

2026年3月期

(2025年4月1日～2026年3月31日)

ビジネスレポート





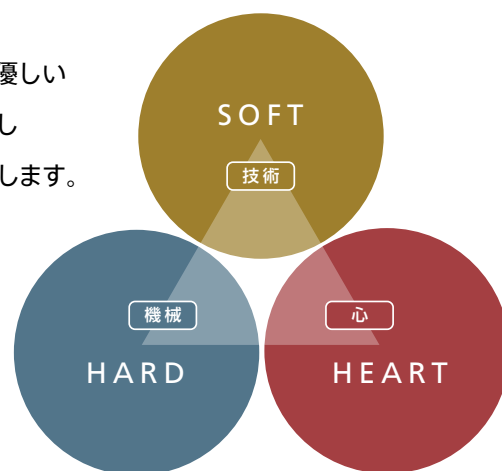
ブランドステートメント

「つくる」の先をつくる

いつの時代も、私たちの根底にあるのは、
「日本のものづくりを支える」誇りです。
超硬小径エンドミルのリーディングカンパニーとして、
お客様や社会のニーズに応える高付加価値製品を生み出すこと。
自らが打ち立てた技術水準に絶えず挑戦し、
時代を先取る革新的なソリューションを創造していくこと。
最先端のその先に行く技術と品質、サービスを、未来へ、世界へ。
私たち日進工具は、無限に広がるものづくりの夢と
可能性を切り拓きます。

経営理念

日進工具は
SOFT (技術)・HARD (機械)・HEART (心)
を創ります。
人と地球に優しい
製品を開発し
社会に貢献します。



目次

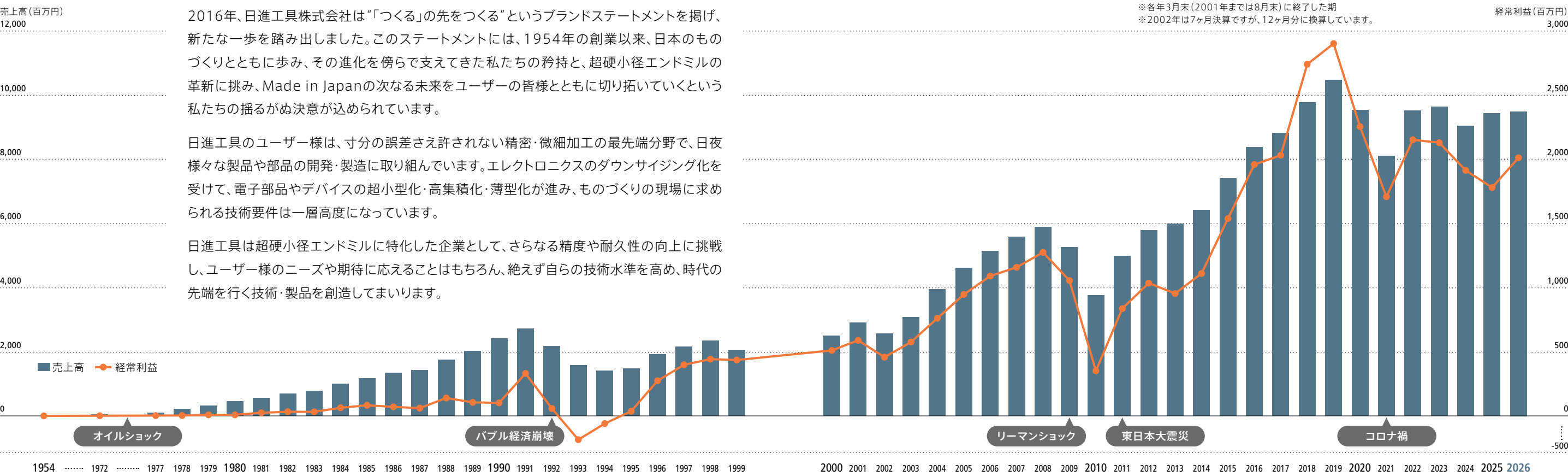
- 3 日進工具グループの主なマイルストーン
- 5 当社のグループネットワーク
- 7 日進工具グループの価値創造プロセス
- 9 「新しいをつくる」～社会の発展に貢献するエンドミル～
- 11 トップメッセージ
- 15 事業の現場から
 - 15 製品開発とものづくり現場の変遷
 - 18 技術年表
 - 19 日進工具のものづくりの強みを考える
 - 21 新製品開発強化に向けた挑戦
- 23 日進工具とグループ会社ジーテックの営業体制
- 25 営業部東部グループのご紹介
- 26 香港現地法人のご紹介
- 27 ユーザー様の声：株式会社ナカニシ
- 29 財務・非財務ハイライト
- 31 財政状態及び経営成績の分析
- 33 コーポレート・ガバナンス
 - 33 役員紹介
 - 35 コーポレート・ガバナンスの体制
- 38 ESGトピックス
 - 38 サステナビリティ
 - 39 管理部門の業務とNSグループのDNAを考える
 - 41 生産部のものづくりへのこだわり
 - 43 経営体制の変遷を振り返る
- 45 トピックス：展示会レポート
- 46 Webコンテンツのご紹介
- 47 会社概要／株式の状況／株主メモ

免責事項

見通しに関する注意事項

このレポートは、当社の計画・戦略・業績などに関する将来の見通しを含んでいます。この見通しは、現時点において入手可能な情報から得られた判断に基づいています。実際の業績は、様々なリスクや不確実性の影響を受けるものであり、これらの見通しとは大きく異なる結果となる場合があることをご承知おきください。





日進工具の歩み

1954年 日進工具製作所を創業	1977年 海外への輸出開始(台湾向け)	1990年 連結子会社(株)ジーテックを設立	1999年 (有)サトウツール((株)新潟日進)に資本参加	2004年 ISO14001認証取得	2011年 (株)牧野工業を完全子会社化	2017年 東京証券取引所市場第二部に市場変更後、第一部銘柄に指定	2021年 NS TOOL USA, INC.設立
1961年 東京都品川区に(有)日進工具製作所を設立	1979年 (株)日進工具製作所に組織変更	1991年 日進工具(株)に商号変更	2001年 ISO9001認証取得	2009年 (株)日進エンジニアリングを設立	2013年 日進工具香港有限公司設立	2018年 本社、東京営業所を移転	2022年 東京証券取引所プライム市場へ移行
		1994年 小径エンドミルに特化を宣言	2002年 (株)ジーテック、(有)サトウツール((株)新潟日進)を完全子会社化		2016年 CI(コーポレート・アイデンティティ)を刷新		2025年 東京証券取引所スタンダード市場に市場変更

開発・生産・営業活動の沿革

1972年 ネジレ角50度の自社ブランド『パワーエンドミル』を発売	1980年 超硬ソリッドエンドミルで金型業界に本格参入	1993年 仙台工場第1期工事完成	1998年 仙台工場第3期工事完成 生産部門、開発部門を仙台工場に集約	2006年 第1回「NSプライベートショー」開催	2009年 加工センターを新設	2016年 仙台工場第5期工事完成	2020年(続き)
	1989年 藤沢工場を新設し、3生産拠点体制を確立		2001年 仙台工場隣接地に開発センターを開設		2011年 仙台工場が東日本大震災から1ヶ月で復旧	2020年 第3回「NS TOOLプライベートショー」2020開催	仙台在庫センター開設
		1994年 仙台工場第2期工事完成	2003年 工具研削盤「TGM」 自社開発プロジェクト発足			オールラウンド免震®構造を持つ開発センター開設	(株)日進エンジニアリング 新潟工場で小径エンドミル生産開始
		ロロマテック社(スイス)製CNC研削盤を日本に初輸入	CBNエンドミルを発売	仙台工場第4期工事完成			2023年 第1回「精密微細5軸セミナー」開催
				2008年 第2回「NSプライベートショー」開催			

A 日進工具株式会社 本社・東京営業所
株式会社ジーテック

〒140-0014
東京都品川区大井1-28-1
住友不動産大井駅前ビル6F

日進工具 本社・東京営業所

TEL: 03-3774-2459
FAX: 03-3774-2460
URL: <https://www.ns-tool.com>

ジーテック

TEL: 03-3774-8801
FAX: 03-3774-8802

事業内容

切削工具の販売、在庫センター

B 日進工具株式会社
仙台工場・開発センター

仙台工場 開発センター

〒981-3408
宮城県黒川郡大和町松坂平2-11
TEL: 022-344-2201
FAX: 022-344-2212

事業内容

切削工具の開発・製造、在庫センター

B 仙台工場・開発センター

C 仙台営業所

I 株式会社
日進エンジニアリング
新潟工場

D 長野営業所

F 大阪営業所

H 株式会社
日進エンジニアリング
本社工場

J 株式会社牧野工業

A 本社・東京営業所
株式会社ジーテック

E 名古屋営業所

G 福岡営業所

H 株式会社日進エンジニアリング
本社工場

〒981-3408
宮城県黒川郡大和町松坂平2-7-2
TEL: 022-344-3805
FAX: 022-344-3105
URL: <https://www.ns-eg.com>

事業内容

切削工具のコーティング加工、再研磨

I 株式会社日進エンジニアリング
新潟工場

新潟工場

〒946-0075
新潟県魚沼市吉田252
TEL: 025-792-1927
FAX: 025-792-2414

事業内容

切削工具の製造

J 株式会社牧野工業

本社工場

〒961-0835
福島県白河市白坂鶴子山103-1
TEL: 0248-21-8971
FAX: 0248-21-8972
URL: <https://makino-kg.co.jp>

事業内容

工具ケースを主力としたプラスチック成形品の開発・製造・販売

日進工具香港有限公司

深圳代表処

広東省深圳市羅湖区人民南路2008号

嘉里中心大廈1221室

TEL: 0755 2265 2275

FAX: 0755 2265 2275

日進工具香港有限公司

蘇州事務所

江蘇省蘇州市工業園区星港街199号

東方之門大廈北樓22樓

TEL: 0512 6866 2275

L

M

N

NS TOOL USA, INC.

K

日進工具香港有限公司

K

日進工具香港有限公司

本社

香港九龍尖沙咀亞士厘道33號

九龍中心大廈10樓1001-02

TEL: 852 2736 8686

FAX: 852 2736 0070

URL: <https://www.ns-tool.com.cn>

事業内容

切削工具の販売、在庫センター

N

NS TOOL USA, INC.

本社

2265 Star Ct., Building #3,

Rochester Hills, Michigan 48309

TEL: 248 829 1960

URL: <https://us.ns-tool.com/en>

事業内容

切削工具の販売、在庫センター

～ものづくりの夢と可能性を切り拓く～

当社グループは、日本のものづくりが最も得意とする電子部品や精密部品の製造に欠かせない精密・微細加工技術を支えるため、他社の追随を許さない技術と品質とサービスに挑戦し、持続的な付加価値の創造に取り組んでまいりました。
小径特化の専門集団として、超硬小径エンドミルの分野では国内トップシェアを誇り、高い利益率の確保と徹底した無借金経営を貫いております。

日進工具グループ (2026年3月期)

小径工具に特化

売上高	94 億円 (小径比率80.4%)
経常利益	20 億円
当期純利益	14 億円

健全な財務基盤

総資産	195 億円
自己資本	176 億円
自己資本比率	90.1 %
現金及び預金	95 億円

小径工具の精鋭集団

従業員	364 名
(うち開発要員)	33 名

豊富で優れた製品群

素材×形状×コーティング＝	11,119 種類
---------------	-----------

保有知的財産

取得特許等	46 件
-------	------

受賞履歴

経済産業省
グローバルニッチトップ企業100選 

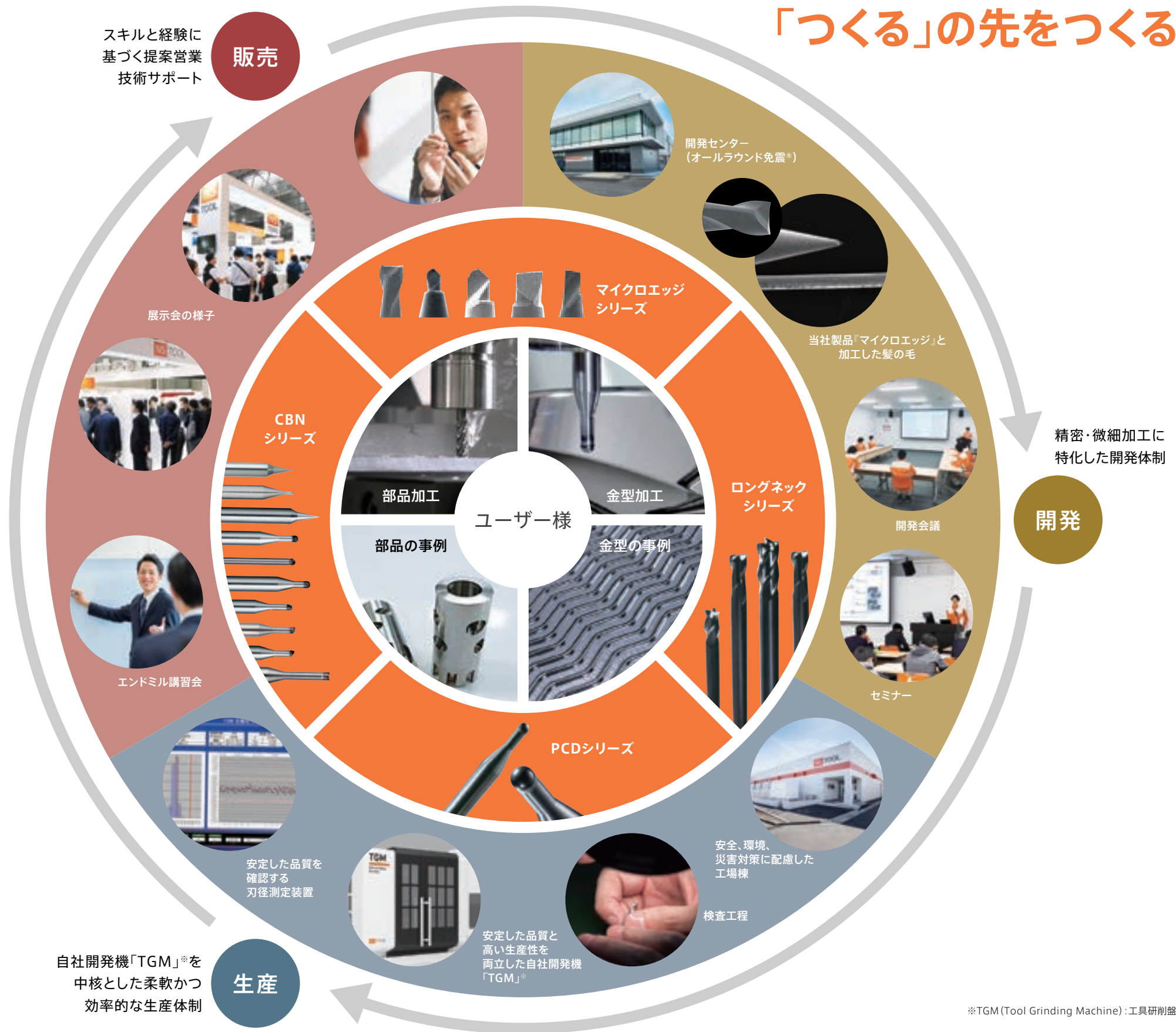
モノづくり日本会議・日刊工業新聞社
“超”モノづくり部品大賞 受賞12回 

ニュースダイジェスト社
NDマーケティング大賞 

経済産業省ほか
ものづくり日本大賞 受賞2回 

日本機械工具工業会
環境特別賞 

付加価値創造資本
「つくる」の先をつくる



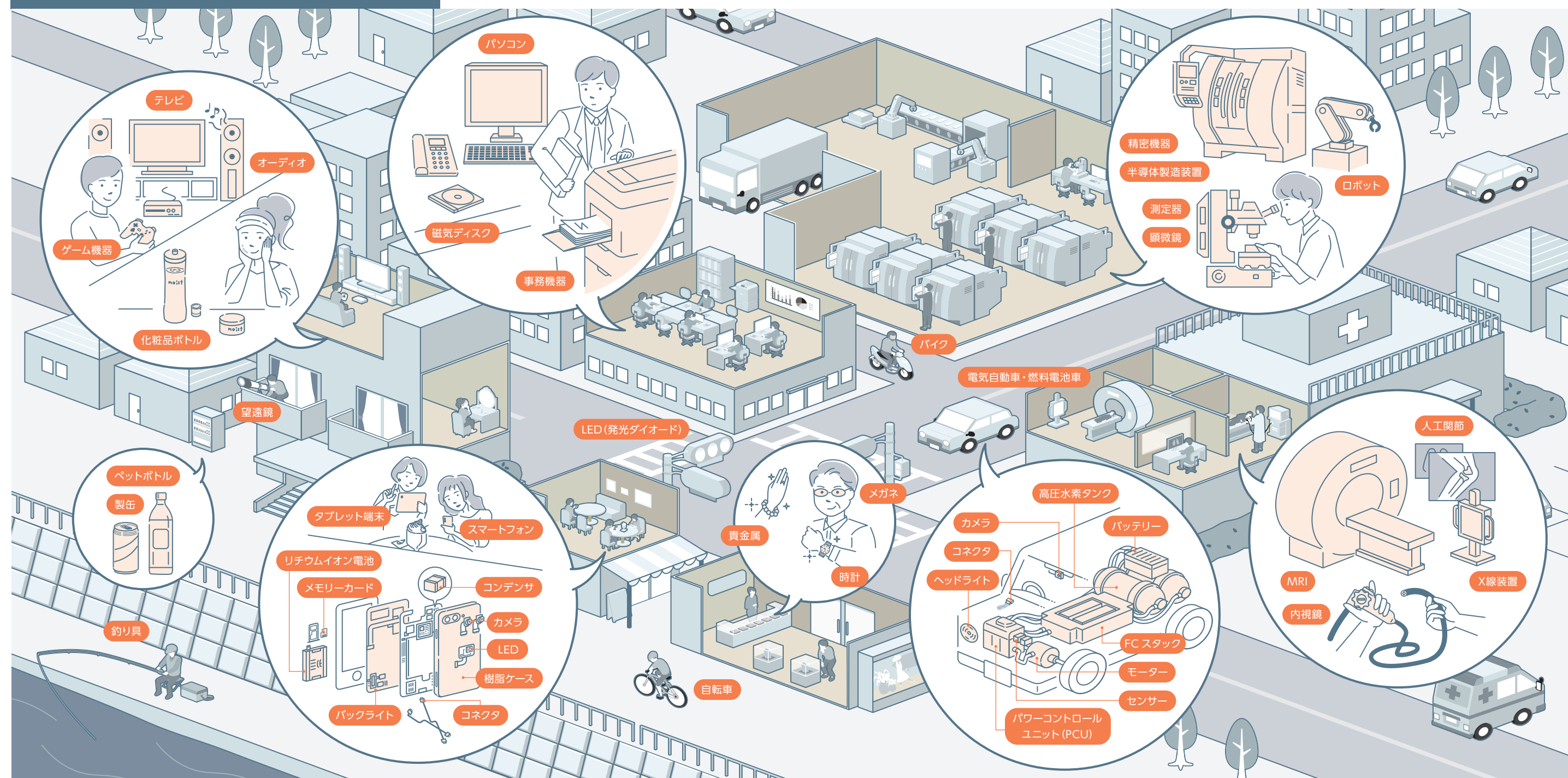
※TGM (Tool Grinding Machine) : 工具研削盤

エンドミルとは

エンドミルは、工作機械に取り付け、鋼材・ステンレス・アルミなどを削る工具です。
 穴、溝、平面、3次元曲面など、多岐にわたる切削加工が可能で、金型や部品などの加工に使われています。
 日進工具の主要製品である刃径6mm以下の小径エンドミルは、精密・微細加工に強みを持ち、
 大手メーカーから中小メーカーに至るまで、5,000社を超えるユーザー様にご利用いただいています。



小径エンドミルによる加工はこんなところで役立っています。



全社一丸で環境変化を機会に変え、 開発・生産・営業の連携で価値創造サイクルを 強化してまいります

代表取締役社長
後藤 弘治

市場環境の変化が加速する中、日進工具グループは精密・微細加工技術を核に、価値創造の幅を着実に広げてきました。2026年3月期をどのように位置づけ、次の成長に向けて何を見据えるのか。足元の成果と今後の取り組みについて、代表取締役社長の後藤弘治に聞きました。

予測困難な状況下での 事業活動の振り返り

2026年3月期（以下、「当期」）は、期初から米国の関税政策変更の影響を起点に世界経済の不確実性が高まり、需要の先行きが読みづらい事業環境でのスタートとなりました。自動車メーカー各社が生産拠点の最適配置を見直す必要に迫られ、新車開発が約半年にわたり全面的に停止するといった状況の下、国内金型メーカーの受注は著しく減少しました。その結果、2025年4月以降の超硬エンドミル生産金額は大きく落ち込み、2025年暦年では前年比4.6%減となり、当社収益にも大きな影響が生じました。

一方で、AIやデータセンター関連など、社会のデジタル化やAI化を背景に中長期で拡大が見込まれる分野では、確かな投資が継続しており、当社製品に対する需要も堅調に推移しました。さらに、秋口からは高市政権が打ち出した17の戦略分野への重点投資、特に防衛関連分野での設備投資が本格化しました。航空・宇宙産業も、コロナ禍後の需要回復を背景に、引き続き堅調な推移を見せています。

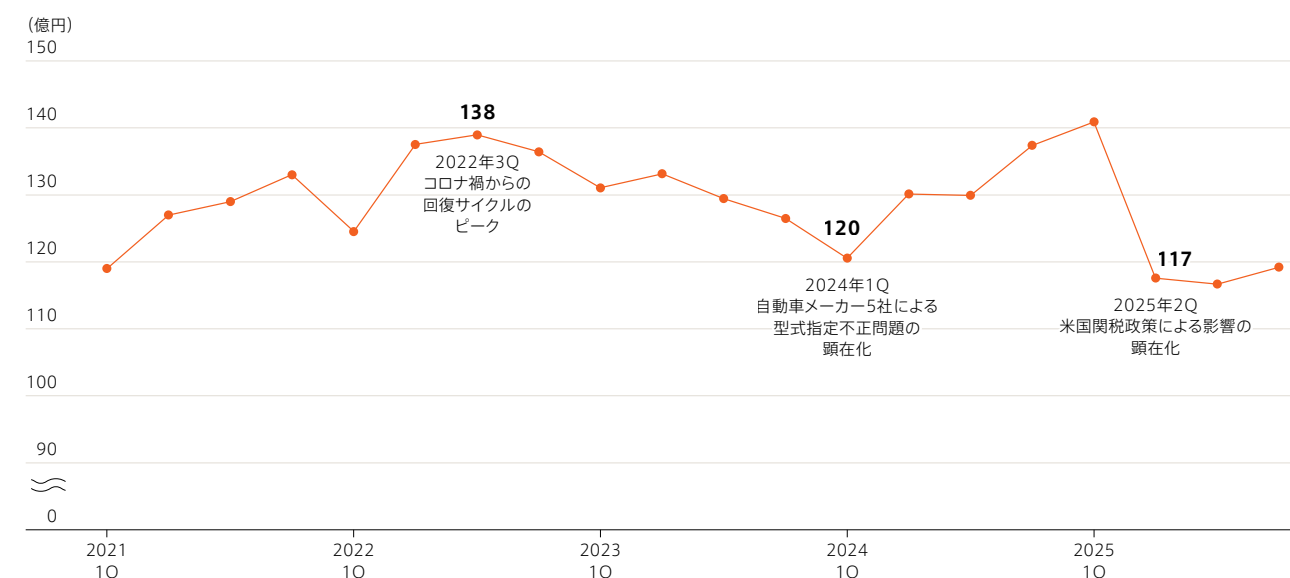
こうした市場環境の下、当社グループでは、開発・生産・営業が一体となり、事業現場の情報を素早く共有するとともに、注力分野を明確にし、金型市場の低迷を成長分野

への戦略的シフトでカバーするという施策を講じてまいりました。上期業績が落ち込んだことから、期中に業績予想を見直すに至りましたが、最終的には厳しい外部環境の中でも、前期比で増収増益を確保することができました。予測困難な環境だからこそ、市場の動きに即座に対応できる機動力が競争優位につながったと考えています。

アジャイル型開発体制への転換で 新製品開発を加速

当期における大きな成果の一つが、新製品開発のアプローチを根本から見直したことです。従来は「完璧な製品を出す」ことを重視するあまり、慎重な検討を重ねていたため、年間3、4つの新製品の投入にとどまっていたが、市場の変化スピードが加速する中、この方法では機会損失が大きいと判断し「まず市場に出してフィードバックを得る」アジャイル型開発への転換を進めました。この転換において重要だったのは、営業部門と開発部門が責任を共有する体制の構築です。従来は「開発がつくったものを営業が売る」という分業体制でしたが、現在は営業部門が開発段階から関与し、市場ニーズを直接反映する製品開発

超硬エンドミル生産金額の四半期推移



出所：経済産業省機械統計（常用従業者30人以上の事業所を対象）

を進めています。この体制により、目標としている年間10製品を上回る12製品(14型番)を市場投入することができました。

開発スピードの向上を支えたのが、自社開発の「TOOL Watcher(ツールウォッチャー)」という測定機です。従来、工具の性能試験は人が付きっきりで行う必要があり、時間と人手がかかっていました。「TOOL Watcher」は、このプロセスを24時間自動化し、無人で切削評価を実施できるため、開発スピードが飛躍的に向上しました。また、新製品の増加は、お客様との接点拡大、代理店・販売店との関係強化にもつながり、市場ニーズの把握精度も高まっています。市場からのフィードバックを即座に製品改良に反映できる体制は、当社の競争力を確実に高めています。今後も、この「速く出して、速く改善する」サイクルを継続してまいります。

営業戦略の高度化と海外展開の戦略見直し

営業面では、約1年前から定例の営業戦略会議を開始し、国内・海外の部門長が連携して市場展開を推進する体制を整えました。この会議の特徴は、新製品を「出っぱなし」にしないことです。必ず販売実績、お客様の評価、現場での使われ方をレビューし、売れない場合は原因を分析して改良するか撤退するかを判断する、PDCAサイクルを徹底しています。

市場分析の精度も向上させています。例えば、金型市場の低迷が明確になった時点で、半導体製造装置や航空・宇宙、医療機器といった成長分野への資源配分を迅速に実施するとともに、防衛関連の設備投資情報をいち早くキャッチし、営業活動を展開しました。機動的な戦略転換が、厳しい環境下での増収増益を支えたと認識しています。

海外展開では、従来から約20カ国への輸出を続けてきましたが、「広く薄く」から「重点の明確化」へと舵を切っています。限られた人員・資源で成果を最大化するには、勝ち筋のある地域と用途に集中し、現地の市場特性に合わせた提案力を磨く必要があります。アジアでは回復の兆しが見える地域がある一方、サプライチェーン再編の流れも続いています。中でもインドは、産業の厚みが増しており中長期の成長余地が大きい市場です。当社としてもパートナーとの連携を強め、確実に存在感を高めていきたいと考えています。

供給責任を果たすための調達・生産体制の強化

近年、原材料の供給不安や価格変動は、業界全体の重要課題です。特に、2025年春以降、中国がタングステンなど戦略物資の対日輸出を段階的に制限し、超硬エンドミルの原材料であるタングステン価格は1年で7倍に高騰しました。2027年3月期はさらなる高騰が予想され、超硬工具業界は深刻な供給不安に直面しています。タングステンは超硬工具の主原料であり、その約8割を中国に依存している業界構造において、この問題について強い危機感を持っています。

工具メーカーにとって、安定供給は価値そのものです。適切なタイミングで製品を供給できなければ、ユーザー様の生産活動に影響を与えてしまいます。だからこそ当社は、調達・生産・出荷の各プロセスを平時から点検し、複数の選択肢を持ちながら供給責任を果たせる体制づくりを進めてまいりました。

特に従来から在庫を重視する経営を続けており、製品在庫で数か月分、素材在庫も十分に確保しており、今後半年は安定供給が可能な体制を維持しています。これは、リーマンショック時の教訓を活かした経営判断です。当時、在庫を保有していたことで、市場回復時に即座に対応でき、シェアを拡大できました。この経験から、一定水準の在庫は「リスク」ではなく「競争力の源泉」と位置づけています。

競合他社の中には、すでに欠品が発生し出荷できなくなっているケースもみられますので、既存ユーザー様への安定供給を最優先としつつ、当社製品への切り替え需要をしっかりと捉えとともに、新規ユーザー様の獲得にも積極的に取り組んでまいります。

さらに、需要が急変しやすい局面では、受注や出荷の動きを注意深く観察し、供給の偏りや急激な変動がないかを日々確認することも欠かせません。異常があれば早期に検知し、関係部門が連携して運用を調整する——こうした地道な管理の積み重ねが、お客様への安定供給を支える基盤になると考えています。

2026年3月期実績

単位: 百万円	実績		
	2025年3月期	2026年3月期	前期比増減率
売上高	9,431	9,494	0.7%
営業利益	1,767	1,959	10.9%
経常利益	1,779	2,011	13.0%
当期純利益	1,264	1,442	14.0%
研究開発費	427	455	6.5%
設備投資額	111	486	337.6%
減価償却費	644	605	-6.1%
EPS	50.80	58.38	14.9%
1株当たり配当金	30.00	30.00	—
配当性向	59.1%	51.4%	—

※2027年3月期業績予想は現時点で開示しておりません。

2027年3月期の経営方針

2027年3月期のスローガンは「全社一丸で考動し、成果に繋げよう!」です。当期は、「まず動く」ことに重点を置き、新製品開発のスピードアップ、営業戦略会議の定例化など、新たな体制を確立しましたが、2027年3月期はその2期目として「考えて行動し、確実に成果を出す」ステージに進んでまいります。

新製品開発は引き続き年間10製品以上を目標としますが、もう一つ意識しているのが、当社らしさを体現する「新規性の高い製品」を継続的に生み出すことです。市場からすぐに理解される製品もあれば、時間をかけて価値が伝わる製品もあります。短期の数字だけでなく、技術ブランドの確立や新市場の開拓につながるテーマにも挑み続けることが、長期的な企業価値の源泉になると考えています。

営業面では、機械メーカーとのコラボレーションを再強化いたします。新規設備投資の情報を早期に入手し、その導入先企業へのアプローチの迅速化を図ります。設備と工具をセットで提案することで、お客様の立ち上げをスムーズにし、当社工具の採用率を高めてまいります。

海外では、インドへの本格参入に加え、従来手薄だった地域での現地人材採用を進めます。その際、まずは日本で当社の企業文化を学んでから現地に配置する方針です。当社の品質へのこだわり、お客様第一主義を体得した人材が現地で活動することで、グローバルな一体感の醸成を図ってまいります。

ステークホルダーの皆様へ

当期は、自動車金型市場が大きく落ち込む中でも、成長分野への戦略的シフトと新製品開発体制の刷新により、増収増益を達成することができました。これは、開発・生産・営業の各部門が一体となってPDCAサイクルを回し始めた成果です。

2027年3月期は、原材料価格の高騰や地政学リスク、為替変動など、引き続き予測困難な経営環境が続くことが見込まれます。しかしながら、当社グループは豊富な在庫、小径工具への特化という競争優位性、そして新たなものづくり体制を武器に、むしろこの環境を成長の好機と捉えています。

全社一丸となった組織力で、変化を恐れず、新製品開発と営業活動を両輪に、かつ高品質・高効率のものづくりをもって現場起点の改善を積み上げ、着実に前進してまいります。ステークホルダーの皆様におかれましては、引き続き当社グループへのご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

日進工具のものづくりは「他社にないものをつくる」ことへの挑戦の歴史です。1954年の創業以来、当社は一貫して「昨日より今日、今日より明日」と一歩ずつ進歩する「日進」の精神を重んじてきました。その歩みである、エンドミル製品の進化と、それを支えるものづくり現場の変遷を代表取締役副社長の後藤隆司に聞きました。



代表取締役副社長（生産・開発担当）

後藤 隆司

経営理念に込めた想いと製品開発の歩み

入社後、私が一貫して大切にしてきたのは、「他社にないものをつくる」という姿勢です。これを私たちは「NS（日進工具）らしい製品開発」と呼んでいます。売れる、売れないは後で考える。まずは、技術力の向上につながることを実践する。この精神は、途切れさせてはいけなく考えています。

当社の製品開発の歴史を振り返ると、創業期のパワーエンドミルに始まり、1986年にはリブエンドミルという当時珍しい製品を開発しました*。この当時、高速スピンドルメーカーと協業し、スピンドルと工具をセットにした提案を行っていました。これが金型業界での細溝加工を可能にし、当社の基盤を築いたと言えます。

その後も「びっくりエンドミル」「かたぶつエンドミル」

など、印象的なネーミングとともに独創的な製品を送り出してきました。2005年には、刃径10μm（1/100mm）の超微細加工用工具「マイクロエッジ」を世に出しました。市場には早すぎたかもしれませんが「さすが日進工具」と言われる製品となりました。CBNエンドミル「そろばん玉」や、PCDエンドミル「ツルツル」もその形状や特徴から生まれたニックネームで、ユーザーの皆様に親しまれています。これらは、「工具メーカーの常識を変える」を追求した結果、誕生した製品です。

一方で、会社の規模が大きくなると、費用対効果ばかりが重視されがちです。市場ニーズに応えることも大切ですが、「NSらしさ」を追求する開発も並行して進めなければなりません。現業に追われる中で、そのバランスをどう取るのか。常にアンテナを張り巡らし、何か面白いものはないかを探索

し続ける感性を磨くことが重要です。現在は「いち早く市場に製品を出す」ことをテーマに、年間10件以上の新製品開発に取り組んでいます。まずは開発件数で勝負し、スピード感ある開発の習慣を身につけることから始めています。

※金型や部品の深い溝、狭い隙間、突起状の構造（リブ）を加工するために、首下が長く刃先が細い形状をした専用の切削工具

「NSらしい製品開発」を支えるものづくり現場

エンドミルをつくるだけなら、既存の設備で充分でしょう。しかしながら、私たちが目指すものづくりを実現するには、世の中にない設備が必要になることもあります。そんな時、私たちは設備を自分たちでつくるしかありません。自社単独でできないのであれば、協力会社の方々と一緒に開発する。この姿勢が、当社のものづくりを進化させてきました。

最大の転換点は、測定機の内製化です。20年以上前から始めたこの取り組みは、失敗の連続でした。最初の3回は、あれこれ欲張りすぎて失敗しました。この失敗を通じ、刃径測定に特化した測定機の開発に成功しました。他社との共同開発で生まれたこの測定機が、現在、自社開発の工具研削盤「TGM」に設置している測定機の原型となりました。

2008年頃に1台の測定機が完成したのですが、非常に精度が高く、需要が集中したため、「TGM」を5台並べて1台の測定機で管理する生産ラインを構築しました。しかし、測定待ちが発生し、タイムリーに測定ができないため、1台1台に測定機を取り付ける方針に転換しました。

予算の制約がありましたが、外部の協力も得ながら、徐々に「TGM」への測定機設置を進めました。これにより、現在では、検査工程に係る時間が大幅に短縮されています。さらに「TGM」に蓄積されたデータを活用した補正技術により、ほぼリアルタイムでの品質管理が可能になりました。

この測定機開発を支えてくれたのは、ベンチャー企業の技術者でした。小さな会社ながらも、技術力は確かでした。小規模でも信頼できるパートナーと組むことの重要性を、この経験から学びました。

測定機の内製化のほか、重要な取り組みとして「小径への特化」が挙げられます。1994年の小径特化宣言を発する前は、当社も太径エンドミル（6mm超）を手掛けていましたが、小径に集中する決断を下しました。既存のユーザー様への対応があるため、現在も太径エンドミルの生産は継続しています。とはいえ、太径工具は、設備投資も大きく、素材単価も高いため、なかなか利益を出せません。売上規模を追うのか、利益率を重視するのか。この問いに対する答えは、まだ完全には出ていませんが、原材料の高騰が続く現在、この問題にも正面から向き合う必要があるかもしれません。

NSらしいものづくりの進化の方向性

NSらしいものづくりを考える際、「自動化」と「無人化」を明確に区別する必要があります。自動化とは、人がやらなくてもよい作業を機械化することです。ただし、人が全くいなくてよいわけではありません。一方、無人化は、一度装置を設定すれば人の手を全く必要としない状態を言います。

当社の事業特性上、すべての工程を無人化することは不可能です。私はそうすべきとは考えていません。アイテム数が多く、さらに注文が少数ロットの場合は、完全自動化は現実的ではありません。むしろ重要なのは、どの作業を自動化・無人化し、どの作業に人が関わるべきかを見極めることです。一定の生産量がある製品は無人化ラインで対応し、多品種少量製品には人が柔軟に対応する。この使い分けが、当社のものづくりの基本です。

すべてを自動化しようとすると、必ず失敗します。過去の経験から学んだことは、「絞る」ことの重要性です。小径に特化したからこそ、今の日進工具があります。あれもこれもと手を広げれば、どれも中途半端になります。DXやAIの活用についても、同じ考え方を展開しています。

一度にすべてを導入するのではなく、効果が見込める業務から小さくスタートし、成功事例を積み重ねながら横展開していく。大手企業のように専門人材が豊富にいるわけではありませんから、時間はかかりますが、着実に進めることが、当社には合ったやり方だと認識しています。自動化が進みすぎると、柔軟な対応ができなくなるリスクもあります。人が経験を積む機会と自動化・無人化導入のバランスを取りながら、次世代のものづくり体制を構築したいと考えています。

現在の課題認識と今後の重点施策の方向性

最優先課題は、一層の原価低減です。原材料価格が異常なペースで上昇しています。原料の枯渇も深刻で、リサイクルの重要性が増しています。例えば、主要な材料である超硬合金（炭化タングステン）のリサイクル回収価格は、数年前の1キロ当たり数千円から現在は1万円以上になっており、今後さらに上昇する見込みです。

こうした状況下、当社グループが推進する小集団活動である「オレンジFC活動」をさらに強化してまいります。その際、最も大切にしたい取り組みが、「チャレンジできる環境づくり」であり、「失敗を恐れず挑戦する人づくり」です。ものづくりの現場にとって、失敗を恐れて何もしないことは極めて危険です。次世代を支える環境づくり・人づくりを実践するため、失敗したら減点ではなく、加点する評価制度が必要だと考えています。ただし、評価の仕組みづくりは難しい

課題ですので、まずは現場レベルで、「失敗できる環境」を整えることから始めます。2027年3月期は、そのための仕組みづくりがものづくり現場の幹部の課題と設定しています。

開発スピードの向上も継続課題です。また、ユーザー様に測定技術を提案する部署の強化も視野に入れています。現在は自社での活用を優先していますが、将来的にはこの技術を外部にも提供し、ユーザー様のものづくりの一層の進化に貢献したいと考えています。ものづくり現場のメンバーには「今年の漢字」として「挑」を掲げました。2025年は「進」でしたが、2026年は挑戦の年です。やってみることからしか、答えは生まれません。実行あるのみです。

ステーキホルダーの皆様へのメッセージ

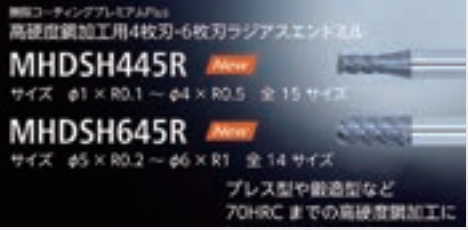
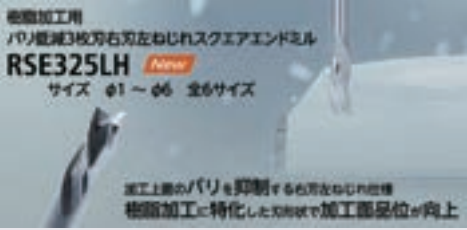
正直に申し上げて、現在は目の前の課題に真剣に取り組むことで精一杯ですが、それこそが誠実な姿勢だと私は

考えています。「こうします」と語ることよりも、実際に行動し、結果を出すことこそが、ステーキホルダーの皆様の期待にお応えすることだと思うからです。

コロナ禍以前、当社グループは勢いある成長を実現してきました。過去数年にわたり、国内外の事業環境の大きな変化に直面し、成長の勢いが一時的に止まりましたが、再び勢いが戻る時が来ると思います。失敗を恐れずに挑戦し、その経験から学び、成長する。この繰り返しが、当社の次の10年、20年を支える力になると確信しています。

変化の時代だからこそ、変わらぬものづくりへの情熱と、変えるべき仕組みや文化の見極めが重要だと考えています。その両立を目指し、グループが一丸となって重点施策に取り組んでまいります。ステーキホルダーの皆様には、当社グループの挑戦を温かく見守っていただければ幸いです。取り組みの成果を必ずお見せする強い覚悟で、「NSらしいものづくり」に挑み続けます。

2026年3月期はスピード感ある製品開発を推進し、14型番の新製品投入(うち、規格追加4型番)を行いました。※画像は一部抜粋



日進工具の“いま”を支えるものづくりの歩み

●製造インフラ関連 ●製品開発関連

1970年代	1972	●米ユニゾン製NC機を日本初導入 ●ハイス(高速度鋼)を使った不等分割3枚刃で初の自社ブランド『パワーエンドミル』で金型業界に参入 →「パワーエンドミルの日進」が定着
1980年代	1982	●『超硬ソリッドエンドミル パワーエンドミル』発売
	1985	自動車金型業界に参入 ●米国航空機業界で使われていた米ホフマン製CNC万能工具研削盤を日本初導入
	1986	●独フルター製CNC万能工具研削盤を導入 ●プラスチック金型用として、業界初のリブ溝加工向けに『NHR-2 超硬ソリッド深リブエンドミル』発売
1990年代	1994	小径特化宣言(当社はエンドミル刃径6mm以下を「小径」と定義) ●超硬小径エンドミル製造機のスイス大手、ロロマティック社製CNC研削盤を日本初導入
	1996	●超硬小径エンドミル製造用オリジナルCNC研削盤「マサムネ」導入
	1997	●『無限コーティングシリーズ』超硬エンドミル発売(TiAlN被膜を使った耐摩耗性と潤滑性に優れたオリジナルコーティング)
2000年代	2003	ハイスエンドミル『パワーエンドミル』の生産終了 ●『CBNスーパーフィニッシュボールエンドミル』発売(高精度金型向けとしてcBNを採用した小径エンドミルを世界で初めて標準化) ●『無限コーティングパワーZエンドミル』発売(ノンステップで突込みから溝への連続加工が可能)
	2005	●超微細加工用工具『マイクロエッジ』発売(スクエアエンドミルでφ0.01までを世界で初めて標準化)
	2006	●工具研削盤「TGM」を自社開発(微細工具の量産用CNC工具研削盤で工具の測定から搬送などを自動化、無人運転を可能に)
	2007	●コーティング内製化に着手、製品収納ケースを業界初の内製化、CBN小径エンドミル等の再研磨事業開始 ●『無限コーティングプレミアム高硬度用2枚刃ボールエンドミル』発売(無限コーティングを進化させ、高硬度材の直彫り加工でも工具寿命が飛躍的にアップ)
	2008	●『マイクロドリルシリーズ』発売(ドリルでφ0.01までを世界で初めて標準化)
	2010年代	
	2012	●『NS-MicroCAM』発売(工具メーカーが考えた精密・微細加工に特化したCAD/CAMシステム)
	2013	●『PCDボールエンドミル』発売(焼き入れ鋼の表面を鏡面のような仕上げ面に)
	2018	●『銅電極加工用DLCコーティング ボール/ラジラス/スクエア ロングネックエンドミル』発売
	2019	●『高能率“Z”エンドミルシリーズ』発売(特殊形状を採用し、ステンレス材や炭素鋼に特化した高能率加工を実現)
2020年代	2020	●『無限コーティングプレミアムPlus』発売(多重積層コーティングを開発し、70HRCまで切削可能に) ●『CBN4枚刃ラジラスエンドミル』発売(切削抵抗を軽減させる新刃形状を採用し、加工精度と速度が向上)
	2021	●『5軸加工用ボールエンドミル』発売
	2022	●『PCDボールエンドミル』規格拡大(ラインアップにR1.5~3を追加)
	2023	●『アルミ用高能率ラジラスエンドミル』発売(3枚刃3倍刃長) ●『無限コーティングプレミアム高能率レンズ形3枚刃エンドミル』発売
	2024	●『MPXコーティングSUS420用ロングネックボールエンドミル』発売(耐熱性と硬度の高い新コーティングを開発し、SUS420J2に特化した長寿命化を実現)
	2025	●『CBN3枚刃ロングネックボールエンドミル』発売(多刃化によりさらに長寿命で高能率な加工が可能に) ●『銅電極加工用ニック付き3枚刃スクエアエンドミル』発売(切り屑を細かく分断、切削抵抗が激減し加工能率が向上) ●『樹脂加工用3枚刃右刃左ねじれスクエアエンドミル』発売(左ねじれの効果により側面加工のバリを極端に抑制)

社内外の視点を通して、日進工具のものづくりの本質を考える

エンドミル一筋の後藤副社長と、総合工具メーカーで幅広い経験を積んだ斉藤社外取締役。スピード感ある意思決定、測定技術の内製化、そして「NS（日進工具）らしい製品開発」への想い。日進工具のものづくりの強みや今後取り組むべき課題など、異なる視点を持つ二人が日進工具のものづくりについて意見を交わします。



社外取締役
斉藤 貴宣

代表取締役副社長（生産・開発担当）
後藤 隆司

社外取締役就任の経緯と 日進工具の印象

斉藤 2024年11月末に前職の三菱マテリアル株式会社を選択定年退職しました。65歳まで働ける環境でしたが、元気なうちに後任に席を譲り、自分の経験を活かせる場を求めたいと考えました。前職では製品開発、生産技術、海外営業、マーケティングと幅広い業務に携わってきました。過去のビジネスで日進工具と関わらせていただいた経緯があり、後藤副社長をはじめ、経営陣とも面識がありました。いくつかの選択肢の中で、最も価値観が合うと感じた会社が日進工具でした。

初めて仙台工場を訪問した時は、率直に驚きました。既知のものづくり現場と比較しても、生産ラインやシステムが格段に進んでいました。作業帽が不要な安全環境、協働ロボットの導入など、私たちが将来構想として描いていたスマートファクトリーの半分がすでに実現されていました。特に印象的だったのは、測定機を自社開発していることでした。ものづくりの根幹となる測定技術を内製化し、さらに開発センターには名だたるメーカーの工作機械が並んで

いる。総合工具メーカーでは見られない、小径エンドミル特化だからこそ設備投資だと感じました。



後藤 工具に詳しい方に工場を見ていただくと、「当社が一步先を行っている」という感覚を持つことが多かったですね。ただ、そこに満足せず「もっと、もっと先に」を追求してきたのが現在の工場につながっています。設備も一度に揃えたわけではなく、1年に1台ずつ、その時点で最良の機械を選んで導入していききました。

ものづくりに知見を持つ 社外取締役を迎えて

後藤 斉藤社外取締役は、月1回の取締役会で、開発部門の提案に対して「痛いところ」を突いてくださいます。私たちは大手メーカーと違い、厳格なルーティンに則るのではなく、各人のセンスで開発を進めてきた部分もあったのですが、その過程で生じるチェックの甘さを指摘してくださっています。

さらに、斉藤社外取締役は工具メーカーの中でも、総合メーカーで幅広い製品を扱ってこられました。当社は小径という非常に狭いマーケットに特化していますので、違う視点からのチェックが良い刺激になっていると感じています。もちろん、大手メーカーの良い手法は学びたいですが、全てを真似る必要はないと考えています。むしろ、大手メーカーが絶対にできないことを手掛けるべきですし、それこそが当社の強みだと考えています。

斉藤 日進工具の取締役会に参加して驚いたのは、意思決定のスピードの速さです。前職では決裁を受けるために時間がかかりましたが、日進工具では月1回の取締役会で様々な事項が決まっていきます。開発から市場投入までのスピードは大きな強みだと思います。商品管理がしっかり行えていれば、売れない商品は追いかけて、いち早く次の製品開発に移行する——そのようなアジャイルな製品開発は私も非常に好きなやり方です。大手メーカーでは、製品化までのスピードがどうしても遅くなり、そのような開発体制を組むことは困難です。

市場環境の変化と 日進工具が今やるべきこと

斉藤 何よりも、PRが必要だと感じています。日進工具の製品がどれだけ世の中の根幹を担う最終製品に使われているかをご存じの方が少なすぎと感じています。金型がなければ最終製品はつくれない。半導体や医療機器など、あらゆる領域の製造において、日進工具の小径エンドミルは不可欠です。この事実をもっと外部に発信すべきだと思います。加えて、大学や工業高校、専門学校との連携を深め、学生の方々に工場見学の機会を提供することも重要だと感じています。

後藤 髪の毛に文字を彫る技術は2005年に始まり、すでに20年以上が経ちますが、いまだにこの技術・製品を知らない方々が多くいらっしゃいます。大手メーカーの工具担当の方でさえ、当社のサンプル品を見て「こんなことができるんだ」と驚かれることがあります。おっしゃる通り、PRの仕方をもっと工夫する必要がありますね。

また、販売金額の約35%を占める海外市場への取り組み

も強化したいと考えています。斉藤社外取締役のネットワークを活用して、海外展開をサポートしていただきたいと思います。

斉藤 これからの開発テーマについて申し上げます、日進工具らしい製品、すなわち他社が持っておらず、用途もユーザー様が「どうやって使うの?」と思うような工具をテーマにしてみてもいいのではないのでしょうか。新しい加工方法を提案するような製品ですね。

後藤 それこそが、昔から私たちが重視している「NSらしい工具」です。開発する製品が全てそうである必要はありませんが、NSらしい製品開発は継続していく必要があります。売れる、売れないではなく、そういう製品こそが当社のファンをつくと確信しています。また、小径工具メーカーとして、刃径6mm以下の工具ならば何でもできる技術の確立を目指しています。

ステークホルダーの皆様への メッセージ

斉藤 日進工具の製品を使うと、皆さんがハッピーになる。これが、私が最も重視するメッセージです。日進工具の工具を使うと機嫌よく働ける状況がつかれるということですね。ハッピーな仕事ができると、自分自身も気持ちよく働けるし、周囲の人々にも良い影響を与えます。日進工具の製品がその一助になれば、非常に嬉しいことだと思います。

後藤 私にとっては、「日進工具の工具じゃなきゃダメ」と言っていただけの製品を提供し続けることが最も大事なことです。売上成長も重要ですが、そういうユーザー様、日進工具のファンを増やしていきたいです。もう一つ大切にしたいのは、自分の子供を日進工具に入れたいと思っていただける会社にすることです。親が勧めてくれた会社に入って良かったと、ご自分のお子さんに言っていたくれるようになれば、それが当社のDNAとして次世代にも受け継がれます。従業員のお子さんが全員入社したいと思ってくれるような会社を目指していきたいと考えています。



開発と営業の連携が生み出す新たな価値

市場環境の変化が激しさを増す中、当社は新製品開発から発売までのスピードを加速し、積極的な製品投入を進めています。その背景には、開発部と営業部の連携深化があります。開発現場を率いる部長の遠藤と、営業と技術をつなぐ営業支援グループ長の黒澤が、現場の変革と目指すべき組織の姿について語り合いました。



営業部 営業支援グループ グループ長

黒澤 淳一

入社後、仙台工場で開発業務に従事し、開発グループ長として製品開発の最前線を経験。2023年に営業部に異動。営業支援グループ長として、開発現場での豊富な経験を活かし、技術と営業の架け橋となる。営業技術課、営業企画課、営業業務課を統括し、技術データの作成、カタログ等の制作、製品の在庫管理まで幅広く対応。

開発部 部長

遠藤 孝政

入社後、一貫して製品開発に携わり、数多くの新製品開発を主導。切削工具の評価技術に精通し、評価プロセスの自動化・効率化を推進。現在は開発部長として、年間10件以上の新製品開発という積極的な目標達成を牽引。技術者育成にも注力し、次世代の開発人材の育成に取り組む。

新製品を「出し続ける」ための開発改革

遠藤 近年、開発部には新製品をより多く、迅速に市場に投入することが求められるようになっていきます。多様なニーズに対し完成度を高めてから発売する従来のやり方ではなく、コンセプトを絞りユーザーニーズに特化した製品をまず市場に出し、ユーザー様の反応を見ながら改善していく方針に合わせて、開発を進めています。

当然、開発件数が多くなりますから、業務の効率化を図りながらPDCAサイクルを回す必要があります。そこで特に大きなテーマとなるのが、切削評価の効率化です。従来時間がかかっていた評価の無人化を進めることで、夜間や休日も含めて無人で評価を繰り返すことが可能となり、切削評価の回転率は大きく向上しています。この仕組みがなければ、現在の開発件数には到底対応できなかったと思います。

開発データを「伝わる形」に変える

黒澤 営業支援グループの役割は、開発部が生み出した技術や製品情報を、ユーザー様の視点に立ち、わかりやすく整理し、営業が自信を持って説明できる形にすることだと考えています。開発が作成する技術データは非常に専門的です。そのまま提示しても、必ずしもユーザー様に伝わるとは限りません。そこで、製品の特長や加工のポイントをわかりやすく説明し、資料や動画、Webコンテンツとして展開しています。

ワークサンプルが「できました」という結果だけでなく、「なぜできるのか」「どうすれば再現できるのか」までを含めて伝えることが重要です。そこまで踏み込むことで、初めて加工提案としての価値が生まれ、ユーザー様の信頼につながると考えています。

遠藤 開発部でも自社のWebスタジオを活用し、製品に関する動画の制作・配信を行っています。ユーザー様はもちろん、エンドミルに馴染みのない一般の方にも理解しやすいような構成にすることで、当社の小径工具が世の中のものづくりを支えていることを広く伝えています。

情報を蓄積し、次につなげる仕組み

遠藤 新製品を多く出すからこそ、「何が良くて、何が課題だったのか」を正しく判断できる仕組みが不可欠です。営業現場で得られた評価が、次の開発にどう活かされるのか。その流れが見えなければ、改善のスピードは上がりません。

黒澤 営業支援グループとしても、情報の一元化は重要なテーマです。営業担当者がどの資料を使い、どんな反応があったのか。その情報を個人の経験で終わらせず、組織の知として蓄積し、判断に資する情報として管理・運用していく必要があります。成功事例だけでなく、うまくいかなかったケースも含めて共有し、次の判断につなげる仕組みを構築していきたいと考えています。

相互で理解する現場交流

遠藤 開発と営業で技術を共有するために、営業技術課のメンバーを一定期間、開発現場で受け入れる取り組みを行っています。単なる見学や研修ではなく、開発の一員として同じスピード感で仕事をしてもらうことを重視しています。

開発の仕事は「削れた」「削れない」で終わるものではありません。なぜそうなったのかを考え、次にどう活かすかまで掘り下げます。このスピードや考え方を体感してもらうことで、営業技術との相互理解が生まれてきました。結果として、検証の依頼や報告もスムーズになり、全体の効率が上がっています。



黒澤 短期間であっても営業技術課のメンバーが開発現場を経験することで、切削検証の手法と結果に対する分析や考察力が向上します。また、開発部が製品開発を行う際に何を重視し、どのような課題意識や背景のもとで工具設計や切削検証を進めているのかを理解できます。その結果、ユーザー様に対しても、根拠を伴った説得力のある提案をすることで、信頼性の向上につながると考えます。

遠藤 理屈を理解し、設計できる技術者を数多く育てていくことが重要です。また、背景を理解し、次を考えられる人材を育成することで、将来の競争力につなげたいと考えています。

組織面では、開発部と営業部が同じ方向を向き、情報を循環させることで、価値創造のスピードはさらに高まります。これからも組織全体が一丸となって、新たな市場開拓に挑戦し続けたいと考えています。

グローバルに市場を見る 視点の強化とこれから

黒澤 海外市場では、工具単体ではなく、加工方法や考え方まで含めた提案が求められる場面が増えています。また、同じ加工であっても使用される機械や工具寿命に対する考え方、生産性とコストの優先順位は国や地域によって大きく異なります。日本国内で培った技術をそのまま展開するのではなく、現地のニーズに合わせた形で提供する。そのためにも、開発部、国内営業部、海外営業部の連携をさらに強めていく必要があると考えています。



遠藤 国内市場だけを見ていると、競争の全体像を見誤る可能性があります。海外市場では加工環境や文化も異なり、求められる価値も変わってきます。国内や海外を問わず、市場の確かな情報を捉え、それを開発に反映していくことが、今後ますます重要になると感じています。

黒澤 かつては、製品を紹介すれば自然と販売につながる時代もありました。しかし今は、加工のプロであるユーザー様が、プロだからこそその課題を抱えていらっしゃる。製品の特長やユーザー様にとってのメリットを説明することはもちろんですが、ユーザー様の課題に対して、どのような加工提案ができるのかというところまで踏み込まなければ、選んでいただけない時代です。ユーザー様に当社を選んでいただくために、エンドミルだけでなく、工作機械、CAD/CAM、周辺機器などの知識・知見を身につけていく必要があると感じています。

当社は、設備や測定機、ソフトウェアなど、工具メーカーとしては非常に恵まれたインフラを持っています。この強みを最大限に活かし、最先端の加工技術提案を行うことで、「日進工具でなければならない」と言っていただけの存在を目指してまいります。

補完し合う2つの営業力が当社グループの競争力を支えています

精密切削工具市場の競争が激化する中、戦略的に2つの営業組織を有する当社グループ。当社営業部が代理店・販売店との関係強化を通じて既存市場を深耕する一方、グループ会社のジーテックは直接対応が必要な顧客への機動的なアプローチを担っています。国内営業における両社の連携について、それぞれの責任者に聞きました。



日進工具株式会社
執行役員 営業部長

宮崎 英輔

2003年、当社入社。営業担当として東部エリアを担当し、携帯電話やデジタルカメラ向け精密金型市場を中心に、大手メーカーとの取引を通じて技術営業のキャリアを築く。その後、営業リーダーとして、代理店・販売店との関係構築と戦略的アカウント開発で実績を積み、2025年6月より現職。

日進工具株式会社 執行役員
株式会社ジーテック 代表取締役社長

服部 剛

2005年、日進工具入社。静岡エリアの営業を担当し、自動車部品メーカー主体の営業からキャリアをスタート。その後、名古屋営業所に10年間在籍し、精密金型だけでなく部品加工向けの特殊工具対応を経験。グループの直販子会社である株式会社ジーテックに出向後、2025年6月より現職。

市場環境の変化と競合状況を振り返る

宮崎 入社当時、東部エリアは、ガラケーやデジカメ向けの精密金型市場が中心でした。大手メーカーの仕事が多く、日進工具の製品優位性と安定供給体制により、営業活動がしやすい環境でした。市場全体も拡大傾向にあり、小径工具の需要は入社時の約2倍に成長しました。特に印象的な変化が、R面取りと言われるフィレットのサイズの微細化です。当時はR0.5が主流でしたが、現在はR0.1未満が標準となり、技術要求水準が格段に上がっています。

服部 私は静岡県を担当し、自動車部品関係に近い領域からキャリアをスタートしました。その後、名古屋営業所に10年間在籍し、金型だけでなく部品加工向けの特殊品対応も経験しました。名古屋では高硬度鋼の直彫り化という大きな技術トレンドを目の当たりにしました。従来は焼入れ前に加工していた工程が、焼入れ後の被削材を直彫り加工する方式に変わり、工具への要求が一変したのです。この変化に対応できたことが、日進工具の強みを再認識する契機になりました。

宮崎 市場環境に関して言うと、国内の競争相手は従来から変わらないものの、コロナ禍前後から一部メーカーの攻勢が顕著になりました。日進工具の売れ筋製品に対して次々と新製品をぶつけてくる頻度が上がり、価格戦略で市場シェアを取りにくる姿勢が鮮明で、こちらも対応を急いでいます。

服部 競合各社の本気度が変わりました。以前は相当品があっても本腰を入れていなかったとの認識でしたが、明確に「この市場を取る」という姿勢で、製品戦略・価格戦略を展開してきています。特に極小径工具領域では、かつて日進工具の独壇場だった分野にも競合製品が入り込み、標準化が進んでいます。

日進工具営業部とジーテックの役割

服部 市場への安定供給を実現するため、日進工具は代理店・販売店という商流を選択し、それが成長の基盤となりました。他方ジーテックは、日進工具の既存商流ではカバー

しきれない商流を補完する役割を担っています。具体的には、半導体関連や医療機器の用途など、機密性が高く直接取引が求められる分野での対応が中心です。また、既存の商流では取りこぼしてしまう可能性のある案件を、確実に拾い上げる機能も果たしています。

宮崎 ジーテックは、深掘りした情報の収集が可能な部隊です。メーカー営業では限界がある細かなニーズの把握や、立ち上がりの早いユーザー様との密接な関係を活かし、市場動向や試作情報をいち早く入手できます。半導体関連など重点施策領域への対応でも、その機動力が活きます。例えば、新規プロジェクトの初期段階から関わり、試作段階での課題を把握して製品開発にフィードバックする。このサイクルが回ることで、グループ全体の競争力が高まっています。



両組織は競合関係ではなく、完全に補完関係にあります。日進工具は代理店・販売店との関係強化と既存顧客の深耕、ジーテックは直接対応が必要な領域と新規情報の獲得。この役割分担が明確であればあるほど、グループ全体の営業力が高まります。お客様にとっても、状況に応じて最適な窓口を選べるメリットがあると確信しています。

服部 ジーテックは、ユーザー様に最も近い立場として得た情報を日進工具と素早く共有し、製品開発や営業戦略に活かすための情報ハブとして機能すべきだと考えています。営業の現場で「こういう工具があったら」というユーザー様の声を拾い、それを製品化につなげる。その実現に向けては、かつての日進工具が持っていた、現場の声を素早く製品化する体制の再構築が鍵だと考えています。日進工具の営業部門のみならず、開発部門との連携も密にし、情報共有のスピードを上げることで、市場ニーズと製品開発のタイムラグを最小化したいと考えています。

これからの成長戦略と課題認識

宮崎 今後の成長に向けては、「日進工具に依頼すれば失敗しない」という信頼を再構築することが必須です。その実現

のためには、組織として動く体制が不可欠です。過去は属人的な強みで勝てましたが、現在は組織力で戦っている競合に対抗しなければなりません。営業担当者一人ひとりの技術力を底上げし、どの担当者が対応しても同じ品質の提案ができる体制を目指します。

加えて、営業担当者には、既存顧客の深掘りだけでなく、新たな用途市場の開拓も求められます。技術力を身につけ、お客様に対して誠実にレスポンスできる人材を育成していきます。また、代理店・販売店との関係をより強固にし、彼らが日進工具の製品を積極的に推奨してくれる環境をつくることも重要です。そのためには、製品力だけでなく、情報提供やサポート体制の充実も必要です。

服部 ジーテックでは、全社員がお客様を向き、素早く行動する文化を徹底してまいります。営業担当者だけでなく業務担当者も現場のお役に立てる組織を目指し、価格競争に埋もれない「頼られる会社」になりたいと考えています。お客様が困ったときに真っ先に声を掛けてもらえる存在であり続けることが目標です。

執行役員としての1年とこれからの抱負

宮崎 執行役員に就任し、考えるべき内容が格段に増えました。外部からは「日進工具が思い切った人事をした」とみられ、責任の重さを痛感しています。2年目となる2027年3月期は、主要商流との関係強化に注力し、グループ長、営業所長、営業担当者が働きやすい基盤をつくりたいと考えています。現場が力を発揮できる環境整備が、私の最優先課題と捉えています。



服部 ジーテックの社長として、経営の難しさを実感した1年でした。経営者は、ヒト・モノ・カネをどう動かすか、その優先順位と覚悟が問われます。今後は、お客様との接点で得た情報を日進工具に展開し、三方よしの関係を築くことに注力してまいります。お客様、日進工具、ジーテックを含めた商流の全てが成長できる仕組みをつくりたいですね。

東日本を3つの営業所で管轄する営業部東部グループ。今回は東京営業所を除く、仙台と長野営業所の所長に、それぞれの管轄エリアの市場動向や流通網改善に向けた取り組みの状況に加え、今後の展望について聞きました。



営業部 東部グループ
長野営業所 所長

鵜飼 雅之

2011年中途入社。東京営業所で営業技術研修後、仙台営業所、ジーテックを経て、2021年に長野営業所に異動。2022年より現職。

営業部 東部グループ
仙台営業所 所長

市川 芳典

2006年に新卒入社後、工場研修を経て、営業技術、営業、開発に携わる。ものづくり現場と技術に精通し、2025年より現職。

各営業所の管轄エリアと市場動向

市川 東部グループは、静岡を一部含む関東甲信越から東北までの幅広いエリアを管轄し、仙台営業所は東北6県を担当しています。東北エリアは半導体関連工場が集積する地域ですが、直近では半導体分野がやや減速傾向にある一方、電子部品やコネクタ、スイッチ関連、車載向け部品などは徐々に動き始めており、分野ごとに明確な濃淡がみられます。市場環境の大きな変化としては、メーカー各社において品質保証部門の関与が増加しており、量産部品における工具切替時の承認プロセスが厳格化してきています。これに対応するため、量産途中での切替ではなく、新製品立ち上げ時や新規案件の初期段階から入り込む営業活動へシフトしてきました。

鵜飼 長野営業所は長野県と新潟県の2県を担当しています。両県とも全国の中でも金型生産が盛んなエリアであり、工具需要は高く、重要な市場と認識しています。長野県は東北信エリアが金型・部品加工、中南信エリアは諏訪の精密加工の流れを受けた部品加工が主流で、外径6mm以下の精密工具の需要が高いという特徴があります。一方、新潟県は航空機部品や工作機械部品の加工も多く、外径6mm超の工具の需要が高いという特徴があります。

流通網改善への取り組み

市川 仙台営業所では「自社営業が売る」から「販売店に売ってもらう」スタイルへの転換を推進しています。広域な東北エリアでは自社営業だけではカバーレージに限界があるため、販売店への定期訪問や短期目標の共有、各種キャンペーンなど、販売店が能動的に当社の工具をユーザー様に提案したくなる仕組みづくりに取り組んでいます。

鵜飼 代理店・販売店に対する販売目標の情報共有を見直し、定期的な訪問と報告で数値目標を再認識していただく取り組みを進めています。また、同行PRや製品勉強会の回数を増やし、販売店営業担当が当社の製品を理解し、売りやすい環境づくりに注力しています。地理的に移動距離が長く、全てのユーザー様を網羅できないため、メール配信も活用しています。

新たな営業スタイルの確立に向けて

市川 「最小労力・最大効率」で成果を出す営業スタイルの確立を目指してまいります。仕組み化、知識の活用、販売店との役割分担により、効率的に売上を伸ばし、正當に評価される、また適切な業務時間の中で成果を出せる営業の姿を示すことで、部下の成長意欲を引き出したいと考えています。育成面では、案件ごとの資料活用指導や切削条件を自ら算出させるトレーニングを通じて「考えて提案できる営業」を増やしてまいります。

鵜飼 2026年3月期は多くの新製品を投入した結果、ユーザー様から「次は何が出る？」と期待される場面が増えました。興味が高まっているこのタイミングで、ユーザー様の要望を把握し、売れる製品開発へつなげていくことが営業の役割だと認識しています。地域ごとのセミナーやユーザー講習会を通じて課題を解決し、市場ニーズを理解することで、当社の成長に貢献してまいります。

日進工具グループの海外売上高のうち、売上規模が最大のエリアである中国市場を管轄する日進工具香港有限公司（以下、NSHK）の2名に話を聞きました。



日進工具香港有限公司
董事副總經理

李騰明 (Tommy Li)

切削工具の輸入商社などを経て、2013年にNSHKに設立と同時に入社し、事業立ち上げに参画。2018年より現職。

日進工具香港有限公司
副總經理

胡格 (Gerrad Hüge)

日本のコネクタメーカーを経て、2013年に日進工具に入社。海外営業部にて主に中華圏を担当したのち、2020年よりNSHK深圳代表処の責任者として赴任し、現在に至る。

NSHK立ち上げから今日に至るまで

NSHKは中華圏の拡販を目的に、日進工具グループ初の海外子会社として設立され、中国本土への製品供給と現地在庫の管理を行っています。私は金型業界や切削工具の輸入商社での勤務経験はありましたが、会社の設立に携わったことは初めてでした。NSHK本社は私を含め2名で立ち上げましたが、日進工具の経営陣や海外営業部の継続的なサポートもあり、無事運営を安定させることができました。2025年で設立から13年目を迎え、その間事業の拡大に伴い、人員の増強や在庫スペースの拡張を実施してきました。各社員がお互いにサポートをしながら日々の業務を行う体制を構築しており、その間2019年の雨傘運動や2020年のコロナ禍、2023年のチャイナショックなど様々な難局がありましたが、全員で乗り切ることができました。

中国市場においても、日進工具の充実した製品バリエーションは強みではありますが、半導体や電子部品関連市場には対応しきれていない多様な製品ニーズがあり、新たな製品開発につなげられるチャンスがあると考えています。さらなるバリエーションの拡大やより高性能な工具を展開するためにも、日進工具との連携を強化してまいります。



NSHK本社の社員の皆さん

深圳代表処の役割と中国市場での歩み

深圳代表処は、2015年にNSHKの出張所として開設され、中国本土のお客様向けの技術サポートを中心に活動しています。人員の増強や2021年の蘇州事務所の開設を経て、現在は3名体制となっています。エリアごとに担当を分け、中国のユーザー様を開拓する現地代理店や販売店の支援を行い、また日進工具の工具に関する技術サポートを提供しています。

私は2013年に日進工具に入社してから海外営業部で中華圏での営業活動に従事し、2020年から深圳代表処で責任者として全体の統括を行っています。NSHK設立からコロナ禍までの間、中国経済とともに工具市場が発展する中で、日進工具の中国事業を大きく伸ばすことができたのは、とても貴重な経験でした。

中国の工具市場は、数多くの製造会社からの大きな需要を背景に、世界中のブランドが熾烈な競争を続けるオープンでダイナミックな環境が特徴です。昨今は中国系工具メーカーの台頭もあり、競争環境が厳しくなっていますが、日進工具の高い製品力は依然として大きな強みであり、特にボールエンドミルはユーザー様から非常に高い評価を得ています。我々はこの巨大市場で、引き続き製品力で勝負をしてまいります。



深圳代表処の社員の皆さん

グローバルニッチトップメーカーに聞く、日本のものづくりの未来

超高速回転技術をコア技術とし、歯科用ハンドピースで世界シェアNo.1を誇る株式会社ナカニシ(東証スタンダード 7716)。当社と20年以上にわたるパートナーシップを築く同社の、グローバルニッチトップ企業に向けた戦略的取り組みや日本のものづくり企業が世界で勝ち続けるための条件などについて、当社社長の後藤弘治が中西英一社長に伺いました。



株式会社ナカニシ
代表取締役
社長執行役員

中西 英一 氏

1990年に株式会社ナカニシに入社、2000年に代表取締役社長に就任。社長就任後すぐに「Nakanishi Reborn Plan」を策定してグローバルマーケットに照準を合わせ、成長戦略・ブランディングを展開。2013年には歯科用ハンドピースで世界シェアNo.1へと成長させた。2017年に新本社R&Dセンター「RD1」を竣工。卓越した「回転技術」を核に、歯科医療機器のみならず、外科医療機器や産業用スピンドル分野への展開や、徹底した内製化を推進する経営手腕で、グローバルな精密機器メーカーとしての地位を確立。

日進工具との長年のパートナーシップ

後藤 御社には20年以上の長きにわたりお付き合いをいただき、本当に感謝しています。お互い前社長の時代に、御社のスピンドル製品と当社の工具と一緒に販売しようという協業に取り組んだことから、お付き合いが始まりました。

中西 人的なつながりは約25年前に遡ります。御社の小径エンドミルを本格採用したのが約20年前です。当社は回転させる側、御社は先端工具をつくる側。両輪が揃って初めて

最高の加工が実現します。技術面でも、経営トップ同士の関係でも、非常にユニークで親和性の高いパートナーシップだと感じています。

特にここ数年で、当社製品の生産工程で使用する切削工具はほぼ御社製品に統一されました。採用理由は明確です。第一に「製品ラインナップの豊富さ」が挙げられます。当社がメインで使用する1～5mm径のエンドミルが0.05mm刻みで揃っています。第二に「コーティング技術」です。当社が多用するステンレスやチタンの切削に最適なコーティングがなされています。第三に「価格の妥当性と対応力」。「ねじ」加工を行うための特注のスレッドミルも柔軟に製作していただきました。そして最後に「デリバリー」です。在庫切れがなく、必要な時に必ず入手できる体制は御社の大きな強みだと認識しています。



日進工具株式会社
代表取締役社長

後藤 弘治

後藤 当社では、「在庫を切らさない」ことを徹底しています。約200型番、1万サイズを常時在庫し、全国どこへでも翌日配送が可能な体制を構築しています。ユーザー様のものづくりが止まってしまっては意味がないと考えるからです。ところで、現在御社には当社の標準品を多く使っていただいていると思いますが、今後に向けて、新素材対応など、ご要望をお聞かせいただけますか？

中西 直近の事例で言うと、医療市場向けのステンレス用工具がありますね。すでに対応していただいております。とても助かっています。医療用途の需要は今後も伸長する見込みですので、継続的な対応をお願いしたいです。そして何よりも重要なのは、「QCD(品質、コスト、納期)」です。中国メーカーの価格競争は厳しさを増しています。より良い工具をより安く提供していただくことが、当社の競争力維持に不可欠です。

後藤 コストという点では、当社は長寿命化に継続的に取り組んでいます。例えば2枚刃を4枚刃にするだけで、加工速度は2倍、寿命も2倍になります。0.1mm径でも4枚刃仕様を展開していますので、ぜひご活用ください。当社は10年以上前に0.01mm径の工具を発表したわけですが、最近になってようやく、0.05mm、0.03mm径の工具をユーザー様に使っていただけるようになりました。



グローバルNo.1に向けた挑戦

後藤 本日改めて御社のものづくり現場を拝見しました。一言で言うと、とんでもなくすごい会社だなと感じます。

中西 私こそ、御社の仙台工場を訪問するたびに刺激を受けます。御社の「石川塾」制度も、工場でお話を伺って良い仕組みと感じたので、すぐに当社でも導入しました。私が社長に就任した2000年当時、当社は歯科用ハンドピースでグローバル第5位で、上位4社はドイツ、スイス、オーストリアの老舗メーカーでした。そこで、「Nakanishi Reborn Plan」を策定し、グローバルNo.1になるという目標を掲げ、大きく5つの変革を実行してきました。すなわち、製品力の強化、販売力の強化、アフターサービス体制の構築、生産力・品質力の向上、そしてブランド力の向上です。家電業界の総崩れ期に優秀な技術者を大量採用すると

ともに、世界19拠点に自社営業網を展開しました。そして2013年、グローバルNo.1を実現することができました。

後藤 工場を拝見して、ベアリングを内製されていることに驚きました。ベアリングは御社製品の心臓部ですよね。

中西 10年ほど前から専用機を開発して内製化に着手しました。ベアリングでスピンドルの形状がほぼ決まってしまうため、自社で設計できることは大きなアドバンテージです。特に歯科用途では「いかに小さくするか」が重要で、設計の自由度が格段に向上しました。先代の決断で、社外からベアリング研磨機の技術者を招聘しました。ベアリングはノウハウの塊ですから、専門家なしでの内製化は不可能でした。

日本のものづくりが世界で勝つために

中西 大切なポイントが3点あると思います。第一に「自社の強みを研ぎ澄ますこと」です。日本のものづくりの強さは「こだわり」にあります。競合が追いつけないレベルまで技術を研ぎ澄ますことが重要です。当社も歯科用ハンドピースという一点に特化し、世界No.1の地位を築きました。

第二に「お客様への寄り添い」です。日本企業の「おもてなし精神」、"closer to the customer"の姿勢は、海外メーカーとの大きな差別化要因です。当社の海外営業スタッフも、競合よりはるかに顧客に寄り添う姿勢を徹底しており、これが高いリピート率につながっています。

そして第三に「最新技術の積極活用」です。当社も積極的にAIを活用し、開発スピードが劇的に向上しています。製品開発では、従来3ヶ月かかっていた作業が1時間で完了するケースも出てきました。こうした効率化を早期に普及させることが競争力の鍵です。

最後に、技術面でも、カルチャー面でも非常に似ている御社は、お互いに切磋琢磨できる理想的なパートナーです。今後とも、両社でより良い製品を世界に送り出していきたいですね。

後藤 現在当社は、新製品開発を加速しています。「失敗を恐れず、まず市場に出す」方針に転換し、年間10製品以上の投入を目指しています。経営トップとして私自身が一切のリスクを取る一方、現場のスタッフには大いにチャレンジしてほしいと促しています。このように、ニッチトップなものづくり企業としてのチャレンジを一層進めてまいります。

最後に、御社はお取引先を超えた、技術的にも戦略的にも相互補完できる重要なパートナーです。御社の微細化ニーズに当社の超微細工具技術が応え、御社の超高速回転技術が当社工具の性能を最大限に引き出す。今後も、お互いの強みを活かしながら、ともに挑戦し続けてまいります。本日は貴重なお時間をありがとうございました。

財務・非財務ハイライト (日進工具株式会社及び連結子会社)

(単位:百万円)

	17年3月期	18年3月期	19年3月期	20年3月期	21年3月期	22年3月期	23年3月期	24年3月期	25年3月期	26年3月期	25/26増減率
損益状況(会計年度)											
売上高	8,825	9,767	10,476	9,531	8,100	9,524	9,656	9,040	9,431	9,494	0.7%
製品別 エンドミル(6mm以下)	6,377	7,390	7,832	7,310	6,338	7,449	7,483	7,153	7,539	7,635	1.3%
エンドミル(6mm超)	1,033	1,095	1,152	945	739	909	891	785	798	799	0.1%
エンドミル(その他)	788	577	697	614	478	488	536	438	430	365	-15.2%
その他製品	626	704	793	660	543	677	744	662	662	694	4.8%
小径比率	72.3%	75.7%	74.8%	76.7%	78.3%	78.2%	77.5%	79.1%	79.9%	80.4%	—
海外売上高※1	2,167	2,553	2,898	2,916	2,495	2,954	3,112	2,716	3,143	3,283	4.4%
海外売上高比率	24.6%	26.1%	27.7%	30.6%	30.8%	31.0%	32.2%	30.1%	33.3%	34.6%	—
売上総利益	4,823	5,528	5,929	5,224	4,137	4,891	5,115	4,942	4,983	5,261	5.6%
販売費及び一般管理費	2,810	2,833	3,049	3,005	2,624	2,780	3,007	3,075	3,215	3,301	2.7%
営業利益	2,013	2,695	2,879	2,219	1,512	2,111	2,108	1,867	1,767	1,959	10.9%
経常利益	2,026	2,733	2,894	2,231	1,712	2,156	2,131	1,908	1,779	2,011	13.0%
親会社株主に帰属する当期純利益	1,420	1,903	1,970	1,545	1,214	1,522	1,475	1,320	1,264	1,442	14.0%
キャッシュ・フロー状況(会計年度)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,894	2,910	1,868	1,908	2,526	2,261	1,614	1,834	2,011	2,138	6.3%
投資活動によるキャッシュ・フロー	-787	-657	-1,383	-1,769	-187	-348	-1,137	-575	-392	-380	-3.2%
フリー・キャッシュ・フロー	1,107	2,252	485	138	2,338	1,912	477	1,259	1,618	1,758	8.6%
財務活動によるキャッシュ・フロー	-499	-562	-563	-562	-438	-763	-560	-883	-684	-2,055	200.4%
財政状況(会計年度末)											
総資産	12,517	14,467	15,381	16,017	16,936	17,874	18,857	19,241	19,941	19,595	-1.7%
現金及び預金	4,659	6,325	6,209	5,784	7,674	8,543	8,497	8,893	9,868	9,567	-3.0%
棚卸資産	1,592	1,745	2,056	2,201	1,758	1,840	2,320	2,381	2,308	2,350	1.8%
株主資本	10,652	11,993	13,400	14,383	15,162	15,944	16,929	17,441	18,086	17,520	-3.1%
1株当たり情報※2											
親会社株主に帰属する当期純利益(円)	56.81	76.12	78.80	61.81	48.55	60.89	59.16	53.03	50.80	58.38	14.9%
純資産額(円)	426.55	479.94	535.74	574.81	605.44	640.58	680.51	705.25	731.24	751.94	2.8%
配当金額(円)	20.00	22.50	22.50	22.50	17.50	22.50	22.50	27.50	30.00	30.00	—
配当性向	35.2%	29.6%	28.6%	36.4%	36.0%	37.0%	38.0%	51.9%	59.1%	51.4%	—
財務データ											
売上高総利益率	54.7%	56.6%	56.6%	54.8%	51.1%	51.4%	53.0%	54.7%	52.8%	55.4%	—
売上高経常利益率	23.0%	28.0%	27.6%	23.4%	21.1%	22.6%	22.1%	21.1%	18.9%	21.2%	—
1人当たり付加価値額※3(千円)	15,705	17,299	18,004	16,329	14,033	15,878	16,065	15,433	15,139	15,709	3.8%
総資産当期純利益率(ROA)	11.9%	14.1%	13.2%	9.8%	7.4%	8.7%	8.0%	6.9%	6.5%	7.3%	—
自己資本当期純利益率(ROE)	14.0%	16.8%	15.5%	11.1%	8.2%	9.8%	9.0%	7.7%	7.1%	8.0%	—
自己資本比率	85.2%	83.0%	87.1%	89.7%	89.4%	89.2%	90.1%	91.1%	91.4%	90.1%	—
研究開発費	366	330	296	364	388	428	422	409	427	455	6.5%
設備投資額	774	663	1,268	1,755	462	659	686	563	111	486	337.6%
減価償却費	632	625	629	698	707	692	669	627	644	605	-6.1%
非財務データ											
従業員数	322	338	343	338	339	348	352	350	358	364	1.7%
取締役数	9	8	7	8	9	9	9	10	10	10	—
独立取締役比率	33.3%	37.5%	28.6%	37.5%	33.3%	33.3%	33.3%	40.0%	40.0%	50.0%	—
社外取締役比率	33.3%	37.5%	28.6%	37.5%	33.3%	33.3%	33.3%	40.0%	40.0%	50.0%	—
女性取締役比率	22.2%	25.0%	28.6%	25.0%	22.2%	22.2%	22.2%	30.0%	30.0%	30.0%	—

※1 海外売上高には国内の輸出商社経由分も含んでおります。
※2 2021年4月1日付で実施した株式分割(1:2)の影響を考慮しております。
※3 1人当たり付加価値額=(営業利益+人件費(労務費含む)+減価償却費)/従業員数



2026年3月期 連結業績レビュー

▶2026年3月期連結決算概要につきましては、P11-14「トップメッセージ」をご参照ください。

2026年3月期の景況感は全体として緩やかな回復基調で推移しました。国内の超硬工具市場の2025年(暦年)生産実績も前年実績を若干上回りましたが、当社グループの主要製品である超硬エンドミルの市場はこの数年縮小が続いております。特に2025年の国内生産実績は国内金型需要の低迷を背景に前年を大きく下回りました。

当社グループの事業では、国内の主要需要先のうちAIやデータセンター分野の活況により、半導体関連では製造装置から検査工程に至るまで幅広く需要が活発になり、電子部品・デバイス関連についても概ね堅調に推移しま

した。自動車関連は、米国関税問題の影響を受け、上期は低調となりましたが、下期にかけHV車を中心に回復がみられました。海外では、中華圏(中国、香港、台湾)を含むアジアを中心に自動車や光学、データセンター関連向けが好調に推移しました。この結果、超硬エンドミル市場が縮小する事業環境下においても、2026年3月期の連結売上高は、前期比0.7%増の9,494百万円となりました。

製品区分別の売上高では、「エンドミル(6mm以下)」が前期比1.3%増の7,635百万円となり、小径(刃径6mm以下)比率は同0.5ポイント上昇し80.4%と、過去最高の比率となりました。

地域別では、国内売上高が自動車関連の需要低迷が影響し、前期比1.2%減の6,210百万円となりました。海外は中華圏やタイ、インド、ベトナムなどのアジア地域が好調だったことにより、海外売上高全体では同4.4%増加して3,283百万円となり、この結果、海外売上高比率は同1.3ポイント上昇し34.6%となりました。販売面では、積極的な新製品の投入施策を推進しました。また、生産面では、売上増加に伴う増産による量産効果に加えて、小集団改善活動(オレンジFC活動)を中心とした取り組みにより、原価低減を実現しました。この結果、2026年3月期における売上総利益は前期比5.6%増の5,261百万円となり、売上総利益率は同2.6ポイント上昇し55.4%となりました。経費の面では、主に広告宣伝費と展示会費が減少した一方で、賃上げによる人件費上昇等により、販管費は前期比

2.7%増の3,301百万円となりました。

この結果、2026年3月期の業績は、売上高の増加及び売上原価の減少により、営業利益は前期比10.9%増の1,959百万円、経常利益は同13.0%増の2,011百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は同14.0%増の1,442百万円となりました。なお、KPIとして売上高経常利益率20%を目標としておりますが、2026年3月期の売上高経常利益率は前期比2.3ポイント増の21.2%となりました。中華圏を含むアジア地域向けの販売が好調に推移したことから売上が増加し、さらに原材料費や労務費は増加したものの原価低減により製造原価が抑えられたことから売上高経常利益率が上昇しました。もう一つの目標であるROE10%につきましては、2026年3月期は増益に加え、資本効率改善のため総額13億円超の自己株式の取得を実施した結果、ROEは8.0%となり、目標を下回ったものの前期比0.9ポイントの改善となりました。持続的成長と収益力の強化に向け諸施策を推進してまいります。

2026年3月期 財政状態等

2026年3月期末における財政状態につきましては、主に自己株式の取得による現預金の減少により、資産合計は前期末比346百万円減の19,595百万円となりました。また、負債合計は未払法人税等の増加等により同217百万円増の1,743百万円、純資産合計は自己株式の取得等

により同564百万円減の17,851百万円となりました。

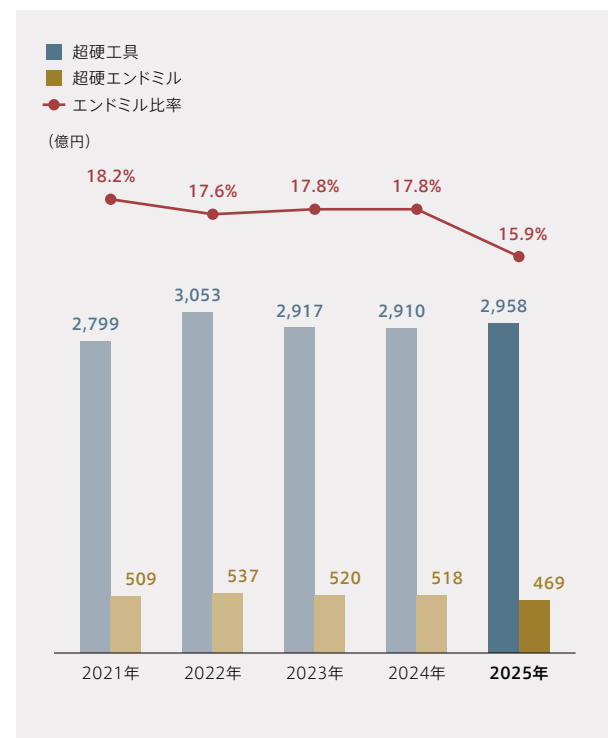
キャッシュ・フローにつきましては、営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益2,014百万円に減価償却費や法人税等支払等による資金増減を反映して+2,138百万円(前期比6.3%増)となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは、固定資産の取得による支出を反映して-380百万円(同3.2%減)となり、財務活動によるキャッシュ・フローは、自己株式の取得及び配当金の支払により-2,055百万円(同200.4%増)となりました。これらの結果と換算差異により、連結ベースでの現金及び現金同等物は、前期末より300百万円減少し9,467百万円となりました。

株主還元施策について

株主の皆様に対する利益還元は重要な経営課題であり、配当につきましては安定性・継続性に加え資本効率にも配慮し、業績動向や配当性向等を総合的に勘案したうえで、中期的な事業遂行に必要な手元流動性を維持することを前提に、成長に応じた分配を行ってまいります。

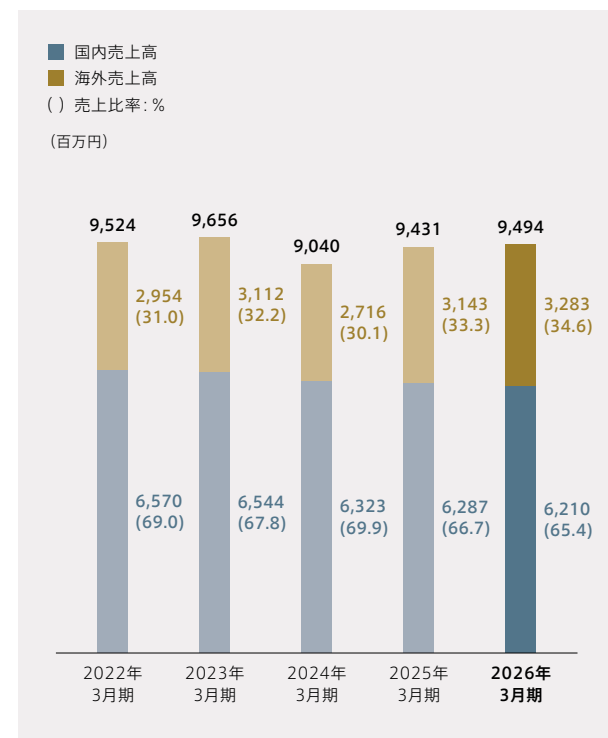
2026年3月期の1株当たり配当につきましては、中間配当金15.0円、期末配当金15.0円、合計30.0円とさせていただきます。2027年3月期の配当予想につきましては、現時点では未定であり、通期業績予想と同時に公表する予定です。

超硬工具と超硬エンドミル生産金額推移(暦年)

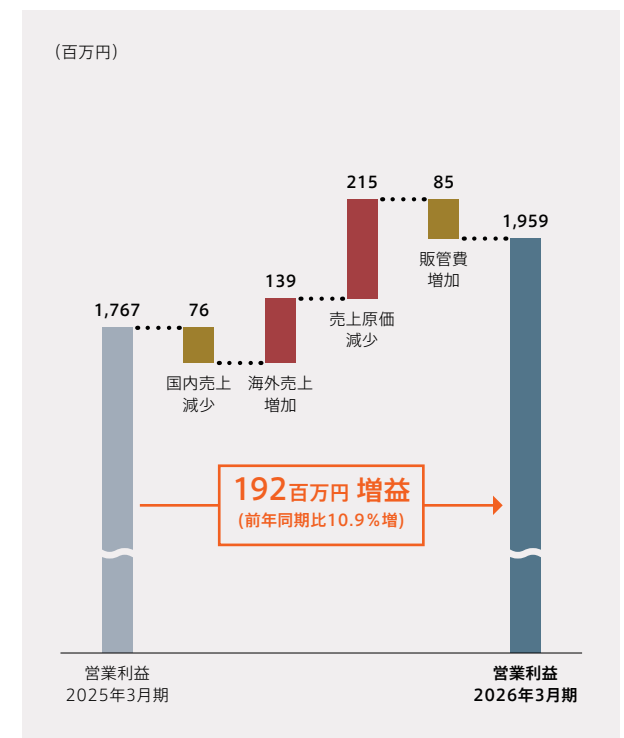


出所: 経済産業省生産動態統計

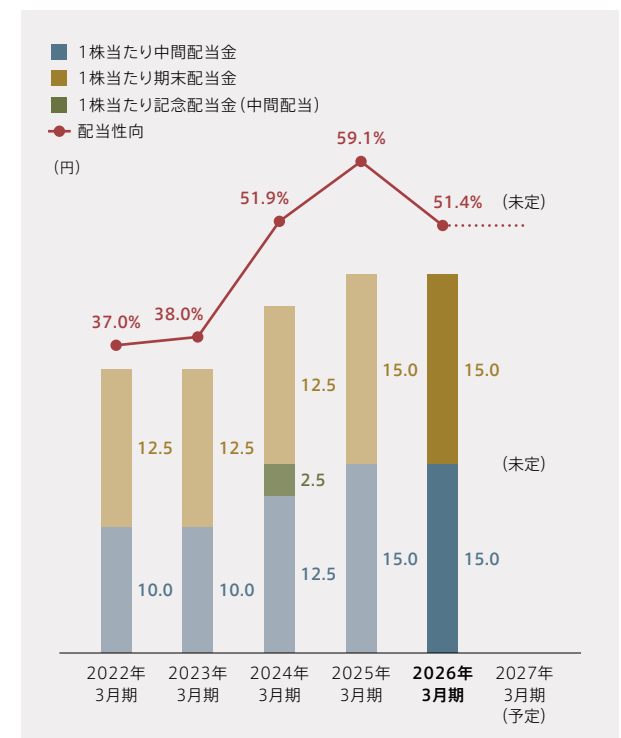
売上高の推移(国内・海外)



連結営業利益の増減分析



1株当たり配当金と配当性向の推移



役員紹介

取締役



代表取締役社長

後藤 弘治

1986年 4月

当社入社

1988年 10月

取締役総括グループ次長

1992年 4月

常務取締役

1995年 1月

専務取締役 営業統括

2011年 4月

代表取締役副社長 営業統括

2013年 1月

日進工具香港有限公司 董事長 (現任)

2013年 4月

当社代表取締役社長

2016年 10月

当社代表取締役社長 営業担当 (現任)

2021年 4月

株式会社ジーテック 代表取締役 (現任)

2021年 11月

NS TOOL USA, INC. President/CEO (現任)



代表取締役副社長

後藤 隆司

1984年 4月

当社入社

1988年 10月

取締役生産本部次長

2002年 1月

常務取締役 生産・開発統括

2009年 4月

株式会社日進エンジニアリング 代表取締役社長

2010年 4月

株式会社ジーテック 代表取締役社長

2011年 4月

当社専務取締役 生産・開発統括

2013年 4月

当社代表取締役副社長

2016年 4月

株式会社日進エンジニアリング 代表取締役 (現任)

2016年 10月

当社代表取締役副社長 生産・開発担当 (現任)

2021年 1月

株式会社牧野工業 代表取締役社長

2024年 4月

株式会社牧野工業 代表取締役 (現任)



常務取締役

足立 有子

1978年 4月

AIU保険会社入社

1985年 4月

当社入社

2001年 9月

取締役総務部長

2002年 2月

取締役総務部長 株式会社ジーテック 代表取締役社長

2003年 6月

当社取締役 株式会社ジーテック 代表取締役社長

2005年 4月

当社常務取締役 (情報統括責任者)

2015年 11月

株式会社牧野工業 代表取締役社長

2016年 10月

当社常務取締役 総務・管理担当 (情報統括責任者) (現任)

2017年 4月

株式会社牧野工業 代表取締役会長

2020年 9月

株式会社牧野工業 代表取締役会長兼社長

2021年 1月

株式会社牧野工業 代表取締役会長 (現任)



取締役

戸田 寛

1984年 4月

株式会社東海銀行 (現 株式会社三菱UFJ銀行) 入行

2006年 10月

同 横浜支社 法人営業第一部長

2009年 10月

三菱UFJ証券株式会社

(現 三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社) 出向

2010年 4月

税理士登録 (千葉県税理士会)

2014年 6月

三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社 事業法人第五部長

2020年 4月

当社入社

2020年 6月

取締役社長室長

2021年 2月

取締役管理部長

2021年 7月

取締役経営企画室長兼財務経理部長 (現任)



社外取締役

斉藤 貴宣

1982年 4月

三菱金属株式会社 (現 三菱マテリアル株式会社) 入社

1988年 4月

MMC Hartmetall GmbH出向

2004年 6月

三菱マテリアル株式会社 超硬製品事業部 マーケティング部

2013年 4月

MMC Hardmetal (Thailand) Co.,LTD.出向

同 テクニカルセンター長

2015年 11月

三菱マテリアル株式会社 開発本部 加工技術センター副センター長

2021年 4月

三菱マテリアル株式会社 戦略本部 マーケティング部製品戦略室室長

2025年 6月

当社社外取締役 (現任)



取締役
(監査等委員)

田島 寛

1985年 4月

ユニバーサル証券株式会社

(現 三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社) 入社

2005年 3月

当社入社 経営企画室長

2010年 4月

管理部長

2010年 6月

取締役管理部長

2012年 6月

執行役員管理部長

2018年 4月

執行役員経営企画室長

2021年 6月

取締役 (常勤監査等委員) (現任)



社外取締役
(監査等委員)

藤崎 直子

1968年 4月

株式会社住友銀行 (現 株式会社三井住友銀行) 入行

1977年 10月

株式会社日本マイクロニクス入社

2000年 12月

同社取締役経理部長

2004年 12月

同社常務取締役 管理本部経理部長

2007年 10月

同社常務取締役 管理本部長

2009年 12月

同社専務取締役 管理本部長

2010年 10月

同社専務取締役 企画管理本部長

2016年 6月

当社社外取締役 (監査等委員) (現任)



社外取締役
(監査等委員)

平賀 敏秋

1999年 4月

弁護士登録 (東京弁護士会)

2007年 10月

北村・平賀法律事務所 設立 パートナー (現任)

2009年 3月

株式会社MS&Consulting 社外監査役

2014年 4月

ポラリス・キャピタル・グループ株式会社 社外取締役

2016年 6月

当社社外取締役 (監査等委員) (現任)

2016年 6月

ヒューマン・アソシエイツ・ホールディングス株式会社

(現 MBK Wellness Holdings株式会社) 社外監査役

2019年 6月

同社社外取締役 (監査等委員)

2022年 4月

リグロース・キャピタル・マネジメント株式会社 監査役 (現任)

2022年 6月

ポラリス・キャピタル・グループ株式会社 監査役 (現任)



社外取締役
(監査等委員)

笹本 憲一

1980年 6月

監査法人中央会計事務所入所

1998年 9月

同監査法人 代表社員

2007年 7月

監査法人A & A パートナース 代表社員

2010年 6月

株式会社東葛ホールディングス 社外監査役

2014年 9月

日本社宅サービス株式会社 (現 サンネクスグループ株式会社) 社外監査役

2016年 9月

監査法人A & A パートナース退所

2016年 10月

公認会計士笹本憲一事務所開設 同事務所代表 (現任)

2018年 6月

株式会社東葛ホールディングス 社外監査役

2019年 6月

当社社外取締役 (監査等委員) (現任)

2019年 6月

株式会社東葛ホールディングス 社外取締役 (監査等委員)

2020年 9月

サンネクスグループ株式会社 社外取締役 (監査等委員) (現任)



社外取締役
(監査等委員)

中野 秀代

1991年 11月

シティトラスト信託銀行株式会社 ヴァイスプレジデント

1993年 10月

同社シニアポートフォリオマネージャー兼個人運用部ヘッド

2000年 1月

ファンネックス・アセット・マネジメント株式会社 取締役運用部長

2004年 3月

株式会社トリアス設立 代表取締役社長 (現任)

2020年 3月

株式会社アウトソーシング 社外取締役

2021年 6月

ホーチキ株式会社 社外取締役 (現任)

2022年 6月

第一工業製薬株式会社 社外取締役 (現任)

2023年 6月

当社社外取締役 (監査等委員) (現任)

2026年 3月

JUKI株式会社 社外取締役 (現任)

執行役員

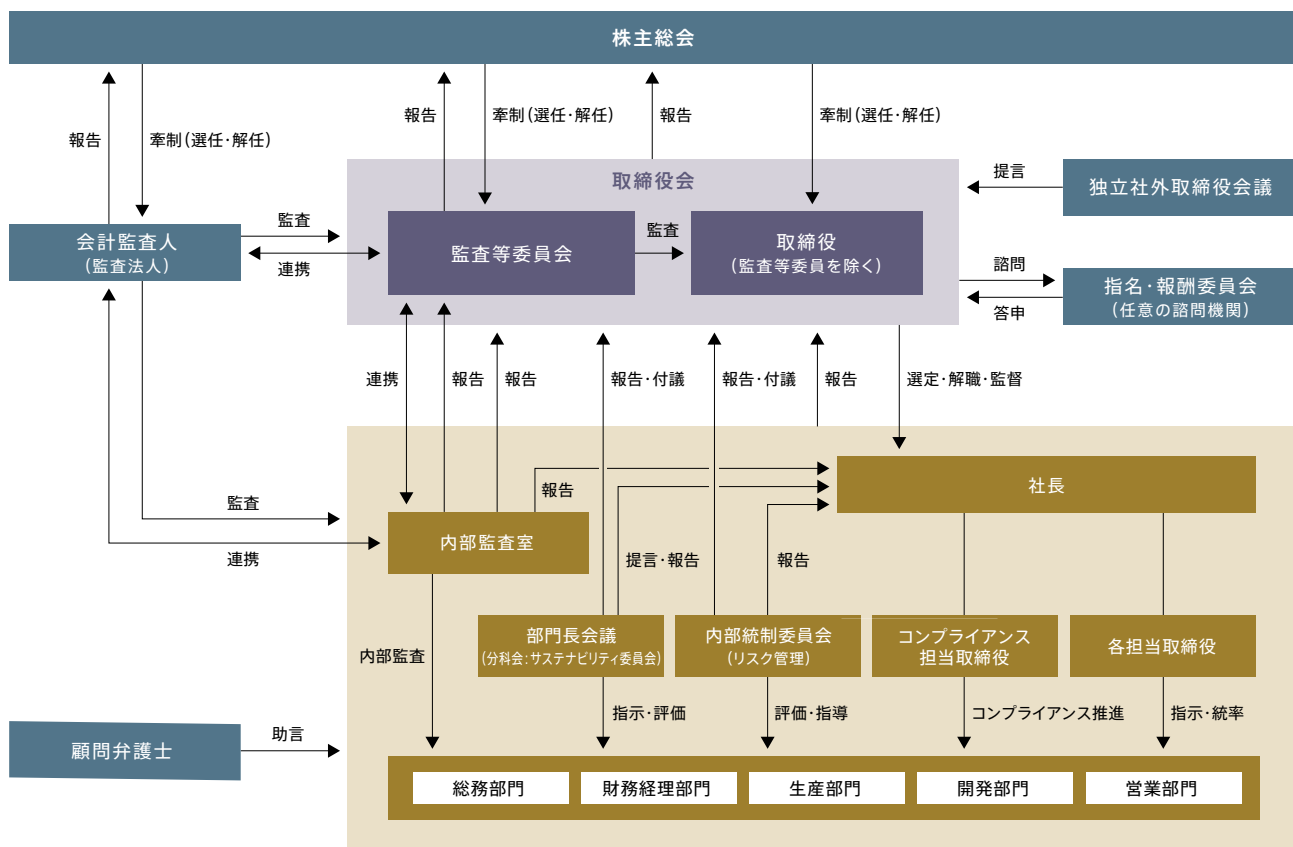
上席執行役員 仙台工場長	上席執行役員 総務部長	執行役員 生産担当	執行役員 営業部長	執行役員 営業担当
岡田 浩一	小林 雅人	後藤 勇二	宮崎 英輔	服部 剛

コーポレート・ガバナンスの体制

当社は、経営の効率性、透明性を向上させ、株主をはじめとしたステークホルダーの立場に立って継続的、安定的に企業価値を高めることをコーポレート・ガバナンスの基本的指針としております。

詳細は、当社Webサイト「コーポレート・ガバナンス」をご参照ください。

体制図 (2026年3月31日現在)



体制の一覧表 (2026年3月31日現在)

機関設計の形態	監査等委員会設置会社
監査等委員でない取締役人数(うち社外取締役)	5名(1名)
監査等委員である取締役人数(うち独立社外取締役)	5名(4名)
取締役の任期	1年(監査等委員は2年)
取締役へのインセンティブ付与	譲渡制限付株式報酬制度(監査等委員は除く)、業績連動賞与(監査等委員は除く)、役員持株会制度
業務執行体制	執行役員制度(現在5名)
任意の委員会の設置状況	指名・報酬委員会(社外取締役3名、社内取締役1名の4名で構成)
会計監査人	そうせい監査法人

監査等委員会設置会社

監査等委員会は5名(常勤監査等委員1名、非常勤監査等委員4名、うち社外取締役4名)で構成され、経営上の意思決定及び執行に関しての監視を行っております。監査等委員は取締役会等重要な会議に出席し必要な意見を述べるほか、監査等委員のうち1名が常勤となり、決裁された稟議書、帳票及び契約書等を検閲し各部門長等へヒアリングを実施するとともに、内部監査部門と会計監査人との連携を強化し、監査の実効性確保に努めております。

ガバナンス体制の現状

当社における意思決定及び業務執行のプロセスは次の通りです。

重要な経営課題等は、取締役会に諮られます。なお、取締役会の議案については、可能な限り資料の事前提供を実施する等、業務執行の適正性や効率性の向上に努めております。取締役会の実効性評価も定期的に実施し、運営内容の改善に努めております。取締役会に諮られた議案は、十分な審議を尽くし、必要な場合には条件を付す等修正を行い承認又は否決されます。なお、取締役（監査等委員である取締役を除く）の候補者案と報酬案については、指名・報酬委員会へ諮問し、同委員会からの答申を受けたうえで決議いたします。

承認された議案については、各業務を担当する部門の長が業務執行の責任を負い、取締役会において担当業務の執行状況についての報告を行います。なお、社内にサステナビリティ委員会を設置し、気候変動や人的資本の問題を含む自社のサステナビリティ(社会と共存しつつ持続的成長を目指すこと)について、定期的に取り締役に報告、議案提出を行うこととしております。

取締役は各部門の長からの報告を受け、業務執行状況についての監督を実施しております。なお、取締役会は通常1ヶ月に1回開催されますが、必要な場合には臨時に開催されます。

内部統制システム・リスク管理体制の整備の状況

当社では内部統制システム・リスク管理体制の構築に当たり、統制及び管理が機能する組織の構築を行うとともに、稟議制度の実施、社内規程等ルールに基づいた業務運営の遂行を実践しております。また、業務執行から独立した内部監査室が、国内外の子会社を含めた全部署に対し内部監査を実施し、社長及び取締役会・監査等委員会に報告・答申等を行っております。内部統制報告制度への

対応としては、常務取締役を委員長とする内部統制委員会
が、各統制プロセスの整備状況及び運用状況の評価を
実施するとともに、適時に監査法人との調整を行い、改善
すべき点については改善を図っております。

社外取締役

当社の社外取締役は5名であります。

社外取締役に期待される役割としては、自らは業務執行を行わず客観的に他の取締役の業務執行状況をチェックし、取締役会を通じて業務執行が適切に行われるようにすることです。社外取締役の選任については、会社経営に高い見識を持ち、あるいは、監査機能発揮に必要な専門分野における高い実績を有し、会社との関係、代表取締役その他の取締役、執行役員及び主要な使用人との関係等を勘案して、独立性に問題がなく、取締役会及び監査等委員会等への出席が可能である候補者から決定いたします。また、当社は独立役員の資格を満たす社外役員を全て独立役員として指定しております。

なお、全ての独立社外取締役から構成される独立社外取締役会議を設置しております。

選任理由

藤崎 直子氏は、上場会社の取締役としての幅広い見識と豊富な経験を有しているほか、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。

平賀 敏秋氏は、弁護士としての高度な専門的知識及び経験に加え、他社の社外取締役としての実績を有しております。

笹本 憲一氏は、公認会計士としての高度な専門的知識及び経験に加え、他社の社外取締役としての実績を有しております。

中野 秀代氏は、資産運用会社での投資判断やIR・PR支援
会社での経営助言に関する豊富な経験に加え、他社の社外
取締役としての実績を有しております。

齊藤 貴宣氏は、長年に亘る切削工具分野における製品開発、技術サポート及びマーケティングに従事し、高度な専門的知見・国際経験を有しております。

5氏の経験・知見等に基づき、当社の業務執行に関する意思決定において、妥当性及び適法性の見地から適切な助言・提言をいただくことで、当社の経営体制をさらに強化できると判断したことから、5氏を社外取締役役に選任いたしました。また、5氏は当社の主要株主、主要な取引先の業務執行者の出身ではなく、当社が定める独立役員の独立性判断基準を満たしていることから、独立役員として適格であると判断しております。

取締役の専門性と経験

取締役氏名	監査等委員	指名・報酬委員会	特に経験を有する分野・専門性を期待する分野						
			経営全般	営業 マーケティング	開発・生産 テクノロジー	国際性	財務・経理	法務・組織 コンプライアンス	ESG サステナビリティ
後藤 弘治		●	●	●	●	●			●
後藤 隆司			●	●	●				●
足立 有子			●	●			●	●	●
戸田 覚						●	●	●	●
斉藤 貴宣				●	●	●			
田島 寛	●						●	●	●
藤崎 直子	●	●	●				●	●	
平賀 敏秋	●	●	●					●	●
笹本 憲一	●	●	●				●	●	●
中野 秀代	●		●			●	●		●

役員報酬等（2026年3月期）

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としております。

取締役（監査等委員である取締役を除く）及び執行役員の報酬は、固定報酬としての基本報酬（金銭報酬）、業績連動報酬等（金銭報酬）及び株式報酬等（非金銭報酬）により構成しております。

監査等委員である取締役の報酬は、客観的かつ独立した立場から取締役（監査等委員である取締役を除く）の職務の執行を監査するというその役割を考慮し、固定報酬としての基本報酬（金銭報酬）のみを支払うこととしております。

役員報酬（2026年3月期）

役員区分	報酬等の総額 （百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）				対象となる 役員の員数（名）
		固定報酬	業績連動報酬等	役員退職慰労金	非金銭報酬等	
取締役（監査等委員を除く） （うち社外取締役）	287 （10）	171 （6）	87 （1）	－ （－）	28 （3）	5 （1）
取締役（監査等委員） （うち社外取締役）	63 （36）	60 （36）	－ （－）	2 （－）	－ （－）	6 （4）

（注）1. 上記表には、2025年6月24日開催の第64回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役（監査等委員）1名を含んでおります。
2. 取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。

業績連動報酬については、短期的インセンティブとして、期末における連結営業利益見込額に、係数を乗じて計算された総額につき、指名・報酬委員会において個人別貢献度を勘案した支給案を策定したうえで、取締役会に諮られ決議しております。譲渡制限付株式報酬については、中長期的インセンティブとして、退任までの譲渡制限を付した当社株式を割り当てております。

マテリアリティKPIの進捗達成状況

当社グループのサステナビリティ戦略はISO規格（品質及び環境マネジメントシステム）の活動と連動し、各部門のISO活動目標を、自社の持続的成長と社会との共存に不可欠な要素として選定した6つの「マテリアリティ」の各項目と関連付けることで、「マテリアリティKPI※」として

具体的な目標に落とし込んで策定しております。

2026年3月期における主要な「マテリアリティKPI」と達成状況は以下の通りであります。

※ KPI＝Key Performance Indicator：スケジュール化、数値化された重要な事業目標

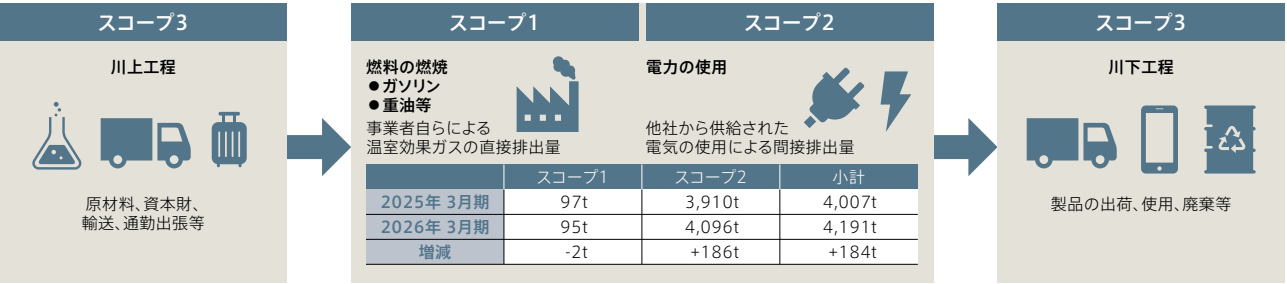
マテリアリティ	マテリアリティKPI	テーマを推進する主たる部門				
		開発	生産	販売	管理	子会社
1 環境問題への対応	1 高機能製品の開発／製造／販売によるユーザーの環境負荷軽減	○	△	○		
	2 生産効率・業務効率改善による自社CO ₂ 排出量削減	○	○			◎
	3 1本当たりの生産に使用する電力の削減		○			
	4 自社CO ₂ 排出量の迅速かつ正確な把握	○	○	○	○	○
2 人権の尊重	1 原材料であるタングステン、コバルトのトレーサビリティ確保		○			
3 地域・社会への貢献	1 仙台地域における献血、清掃、交通安全等のボランティア活動への参加、地域スポーツの支援		○			
	2 「しながわ子ども食堂」へ東北地方の食材を寄付する活動を継続		○		○	
4 従業員の働きがい	1 従業員育成制度の充実	△	○	○	○	○
	2 従業員研修制度の充実				○	
	3 「くるみん」取得のための活動	○	○	○	○	○
	4 社内勉強会の充実				○	
5 取引先とのパートナーシップ	1 国内販売パートナー企業との連携強化			○		
	2 海外販売パートナー企業との連携強化			◎		
6 災害等の危機管理	1 工程内製化による自社生産体制の強化					△
	2 新潟工場での生産強化による地域分散の推進		○			○

◎ 計画を上回る進捗 ○ ほぼ計画通り進捗 △ 計画を下回る進捗

気候変動に関する指標

当社グループではGHGプロトコルスタンダードに基づいて、スコープ1・2・3の温室効果ガス排出量を算定しております。2026年3月期の当社グループ全体でのスコープ1・2合計排出量は、生産量の増加に伴い電力を中心とした消費エネルギー量が増加したため、前期比184トン増加し、4,191トンとなりました。またスコープ3を含めた

2025年3月期の温室効果ガス総排出量は2024年3月期に比べ設備投資額が増加したことから12,820トンと、2024年3月期対比805トン増加しております。当社グループでは従前より電力使用量の削減目標を設定して省エネに取り組んでおり、スコープ1・2の排出量削減に継続的に取り組んでまいります。



前期と前々期の比較	2024年3月期	2025年3月期	増減
スコープ3排出量	7,496t	8,813t	+1,317t
スコープ1・2・3総排出量	12,015t	12,820t	+805t



管理部 経理課
(2022年4月入社)

齋藤 友希

総務部総務課
(2022年4月入社)

内山 優菜

常務取締役
総務・管理担当
(情報統括責任者)

足立 有子

「明楽創」実現の土台をつくる

超硬小径エンドミルの分野で国内トップシェアを誇る切削工具メーカーとして成長を続けてきた当社。それを支える「明楽創」実現のための土台づくりを担う管理部門。当部門を統括する常務取締役の足立有子と若手社員2名が集い、自らの役割とそれに対する想い、さらに現状の取り組みと今後の取り組みについて語り合いました。

社は「明楽創」と経営理念に 込められた想い

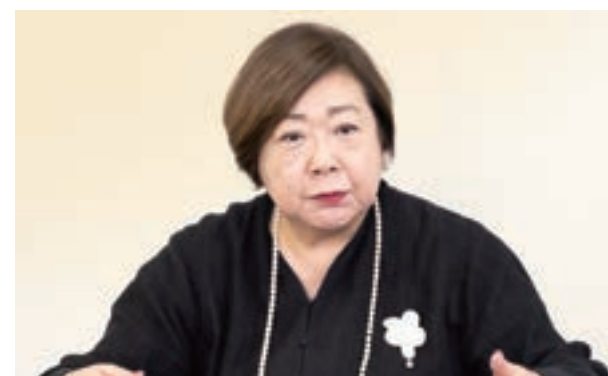
足立 社である「明楽創(明るく、楽しく、創造をしよう。)」は、前社長の後藤勇氏が「現状の町工場ではいい人材も採れない。どうしたら社員が働きがいを感じてくれるだろう」と考え抜いた末に生まれました。明るく楽しくクリエイティブに仕事をすることが、ものをつくり、販売し、お客様とともに利益を分かち合うことにつながるという信念が

込められています。

経営理念の「SOFT(技術)・HARD(機械)・HEART(心)」も、ものづくりメーカーとしての本質を表しています。ソフト開発、自社製の機械や装置開発を手掛けても、必ずしもそれだけで良いものができるわけではなく、やはり最後は人の心が大事だということでHEARTを入れました。社はや経営理念に込められた想いを役職員全員で共有しています。

内山 総務課はものづくりに直接携わる部署ではありませんが、メーカーとして良い製品を生み出すためには、社はの通り社員が明るく楽しく働くことができる環境があってこそだと感じています。総務課としても、当社グループ社員全員が同じ方向を向いて働けるように、入社時研修の際に会社が掲げている社はや経営理念をしっかりと伝えるように努めています。

明るく楽しく働く社員一人ひとりが持っている想いや知見を結集することが、革新的なアイデアの発明につながると考えています。そのための場づくりが総務課の責務だと捉えています。



齋藤 経理課内で行われる会議では、一人ひとりの業務内容の共有や日々のコミュニケーションを大切にしており、こうしたことが普段から発言しやすい環境や協力しやすい環境を生み、仕事を進めるうえでの安心感やモチベーションにつながっています。

また、社内で「お菓子交流会」という取り組みがあり、普段関わることの少ない他部署の社員と交流する機会が設けられています。社員の声が届きやすい環境があり、人との関わりを大切にしている企業文化に、当社の原点となっている「人」を軸に考える社はや経営理念を強く感じます。

事業活動を支える縁の下の力持ち としての管理部門の役割

足立 総務会議では「私たちはサービス部門であり、お客様である社員の皆さんが不自由なく働ける環境をつくって欲しい」と常々願っています。また、地方のお客様を訪問する際には、できるだけ営業所に立ち寄り、現場の社員とコミュニケーションを図りながら、総務としてどのような情報発信をすれば、社員全員に対して平等に会社としての取り組みが伝わるかを模索しています。



内山 管理部門の役割は、会社の本業である製造・販売に携わる社員が安心して業務に専念できる環境を整え、会社の力が最大限発揮される土台を支えることだと認識しています。そのため、社員の小さな声や困りごとに常に目を向け、何かを伝える時は、相手が動きやすいように内容を整理し、難しい言葉を少しでも身近な言葉に置き換えるなど、伝わる工夫をして情報を伝えることを心掛けています。こうした取り組みが長く働ける環境づくり、そして社はや経営理念を実現するための基盤につながるという意識を持ちながら取り組んでいます。

齋藤 管理部門は直接利益を生む部署ではありませんが、日々触れている数字の面から会社を支え、貢献できると感じています。他部署の社員から数字についての質問を受けたりする機会が多いからこそ、仕事上でのコミュニケーションを特に大切にしています。聞かれたことにしっかりと

回答できるように日々学び、挑戦し吸収することを意識しながら取り組んでいます。挑戦することで新たなスキルや知識を獲得し、それを相手に共有することが自分自身の成長にもつながるのだと、経理という仕事を通じて強く感じるようになりました。

これからのチャレンジについて

内山 現在、担当している新入社員研修では、当社の歴史や、当社が大切にしてきた考え方を自分自身で理解して伝えると同時に、時代の変化に合わせて学びの形を見直していくことも求められます。研修を単に「受ける場」ではなく、「自分で考え、今後の行動につなげる場」にしていくことが社員、そして会社全体の成長につながると考えます。社員一人ひとりが成長できる場として研修の質を高めていきたいと考えています。

齋藤 知識やスキルを高め、担当している業務の幅を広げていきたいと考えています。現在、TCFD開示のための温室効果ガス排出量算出を行っていますが、お金を管理する日常業務とはまた異なった業務であることから、経理という仕事は専門性が高く、仕事の幅をどんどん広げていける職種だと感じました。今後も積極的に様々なチャレンジを行い、さらに専門性を高めながら、幅広い業務に携わっていきたいと考えています。



足立 本社では仕事の専門性が高く、なかなか人事異動ができない側面がありますが、2026年3月期に全社員に向けて仕事のスキルアップやチャレンジしてみたい仕事の希望を聞くための「人事異動の希望アンケート」を実施し、面談を希望すると回答した社員との面談も実施しました。「なりたい自分になる」ための後押しができればと考え、積極的に自己啓発のための支援制度なども検討しています。少子高齢化の進展による労働力人口の減少がますます進む中、機械に任せられる仕事には投資をして(自動化の推進)、それにより時間を創出できた社員には新たな仕事にチャレンジして欲しいと考えています。



仙台工場
生産部 製造グループ
製造4課 課長

伊藤 洋介

2001年当社入社。生産部で製造に携わり、生産技術課に異動し、その後同課長を務める。2022年4月より現職。

仙台工場
生産部 製造グループ
グループ長兼製造1課 課長

野村 祐一

2000年当社入社。製品設計、製造、工務、品質保証など生産部内で延べ9回の部署異動を経て、2022年4月より現職。

仙台工場
生産部
部長

高橋 章義

2005年当社入社後、生産部門で製造に携わり、品質保証課に異動、その後生産部門の課長、グループ長を経て2022年4月より現職。

仙台工場
生産部 製造グループ
製造2課 課長

佐々木 有香

2002年当社入社後、数々のものづくり現場を経験。サプライダー職を経て、2023年4月より現職。

「高精度化」を磨き続ける生産現場の取り組み

当社仙台工場の生産部では、「高精度化」を単なる技術課題ではなく、ものづくりの思想として捉え、長年にわたり磨き続けてきました。自社開発した自動測定機を起点とする改善サイクル、小集団改善活動など、見えない部分にこだわり続ける現場を率いるリーダー4名に、ものづくりへのこだわりについて聞きました。

受け継がれてきた 「高精度化」という思想

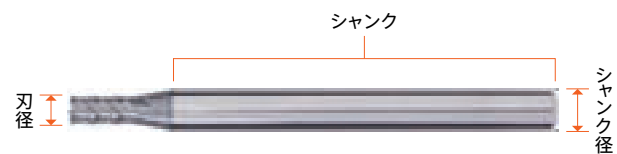
高橋 高精度化は生産部の重要課題として、長年にわたり取り組んできたものです。私が部長になってから新たに始めた施策ではなく、先輩方から受け継いできた挑戦の延長線上に、今の取り組みがあります。だからこそ高精度化は、単なる技術テーマではなく、生産部に根づいた思想だと考えています。成果が色濃く表れ始めたきっかけは、自社で開発した自動測定機の導入でした。この自動測定の仕事が、安定したバラツキの無い製品を生産する根幹となっています。測定データから課題を抽出し、改善への糸口を見つけ、解決につなげていく。その一連の活動が、当社グループの小集団改善活動である「オレンジFC活動」です。

「公差0」を掲げ続ける理由とは

高橋 チャレンジの方向性として、生産部では「公差0を目指す」を方針に掲げています。シャンク*精度は0.001mmレンジ、製品の刃径は0.002mmレンジを目標に、歩留まり100%を目指し続けています。この考えの根底にあるのが、後藤副社長の「2倍1/2」という言葉です。すなわち、品質・精度は2倍、コスト・公差は1/2を目指すというものです。毎年、実績に対してさらに品質・精度2倍を目標に掲げることで、着実にレベルを引き上げてきました。スタート当初は比較的容易に達成できた目標も、近年は非常に難易度が高くなっています。しかし、「公差0」を目指し続けることで、目標達成への光は必ず見えてくると考えています。改善の停滞は衰退です。「チャレンジして失敗を恐れるよりも、

何もしないことを恐れる」という意識を共有し、小集団改善活動「オレンジFC活動」を日常に根づいた取り組みにしていきたいと考えています。

※ シャンクとは、工作機械の主軸（チャック・ホルダー）に差し込んで固定する切削工具の「柄（軸）」の部分です。



シャンク精度・刃径精度へのこだわり

野村 製造1課は、製品加工の前段階にあたる段付け（粗取り）加工とシャンク加工を担っています。ここでバラツキがあれば、後工程でどれだけ努力をしても高精度は実現できません。だからこそ、まずシャンクを高精度化することが最重要だと考えてきました。設備の高精度化に加え、加工条件や管理方法の一つひとつ見直してきた結果、歩留まりは大きく向上しています。ただし、目標の達成に到達点はなく、常に通過点だと捉えています。高精度化は終わりのない取り組みとの覚悟を持って、日々向き合っています。

佐々木 製造2課では、TGMを用いた刃径精度の高精度化に取り組んでいます。私が課長に就任した当初に比べ、歩留まりが数%ほど改善しています。測定機の自動補正機能に頼るだけでなく、現場で補正プログラムを見直し、適切なタイミングで適切な補正が入るように工夫しています。加工順序を変える、補正のタイミングを調整する。こうした一見地味な改善の積み重ねが、結果につながっています。若手社員が多い職場だからこそ、なぜ高精度が必要なのか、その意味を丁寧に伝えることを心掛けています。納得したうえで取り組むことが、仕事を「やらされる」から「自分ごと」への切り替えにつながると考えています。

cBN/PCDという最難関領域への挑戦

伊藤 製造4課では、cBNやPCDといった非常に硬い素材を扱っています。CBN/PCD製品は、当社の中核ラインであり、高付加価値製品の代表です。超硬よりもはるかに硬い素材を安定して加工するには、加工機の繰り返し精度や砥石の研削精度など、極めて高い技術が求められますので、加工条件の探索そのものが仕事と言っても過言ではありません。砥石の成形方法、クーラント（切削油）管理、機械の経年変化への対応など、複合的な要因が結果に

影響します。成果はすぐには見えませんが、最近では砥石スペックの見直しによって歩留まりが改善するなど、少しずつ手応えも出てきました。高精度と量産性をどう両立させるかは大きな課題ですが、ここを乗り越えることができれば、当社の強みはさらに際立つと考えています。

人材育成に関する各人の取り組み

高橋 管理者として意識しているのは「まずやってみる」文化を根づかせること。できない理由を探すより、まず試す。その結果が失敗でも、次の改善につながる経験になります。小集団改善活動「オレンジFC活動」は改善活動であると同時に、人材育成の場でもあります。改善テーマに取り組む中で、考える力、試す力、やり抜く力が育まれ、その積み重ねが、現場全体の底力を高めています。

野村 見えない部分にこだわるのが、最終的にはお客様の信頼につながります。カタログに記載された規格以上の精度を社内基準として追求する。日々の会話や改善活動を通じて、その意味を現場に伝えています。

佐々木 若手社員が多い職場では、「やるしかない」という状況を、どう前向きな挑戦に変えるかが重要だと感じています。なぜ必要なのか、達成すると何がかわるのか。その説明を重ねることで、少しずつ前向きな姿勢が根づいてきました。

伊藤 CBNやPCDの工程は難易度が高い分、小さな成功体験が次の挑戦への原動力になります。改善が数字として見たときはしっかり共有し、評価する。その積み重ねが、粘り強さにつながっています。

「NS（日進工具）らしさ」を未来へつなく

高橋 NSらしさとは、ものづくり行動指針に掲げる「究極のものづくり」だと思っています。高精度化に限らず、コスト改善や自動化など、すべてにチャレンジしていく。その土台をつくるのが小集団改善活動「オレンジFC活動」であり、挑戦できる人材を育て体制を整えることが、私たち管理者の責任です。私たちは、先輩から受け取ったバトンを次世代へ渡す役割を担っています。「公差0」という理想を掲げ続けることで、技術人も成長してきました。自動化が進む時代だからこそ、人が考え、付加価値を生み出す意味はより大きくなっていると感じます。機械の性能に甘んじるのではなく、そのアウトプットを超える価値をどう生み出すか。それを問い続ける姿勢こそが、NSらしさです。挑戦を諦めず、失敗から学び、次へつなく。その姿を現場で体現し、言葉と行動で次の世代へ伝えていく。そうした取り組みが、日進工具の未来につながると信じています。



代表取締役社長

後藤 弘治



社外取締役(監査等委員)

藤崎 直子



社外取締役(監査等委員)

平賀 敏秋

次の10年に向けた経営を考える

創業期の家族経営の時代から株式上場を経て社会の公器に、そして次の成長段階へ。経営体制の整備、ガバナンスの高度化、人財育成と事業戦略の進化は、いかに連動してきたのか。後藤社長、そして長らく当社の経営を見つめてきた2人の社外取締役が当社のこれまでの変化と次の10年に向けた未来像について語り合いました。

経営体制の進化とガバナンスの定着

後藤 当社は長年、オーナー経営として意思決定の速さを強みに成長してきました。その一方で、上場企業として求められる統治の仕組みや説明責任については、後から整えてきた部分も少なくありません。社外取締役の皆様にご参画いただいたことで、経営の意思決定を個人の判断から組織としての判断へと移行させる意識が明確になりました。経営を「見える化」することの重要性を、実感をもって理解できるようになってきたと感じています。

藤崎 私が社外取締役に就任した当初は、ガバナンスが「制度として存在している」段階にとどまっている印象がありました。ただ、重要なのは制度の有無ではなく、それが実際に機能しているかどうかです。取締役会での指摘が翌年には確実に改善されている様子を見て、この会社には変化を受け入れる柔軟性と実行力があると感じました。現在では、経営課題について本質的な議論ができる場に進化してきていると感じています。

平賀 社外取締役の立場から率直に意見を申し上げられる環境が整っていることは、日進工具の大きな特長です。ガバナンスは経営を縛るものではなく、経営の質を高めるための基盤です。指名・報酬の考え方や意思決定プロセスが整理されたことで、社内外に対する説明力が向上し、経営に対する信頼性も着実に高まっていると感じています。

次世代への継承と経営人財の育成

後藤 私の経営における最大のテーマは、次の世代にいかにもバトンを渡していくかにあります。私自身、創業期から成長期、そして上場というプロセスを経験してきましたが、その経験を若い世代と十分に共有できていたかという点、必ずしもそうでない部分があったと感じています。工場建設などの大型投資の経営判断は、頻繁に経験できるものではありません。だからこそ、中堅層や若手を意識的に巻き込み、経験させる場面をつくる必要があると考えています。

平賀 人財育成については、指名・報酬委員会でも重視しています。上場企業として持続的に成長していくためには、現場を知るプロパー人財が経営の中核を担う姿を示すことが不可欠です。執行役員制度はその第一歩ですが、その先に取締役という到達点が見えているかどうかで、社員の受け止め方は大きく変わります。自分も将来、経営に参画できるという実感が、組織全体のモチベーションを高めることにつながると考えています。

藤崎 人財は座学だけでは育ちません。自ら考え、判断し、その結果を受け止める経験の積み重ねが重要です。若い世代が「この会社でどこまで成長できるのか」ということを具体的にイメージできるかどうか、組織の将来を左右します。経営層が自らの経験や考えを言語化し、意図をもって仕事を任せることが、次の経営人財の育成につながると考えます。

組織の壁を越えた人財の育成

藤崎 国内と海外、営業と製造では、同じ会社にながら見える景色が大きく異なります。その違いを理解し合うことが、組織力の向上につながります。実際に現場を経験することで、他部門への理解が深まり、より建設的な議論が可能になります。計画的な人財育成として、組織横断的な経験を積ませることは非常に重要だと思います。

平賀 多様な経験を積んだ人財が増えることで、経営層に上がってくる議論の質も変わってきます。現場感覚と経営視点を併せ持つ人財が育てば、意思決定のスピードと精度はさらに高まるでしょう。組織の壁を越えた人財育成は、将来のガバナンス強化にも直結するテーマだと考えています。

後藤 お二人のおっしゃる通りです。従来当社は、専門性を重視した人財配置を行ってきました。その結果、各部門に高い専門性を持つ人財が育っています。一方で、部門を越えて会社全体を俯瞰する視点を持つ人財が不足しているとも言えます。今後は、意図的なローテーションや役割変更を通じて、全体最適の視点を持つ人財を育てていく必要があります。これは短期的な効率よりも、長期的な成長を優先する経営判断だと考えています。

経営ビジョン共有の在り方

後藤 私は中期経営計画を、単なる数値目標ではなく、会社がどこに向かうかを示す経営の羅針盤だと考えています。内部で十分に議論を尽くし、方向性を共有したうえで、実行力を高めていく。その積み重ねが結果につながると考えていますが、外部への情報開示

については慎重な考え方を持っています。

平賀 経営ビジョンが明確であれば、個別の判断においても一貫性が保たれます。取締役会においても、結論だけでなく、その背景や考え方を共有することが重要だと思います。ビジョンを言語化し、共有し続けることは、今後ますます重要になると感じています。

藤崎 特に若い世代を考える場合、目先の数字や数値目標以上に、その先にある会社の姿が重要だと思います。どのような価値を社会に提供し、どのような存在を目指すのか。経営がビジョンを言葉として繰り返し発信することで、組織全体のベクトルが揃っていきます。ビジョンの共有は、成長戦略を支える重要な基盤だと考えています。

人を中心に据えた持続的成長に向けて

平賀 この10年で、日進工具は確実に進化してきました。ガバナンスが整い、人財育成への視点が明確になった今、次の成長ステージに進むための土台は整っています。これからの10年が、さらに持続的で魅力ある企業へと進化する期間になることを期待しています。

藤崎 社員一人ひとりが、自分の仕事の意味や将来像を語れる会社は、結果として強い会社になります。そのためには、経営理念や価値観を繰り返し、丁寧に伝え続けることが欠かせません。人を大切にする姿勢が、企業価値の向上につながると考えています。

後藤 私も、最終的に会社を成長させるのは人だと思っています。設備や技術は重要ですが、それを活かすのも、継承していくのも人です。“「つくる」の先をつくる”という当社のステートメントには、人づくりも含まれています。次の10年に向けて、この考えをさらに深め、組織としての成長につなげていきたいと考えています。また同時に、“「つくる」の先をつくる”新たな市場を開拓し、世の中になく新しい工具をその市場に提供することで、持続的な成長を実現していきたいと考えています。社外取締役のお二人、貴重なご意見をありがとうございました。



「EMO Hannover 2025」出展



2025年9月22～26日にドイツ・ハノーファーで開催された世界最大級の工作機械見本市「EMO Hannover 2025」に出展いたしました。EMOは1975年に初回開催されて以来、今回が50周年の節目となり、約1,600社が出展、約8万人が来場しました。



当社は前回の「EMO Hannover 2023」に続き、会場中心付近のメイン通路に面した人通りの多い好立地にブースを設営することができました。工具メーカーとしての出展数が少ない中、集客力の高い大手メーカーの大型ブースと隣接する位置であり、足を止める来場者に対して効果的な製品PRを実施、集客数・商談件数ともに成果を上げることができました。

展示ブースでは、新製品のコーナーを設けるとともに、加工内容に合わせたソリューション別に製品を展示する

ことにより、ユーザー様それぞれの目的に沿った製品を提案しやすい展示を行いました。また、製品の展示だけではなく、高精度かつ安定した高品質な製品を提供する当社のものづくりへのこだわりを紹介するコーナーを特設し、自社で開発した工具研削盤「TGM」での生産体制を説明するパネルを設置しました。さらに、工具の基準となるシャンク精度へのこだわりを体験してもらうシャンク精度体験キットを展示し、当社製品の品質に対する信頼性を高め、「当社製品だからこそできる、ユーザー様の安定した生産への寄与」を効果的にアピールすることができました。

来場者対応では、世界各地の営業担当が参加するとともに、現地代理店営業担当の協力を受け、欧州だけでなく世界各国からの来場者に対応できる多言語体制を整えました。各国市場の課題に対して具体的な回答・フォローを行うことができ、当社及び当社製品への信頼性向上にもつながりました。

本展示会は、製品のPRにとどまらず、欧州最大市場のドイツをはじめとした欧州全体における当社のブランド力を高める機会となりました。

Webコンテンツのご紹介

当社では様々なコンテンツを活用して、製品やものづくりに関する情報を発信しております。ぜひご覧ください。



オウンドメディア

「未来」の先をつくる

毎週金曜日更新

「読んでみたらおもしろい」「読んで役にたった」そう思いいただけるものづくり業界で感じるお役立ちサイトです。流行の話題や日常生活におけるトピックなどをものづくりと絡めるなど、様々な視点で記事をお届けしております。



記事の一例



動画

YouTube / @ns_tool

NS_Web_Studio



当社製品を用いた加工によりどのような効果が得られるのか、当社開発部の社員がわかりやすく解説をしております。



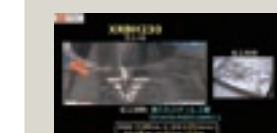
なんとか重工



レンズ形エンドミル『MLFH330』ほか、実際に当社製品を使用して高硬度加工を行っていただきました。



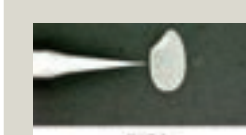
精密・微細加工動画



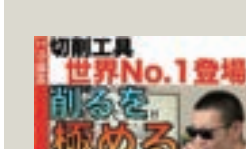
当社製品の特長や従来品との比較、加工の様子など、コンパクトにまとめております。



φ0.1mm以下のエンドミル『マイクロエッジ』開発秘話



ものづくり太郎チャンネル



SNS

展示会の様子や新製品など、最新情報を発信しております。



NEWS

コーポレートサイトの利便性が向上しました。

『加工のポイント』を定期的に更新



実例をもとに、工具の特性や加工条件など様々な観点から、どのような点に留意すれば、理想の加工に近づけるかをトークも交えて、わかりやすく記載しております。



新規製品検索システムを公開



【被削材・加工用途・加工工程・工具形状】といった複数条件から、より直感的な操作で最適な工具を絞り込むことができました。



会社概要

商号	日進工具株式会社
URL	https://www.ns-tool.com
代表者	後藤 弘治
本社	東京都品川区大井一丁目28番1号 住友不動産大井駅前ビル6F
創業	1954年12月
資本金	455,330,523円
従業員数	364名(連結)
事業内容	切削工具の製造販売
生產品目	金型及び部品加工向けの超硬エンドミル
取引銀行	三菱UFJ銀行、みずほ銀行
グループ会社	株式会社ジーテック 株式会社日進エンジニアリング 株式会社牧野工業 日進工具香港有限公司 NS TOOL USA, INC.
上場証券取引所	東京証券取引所 スタンダード市場

大株主

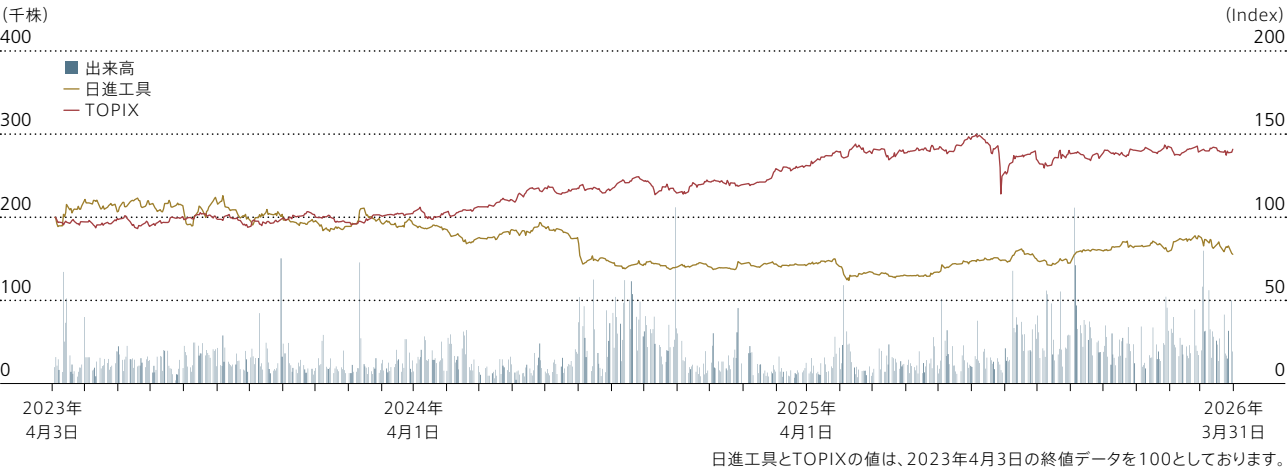
株主名	持株数 (千株) ^{※1}	持株比率 (%) ^{※2}
株式会社エムワイコーポレーション ^{※3}	2,497	10.63
株式会社ソルプティ ^{※3}	2,435	10.37
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE FIDELITY FUNDS (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	2,092	8.91
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,864	7.94
株式会社ティ・アイロード ^{※3}	1,847	7.87
後藤 弘治	788	3.36
BANK LOMBARD ODIER AND CO LTD GENEVA (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	783	3.34
後藤 隆司	778	3.31
後藤 勇二	661	2.82
日進工具従業員持株会	449	1.92

※1 千株未満は、切り捨てて表示しております。

※2 持株比率は、自己株式(1,552,963株)を控除して計算しております。

※3 株式会社エムワイコーポレーション、株式会社ソルプティ、株式会社ティ・アイロードはそれぞれ後藤弘治、後藤隆司、後藤勇二の資産管理会社です。

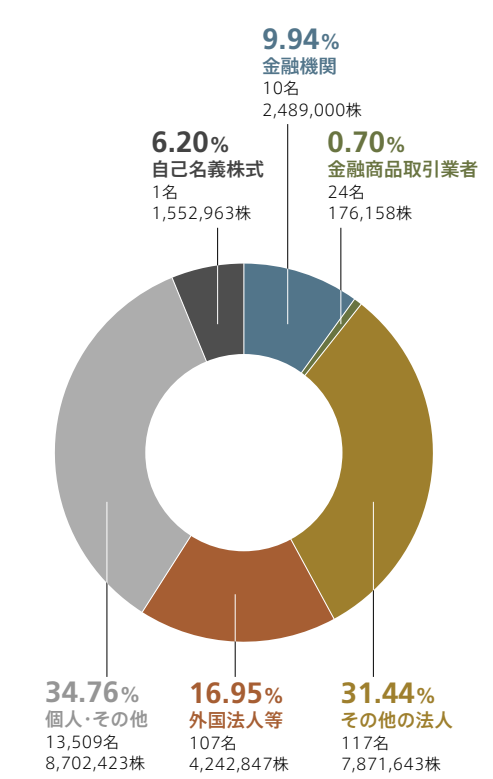
株価・出来高・TOPIXの推移



株式の状況

発行可能株式総数	38,400,000株
発行済株式総数	25,035,034株
株主数	13,768名

所有者別株式数分布状況



事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
株主総会	1. 定時株主総会: 毎年6月に開催 2. 臨時株主総会: 必要あるときに随時開催
株主名簿管理人 特別口座の口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社
同事務取扱場所	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
同連絡先・郵送先	東京都府中市日鋼町1番地1 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 ☎ 0120-232-711 (通話料無料) 【郵送先】 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
公告方法	電子公告の方法により行います。ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告ができない場合は、日本経済新聞に掲載します。

- (1) 株主様の住所変更、買取請求その他各種お手続きにつきましては、原則、口座を開設されている口座管理機関(証券会社等)で承ることとなっております。口座を開設されている証券会社等にお問合せください。株主名簿管理人(三菱UFJ信託銀行)ではお取り扱いできませんのでご注意ください。
- (2) 特別口座に記録された株式に関する各種お手続きにつきましては、三菱UFJ信託銀行が口座管理機関となっておりますので、上記特別口座の口座管理機関(三菱UFJ信託銀行)にお問合せください。なお、三菱UFJ信託銀行全国各支店にてもお取次ぎいたします。
- (3) 未受領の配当金につきましては、三菱UFJ信託銀行本支店でお支払いいたします。



お問合せ先

日進工具株式会社

〒140-0014
東京都品川区大井一丁目28番1号
住友不動産大井駅前ビル6F

TEL 03-6423-1135
FAX 03-6423-1186
E-mail ir@ns-tool.com



新任取締役選任のご報告

2026年6月24日開催の第65回定時株主総会の決議により、
以下の新任取締役を選任いたしましたので、ご報告申し上げます。

新任取締役選任の理由

製造業において総務担当、経営戦略担当常務、取締役副社長を長年務め、産学官連携の推進に関与するなど幅広い経営知識と見識を有しており、当社の業務執行に関する意思決定及び監督において、妥当性及び適法性の見地から適切な助言・提言をいただくことを期待し、社外取締役として選任いたしました。



社外取締役 監査等委員

小倉 乃里子

新任取締役の略歴

氏名 (生年月日)	略歴
おぐらのりこ 小倉 乃里子 (1955年6月18日生)	1978年 3月 オグラ工業株式会社(現 オグラ金属株式会社)入社 1994年 4月 同社総務部教育・人事担当部長 1997年 4月 厚生労働省 関東職業能力開発大学校運営推進委員(現任) 2006年 6月 オグラ金属株式会社・オーエムシー株式会社常務取締役 2009年 6月 同社取締役副社長 2023年 4月 あしかが産学官連携センター会長(現任) 2024年 6月 オーエムシー株式会社取締役副社長(現任) 2024年 6月 オグラ金属株式会社相談役(現任) 2025年 4月 栃木県生産性本部 経営品質アワード表彰審査委員

新任取締役選任のご報告

2026年6月24日開催の第65回定時株主総会の決議により、
以下の新任取締役を選任いたしましたので、ご報告申し上げます。

新任取締役選任の理由

弁護士として企業法務をはじめとする高度な専門的知識及び経験に基づき、直接会社経営に関与した経験はないものの、当社の業務執行に関する意思決定及び監督において、妥当性及び適法性の見地から適切な助言・提言をいただくことを期待し、社外取締役として選任いたしました。



社外取締役 監査等委員

平賀 真紀

新任取締役の略歴

氏名 (生年月日)	略歴
ひらが まき 平賀 真紀 (1973年4月27日生)	2002年11月 司法試験合格 2004年10月 弁護士登録、長谷川俊明法律事務所入所 2010年 4月 平賀法律事務所開設(現任)

【ご参考】2026年6月24日以降の役員体制

取締役 後藤 弘治
取締役 後藤 隆司
取締役 足立 有子
取締役 戸田 寛
社外取締役 斉藤 貴宣

取締役 監査等委員 田島 寛
社外取締役 監査等委員 笹本 憲一
社外取締役 監査等委員 中野 秀代
社外取締役 監査等委員 小倉 乃里子
社外取締役 監査等委員 平賀 真紀