報告があり、協議が行われています。私たち代表取締役も、一定数の会議に定期的に出席し、情報の早期把握や共有を行なっています。また、取締役会の運営については現在もタイムリーな報告に努めておりますが、さらなる報告内容の

拡充についても検討したいと思います。

ガバナンスと企業価値の向上に向けて、期待されることをお聞かせください。

小林 取締役会の実効性評価について説明を細かく受けていますし、皆さんからの質問に対して丁寧に答えていただいているので、実効性がない、ガバナンスが効いていないということは全くないと思います。

松本 取締役会の運営に関して改善してほしい点としては、資料が非常に緻密でページ数が多いので、理解を深めるために要点をまとめて簡潔にしてもらえるとう助かる部分があります。

小林 確かに労力をかけ過ぎている感はありますね。

ただ、そのおかげもあってか、取締役会での議論に関しては、女性役員2名をはじめ異なる専門性をもった社外役員が、それぞれの知見を活かし積極的に発言していて活発な印象です。今回、中長期の会社の方向性が明確に打ち出されたことで、今後はそれに対して進捗はどうなっているかといった観点での議論が、より活性化するのではないかと思います。

また、新社長への期待という点では、長期ビジョンの実現に向け、まずは足元の4年間に情熱をもって取り組んでほしいと考えています。目標を絶対達成するんだ、という強い意思を前面に出しながら、リーダーシップを発揮してもらいたいですね。

松本 継続してほしい取り組みとして、社外取締役を含む様々な部門のメンバーが集まり、自分たちの部門の取り組みや強みをアピールする場のワイガヤは、社員のプレゼンテーション力などの育成の場となっていることや取締役会だけでは知り得ない情報を得ることができるので続けてほしいですね。それから長期ビジョンで掲げる新たな樹脂分野への進出について、車以外にも生活に密着した商品を開発し、取り扱ってみたいという声も社員からあったので、ぜひチャレンジしてもらいたいと思っています。ただ、実現に向けた具体的な計画は、聞かされていないので気になっています。またどの分野で勝負するのかといったことが定まらないことには、どのような人材をどれだけ採用ないし育成するかといった議論も進められないのではないのでしょうか。

戸井 新たな樹脂分野への進出については、ある程度進展があれば当然ながら進捗状況を取締役会で報告しますし、ワイガヤも継続して実施する予定です。また、新中計における各戦略の進捗状況についても、目標を定量化できるものは数値目標を掲げる予定ですので、進展があれば都度報告し、適宜アドバイスをいただければと考えています。

本日は貴重なご意見をいただき、ありがとうございます。いただいたご意見をもとに企業価値向上へとつなげていきたいと思っています。

コーポレート・ガバナンス強化のあゆみ

当社は、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。役員構成については、多様性確保の観点から、独立社外役員を段階的に増やすとともに、2021年度より女性役員を登用しており、役員総数14名中5名が独立社外役員（内2名が女性役員）です。

		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
取締役	社内	6	5	5	6	6
	社外	3	3	4	5	5
	内独立(女性)	2	2	3(1)	4(1)	4(1)
	合計	9	8	9	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)
	合計	3	3	3	3	3
指名報酬委員会	構成人数(女性)	4	4	5(2)	6(2)	6(2)
	開催回数(年)	3回	5回	5回	6回	3回
トピックス		・譲渡制限付株式報酬制度導入 ・定款(取締役の人数):10名→12名 ・独立社外取締役/社外監査役に女性役員を選任				

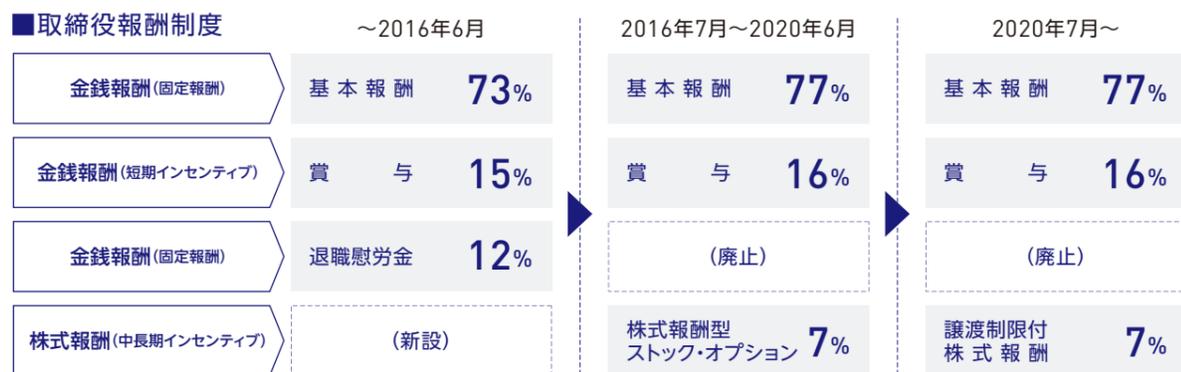
※()内の人数は、独立社外人数の内数で女性の人数です。

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



取締役および監査役報酬等の総額

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 役員の数(名)
		金銭報酬		非金銭報酬 譲渡制限付株式報酬	
		基本報酬	賞与		
取締役(うち社外取締役)	225(18)	176(18)	31(-)	16(-)	16(7)
監査役(うち社外監査役)	28(7)	28(7)	-	-	4(2)
合計(上記のうち社外役員分)	253(25)	205(25)	31(-)	16(-)	20(9)

役員紹介 取締役/監査役(2024年6月21日現在)



ガバナンス体制の強化および中期経営計画の実現に向けて、取締役会全体の多様性(知見/経験など)の確保に努めています。適切な人数をバランスよく選任し、十分に議論することで、公平・公正かつ透明性のある意思決定を行ってまいります。



取締役/監査役スキルマトリックス

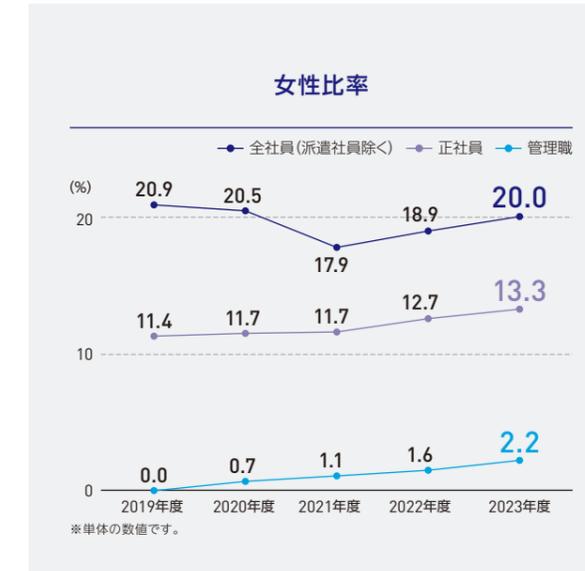
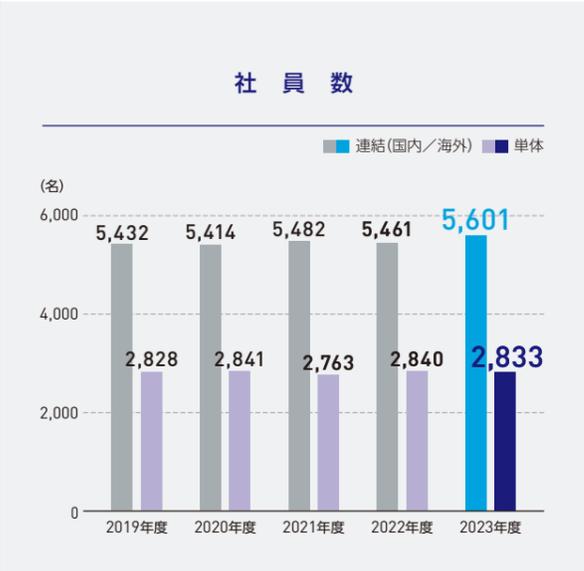
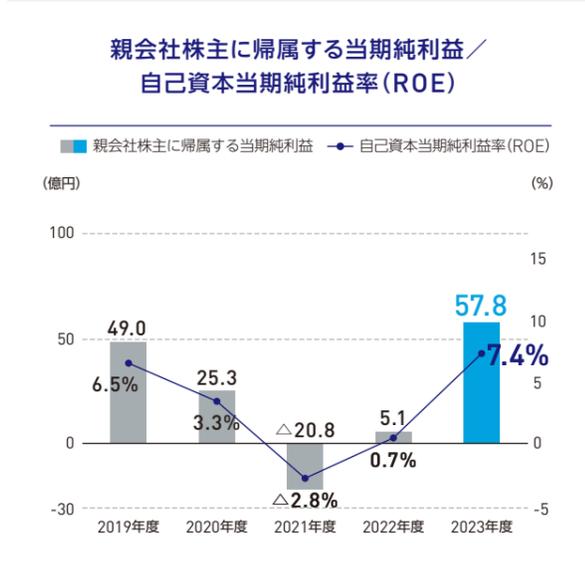
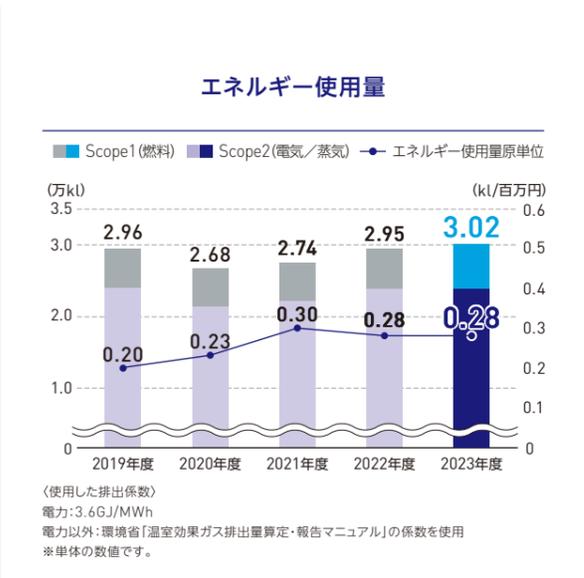
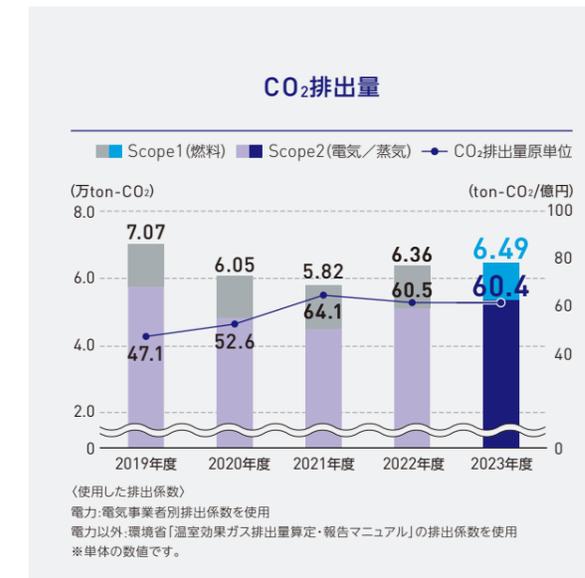
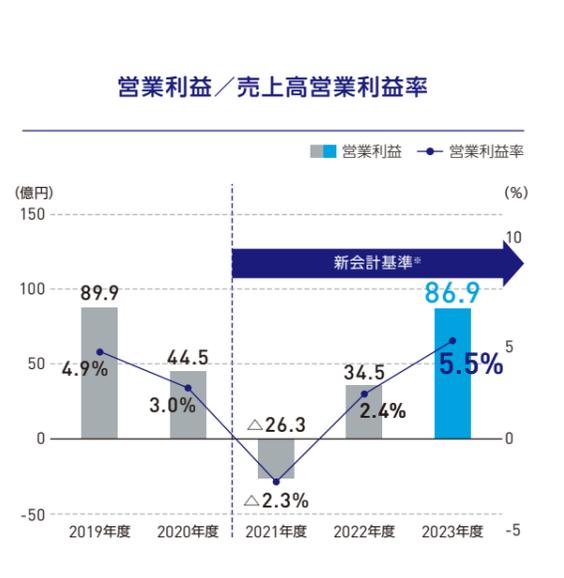
氏名	当社における地位	特に期待する知見/経験							
		企業経営	グローバル 経験	企画/IT/ 人材開発	R&D/ 開発/技術	生産/ 調達/品質	営業 マーケティング	財務/ 会計	法務リスク マネジメント
1 杉山 郁男	代表取締役社長	●	●		●	●			
2 戸井 秀樹	代表取締役副社長	●		●			●	●	●
3 畑石 光生	取締役専務執行役員	●	●			●			
4 川上 博之	取締役専務執行役員	●		●	●	●			
5 石田 裕	取締役専務執行役員	●		●		●	●		
6 三舟 滋治	取締役専務執行役員	●			●	●			
7 佐々木 茂喜	社外取締役	●			●	●	●		●
8 村田 治子	社外取締役	●						●	●
9 弘中 武都	社外取締役	●	●		●	●			
10 松本 俊彦	社外取締役	●	●	●		●	●		
11 小林 宏明	社外取締役	●		●			●	●	●
12 庄司 幸雄	監査役	●	●	●			●	●	●
13 藤本 圭子	社外監査役			●				●	●
14 今村 徹	社外監査役	●					●	●	●

※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。

財務ハイライト

※「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年度の期首から適用しており、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。

非財務ハイライト

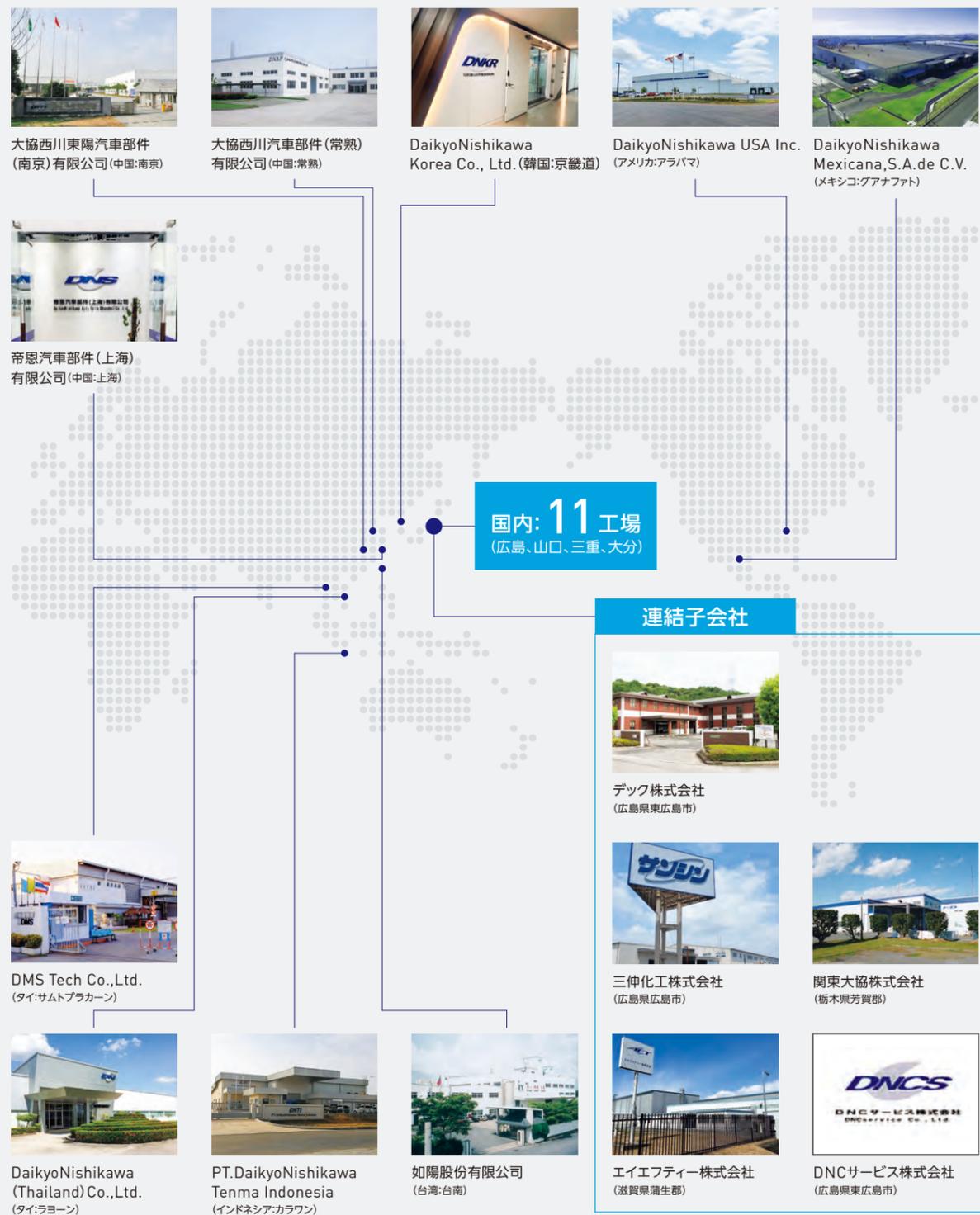


企業概要

(2024年3月31日現在)

DNCネットワーク

DNCグループ各拠点



国内事業拠点



企業概要 (2024年3月31日現在)

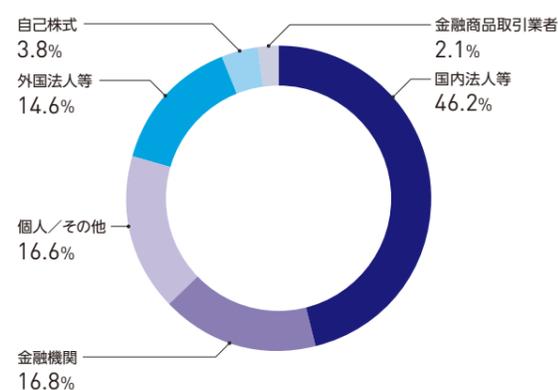
会社概要

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	5,601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	44,466名

株式分布状況



大株主の状況

株主名	株式数(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)	5,096,800	7.2
株式会社イノアックコーポレーション	3,924,600	5.5
住友商事株式会社	3,573,680	5.0
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
三菱商事プラスチック株式会社	3,288,400	4.6
三井物産株式会社	3,222,720	4.5
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,168,200	3.0
ダイキョーニシカワ社員持株会	1,365,755	1.9

※当社は、自己株式2,791,736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。

表紙 / 裏表紙について

ブランドコンセプトの「見たかった景色を、この先に。」の「見る」から発想して双眼鏡、「この先」から発想して無限の象徴であるインフィニティマークの2つを掛け合わせたモチーフでデザインしており、持続可能な社会の実現やDNCグループの可能性がこの先も無限に続いていくことをイメージして作成しています。また、Making our tomorrow.は「見たかった景色を、この先に。」の英訳です。

