



2022年5月13日

各 位

会社名 日 東 工 業 株 式 会 社  
代表者名 取締役社長 黒野 透  
(コード6651 東証プライム・名証プレミア)  
問合せ先 経営企画統括部長 小林 祐輔  
( T E L . 0 5 6 1 - 6 4 - 0 1 1 2 )

## 『日東工業グループ 2023 中期経営計画 追補版』策定のお知らせ

当社グループは、2021年5月13日公表の2023中期経営計画における資本政策を見直し、追補版を策定いたしましたのでお知らせいたします。

### 記

#### 1. 2023 中期経営計画 追補版策定の理由

2022年4月4日の新市場区分への移行を契機として、資本効率の向上を重視した経営を推進するため、2023中期経営計画における資本政策を見直いたしました。

併せて、事業領域拡大に向けた積極的なM&A投資や電動化・エネルギーマネジメント市場関連の事業規模拡大をはじめとする当社グループのさらなる成長に向けた方向性を明確化いたしました。

今後はより一層資本効率の向上をはかりながら、長期ビジョンとして掲げる『地球の未来に「信頼と安心」を届ける企業グループへ』の実現に向けて、長期経営構想や戦略に基づく取り組みを進め、企業価値向上と持続的成長を目指してまいります。

#### 2. 2023 中期経営計画 追補版の概要

##### 1) 事業戦略の進捗

各事業戦略につきましては、①電気・情報インフラ関連 製造・工事・サービス事業、②電気・情報インフラ関連 流通事業、③電子部品関連 製造事業ともに順調に進捗しており、これまでの成果をお示ししています。

##### 2) 資本効率経営の推進

最終期である2024年3月期のROE目標を7.0%以上から8.5%以上に引き上げ、2023中期経営計画の残り2期は配当性向を100%とすることで、資本効率の向上をはかります。

##### 3) さらなる成長に向けた方向性の明確化

中長期的にすべてのステークホルダーへ価値を提供し、経済的価値と社会的価値を両立するため、さらなる成長に向けた方向性を明確化いたしました。

<別添1> 日東工業グループ 2023 中期経営計画 追補版

<別添2> 日東工業グループ 2023 中期経営計画 更新版

以 上

<別添1>

**NITO** NITTO KOGYO GROUP

# 2023中期経営計画 追補版

2022年5月13日

<b>1. 長期経営構想</b> .....	<b>2</b>
<b>2. 2023中期経営計画 – 事業戦略の進捗</b> .....	<b>7</b>
<b>3. 資本政策の見直しと背景</b> .....	<b>12</b>
<b>4. 中期経営計画 追補</b> .....	<b>17</b>
● 長期経営構想 長期成長ストーリー	
● 中期経営方針 基本方針を支える基盤の追加	
● 2023中期経営計画 財務目標、財務計画・資本政策	
● さらなる成長に向けて（2030年を見据えて）	

# 1. 長期経営構想



### エネルギー需要の拡大

世界の総発電量 予測

2019年 2.5万TWh ▶ 2030年 3.5万TWh

IEA「2050年までの世界のエネルギー・電力・原子力 発電予測」

### 生産労働人口の減少

日本の労働力人口 予測

2040年 (2018年比) -1,000万人

独立行政法人労働政策研究・研修機構  
「労働力需給の推計; 労働力需給モデルによる将来推計」

### 情報セキュリティ

### データ量の爆発的拡大

世界のデータ総量 予測

2019年 45ZB ▶ 2025年 約175ZB

ZB(ゼタバイト) : 10<sup>21</sup>バイト

IDC White Paper (May 2020)  
「The Digitization of the World - From Edge to Core」

### 地球温暖化

世界のエネルギー起源CO<sub>2</sub> 排出量 予測

2018年 335億トン ▶ 2030年 349億トン

経済産業省「気候変動対策の現状及び新型コロナウイルス感染症による影響を踏まえた今後の気候変動対策について」

### パリ協定

### 高齢化社会

日本の高齢化比率 予測 [65歳以上]

2020年 29% ▶ 2030年 35%

内閣府「令和元年版高齢社会白書」

### 働き方改革

### コネクティッドカー

### 地方都市消滅

### 都市の老朽化

日本の30年以上経過する建築物の延べ床面積

2020年 約35億㎡ ▶ 2030年 約50億㎡

国土交通省「建築物ストック統計(住宅・法人等の非住宅)」

### 情報技術の活用が拡大

日本の電子商取引(BtoB) 市場規模

2019年 (2014年比) +65兆円

経済産業省「内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業  
(電子商取引に関する市場調査)」

### スマートシティ

### 資源の枯渇

### 自然災害の甚大化

日本の台風などによる年間水害被害額

1998年~2017年 平均 0.5兆円 ▶ 2019年 2.1兆円

国土交通省「令和元年の水害被害額」

## 気候変動・資源不足

## 社会構造の変化












## テクノロジーの進化

# 地球の未来に「信頼と安心」を届ける企業グループへ

## 目指す姿

- ▶ 持続可能な社会インフラの構築を支える
- ▶ 安心・安全な未来づくりに努め、次世代へとつなぐ
- ▶ 世の中に信頼される課題解決企業集団となる

### 持続可能な社会の実現に向けた目標 ～ 重要課題 ～

<p>再生可能エネルギーの促進、車両電動化の支援を通じて、<b>脱炭素社会の構築に貢献する</b></p>  	<p>老朽化したインフラの更新、防災・減災に関わる製品・サービスを通じて、<b>強靱な社会の実現に貢献する</b></p>   	<p>ICTの更なる進展を支え、<b>ニューノーマル社会の構築に貢献する</b></p>   
<p>製品・サービスの提供を通じ環境負荷低減活動を推進し、<b>循環型社会の実現に貢献する</b></p> 	<p>顧客が抱える社会課題に寄り添い、解決サポートすることで世の中になくてはならない存在となる</p> 	<p>日東工業グループであることに誇りを持ち、自己の成長、働きがいを感じられるようになる</p> 

## 経済的価値と社会的価値を両立させ、企業価値を高める

## 3. グローバル化

- 我々が生み出す価値(製品・サービス)を海外にも展開する

## 1. 個社ブランド戦略の推進

個社ブランドの強化とグループ内での相互活用

- 各社が育ててきたブランドを継承する
- 市場(顧客)に対して知名度のある各社のブランドをグループ内で相互活用する

## 2. 事業領域・技術領域の拡大

- 成長分野への積極的な投資により、事業領域・技術領域の拡大をはかる
- グループのリソースを相互活用し、新たなビジネスモデルを生み出す



2016  
年度

2020  
年度

2023  
年度

地球の未来に  
「信頼と安心」を届ける企業グループへ  
**企業価値向上**

経済的価値



社会的価値

## 2023中期経営計画

### 2020中期経営計画

ビジネスを進化させる  
種を見つける

基本方針

挑戦  
次世代のビジネスモデルへ

ビジネスを進化させる  
土台を築く

- 事業の規模・領域を拡大
- スキル(技術力・提案力)の向上

社会が抱える課題を見据え  
事業機会を創出

## 事業規模 拡大

ビジネスを進化させて  
経済的価値を高める

## 重要課題 解決

社会が抱える課題に応え  
社会的価値を高める





**NITTO** NITTO KOGYO GROUP

## 2. 2023中期経営計画 – 事業戦略の進捗



# 2023中期経営計画 事業方針と基盤強化

## 電気・情報インフラ関連

### 流通事業

新たな領域・次世代を創造する  
ソリューションパートナーへ



## 電気・情報インフラ関連

### 製造・工事・サービス事業

対応型ビジネスと標準品ビジネスの価値創造  
モデルの領域をグループで拡大させる

新規事業

コア事業

海外事業

配電盤  
事業戦略

キャビネット  
事業戦略

情報通信関連  
事業戦略

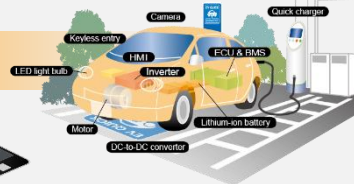


## 電子部品関連

### 製造事業

コア技術を深耕・進化させ  
グローバルにソリューションを展開する

Automotive  
Electronics



Telecommunications

## グループ経営基盤

グループICTインフラ基盤の構築 日東工業グループの事業を支える経営基盤を確立する

電気・情報インフラ関連 製造・工事・サービス事業

## コア事業

成果 生産体制およびシステム構築は計画通り進捗

### 瀬戸工場の新設 <2024年4月稼働>

- ・顧客と生産設備がつながるスマートファクトリー実現に向け、DXを推進した独自の生産システム構築を開始
- ・特注品を標準品の如く生産するフレキシブルな生産体制構築に向け、最新技術と新工法の導入に着手
- ・CADデータ連携により販売Webツールの更なる強化を図り、顧客の利便性向上に向けた取組みを開始



瀬戸工場イメージ図



### 電気、情報インフラのコンポーネツ強化

- ・電気、情報インフラ施工における省施工化や製品の省資源、長寿命化をコンセプトとした新規製品の市場投入



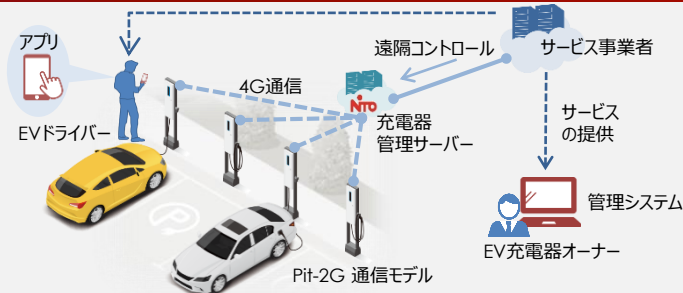
電気・情報インフラ関連 製造・工事・サービス事業

## 新規事業／海外事業

成果 ビジネスを進化させる土台構築／事業体制構築に向けた施策を推進

### EV充電インフラ事業の拡大

- ・4G通信機能を内蔵し、遠隔でコントロールと状態監視可能な充電器Pit-2G発売
- ・大口のサービス事業者契約により、より使いやすくリーズナブルな充電インフラの普及拡大に寄与



### エネルギーマネジメント事業への挑戦

- ・産業用太陽光自家消費蓄電池システムの開発・実証を開始
- ・リユース製品を組合せ、徹底的な環境負荷低減活動へ取り組む



### NBT自社工場の本格稼働

- ・海外向け新規製品の市場投入
- ・ローカル企業へのスペックイン活動が売上増加に寄与



## 電気・情報インフラ関連 流通事業

### 成果 DXを推進し、さらなる成長に向けプラットフォーム基盤を構築



#### DXによる超スマート社会実現に寄与

- ・5G、ローカル5G関連のインフラ構築案件獲得に注力
- ・ネットワークカメラを中心とした防犯ビジネスを推進



#### ECサイトの推進とファシリティービジネスの確立

- ・プラットフォームGOYOUの基盤構築によりバリューチェーンを強化
- ・再生可能エネルギーや環境商材、風力発電の落雷対応ビジネスの拡販に注力

法人・個人事業主様向けECサイト「GOYOU」



www.goyou.jp

## 電子部品関連 製造事業

### 成果 ソリューション強化に向けた活動が加速



#### 電動化社会の実現化に向けたニーズをキャッチアップ

- ・新たにEV-Chamber※を導入し、xEV向けEMC対策支援を強化
- ・車両向けで得たノイズ対策技術の他市場展開



※EV-Chamber「EV/HVに搭載される高電圧電源製品の評価方法」に基づき、実負荷動作でEMC試験が可能な試験設備

#### 海外市場の開拓と国内成功モデルの展開

- ・EMCセンターと海外アライアンス先との共同ノイズ対策支援により、自動車、通信、産業機器市場の開拓を推進
- ・ローカル企業とのアライアンスを検討



### 3. 資本政策の見直しと背景



# 価値提供の考え方、経営目標

## 価値提供

我々はすべてのステークホルダーのために価値を創造し、またすべてのステークホルダーからその価値を認められ、さらには株主に長期的な価値をもたらす



## 経営目標

中長期的な価値提供に向けて、収益を伴った着実な成長を実践していくための指標として、①成長を計る売上高・営業利益と②資本収益性を計るROEを置いている

連結売上高

**1,500**億円

2024年3月期

連結営業利益

**130**億円

2024年3月期

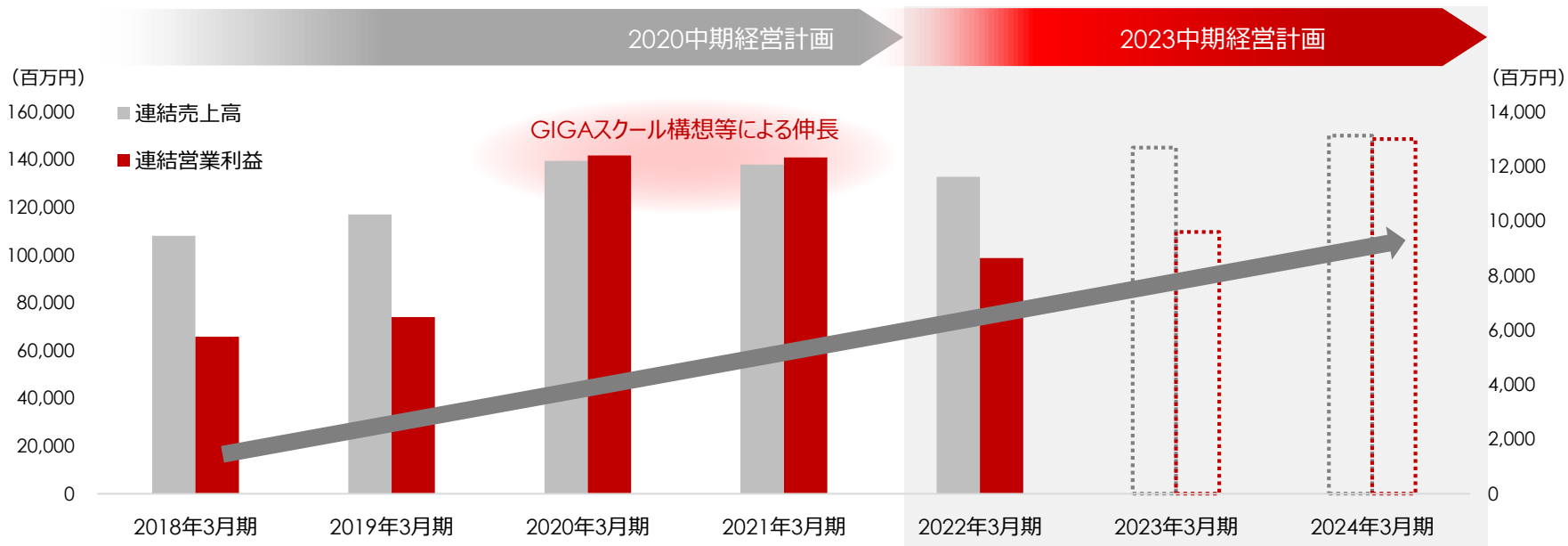
ROE

**7.0%**以上

2024年3月期

\*現行の中期経営計画の目標値

# 経営目標 ①売上高・営業利益

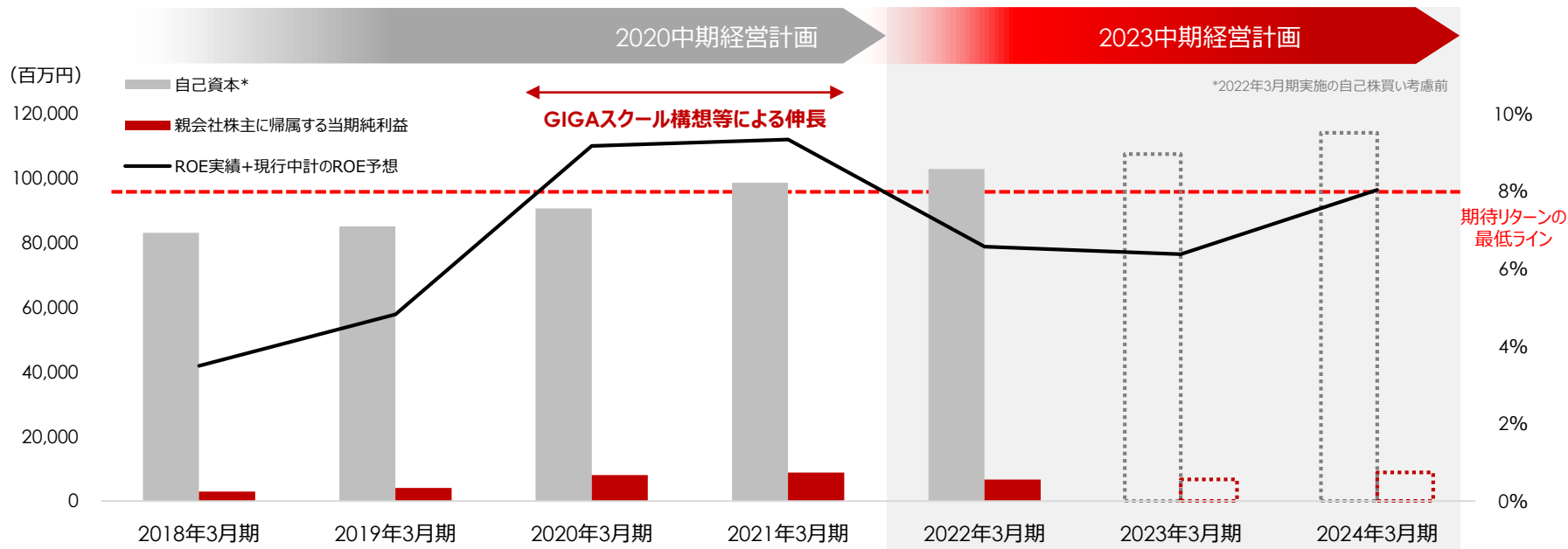


安定した事業基盤のもと、2023中期経営計画の事業戦略は順調に進行中  
外部環境は激しく変化しているものの、柔軟に対応しつつ、売上高・営業利益は着実に成長  
2020-2021年3月期は、特需（学校空調・GIGAスクール構想）により業績の成長は上積み

現行の中期経営計画における事業戦略を引続き遂行し、収益を伴った着実成長を果たす



# 経営目標 ②ROE



2023中期経営計画では、創出したキャッシュをベースに瀬戸工場の新設等、大型投資を着実に実行するも、利益貢献は次期中期経営計画以降

着実に利益を創出して成長投資に充当している一方、自己資本の肥大化が先行することによりROEは大きく伸びない

# 資本政策の見直し

## 資本政策

資本効率経営

資本効率を高めることで、最終期である24/3期のROE目標を7.0%以上から**8.5%以上**に引き上げる

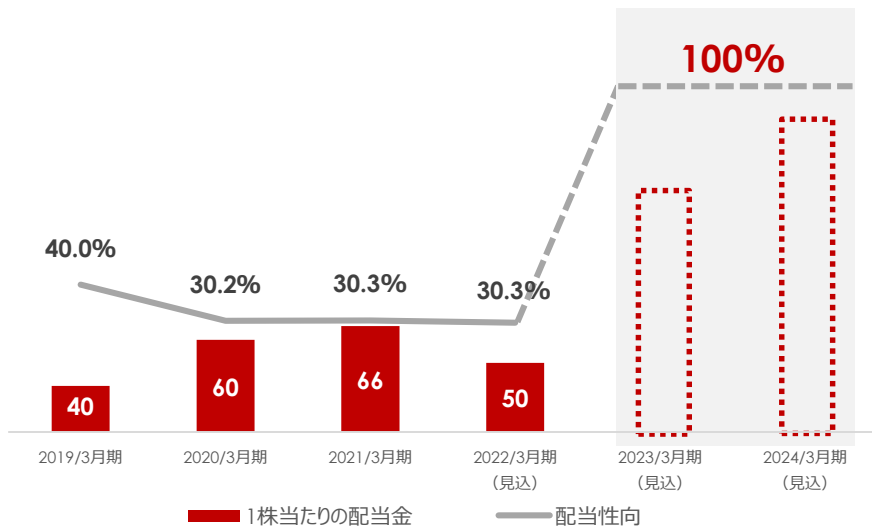
配当性向100%

自己資本の肥大化に歯止めをかけるため、本中期経営計画の残2期は配当性向100%とする

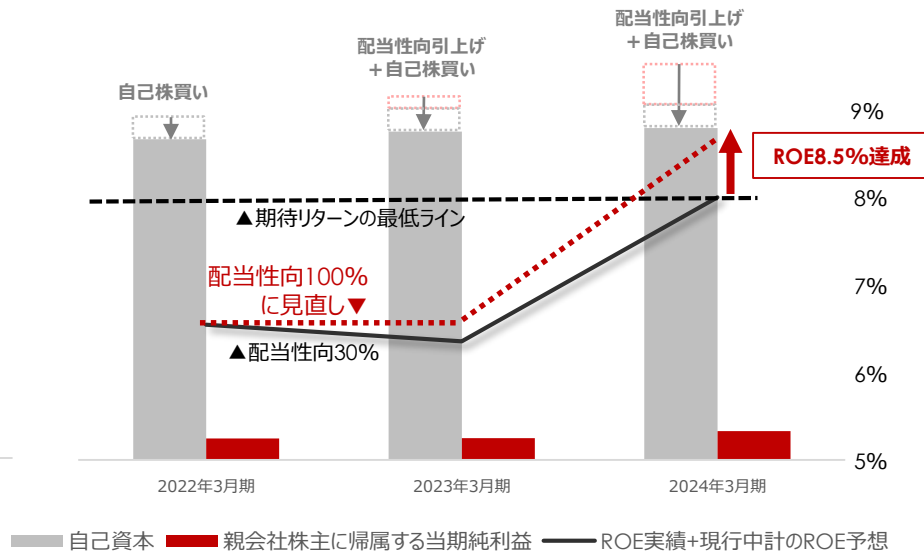
次期中期経営計画

次期中期経営計画では更なる成長に向けて、投資リターンとのバランスを勘案して株主還元策を検討する

### 配当性向および1株当たりの配当金の推移



### ROEの推移



## 4. 中期経営計画 追補



# 長期経営構想 長期成長ストーリー

2016  
年度

2020  
年度

2022  
年度～

2023  
年度

地球の未来に  
「信頼と安心」を届ける企業グループへ  
**企業価値向上**

経済的価値



社会的価値

## 2023中期経営計画

ビジネスを進化させる  
**土台を築く**

- 事業の規模・領域を拡大
- スキル(技術力・提案力)の向上

社会が抱える課題を見据え  
**事業機会を創出**

## 事業規模 拡大

ビジネスを進化させて  
**経済的価値を高める**

## 重要課題 解決

社会が抱える課題に応え  
**社会的価値を高める**

### 2020中期経営計画

ビジネスを進化させる  
**種を見つける**

**基本方針**

挑戦  
次世代のビジネスモデルへ

## 資本効率経営

☆ 基本方針を支える基盤として資本効率経営を追加

## 基本方針

# 足場固め と 攻めの経営

### 盤石な事業基盤の構築

- ✓ 既存事業の体制（売るしくみ・作るしくみ）を強化する
- ✓ 収益性を高めキャッシュを最大化する
- ✓ グループ内の事業シナジーを生み出せる体制を構築する

### グループ経営基盤の強化

- ✓ グループ共通の情報インフラ基盤を構築する
- ✓ グループ人財の柔軟な活用・シフトができる体制を整備する

### 事業拡大への挑戦

- ✓ 既存の市場・業界を越えた新たな事業の創出を目指す
- ✓ 海外市場の展開により事業規模を拡大する
- ✓ 新技術の獲得に向けた取組みを推進する

### 積極的な成長投資

- ✓ R&D・新事業の戦略投資を推進する
- ✓ 大胆な投資をグループ全体最適で実行できる体制を構築する
- ✓ 成長へとつながる資本提携・M&Aを必要に応じ実行する

## 基本方針を支える基盤 — 資本効率経営 —

- ✓ ROEを重視した資本効率経営、BSマネジメントを推進する
- ✓ 株主還元策を見直し、本中期経営計画の残2期において配当性向100%に引上げるにより、自己資本の積み増しを抑制する

## 行動方針

# 果敢に挑む！

- ▶ 失敗することを恐れず、情熱をもって諦めることなく挑戦し続ける
- ▶ 挑むことで、グループ、会社、さらには己の成長につなげる
- ▶ 日東工業グループ全員で挑戦する人を全面的にサポートする



※新工場関連費用などの大型投資による業績影響を勘案した目標値

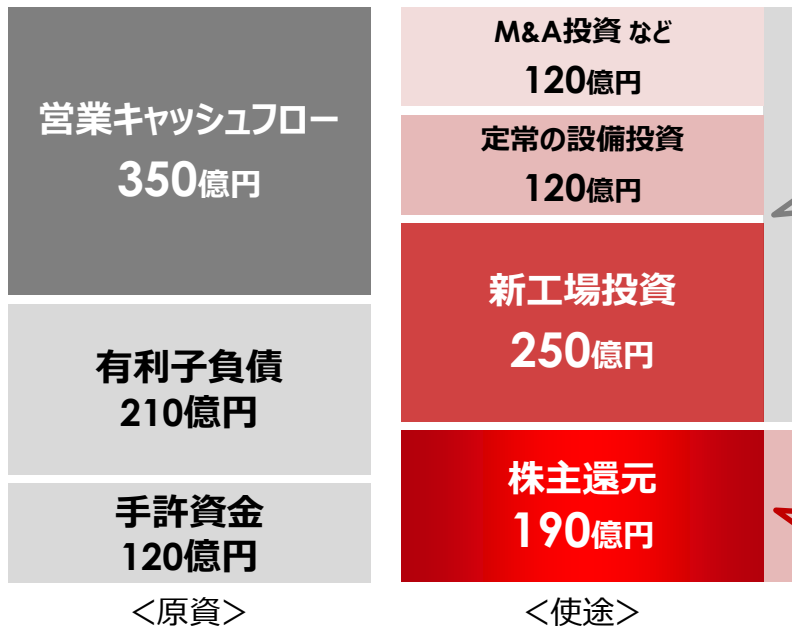
- ▶ 本中期経営計画期間は2024年度以降の成長に向けた準備（足場固め）に重点をおく
- ▶ 新型コロナウイルス感染拡大の市況影響が、2022年度から緩やかに回復していく前提とし、中期経営計画最終年度までに感染拡大前の水準まで業績を回復させることを目指す
- ▶ 本中期経営計画の残2期において配当性向100%に引上げるにより、自己資本の積み増しを抑制し、直近期の水準へ近づくようにROEの向上を目指す

(単位：億円)

	2021年 3月期 実績			2024年 3月期 目標		
		構成比率	利益率		構成比率	利益率
<b>連結 売上高</b>	1,379			1,500		
電気・情報インフラ関連 製造・工事・サービス事業	768	56 %		855	57 %	
電気・情報インフラ関連 流通事業	498	36 %		515	34 %	
電子部品関連 製造事業	111	8 %		130	9 %	
(内 海外売上高)	96	7 %		150	10 %	
<b>連結 営業利益</b>	123		8.9 %	130		8.7 %
電気・情報インフラ関連 製造・工事・サービス事業	96	78 %	12.6 %	99	76 %	11.6 %
電気・情報インフラ関連 流通事業	19	16 %	3.9 %	18	14 %	3.5 %
電子部品関連 製造事業	6	6 %	6.2 %	13	10 %	10.0 %

- ▷ 既存事業で創出した営業キャッシュフローを設備投資やM&Aなどへ優先的に振り向けた上で、手許資金および負債を活用して資本構成の適正化を図る

## 3か年 資金配分計画 (キャッシュアロケーション)



## 投資方針

- ✓ 営業キャッシュフローを源泉にし、設備投資・M&Aを実行する
- ✓ 将来の成長に資する、大型の事業投資・設備投資、M&A等を実施する場合は、負債の活用も検討する
- ✓ 設備などの維持・更新目的の投資は、減価償却の範囲内で実行する

## 株主還元方針

配当性向 **100%** 2022年度より配当性向100%に引上げ

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
配当性向	約30%	約30%	100%	100%
自社株買い	—	約40億円	機動的に実施	

※2021年度は自社株買いを実施しており、総還元性向は約90%になる見込み



# さらなる成長に向けて（2030年を見据えて）

## 事業領域拡大に向けた積極的なM&A投資

- ▶ 日東工業グループとして、海外も含めた事業領域・技術領域拡大に必要な企業との資本提携・M&A投資により新たな分野・市場へ参入する

## 栃木野木工場の拡大投資

- ▶ 5G/6Gにおける情報インフラ構築に貢献すべく、顧客ニーズを捉えた製品展開と生産体制および販売網の強化を推進する（投資規模：約150億円）

## 環境負荷低減に向けたグリーン投資

- ▶ サステナブルな社会の構築に向け、省エネ設備の導入・再生可能エネルギー活用・電動車両活用を推進する  
[目標] 2030年 CO2排出量 30%削減（2020年度比）  
2050年カーボンニュートラルの実現

## 資本効率経営の継続

- ▶ 中長期的にROE水準の維持向上を目指す
- ▶ 企業価値向上に寄与する投資を推進しつつ、財務状況やROE水準などを総合的に勘案し、株主の皆様へ配当を実施する



## 電動化・エネマネ市場関連の事業規模拡大

- ▶ 電動化社会の実現に不可欠なEV充電インフラやEMC・熱対策に貢献すべく、次期EV充電器等の開発や生産体制を構築する
- ▶ 脱炭素化や今後のエネルギーを取り巻く環境変化を見据えて、太陽光自家消費蓄電池システムの開発や生産体制を構築する

## 研究開発投資の強化

- ▶ 顧客ニーズを捉えた製品をタイムリーに市場に投入すべく、ビジョン・方向性・優先順位を明確化し、日東工業グループの総力を結集のもと確実な製品化を実行する

## ビジネスモデルを変革させるデジタル投資

- ▶ CADデータ連携などDXを推進し、独自の生産システム構築による生産性向上や人手不足など社会的課題の解決に貢献する

## 人財投資の強化

- ▶ 日東工業グループの持続的な成長と発展のため、教育・リスキリングなど人財育成を加速させる



# CONNECT!

～電気と情報をつなぐ～

**NITO** NITTO KOGYO GROUP

## 本資料に関する注意事項

本資料に掲載されている日東工業（以下、当社）の現在の計画、見通し、戦略、確信などのうち歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しであり、これらの情報は、現在入手可能な情報から得られた情報に基づき当社の経営者が判断したものです。実際の業績は、本資料掲載内容とは異なる結果となる場合がありますので、これら業績見通しに依拠なさないようお願い致します。

実際の業績に重大な影響を与えうる重要な要因には、①当社の事業領域をとりまく経済情勢／②市場における当社製品に対する需要動向／③競争激化による価格下落圧力／④激しい競争にさらされた市場において、当社が顧客に受け入れられる製品・サービスを提供し続ける能力／⑤為替レートの変動 などがあります。ただし、業績に影響を与えうる要素はこれらに限定されるものではありません。

（参照：事業等のリスク <https://www.nitto.co.jp/IR/management/risk/>）

本資料に掲載されている情報は、投資勧誘を目的にしたものではありません。投資に関するご決定は、ご自身の判断においておこなうようお願い致します。



# NITTO KOGYO GROUP

# 2023中期経営計画

## 更新版

2022年5月13日

※更新ページの右上に  を付しております

<b>1. 2020中期経営計画 総括</b> .....	<b>2</b>
<b>2. 長期経営構想</b> .....	<b>9</b>
● 外部環境変化	
● 長期ビジョン・グループ基本戦略・長期成長ストーリー	
<b>3. 2023中期経営計画</b> .....	<b>14</b>
● 中期経営方針	
● 財務目標	
● 事業戦略・基盤強化	
● 財務計画・資本政策	
● さらなる成長に向けて（2030年を見据えて）	

# 2020中期経営計画 総括

基本方針

# 挑戦 次世代のビジネスモデルへ

- ◆ お客様にとって新しい喜びを創る
- ◆ 当社の強みを活かすことをベースとし、対応範囲(提供価値)を広げ、盤・コンポーネントの売上げを拡大する

## 基本戦略

### 1. コア事業競争力の追求

技術力・製品提案力強化

対応型ビジネス／標準品ビジネス

### 2. グローバル化

東南アジアにおける配電盤事業の確立

海外事業

### 3. 新規ビジネスの展開

新たな技術・企業との融合

新規事業

### 4. 生産体制・経営基盤の強化

生産体制強化／経営管理基盤強化

## 次世代のビジネスモデル構築に向けた足掛かりを見つける

連結売上高  
目標 **1,250**億円

連結営業利益  
目標 **100**億円  
売上高営業利益率 8.0%

## 売上高・営業利益ともに 1年前倒しで目標を達成

2021年3月期は新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けたものの、業績を大きく落とすことなく目標を達成

	2020中期経営計画 目標	2020年3月期 実績	2021年3月期 実績
連結売上高	1,250 億円	1,394 億円	1,379 億円
連結営業利益	100 億円	124 億円	123 億円
売上高営業利益率	8.0 %	8.9 %	8.9 %



	2020中期経営計画 目標	2021年3月期 実績
<b>■ 日東工業 単体事業</b>		
売上高	750 億円	724 億円
対応型ビジネス	470 億円	503 億円
標準品ビジネス	240 億円	220 億円
新規事業	40 億円	1 億円
営業利益	75 億円	86 億円
売上高営業利益率	10.0 %	11.9 %
<b>■ 情報通信関連流通事業</b>		
売上高	350 億円	498 億円
<b>■ 海外事業</b>		
売上高	70 億円	96 億円

- 1年前倒しで中期経営計画目標を達成  
学校空調関連、情報インフラ整備などの特需獲得に伴い、売上げを大きく伸ばした

2020年度 3月期 実績

売上高 **796億円** / 営業利益 **94億円**

- 新型コロナウイルスの感染拡大により、中期経営計画最終年度(2021年3月期)の売上高・営業利益に影響を及ぼした
- 新規事業 売上高は目標に遠く及ばず  
2023中期経営計画において、2020中期経営計画で植えた種を育てていく
- 2018年10月に実施した価格改定(値上げ)により、収益性が大幅に改善した

- オフィス移転案件や5Gに関連した通信基地局整備の需要獲得に伴い、売上目標を大幅に超えた
- 2021年3月期は新型コロナウイルスの感染拡大、働き方改革を背景に、テレワーク関連商材の売上げが伸長

- 北川工業、SAO NAM AN TRADING SERVICE CORPORATION(SOECO)がグループに加わったことにより、売上目標を大きく上回る結果となった
- 2021年3月期は新型コロナウイルスの感染拡大防止による経済活動停滞の煽りを受けた

## 1. コア事業競争力の追求 [技術力・製品提案力の強化]

### 対応型ビジネス

盤プロフェッショナル

盤関連事業の対応力をきわめ、頼られるベストパートナーを目指す

#### 実施施策

- ・グループ営業連携強化 [グループ会社の得意領域を活かした営業活動を推進]
- ・グループ戦略の推進 [グループ会社がもつ技術やノウハウを活用した具体的な戦略の遂行]

- **グループの総合力が発揮され、対応領域が拡大** グループ会社間の取組み増加
- **グループ連携の具体的な課題が顕在化** 生産連携／営業連携

### 標準品ビジネス

コンポーネントプロフェッショナル

産業インフラ関連企業に喜びを与える企業になる

#### 実施施策

- ・顧客利便性の向上 [日東工業Web販促ツールの充実と電気設計CADとの連携]
- ・協業・アライアンス [協業企業と得意事業を相互補完し、市場競争力を向上]
- ・製品性能検証機能の強化 [風雨性能の明確化により、キャビネットの製品信頼性を向上]

- **顧客利便性をさらに向上** Webを活用した販促ツール(自動作図システムなど)をリリース／ECADキャビスタ連携
- **パナソニックと生産分野で協業を開始** 配電盤製品の一部についてELETTOで受託生産
- **屋外インフラ関連製品の信頼性を向上** 第三者試験機関と試験規格を共同策定

## 2. グローバル化 [東南アジア市場における配電盤事業の確立]

### 海外事業

海外で活躍する産業インフラ関連企業に喜びを与える企業になる

#### 実施施策

- ・グローバル事業体制の強化 [東南アジアにおける配・分電盤事業およびキャビネット事業の強化]
- ・グローバル流通体制の拡大 [東南アジアにおける販売ネットワークの確立]

- **タイでの事業拡大が進展** BANGKOK SHEET METAL社との資本業務提携／新工場建設
- **ベトナムでの販売ネットワークを獲得** SAO NAM AN TRADING SERVICE (SOECO) 株式取得

## 3. 新規ビジネスの展開 [新たな技術・企業との融合]

### 新規事業

失敗を恐れず、新ビジネス創出に挑戦する

#### 実施施策

- ・新ビジネスの創出に挑戦 [既存の事業・製品に新しい何かをプラスすることで領域拡大を図る]
- ・技術領域の拡大 [新たな技術を獲得し、製品と融合させることで新たな価値を創出]

- **スタートアップ企業と技術提携を締結** デジタルグリッド 出資／ノバルス 資本業務提携
- **新事業の創出、新技術の獲得には粘り強く取組む必要があることを認識**

## 4. 生産体制・経営基盤の強化

### 生産体制強化

お客様に喜んでいただける品質・コスト・スピードの実現を目指し、改善・改革にチャレンジする

#### 実施施策

- ・ 生産再構築 [日東工業グループの中長期の成長を支える生産体制を構築]

- 需要・戦略に合わせた生産体制を構築するため、**新工場用地を取得** 瀬戸／栃木野木
- **スマート工場の実現に向け、製造技術力を強化**

### 経営管理基盤強化

日東工業グループの事業戦略を支える経営管理基盤を確立する

#### 実施施策

- ・ グループ経営基盤の確立 [グループ経営に必要とされる機能・仕組みを構築]
- ・ 製品価格の改定 [原材料・購入品の価格高騰、物流費の上昇に伴う値上げを実施]

- **グループ目標を設定** グループビジョンと各社ミッションの定義／グループ定量目標の設計(全社目標・個社目標)
- **グループ内資金の一元管理と再配置[成長投資]を行うための仕組みを設計**
- **グループ従業員の一体感を高める施策を実施** グループ従業員に向けたインセンティブ制度を導入
- **価格改定により、収益の安定化を実現** スムーズな市場浸透に成功し、業績向上に大きく貢献

# 長期経営構想

# 長期経営構想 外部環境変化

## エネルギー需要の拡大

世界の総発電量 予測

2019年 2.5万TWh ▶ 2030年 3.5万TWh

IEA「2050年までの世界のエネルギー・電力・原子力発電予測」

## 生産労働人口の減少

日本の労働力人口 予測

2040年 (2018年比) -1,000万人

独立行政法人労働政策研究・研修機構  
「労働力需給の推計; 労働力需給モデルによる将来推計」

## 情報セキュリティ

## データ量の爆発的拡大

世界のデータ総量 予測

2019年 45 ZB ▶ 2025年 約 175 ZB

ZB(ゼタバイト) : 10<sup>21</sup>バイト

IDC White Paper (May 2020)  
「The Digitization of the World - From Edge to Core」

## 地球温暖化

世界のエネルギー起源CO<sub>2</sub>排出量 予測

2018年 335億トン ▶ 2030年 349億トン

経済産業省「気候変動対策の現状及び新型コロナウイルス感染症による影響を踏まえた今後の気候変動対策について」

## パリ協定

## 高齢化社会

日本の高齢化比率 予測 [65歳以上]

2020年 29% ▶ 2030年 35%

内閣府「令和元年版高齢社会白書」

## 働き方改革

## コネクティッドカー

## 地方都市消滅

## 都市の老朽化

日本の30年以上経過する建築物の延べ床面積

2020年 約 35億㎡ ▶ 2030年 約 50億㎡

国土交通省「建築物ストック統計(住宅・法人等の非住宅)」

## 情報技術の活用が拡大

日本の電子商取引(BtoB)市場規模

2019年 (2014年比) +65兆円

経済産業省「内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業(電子商取引に関する市場調査)」

## 資源の枯渇

## 自然災害の甚大化

日本の台風などによる年間水害被害額

1998年~2017年 平均 0.5兆円 ▶ 2019年 2.1兆円

国土交通省「令和元年の水害被害額」

## スマートシティ

## 気候変動・資源不足

## 社会構造の変化

## テクノロジーの進化

## 地球の未来に「信頼と安心」を届ける企業グループへ

### 目指す姿

- ▶ 持続可能な社会インフラの構築を支える
- ▶ 安心・安全な未来づくりに努め、次世代へとつなぐ
- ▶ 世の中に信頼される課題解決企業集団となる

### 持続可能な社会の実現に向けた目標 ～ 重要課題 ～

再生可能エネルギーの促進、車両電動化の支援を通じて、**脱炭素社会の構築に貢献する**



老朽化したインフラの更新、防災・減災に関わる製品・サービスを通じて、**強靱な社会の実現に貢献する**



ICTの更なる進展を支え、**ニューノーマル社会の構築に貢献する**



製品・サービスの提供を通じ環境負荷低減活動を推進し、**循環型社会の実現に貢献する**



顧客が抱える社会課題に寄り添い、解決サポートすることで世の中になくはない存在となる



日東工業グループであることに誇りを持ち、自己の成長、働きがいを感じられるようになる



## 経済的価値と社会的価値を両立させ、企業価値を高める

## 3. グローバル化

- 我々が生み出す価値(製品・サービス)を海外にも展開する

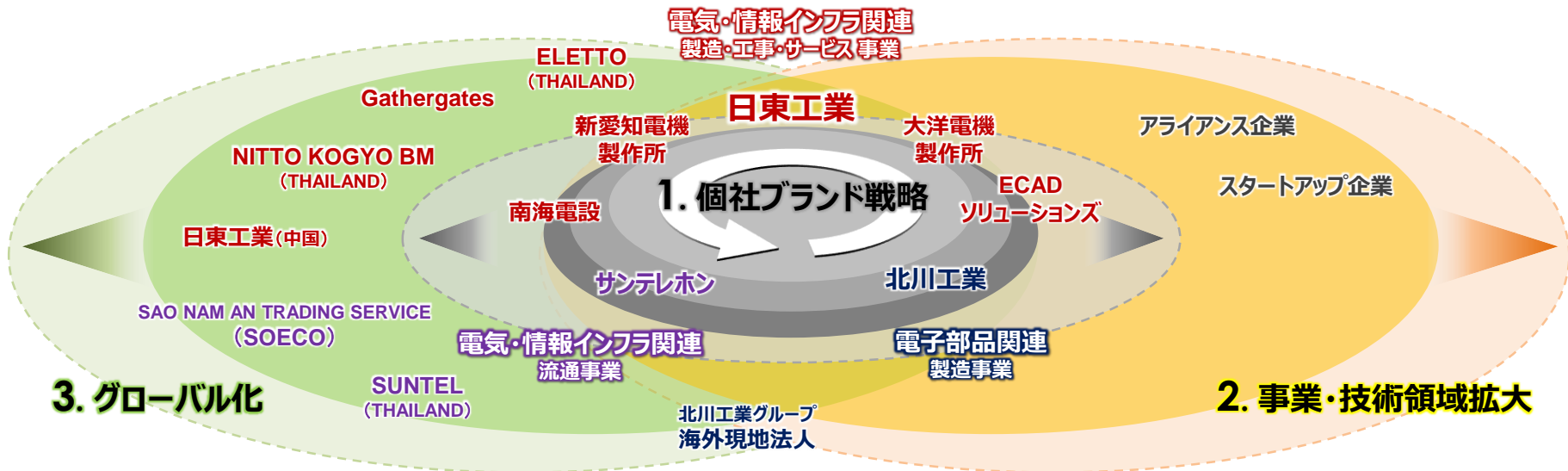
## 1. 個社ブランド戦略の推進

個社ブランドの強化とグループ内での相互活用

- 各社が育ててきたブランドを継承する
- 市場(顧客)に対して知名度のある各社のブランドをグループ内で相互活用する

## 2. 事業領域・技術領域の拡大

- 成長分野への積極的な投資により、事業領域・技術領域の拡大を図る
- グループのリソースを相互活用し、新たなビジネスモデルを生み出す





2016  
年度

2020  
年度

2022  
年度～

2023  
年度

地球の未来に  
「信頼と安心」を届ける企業グループへ  
企業価値向上

経済的価値



社会的価値

## 2023中期経営計画

ビジネスを進化させる  
土台を築く

- 事業の規模・領域を拡大
- スキル(技術力・提案力)の向上

社会が抱える課題を見据え  
事業機会を創出

## 事業規模 拡大

ビジネスを進化させて  
経済的価値を高める

## 重要課題 解決

社会が抱える課題に応え  
社会的価値を高める

### 2020中期経営計画

ビジネスを進化させる  
種をみつける

#### 基本方針

挑戦  
次世代のビジネスモデルへ

## 資本効率経営

☆基本方針を支える基盤として資本効率経営を追加

# 2023中期経営計画

## 基本方針

## 足場固め と 攻めの経営

## 盤石な事業基盤の構築

- ✓ 既存事業の体制（売るしくみ・作るしくみ）を強化する
- ✓ 収益性を高めキャッシュを最大化する
- ✓ グループ内の事業シナジーを生み出せる体制を構築する

## グループ経営基盤の強化

- ✓ グループ共通の情報インフラ基盤を構築する
- ✓ グループ人財の柔軟な活用・シフトができる体制を整備する

## 事業拡大への挑戦

- ✓ 既存の市場・業界を越えた新たな事業の創出を目指す
- ✓ 海外市場の展開により事業規模を拡大する
- ✓ 新技術の獲得に向けた取組みを推進する

## 積極的な成長投資

- ✓ R&D・新事業の戦略投資を推進する
- ✓ 大胆な投資をグループ全体最適で実行できる体制を構築する
- ✓ 成長へとつながる資本提携・M&Aを必要に応じ実行する

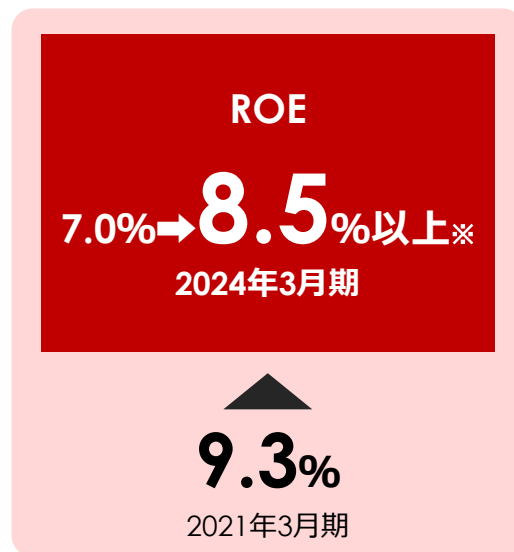
## 基本方針を支える基盤 — 資本効率経営 —

- ✓ ROEを重視した資本効率経営、BSマネジメントを推進する
- ✓ 株主還元策を見直し、本中期経営計画の残2期において配当性向100%に引上げるにより、自己資本の積み増しを抑制する

## 行動方針

## 果敢に挑む！

- ▶ 失敗することを恐れず、情熱をもって諦めることなく挑戦し続ける
- ▶ 挑むことで、グループ、会社、さらには己の成長につなげる
- ▶ 日東工業グループ全員で挑戦する人を全面的にサポートする



※新工場関連費用などの大型投資による業績影響を勘案した目標値

- ▶ 本中期経営計画期間は2024年度以降の成長に向けた準備（足場固め）に重点をおく
- ▶ 新型コロナウイルス感染拡大の市況影響が、2022年度から緩やかに回復していく前提とし、中期経営計画最終年度までに感染拡大前の水準まで業績を回復させることを目指す
- ▶ 本中期経営計画の残2期において配当性向100%に引上げるにより、自己資本の積み増しを抑制し、直近期の水準へ近づくようにROEの向上を目指す

# 2023中期経営計画 セグメント別目標

(単位：億円)

## 2021年 3月期 実績

## 2024年 3月期 目標

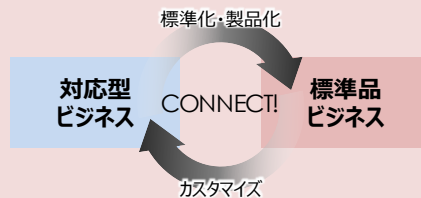
	2021年 3月期 実績		2024年 3月期 目標		
	構成比率	利益率	構成比率	利益率	
<b>連結 売上高</b>	1,379		1,500		
電気・情報インフラ関連 製造・工事・サービス事業	768	56 %	855	57 %	
電気・情報インフラ関連 流通事業	498	36 %	515	34 %	
電子部品関連 製造事業	111	8 %	130	9 %	
(内 海外売上高)	96	7 %	150	10 %	
<b>連結 営業利益</b>	123	8.9 %	130	8.7 %	
電気・情報インフラ関連 製造・工事・サービス事業	96	78 %	99	76 %	11.6 %
電気・情報インフラ関連 流通事業	19	16 %	18	14 %	3.5 %
電子部品関連 製造事業	6	6 %	13	10 %	10.0 %

## 電気・情報インフラ関連 製造・工事・サービス事業

対応型ビジネスと標準品ビジネスの  
価値創造モデルの領域をグループで拡大させる

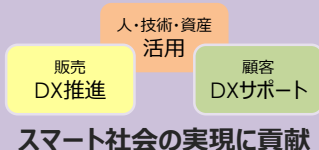
1. コア事業競争力の追求
2. グローバル化
3. 新規ビジネスの展開

### 価値創造モデル



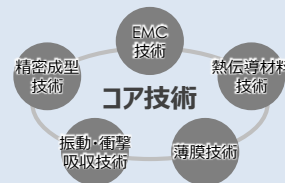
## 電気・情報インフラ関連 流通事業

新たな領域・次世代を創造する  
ソリューションパートナーへ



## 電子部品関連 製造事業

コア技術を深耕・進化させグローバルに  
ソリューションを展開する



## グループ経営基盤

日東工業グループの事業を支える経営基盤を確立する

グループICTインフラ基盤の構築

電気・情報インフラ関連 製造・工事・サービス事業

## 1. コア事業競争力の追求 配電盤事業戦略

盤関連製品の開発・供給・サービスを通じ、お客様に信頼される存在となり、業界の発展に貢献する

### 配電盤・コンポーネントの強化

ユーザの使いやすさを追求した既存製品の改良により、確固たる配電盤のカタチを築く

### 既設製品へのサービス事業を拡大

グループのアフターサービス機能を強化  
老朽化した設備のリニューアルを切り口に、隠れた価値の創出ができるようになる

グループ会社の多様な知恵[技術・ノウハウ]を結集し、  
新たな価値を創出する



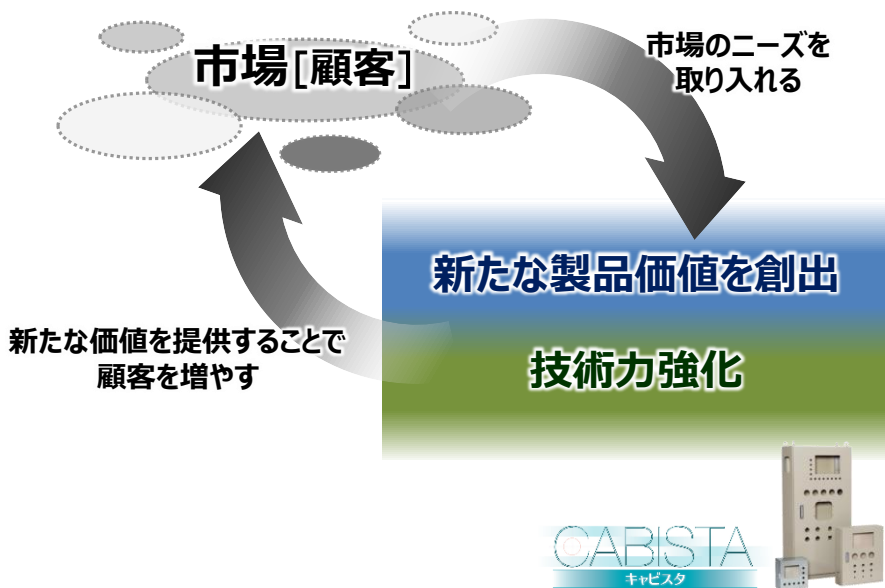
### 利便性と効率を追求した仕組みの構築

見積～納入まで連携した仕組みを構築することで効率性を追求するとともに、ユーザの利便性拡大を図る

電気・情報インフラ関連 製造・工事・サービス事業

## 1. コア事業競争力の追求 **キャビネット事業戦略**

市場の変化とニーズを敏感に捉え、新製品と新たな価値を投入し続ける



### キャビネットの新たな価値を創出

- ▶ マーケティング体制を強化し、市場のニーズを迅速に捉えて、新たな価値を創出する
- ▶ キャビスタ[キャビネット穴加工システム]の対応範囲を拡大し、顧客利便性を高める

### 事業基盤の進化

- ▶ 新設する瀬戸工場における生産体制を構築する
- ▶ 様々な案件の受注をととして技術力を高め、新たな価値を提供する生産体制を整える
- ▶ ECAD<sup>®</sup>[電気設計専用CAD]とキャビスタとの連携を強化する



電気・情報インフラ関連 製造・工事・サービス事業

## 1. コア事業競争力の追求 情報通信関連事業戦略

### 超スマート社会(Society5.0)の実現に向け、強靱な情報通信インフラの構築に貢献する

#### 対応領域の拡大

豊富な製品群と高い技術力で、市場内のプレゼンスを高める

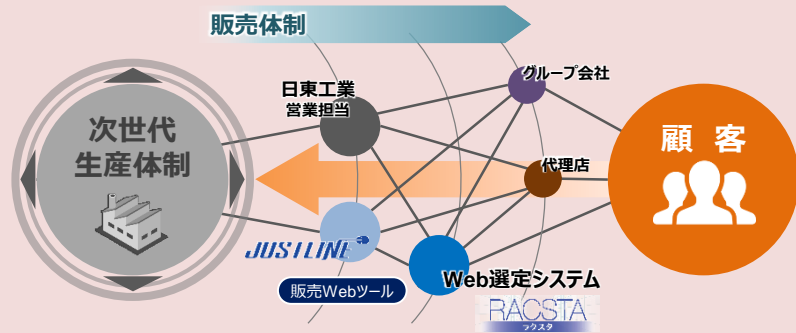
- 幅広い商材で情報通信インフラの構築を支える
- 技術力を高めた製品を通じて、お客様に安心・安全を提供する
- 全国の情報通信市場に関係する顧客へのソリューション強化を図る



#### 事業成長に向けた基盤構築

市場成長を上回る事業成長を目指し、販売・生産体制の強化を図る

- 販売Webツールの更なる強化を図り、拡大する需要に備える
- 栃木野木工場を基点とした次世代の生産体制構築を目指す



電気・情報インフラ関連 製造・工事・サービス事業

## 2. グローバル化 海外事業戦略

### 海外拠点の強固な事業体制を構築し、優良な製品とサービスで社会インフラ構築に貢献する

#### 強固な事業体制の構築

- ▶ 安定した拠点運営と利益を生み出せる体制作り
- ▶ 事業の選択と集中・不採算事業の縮小
- ▶ グループ連携によるシナジー創出  
[日東工業 × 日東工業(中国) × ELETTO × NBT × Gathergates]

#### 海外事業拡大に向けた活動の強化

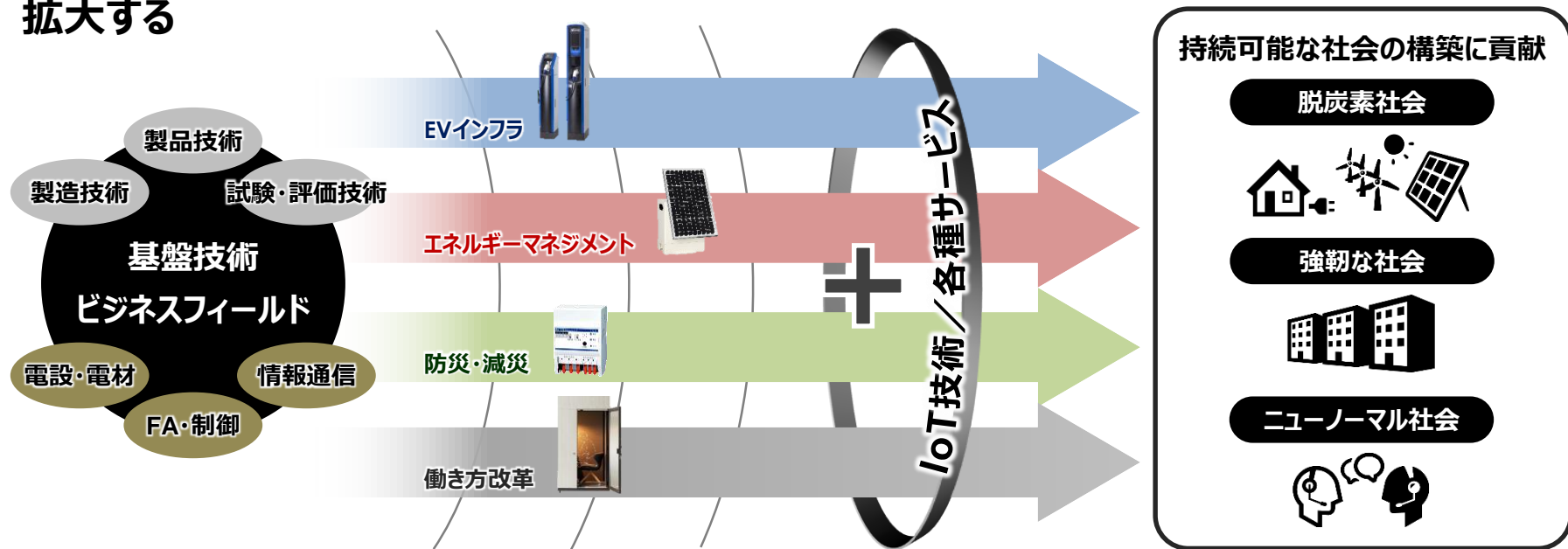
- ▶ 売上目標達成に向けた販売手法・販売体制・物流網の構築
- ▶ 配電盤とコンポーネントの両輪ビジネス展開の確立
- ▶ 優良な製品を届ける生産体制整備



電気・情報インフラ関連 製造・工事・サービス事業

## 3. 新規ビジネスの展開 事業領域拡大戦略

持続可能な社会の実現に向け、新しい技術や視点の製品・サービスを提供し、事業領域を拡大する



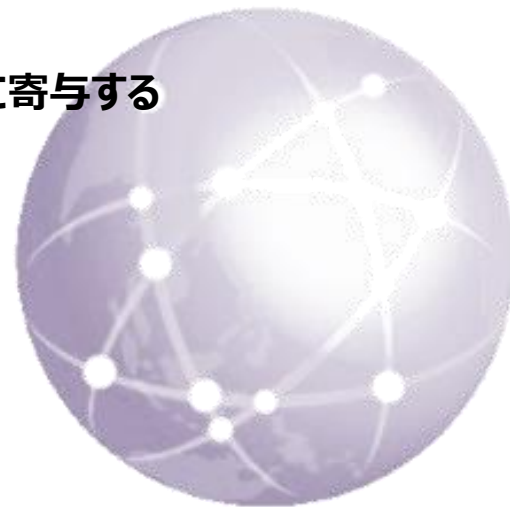
電気・情報インフラ関連 流通事業

## 情報通信事業

情報通信関連商社のリーディングカンパニーとして、  
次世代ICTインフラ構築の中核を担うソリューションパートナーになる

市場のニーズに的確に対応し、DX[デジタルトランスフォーメーション]による  
**超スマート社会(Society5.0)実現に寄与する**

1. 卸売りの取引先基盤や強みを活かし、既存事業領域の拡大を図る
2. お客様のニーズに寄り添った、課題解決型のITソリューションを提供する
3. 次世代インフラ構築に必要な新商品をタイムリーに市場へ投入する
4. 5G移動体通信システム事業者(キャリア)のインフラ構築支援事業の拡大を図る



## 新規事業

第二の事業の柱を担う、新たな付加価値提供型ビジネスを創造する

ファシリティービジネスモデルの確立およびDX実現化に向けた推進サポートを行う

1. 卸売りのポジションから、材工一括によるファシリティービジネスモデルを確立する
2. 太陽光設備販売から、スマートエネルギーソリューション事業へ、対応領域の拡大を図る
3. FA/IoT/ローカル5Gのネットワーク構築におけるソリューションパートナーを目指す
4. Web活用によるデジタルプラットフォームとして新チャネルを開発(eコマース)

法人・個人事業主様向けECサイト「GOYOU」

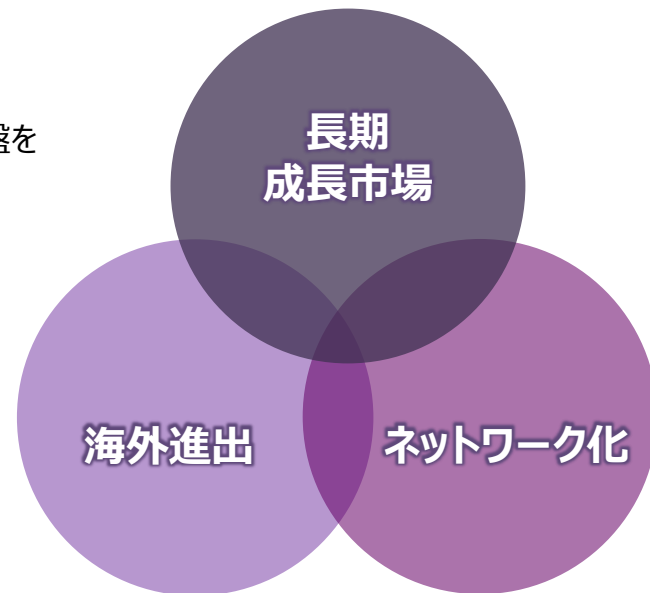


[www.goyou.jp](http://www.goyou.jp)

## 海外事業

海外の成長市場において、日本で確立したビジネスモデルを構築し、成長戦略の一端を担う

1. 成長市場であるASEANマーケットに、日本で確立した情報通信事業の基盤を改良移植する
2. 日系主要取引先のASEAN展開におけるパートナーとして事業拡大を図る
3. グローバル化への移行により、人財の専門性、多様性を追求する
  - ① グローバル人財の育成
  - ② 広範な活躍の場の提供
  - ③ 分野毎に専門家を育成



## 国内事業

### 新たな成功モデルを創造し、海外の成長エンジンに

#### ▶ 既存技術の融合による既存市場の深耕

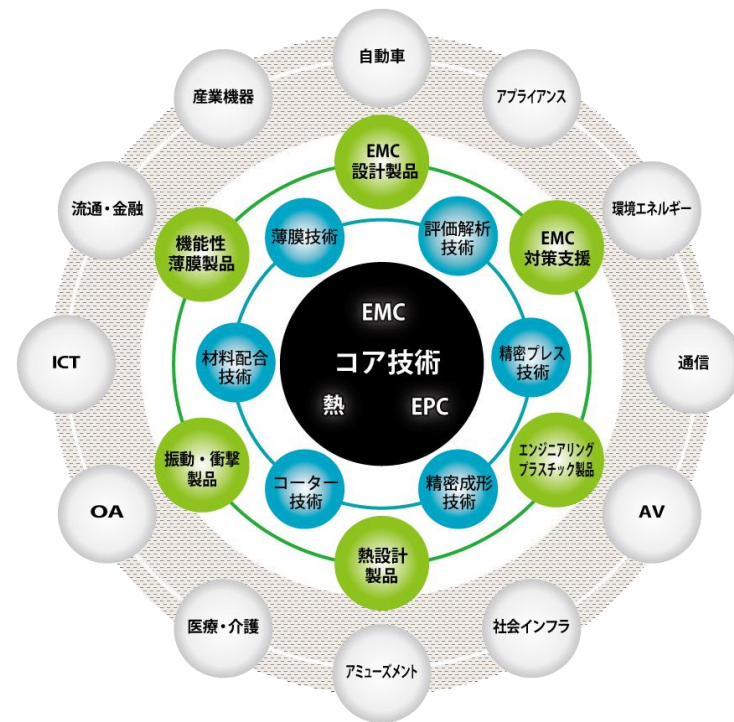
既存の市場へ樹脂成形技術・EMC対策技術・熱対策技術の融合により新しいビジネスの展開やお客様での組付け作業の効率化に貢献する製品の開発により新たな価値を生み出す

#### ▶ 新市場獲得

既存技術を融合した新製品と既存製品にて未開拓市場の販売拡大を行う

#### ▶ 新製品開発

顕在化しているお客様ニーズへの対応に加え、社会やインフラの変化、技術の動向、お客様の製品の動きから潜在的なテーマを予測し、お客様に利便性や付加価値を提供できる「先行提案型の製品開発」に取り組む



## 海外事業

### 国内の成功モデルの展開と重点市場の売上拡大

#### ▶ 海外販売強化

国内で培ったノウハウを活用し、自動車市場、ICT市場、アプライアンス市場で売上拡大を目指す

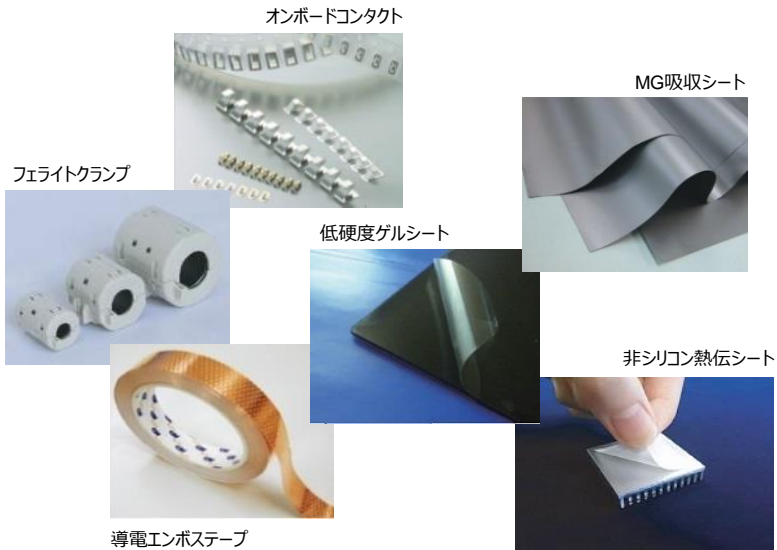
EMCセンターのグローバル支援により売上拡大を目指す

#### ▶ 全社最適化

今後の市場動向を踏まえて、最適生産、拠点統合・拡大などにより経営資源を有効に活用する



EMC設計支援 コンサルタント





## グループ経営基盤

### ICTインフラ基盤の構築

#### クラウド基盤・次世代ネットワーク技術を活用した グループICTインフラ基盤を構築する

##### ▶ グループ全体の事業継続性を確保

グループ全体でのセキュリティレベルを統一し、安心・安全なセキュリティ基盤を構築  
現BCPの再策定と高可用性基盤を構築することで、広域災害対策を強化する

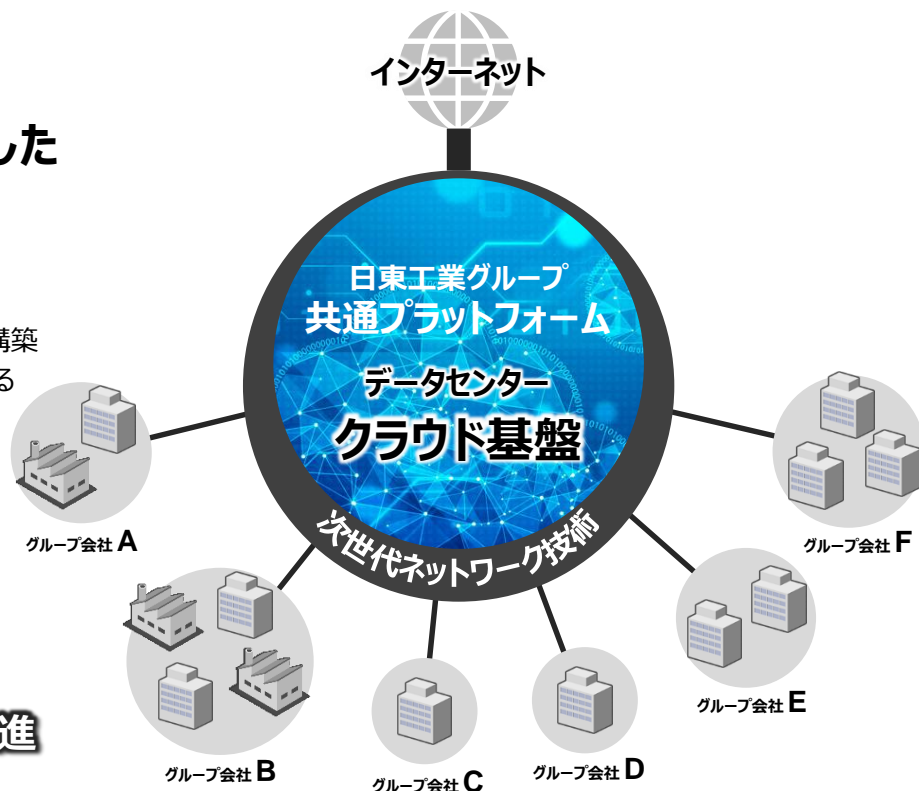
##### ▶ グループ会社含めたICT基盤の最適化

クラウド・次世代ネットワークを活用し、グループ各社と迅速で安全な情報  
連携を可能にする

##### ▶ 人財プラットフォームの構築

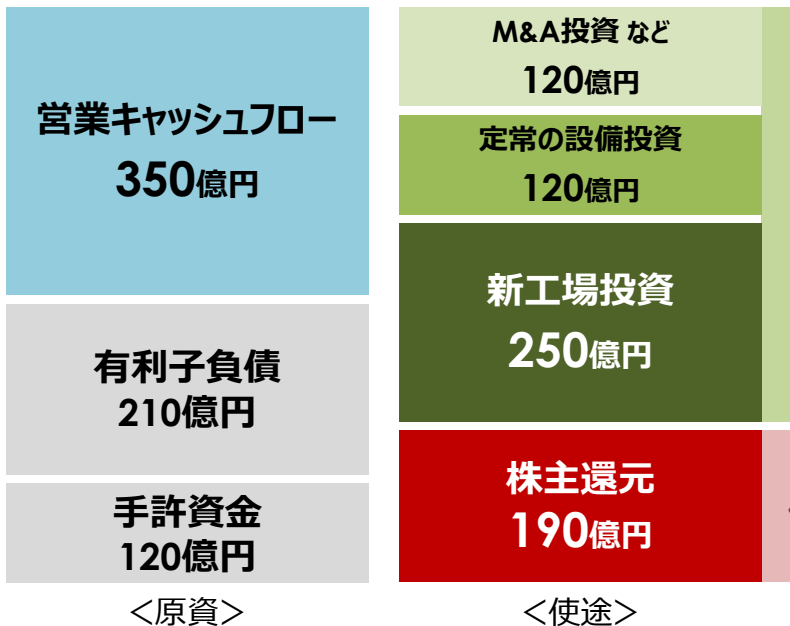
グループ人財データベースの作成により、タレントマネジメントの基盤を形成する

### ▶▶▶ グループのDX デジタルトランスフォーメーションを推進



▷ 既存事業で創出した営業キャッシュフローを設備投資やM&Aなどへ優先的に振り向けた上で、手許資金および負債を活用して資本構成の適正化を図る

## 3か年 資金配分計画 (キャッシュアロケーション)



## 投資方針

- ✓ 営業キャッシュフローを源泉にし、設備投資・M&Aを実行する
- ✓ 将来の成長に資する、大型の事業投資・設備投資、M&A等を実施する場合は、負債の活用も検討する
- ✓ 設備などの維持・更新目的の投資は、減価償却の範囲内で実行する

## 株主還元方針

**配当性向 100%** 2022年度より配当性向100%に引上げ

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
配当性向	約30%	約30%	100%	100%
自社株買い	—	約40億円	機動的に実施	

※2021年度は自社株買いを実施しており、総還元性向は約90%になる見込み

## 事業領域拡大に向けた積極的なM&A投資

- ▶ 日東工業グループとして、海外も含めた事業領域・技術領域拡大に必要な企業との資本提携・M&A投資により新たな分野・市場へ参入する

## 栃木野木工場の拡大投資

- ▶ 5G/6Gにおける情報インフラ構築に貢献すべく、顧客ニーズを捉えた製品展開と生産体制および販売網の強化を推進する (投資規模：約150億円)

## 環境負荷低減に向けたグリーン投資

- ▶ サステナブルな社会の構築に向け、省エネ設備の導入・再生可能エネルギー活用・電動車両活用を推進する  
[目標] 2030年 CO2排出量 30%削減 (2020年度比)  
2050年カーボンニュートラルの実現

## 資本効率経営の継続

- ▶ 中長期的にROE水準の維持向上を目指す
- ▶ 企業価値向上に寄与する投資を推進しつつ、財務状況やROE水準などを総合的に勘案し、株主の皆様へ配当を実施する



## 電動化・エネマネ市場関連の事業規模拡大

- ▶ 電動化社会の実現に不可欠なEV充電インフラやEMC・熱対策に貢献すべく、次期EV充電器等の開発や生産体制を構築する
- ▶ 脱炭素化や今後のエネルギーを取り巻く環境変化を見据えて、太陽光自家消費蓄電池システムの開発や生産体制を構築する

## 研究開発投資の強化

- ▶ 顧客ニーズを捉えた製品をタイムリーに市場に投入すべく、ビジョン・方向性・優先順位を明確化し、日東工業グループの総力を結集のもと確実な製品化を実行する

## ビジネスモデルを変革させるデジタル投資

- ▶ CADデータ連携などDXを推進し、独自の生産システム構築による生産性向上や人手不足など社会的課題の解決に貢献する

## 人財投資の強化

- ▶ 日東工業グループの持続的な成長と発展のため、教育・リスキリングなど人財育成を加速させる

# CONNECT!

～電気と情報をつなぐ～

**NITO** NITTO KOGYO GROUP



# 本資料に関する注意事項

本資料に掲載されている日東工業（以下、当社）の現在の計画、見通し、戦略、確信などのうち歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しであり、これらの情報は、現在入手可能な情報から得られた情報に基づき当社の経営者が判断したものです。実際の業績は、本資料掲載内容とは異なる結果となる場合がありますので、これら業績見通しに依拠なさないようお願い致します。

実際の業績に重大な影響を与えうる重要な要因には、①当社の事業領域をとりまく経済情勢／②市場における当社製品に対する需要動向／③競争激化による価格下落圧力／④激しい競争にさらされた市場において、当社が顧客に受け入れられる製品・サービスを提供し続ける能力／⑤為替レートの変動 などが 있습니다。ただし、業績に影響を与えうる要素はこれらに限定されるものではありません。

（参照：事業等のリスク <https://www.nitto.co.jp/IR/management/risk/>）

本資料に掲載されている情報は、投資勧誘を目的にしたものではありません。投資に関するご決定は、ご自身の判断においておこなうようお願い致します。