株式会社 日伝

統合報告書2026

Integrated Report



「提案力」×「調達力」

ソリューションビジネスを拡大し
ロイヤルカスタマーの
創出・関係深化へ







NICHIDEN

https://www.nichiden.com/
〒542-8588 大阪市中央区上本町西 1-2-16
TEL.06-7637-7000（大代表）

「提案力」×「調達力」で
ソリューションビジネスを拡大し
ロイヤルカスタマーの創出・関係深化へ

日伝は創業以来、社是「誠実」を大切に、取引先との信頼関係を築きながら
専門商社として産業の発展に貢献してきました。
この先、当社が中長期的かつ持続的な成長を遂げるためには、
「モノ売り」にとどまらず、「コト売り」へと事業領域を広げ、ソリューションビジネスを拡大し、
お客様の課題解決により深く貢献していくことが求められます。
そのためには、顧客の多様な課題を捉え、最適な解決策につなげる「提案力」と
幅広いネットワークを活かし、商品・サービスを迅速・確実に届ける「調達力」が不可欠です。
さらに、必要な商品を必要なタイミングで安定的にお届けする物流機能と
顧客ニーズを見据えた戦略的な在庫運営も、当社の競争力を支える重要な基盤です。
そして、これらの強みを掛け合わせることで、
他社が容易に模倣できない高付加価値のソリューションを提供し、
ロイヤルカスタマーの創出と関係深化につなげていきます。
当社はこれからも「誠実」な姿勢とこれらの強みを活かし、
株主、顧客、サプライヤー、社員、地域社会など、あらゆるステークホルダーの皆様とともに歩み、
持続的に価値を生み出し続ける企業でありたいと考えています。
私たちの決意を、本報告書を通じて感じていただければ幸いです。

幅広い品揃えを活かし、製造現場の課題解決を支える

私たち日伝は、軸受・直動機器、伝導機器、空圧・油圧機器、制御機器、FA機器、環境機器などの機械要素部品と産業機器分野で総合的な品揃えに強みを持つ専門商社です。幅広い産業に関わり、長きにわたり日本のモノづくりの発展に貢献してきました。
省力化・省エネ・安全対策・自動化といった製造現場の課題解決を支援し、自動車、半導体、食品など多様な業界のお客様の生産性向上とモノづくりの高度化を支えています。

CONTENTS

04 イントロダクション
04 日伝の価値観
06 日伝の事業拡大の歩み
08 数字で見る日伝

10 社長メッセージ
代表取締役 社長執行役員　福家 利一

16 価値創造ストーリー
16 価値創造プロセス
18 日伝の強み
20 「提案力」と「調達力」を結集した価値創造プロセス
22 価値創造を支える資本

24 日伝の成長戦略
24 財務戦略
28 財務面における強み
29 社外取締役からのメッセージ
30 人財戦略
32 物流戦略
34 企業価値向上に向けた経営層の取り組み

38 サステナビリティ
38 サステナビリティに対する考え方
39 マテリアリティ（重要課題）
40 ガバナンス
社外取締役×取締役会議長鼎談
取締役会議長 代表取締役 社長執行役員　福家 利一
社外取締役（監査等委員）　寺嶋 康子
社外取締役（監査等委員）　鬼頭 佳子
44 コーポレートガバナンス
48 コンプライアンス
49 リスクマネジメント
50 社会
52 環境

54 データセクション
54 11年間の主要財務データ/非財務ハイライト
56 株式情報/会社概要
58 主な外部評価

編集方針

当社グループは、2024年度から2026年度までの第４次中期経営計画『New Dedication 2026』～新たな貢献へ～を策定しました。本計画では、「つくる人・つかう人の想いを繋ぎ、誠実にモノづくりの未来に貢献する」という存在意義を掲げ、これまで培ってきた「提供価値」と「商社機能」にサステナビリティの視点を加え、持続可能な社会の実現と継続的な成長を目指しています。
統合報告書2026では、この経営方針に基づき、財務・非財務の両面から当社の価値創造を分かりやすくお伝えすることを目的としています。
編集にあたっては、ステークホルダーの皆様に信頼性の高い情報を提供できるようIFRS財団の「統合報告フレームワーク」及び経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参照しています。

報告対象範囲等

対象期間：2025年4月1日～2026年3月31日（一部にそれ以前からの取り組みや直近の活動も含みます）
対象組織：株式会社日伝及び日伝グループ
会計基準：当社の財務情報は日本基準に基づいて作成しています。

関連情報

- 2025年度決算の詳細については有価証券報告書をご参照ください。　参照URL「有価証券報告書」
- 中期経営計画の詳細については当社ウェブサイトをご参照ください。　参照URL「中期経営計画」
- サステナビリティ関連情報については当社ウェブサイトをご参照ください。　参照URL「サステナビリティ」
- 統合報告書（統合レポート）に関するお問い合わせ　経営企画部 経営推進グループ　TEL：06-7637-7081

将来情報に関する留意事項

本統合報告書に開示されているデータや将来予測は、本統合報告書の発表日現在の情報、合理的であると判断する一定の前提に基づいています。これらには既知及び未知のリスクや不確実性及びその他の要素を内包しており、これらの目標、予想の達成、将来の業績を確約するものではありません。こうしたリスク、不確実性及びその他の要素には、当社の最新の有価証券報告書、半期報告書、決算短信などの記載も含まれ、当社は将来に関する記述のアップデートや、修正を公表する義務を一切負うものではありません。本統合報告書利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。重要な変更事象等が発生した場合は、適時開示等にてお知らせします。

日伝の価値観

日伝グループは、経営理念の実現に向け、
社是・行動指針・パーパスを事業活動の判断軸として実践しています。

社是

誠実

われわれは常に誠実を旨として行動します。

経営理念

◎ わが社は、全社員の総力を結集し、社業をもって社会の繁栄に貢献し、永遠の発展を目指します。
◎ わが社は、礼節を尊び信義を重んじ、お取引先と相互信頼の絆を深め真の共存共栄を目指します。
◎ わが社は、明朗なるガラス張り経営を推進し、社業を通じて社員の人格練磨を図り、生活の安定向上を目指します。

パーパス

つくる人・つかう人の想いを繋ぎ、誠実にモノづくりの未来に貢献する

日々伝える

日伝は設立以来、人の想いを繋ぎ、モノづくりを支えてきました。
つくる人には、市場の変化を伝え、つかう人には、技術の進化を伝え、
これまで磨き上げた知識と、新たな挑戦で、
これからもひたむきに日本のモノづくりを誠実に支え続けることで、
世界の持続的な成長・発展に貢献します。

行動指針 ACCESS

ADVANCE	常に一歩先を見つめよう（先進的視野）
CHALLENGE	常に目標に挑戦し続けよう（挑戦的姿勢）
CAPABLE	常に前向きに考えよう（肯定的思考）
ENERGY	常に情熱をもって取り組もう（情熱的対応）
SOFTWARE	常に柔軟な発想をしよう（創造的発想）
SUPPORT	常に周囲に働きかけよう（提案的活動）

設立以来、現在まで脈々と受け継がれる創業者のDNA

日伝グループは、社是「誠実」及び創業以来の精神である「利は元にあり」を軸に、サプライヤー、販売店・商社、ユーザーといった多様なステークホルダーとの関係性を重視し、互いの利益を尊重した信頼関係を築いてきました。この姿勢は、単なる取引にとどまらず、中長期的な収益力と持続的成長を支える価値創造の基盤となっています。

1

サプライヤーとの関係性：ともに市場を創るパートナー

日伝グループは、「利は元にあり」の精神のもと、サプライヤーと誠心誠意向き合い、価格や納期だけでなく、仕様や製造・販売方法まで、作り手の意向を十分理解し、一生懸命売らせていただくことで信頼関係を築いてきました。自社でモノづくりをしていない日伝のビジネスはサプライヤーなくしては成り立たず、特に大事にすべきパートナーです。顧客に対して他社以上のサービスを提供しようと思えば、サプライヤーの支援がなければできません。日伝が顧客との接点で積み上げた知見は、サプライヤーにとっても新たな市場開拓の機会となり、競争力のある新商品・サービスの開発提案力の強化に結びついています。

2

販売店・商社との関係性：地域と業界に根差した販売ネットワーク

各地の販売店や専門商社と連携し、全国の現場にきめ細かな対応を可能にする拡販体制を構築。日伝の調達力と情報力を活かしながら、パートナーとともに市場を深耕し、取引先の成長を後押しすることにより、当社の収益基盤の拡大にもつながっています。

3

ユーザーとの関係性：課題に寄り添い、価値をともに創る関係

現場の課題を起点としたソリューション提案力は、日伝の大きな強みです。ユーザーの生産現場に深く入り込み、課題を捉えた上で最適な商品やシステムを組み合わせて提案。単なる販売ではなく、顧客の生産性向上やコスト削減といった経営課題に直接貢献することにより、長期的な取引関係と安定した収益を生み出しています。

パーパスとともに大切な価値観を将来に受け継ぐ

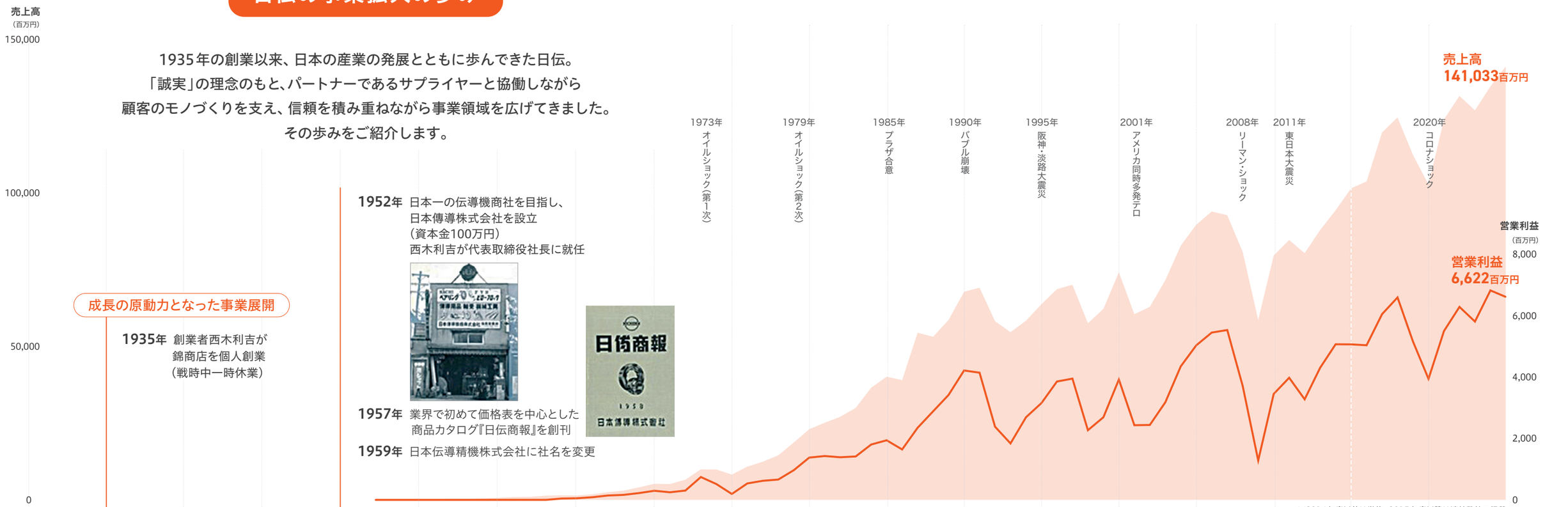
2022年の設立70周年を機に、パーパスを策定しました。パーパスの策定は、社員会の執行部メンバーが中心となって進行。社員から寄せられた案には、創業以来日伝が大切にしてきた「誠実」「ヒト」「モノづくり」「繋ぐ」「貢献」といった言葉が多く挙げられました。パーパスの策定を通じて、「社会における企業の存在意義」を社員自身が見つめ直し、共感を持って定義することにより、パーパスを「自分たちの言葉」として受け止めることができます。日伝は「誠実」を軸に社会に開かれた企業へと成長を続けます。



設立70周年記念式典で発表された日伝のパーパス

日伝の事業拡大の歩み

1935年の創業以来、日本の産業の発展とともに歩んできた日伝。
「誠実」の理念のもと、パートナーであるサプライヤーと協働しながら
顧客のモノづくりを支え、信頼を積み重ねながら事業領域を広げてきました。
その歩みをご紹介します。



※2014年度以前は単体、2015年度以降は連結数値で掲載

成長の原動力となった事業展開

1935年 創業者西木利吉が
錦商店を個人創業
（戦時中一時休業）

1952年 日本一の伝導機商社を目指し、
日本傳導株式会社を設立
（資本金100万円）
西木利吉が代表取締役社長に就任

1957年 業界で初めて価格表を中心とした
商品カタログ『日伝商報』を創刊

1959年 日本伝導精機株式会社に社名を変更

1962年 名古屋支店を開設
年商10億円突破



全国展開を推し進めるために開設された東京支店（1973）

1970年 本社配送センター（現・西部物流センター）を開設
1973年 東京支店を開設
1976年 年商100億円突破

1981年 設立当初からの「社是」に加えて「経営理念」と「社訓」を明文化
1982年 業界に先駆けてME（メカトロニクス）開発グループを本社に設置
1985年 全社オンライン化プロジェクトスタート
1989年 株式会社日伝に社名を変更
近畿物流センターを開設



近畿物流センター・
近畿商品部（1989）

1990年 全社オンライン化完成
1993年 東部物流センターを開設
1996年 中部物流センターを開設

2006年 東京証券取引所市場第一部に
株式を上場
2008年 設計支援のためのWebカタログサイト
「MEKASYS（メカシス）」を開設



東京証券取引所市場第一部に
株式を上場（2006）



総合カタログ『MEKASYS
（メカシス）』を発刊（2010）

2010年 『日伝商報』を改称し、Webカタログサイト「MEKASYS（メカシス）」との
連携を強化した総合カタログ『MEKASYS（メカシス）』を発刊
2013年 岡崎機械株式会社の全株式を取得し、完全子会社化
2015年 年商1,000億円突破（連結）
2018年 エヌピーエーシステム株式会社の全株式を取得し、完全子会社化
2018年 新基幹システム「KIZNA」稼働

2022年 東京証券取引所
プライム市場に移行
2024年 株式会社アペルザを子会社化
2025年 熊本ロジスを開設
2026年 蓮田物流センターを開設

設立～1960s 商品情報の標準化

1952年の会社設立以来、日本の高度経済成長とともに事業を拡大し、成長を遂げてきました。1957年には業界初となる価格表中心の『日伝商報』を創刊し、商品の標準化と普及を積極的に推進しました。

1970s～2000s 地域密着型の営業体制

東京支店をはじめとする全国的な拠点拡大により、地域密着型営業を推進しました。また、全社オンライン化に加え、近畿・東部・中部などに物流センターを開設し、全国への供給体制を確立しました。

2000s～2020s 物流の最適化

Webサイト「MEKASYS」の開設や新基幹システム「KIZNA」の稼働など、情報システム投資による商品情報の管理基盤の整備に取り組み、DXと物流の最適化を推進しています。

2032年 設立80周年

2025年4月に中長期経営戦略策定プロジェクト「80'（エイティ）」が始動。経営課題の抽出や成長戦略の検討を進めています。

数字で見る日伝

日伝の強みである「提案力」と「調達力」を軸に、
事業規模や収益性、持続的成長に向けた取り組みを主要指標でご紹介します。
財務実績に加え、人財・物流・DXをはじめとする成長基盤への投資を通じて、
日伝の現在地と中長期の成長可能性をお伝えします。

■ 価値創造のトラックレコード（2026年3月期）

売上高

141,033百万円

売上高は前期比4.6％増の141,033百万円、営業利益は3.0％減の6,622百万円となりました。一方、経常利益及び当期純利益では過去最高を更新しました。2027年3月期は、売上高1,600億円、営業利益84億円を見込んでおり、第４次中期経営計画の達成に向けて着実に取り組んでいます。

▶P24-27　財務戦略

営業利益率

4.7％

営業利益率は4.7％となりました。増収により売上総利益が前期比940百万円増となった一方、将来の成長を見据えた人的資本投資を推進したことにより、人件費が同856百万円増加しました。

▶P24-27　財務戦略

ROE（自己資本当期純利益率）

5.7％

ROEは5.7％となりました。今後も人財・物流・DXへの戦略投資を着実に進め、収益性と資本効率の向上を図ることで、目標とするROE8.0％の達成を目指します。

▶P24-27　財務戦略

EPS（1株当たり当期純利益）

173.18円

当期純利益が過去最高の5,114百万円（前期比4.5％増）となったことに伴い、EPSは173.18円（同8.86円増）となりました。今後も持続的な利益成長と資本効率の向上を目指します。

▶P24-27　財務戦略

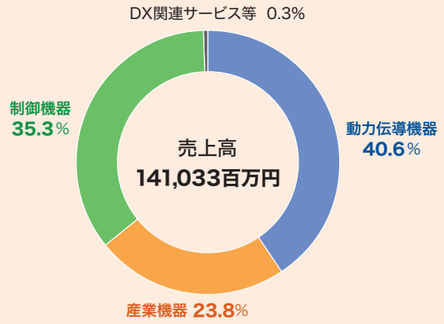
配当性向

40.4％

配当性向は40.4％となりました。安定した収益基盤と財務健全性を踏まえつつ、資本効率向上を図るため、2026年度以降の配当性向方針を50％以上に引き上げるとともに、60万株（約17億円）の自己株式取得を実施しました。

▶P24-27　財務戦略

売上構成比率



▶P24-27　財務戦略

■ 価値を生み出す強み

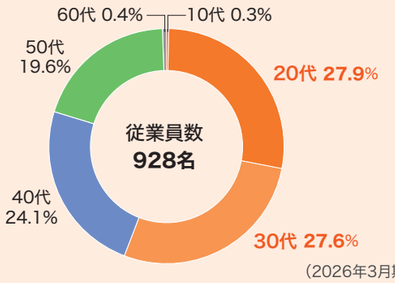
人財

▶P30-31 人財戦略

世代別従業員割合

20～30代が約56％

景気変動に左右されず継続的な新卒採用を進めた結果、20～30代が全体の約56％を占めています。高度な専門知識を持つ40～50代のマネジメント層が現場を支えながら、若手への知見やノウハウの継承を進めています。



（2026年3月期）

管理職1人当たり研修受講件数

2.03件（前年度比472％）

組織の成長を牽引する人財育成プログラムを推進しています。なかでも管理職研修を大幅に拡充し、管理職の1人当たり研修受講件数は2.03件（前年度比472％）となりました。従業員全体でも1人当たり0.87件（同132％）となっています。

挑戦指標

4.90ポイント（前年度比+0.19ポイント）

管理職研修の拡充や、挑戦を促す新評価・人事制度の運用などを進めています。ウェルビーイングアンケートでは社員の意識や行動にも変化が見られ、挑戦指標は4.90となり、前年度比0.19ポイント向上しました。

物流

▶P32-33 物流戦略

物流投資

50億円（第4次中期経営計画）

設備投資と在庫投資を実施するとともに、熊本ロジス（2025年開設）や蓮田物流センター（2026年開設）など物流基盤の整備を進めており、各施策は当初の計画に沿って着実に進捗しています。

在庫回転率

2.48回

在庫回転率は前年から約13％高まり、在庫運用の高効率化が進んでいます。顧客の需要に即応する安定供給体制と品揃えを維持しながら回転率の向上を実現しています。

DX

DX戦略投資

10億円（第4次中期経営計画）

業務基盤の整備と顧客価値の向上に向けたDX戦略投資を進めています。管理系システムの統合やBIツールを活用した在庫最適化、顧客の業務効率化を支援するサービス開発を推進しており、各施策は当初の計画に沿って着実に進捗しています。

DXソリューション売上

前年度比11.08％増

顧客のデジタル化ニーズに対応したソリューション事業の拡大を進めています。製造現場や調達部門の自動化・効率化ニーズを的確に捉えた提案により、顧客の課題解決を支援するとともに売上を着実に拡大させています。



Message from the President

社長メッセージ

新しい収益の柱を育成し 持続的な成長と 企業価値向上を実現する

代表取締役 社長執行役員
福家 利一
Toshikazu FUKE

約2,400社の仕入先と築き上げた 強固な調達ネットワークと物流体制

日伝は動力伝導機器、制御機器をはじめとする産業機器を取り扱う専門商社です。1952（昭和27）年の設立以来、「生産財の安定供給を支える」という重要な社会的使命のもと、日本のモノづくりを支えてきました。経営資本を適切に投入することで、調達、在庫、物流機能を一体で提供し、モノづくりを支える日伝ならではのビジネスモデルを確立しています。

当社がこのビジネスモデルを実践できるのは、他社には真似のできない強みがあるからです。それは多様な技術領域で高い専門性と開発力を持つ、国内約2,400社の仕入先との強固な調達ネットワークです。モノづくり機能を持たない当社のビジネスモデルは、仕入先との協業なくしては成り立ちません。私たちは仕入先を「モノづくりのプロフェッショナル」として大切にし、その意向を踏まえた取引を積み重ね、互いに強固な信頼関係を築いてきました。

加えて、競争優位性として挙げられるのが、安定供給を可能にする物流体制です。当社の歴史を振り返ると、オイルショック後の低成長期においても、営業拠点や物流センターの全国展開、オンラインシステムの導入などを積極的に進め、将来の成長を見据えた投資を継続してきました。その積み重ねが、現在の物流基盤を支えています。

近年では、多品種生産を行うメーカーの在庫・商流を当社が束ね、調達と物流のハブ機能を担うケースが増えています。在庫管理から調達・供給までを一括して担うことで、メーカーの効率的な生産計画を支援するとともに、お客様には必要な製品を必要なタイミングで安定的に供給しています。

第4次中期経営計画では、物流分野に設備投資と在庫投資を合わせて50億円超を投じ、熊本ロジスや蓮田物流センターなど物流基盤の整備を進めてきました。中でも2026年8月に稼働を開始した蓮田物流センターは、調達機能の集約と戦略的な在庫保有を通じて、お客様が必要とする商品を必要なタイミングで供給するための中核拠点です。もちろん、投資にはリスクが伴います。しかし、安定供給が実現できないことでお客様や仕入先からの信頼を失うリスクの方がはるかに大きいと私は考えています。物流への投資を止めず供給体制を強化し続けることで、仕入先やお客様からの信頼につながり、他社との差別化を生み出してきました。多品種の商品を安定的かつ迅速に供給できる物流基盤を整えることで、こうした需要を確実に取り込み、新たな顧客層の獲得と収益機会の拡大につなげています。

調達支援から課題解決へ 拡張する提供価値

当社は設立以来、これらの強みを活かしながら時代や顧客ニーズの変化に応じて、卸売ビジネスを基盤としつつ、製品の加工やオリジナル商品の開発及び販売へと事業領域を拡大してきました。これらは今後も当社の成長を支える重要な領域となります。一方で、中長期的な企業価値向上を実現するため、すなわち稼ぐ力を高めるためには、新たな収益基盤の構築が不可欠です。

当社は幅広い業界のお客様と取引しています。中には、国内のみならずグローバル市場においても高い競争力を持つ先進企業も少なくありません。当社では、そうしたお客様の中でも、調達業務やサプライチェーン全体を任せていただいているお客様を「ロイヤルカスタマー」と位置づけています。

ロイヤルカスタマーとの深い関係性は、高付加価値領域へのビジネス拡大を支える当社の強みです。お客様の調達や生産活動への理解を深める過程で、最先端の技術や思想に触れ、その知見をハイレベルな課題解決提案へとつなげています。こうした顧客接点を通じて得られる知見を活かし、提供する機能と品質に磨きをかけてお客様への提供価値を広げていきます。

新たな収益の柱の育成に向けた3つの「打ち手」

当社の収益基盤の原点は、動力伝導機器や制御機器の卸売ビジネスです。当初はモーターやベルト、プーリーといった「動力を伝える機器」からスタートし、お客様の要望に応える形で、取り扱い品目や営業拠点を拡大し、事業領域を広げてきました。少数ロットの案件にも対応するなど、誠実な取引を積み重ねる中で、仕入先の数が増加し、販売代理店の役割を担うことも増えてきています。また当社は、営業活動から得られたニーズを仕入先であるメーカーにフィードバックし、一体となって商品開発にも取り組んできました。

新たな収益の柱を育てるため、当社では現在、主に3つの打ち手を講じています。第一の打ち手は、加工ビジネスの強化です。当社は商社でありながら、専門技術者を擁するテクノセンターを有し、標準品への穴あけなどの追加工から部品の組立、装置ユニットの製作まで幅広く対応しています。お客様の加工・組立工程を当社が担うことで、工数削減やコスト低減に貢献します。さらに、こうした加工や組立の機能を提案力や調達力と組み合わせることで、単品販売から付加価値の高い取引へと領域を広げ、収益力の向上につなげていきます。

第二の打ち手は自社開発製品の販売です。大手食品メーカーなどから高い評価をいただいている次亜塩素酸水の噴霧装置などがその一例です。長年、お客様の現場課題やニーズをきめ細かく捉えてきた当社だからこそ、こうした独自性の高い商品開発が可能になります。

第三の打ち手は顧客課題の解決につながる機械装置の提供です。当社は長年にわたって多種多様な機器を取り扱い、お客様の現場課題と向き合ってきました。その知見を最大限に発揮し、複数の機器や部品を最適に組み合わせることで、課題解決につながる機械装置を提案することが可能です。機械装置の開発には、さまざまなメーカーの技術を組み合わせる必要があります。それぞれの特徴を理解して一つのソリューションとして形にするのは決して簡単ではありません。当社は、仕入先や販売店との幅広いネットワークを活かし、多様な技術や製品を組み合わせた最適な提案を行うことで、ソリューションビジネスを一層強化していきます。お客様の課題解決にさらに深く関与し、より高い付加価値を提供できるようになれば、それは新たな収益機会の創出につながります。これら3つの打ち手に加え、DXを活用した事業ポートフォリオの変革を進めることで、当社が目指す「モノ売り」から「コト売り」への拡大を実現していきます。



提案力を支える人財の育成と組織づくりを強化

ここまで当社の強みと今後の打ち手について述べてきましたが、次なる成長に向けては課題もあります。その一つが人財の強化です。当社ではいかなる景気局面においても人財採用を継続してきたこともあり、若手からベテランまで優秀な人財が多数在籍していますが、仕入先やお客様の期待に応えるためには、人財の確保と育成に一層注力していく必要があります。

まず挙げたいのが、機械・電気分野において装置の設計やソリューションの構築ができる人財の育成です。現状ではSIerなどに外注しながら対応している専門性の高い設計業務などについて社内で完結できるように進めていきたいと考えています。必要に応じてセットメーカーとの連携やM&Aなども視野に入れながら、人財の拡充と技術提案力の強化を図っていく方針です。

また、仕入先やお客様の課題を読み取り、当社の調達力と適切に結びつけ、提案・受注につなげていく総合力を備えた営業人財の育成も欠かせません。当社の営業人財には、最先端の技術への深い理解とコミュニケーション能力が求められます。こうした人財の育成は正解もなければ教科書もない世界です。時間をかけて、試行錯誤しながら向き合っていくしかありません。

能力と経験を備えた人財のキャリア採用と並行して、「誠実」を旨とする当社の企業DNAをしっかりと備えたプロパー社員を、時間をかけて育てていくことも大切だと考えています。さまざまなバックグラウンドを有する人財が刺激し合い、互いの強みをうまく掛け合わせて日伝の次なる挑戦を支えられるよう取り組んでいきます。

2025年4月には、社員が安心して活躍できる環境を整えるため人事制度改革を行いました。報酬面では若手社員の昇給カーブを大幅に引き上げるとともに、評価面においても、チャレンジする社員や、仲間のチャレンジをサポートする行動が評価される内容になっています。現在はこの新しい人事評価制度をもとに、管理職研修や新入社員研修などの階層別研修の充実を図っています。日伝とともに成長したいと意欲を持ってくれる社員が、安定的にキャリアを積んでいける職場づくりに取り組んでいきます。

当社は2032年1月に設立80周年を迎えます。この節目を中長期成長のマイルストーンと設定し、2025年4月に次世代人財を中心メンバーとしたプロジェクトチーム「80'(エイティ)プロジェクト」が始動しました。さまざまなポジションで活躍する社員たちが、設立80周年に向けた経営課題や成長戦略について議論しています。

日伝を読み解くキーワード 1

[ロイヤルカスタマー]

グローバル企業や業界トップランナーなど、当社にとって戦略的に重要な顧客を指します。単なる販売先ではなく、ロイヤルカスタマーが抱える高度で複雑な課題に向き合うことは、当社の提案力・技術力・対応品質を高める機会となります。そこで培った知見やソリューションを他の顧客へ横展開することで、高付加価値な提案の拡大や新たなビジネス機会の創出につなげています。また、ロイヤルカスタマーとの取引実績は、当社の提案力や課題解決力に対する信頼の裏付けとなっています。「統合報告書2025」掲載の「プライムカスタマー」は、顧客との関係性強化の意図から「統合報告書2026」では「ロイヤルカスタマー」と表記しています。

物流・DXへの継続投資で安定供給を支える基盤を強化

2026年3月期は売上高、経常利益、当期純利益で過去最高を更新しました。こうした堅調な業績を背景に、第4

日伝を読み解くキーワード 2

[戦略的在庫]

顧客の安定調達や生産活動を支えるため、需要動向や市場環境を見極めながら、重要度の高い商品を計画的に保有する在庫運用を指します。単なる在庫の積み増しではなく、納期対応力や物流機能を高めることで、設備投資への需要など顧客ニーズに機動的に応えることを目的とします。

社長メッセージ

次中期経営計画の最終年度となる2027年3月期も、将来の成長に向けた投資を継続していきます。物流投資については、前述の蓮田物流センターの稼働により、東部・中部・西部に拠点を擁する安定的な物流インフラがさらに強化されました。今後も事業の拡大状況を見極めながら、追加投資も視野に入れ、柔軟かつ迅速に対応していきます。

物流基盤への投資と並行して、業務の生産性と提案力を高めるDXにも継続的に投資しています。

現在注力しているのが、経験やスキルに左右されず一定品質を実現する仕組みづくり、いわゆる「型化（かたか）」です。個人への依存を減らしながら、生産性向上とサービス品質の維持・向上を両立できる体制づくりに取り組んでいます。こうしたインサイドセールスのDXに加え、当社グループの株式会社アペルザが独自開発したアプリケーション「アペルザDESK」の社内導入と外販展開により、お客様を巻き込んだ業務効率化・標準化を図っています。また、2027年4月より始動する第5次中期経営計画期間中には基幹システムの見直しを予定しており、全社レベルで業務の標準化とデータ活用をさらに進めることで、生産性と顧客への提供価値の向上を目指します。

取締役会の役割を見直し
中長期の成長戦略を議論する

成長戦略の遂行と同時に、経営の透明性と実効性の確保のためにも、ガバナンスの強化に注力していきます。その一つとして、全取締役9名のうち4名を占める社外取締役との率直な意見交換を通じて、取締役会での議論の活性化に取り組んでいます。

これまで当社の取締役会においては、細かな業務執行に関する決議まで扱うことが多く、経営に関わる重要テーマについて十分に議論できていないと感じる面もありました。取締役会は中長期戦略の方向性、キャピタルアロケーション方針及び重要事項を議論、監督し、経営会議はその方針に基づく具体的な施策の立案・実行を担えるよう、運営の見直しを進めています。

推進中の第4次中期経営計画に続く第5次中期経営計画においても、引き続き積極的な投資を通じた経営基盤の強化に注力していく考えです。取締役会議長として取締役会での自由闊達な議論をリードし、財務規律などを十分検証し、当社の社会的使命である安定供給の実現と当社の中長期的な成長に不可欠と考えられる投資については、経営者として責任を持って決断していきます。

PBR1倍超の実現と企業価値向上に向け
資本市場との対話を深める

現在の当社は、将来に向けた成長投資を着実に実行していくべき段階にあると認識しています。物流インフラや基幹システムなど、当社のビジネスモデルを支える基盤への投資を続けるとともに、次の収益の柱を育成するための3つの打ち手にも注力します。これらの成長投資を通じてさらなる収益性とEPS（1株当たり純利益）の向上を実現し、中長期的な視点で今後の成長にご期待いただける株主の皆様に対し、業績に基づく安定的な配当によってお応えしていきたいと考えています。

一方で、PBR（株価純資産倍率）が1倍を下回る状況が続いていることは経営課題の一つとして真摯に受け止めています。この状況を打破するためには、資本効率の改善に加え、株主資本コストの低減と市場からの成長期待の獲得によるPER（株価収益率）の引き上げが重要です。そのためにも、調達ネットワークや物流基盤における競争優位性を維持・強化するとともに、新たな収益の柱を着実に育て、中長期的な利益成長の道筋を示していかなければなりません。

こうした課題認識のもと、当社では資本コストや資本効率を踏まえた経営のあり方について、社内での議論を深めています。具体的には、外部有識者を交えた資本コスト経営に関する社内勉強会の開催や、財務戦略・資本構成に関する議論を重ね、継続的に検討すべきテーマとして位置づけています。今後はこれらの取り組みを踏まえ、成長投資、財務健全性、資本効率の最適なバランスを勘案しながら、当社として目指すべきバランスシートの方向性を定めていきます。その上で、資本配分や株主還元に関する方針・指標の整理を進め、資本コストを意識した経営の実践につなげていく考えです。

こうした取り組みの進捗や成果については、投資家の皆様との対話を重ねながら積極的に発信し、当社の成長戦略への理解と信頼を深めていただくことで、企業価値の向上につなげていきたいと考えています。



世の中の潮流の一歩先を読み
次世代人財と共に日伝の未来を創る

「80’プロジェクト」から経営に対して「日伝は技術商社化すべきだ」という印象的な提言がありました。お客様が容易に情報へアクセスできる時代において、ネット検索やAIで得られる程度の知識しか持たない営業担当者に声がかかることはありません。これから求められるのは、お客様の事業や生産現場を深く理解し、お客様自身も認識していない課題を発見するとともに、多様な技術や製品を組み合わせて最適な解決策を提案できる人財です。当社は中長期的にこうした高い視座を備えた営業人財や各種リソースを多く抱える企業となる、というものです。これは経営がトップダウンで示したのではなく、プロジェクトメンバーが現場視点で議論を重ねる中で、ボトムアップで導かれた提言です。これからの日伝を担う人財がどうあるべきか、端的に表現された良い言葉だと感じました。次世代の思いを大切にしていきたいと思っています。

当社を取り巻く事業環境は、今後も不確実性の高い状況が続くものと見込んでいます。経営者としての私の役割は、世の中の流れの一歩先を見据え、外部環境の変化を兆しの段階から捉え、適切な経営判断を下すことです。そのために、お客様との対話を通じて得られる現場の声を何よりも大切にするとともに、投資家や社員をはじめとするステークホルダーの皆様の声にも真摯に耳を傾けてまいります。

2027年4月からは新たな中期経営計画がスタートします。これまで培ってきた競争優位性を基盤として新たな収益の柱を育て、持続的な成長の実現と企業価値向上に向けて挑戦を続けます。日伝の未来にご期待いただき、変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

日伝を読み解くキーワード 3

［型化（かたか）］

属人的になりがちな業務や提案活動を、誰もが再現できる仕組みや標準プロセスとして整備することです。営業・技術・物流・管理など各領域で培った知識や成功事例を標準化・共有することで、担当者による品質のばらつきを抑えます。提案品質や業務効率を高め、組織全体の生産性向上につなげます。

日伝を読み解くキーワード 4

［技術商社］

商品を仕入れて販売するだけでなく、顧客の事業を深く理解した上で幅広い商品知識や仕入先・販売店とのネットワークを活かし、顧客の設備投資や生産現場の課題解決を支援する商社です。機器選定、加工、装置ユニット製作に加え、自動化・DX化・脱炭素などの観点から潜在課題を顕在化し、最適なソリューションを提案・実行する役割を担います。

価値創造プロセス

日伝は幅広い産業と深く結びつき、提案力と調達力を強みとし、日本のモノづくりの発展を力強く支え続けてきました。最先端の高精度部品や先進的な技術ソリューションを提供し続けることで、顧客とともに持続的な成長を実現しています。

顧客の課題

1 設備の高度化と選定の複雑化

技術進化が加速し、最適な設備選定には専門知識と多面的な比較検討が必要

2 調達業務の負荷増大

サプライヤー管理や価格交渉、納期調整などの業務が増加し、コア業務を圧迫

3 人手不足と安定供給ニーズ

人材不足が深刻化する中、安定的なモノの供給が事業継続の前提に

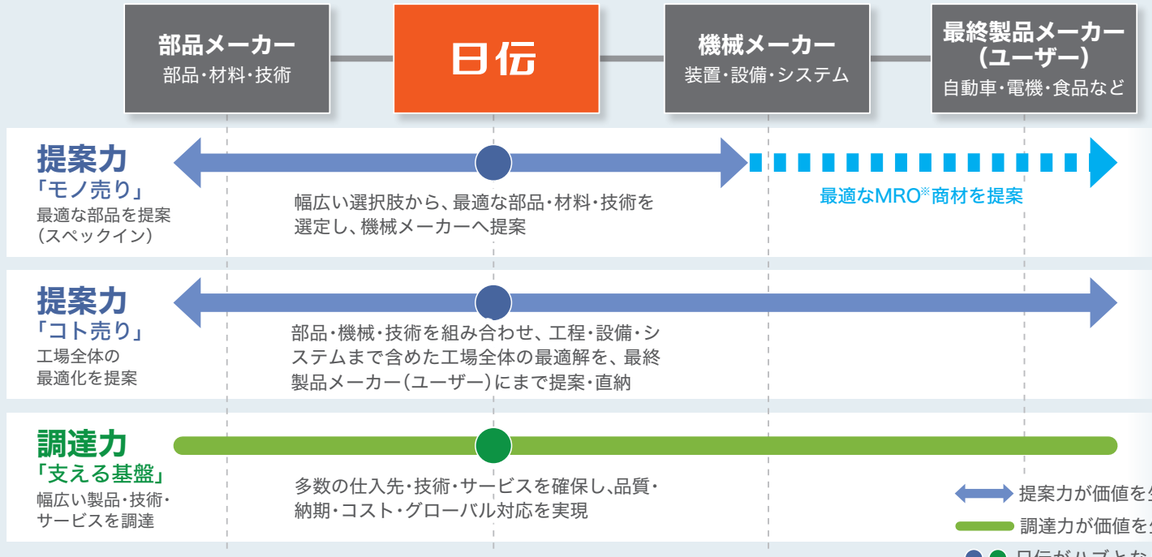
4 地域サプライチェーン維持

地域の中小規模の現場を支える調達基盤の維持が課題に

BUSINESS MODEL ▶P20-21

人財を軸に提案力 × 調達力で顧客と社会の多様な課題解決に貢献

幅広い産業の川上から川下までをつなぎ最適な「モノ」・工場全体の最適解「コト」を提供



日伝の強み ▶P18-19

提 案 力 × 調 達 力

- 「創」「商」「技」を備えた多様な人財
- 顧客課題の把握・深掘り
- 商品・技術・専門性を組み合わせた最適提案
- 顧客理解の深化と次の提案への展開
- サプライヤーとの信頼に基づく幅広い商品調達
- 全国の物流基盤を活かした安定供給
- 需要を捉えた最適な在庫
- 幅広い産業の需要に応える供給体制

価値創造を支える資本 ▶P22-23

ロイヤルカスタマーを創出する提案人財 / 幅広いサプライヤー網 / 物流センター・戦略的在庫 / データ・DX 基盤 / 強固な財務基盤

価 値 創 造 の 基 盤

- 日伝の価値観 ▶P04-05
- 人を大切にする企業文化
- サステナビリティ ▶P38-39
- ガバナンス ▶P44-49

OUTCOME

モノ売りからコト売りへの拡大

企業価値の向上 × 社会価値の創造

企業価値（2027年3月期 業績予想）

- 連結売上高　1,600億円
- 連結営業利益　84億円
- 連結経常利益　90億円
- 連結当期純利益　61億円
- ロイヤルカスタマーとの取引拡大
- 顧客当たり取引額・取扱領域の拡大
- 高付加価値提案・コト売りの拡大
- 売上総利益率・営業利益率の向上
- 在庫回転率の向上
- 資本効率（ROIC、ROE等）の向上

社会価値

- モノづくり基盤の高度化
- 製造業の生産性向上
- 幅広い産業の事業継続性向上
- 製造業の人手不足解消
- サプライチェーンの強靭化
- 地域産業基盤の持続可能性向上
- 省エネルギーへの貢献

日伝の強み

日伝は、顧客の多様な課題を捉え、最適な解決策へとつなげる「提案力」と、幅広いネットワークを活かし、商品・サービスを迅速・確実に届ける「調達力」を強みとしています。2つの強みを掛け合わせ、「モノ売り」を高度化するとともに「コト売り」へと提案領域を広げています。

顧客の課題を捉え、最適な解決策へつなげる
提案力

1 「創」「商」「技」を備えた多様な人財
「創」「商」「技」の3種類の人財を軸に、提案力の強化と専門性の習得を進めています。顧客の課題や潜在的なニーズを深く理解し、最適な提案へと結び付ける人財が、ソリューションビジネスの拡大を支えます。

2 顧客課題の把握・深掘り
顧客のニーズや用途を的確に捉え、最適な製品を提案するだけでなく、工場全体や生産工程まで視野を広げ、顧客自身も認識していない潜在的な課題を発見します。自動化・DX化・脱炭素など、製造現場を取り巻く変化も捉えながら課題を顕在化し、より付加価値の高い提案につなげています。

3 商品・技術・専門性を組み合わせた最適提案
約2,400社の仕入先をはじめとする社内外のネットワークを活かし、それぞれが持つ商品・技術・専門性を組み合わせます。幅広い選択肢から最適な製品を選定する「モノ売り」に加え、複数の商材・技術を組み合わせ、工程・設備・システムまで含めた解決策を設計・提案することで、「コト売り」へと提供価値を広げています。

4 顧客理解の深化と次の提案への展開
一度の提案で終わることなく、取引を通じて顧客の事業や生産工程への理解を深め、新たな課題やニーズを捉えて次の提案につなげています。こうした継続的な価値提供によって顧客との関係を深めるとともに、幅広い産業の生産現場における課題解決で培った知見やソリューションを他の顧客にも展開し、新たな提案機会を生み出しています。



×

商品・サービスを迅速・確実に届ける
調達力

1 サプライヤーとの信頼に基づく幅広い商品調達
約2,400社の仕入先との長年にわたる信頼関係を基盤に、幅広い商品・技術・サービスを調達しています。多様な選択肢を確保することで、顧客のニーズに応じた最適な提案と安定供給を支えています。

2 全国の物流基盤を活かした安定供給
全国の物流拠点を活かし、必要な商品を必要なタイミングで安定的に供給しています。在庫管理から調達・供給までを一括して担うなど、顧客ごとのニーズに応じたきめ細かな対応によって生産活動を支え、日伝が調達・物流のハブとなることで、安定した取引と信頼関係の深化につなげています。

3 需要を捉えた最適な在庫
顧客や市場から得られる情報をもとに需要を見極め、一般在庫に加え、顧客ごとの需要に応じた在庫を確保しています。需要予測や在庫状況を踏まえて保有する品目・数量を見直しながら、納期対応や急な需要変動にも機動的に応え、安定供給と在庫効率の両立を図っています。

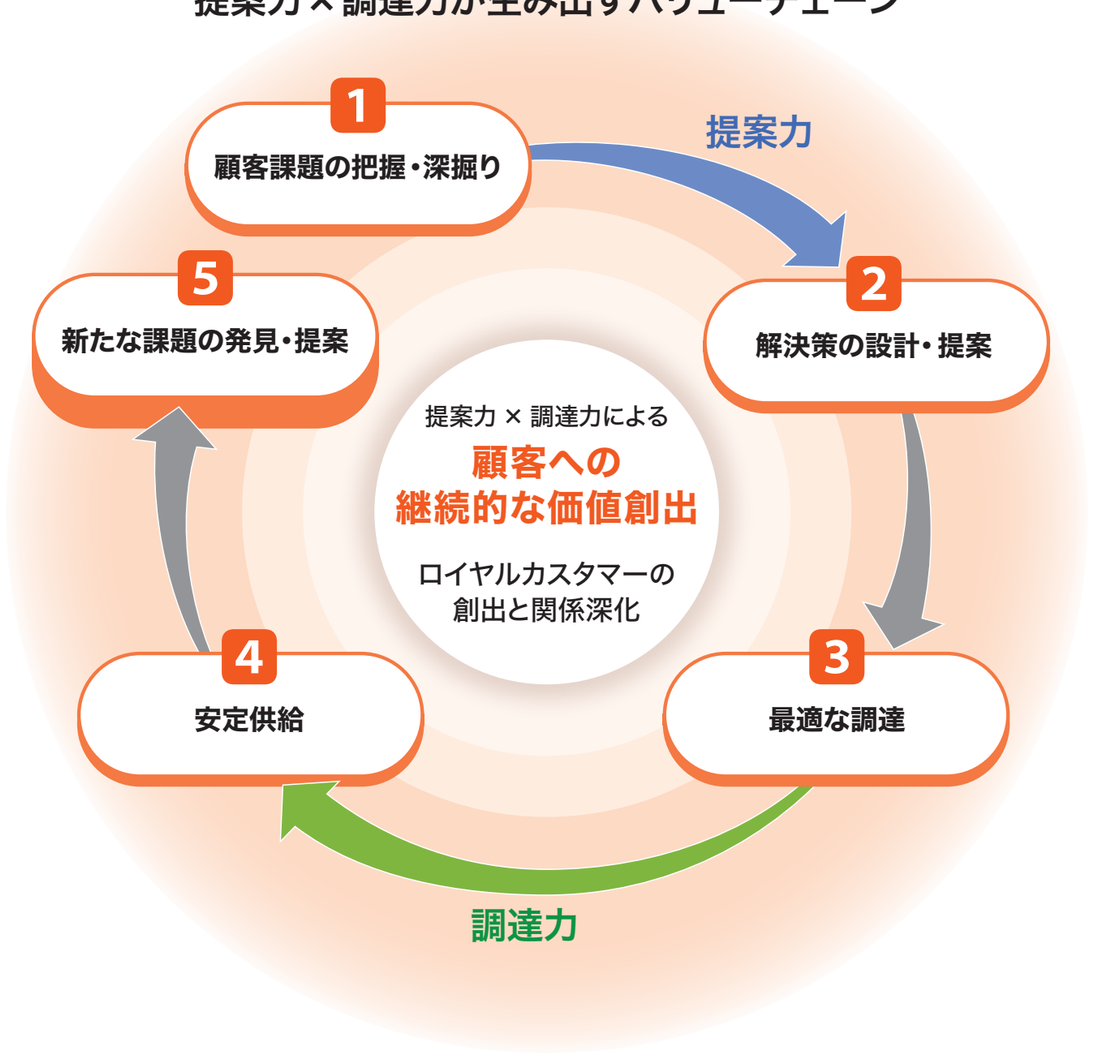
4 幅広い産業の需要に応える供給体制
自動車、半導体、食品をはじめとする幅広い産業・顧客に商品を供給しています。多様な顧客との取引から得られる情報を基幹システムに取り込むことで、情報を調達や在庫運営にも活かし、変化する需要に迅速・確実に対応する供給体制を強化しています。



「提案力」と「調達力」を結集した価値創造プロセス

日伝は、顧客課題の把握から最適なアプローチを具現化する「提案力」と安定供給を支える「調達力」を結集し、持続的な価値創出に取り組んでいます。一連の価値創造プロセスをサイクルとして循環させることで、顧客との信頼関係を深め、ロイヤルカスタマーの創出を通じた中長期的な企業価値向上を目指します。

提案力×調達力が生み出すバリューチェーン



1 顧客課題の把握・深掘り

Face to Faceのコミュニケーションを重視し、顧客の現場に深く入り込むことで、顕在化しているニーズだけでなく、その背景にある業務上の課題や潜在的なニーズまで把握します。幅広い産業・顧客との接点を通じて蓄積してきた知見も活かし、本質的な課題を捉えます。

2 解決策の設計・提案

顧客課題に対し、仕入先が持つ最新技術・商品と幅広い産業の生産現場の課題を解決してきたノウハウを組み合わせ、最適な解決策を設計します。「モノ売り」にとどまらず、顧客ごとの課題に応じた提案を行うことで、ソリューションビジネスの拡大につなげています。



3 最適な調達

約2,400社の幅広い仕入先ネットワークを活かし、顧客のニーズや提案内容に応じて最適な商品・技術を選定・調達します。特定のメーカーや商品にとらわれず、多様な選択肢から最適な組み合わせを実現できることが、日伝の提案を支える調達力となっています。

4 安定供給

全国の物流拠点と在庫機能を活かし、販売店・商社への納品に加え、ユーザーへの直納にも対応。顧客・市場の情報をもとにした戦略的な在庫も活用し、必要な商品を必要な場所へ最適なタイミングで確実に届けることで、安定した生産活動を支えます。



5 新たな課題の発見・提案

納品後も顧客との継続的なコミュニケーションを重ね、現場の変化や新たな課題・ニーズを捉えます。そこで得た情報や知見を蓄積し、より深い顧客理解を次の提案へとつなげることで、継続的な価値提供と顧客との関係深化につなげています。

価値創造を支える資本

日伝の成長を導く原動力は「価値創造を支える資本」です。これらの資本を最大限に活用し、強化していくことにより、企業価値の向上と社会課題の解決に挑み続けます。

ロイヤルカスタマーを創出する提案人財

▶P30-31 人財戦略

顧客課題を捉え、最適な解決策へつなげる人財

日伝は、豊富な商品知識と提案力を強みに、「モノ売り」をベースに「コト売り」へと事業領域を拡大しています。顧客の事業や生産現場を深く理解し、商材・技術・ネットワークを組み合わせた最適なソリューションを提案できる人財を育成することで、ロイヤルカスタマーの創出と関係深化を図り、顧客価値の向上とソリューションビジネスの拡大を実現していきます。

■ 資本強化の取り組み

「画を描ける人財」の育成体系を強化するとともに、今後の事業領域に必要なスキルや人財像を可視化する人財ポートフォリオの構築を進めます。個人の知見や成功事例を組織で共有し、日伝全体の提案力向上につなげます。

●「画を描ける人財」育成プログラム受講者 **226**名（2016年度～2025年度）

幅広いサプライヤー網

▶P10-15 社長メッセージ

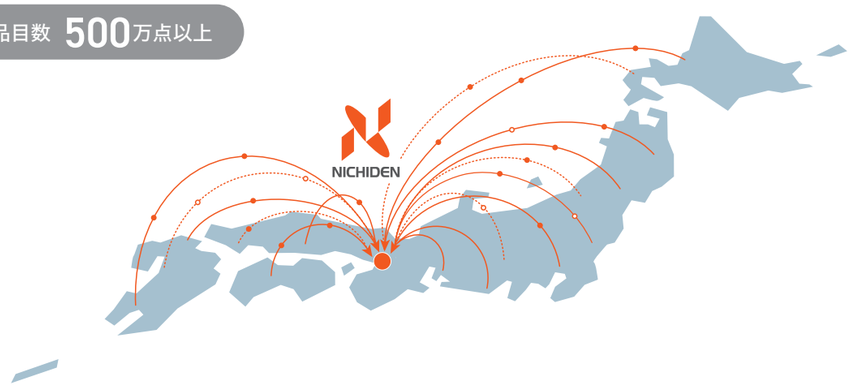
約2,400社とのネットワークを課題解決力へ

国内約2,400社の仕入先ネットワークを構築し、多様な技術・商材を組み合わせた提案を可能にしています。仕入先と長年にわたり築いた信頼関係は安定調達だけでなく、商品開発など新たな価値創出にもつながる当社の重要な経営資本です。

■ 資本強化の取り組み

仕入先との情報共有や協業をさらに深め、単品販売にとどまらず、複数の技術・製品を組み合わせた提案を拡大します。高度ニーズを仕入先へフィードバックし、商品開発につなげていきます。

●取扱品目数 **500**万点以上



物流センター・戦略的在庫

▶P32-33 物流戦略

安定供給を競争力へ変える物流基盤

全国の物流拠点と戦略的な在庫運営を組み合わせ、約2,400社の仕入先から調達した多種多様な商品を、迅速・安定的に供給しています。物流は顧客の生産活動を支える中核機能であり、ロイヤルカスタマーとの関係深化を支える重要な経営資本です。

■ 資本強化の取り組み

将来需要を見据えた物流投資を継続するとともに、一般在庫と特定先向在庫を適切に運用し、安定供給と在庫効率の両立を図ります。物流を通じて得られる顧客理解を提案活動に活かし、高付加価値なソリューション提案へつなげます。

●物流拠点 **7**カ所　●物流センター延べ床面積 **27万270.89**坪

データ・DX基盤

▶P10-15 社長メッセージ

個人の知見を、組織の提案力へ

現場で蓄積された提案ノウハウや成功事例を共有し、属人性を減らしながら再現性の高い業務・提案プロセスを構築しています。データとデジタル技術の活用により、業務効率化と提案力の品質向上を実現し、顧客への付加価値を最大化します。

■ 資本強化の取り組み

DX戦略のもと、データ連携基盤の整備や成功事例のアーカイブ化を推進しています。グループ会社アペルザの技術を活用したAI業務支援システム「n/DESK」の全営業部門への導入を実現し、現場におけるデジタル基盤の定着を確立しました。

●DX戦略投資 **10**億円　●n/DESK（AI業務支援システム）全営業部門導入率 **100**%

強固な財務基盤

▶P28 財務面における強み

安定して稼ぎ、成長投資を続ける財務力

景気や市場環境の変化に左右されにくい安定した収益力と、健全な財務基盤を有しています。継続的なキャッシュ創出を、競争力強化につながる成長投資へ振り向けています。

■ 資本強化の取り組み

財務健全性を維持しながら、資本効率を意識して人財・物流・在庫・DXへの投資を継続します。

●5年累計営業利益率 **4.7**%　●5年累計ROIC **4.9**%

財務戦略

「人財・技術・デジタル」に資本投入 高付加価値ビジネスへの拡大



日伝は、技術力や提案力を強化し、「モノ売り」から高付加価値なソリューションビジネスへの拡大を図っています。成長投資や資本政策など、当社の中長期的な企業価値向上を実現する財務戦略についてお伝えします。

中長期的な企業価値向上に向け ソリューションビジネス拡大を図る

日伝は今、中長期的な企業価値向上に向け、お客様の課題解決により深く関与するソリューションビジネスの拡大を進めています。その実現に向け、安定供給を支える在庫・物流基盤への投資を継続するとともに、技術人財の採用・育成、エンジニアリング機能、DX・デジタル基盤、ソリューション開発、M&Aなど、付加価値創出につながる領域への投資を拡大します。

これらの投資を通じて提案力や技術力を高め、高付加価値案件の拡大やロイヤルカスタマーとの取引拡大・深化を図り、利益率の向上につなげ、新たな収益基盤の構築を進めます。

投資の効果検証で収益向上へ KPIを整備し、最適な資本構成を追求する

第5次中期経営計画では、ROIC（投下資本利益率）、ソリューション売上高比率、顧客別粗利益率など、投資効率と付加価値創出力を測るKPIを整備する方針です。人財・DX・物流への投資が、提案力の向上、ソリューション案件獲得の拡大、利益率向上、最終的なROIC・ROE（自己資本利益率）向上にどうつながったかを継続的に検証します。

また、資本構成の最適化についても検討を始めています。成長機会を確実につかむ投資余力を確保した強固な財務基盤を構築しつつ、資本効率と財務健全性をバランスよく両立させながら、中長期的な成長を目指します。

現在、当社のROEは5.7%となっており、残念ながら目標とするROE8.0%を下回っています。ROEの構成要素のうち、売上高当期純利益率は3.6%です。これは東証プライム企業平均と比べるとやや低いものの、当社が属する機械商社業界では相対的に競争力のある水準にあると考えています。総資産回転率も1.13回で業界水準に見劣りしないレベルにあると認識しています。

当社はこれまで、仕入先やお客様からの信頼を獲得するため、健全な財務基盤の維持を重視してきました。その結果、財務レバレッジが東証プライム上場企業の平均に比べると低水準となり、資本効率を押し下げる形になっています。一方で健全な財務基盤を維持してきたことで安定的な商品調達が可能になり、仕入先やお客様との信頼関係の構築につながっています。今後も強固な財務基盤を維持しつつ、取引先の拡大と高付加価値提案の推進により収益性を向上させ、資本効率の向上、ROE向上を目指します。

在庫は重要な戦略資産 バランスを取りながら資本効率を向上

当社のビジネスモデルにおいて、在庫は単なる保有資産ではなく、安定供給による顧客価値と販売機会の確保を支える戦略資産です。必要な在庫を確保しながら、在庫回転率と収益性の双方を高めることで、競争優位と資本効率の両立を図ります。

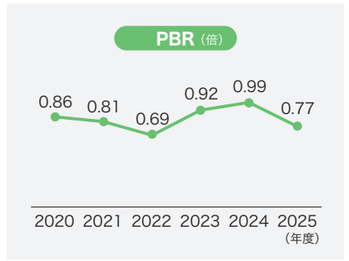
在庫削減を過度に進めると販売機会を逸するリスクが生じます。一方、資産効率の観点からは過剰な在庫保有が課題ともなります。在庫を抱えるコストやリスクを適切に管理しつつ、価格設定や、付加価値の高いサービスの付与などによって、在庫コストを上回るリターンを確実に得ることで、資本効率向上との両立を図ります。

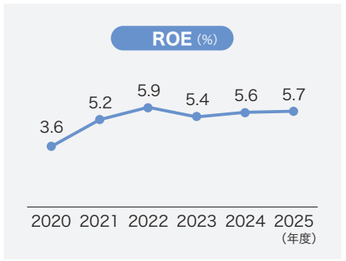
在庫に関する当社の基本方針は「必要な在庫は確保し、滞留在庫を抑制する」です。在庫の「質」と「回転効率」の向上に向け、需要予測の精度向上による在庫数量の最適化、在庫の可視化と拠点を横断した在庫管理、滞留在庫の早期把握、主要顧客との需給情報の連携強化などの施策を講じています。2025年8月に開設した熊本ロジスに続き、2026年8月には蓮田物流センターが稼働しました。お客様が必要な商品を、必要な時に必要な量を供給できる体制を強固にし、顧客満足と収益機会の最大化を目指し、需要動向や顧客ニーズを踏まえた在庫の最適化を進めます。

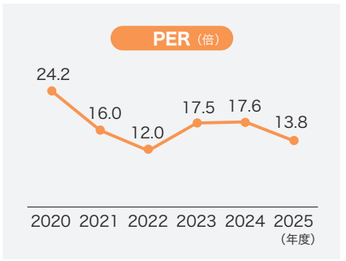
財務レバレッジに関しても、総資産圧縮で短期的に数値を改善するのではなく、中期経営計画における成長戦略との整合性を踏まえた最適な資本構成を探りながら向上させます。今後の成長に伴い、運転資金の増加や在庫への投資が必要となる状況が発生することも見込まれます。バランスを取りながら資本効率の改善を図ります。

当社の業績は、過去最高の売上高を更新するなど堅調

現状分析







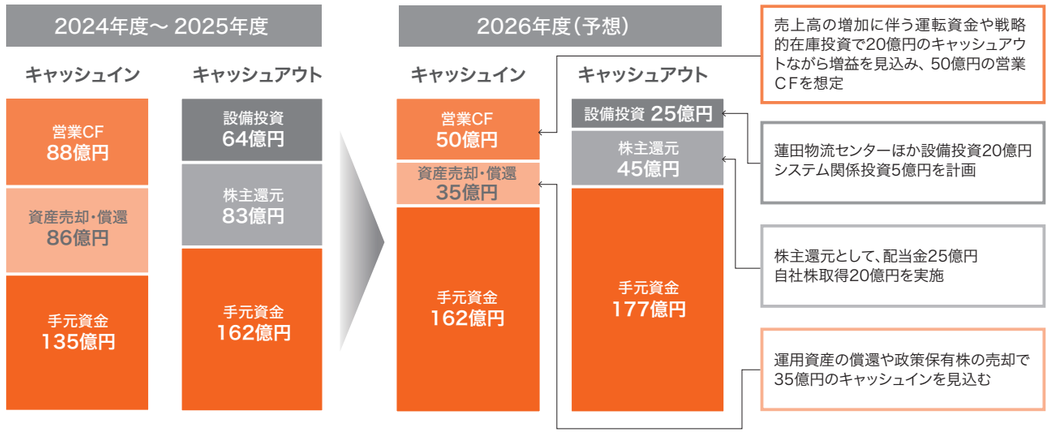
中期経営計画業績推移（実績・目標）

（単位：百万円）

	2025年度					2026年度				
	中計目標	実績	増加額	前年度比	中計目標比	中計目標	業績予想	増加額	前年度比	中計目標比
売上高	140,000	141,033	1,033	104.6%	100.7%	150,000	160,000	10,000	113.4%	106.7%
営業利益	5,800	6,622	822	97.0%	114.2%	6,600	8,400	1,800	126.8%	127.3%
経常利益	6,200	7,465	1,265	103.7%	120.4%	7,000	9,000	2,000	120.6%	128.6%
当期純利益	4,700	5,114	414	104.5%	108.8%	5,000	6,100	1,100	119.3%	122.0%

財務戦略

キャッシュアロケーション



に推移しています。一方、2025年度末のPBR（株価純資産倍率）は0.77倍と1倍を下回っており、資本効率に加え、将来の利益成長に対する市場の期待を十分に得られていないものと認識しています。ROEの向上とともに、成長ドライバーと利益成長の道筋を具体的かつ定量的に示すことで、市場からの成長期待を高めていきます。

当社の株主構成においては、約50％が個人投資家の方です。一方、ビジネスモデルをご理解いただいている機関投資家の皆様は、流動性が低いがために投資対象に組み入れにくい面があると認識しています。2025年度には株式の売り出しを実施しましたが、依然として十分な改善にまでは至っておらず、今後も流動性の改善と投資家層の多様化に向けた取り組みを継続していきます。

2025年度は過去最高の売上高を更新
人財・DX・物流費用を戦略的に拡大

2025年度は、連結売上高が前年度比4.6％増の1,410億3,300万円と過去最高を更新しました。構造的な人手不足に対応するための自動化やDX化、脱炭素関連など、中長期的な課題解決に向けた企業の設備投資需要は底堅く、動力伝導機器・産業機器・制御機器のいずれも堅調に推移しました。

一方、営業利益は66億2,200万円となり、前年度比3.0％減少しました。これは、成長に向けた先行投資に伴う販管費の増加が主な要因です。具体的には、人件費が約10％増加しました。若手社員の育成、業績貢献度の高い人財への処遇改善を目的とする人事制度改定が影響したもので、将来の成長を見据えた人的資本投資と位置づけています。現在、営業人財の育成を強化し、付加価値の高いソリューションビジネスの拡大を進めているところです。

営業活動の高度化・効率化を目的とするDX投資も推進し、社内業務の効率化、営業人員が顧客対応に一層注力できる体制を整えつつあります。また、顧客ニーズへの対応力を向上させるために物流機能を強化する投資も実施することで、短納期対応や供給安定性の向上を図るなど、お客様の利便性向上に努めています。

これらは単なるコストではなく、販売額や取引件数といった「規模の拡大」から「付加価値創出」という利益構造の転換に必要な投資と捉えています。今後はこれらの投資によって育成した人財、構築したDX基盤を活用し、高付加価値商材や提案型ビジネスを拡大して利益率向上と持続的成長を果たします。人件費をはじめ各種経費が増加する環境下ではありますが、ソリューションビジネスを担う人財やDX、物流などの将来の競争力強化に直結するコストは戦略的に拡大します。それ以外は抑制・効率化し、メリハリの利いたコストマネジメントを推進します。

強固なキャッシュ創出から次の成長へ
資金配分は成長投資を最優先

2025年度の営業キャッシュフローは約43億円でした。事業拡大に伴う売掛金の増加や支払い条件の変化などにより、運転資本は増加傾向にあります。今後はキャッシュフローを安定的に生みつつ、仕入債務・売上債権・棚卸資産をバランスよく、かつ緻密に管理することでキャッシュ創出力の向上を図ります。

仕入債務は取適法の施行を背景に支払いサイト短縮化の動きがあり、一定程度の残高変動は不可避なものと捉えています。一方、売掛債権は回収サイトの適正化により、回転期間の改善が必要です。棚卸資産は適正在庫の維持を前提に、需要予測精度の向上や在庫可視化の強化を通じて在庫回転の改善と滞留在庫の抑制を進めます。

キャッシュアロケーションにおいては、設備投資や人的資本投資、DX投資などの成長投資への配分を最優先します。蓮田物流センターをはじめとする物流基盤強化や、顧客サービス高度化及び社内業務効率化に向けたシステム投資など、競争力強化と中長期的な収益成長に資する案件を優先しています。また、当社の事業基盤と親和性の高い領域では、M&Aも含めて機動的に投資機会を検討していきます。

人的資本投資に関しては、ここ数年、教育・研修体系の充実を図り、社員の資質とモチベーション向上に努めてきました。これらの取り組みは、次期リーダーの育成やマネジメント層のスキル向上を通じて、組織能力の向上に資するものと期待しています。また、当社は毎年、働きがい・働きやすさ・ウェルビーイングの3つの指標を測り、職場環境の状態を把握しています。これらの結果に基づき、より良い職場環境醸成に対して投資することで、社員一人ひとりがパフォーマンスを最大限に発揮できる基盤がより強固になると確信しています。

DX投資では顧客サービス高度化・社内業務効率化のためのシステム構築などを行います。また、当社の事業との関連性や親和性が高く、事業領域を拡大し得るM＆Aも検討します。これらの投資は配分比率を固定せず、案件ごとに成長への寄与度や収益性、重要性を踏まえて優先順位を判断します。環境変化に迅速に対応しつつ機動的な投資を行います。

株主還元の充実・資本効率の向上

		変更前 株主還元方針	変更後 新株主還元方針
株主還元方針	配当性向	連結配当性向30%以上 1株当たりの配当金15円を下限	**連結配当性向50%以上** ※一過性の損益を除く
	配当金	2025年度 中間35円　期末35円　年間70円	**2026年度** **中間60円　期末60円　年間120円** 当初予想100円からさらに引上げ
	自己株式取得	必要に応じて機動的な自己株式の取得	**株式の総数 60万株** **価格の総額 17.2億円** 2026年8月18日取得終了 （取得した株の全数を2027年3月末消却）

株主還元を強化し、配当性向50％へ
自社株買いと対話強化で企業価値を高める

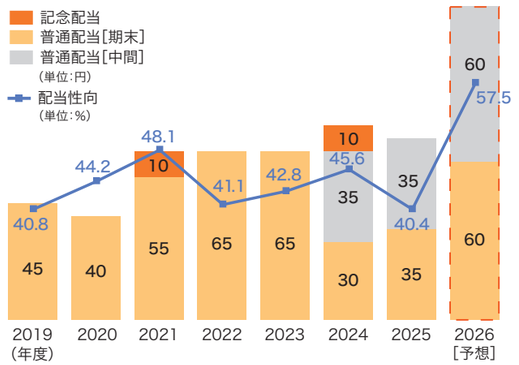
株主への還元も成長投資と同様に強化します。当社の安定した収益基盤と財務健全性を踏まえ、また資本効率の向上を図るため、2026年度以降は連結配当性向の方針を従来の30％以上から50％以上へと引き上げることとしました。ROE改善のためにも必要な施策との認識のもと、60万株・17.2億円の自己株式取得も実施しました。

財務規律の観点から、事業運営に必要な運転資金として月商1.5～2.0カ月程度の手元資金の確保が望ましいと考えています。それを超える資金は成長投資と株主還元にバランスよく配分し、両立を図ります。

投資家との対話では、当社の利益創出の源泉や他社との差別化要因、ソリューションビジネスの具体的な内容、中長期的な成長ドライバー、当社が属する業界動向、外部環境変化が業績に与える影響などについてのご意見やご質問をよくいただきます。これらは整理・分析し、経営層で共有しています。投資家の皆様の関心が高い資本コストや資本政策、株価を意識した経営についても、取締役会の重要議題として活発に議論を交わしています。

当社は景気が変動する環境下でも、独自の競争優位性を発揮しながら安定した業績を維持してきました。長年維持してきた安定的な利益率をさらに高めるとともに、資本効率向上に向けた財務戦略を着実に遂行することで中長期的に企業価値を高め、ステークホルダーの皆様のご期待に応えてまいります。

株主還元と配当性向



財務面における強み

安定して稼ぐ力と資本効率を保ちながら投資を続ける力

日伝の財務面における強みは、景気や市場環境の変化に左右されにくい安定した収益力と、資本効率を保ちながら成長に向けた投資の継続を実現してきたことです。

当社は幅広い業界・顧客との強固なネットワークを有しており、特定の業界や顧客への依存度を抑えた事業構造を構築しています。これにより景気変動や市場動向の影響を最小限に抑え、持続的かつ安定的な収益基盤を確立しています。

強み ①：安定して稼ぐ力

当社は売上高の拡大だけを追うのではなく、利益を着実に確保することを重視してきました。営業利益率は長期にわたり安定した水準で推移しており、継続的なキャッシュ創出につながっています。

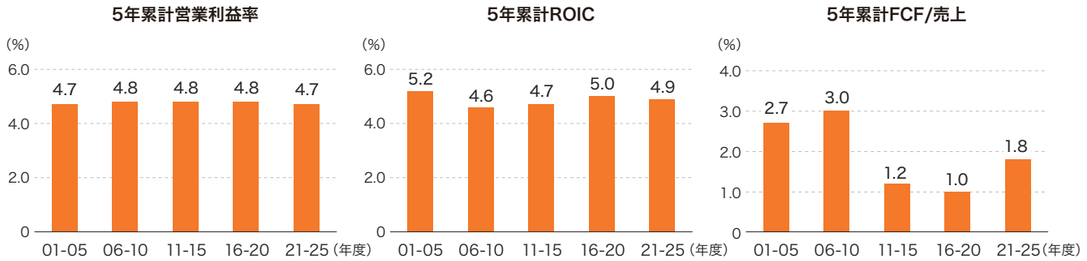
こうして生み出したキャッシュを成長投資や株主還元に振り向けながら、財務の健全性を維持することで、持続的な成長を支える基盤を築いています。

強み ②：資本効率を保ちながら投資を続ける力

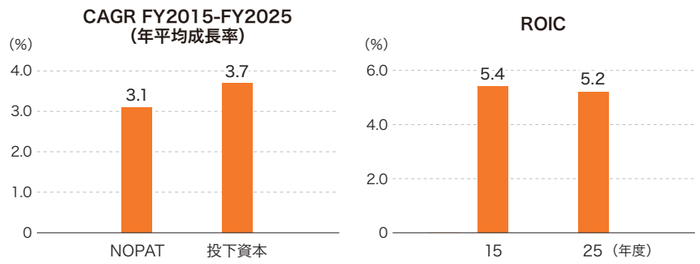
持続的な成長に向けて、当社は物流体制や人財、DXなど、競争力の強化につながる領域に投資を継続してきました。2015年度から2025年度までの10年間では、投下資本が年平均3.7％で増加する一方、NOPAT（税引後営業利益）も年平均3.1％で成長しています。投下資本を継続的に拡大しながら、それに見合う利益を生み出すことで、ROICは5.4％から5.2％と概ね同水準で推移しています。

今後も、安定した収益力を基盤に、投資効果を検証しながら成長に必要な投資を着実に実行し、資本効率の向上と持続的な企業価値向上を目指します。

強み①：安定して稼ぐ力



強み②：資本効率を保ちながら投資を続ける力



※FYは会計年度（例：FY25＝2025年度）　※5年累計値は各5年間の合計値をもとに算出しています。
（資料提供：小樽商科大学 大学院 商学研究科 教授　手島直樹氏）

社外取締役からのメッセージ

財務状況を継続的に検証し、企業価値向上を支える



社外取締役
古田 清和

日伝の財務状況は良好ですが、今後の設備投資計画やM&A案件などが想定された場合には、その質的・量的内容に十分かつ慎重に対処する必要があります。そのためには、情報の非対称性に陥ることなく判断材料に目を通すことを意識しています。

財務基盤については、PBRやROEなどの指標も踏まえ、市場からの評価や資本効率を継続的に検証していく必要があります。一時点の値だけではなく、推移と変動要因を時系列で分析し、取締役会で情報共有することも今後の課題だと考えています。

取締役会は開催日程の見直しにより、十分な議論時間が確保でき、最近では、配当政策としての増配や自己株式取得、株主優待などの議論が印象深いです。また、子会社の決算状況も3カ月ごとに共通項目と各社独自の項目に分けて報告されるようになり、各社の状況を把握しやすくなっています。

資本市場との対話については、実施予定や対話の内容が取締役会に報告されています。口頭でのやりとりが中心のため、今後は双方の資料などが開示されることで、取締役会の議論がさらに深まるものと考えます。

長年社外役員を務めてきて、事業リスクへの対応や情報開示の充実を実感しています。社長との定期的面談や不定期での面談では率直な意見交換ができ、社外取締役への情報共有も対面に限らずさまざまな形で行われています。今後も取締役会で継続的に進捗を確認し、必要な助言・提言を行います。

財務規律を見極め、成長投資と資本効率向上を後押しする



社外取締役
（監査等委員）
川上 勝

日伝の強みは、無借金経営と自己資本比率の高さによる「財務の健全性」、そして「在庫の豊富さ」です。しかし一方で、現預金が固定化しやすい点や、同業他社と比較した際のROEの低さ、PBR改善が喫緊の課題となっています。強みを維持しつつ、いかに資本効率を向上させるかが問われています。

こうした認識のもと、取締役会ではROE改善とキャピタルアロケーションについて活発な議論がなされています。市場の要請に応えるため、配当方針を「連結配当性向50％以上」へ変更し、自社株買いを実施しました。さらに、潤沢な資金を物流センター建設やM&Aといった「攻めの投資」に充てることで、ROEの改善と当社の発展につなげるべきであり、その議論を一層活発化させる必要があると提言しています。監査等委員としては、現預金の適切な活用と資本構成の規律を重視しています。リスク管理を徹底し、成長投資と株主還元のバランスを取りながら継続的な改善を図る会社の姿勢を評価しつつ、強みを活かした資本効率向上と攻めの投資が行き過ぎないよう事業計画を吟味する規律の維持を注視・後押ししてまいります。

PBR向上に向けて、資本市場との対話をどう強化し、新たな投資家に「日伝を知ってもらう機会」をどう増やしていくか、取締役会でも議論を深める必要があります。当社の事業が社会や産業をどのように支え、どのような競争優位性を有しているのかを、より積極的かつ分かりやすく発信し、持続的な企業価値の向上を図ってまいります。

人財戦略

人財と組織の力で強みである提案力をさらに高める

ソリューションビジネスの拡大とロイヤルカスタマーの創出・関係深化を通じて企業価値の向上を実現するためには、人的資本の強化が不可欠です。日伝は、高い提案力を備えた人財の育成を軸に、人事制度の刷新や多様な人財が活躍できる組織づくりを進めています。



上席執行役員 人事部長 兼 総務部長
楠　慶哲

ソリューションビジネスの拡大を支える提案力の強化と専門性の習得を支援

日伝は、「モノ売り」をベースとし「コト売り」へと事業領域を広げ、ソリューションビジネスの拡大とロイヤルカスタマーの創出・関係深化に取り組んでいます。そのために必要なのが、当社の強みである提案力のさらなる強化です。

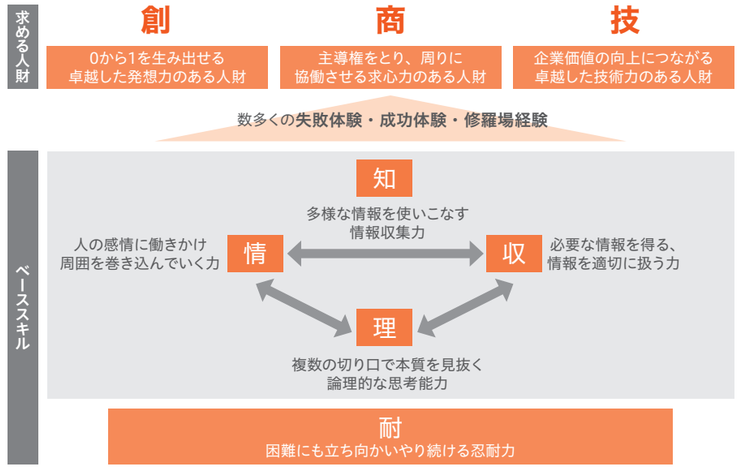
お客様のニーズや用途を的確に捉えて最適な部品を提案し、スペックインにつなげる「モノ売り」を高度化するとともに、工場全体や生産工程まで視野を広げ、商材・技術・ネットワークを組み合わせて課題を解決する「コト売り」へと提案領域を広げていきます。こうした提案力の強化がソリューションビジネスを拡大する原動力になると考えています。その担い手となるのが、お客様の課題や潜在的なニーズを深く理解し、最適な提案へと結び付けることのできる人財です。こうした人財を育成するため、提案力の強化と高度な専門性の習得を支援する各種施策を推進していきます。

「画を描ける人財」を軸に育成体系を強化 新入社員育成プログラムを刷新

日伝の人財戦略の根底にあるのは、社是である「誠実」です。「凡事徹底」の精神のもと、お客様との信頼関係を築き、自らシナリオを描いて周囲を巻き込み、成果を創出できる人財の育成を目指しています。当社では、このような人財を「画を描ける人財」と定義しています。そのベースとなるのが、「情・収・理・耐・知」の5つのスキルです。これらのスキルを基盤として、「創・商・技」の3種類の人財の育成を進めています。営業部門では「商人財」を、コト売りを担う部門では「技人財」を、スタッフ部門では「創人財」を中心に育成し、それぞれの役割に応じた専門性と価値創出力の向上を図っています。

特に将来的にはお客様の課題解決に貢献できるソリューション提案へと活動領域を広げられる人財の育成を目指して2027年度には新入社員研修を抜本的に見直します。営業責任者自らが研修の設計から講師、配属後のフォローまでを一貫して担い、育成の質と実効性を高めます。研修プログラムについては営業の基礎となる商品知識や提案活動の基本を習得するとともに、「聞く力・話す力」の土台をしっかりと養い、主体性と協働する姿勢を育むものに再構築します。また、「新営業担当研修」も、自身の強みや課題の把握と成長につなげる内容へ見直します。

「画を描ける人財」の全体像



営業人財の育成体系



多様な人財が活躍できる組織へ挑戦意欲は着実に向上

人財戦略の成果を可視化するため、ウェルビーイングアンケートを毎年実施し、働きがい・働きやすさ・ウェルビーイングなどをKPIとして把握しています。結果は職場へのインタビューと合わせて人事施策の改善に活用しています。

人財の力を引き出すには、育成と同時に、一人ひとりが挑戦できる組織づくりが欠かせません。2025年4月に刷新した新人事制度では、従来の強みを継承しながら年功から役割・成果重視へ転換し、若手社員の処遇改善や挑戦を促す評価体系を整備しました。その成果はウェルビーイングアンケートにも表れており、「挑戦を奨励・評価する制度があるか」は2024年度の4.34ポイントから2025年度の4.57ポイントへ、「新しいことへの挑戦ができているか」は4.61ポイントから4.82ポイントへ上昇しています。2026年度には、マネジメントの要となる管理職が、従来の2倍以上の時間をかけて目標設定や成果評価に関する理解をさらに深めています。また、「選抜リーダー研修」を新設し、管理職とメンバーをつなぐ次世代リーダー層の育成にも取り組んでいます。これらの研修を核としてさらなる挑戦と組織力強化につなげていきます。

多様な人財が活躍できる組織づくりも前進しています。従来はライフイベントなどにより異動が難しい場合、昇格・昇進の機会が限定されるケースがありました。新人事制度では、異動可能な範囲にかかわらず、本人の意欲や成果を適切に評価する仕組みへと見直しました。さらに、役割変化時のマインドセットを支援する「職群転換者研修」を新設し、多様な人財の活躍を促進しています。これらの取り組みの成果として、将来の管理職候補となる女性リーダーは1年間で5名から9名へ増加しており、次世代リーダーの育成につながっています。

個人の知見を組織の提案力に第5次中計で人財ポートフォリオを構築

日伝の提案力は、多様な業界のお客様と向き合う中で培われてきました。現場で蓄積された知見や経験は人財が持つ重要な知的資本であり、他社が容易に模倣できない競争力の源泉です。今後はこうして培った知見や経験、ノウハウに加え、社内外のネットワークを組み合わせることで、新たな提案につなげていくことが重要です。

一方で、優れた提案や成功事例は、個人の経験や力量に支えられている部分もあります。今後は成功事例のアーカイブ化を進め、顧客課題に対してどのような商材・技術・ネットワークを組み合わせて提案したのか、そのプロセスやノウハウを共有するナレッジマネジメントを強化し、個人の知見を活かして組織の提案力を高めていきます。

当社はこれまでも、人財を重要な経営資本と位置づけ、どのような環境下でも新卒採用と人財への投資を続けてきました。第5次中期経営計画に向けて、今後注力する事業領域において求められるスキルや人財像を明確にし、現状とのギャップを可視化する人財ポートフォリオの構築を進めています。これに基づき、人財の獲得・育成・配置を一体的に進め、ソリューションビジネスの拡大を支える人財基盤を強化し、持続的な企業価値向上につなげていきます。

物流戦略

物流を競争力に進化させ ロイヤルカスタマーとの 関係を深める

日伝は、物流基盤への先行投資をはじめ、顧客・市場情報を活かした戦略的な在庫運営と顧客ごとのきめ細かな対応により、物流を競争力の源泉へと高めています。その強みを活かし、ロイヤルカスタマーとの関係をさらに深め、高付加価値なソリューションビジネスの拡大につなげていきます。



取締役 常務執行役員 営業推進本部長
森田 淳二

需要の一歩先を読み 物流基盤を拡充し続ける

日伝にとって、物流は商品を保管し、お客様に届けるためだけの機能ではありません。約2,400社の仕入先ネットワークから調達した多種多様な商品を戦略的に在庫し、必要な商品を必要なタイミングで安定的に供給する、これこそが当社の競争優位性を支える重要な基盤です。「モノ売り」に加え、「コト売り」へとビジネス領域を拡大し、ロイヤルカスタマーとの関係を深める上でも、その重要性は高まっています。

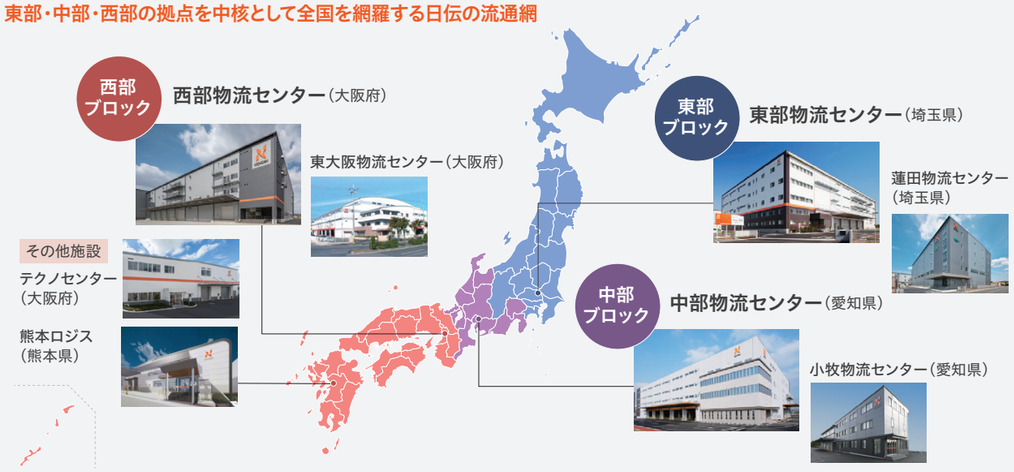
当社はこれまで、将来の需要を見据えて物流への投資を続けてきました。第4次中期経営計画でも設備投資と在庫投資を合わせて50億円超を投じています。2026年8月には蓮田物流センターが稼働し、東部・中部・西部の各エリアで基幹物流を補完する2拠点体制が整いました。

需要が顕在化してから物流体制を増強するのでは、必要な商品を確実に届けることはできません。蓮田物流センターも、数年先の市場拡大、とりわけ半導体関連需要の伸長を見据えた投資判断でした。結果、2026年度期首からの需要の急拡大にも対応でき、中長期的な視点の重要性を改めて実感しています。今後も既存6拠点の増強や新たな拠点の検討などの強化に努めていきます。

物流基盤と戦略的な在庫運営で ジャストインタイムを実現

もう一つの競争力が、お客様や市場の情報を起点とした戦略的な在庫運営です。メーカーや営業、お客様から得られる情報をもとに需給を見極め、必要な商品を適切な数量で確保することで、安定供給を実現しています。

東部・中部・西部の拠点を中核として全国を網羅する日伝の流通網



幅広い需要に対応する一般在庫では、メーカーや営業、お客様から得られる情報をもとに需給を見極めています。「在庫回転率を高める」「適正在庫を維持し、欠品を防ぐ」「在庫アイテム数を拡充する」を同時に追求し、戦略性と効率性を兼ね備えた在庫運用を展開しています。

一方、納品先が明確な特定先向在庫では、お客様の需要予測や市場情報をもとに、保有する品目や数量を決定しています。お客様と在庫の保有状況を定期的に共有することで、過剰な在庫を抱えるリスクを抑え、必要な時に必要な商品を調達できます。こうしたジャストインタイムの供給体制は、お客様の生産活動を支えるだけでなく、新たな製品や装置の設計段階で、「日伝が在庫を保有している商品を採用する」という判断につながっています。

在庫戦略を評価する指標の一つが在庫回転率です。2027年3月期第1四半期は2.92回と前期末の2.48回から上昇しました。これは、前述の戦略的な在庫運営の成果が表れたものと考えています。ただし、回転率そのものの向上が目的ではありません。幅広い商品を安定的に供給できる体制を維持しながら在庫効率を高め、顧客価値と資本効率の向上の両立を図ることが重要だと考えています。今後も、安定供給と在庫効率の最適化を通じて、ROE向上につながる在庫運営を目指します。

「情報と商流のハブ」となり 物流に付加価値を加える

当社の強みは、複数の商品を揃え、装置や案件ごとに仕分けして納入するなど、お客様の生産現場に合わせた対応ができることです。お客様の調達や生産工程までを理解し、商品を届けるだけでなく物流に付加価値を加えることが、専門商社としての差別化につながっています。

そのために目指しているのが、「情報と商流のハブ」となることです。仕入先やお客様にとどまらず、その先の市場とも情報交換ができる関係性を築いていくことが重要です。日伝がその中心となって多角的な情報をすり合わせることで、需要予測や提案の精度は一層高まります。結果として、サプライチェーン全体が最適化・一元化され、すべてのステークホルダーとの有益なパートナーシップの構築へとつながります。

一方、グローバル企業のサプライチェーンに深く入り込むには、安定供給だけでは十分ではありません。4M変動※管理や禁止化学物質管理など、高度化する要求への対応が取引の前提です。当社は仕入先とも連携して対応力を高め、グローバル企業のサプライチェーンにおいて選ばれ続ける体制を強化しています。

顧客の期待に応え続けることで 新たな収益機会を生み出す

市場やお客様のニーズなどの情報を起点に、商流、在庫、物流を最適化し、お客様と仕入先の双方から頼られるポジションを築く。この一連の仕組みこそが、他社には容易に模倣できない当社の強みです。この強みが最も発揮されるのが、ロイヤルカスタマーとのビジネスです。一部の地域では、お客様の近くに物流機能を置き、個別の需要に対応してきました。さらに仕入先と連携し、欠かせない商材の供給を支え、その在庫まで当社が担うケースもあります。こうした取り組みを通じて、単なる売り手と買い手の関係を超えたパートナーとなります。お客様は調達や在庫管理の負担を軽減できる一方、当社には生産活動や将来需要に関する情報が蓄積されます。集まった情報を品揃えや在庫運営に反映し、お客様の期待に応え続けることで、さらに精度の高い需要情報が集まる。この好循環が、ロイヤルカスタマーとの関係深化につながるのです。

そして、お客様の事業や生産工程への深い理解により新たな納品スタイルの提案が可能になり、ソリューションビジネスを強化する土台にもなります。物流を通じてお客様への理解を深め、潜在的な課題やニーズを捉えることで、単品販売から複数の製品・技術を組み合わせた課題解決型の提案へと領域を広げることができます。

物流投資と成長のつながりを 数字で可視化

物流戦略を中長期的な成長につなげるためには、その成果の継続的な検証が不可欠です。物流への投資がお客様との関係深化や新たなビジネス機会の創出を実現し、中長期的な収益成長にどう結びついているのか。その道筋を数字でも示していくことが重要だと考えています。

物流は、当社の競争力を支える重要な経営基盤です。今後も物流を競争力の源泉として磨き続け、お客様とともに成長しながら、中長期的な企業価値の向上を実現していきます。

※ 製造工程における「人（Man）・機械（Machine）・材料（Material）・方法（Method）」の変更・変動。

企業価値向上に向けた経営層の取り組み

資本市場の視点を取り入れ 競争優位性と財務戦略を再設計

日伝は持続的な企業価値の向上に向け、資本市場の視点を経営に反映する取り組みを推進しています。一連の経営層による勉強会や議論を通じて、自社の企業価値を支える強みを捉え直すとともに、今後継続して向き合うべき重要な経営課題を整理しました。

資本市場との対話で経営を磨く

日伝は1935年の創業以来、社是「誠実」のもと、仕入先や顧客との信頼関係を築き、幅広い業界のモノづくりを支えることで安定した経営基盤を築いてきました。一方、PBRが1倍を下回る状況を経営課題の一つとして真摯に受け止めています。資本市場から適切な評価を得て、中長期的な企業価値向上につなげるためには、日伝がなぜ安定して利益を生み出せるのか、その強みを将来の成長にどうつなげるのかを明確にし、資本市場に発信していくことが重要です。

こうした考えのもと、2025年度には初の統合報告書を発行し、資本市場とのコミュニケーションを強化しました。さらに、対話の実効性を高めるためには経営層自身がこれまで以上に企業価値向上について議論を深め、資本市場の視点を経営に取り入れていくことが重要との認識から、2026年度は経営層による勉強会・議論へと取り組みを進めています。2026年3月には、プルータス・コンサルティングの野口真人氏を講師に「資本コスト経営の本質とは」をテーマとした勉強会を実施しました。さらに、「エクイティストーリー」の構築に向け、企業価値向上やアクティビスト対応に知見を持つ小樽商科大学 大学院 商学研究科 教授の手島直樹氏を交え、6月から計4回のレビューと議論を実施しました。

●「エクイティストーリー構築に向けた取り組み」概要

4回を通じて、「何を開示するか」から、「企業価値向上に向けて経営として何を意思決定し、取締役会で何を継続的に議論するのか」へ議論を深めていきました。

第1回　企業価値向上レビュー　｜競争優位性を捉え直す

営業・物流・調達・在庫・顧客基盤など、安定した利益を生み出す競争優位性を整理し、顧客から選ばれる理由を起点に日伝のポジショニングを再確認

第2回　開示レビュー　｜財務戦略・開示へつなぐ

「目指すバランスシート」を起点に、成長投資・財務健全性・株主還元を一体で考える財務戦略について議論。人的資本・物流・在庫についても、企業価値を支える経営資本として整理

第3回　模擬エンゲージメント　｜投資家視点で検証する

長期投資家との対話を想定し、投資判断、資本配分、KPI、投資後レビュー、取締役会によるモニタリングまで検証

第4回　ストラテジックレビュー｜経営アジェンダへつなぐ

バランスシート戦略、先行KPI、ロイヤルカスタマー、人的資本などを、取締役会や第5次中期経営計画で継続的に議論すべき経営アジェンダとして整理

「強み」から「企業価値を生み出す仕組み」へ

最初に向き合ったのは「日伝が長期にわたり安定して利益を生み出してきた源泉は何か」という問いでした。日伝は、営業利益率やROIC、フリー・キャッシュ・フローを安定的に維持してきました。また、成長に向けて投下資本を増やしながら、それに見合う利益を生み出してきたことも、日伝の財務面における特徴です。

しかし、こうした財務実績は競争優位性そのものではなく、競争優位性が事業活動を通じて表れた「結果」です。そこで今回の議論では競合企業との単純な比較ではなく、「日伝が顧客から選ばれる理由はどこにあるのか」という視点から競争優位性の源泉を捉え直しました。

約2,400社の仕入先とのネットワーク、幅広い商品・サービス、全国の営業・物流基盤、戦略的な在庫、そして顧客課題を捉えて解決策につなげる人財。これらは、それぞれが独立して存在する強みではありません。組み合わせることで、顧客の課題に応じた最適な提案や、必要な商品を必要なタイミングで届ける安定供給という価値につながっています。

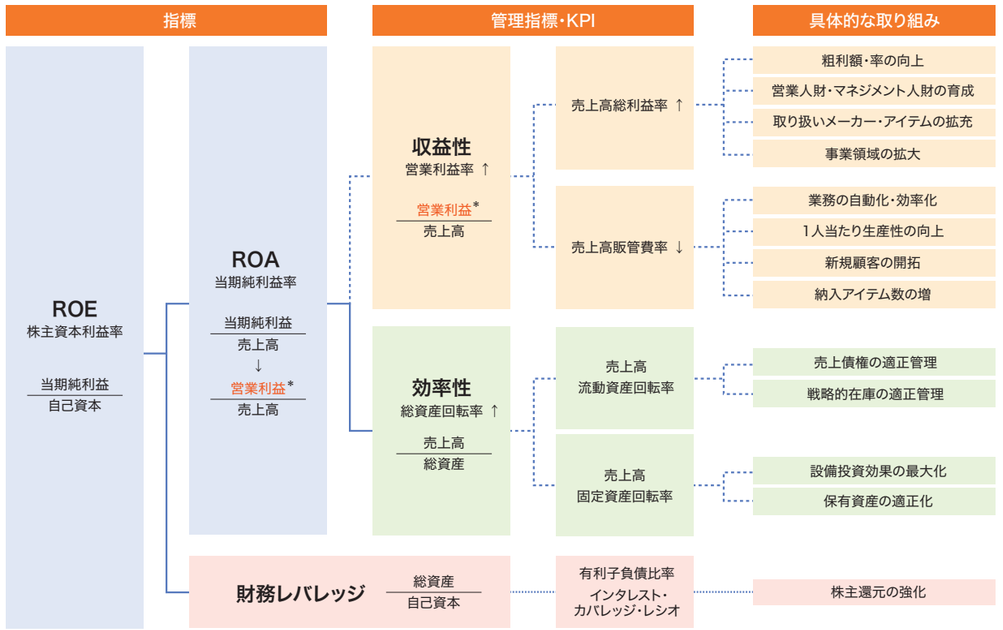
価格や品揃えといった個別の要素だけではなく、提案力や安定供給、物流など、顧客から選ばれる理由を起点に競争優位性を捉えることが、日伝の「安定して稼ぐ力」を説明する上で重要であることが明確になりました。

ロイヤルカスタマーとの関係深化を次の成長へ

さらに議論を進める中で、人財・物流・在庫・DXなどへの投資についても、個別の施策ではなく、顧客価値や将来の利益成長にどうつながるのかという視点から捉え直しました。

例えば、顧客の課題や潜在的なニーズを捉え、最適な解決策を描く人財を育成する。提案や日々の取引を重ねることで顧客の事業や生産工程への理解が深まり、そこで得られた情報を戦略的な在庫運営や安定供給に活かす。こうした提案と安定供給の両面から継続的に価値を提供することで顧客との関係を深め、さらに新たな課題やニーズを捉えて次の提案につなげていく。この循環によってロイヤルカスタマーを創出し、関係をさらに深めていくことが、日伝の競争優位性を将来の利益成長へつなぐ重要なテー

●収益性・効率性の向上でROE向上に挑む



＊営業部門で実施する施策に紐づけるため、当期純利益ではなく営業利益に置き換えて作成しています

企業価値向上に向けた経営層の取り組み

マとして見えてきました。人財、物流、在庫、DXへの投資は、それぞれが独立したものではありません。顧客への提供価値を高め、ロイヤルカスタマーとの関係を深めるための経営資源として捉えることで、「なぜ投資するのか」「その投資がどのように顧客価値を生み、利益成長や資本効率の向上につながるのか」というフローが明らかになります。

ロイヤルカスタマーについても、定義や目標とする顧客構成、一般顧客からロイヤルカスタマーへと関係を深めるプロセス、さらに売上・粗利益・営業利益・ROIC／ROEとの接続まで具体化していくことが、今後の重要な経営論点として浮かび上がりました。

「目指すバランスシート」を起点に財務戦略を考える

もう一つのテーマが財務戦略です。これまでも株主還元や資本効率改善に取り組んできましたが、今回は「目指すバランスシート」を起点に、成長投資、財務健全性、株主還元を一体で捉え、資本構成・資本配分の考え方を議論しました。

適正な現金・運転資本の水準、成長投資への資本投入、財務健全性に加え、営業キャッシュフローを上回る投資時の資金調達も含めて議論しました。安定した財務基盤は景気変動への耐性と機動力を生む強みである一方、ROE改善などの資本効率の向上も重要な経営課題です。成長投資、財務健全性、株主還元を一体で捉え、目指すべき資本構成・資本配分を明確にすることが継続的に検討すべき課題となりました。

議論の中で長期投資家を想定した模擬エンゲージメントを実施し、資本配分や大型投資について、投資の必要性、期待リターン、実行判断の基準、投資後の検証までを一連の意思決定プロセスとして検証しました。さらに、現金水準や運転資本、自己資本比率、資金調達のあり方についても議論を深めました。こうした検証を通じて、資本配分に対する経営の考え方や意思決定の論点を整理しました。

「何を開示するか」から「何を経営で議論するか」へ

一連の議論を通じて、競争優位性、財務戦略、資本配分、人的資本、顧客戦略、先行KPIなど、これまで個別に捉えがちだったテーマが、企業価値向上に向けて経営として何を意思決定し、取締役会で何を継続的に議論するのかという「経営アジェンダ」へとつながってきました。

今後、特に議論を深めていくテーマとして、次の論点を整理しています。

◎目指すバランスシートと資本配分
◎成長投資の判断とモニタリング
◎ロイヤルカスタマーと経営資源配分
◎将来の利益成長を捉える先行KPI

今回の取り組みで整理した経営アジェンダは、ここで結論が出たものではありません。今後、経営会議や取締役会で継続的に議論し、戦略の進捗と企業価値向上とのつながりを検証していきます。

また、企業価値向上に向けて経営層がどのような課題認識を持ち、何を議論しているのか、そのプロセス自体をステークホルダーの皆様にお伝えすることも重要だと考えています。検討の過程や進捗についても開示を充実させ、株主・投資家との対話から得られた示唆を、再び経営の議論にフィードバックしていきます。

経営で議論し、資本市場に伝える。対話から得た示唆を再び経営に活かす。こうした循環を重ねながら経営戦略とエクイティストーリーを磨き、2027年5月に公表を予定している第5次中期経営計画と、その先の持続的な企業価値向上につなげていきます。

● 投資家対話における主要論点と日伝の考え

今後のエンゲージメントにおいて想定される主な関心事項と、それに対する経営陣の方針をまとめています。

1 競争優位性

Q 提案力、調達力、在庫、物流、人財は、どのようにつながり、他社が模倣しにくい強みになっていますか。

A 約2,400社のサプライヤーとのネットワークを基盤に、幅広い商品を調達し、戦略的な在庫と全国の物流網を通じて安定供給しています。顧客接点で得た知見を提案に活かすことで、これらの強みを相互に高めています。

2 人財と安定成長

Q 景気に左右されず採用・育成を続けてきたことは、安定成長にどうつながっていますか。

A 景気局面にかかわらず採用を継続し、人財を蓄積してきました。今後は、技術提案ができる専門人財と、顧客課題を捉えて提案・受注につなげる営業人財を育成し、提案力のさらなる強化につなげます。

3 在庫・物流・拠点保有

Q 約150億円の在庫や物流拠点への投資は、どのように顧客価値や収益につながっていますか。

A 多品種の商品を在庫し、必要な商品を必要なタイミングで供給することで、顧客の安定調達を支えています。この安定供給が信頼を生み、新たな顧客の獲得や収益機会の拡大にもつながっています。

4 成長投資と株主還元

Q 人財、物流、DXなどへの成長投資と株主還元を、どのような考え方で両立していきますか。

A 将来の成長に必要な人財や物流、DXなどへの投資を継続し、収益性とEPSの向上につなげるとともに、業績に基づく安定的な配当を実施していきます。さらに、投資の必要性や期待リターン、実行判断、投資後の検証までを一連のプロセスとして捉え、財務規律を踏まえながら資本配分を検討していきます。

DISCUSSION REVIEW

4回の議論を通じて見えてきた日伝の企業価値向上への道筋



小樽商科大学 大学院
商学研究科 教授
手島直樹氏

私は、上場会社には2つの力が求められると考えています。まずは、「顧客を満足させる力」です。この力は競争優位性とも言い換えられ、持続的なキャッシュの創出力によって測られます。

そして、二つ目の力は「投資家を満足させる力」です。この力は投資家からの信頼や期待が決定要因となるものであり、バリュエーション、つまり、PERなどの株価マルチプルによって測られます。上場企業は他の上場企業と投資家の資本を奪い合う以上、この力はキャッシュ創出力と同様に不可欠な「武器」と言えます。

日伝は長期にわたり安定的にキャッシュを生み出してきた実績がありながら、福家社長をはじめとする経営層の皆様とのエクイティストーリーの構築に向けて議論を開始した時点ではPBRは0.8倍台と1倍を下回る水準でした。つまり、顧客を満足させてきた一方で、投資家は十分に満足させられていない状況にあったのです。これは非常に「もったいない」。なぜならば、持続的に稼ぐ力がある限り、バリュエーションの改善による内在価値の実現は比較的容易だからです。実際、米国の著名アクティビストも、悪いビジネスの是正は不可能だが、悪いバリュエーションの是正は可能と述べています。

そこで、日伝は開示の強化によりバリュエーションの改善が可能と判断し、目指すべきバランスシートの姿、キャピタル・アロケーション方針、そして、先行KPIの開示を提言しました。特に先行KPIに関しては、財務、非財務を問わず、投資家による業績の予想やモニタリングをサポートする役割を果たし、日伝への理解を深めることが期待されます。

日伝が「顧客を満足させる力」と「投資家を満足させる力」の二刀流で、持続的に内在価値を引き上げ続けることを期待しています。

サステナビリティに対する考え方

基本的な考え方

日伝グループは1952年の設立以来、社是・経営理念に基づき、お取引先様と真の共存共栄を目指して事業活動に取り組んできました。社会の発展に寄与する企業文化は半世紀以上にわたって受け継がれ、地球環境に配慮したCO_2排出削減貢献商品やシステムの提供といった現在の事業にもつながっています。多様なステークホルダーと協働しながら、「モノづくりの仕組み」や「産業の基盤」を支えることで、気候変動や労働人口減少をはじめとする社会課題の解決に貢献し、社会にとってなくてはならない企業となるべく企業価値の向上を図っていきます。

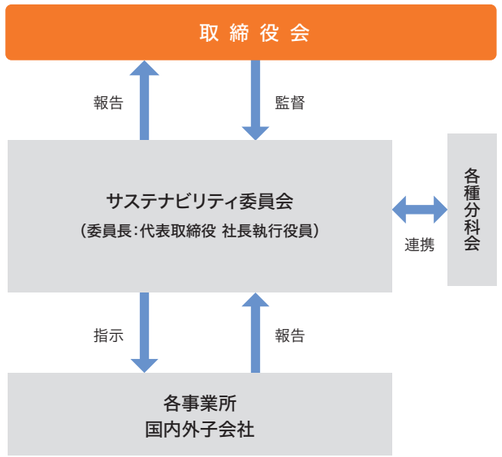
サステナビリティ基本方針

私たち日伝グループは、社是・経営理念のもと、ステークホルダーとの積極的なコミュニケーションを通じて、
『モノづくりの仕組み』を創造し、『産業の基盤』を支える企業集団として
グループ全体の価値向上に取り組むことで、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

サステナビリティ推進体制

代表取締役社長執行役員を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置し、グループ全体における横断的かつ機動的なサステナビリティの取り組みを推進しています。委員会では、サステナビリティに関する基本方針の策定や重要な社会課題の解決に向けた目標の設定、目標に対する進捗管理や評価及び個別施策の審議などを行い、半期に1回、取締役会に報告・提言を行っています。また、当社グループのサステナビリティ推進のための方針を策定し、グループ内の連携・調整を行っています。

委員会の傘下には、各種分科会を設置しています。各種分科会で識別したリスク及び機会に対する取り組みについて具体的な対応方法を検討し、取締役会でその対応方法を決定した上で、全社的な取り組みとして推進することで企業価値の向上につなげていきます。



マテリアリティ（重要課題）

基本的な考え方

2023年に、持続可能な社会の実現と企業価値の向上に向けて、優先的に取り組むサステナビリティにおける課題をマテリアリティ（重要課題）として特定しました。マテリアリティに関連する具体的なアクションを定めることでその取り組みを推進し、管理を行っています。マテリアリティ及び特定プロセスについても、外部環境や経営状況の変化、ステークホルダーからの要請を踏まえて継続的な見直しを図っていきます。

マテリアリティの特定プロセス

STEP 1 当社におけるアクションの整理

STEP 2 アクションに付帯する「リスク」「機会」の検討と「課題」の抽出

STEP 3 取締役会・サステナビリティ委員会メンバー、外部専門家での「課題」のスコアリング・マッピング、マテリアリティ（重要課題）候補の選定

STEP 4 社長と各本部長による再議論・検討を経てマテリアリティを特定

［マテリアリティ］

重要課題1

Environment（環境） 気候変動対策の取り組み

脱炭素社会・循環型社会の実現に向けて、気候変動対策は社会的な重要課題であると認識しており、これまでも地球環境に配慮した製品やシステムを提供するとともに、ステークホルダーとの協働のもとで多様な社会課題の解決に貢献してまいりました。

今後もTCFDの枠組みを通じた、二酸化炭素排出量削減や環境配慮型商品の拡販の推進並びにその取り組みについての開示を行ってまいります。

具体的なアクション ◎TCFDの枠組みへの対応 ◎CO_2排出削減貢献商品の拡販

重要課題2

Social（社会） 多様な人財が成長・活躍できる環境づくり

当社が求める人物像は、まず日伝の社是である「誠実」であること。「誠実」とは挨拶をする、約束を守るなど、人として当たり前のことを当たり前にできる人のことです。

当社の人財は、その「誠実」のもとに社業を通じた人格錬磨を経て会社とともに成長し続けてきました。この当社にとっての重要な経営資源である人財が最大限に活躍できる人財育成体制の構築並びに働きがいと心の豊かさを感じられる社内環境を創出することで、社会の持続的な発展に貢献してまいります。

具体的なアクション ◎ウェルビーイングマネジメント ◎全階層向けキャリアアップ研修 ◎画を描ける人財アセスメント研修

重要課題3

Governance（ガバナンス） 透明性の高いガバナンス体制の構築

豊かな未来の創造に貢献するとともに、さらなる企業価値の向上を成し遂げるために、経営の透明性・公正性を確保することや、経営環境の変化に対して経営判断の迅速化を行う基盤となるコーポレートガバナンス体制を構築します。

具体的なアクション ◎サステナビリティ経営の推進 ◎取締役会の実効性評価 ◎指名報酬委員会の開催

重要課題4

Business（ビジネス） 社会課題解決のためのモノづくりへの新たな貢献

当社は、取引先と協働し、当社が有する「人間力」「技術力」「調達力」「情報発信力」を発揮し、ユーザーをとりまく多様な社会課題解決に取り組み提供価値を高めることで、豊かな未来の創造に貢献してまいります。

具体的なアクション ◎IoTソリューション ◎ロボット自動化・省力化機器拡販

社外取締役×取締役会議長鼎談

「コト売り」の拡大と持続的な成長へ 高い透明性のもと、経営に問い続ける



「コト売り」すなわちソリューションビジネスの拡大に向けて、日伝の取締役会は何を見極め、議論し、企業価値向上をどう支えていくのか。福家取締役会議長と、人財、財務・会計に知見を持つ2名の社外取締役が意見を交わしました。

専門性を活かした率直な助言と問題提起 高い透明性と情報共有が活発な議論を支える

福家　お二人にはそれぞれの専門性や経験を活かし、社外取締役として日伝の経営にさまざまな視点から助言をいただいています。当社の取締役会をどのように評価されていますか。

寺嶋　私は2016年に社外取締役に就任し、2018年からは監査等委員も務めています。キャリアコンサルタントと産業カウンセラーの資格を持ち、1988年から人財育成に携わってきました。日伝とは研修などを通じて長年深く関わってきました。組織風土や人財の課題を熟知しているからこそ、客観的な視点を保ちつつ、専門性を活かした人財マネジメントの助言を行うことが自身の役割だと認識しています。

　これまで参加してきた中で特に感じている当社の取締役会の強みは、高い透明性です。数字だけでなく、社内のさまざまな出来事や課題について、社外取締役にも率直に情報が共有されます。また、各部門の責任者が業績や事業の進捗について責任をもって報告しています。

　こうした情報共有は、取締役会の場だけに限りません。毎月、取締役会に先立って意見交換の場を設けているほか、社長と社内外の監査等委員が出席するトップディスカッションを実施しています。取締役会以外にも率直に意見を交わせる機会があることで、社外取締役も十分に情報を得た上で議論に臨むことができます。こうした継続的な情報共有と対話が、取締役会の実効性を支えていると感じています。

福家　鬼頭さんは2026年6月に監査等委員である社外取締役に就任されました。実際に取締役会に参加されて、どのような印象を持たれましたか。

鬼頭　社内・社外を問わず、それぞれが率直に意見を交わせる雰囲気があります。議長である福家社長自身が周囲の意見によく耳を傾け、私にも「どう思いますか」と意見を求めてくださるので、就任して間もない私も発言しやすいと感じています。

　最初に勤務した事業会社では社長やCFOと距離が近い環境で働き、経営者の意思決定を間近で見る機会がありました。そこで取引や取引の結果として表れる数字だけでなく、その裏側にある経営者の意図を理解することの大切さを学びました。こうした事業会社と監査法人双方での経験を活かし、当社のガバナンス強化に貢献していきたいと考えています。

「コト売り」の拡大に向けた成長投資 多様な視点から投資判断の妥当性を見極める

福家　第4次中期経営計画では、「コト売り」すなわちソリューションビジネスの拡大を重点施策に掲げています。その実現に向けて、取締役会にはどのような役割が求められるとお考えですか。

鬼頭　日伝は営業力に強みを持つ会社であり、取締役会でも新しい事業や案件について議論されています。そこで重要になるのが、将来の日伝を見据え、新たな領域へ事業を広げるのか、現在の強みをさらに深掘りするのか、そのバランスを見極めることだと考えています。もちろん、どの案件にGOを出し、どこでSTOPをかけるのかは簡単な判断ではありません。だからこそ、営業、財務、人事など、それぞれの専門的な視点から検討し、適切な意思決定につなげていくことが取締役会の重要な役割だと思います。

　社外取締役への就任にあたり、グループ会社や営業所などの現場を視察し、日伝のビジネスモデルや営業活動への理解を深めました。社外の視点から意見を述べるためにも、まず会社や現場を理解する必要がありますので、現場を知る機会をいただけてありがたいと感じています。

　日伝には将来への投資に充てられる財務余力があります。だからこそ、人財や物流設備、IT・情報システムなど、将来の成長に必要な投資が適切なタイミングで実行されているか、将来世代に課題を先送りしていないかを注視していきたいと考えています。また、成長投資と株主還元のバランスも重要です。会計・財務を専門とする立場から、持続的な成長につながる資本配分になっているかを見極めていきます。

寺嶋　「コト売り」の拡大で重要になるのは、やはり「人財」です。お客様の要望に応えるのはもちろんのこと、その背景にある課題を見極め、最適な提案につなげる。この一連のプロセスを担うのは人だからです。お客様との信頼を深めていくことが、ロイヤルカスタマーの創出につながり、日伝の持続的な収益の支えとなります。そのためには、経験や知識に加えて、社員一人ひとりが日伝として、どのような価値を提供していくのか、創造する力が必要です。経営陣と社員が目指す方向を共有することも重要だと考えています。

福家　私も、将来に向けた投資で最も重要なのは人財だと考えています。それに加え、事業拡大を支える物流設備や、社内の生産性を高めるIT・DXへの投資も欠かせません。蓮田物流センターや社内システムへの投資も、業務を効率化し、社員が営業や提案活動により力を注げる環境を整えるための成長投資です。

　M&Aも単なる規模の拡大ではなく、日伝にない強みや機能を補完し、収益力の向上につなげられるかが投資の判断基準になります。社外取締役の皆様には、それぞれの専門性から、経営陣の判断が将来の日伝にとって適切なものかを客観的に見ていただきたいと思っています。

「なぜROE8％なのか」を説明する 財務目標と事業、現場のKPIをつなぐ

福家　財務目標やKPIのモニタリング、そして資本市場との対話についてはどうお考えでしょうか。

鬼頭　当社は中長期の財務目標として「ROE8%」を掲げています。達成することはもちろん重要ですが、それ以上

社外取締役×取締役会議長鼎談

に「なぜ8%なのか」を株主の皆様に納得していただけるよう説明することが重要です。一般的な指標や水準に合わせるのではなく、「日伝のビジネスにはなぜこれだけの資産が必要なのか」「その資産を活用してどれだけの収益を生み出せるのか」を、事業構造と結びつけて説明する必要があります。

当社には高い営業力があり、仕入先からエンドユーザーまで幅広いネットワークがあります。こうした強みと財務目標とのつながりを対外的に示すことができれば、結果として株主資本コストの低減やPBRの改善につながると考えています。

福家　当社は堅実な経営を大切にしてきた一方で、財務目標の設定については「世の中で一般的に求められている水準だから」という発想がなかったとは言えません。鬼頭さんがおっしゃるように、これからは日伝独自の成長戦略と結びつけ、なぜその目標を掲げるのかまで説明できるようにしていく必要があります。その一環として、有識者を招き、企業価値向上をテーマにした経営層向けの勉強会を実施しました。

寺嶋　経営層であれば自律的に学び続けることが必要ですが、自分でテーマを選ぶと関心のある分野に偏りがちです。その意味で、資本市場との対話や企業価値向上に必要なテーマについて経営層が同じタイミングで学び、共通理解を持つ機会を設けたことは、意義のある取り組みだと評価しています。



持続的な成長に向けた取り組みを正しく市場に伝え、「誠実」な経営と対話を貫いていきます

鬼頭　財務は専門性の高い分野ですが、会社として目指す方向を共有するには、役員全員が財務や資本について共通の理解を持つことが必要です。さらに、財務目標を社員一人ひとりが理解できるKPIに落とし込み、現場まで伝えていくことが重要だと考えています。

人財の成長を事業の成長へ
人財戦略を事業成長の視点から捉える

福家　「コト売り」の拡大を人財面から支えるために、現在の人財戦略や人事制度をどのように評価されていますか。

寺嶋　私が取締役会で継続的に改善を提言してきたテーマの一つが、人財戦略です。当社の人財戦略の特徴は、社員一人ひとりの属性やキャリアに配慮しながら、活躍の機会を広げている点にあります。

2025年度に刷新した人事制度で、選択コースによらずキャリアデザインを描ける体制になりました。従来のD&IからDE&Iへ視点を拡張し、とりわけ公平性（Equity）を担保したことが大きな変化です。多様な事情を抱える社員が能力を発揮しながら働き続けられる環境を整えることは、優秀な人財の確保・定着につながります。これは企業の持続的な競争力の基盤でもあります。

キャリア理論の一つであるプランド・ハプンスタンスは、キャリアの8割が思いがけない出来事によって形成されると捉え、偶然を引き寄せて生かすための行動の重要性を説きます。働く側としても、前向きなキャリア形成への意識が望まれます。今後、制度がどのように機能し、社員のさらなる活躍につながっていくのか、取締役会としても注視していきたいと思います。

鬼頭　多様な人財の活躍という点では、キャリア採用者にその経験や専門性をどう発揮してもらうかも重要です。私自身もキャリア入社を経験しましたが、外部から入った人財は社内のつながりを築くまでに時間がかかり、必要な情報が十分に入ってこない「情報弱者」になりやすい面があります。特に管理部門でキャリア入社した人財が、現場のビジネスを十分に理解しないまま目の前の業務だけをこなすようになってしまうのはもったいないことです。現場や事業を理解する研修など、会社への理解を深める機会を設けることで、外部の経験や知見が活かされ、組織の活性化につながるのではないでしょうか。



一人ひとりの成長と活躍が、日伝の提案力と企業価値につながるよう後押ししていきます

福家　今回の人事制度改定は、3年ほど前から人事部をはじめ関係部署と議論を重ね、寺嶋さんにも助言をいただきながら進めてきました。制度をつくって終わりではなく、運用しながら改善を重ね、社員一人ひとりが能力や個性を発揮できる環境にすることが重要です。

2032年の設立80周年に向けて、私が意識しているのが次世代の経営人財の育成です。さまざまなプロジェクトへの参画や海外現地法人の経営など、若い世代が実践を通じて経験を積む機会を設けています。社内の人財だけでなく、キャリア採用者が持つ異なる視点も取り入れながら、次世代リーダーが自ら考え、失敗を恐れず挑戦できる環境をつくることが、経営陣の役割だと考えています。

「誠実」を貫くガバナンスと対話
社外の視点を経営に活かし、日伝の強みを市場へ

福家　最後に、持続的な企業価値向上に向けて、社外取締役として果たしていきたい役割をお聞かせください。

寺嶋　日伝には、社員一人ひとりに向き合いながら、人財や組織のあり方を着実に改善してきた強みがあります。人的資本経営が注目されているから取り組むのではなく、当社独自の人財戦略として改善を重ね、社員の活躍につなげていく。その取り組みが着実に進んでいるかを、取締役会として継続的に見ていくことが重要だと考えています。



事業会社と監査法人で培った視点から問いを投げかけ、より良い経営判断を支えていきます

ソリューションビジネスを拡大していくためには、お客様の課題を捉え、最適な提案につなげられる人財の育成が欠かせません。人財の成長が日伝の提案力を高め、収益力、さらには企業価値の向上につながるよう、人財育成や組織づくりを後押ししていきたいと思います。

鬼頭　社外取締役の重要な役割の一つは、社内だけでは気づきにくい視点から問題提起することです。その場ですぐに答えが出なくても、私たち社外取締役が問題意識を投げかけることで経営陣が考え続け、より良い意思決定につなげていくきっかけになると信じています。同時に、外から見ているからこそ気づく日伝の魅力もあります。そうした強みを社外に向けて発信していくことも、社外取締役として果たしていきたい役割です。

福家　何が正しいかを忖度なく議論できる場を守り、進化させていくことが取締役会議長の責務です。また、掲げた目標を達成できたのか、できなかったのであればその理由は何かを、株主の皆様にしっかり説明する。それも経営者として当然の責任だと考えています。

私は、できていないことややっていないことを、さもやっているかのようにアピールする、「ええ格好」の開示はしたくありません。それは当社の社是である「誠実」にも反します。実際の取り組みを着実に進め、その中身を正しく市場に伝えていく。そうした誠実な経営と対話をこれからも貫いていきたいと思います。

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

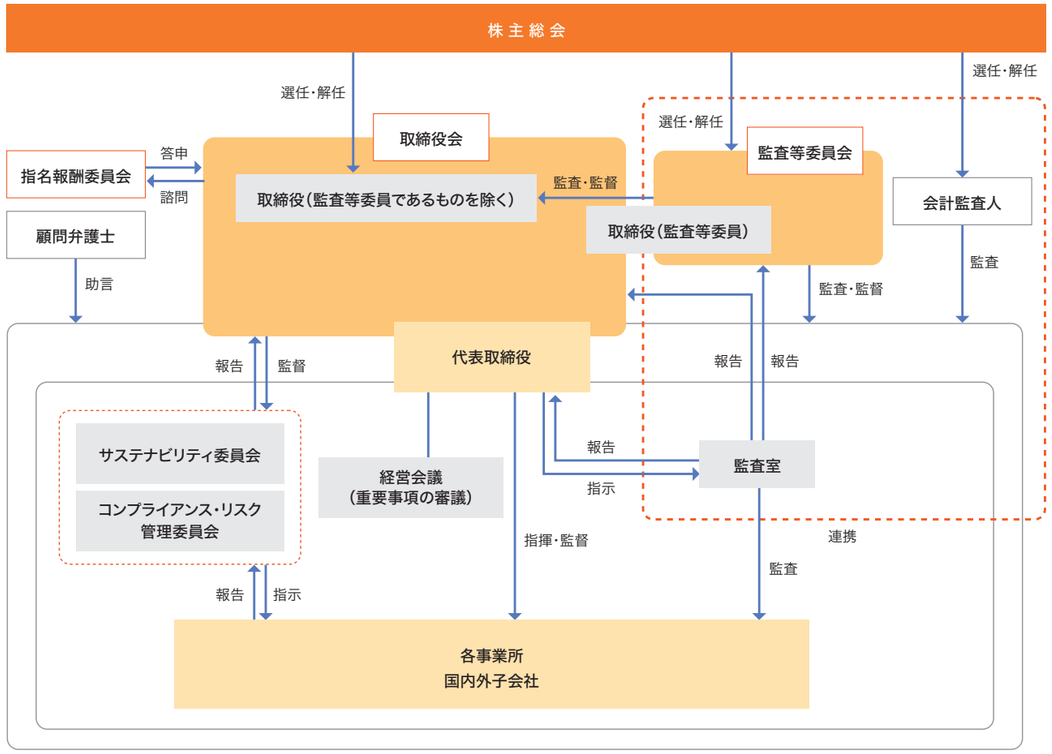
当社は、「信頼される企業日伝」を基本方針として、株主をはじめとするステークホルダーにとって、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための体制構築に努めています。また、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るためには、コーポレートガバナンスの充実を行うことが、経営上の最重要課題の一つと考えています。

コーポレートガバナンス体制

当社は取締役会の監督機能を強化することに加え、経営と執行を明確に分離することで、経営の健全性と効率性を高めています。また、さらなる企業価値の向上を図ることを目的として監査等委員会を設置しています。取締役会において決定された方針に基づき、経営会議・各部署の役職者からなるブロック会議等の定期・臨時開催を通じて、経営環境の変化にも機動的に対応しています。

また、取締役会の任意の諮問機関として指名報酬委員会を設置しています。

コーポレートガバナンス体制図



取締役（2026年6月19日時点）



福家 利一
代表取締役
社長執行役員

1986年3月　当社入社
2008年6月　取締役営業本部長代理兼営業推進部長
2009年4月　取締役営業本部長
2010年6月　常務取締役営業本部長
2011年4月　常務取締役営業統括
2011年6月　代表取締役社長
2015年4月　代表取締役社長兼営業本部長
2017年4月　代表取締役社長
2021年4月　代表取締役社長執行役員（現任）



岡本 賢一
代表取締役
専務執行役員
営業統括

1976年3月　当社入社
2010年6月　取締役東部ブロック長
2011年4月　取締役中部ブロック長
2015年4月　常務取締役中部ブロック長
2016年4月　常務取締役東部ブロック長
2018年4月　常務取締役東部ブロック長兼東部MEシステム部管掌
2019年4月　専務取締役東部ブロック長兼東部MEシステム部管掌
2021年4月　代表取締役専務執行役員
　　営業部門統括兼東部ブロック長兼中部ブロック担当
2024年4月　代表取締役専務執行役員営業統括（現任）



寒川 睦志
取締役
常務執行役員
管理本部長

1985年3月　当社入社
2010年6月　取締役中部ブロック長
2011年4月　取締役営業本部長兼営業推進部長
2015年4月　取締役西部ブロック長
2019年4月　常務取締役西部ブロック長
2021年4月　取締役常務執行役員管理本部長（現任）



森田 淳二
取締役
常務執行役員
営業推進本部長

1982年4月　当社入社
2018年6月　取締役西部MEシステム部長兼
　　西部エンジニアリング部担当
2019年4月　取締役西部MEシステム部長兼
　　エンジニアリング部担当
2021年4月　取締役上席執行役員営業推進本部長
2024年4月　取締役常務執行役員営業推進本部長（現任）



古田 清和
独立社外取締役

1984年10月　昭和監査法人（現・EY新日本有限責任監査法人）
　　大阪事務所入所
1988年3月　公認会計士登録
2000年5月　新日本監査法人（現・EY新日本有限責任監査法人）社員
2006年3月　同監査法人脱退
2006年4月　甲南大学大学院ビジネス研究科会計専攻 専任教授
2007年6月　当社監査役
2018年6月　当社取締役 監査等委員
2024年4月　甲南大学名誉教授（現任）
2024年7月　古田公認会計士事務所代表（現任）
2026年6月　当社取締役（現任）



檜垣 泰雄
取締役
（常勤監査等委員）

1980年4月　富士電機製造株式会社（現・富士電機株式会社）入社
1986年2月　当社入社
2013年6月　取締役管理本部長兼総務部長
2018年4月　取締役管理本部長
2021年4月　取締役管理本部管掌
2021年6月　取締役 常勤監査等委員（現任）



川上 勝
独立社外取締役
（監査等委員）

1998年2月　税理士登録
1998年9月　渡辺会計事務所入所
2002年7月　川上会計事務所開業
　　同事務所所長（現任）
2014年6月　当社監査役
2018年6月　当社取締役 監査等委員（現任）



寺嶋 康子
独立社外取締役
（監査等委員）

1994年1月　オフィステラ（人財開発事業）開業
　　同事務所代表（現任）
2009年10月　キャリア・ディベロップメント・アドバイザー
　　（現・キャリアコンサルタント）認定
2016年6月　当社取締役
2018年6月　当社取締役 監査等委員（現任）



鬼頭 佳子
独立社外取締役
（監査等委員）

2011年8月　日本ケミコン株式会社入社
2015年10月　EY新日本有限責任監査法人入所
2016年6月　公認会計士登録
2025年6月　EY新日本有限責任監査法人退所
2025年7月　鬼頭佳子公認会計士事務所開業 同事務所所長（現任）
2025年9月　甲南大学共通教育センター非常勤講師（現任）
2026年6月　当社取締役 監査等委員（現任）

スキルマトリックス

取締役候補者（監査等委員を除く）については、会社の内外を問わず、業務経験や専門性などの資質を有し、経営者として職務を全うすることのできる人財を選定し、指名報酬委員会への諮問・答申を経て取締役会で指名しています。取締役選定において、取締役会の実効性向上に資するスキルと各取締役に期待するスキルと経験については、下表の通りです。

氏名（性別）	当社における地位・担当		企業経営	営業・マーケティング	財務・会計	人財マネジメント	コンプライアンス・リスク管理
福家 利一（男性）	代表取締役 社長執行役員	指名報酬委員	○	○		○	○
岡本 賢一（男性）	代表取締役 専務執行役員	営業統括	○	○			
寒川 睦志（男性）	取締役 常務執行役員	管理本部長	○		○		○
森田 淳二（男性）	取締役 常務執行役員	営業推進本部長		○			
古田 清和（男性）	独立社外取締役	指名報酬委員			○		○
檜垣 泰雄（男性）	取締役	常勤監査等委員			○		○
川上　勝（男性）	独立社外取締役	監査等委員／指名報酬委員長			○		
寺嶋 康子（女性）	独立社外取締役	監査等委員				○	
鬼頭 佳子（女性）	独立社外取締役	監査等委員			○		

コーポレートガバナンス

取締役会

当社では、経営の重要事項に関する意思決定及び業務執行の監督を行う機関として取締役会を原則月1回開催し、中長期的な企業価値向上に向けた経営課題や事業環境の変化に関する事項について多角的な視点から議論しています。社外取締役4名※を含む9名で構成し、監督機能の実効性を確保しています。任期は監査等委員である取締役が2年、それ以外の取締役は1年としています。また、取締役会を補完する会議体として経営会議やブロック会議を定期的に開催し、迅速な意思決定と情報共有に努めています。

※2026年度

2025年度開催回数：11回
議長：代表取締役 社長執行役員
構成：取締役9名（うち社外取締役3名）

取締役会にて議論された主な議題（2025年度）

●経営計画・予算　●資本政策・株主還元　●取締役会実効性評価　●コーポレートガバナンス報告書提出　●内部統制システム基本方針
●サステナビリティ　●グループ会社管理　●コンプライアンス・リスク管理

取締役会の実効性評価

当社は原則年1回、全取締役を対象に取締役会の実効性に関するアンケートを実施しています。実効性を客観的に検証するため、アンケートは第三者機関の知見を得て作成し、匿名で行っています。2025年度はアンケートを実施した上で、取締役会において議論しました。その結果、十分な時間を確保し活発に議論されていること、内部統制及び内部通報制度などを適切に整備していることなどから取締役会の役割期待を適切に果たし、実効性を確保しているものと分析・評価しています。

他方で、一層の企業価値向上を実現するためには中長期的な視点に立った議論により多くの時間を割くべきとの意見も見られました。これを受けて、取締役会決議事項の見直しや他の会議との役割分担、資料の早期提供の仕組み化などにより、取締役会運営の高度化に取り組んでいきます。

監査等委員会

監査等委員会は、会計監査人並びに業務執行取締役からの報告を受けるなど、業務執行取締役の職務執行について、厳正な適法性監査及び妥当性監査を行っています。原則月1回開催し、監査等委員会監査方針及び監査計画に基づき、会計監査人、監査室との意見・情報交換などにより、組織管理体制と業務手続の妥当性及び内部統制の適正性について継続的な実地監査業務に取り組み、監査の実効性と効率性の向上を図っています。

2025年度開催回数：11回
委員長：社内取締役
構成：監査等委員4名（うち社外取締役3名）

指名報酬委員会

指名報酬委員会は、取締役（監査等委員を除く）の選解任及び報酬の公正性を確保する体制を構築する委員会です。取締役会の決議により選定された取締役3名以上で構成し、委員の過半数は独立社外取締役としています。本委員会が役員の選任、役員報酬制度や水準などの決定に際して取締役会に助言することにより、いっそうの透明性と公正性を確保しています。また、次世代経営者育成計画についても議論を進めています。

2025年度開催回数：3回
委員長：社外取締役
構成：代表取締役 社長執行役員、社外取締役2名

社外取締役について

当社の社外取締役は取締役4名（うち監査等委員3名）となっており、社外取締役及びその兼職先と当社との利害関係はありません。選任において独立性に関する基準や方針は設けておらず、専門的な知識を有し、豊富な経験と知見を基に発言し、経営の監視・監督機能の客観性、中立性が十分確保される方を対象としています。

社外取締役が必要とする情報は、主に経営企画部を経由して関係部署や担当執行役員に依頼し、提供しています。また、社外取締役（監査等委員）は監査等委員会を通じて内部監査及び会計監査の報告を受け、意見交換や情報共有をしています。内部統制システムについても担当部門（経営企画部）と連携し、有効性を監査しています。

取締役会・監査等委員会・指名報酬委員会の出席状況（2025年度）

	氏名	役職	出席状況			
			出席率	取締役会	監査等委員会	指名報酬委員会
社内取締役	福家 利一	代表取締役 社長執行役員 指名報酬委員会委員	100%	11回／11回	—	3回／3回
	岡本 賢一	代表取締役 専務執行役員	100%	11回／11回	—	—
	寒川 睦志	取締役 常務執行役員	100%	11回／11回	—	—
	森田 淳二	取締役 常務執行役員	100%	11回／11回	—	—
	佐々木 一	取締役 上席執行役員	100%	11回／11回	—	—
	檜垣 泰雄	取締役 常勤監査等委員	100%	11回／11回	11回／11回	—
社外取締役	古田 清和	取締役 監査等委員 指名報酬委員会委員	100%	11回／11回	11回／11回	3回／3回
	川上　勝	取締役 監査等委員 指名報酬委員会委員長	100%	11回／11回	11回／11回	3回／3回
	寺嶋 康子	取締役 監査等委員	100%	11回／11回	11回／11回	—

経営会議

取締役会の補完機能として、経営会議を開催しています。社内取締役と執行役員で構成され、取締役会に上程する議案を審議し、具体的な施策や課題への対策について協議しています。経営会議の結果は、ブロック会議などを通じて全役職者や各社外取締役に報告され、現場の課題や要望に迅速に対処しています。

2025年度開催回数：10回
議長：代表取締役 社長執行役員
構成：社内取締役、執行役員

役員報酬決定方針

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業績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います。

取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬は、固定報酬としての基本報酬、業績連動報酬としての賞与、非金銭報酬で構成しています。このうち基本報酬は月例の固定報酬とし、役位や職責に応じて他社水準、当社の業績、使用人給与の最高水準を考慮しつつ、総合的に勘案して決定しています。業績連動報酬としての賞与は、売上高等の業績指標に応じて算出された額を賞与として、毎年一定の時期に支給しています。非金銭報酬は、譲渡制限付株式としています。取締役（監査等委員）の報酬等は、株主総会で決議された報酬限度額範囲内で支給するものとし、監査等委員である取締役の協議により決定しています。

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（人）
		固定報酬	業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬	左記のうち、非金銭報酬等	
取締役（監査等委員及び社外取締役を除く）	239	204	19	15	15	5
監査等委員（社外取締役を除く）	18	18	0	—	—	1
社外役員	25	24	0	—	—	3

（注）業績連動報酬等は、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報酬になるよう、連結会計年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため業績指標（各連結会計年度の売上高の予算達成状況や前年実績比）に応じて算出しています。なお、当連結会計年度の実績につきましては、連結売上高は1,410億円となっています。

参照URL「有価証券報告書」

コンプライアンスとリスクマネジメント

コンプライアンスの基本的な考え方

当社グループが社会的責任を果たし、永続的に発展するためには、コンプライアンスの徹底が必要不可欠であると認識しています。コンプライアンスの徹底においては、当社の社是である「誠実」はもとより、経営理念・パーパス・行動指針・行動憲章に基づき、すべての役員及び従業員に「コンプライアンス行動ガイドブック」を配付しています。高い倫理観に基づく行動を従業員に促し、ステークホルダーから信頼される企業となるべく取り組みを推進しています。

参照URL「日伝グループ 倫理・コンプライアンス方針」

コンプライアンス推進体制

「コンプライアンス・リスク管理委員会」を設置し、コンプライアンスの推進を図っています。

腐敗防止

「倫理・コンプライアンス方針」にて「腐敗行為の禁止」を定めています。「秩序ある自由な競争市場の維持・発展に貢献するために、法令を遵守し、高い倫理観を持った公正な事業活動を推進し、贈収賄を含むあらゆる腐敗行為を行いません」と制定し、コンプライアンスを徹底しています。これらの取り組みの結果、2025年度の重大な違反件数は0件でした。

コンプライアンス研修

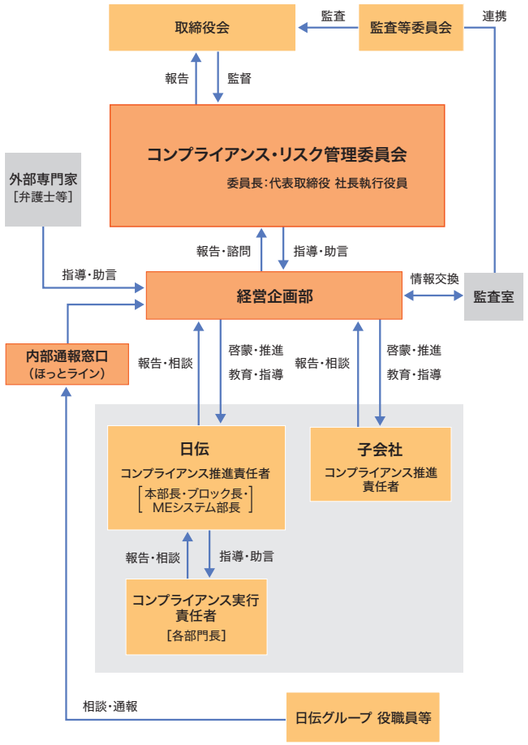
全従業員を対象にコンプライアンス体制についての指針を示し、「コンプライアンス行動ガイドブック」の確認やコンプライアンスに関する動画視聴を行う研修を実施しています。新入社員研修、キャリア採用研修では「コンプライアンス研修」を実施しており、2025年度の受講率は100％でした。また、毎年11月をコンプライアンス推進月間と定め、部門ごとに啓蒙活動を実施するとともに、毎週配信される「推進月間便り」の内容を周知し、コンプライアンス意識のさらなる向上に取り組んでいます。

内部通報制度

当社グループは、行動憲章、法令、社内規則、業務マニュアルに違反する不正行為、腐敗行為などのコンプライアンス違反、各種ハラスメントなどについて相談・通報できる「内部通報窓口（ほっとライン）」を社内・社外に設置しています。通報者保護の観点から、社内窓口では電話・メールを利用した実名・匿名での相談・通報を、社外窓口では電話・メール・Webを利用した実名・半匿名・匿名での相談・通報をそれぞれ受け付けています。

相談・通報があった際は、経営企画部長が速やかに調査の必要性の有無、その他通報に関する対応を決定し実施します。調査対応時は守秘義務の厳守、不利益な取り扱いや通報妨害・調査妨害の禁止等を徹底し、結果を代表取締役社長執行役員に報告（必要に応じて取締役会にも報告）します。

日伝グループ コンプライアンス機能図



2025年度はハラスメント関連4件、労務管理関連1件、その他2件の内部通報がありました（社内窓口：1件、社外窓口：6件）。それぞれの案件に対し、各種配慮の上で調査・ヒアリングなどを実施し、適正に対応しました。

ほっとラインの運用状況は取締役会にて年1回以上通報者の秘密に配慮しながら開示し、内部通報にかかる適切な体制・運用の検証を行います。また、内部通報に関する周知を図るため、定期的な研修なども実施しています。

リスクマネジメントの基本的な考え方

当社グループにおけるリスクマネジメントは、事業目的と関連した経営に重大な影響を及ぼすリスクについて認識・評価を行い、当該リスクを予防し、有事における損失を最小限に抑えることです。代表取締役 社長執行役員を委員長とした「コンプライアンス・リスク管理委員会」が中心となり、リスク管理に関する体制、方針及び施策を総合的に検討し対策を講じることで、グループ全体のレジリエンスを強化しています。

リスクマネジメント体制

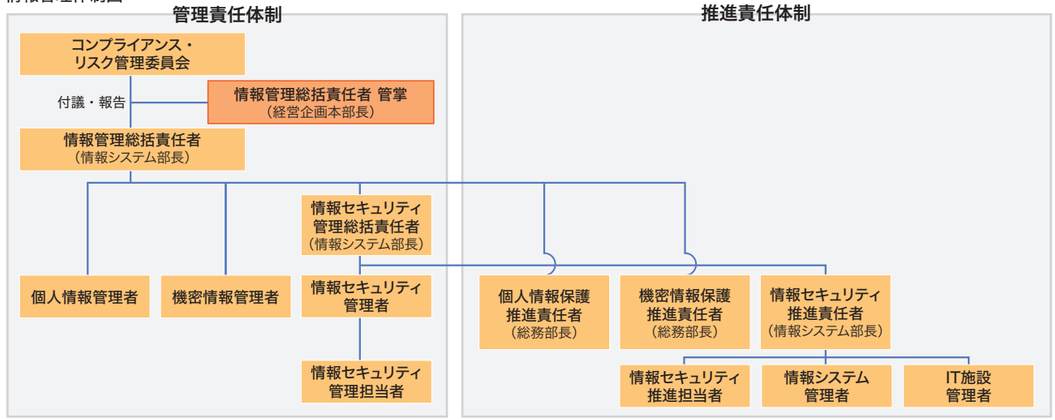
コンプライアンス体制と同様に、「コンプライアンス・リスク管理委員会」（左ページ参照）にて当社グループ全体の事業などのリスクをモニタリングしています。また、当委員会の監督を行う取締役会は審議結果等の報告を受け、その適切性・有効性を検証・評価しています。

情報セキュリティ

当社は事業活動において不可欠な資産である情報を活用し、確実に保護することが重要であると考え、情報セキュリティ基本方針を制定しています。情報管理においては情報管理規程を設け、機密情報並びに個人情報の漏洩がないように努めています。

従業員のリテラシー向上に向けては入社時のセキュリティ研修に加え、全従業員を対象とした継続的な啓発として社内掲示板に毎月「セキュリティ通信」を掲載しているほか、フィッシングメールなどの脅威情報の共有と注意喚起を行っています。また、セキュリティに関するメール訓練や年2回のセキュリティアンケートを実施し、その結果を経営会議で報告するなど、周知徹底により従業員のセキュリティ意識向上を推進しています。

情報管理体制図



国・自治体から建設業法に基づき認められた工事許認可

当社は、建設業法に基づき認められた建設業許可を、機械器具設置工事業を含め15業種取得し、建設現場で必要とされる資格者を配置することで各種工事案件に対応しています。関連する法令や基準を遵守し、安全・品質・環境に配慮した施工を心がけています。

社会

基本的な考え方

当社グループにとって「人」は最重要かつ最大の経営資源です。従業員一人ひとりが能力を最大限発揮してこそ、持続的な企業価値向上が実現できます。そのためには従業員が健康かつ業務にやりがいを感じ、日々働ける環境を整えることが重要と捉え、さまざまな施策を展開しています。

人権方針

当社は2025年5月に「日伝グループ 人権方針」を策定しました。本方針のもと、人権に関する7つの重点課題を特定し、人権デューデリジェンス体制を構築することで、サプライチェーン上で発生し得る人権への負の影響の低減に継続的に努めます。今後はグループの全従業員に人権に関する研修を定期的に実施し、方針の周知徹底、人権への意識向上と社内理解の促進を図っていきます。

人権に関する重点課題	1. 強制労働・児童労働の禁止	3. 労働安全衛生	5. 労働時間と賃金	7. サプライチェーンにおける人権課題
	2. 差別・ハラスメントの排除	4. 結社の自由と団体交渉権	6. プライバシーに対する権利	

多様な人財の活躍

当社は多様な業種のお客様のニーズを的確に捉え、最適なソリューションを提供することを使命としています。この実現の中心にあるのが従業員一人ひとりの力であり、営業だけで完結するのではなく、営業デスク、物流スタッフ、本部スタッフなど幅広い職種の専門性を結集し、組織全体でお客様への提供価値を高めています。

現場で培った知識や経験は職種の枠を越えて共有し合い、より質の高いサービスを生み出しています。営業と物流、本部が連携しお客様の課題を多角的に捉えることで、スピード感と確実性を両立した対応を可能にしています。この総合力こそが、当社の競争力の源泉です。

また、人事ポリシーの一つとして「Respect」を掲げています。価値観や経験の異なる仲間を尊重し合うことで多様性が相乗効果となり、新たなアイデアや改善が生まれる環境を整備しています。従業員同士が互いを認め合い、安心して意見を交わせる風土も組織の活力につながっています。

あわせて、従業員が安心して働けるよう、能力を最大限発揮できる環境づくりに取り組んでいます。働きやすさを高める制度の整備に加え、従業員が自らの成長を実感し、やりがいを持って働けるよう支援しています。これにより従業員のエンゲージメントが向上し、当社の提供価値の向上へとつながっています。

女性活躍推進

当社は女性活躍推進法に基づく行動計画の一環として、2028年3月までに ①女性リーダー・サブリーダー・チーフを新たに3名以上輩出する、②男性の育児休業取得率を60％以上にすることを目標に掲げています。多様な働き方の選択肢を拡充するため、子どもを持つ社員の時短勤務を小学校6年生終了まで延長したほか、在宅勤務の利用要件に生理痛やPMS（月経前症候群）も追加しています。

これらのサポート制度への理解を促進するため、部門長を対象とした女性活躍に関する研修を実施しています。また、月に一度「女活通信」を発行し、各種制度の説明や女性特有の健康問題、育児休業を取得した男性社員のレポートなどを発信し、社内の理解醸成に努めています。



女性社員向けキャリアアップ研修の様子

障がい者雇用



当社は企業の社会的責任やダイバーシティ推進の一環として、障がい者雇用に取り組んでいます。適材適所の考えを軸に、バックオフィスだけでなく物流センターにおいても受け入れ体制を整備しており、ピッキング、梱包、検品などの業務に従事しています。

また、障がいのある従業員が能力を発揮し、活躍できる環境づくりに取り組んでいます。障害者雇用支援サービスを活用し、ハーブ栽培やコーヒー焙煎、ハーブティーやドリップコーヒーの製造など、一人ひとりの特性を活かせる就労機会を創出しています。専門スタッフや定着支援機関との連携により、職業生活上の支援体制と就労環境を整備し、定着を支援しています。

男女の賃金格差

当社の賃金制度は同一労働・同一賃金を原則とし、ジェンダーや年齢など、職業遂行能力に直接関連しない要素によらない統一的な報酬体系を適用しています。一方で、2025年度の全従業員における男女の賃金差異は67.9%となっており、職掌及び資格等級別の人数構成による差が生じています。的確に個人の能力を評価できるよう、従来の転勤可能範囲を軸とした等級・評価・報酬制度を見直し、2025年から職務内容や成果、組織への貢献度を基準とする制度へ移行しました。ライフイベントに伴う転勤制約が昇進や処遇に影響しない仕組みを整備し、特に女性社員のキャリア形成を阻害する要因の解消を図っています。

年齢や働き方にかかわらず実力や成果に応じて昇格・昇給できる環境も整備し、公正な評価と処遇の実現を通じて、男女間の賃金格差の解消を推進しています。

サプライチェーン

基本的な考え方

当社は、“必要な時に、必要な場所へ、必要なだけお届けしたい”という強い使命感のもと、“お客様の期待にお応えする”という私たちの想いもお届けしています。この過程において、人権、労働環境、地球環境に配慮し、持続可能なサプライチェーンの構築に取り組んでいます。

当社グループのすべての従業員は、「日伝グループ サステナブル調達ガイドライン」に基づき、サプライチェーンにおける責任を果たすよう努めます。当社グループは、調達するすべての製品・サービスなどの「品質」「技術」「持続的安定性」に加え、サステナブル調達ガイドラインの項目を考慮し、公正な判断を行います。

サプライチェーンマネジメント

サプライチェーンマネジメントの一環として、コンプライアンスや環境・社会面のリスクに対し、サプライチェーン上の主要なお取引先を対象としたアンケート調査を2025年度から導入しました。本アンケートはサステナブル調達ガイドラインに基づき、「環境（気候変動、水、廃棄物、化学物質管理など）」「社会（労働安全衛生、労働条件、人権など）」「倫理（コンプライアンス、情報セキュリティなど）」に関する取り組み状況や管理体制を確認する内容としています。サステナブル調達ガイドライン並びに本アンケートを通じてお取引先とのエンゲージメントを深め、お取引先におけるサステナビリティ活動の向上につなげるとともに、人権、労働環境、地球環境に配慮したサステナブルなサプライチェーンの構築に向け、お取引先と協働して取り組みを推進していきます。なお、2026年度も対象取引先を広げて実施する予定です。

環境

基本的な考え方

「伝えます 未来にやさしい環境を」をスローガンに、環境の保全と調和に積極的に取り組んでいます。本社ではISO14001を取得し、事業活動による影響の把握やリスクの未然防止に努め、新規投資についても事前に環境等への影響を評価する仕組みを組み込んだ環境マネジメントシステムを構築しています。2024年度に策定した「日伝グループ 環境方針」のもと、従業員の理解と意識向上を図るとともに、環境負荷低減に向けた取り組みをさらに強化しています。

参照URL「日伝グループ 環境方針」

気候変動への対応（TCFD）

ガバナンス

当社グループは経営理念のもと、持続可能な社会の成長・発展の実現に向けてステークホルダーと協働し、多様な社会課題の解決に貢献してきました。昨今、こうした社会課題の解決による持続可能な社会の実現と継続的な企業価値向上の両立を図ることの重要性が一層高まっており、サステナビリティに関するガバナンス体制を強化するため、横断的かつ機動的な推進体制の構築を図ることを目的として、代表取締役社長執行役員を委員長とした「サステナビリティ委員会」を設置しています。

サステナビリティ委員会では、サステナビリティに関する基本方針の策定や重要な社会課題の解決に向けた目標の設定、目標に対する進捗管理や評価及び個別施策の審議などを行い、半期に1回、取締役会に報告・提言を行っています。また、当社グループのサステナビリティ推進のための方針を策定し、グループ内の連携・調整を行っています。

戦略

当社グループにおける気候変動に関連する主なリスク・機会について下表のように特定し、環境課題への対応とともに当社グループのさらなる発展を目指していきます。

［リスク］

リスク分類		要因	期間	リスク	対応
移行リスク	政策・法規制リスク	炭素税やCO_2排出量規制の導入	中長期	●炭素税、CO_2排出規制による税負担額の増加や仕入価格、電力料金等の上昇	●社内外におけるCO_2排出抑制策推進
	技術リスク	CO_2排出削減技術のさらなる発展	中長期	●CO_2排出削減技術における新技術の取り扱い等対応の遅れによる機会損失の発生	●技術革新によるCO_2排出削減技術商品の開拓と販売強化 ●CO_2排出削減技術関連企業とのアライアンスによる販売・技術連携
	市場リスク	商品市場の変化	短期～長期	●主要商品の取り扱いの減少 ●市場予測の不適合 ●新規取扱商品・新規取引サプライヤーの開拓の遅れ	●ソリューションビジネスのさらなる展開 ●マーケティング強化による新規取扱商品の増加
	評判リスク	脱炭素社会への対応	短期～長期	●ステークホルダーからの信用の毀損による収益の減少	●サステナビリティに積極的なサプライヤーとの協業によるCO_2排出削減貢献商品の取り扱いの充実 ●気候変動への対応の開示の充実
物理的リスク	急性リスク	甚大な災害の発生	短期～長期	●受発注業務・物流機能やシステムの停止 ●サプライチェーンの分断による受発注業務並びに物流機能の停止	●BCP構築とBCM（事業継続マネジメント）への取り組み強化によるサプライチェーン確保
	慢性リスク	慢性的な気温上昇	短期～長期	●水不足や商品保管コストの上昇 ●商品管理の複雑化	●気候変動に対応可能な商品の充実と品質保持体制の構築

［機会］

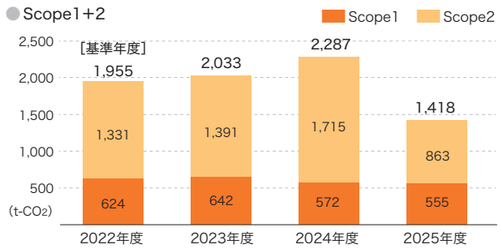
リスク分類		要因	期間	機会	対応
移行リスク	政策・法規制リスク	炭素税やCO_2排出量規制の導入	中長期	●メーカー工場等の省力化の設備投資ニーズへの対応 ●メーカー等の営業手段の集約化	●社内におけるCO_2排出抑制策推進 ●CO_2排出削減貢献商品の取り扱い拡大
	技術リスク	CO_2排出削減技術のさらなる発展	中長期	●新たな商圏の開拓やCO_2排出削減貢献商品の販売機会の増加	●新たなユーザー・サプライヤーとのつながりを持つことによるCO_2排出削減貢献商品の取り扱い拡大
	市場リスク	商品市場の変化	短期～長期	●ユーザー課題へのソリューションビジネスへの対応や新たな市場の開拓 ●販売体制の整備による競合他社との差別化	●マーケティング強化によるユーザーのCO_2排出課題へのアプローチと対応商品の取り扱い拡大
	評判リスク	脱炭素社会への対応	短期～長期	●CO_2排出削減貢献商品の取り扱いの増加	●CO_2排出削減貢献商品に積極的なサプライヤーとの協業拡大 ●サステナビリティに積極的なユーザーへのCO_2排出削減貢献商品の販売による社会貢献
物理的リスク	急性リスク	甚大な災害の発生	短期～長期	●BCPへの取り組みによるサプライチェーン確保	●BCPへの取り組みによる社内体制整備とサプライチェーンマネジメントの強化
	慢性リスク	慢性的な気温上昇	短期～長期	●ノウハウを生かした物流機能の規模の拡大 ●顧客ニーズへの対応の強化	●気候変動に対応可能な商品の充実と品質保持体制の構築

指標と目標

当社グループは気候変動関連に係る指標として、二酸化炭素排出量（Scope1及びScope2）のモニタリングの実施及び削減目標を設定しています。当事業年度は、当社の排出量（Scope1及びScope2）に加えて、サプライチェーン上流における排出量（Scope3）の算出・把握を行いました。今後はScope3の算出精度の向上に努め、その他のカテゴリのScope3算出については事業の特性を踏まえた上で、算出可能な範囲の検討・議論を進めていきます。Scope3の削減目標についても検討していきます。

（注）指標について、連結子会社においては算出しておりません。当社の実績及び目標を開示しています

温室効果ガス排出量



※当社単体で算出。Scope2はマーケット基準

Scope1及びScope2削減目標（当社単体 単位：t-CO_2）

	2030年度	2050年度
削減目標	2022年度実績値比30%削減	実質カーボンニュートラル

資源利用量の削減

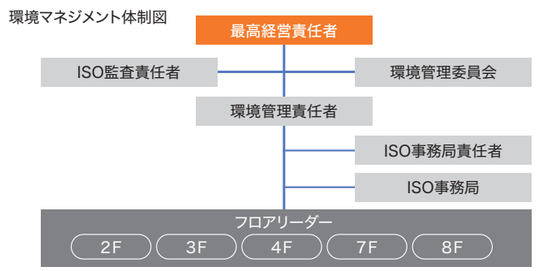
社内業務のDX・IT推進の一環として、紙の使用量削減やオフィス用品のグリーン購入を進めることで、資源利用の削減を行っています。また、資源循環型社会の実現を目指し、事業活動で発生する廃棄物を資源として再利用し、廃棄物処理を通した社会貢献を目指しています。

2026年度コピー用紙使用量目標		
2025年度実績を下回る枚数を設定	全社目標	8,080,457枚以下
	本社目標	556,959枚以下

ISO14001環境マネジメント体制

当社では、代表取締役社長執行役員を最高経営責任者とし、環境管理委員会を中心とした環境マネジメント体制のもと、本社においてISO14001環境マネジメントシステムを運用しています。環境リスクの低減・回避や省エネルギー・省資源によるコスト削減などの継続的な改善に取り組むとともに、他の拠点においてもCO_2排出量削減に向けた取り組みを推進しています。例えば西部物流センターでは、商品配送とあわせて仕入先から商品を集荷するミルクラン（巡回集荷）を活用し、業務効率化と環境負荷低減の両立を図っています。

環境マネジメント体制図



11年間の主要財務データ ※連結

	単位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
売上高	百万円	101,508	103,736	119,712	124,604	112,334	102,751	123,964	131,609	126,912	134,771	141,033
売上総利益	百万円	14,832	15,078	17,389	18,110	16,342	14,563	17,998	19,567	19,096	20,680	21,620
営業利益	百万円	5,066	5,037	6,051	6,595	5,154	3,943	5,502	6,287	5,809	6,824	6,622
経常利益	百万円	5,222	5,243	6,254	6,774	5,382	4,176	6,082	6,756	6,431	7,200	7,465
当期純利益	百万円	3,555	3,704	4,354	4,548	3,467	2,841	4,245	4,967	4,674	4,892	5,114
純資産合計	百万円	63,726	67,674	72,698	75,520	76,692	80,314	83,307	86,319	88,193	86,231	91,897
総資産合計	百万円	79,601	88,743	102,216	104,805	102,752	112,024	120,560	122,806	127,694	121,332	127,639
自己資本比率	%	80.1	76.3	71.1	72.1	74.6	71.7	69.1	70.3	69.1	71.1	72.0
1株当たり純資産額	円	2,029.27	2,154.98	2,314.98	2,404.85	2,442.16	2,557.49	2,652.83	2,748.72	2,900.78	2,920.65	3,111.12
1株当たり当期純利益	円	113.16	117.95	138.67	144.82	110.41	90.48	135.20	158.19	151.79	164.32	173.18
自己資本当期純利益率	%	5.6	5.6	6.2	6.1	4.6	3.6	5.2	5.9	5.4	5.6	5.7
総資産経常利益率	%	6.5	6.2	6.5	6.5	5.2	3.9	5.2	5.6	5.1	5.8	6.0
営業キャッシュ・フロー	百万円	2,263	3,451	4,029	5,239	5,576	3,607	3,068	2,116	5,023	4,471	4,304
投資キャッシュ・フロー	百万円	△ 1,803	△ 10,186	3,574	△ 3,038	△ 6,428	△ 6,576	△ 3,770	46	△ 2,432	3,272	△ 479
フリーキャッシュ・フロー	百万円	459	△ 6,734	7,604	2,201	△ 852	△ 2,968	△ 701	2,163	2,590	7,743	3,824
財務キャッシュ・フロー	百万円	△ 1,132	△ 1,168	△ 1,367	△ 1,514	△ 1,763	△ 1,902	△ 1,715	△ 2,491	△ 4,890	△ 6,320	△ 2,791
配当性向	%	28.7	29.7	28.8	31.1	40.8	44.2	48.1	41.1	42.8	45.6	40.4
設備投資額	百万円	1,922	504	3,044	144	710	5,852	2,714	1,285	1,778	2,573	2,922

非財務ハイライト

社会（S）に関わるデータ

			単位	2023年度	2024年度	2025年度
従業員数（正規社員）	連結	総数	名	998	999	1,050
	単体	総数	名	885	887	928
		男性	名	534	519	541
		女性	名	351	368	387
非正規社員数（パート・アルバイト、契約社員、嘱託社員）	単体	総数	名	109	112	115
		男性	名	67	70	72
		女性	名	42	42	43
世代別従業員数	10代	単体	名	10	6	3
	20代		名	254	248	259
	30代		名	242	250	256
	40代		名	221	222	224
	50代		名	155	156	182
	60代		名	3	5	4
管理職に占める女性比率		単体	%	3.3	3.2	3.9
新卒採用人数		単体	総数	30	36	52
			男/女	13/17	15/21	25/27
中途採用人数		単体	総数	11	22	36
			男/女	5/6	5/17	18/18
平均年齢		単体	歳	38.3	38.4	38.7
自発的退職率		単体	%	5.4	4.7	4.0
障がい者雇用比率		単体	%	2.2	2.1	2.8
男性育休取得率※1		単体	%	34.6	55.6	68.8
女性育休取得率※2		単体	%	100.0	91.7	108.0
男性育休復職率		単体	%	100.0	100.0	100.0
女性育休復職率		単体	%	100.0	100.0	100.0
男女の賃金差異	全労働者	単体	%	68.9	67.6	67.9
	うち正規雇用労働者		%	72.7	71.4	71.4
	うち非正規雇用労働者		%	29.8	29.1	30.0
1人当たりの能力開発研修時間		単体	時間	17.2	19.1	18.7
1人当たり社内研修受講件数※3			件	0.5	0.7	0.9
能力開発研修時間（のべ）			時間	7,884.5	11,108.3	15,175.5
新卒女性総合職採用率		単体	%	65.8	57.7	41.7

※1 当該年度に初めて育児休業を取得した男性社員数を、当該年度に配偶者が出産した男性社員数で除したもの
※2 当該年度に育児休業を取得した女性社員数を、当該年度に出産した女性社員数で除したもの
※3 当社従業員が当事業年度中に受講した社内研修の延べ受講者数を全従業員で除したもの

環境（E）に関わるデータ

	単位	2023年度	2024年度	2025年度
Scope1	t-CO_2	642	572	555
Scope2	t-CO_2	1,391	1,715	863
Scope1＋2	t-CO_2	2,033	2,287	1,418
Scope3	t-CO_2	—	484,298	508,063
電気使用量	kWh	3,604,566	3,846,034	4,136,675
ガソリン使用量	L	236,588.43	234,438.78	225,956.96
軽油使用量	L	12,538.18	13,487.26	12,913.39

※当社単体で算出。Scope2はマーケット基準

Scope3の内訳（カテゴリ）	単位	2025年度
（1）購入した製品・サービス	t-CO_2	498,992
（2）資本財	t-CO_2	4,327
（3）Scope1及びScope2に含まれない燃料及びエネルギー活動	t-CO_2	271
（4）輸送・配送	t-CO_2	3,572
（5）事業者から出る廃棄物	t-CO_2	115
（6）出張	t-CO_2	304
（7）雇用者の通勤	t-CO_2	482
（8）上流リース資産	t-CO_2	0

※カテゴリ9～15の算出については当社事業の特性を踏まえた上で算出可能な範囲についての検討及び議論を進めています。

ガバナンス（G）に関わるデータ

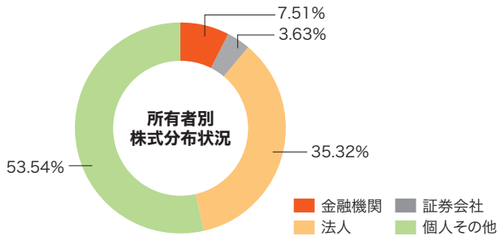
		単位	2023年度	2024年度	2025年度
取締役の構成	取締役数	名	9	9	9
	うち社外取締役	名	3	3	3
	女性	名	1	1	1
取締役会開催状況	開催回数	回	10	10	11
	全取締役の出席率	%	100	100	100
	社外取締役（社外監査等委員）の出席率	%	100	100	100
指名報酬委員会開催状況	開催回数	回	3	5	3
	全指名報酬委員の出席率	%	100	100	100
	社外指名報酬委員の出席率	%	100	100	100
監査等委員会開催状況	開催回数	回	11	11	11
	全監査等委員の出席率	%	100	100	100
	社外監査等委員の出席率	%	100	100	100
内部通報件数の推移	相談・通報件数	件	6	6	7

株式情報

株式の状況（2026年3月末時点）

発行可能株式の総数	126,000,000株
発行済株式の総数	29,538,328株 （自己株式462,472株を除く）
株主数	11,178名

所有者別株式分布状況（2026年3月末時点）



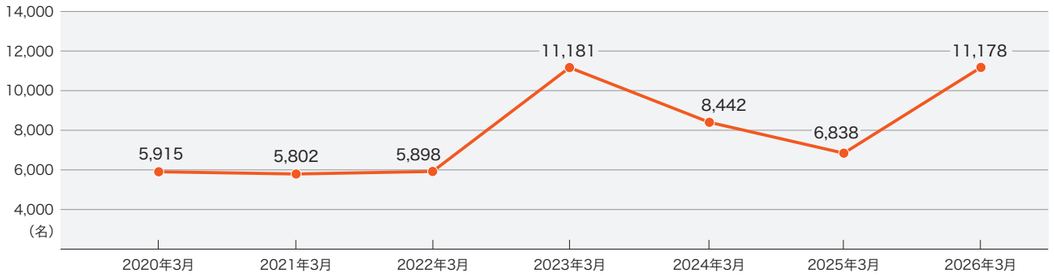
大株主（2026年3月末時点）

上位10名の大株主の状況は下表の通りです。

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
日伝共栄会	3,727	12.61
日伝仕入先持株会	2,398	8.11
株式会社利双企画	1,700	5.75
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	978	3.31
日伝従業員持株会	912	3.09
西木 利彦	813	2.75
株式会社ニシキ興産	747	2.53
三ツ星ベルト株式会社	667	2.25
株式会社椿本チエイン	605	2.04
株式会社不二越	499	1.69

※持株比率は自己株式（462,472株）を除いて計算しています。

株主数の推移



株主メモ

事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日までの1年
剰余金の配当基準日	3月31日（中間配当を行う場合は9月30日）
定時株主総会	毎年6月
単元株式数	100株
株主名簿管理人／事務取扱場所	東京都千代田区丸の内一丁目3番3号　みずほ信託銀行株式会社　本店証券代行部
公告方法	電子公告といたします。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をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載する方法といたします。
証券コード	9902
株主優待制度	毎年9月30日及び3月31日現在の株主名簿に記載または記録された所有株式数100株以上の株主様に対して当社指定粗品を贈呈いたします（基準日が3月31日の株主優待品の贈呈は継続保有期間1年以上の条件があります）。

会社概要

会社情報（2026年3月末時点）

社　　名	株式会社日伝
本社所在地	〒542-8588　大阪市中央区上本町西1-2-16 TEL.06-7637-7000（大代表）　FAX.06-7637-7008
創　　業	1935年3月
設　　立	1952年1月
資 本 金	53億6,800万円
従業員数	928名（連結 1,050名）
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで



参照URL「コーポレートサイト」　参照URL「IR情報」　参照URL「サステナビリティ」

国内拠点・海外拠点

国内ネットワーク

東部ブロック
東京支店
南関東支店
高崎支店
札幌営業所
北上営業所
仙台営業所
郡山営業所
新潟営業所
水戸営業所
小山営業所
埼玉営業所
上田営業所
千葉営業所
横浜営業所
西東京営業所
東部MEシステム部

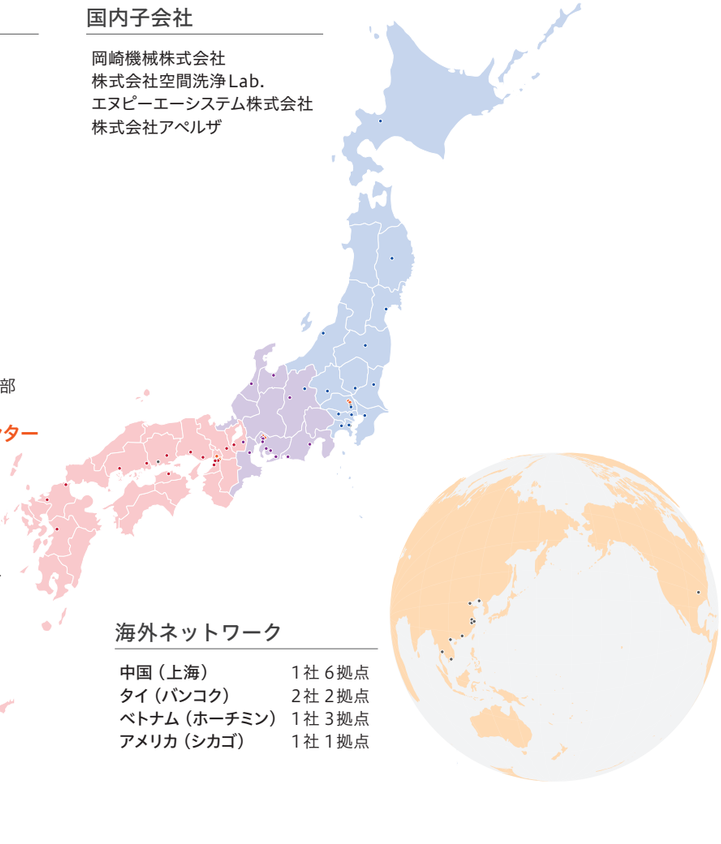
中部ブロック
名古屋支店
静岡支店
富山営業所
北陸営業所
松本営業所
浜松営業所
岡崎営業所
刈谷営業所
小牧営業所
鈴鹿営業所
中部MEシステム部
豊橋MEシステム
八日市支店

西部ブロック
大阪支店
京都支店
四国支店
九州支店
滋賀営業所
堺営業所
神戸営業所
姫路営業所
岡山営業所
福山営業所
広島営業所
北九州営業所
熊本営業所
西部MEシステム本部

物流／テクノセンター
東部物流センター
蓮田物流センター
中部物流センター
小牧物流センター
西部物流センター
東大阪物流センター
熊本ロジス
テクノセンター

国内子会社

岡崎機械株式会社
株式会社空間洗浄Lab.
エヌピーエーシステム株式会社
株式会社アペルザ



海外ネットワーク

中国（上海）	1社 6拠点
タイ（バンコク）	2社 2拠点
ベトナム（ホーチミン）	1社 3拠点
アメリカ（シカゴ）	1社 1拠点

主な外部評価

健康経営優良法人2026（大規模法人部門）

従業員一人ひとりの健康を重要な経営資源と捉え、健康経営を推進しています。健康チャレンジキャンペーンやストレスチェック、ヘルスリテラシー教育、管理職向けセミナーなどを通じて、社員の健康意識向上と働きやすい職場環境づくりに取り組んでいます。これらの取り組みが評価され、2026年3月に経済産業省と日本健康会議が推進する制度において「健康経営優良法人2026」の認定（大規模法人部門）を取得しました。

詳しくはこちら

子育てサポート企業認定「くるみん」

仕事と子育ての両立を支援し、安心して働き続けられる職場環境づくりを推進しています。制度周知や育休前面談の実施、男性育休取得者インタビューの紹介などを通じて、育児と仕事の両立支援を進めています。これらの継続的な取り組みと成果が評価され、次世代育成支援対策推進法に基づく「子育てサポート企業」として、2026年8月に厚生労働大臣による「くるみん」の認定を取得しました。

詳しくはこちら

女性活躍推進企業認定「えるぼし」

性別に関わらず従業員一人ひとりが能力を発揮し、いきいきと活躍できる職場環境づくりを推進しています。女性活躍推進法に基づく行動計画のもと、女性の採用・育成やキャリア形成支援に取り組むとともに、働きやすい職場環境の整備を進めています。これらの継続的な取り組みが評価され、「労働時間等の働き方」「多様なキャリアコース」の評価項目で基準を満たし、2025年2月に厚生労働大臣による「えるぼし（1つ星）」の認定を取得しました。

詳しくはこちら

第7回 大阪府男女いきいき事業者表彰 大賞

大阪府が掲げる「性別に関わらず全ての人が持てる力を存分に発揮し、あらゆる分野で活躍できる元気な大阪を実現」という理念に賛同し、男性も女性もいきいきと働くことのできる職場環境づくりを推進しています。女性活躍の推進や仕事と家庭の両立支援、柔軟な働き方の推進などを通じて、誰もが活躍できる環境整備に取り組んでいます。これらの継続的な取り組みが評価され、2025年1月に「第7回大阪府男女いきいき事業者表彰」において最高位の「大賞」を受賞しました。

詳しくはこちら

［コーポレートマーク］

NICHIDEN

日伝への社名変更時に制定。

社名頭文字「N」と、企業の未来性を示す未知数「X」をモチーフに、

企業コンセプト「未来へアクセス」を視覚化したシンボル。

楕円の造形は、日伝が目指す「誠実」を旨とする豊かな人間性を、シャープな菱形の動きは、

モノや情報を増幅、発信しながら付加価値を追求する企業機能をそれぞれ表します。

カラーは活力あふれるオレンジと知的なニュートラルグレーを設定。

このシンボルのもと、日伝は未来へダイナミックにアクセスしていきます。

統合報告書2026
2026年10月発行
株式会社日伝　経営企画部　経営推進グループ