



株式会社 日伝

統合報告書 2025

I n t e g r a t e d R e p o r t

提案力

調達力



<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 顧客のサプライチェーンに 最適なソリューションを提供する

日伝は創業以来、社は「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まいりました。

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、
単なる製品の供給すなわち「モノ売り」にとどまらず、
ソリューション提供型の「コト売り」へとビジネスモデルを変革していくことが求められます。
そのためには顧客の未来の課題を先取りして最適な選択肢を導き出す「提案力」と
幅広いネットワークと確かな実行力でニーズに応える「調達力」が不可欠です。
そしてこの2つの力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創出していきます。

今回発行する初めての統合報告書では、「提案力」と「調達力」を軸に、
私たちが目指す企業価値向上への理解をより深めていただけるように
以下の3つの問いを軸に構成しました。

1. 日伝とは何者なのか → P04 イン트로ダクション
2. 日伝が生み出す価値とは何か → P16 価値創造ストーリー
3. 「稼ぐ力」を高めるドライバーとは何か → P26 日伝の成長戦略

当社はこれからも、誠実な姿勢と強みである「提案力」と「調達力」を持って
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。

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2025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伝えることを目的としています。編集にあたっては、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、ステークホルダーの皆様信頼性の高い情報を提供できるよう努めています。

報告対象範囲等

対象期間：2024年4月1日～2025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。

—メカニカルパーツ＆システムの専門商社、日伝—

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、環境機器などを幅広く取り扱い、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。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に取り組み、生産性向上と職場環境の改善を通じて顧客のモノづくりを支えています。

▶ P08 数字で見る日伝

CONTENTS

04 イン트로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 バリューチェーンで見る、日伝の強みと価値創出
- 22 価値創造を支える資本
- 24 特集 現場に宿る競争力
—日伝の「調達力」を支える物流センター—

26 日伝の成長戦略

- 26 財務戦略
取締役 常務執行役員 管理本部長 寒川 睦志
- 30 人財戦略
執行役員 人事部長 楠 慶哲

32 サステナビリティ

- 32 サステナビリティに対する考え方
- 33 マテリアリティ(重要課題)
- 34 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) 古田 清和
社外取締役(監査等委員) 川上 勝
- 40 コーポレートガバナンス
- 42 コンプライアンス
- 43 リスクマネジメント
- 44 社会
- 45 環境

46 データセクション

- 46 11年間の主要財務データ/非財務ハイライト
- 48 株式情報/会社概要

関連情報

- 2024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、四半期報告書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 | 常に一步先を見つめよう（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

各地の販売店や業界専門商社と連携し、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、当社の収益基盤も安定的に広がっています。

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で提案。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

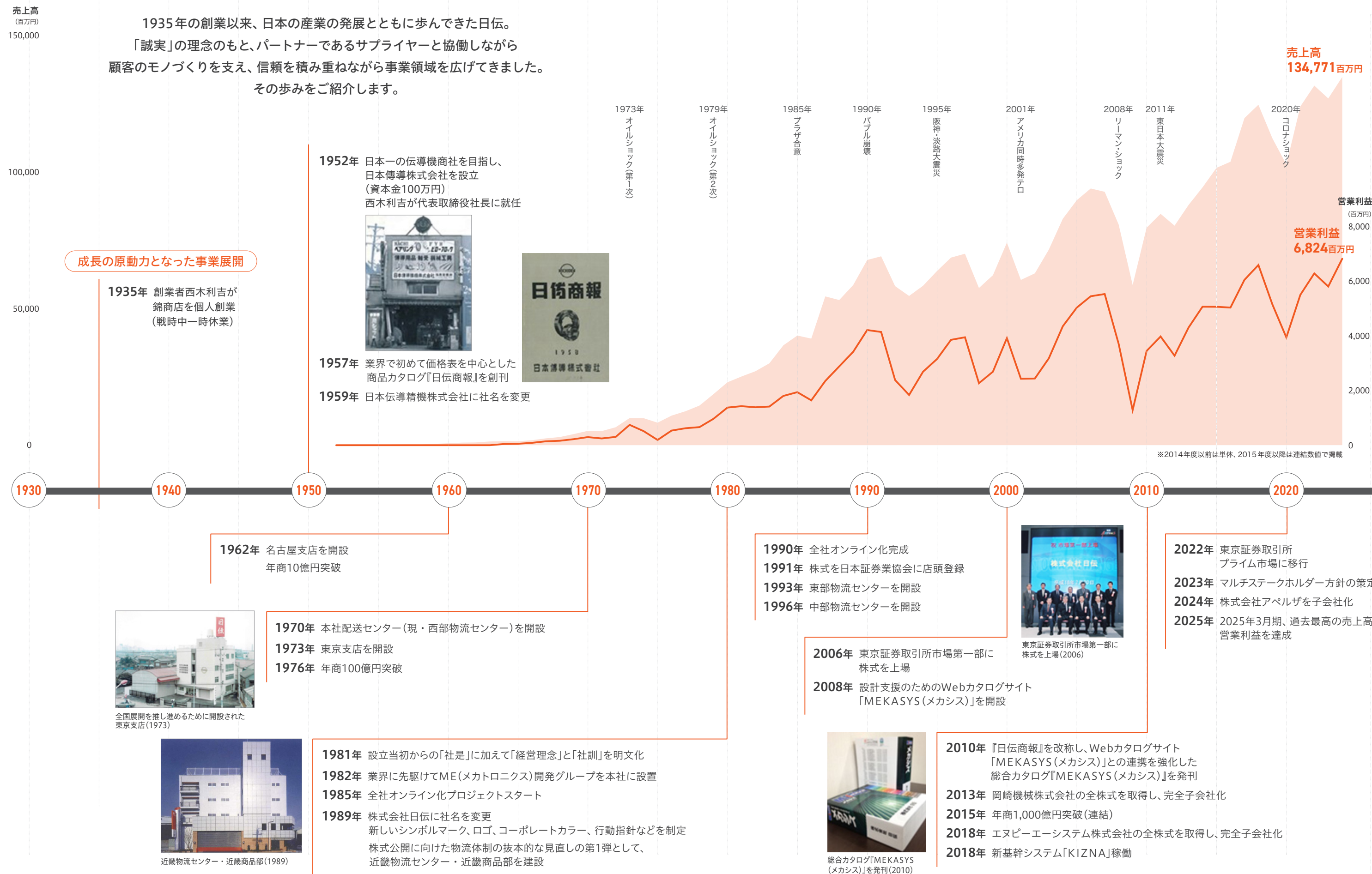
2022年の設立70周年を機に、パーパスを策定しました。パーパスの策定は、社員会の執行部メンバーが中心となって進行。社員から寄せられた案には、創業以来日伝が大切にしてきた「誠実」「ヒト」「モノづくり」「繋ぐ」「貢献」といった言葉が多く挙げられました。パーパスの策定を通じて、「社会における企業の存在意義」を社員自身が見つめ直し、共感を持って定義することにより、パーパスを「自分たちの言葉」として受け止めることができます。日伝は「誠実」を軸に社会に開かれた企業へと成長を続けます。



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。



数字で見る日伝

日伝の事業規模、収益性、価値創造力、そして持続的成長への取り組みを、主要指標とともにハイライトでご紹介します。社会に価値を届ける提案力・調達力の視点から、日伝の現在地と中長期の成長の可能性をお伝えします。

■ 価値創造のトラックレコード (2025年3月期)

売上高

134,771 百万円

売上高が前期比6.2%増の134,771百万円、営業利益が17.5%増の6,824百万円で、ともに過去最高となりました。「顧客価値の最大化」をテーマに市場戦略とコーポレート戦略を両輪で推進し、さらなる業績拡大に取り組みます。

▶P26-29 財務戦略

営業利益率

5.1 %

脱炭素やDX、人手不足対応などに向けた省力化ニーズが底堅く推移し、営業利益率は目標指標の5.0%を上回る5.1%となり、前連結会計年度より0.5ポイント増加しました。

▶P26-29 財務戦略

ROE (自己資本当期純利益率)

5.6 %

ROEは5.6%となりました。今後は収益力を高めることで、第4次中期経営計画で掲げる目標値8%の達成を目指します。

▶P26-29 財務戦略

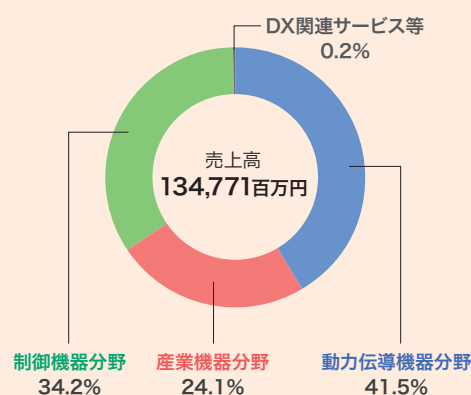
配当性向

45.6 %

配当性向は45.6%でした。配当政策については成長投資とのバランスを考慮しつつ、連結配当性向30%以上の維持を基本方針としています。

▶P26-29 財務戦略

売上高構成比



動力伝導機器分野 41.5 %

- ◎ モータ・減速機・変速機等の「動かす」機器
- ◎ チェーン・歯車・カップリング等の「伝える」機器
- ◎ ハンドル・ベアリング・直動案内機器等の「回す・送る」機器

産業機器分野 24.1 %

- ◎ 集塵機・ポンプ・コンプレッサ・LED等の「改善する」機器
- ◎ コンテナ・パレット・保管棚等の「保管する」機器
- ◎ コンベヤ・AGV・リフト・キャスター等の「運ぶ」機器

制御機器分野 34.2 %

- ◎ センサ・タッチパネル・計測機器等の「測る」機器
- ◎ シリンダー・バルブ・継手等の「調整する」機器
- ◎ 産業用ロボット・コントローラ等の「作る・操る」機器

■ 価値を生み出す強み (2025年3月期) ▶P18-19 日伝の強み

取扱品目数

500 万点以上

多様な産業ニーズに応える幅広い製品群を取り扱うことで、顧客の課題に対して、提案力と調達力を活かしたワンストップのソリューション提供を実現しています。

調達力

サプライヤー数

2,400 社

2,400社のサプライヤーと強固な関係を築き、豊富な商品ラインアップと柔軟な対応力で、顧客のニーズに最適な提案を行っています。

調達力

在庫金額

15,751 百万円

豊富かつ多様な在庫を保有することで、安定供給と迅速な対応を実現。顧客の在庫負担を軽減し、モノづくりの効率化と調達リスクの低減に貢献しています。

調達力

展示会やセミナーの回数

220 回

国内各地で開催された総合展示会に出展し、人手不足・労働力不足への解決策の提案を実施。また取引先向けのセミナーを開催し、業務の自動化・効率化についての提案も行っています。

提案力

営業力強化研修の受講者

累計 **224** 名

提案力の向上とマーケティングに関する知見の深化を図る機会として、営業力強化の研修を実施しています。特に意欲の高い社員を対象にしており、毎年20～30名が受講しています。

提案力

営業拠点

40 力所

全国に展開する営業拠点を活かし、顧客に最も近い存在としてニーズを的確にくみ取り、最適な商品・サービスを迅速かつ柔軟にお届けしています。

提案力

▶P30-31 人財戦略

■ 今後の成長に向けた取り組み

〔第4次中期経営計画の主な投資計画〕

物流設備投資

50 億円

プライムカスタマーを獲得するため、戦略的設備投資として、蓮田物流センター・熊本ロジスなどの物流センター設立を中心に、物流体制をさらに強固にします。

DX戦略投資

10 億円

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に加え、顧客の業務効率化をサポートするためのサービス開発など、DX推進に取り組みます。

▶P26-29 財務戦略



「誠実」であることにこだわり続け 突出した提案力と調達力で 「コト売り」の拡大に挑む

代表取締役 社長執行役員

福家 利一

Toshikazu FUKU

製造業を支える専門商社として設立して70余年。日伝はサプライヤーや顧客との信頼関係を基に堅実に歩んできました。第4次中期経営計画『New Dedication 2026』～新たな貢献へ～初年度の目標を達成し、2年目もさらなる収益性の拡大を見据え、設備投資やDX推進、人財育成を強化しています。「誠実」を社是に掲げ、不確実な時代を乗り切るべく中長期的な視点で挑戦を続ける日伝の思いや取り組みを当社社長がお伝えします。

創業から受け継がれる商いのDNA 「誠実」はビジネスの原点

日伝は、1952（昭和27）年に私の祖父である西木利吉が設立した日本傳導株式会社が始まりです。社名に「日本」とあるのは、起業したからには「日本一になるんだ」という創業者の揺るぎない強い思いがあったからです。

日伝には創業者から代々受け継がれてきた考え方があります。それは「仕入先さんを大事にすること」です。これは何度も繰り返言われてきました。メーカーは、良い

製品、売れる製品を作って販売します。しかし、商社はサプライヤーからまず良いモノを供給してもらって、初めてお客様にモノをお届けすることができ、利益を得られるのです。ですから「買ってあげている」という気持ちは絶対にありません。価格や納期だけでなく、仕様や製造・販売方法まで、サプライヤーの意向を十分理解し、一生懸命売らせていただくことで、信頼関係を築くことができます。これが日伝の「利は元にある」の考えであり、サプライヤーを大切にすることは社員すべてに浸透しています。

そして関係性を築いていく根幹が、社是として掲げてい

る「誠実」です。サプライヤーはもちろん、お客様や社員、すべてのステークホルダーの方に対して「誠実」であることが日伝らしさだと考えています。

「誠実」は概念的な言葉ではありません。お客様に対しては、他社が敬遠するような面倒で複雑な課題であっても正面から挑む姿勢を表しています。難題でも逃げずに引き受ける。一方で、相手にとっては耳の痛いことでも、率直に伝える。そして解決するまでやり切る、つまりはフィフティー・フィフティーの立場で真摯に向かい合う。その積み重ねがあって、「何かあったら、常に期待に応えてく

れる日伝に相談しよう」とお客様に思っていたが、選ばれてきたという自負があります。

「やってみなはれ」
挑戦を支える安定した経営基盤

お客様やサプライヤーからの信頼につながる、難しい課題に対して正面から挑む姿勢こそ日伝の強みです。この精神も創業期から培われたものだと思います。「伝導機」に着目し、専門商社を立ち上げたことも挑戦でした。1957年に業界に先駆けて、商品カタログ『日伝商報』を発刊したこともそうです。商社で初めてユーザーからの相談に対応できる専門的知識を備えた技術支援部門を設置したことも大きな決断です。創業者の「本業に関連すること以外はやらない」という考えに私も共感しており、専門商社からかけ離れた方向に日伝が進むことはありません。専門領域である伝導機器、モータ、ベルト製品を軸に挑戦してきた結果、今では500万点以上の部品を取り扱い、モノからコト（付加価値サービス）へと事業を広げてきました。

日伝が新しいことに挑戦できるのは、経営基盤が安定しているからでもあります。1950年代の成長期は、銀行からの借入れもできず、創業者は資金繰りにとても苦労したそうです。「こうした苦労を次世代にさせてはならない」と考え、キャッシュの創出を重視してきました。多少の失敗があっても経営基盤はそう簡単に揺らぐものではありません。サントリー創業者である鳥井信治郎氏の言葉として有名ですが、私たちもお客様からの依頼や相談に、まずは「やってみなはれ」の精神で挑戦します。もし失敗した

としても、経験やノウハウは残ります。次に成功すればいいのです。

「提案力」×「調達力」で
顧客の課題を最適なソリューションで解決

日伝の強みは、お客様に価値を提供できるのであれば、面倒なことも、とことんやり切ることです。標準部品を一部加工して納入する、いくつもの部品を揃えて組み合わせで納品するなどといった作業は、手間がかかります。それでも日伝は引き受ける。それが日伝ならではの価値になっています。

日伝の価値は「提案力」と「調達力」との掛け合わせだと考えています。

「提案力」とは、お客様の製造工程、調達体制、経営課題を深く理解し、先回りしてソリューション設計、導入までの道筋を示すことです。現場を知り、物流の最先端を学ぶことで提案の視座は高まっています。

「調達力」とは、2,400社との取引ネットワークを活かし、500万点以上の部品を適切な時期、数量で供給できる体制のことです。日伝が提供できるものは、モノに限らずコト、サービスへと広がっています。

この2つの力は、お取引先様との関係が深まるほど高まり、モノづくりのあらゆる工程をサポートします。営業担当者は、単にモノを売るのではなく、「どうすればこの工程がもっと速くなるか」「省力化できるのか」といった視点で対応します。煩雑なことであっても、他社が対応できないのであれば、付加価値が高いサービスになります。だから



こそ価値に見合った価格でのビジネスが実現できるのです。

提案力と調達力の強みをさらに高めるために、現在、集中的に投資をしているのが、物流機能の強化です。2025年8月に熊本ロジスが稼働しました。自家消費型（余剰充電）太陽光発電システムや簡易型クリーンブースを設置しています。2026年8月には埼玉県・蓮田に物流センターを開設します。ユーザー向けの特定在庫やユニット在庫を中心に管理します。ほかにも日伝のDXについて、より深く理解いただくため、体験型ショールーム「&N LABO」を東京・大阪に設置しています。特に2024年12月に開設した「&N LABO OSAKA EAST2 SITE」(東大阪)では、AGV（無人搬送車）/AMR（自律走行搬送ロボット）などのトライアルテストも可能です。

自社で構築した基幹システムに強み
利益を生み出す源泉に

日伝らしい挑戦の成果の1つが、社内の基幹システムです。このシステムはオーダーメイドで開発を依頼し、運用しています。また、受発注から在庫管理、出荷・納品までの各工程のデータが管理連携されているので、お客様からのご依頼に応じて柔軟な供給対応が可能です。細かな要求にも対応できるよう、現場からのフィードバックを基に、システムは日々アップデートを重ねています。

半導体市場の変動が激しいことはご存じかと思います。それにより、半導体をつくる製造装置はもちろんのこと、

前工程、後工程を担う装置、必要となる部品まで直接影響を受けます。各メーカーは見込み生産などで対処しているものの、それでも頻発する仕様変更や納期変更に対応するのはかなり大変で、調達部門もかなり苦労されています。日伝を介すれば、必要な部品の手配から在庫の振り分け、輸送スケジュールの調整までリアルタイムで組み直すことが可能です。これができるのも日伝がサプライヤーやお客様をつなぐ役目を果たし、その裏側ではシステムが柔軟に対応しているからなのです。

この基幹システムは、競合他社が容易に真似できない、日伝だからこそその競争優位性であり、顧客継続率を高めるのはもちろん、今後各地の物流センターの稼働率が上がれば上がるほど、利益を生み出す源泉となります。DX戦略の一環として、2024年3月に株式会社アベルザを子会社しました。例えば、中堅・中小企業の製造業では、紙やFAXに頼った受発注業務がまだ多く残っています。アベルザで開発中の新サービスでは、FAX・メール注文を一括オンライン受信し、担当者へ自動で振り分けます。つまり、面倒な設定なしに独自開発したAIが自動で読み取ってくれるのです。この新サービスで受発注業務の大幅な効率化に貢献したいと考えています。

ソリューションビジネスを推進し
世界シェア上位企業との信頼関係を構築

お客様がこれから抱えるであろう課題を先回りしてつかみ取り、その解決のために積極的な経営戦略を立てられるのは、セクターの先頭をいく大手企業との関係があるからです。そこで浮かび上がった課題やニーズに対して、いち早く誠実に向き合い、ソリューションを提案し、サービス体制を整えていきます。私自身もお客様のところに伺います。熊本ロジスにクリーンブースを設置したのも、長くお付き合いいただいているお客様のお困り事を解決するのが発端でした。

川上から川下まで、モノづくりのすべての過程を支援できる立場を活かし、大手取引先に対して「ソリューションビジネス」を展開していきます。日伝は、モノづくりの上流から下流までを見据え、一気通貫で顧客の製造DXを推進する体制を整えています。

さまざまなセクターの世界シェア上位にいるお客様が、日伝にとっての主要顧客になることが、中長期的な戦略を実現する上で非常に重要です。ある大手メーカーからは「エリートパートナー」の称号をいただいています。

第4次中期経営計画『New Dedication 2026』～新たな貢献へ～重点施策



少子高齢化は日伝にとって
リスクでなく、成長の機会

外部環境は、事業を成長させる上で考慮すべき要因ですが、概して日本の製造業を取り巻く環境は厳しいものの、日伝にとって大きな脅威ではないと考えています。

例えば、少子高齢化です。今後労働力が縮小することは確実で、企業はその分生産性を引き上げなくてはなりません。既に大企業の多くが自動化や効率化に取り組む中、日伝は専門商社として全体的な物流ソリューションを提供し、さまざまな課題に応えます。生産設備に関するソリューションから、物流に関する情報整備や商品管理まで幅広く対応可能で、しかも「丸投げ」ではなく、すべてを自前で担うことが当社の強みです。

省人化・省力化への対応は、大企業だけでなく中堅・中小企業においてもさらに活発になると見込まれます。そこで、今進めている物流センターへの投資が活きてくるのです。受注が増えるほど物流センターの稼働率が高まり、資本効率もさらに高まります。

これまで取引先と誠実にお付き合いしてきた実績を活かし、新しいご提案も積極的に進めていきます。サプライヤーからは私たちがこれまでお付き合いのなかったお客

様に、一緒に新しい提案をしていこうというお声がけをいただいています。

**人財は「最大の経営資本」
評価制度を刷新し多様な人財を活用**

これまで述べてきた事業や戦略も、「人」がいなければ始まりません。人の採用と育成は重要なミッションです。

新卒社員の採用では、私も最終面接に加わります。面談では「誠実とは何か」と聞くようにしています。決して正解を求めているわけではなく、その答えから人となり、自分の頭で考え抜くことができるかどうかを見ています。また、階層別研修や社長朝礼など折にふれて私の考えや日伝の理念を伝えるようにしています。若手社員の育成には管理職の役割が大きいので、管理職研修に力を入れています。高度化する課題に対応するためにキャリア採用も増やしています。私自身は入社以来ずっと日伝でキャリアを積んできましたので、外部から見た日伝の強みや他社との違いについての意見を聞くことはとても参考になります。

給与・評価に関しては2025年度に人事制度改革を実施し、若手社員の昇給カーブを大きく引き上げました。ほかにも転勤を経験しなくても役職者に就ける道を整えました。いったん日伝を離れた社員たちも、給与・評価などでハン

ディキャップなく戻って働けるように復職登録制度を導入し、実際に戻ってきた社員はあっという間に活躍してくれています。

キャリア形成では、性差なくすべての社員が活躍できる環境づくりを進めています。こうした姿勢が外部機関からも評価され、2025年1月に大阪府の「第7回男女いきいき事業者表彰」で大賞を受賞、同年2月には厚生労働大臣による認証である「えるぼし認定」(第1段階)も取得しました。

**第4次中期経営計画2年目へ
増収増益を達成、資本効率の改善に取り組む**

次に、2024年度に設定した第4次中期経営計画『New Dedication 2026』～新たな貢献へ～について振り返ります。計画初年度(2024年度)は「半導体市場での駆け込み需要」「省人化・DX投資を中心とした設備需要」という追い風があり、堅調な滑り出しとなりました。

- 連結売上高 1,348億円(前年度比 6.2%増)
- 営業利益 68.2 億円(同 17.5%増)
- 経常利益 72 億円(同 12.0%増)
- 当期純利益 48.9億円(同 4.7%増)

売上高、営業利益、経常利益は過去最高を更新し、初年度に設定した目標数値を上回る実績でした。私たちが重視している配当性向は45.6%(同2.8%増)。1株当たり配当金は75円と安定配当を守りつつ、約30億円の自己株式取得を実施。その結果、総還元性向は106%となりました。ROE(自己資本利益率)は5.6%(前年度比0.2%増)に改善しました。

PBR(株価純資産倍率)は、期中で1倍を超える期間があったものの、通期平均での定着には至りませんでした。PBRを安定的に高めていくには、「資本効率の改善」が最重要課題であることは認識しています。その解決のために、「粗利率の向上」と「成長に向けた戦略投資」に継続的に取り組んでいきます。なお、物流関係投資は50億円、DX戦略投資は10億円を予定しています。中計の2年目となる2025年度は、売上高は増加を見込んでいますが、現在は成長に向けた投資を優先する段階と位置づけており、利益水準については前年度並みを想定しています。

株価については、半導体関連株として認識され急上昇し、その後下がるなど、ボラティリティが高まった期間がありました。緊張感が高まる国際情勢によりエネルギーや原材料費の高騰はこれからも続くでしょう。アメリカを中心とする貿易関税問題は主要産業の先行きを不透明にし

ています。半導体の市況が突然下落したように、自動車などほかの産業でも同様の状況が起きる可能性はあります。日伝としては、適切な在庫管理や新たなソリューション提案などで対処していきます。短期的な要因だけでなく大きく株価が変動する状況は、ステークホルダーの皆様にとっても決して好ましいものとはいえません。やはり中長期での成長戦略を遂行し続けること、安定した配当性向を維持していくことが大切だと考えています。

**社長としての決意
成長の道筋をつくり、さらなる挑戦へ**

振り返れば、社長に就任した2011年は1,000億円に満たなかった売上が、今では1,300億円を超え、1,500億円も視野に入ってきました。一方で、成長だけを追い求める危うさも認識しています。拡大を急ぐあまり、働く人たちの活力を消費し、成長の源を絶やすことはあってなりません。会社は社員と一緒につくっていくものです。社長である私の役割は、中長期での成長の道筋をつくり、堅実に成果を出し続けることです。

日伝は、自社の競争優位性である「提案力」と「調達力」を的確に把握し、これらのアセットを最大限に活用することで、稼ぐ力の強化に努めています。今後も、物流体制やDXへの積極的な投資を通じて「モノ売り」を強化するとともに、「コト売り」を拡大し、お客様との関係をさらに深めてまいります。

「コト売り」の価値を評価し、日伝を選び続けてくださるプライムカスタマーの拡大は、当社の持続的成長に直結すると考えています。専門商社として培ってきた強みを活かし、オペレーション効率や設備稼働率の向上を図ることで、企業価値の最大化につなげてまいります。

次の経営を担う人財の育成にも努めていきます。対象となる人財に対しては、将来の経営人財育成を目的とした社外研修への参加も積極的に促し、さまざまな業界の参加者との交流から学びと刺激を得られる機会を設けています。

設立70周年を機に、2022年に社員からの声を集め、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」を新たに策定しました。ここでも「誠実」という言葉が入っています。この基本はこれからも変わりません。ステークホルダーの皆様には、今後とも末永く、日伝の挑戦に寄り添っていただければ幸いです。

社長としての私の役割は、
中長期での成長の道筋をつくり、
堅実に成果を出し続けることです



価値創造プロセス

日伝は、創業以来の精神「利は元にある」と、強みである提案力と調達力を磨き、ステークホルダーとの信頼関係を起点に企業価値の向上と社会価値の創造を実現します。

環境認識

労働人口減少
少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少と、人手不足への対応として求められる生産性向上と業務効率化の推進

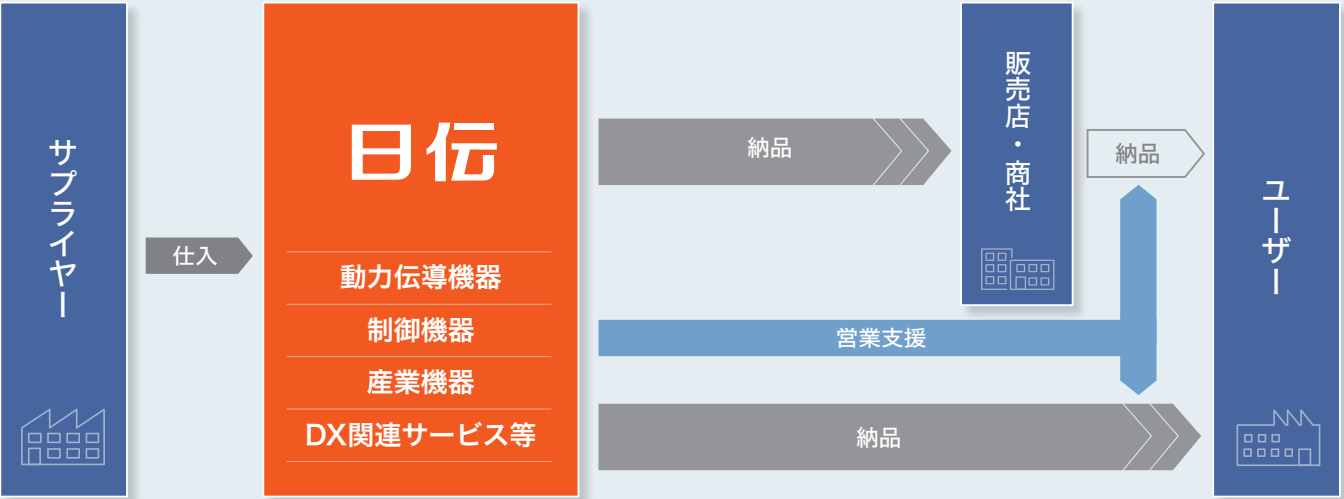
脱炭素化
気候変動対策として求められる温室効果ガス排出量の削減と、再生可能エネルギーの活用による脱炭素社会の実現に向けた取り組みの加速

事業(生産)の継続(レジリエンス)
自然災害や感染症など多様な外部環境変化に対応し、事業活動を安定的に継続するためのレジリエンス強化と供給体制の確保

国内市場縮小に伴う製造業の海外市場への拡大
国内市場の縮小を背景とした製造業の海外展開の加速と、グローバル競争力の強化に向けた持続的な成長戦略の推進

BUSINESS MODEL ▶P20-21

提案力 × 調達力で顧客と社会の多様な課題解決を支援



日伝の強み

提案力 × 調達力 ▶P18-19

- 「創」「商」「技」をカバーする人財プール
- 最適解を提案するコンサルティング力
- 関係構築力・協働力を活かした最適解の提供
- 経験知(難易度の高い課題に取り組み培った力)
- サプライヤーとの信頼に基づく商品調達
- 自社物流機能による最適供給
- サプライヤー・顧客とのデータ連携による効率化
- 多種多様な業種への供給網

価値創造を支える資本 ▶P22-23



価値創造の基盤

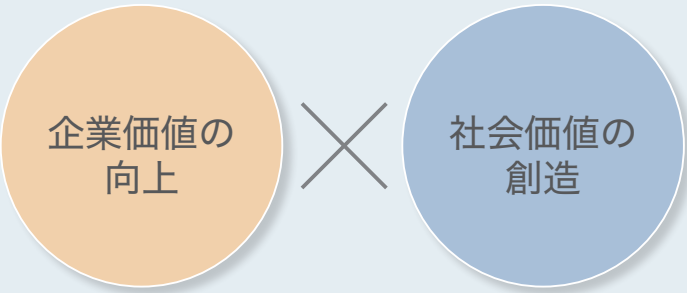
- 日伝の価値観
 - ・社是
 - ・経営理念
 - ・パーパス
 - ・行動指針
 - ・「利は元にある」の精神
- サステナビリティ
- ガバナンス

▶P04-05

▶P32-33

▶P34-43

OUTCOME



企業価値 (2026年度目標)

- 連結売上高 1,500億円
- 連結営業利益 66億円
- 連結経常利益 70億円
- 連結当期純利益 50億円

社会価値

- 強固なバリューチェーン構築
- 供給リスク低減(BCP対応)
- 工場設備の自動化・最適化による生産性向上
- 在庫負荷軽減・海外展開の支援
- 気候変動対策への貢献
- 製造現場の安全性向上

日伝の強み

顧客の多様な課題を価値に変える「提案力」と、最適な商品を迅速・確実に届ける「調達力」。2つの強みの掛け合わせこそが日伝のコアコンピタンスであり、他社が容易に模倣できない参入障壁を築いています。

顧客の課題を価値に変える
提案力

- 1

「創」「商」「技」をカバーする人財プール

▶P30-31 人財戦略

0から1を生み出す発想力「創」、周囲を巻き込む商才「商」、技術を深める専門性「技」。多様な資質を備えた人財が互いに補完し合うことで、独自の提案力を形作っています。
- 2

最適解を提案するコンサルティング力

顧客のビジネスを深く理解することで、まだ顧客自身も気づいていない課題を発見します。その先を見据えたソリューションを描き出し、新たな成長機会をともに切り拓いていく力です。
- 3

関係構築力・協働力を活かした最適解の提供

▶P22-23 価値創造を支える資本

サプライヤーとの強固なネットワークとパートナーシップは提案力を支える重要な要素であり、創業以来の精神である「利は元にある」を具現化した姿です。
顧客課題を多面的に捉えて分析し、社内外のリソースを的確に組み合わせることで、高付加価値のソリューションを提供しています。
- 4

経験知（難易度の高い課題に取り組み培った力）

長年にわたる取引を通じて蓄積した事例やノウハウは、日伝ならではの「引き出し」となります。豊富な経験知（無形資産）を活かし、幅広い顧客課題に即した、実効性の高い提案を実現しています。



顧客に最適な商品・サービスを届ける
調達力

- 1

サプライヤーとの信頼に基づく商品調達

▶P08-09 数字で見る日伝

代理店としての責務を果たしながら築いてきたサプライヤーとの信頼関係をもとに、500万点以上の商品を取り扱い、動力伝導機器や産業機器、制御機器など幅広い領域を網羅。顧客の多様なニーズに迅速かつ的確に対応し、現場に最適なソリューションを提供しています。
- 2

自社物流機能による最適供給

▶P24-25 特集

独自に構築した物流機能を活用し、安定・迅速な供給体制を確立。全国への配送に対応した拠点ネットワークと進化したロジスティクスにより、製品を顧客の指定納期に届け、要望に応じてアッセンブリや加工にも対応するなど、顧客の生産現場の円滑な運営を支援しています。
- 3

サプライヤー・顧客とのデータ連携による効率化

独自の基幹システムを導入し、サプライヤー・顧客とのデータ連携を強化。受発注から在庫管理、出荷・納品までを一元管理し、リアルタイムな情報共有でリードタイムを短縮。現場の声を反映した柔軟かつ高精度な供給対応を実現しています。
- 4

多種多様な業種への供給網

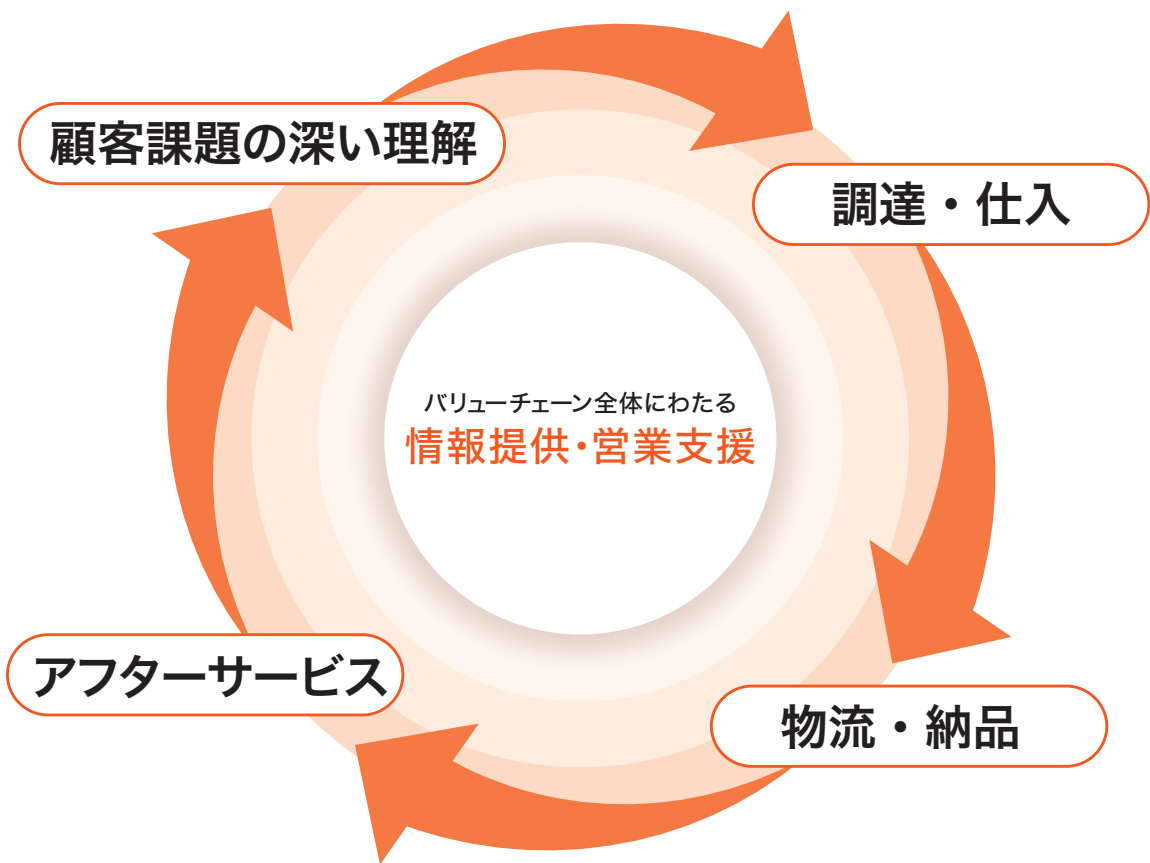
半導体関連、電機・電子、精密機器、食品、化学や自動車など多岐にわたる製造業種へ製品を供給しています。それぞれの業界ごとの特性やニーズを的確に捉え、最適な製品を迅速に届ける体制を整えることで、幅広い分野のモノづくりを支えるパートナーとして信頼を築いています。



バリューチェーンで見る、日伝の強みと価値創出

日伝は強みである「提案力」と「調達力」を軸に、バリューチェーン全体で競争優位性を発揮し、独自の価値を利益へとつなげています。ここでは日伝のビジネスモデルをバリューチェーンに分解し、強みの源泉や独自性、そして価値創造のプロセスを解説します。

バリューチェーン全体にわたり
提案力と調達力を発揮して顧客の課題解決を支援



日伝のビジネスモデルの特徴は、調達・仕入から納品までの「モノ売り」はもちろんのこと、顧客の要望に応じた加工・アッセンブリ対応、納品後のアフターサービス、さらには顧客や仕入先の課題を深く理解した上での課題解決支援（コト売り）までを包括的に展開している点にあります。また、顧客の課題解決に貢献するような有益な情報

提供や営業支援を行うことで、課題解決型営業を強化しています。
顧客の課題に誠実に向き合い、提案力と調達力を軸に、バリューチェーン全体で効率的かつ高品質なサービスを提供することで、他社にはない競争優位性を築き、顧客課題の解決と安定した収益といった価値を創出しています。

調達・仕入

調達力を活かし多様な製品を確保

精密減速機、伝導用ベルト、クラッチ・ブレーキなどの動力伝導機器をはじめ、コンベヤ関連機器やロボット関連機器など、幅広い製品を正規代理店として一流のサプライヤーから仕入れています。サプライヤーとの信頼関係を基盤に、最適な製品を安定的に提供します。また、「テクノセンター」では直動ガイドの切断加工やアルミフレームを使用した装置・ロボットの架台の設計・組立に加え、別作加工品の差配や検査も行っています。これにより、標準品だけでなく顧客ニーズに合わせたカスタマイズや短納期対応が可能です。



物流・納品 ▶P24-25 特集

「最適なタイミングで最適な場所へ」供給を支える先進の物流拠点

全国を網羅する東部・中部・西部の物流センターを活用し、効率的・迅速・確実に、顧客の要望に応じた最適なタイミングで最適な場所へ商品を供給する体制を整えています。各センターはパレット自動倉庫や仕分け機能を備え、リアルタイムでの商品管理と高精度な出荷を実現しています。こうした体制は、より高い品質と安定供給が求められるプライムカスタマーからの信頼獲得にもつながっており、今後の成長ドライバーとしてさらなる展開が期待されます。



アフターサービス

長期的な信頼構築と継続受注

日伝は、顧客のニーズに応じた迅速な技術サポートやメンテナンス体制を整え、導入後の課題にも柔軟に対応しています。ISO 9001 認証のもと、全社で品質改善に取り組み、アフターサービスを含む業務全体の信頼性向上に努めています。

顧客課題の深い理解

単なる取引先から共創パートナーへ

「Face to Face」のコミュニケーションを重視し、効果的な提案や新たな気づきの場を提供することで、顕在化している課題だけでなく、潜在的なニーズにもいち早くアプローチし、顧客課題の解決・価値の最大化に貢献しています。

情報提供・営業支援

仕入情報 + 技術情報を付加価値化

総合カタログ「MEKASYS」サイトやSNS、展示会「メカシス展」等による情報提供に加え、各種製品の生産リードタイム情報や経済政策における優遇措置・補助金情報等、顧客目線での情報提供を行っています。バリューチェーン全体を通し、技術支援部門に加え、物流部門や情報システム部門・法務部門等も連携し、顧客課題の解決に向けて取り組んでいます。

価値創造を支える資本

日伝の成長を導く原動力は社是「誠実」を大切にしながら着実に磨き上げてきた資本です。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。

人的資本 (2025年3月期)

▶P30-31 人財戦略

企業価値向上に向けて人財の可能性を引き出す
企業価値の持続的な向上に向けて、重要な経営資源である人財の可能性を最大限に引き出すことが不可欠であると考え、人財育成を進めています。また、多様な人財が成長・活躍できる環境づくりを推進し、組織全体の競争力の向上を目指しています。

資本強化の取り組み
中長期的な企業価値向上に向けて稼ぐ力を高めるため、人財育成への投資を最も重視しています。2025年度に人事施策の改革を実施し、階層別研修やキャリアアップ研修、管理職研修に取り組み、社員のスキルアップを推進しています。また、従業員のエンゲージメント向上につながる投資にも力を入れています。

◎1人当たり利益額の目標

700万円

◎1人当たりの研修時間

19.1時間

◎働きがい指標

4.86ポイント

※働きがい指標の最高点は7ポイントです。

知的資本 (2025年3月期)

競争優位性を支える独自システムと知的財産
顧客課題を深く理解することで、幅広い製品を国内外のサプライヤーから仕入れ、顧客に最適な製品を安定的に提供しています。また、各工程のデータを連携させて管理する社内基幹システムは、他社に容易に模倣できないサービス基盤として競争優位性を支えています。

資本強化の取り組み
商社としてのモノ売りにとどまらず、コト売りの拡大に向けて知的財産権の分野にも視野を広げ、顧客との共同開発特許、自社製品の技術特許を保有しています。知的財産権に関する戦略づくりに取り組み、さらなる競争優位性の獲得に取り組みます。

◎商標登録数

10件

◎特許保有数

3件

◎取扱品目数

500万点以上

◎国・自治体から建設業法に基づき認められた工事許認可数

15業種

▶P42 コンプライアンス

社会・関係資本 (2025年3月期)

誠実と信頼で価値共創に取り組む

社是「誠実」を基に、「利は元にあり」の精神のもと、サプライヤーや販売店、顧客と互いの利益を尊重した信頼関係を築いています。誠意あるコミュニケーションを通じて長期的なパートナーシップを構築し、物流をはじめとするサービスの提供を通じて、社内・社外の枠を超えた価値づくりを目指します。

資本強化の取り組み

営業・物流・技術支援などの各機能が一体となってオール日伝で対応することで、顧客との接点を強化し、価値共創の機会を拡大。展示会やセミナーを開催して情報発信力を強化し、さらに強固な関係構築を目指します。

◎販売先数

4,000社

◎調達サプライヤー数

2,400社

◎顧客からのリピート率

99.9%

財務資本 (2025年3月期)

▶P26-29 財務戦略

安定した財務基盤とDX戦略でさらなる成長へ

2024年度は売上高・営業利益ともに過去最高の業績となりました。自己資本比率は71.1%、配当性向は6年連続で40%以上を継続し、安定した財務基盤を確立しています。資本効率の観点ではROE（自己資本利益率）を重視し、BIツールを活用したデータ分析により「在庫回転率」や「貢献度」見える化し在庫の最適化を進めていきます。これにより、業績拡大とROE向上の両立を目指します。

資本強化の取り組み

第4次中期経営計画3年目までの主な投資として、コト売りの拡大に向け、物流関係に50億円、DX戦略投資に10億円の投資を予定しており、自己株式取得も検討しています。

◎自己資本比率

71.1%

◎ROE（自己資本利益率）

5.6%

◎ROA（総資産経常利益率）

5.8%

◎設備投資額

2,573百万円

現場に宿る競争力 — 日伝の「調達力」を支える物流センター —

日伝は、「必要なものを、必要な時に、必要なだけ」という顧客のニーズに応えるため、先進機能を備えた物流センターを中核に、迅速かつ確実な物流体制を構築しています。きめ細かな対応で顧客のニーズに応じてモノづくりを支援する、日伝の物流センターの調達力をご紹介します。

日伝は、東部・中部・西部の物流センターを基盤に、全国を網羅する体制で安定的かつ強固な調達力を実現しています。物流・仕入・営業が緊密に連携し、徹底した在庫戦略を推し進め、在庫対象メーカー数・アイテム数を拡大し、顧客の即納・短納期体制に貢献しています。単なる納品にとどまらない「コト売り」の付加価値サービスとして、独自のデリバリー体制と加工サービス、装置ユニットの製作など多彩な機能を提供。商社として購買業務全般の代行や、海外工場向けのグローバル調達のサポートにも取り組んでいます。

2025年8月には環境負荷低減と半導体業界の基準に対応した熊本ロジスが稼働し、2026年8月には埼玉県蓮田市に、自家消費型太陽光発電システム、雨水再利用の自動灌水設備を設置した環境配慮型の新物流センターが竣工予定です。

BCP(事業継続計画) 対応として、同一商品の複数拠点在庫や供給分断時の代替出荷体制の確立、初動対応力の強化、人員応援や情報発信体制の構築のほか、各センターでの棚の転倒防止や商品の飛び出し防止等の対応を行い、持続可能な物流体制の構築に取り組んでいます。

独自の「価値」と「強み」

POINT 1 顧客ニーズに応える高機能な物流体制

部品調達に伴う発注・納期・在庫管理の手間を、日伝の物流センターが一括対応。仕入先ごとの部品を一元管理し、ロット発注によるコスト削減も実現します。東部・中部・西部のセンターで約9万7,500アイテムを在庫し、1日平均約1万6,000件に及ぶ膨大な出荷業務を迅速に遂行。注文品の52%は即日出荷が可能で、顧客の指定する納期にも柔軟に対応しています。そのほか、多種多様な要望に対応する梱包形態にすることにより、顧客の組立工程の効率化を図ったり、顧客ニーズに即した専用配達便で必要な部品を指定時間・指定場所に確実に届けたりといった体制も整えています。



西部ブロック

西部物流センター 大阪府門真市北島東町 2-29



施設概要 (2025年3月末現在)
敷地面積：13,226.08㎡
(4,000.89坪)
延床面積：24,074.18㎡
(7,282.44坪)
構造：鉄骨4階建て
在庫額：52億7,000万円

その他施設

東大阪物流センター(大阪府)
テクノセンター(大阪府)

熊本ロジス(熊本県)



太陽光発電システムを導入して環境負荷の低減に取り組むとともに、半導体業界の基準に対応した簡易型クリーンブースを設置

東部ブロック

東部物流センター 埼玉県久喜市菖蒲町三箇 5-5



施設概要 (2025年3月末現在)
敷地面積：10,000.08㎡
(3,025.02坪)
延床面積：18,059.11㎡
(5,462.87坪)
構造：鉄骨造地上5階建て
在庫額：37億4,000万円

蓮田物流センター(埼玉県) 2026年8月竣工予定



自動倉庫や無人搬送車などの自動化設備を導入し、顧客向けの特定在庫、ユニット在庫、部品専用在庫の保管・発送機能を集約した新物流センター

中部ブロック

中部物流センター 愛知県小牧市小牧原 4-111



施設概要 (2025年3月末現在)
敷地面積：5,889.35㎡
(1,781.52坪)
延床面積：16,473㎡
(4,983坪)
構造：RSCC工法鉄骨4階建て
在庫額：17億4,000万円

その他施設

小牧物流センター(愛知県)

POINT 2 倉庫機能

東部・中部・西部の各物流センターと東大阪物流センターは倉庫機能を有しており、顧客から預かった原材料・仕掛品・アフター部品などの保管サービスを提供し、顧客が自社倉庫を持つ負担を軽減しています。入庫から在庫管理、棚卸まで一貫して管理し、顧客の棚卸資産の最適化と管理工数の大幅削減を実現。ご要望に応じてカスタマイズしたデリバリーサービスを提供し、配送先の生産計画に合わせた柔軟な納品対応を実施しています。

POINT 3 ユニット製作・加工サービス

部品発注から組立・納品まで、装置ユニット製作をワンストップで対応。複雑な設計や顧客固有の仕様にも柔軟に応じ、請負製造も一部実施しています。製作工程を継続的に担うことで、安定した供給体制の構築にも寄与しています。

加工サービスとしては、標準品への追加工、部品の組立、装置ユニット製作まで、部品の付加価値化に対応しており、顧客の加工・組立工程を削減し、リードタイムを大幅に短縮します。



財務戦略

「人」と「物流」に資本を投下し
コト売りを通じて「稼ぐ力」を高める

日伝は、中長期で収益力を高めていくため、次代を支える「人」と、そもそも強みである「物流」にとりわけ
フォーカスした取り組みを推進しています。第4次中期経営計画『New Dedication 2026』～新たな貢献へ～
初年度の振り返りと現状で直面する課題、今後の機会とリスクについて、財務担当役員が語ります。

「稼ぐ力」を向上させるために
「人」と「物流」への投資を強化

中長期的な企業価値向上に向け「稼ぐ力」を高めていく
上で、最も重視しているのは人財育成への投資です。
2025年度に人事施策の改革を実施し、階層別研修やキャ
リアアップ研修、管理職研修に取り組んでいます。併せて
従業員のエンゲージメント向上につながる投資にも力を
入れています。また、営業施策の側面では、労働人口が減
少する中、お客様にとって手間がかかる業務工数を削減し、
売上を効率よく上げていくために、基盤となる物流機能の
さらなる拡充が必要です。すなわち人と物流機能のレベ
ルを高めることが大きなポイントになってくると考えてい
ます。

当然のことですが、企業には、いかに利益を稼ぐかの視
点が欠かせません。その点では営業力そのものを表す売
上総利益率や、営業の成果とコストを検証する材料でも
ある営業利益率の目標値を明確に示し、全従業員が意識
した上で営業活動に取り組めるかが課題になります。金
額でいえば、現状、営業利益の目標額として、1人当たり

700万円を掲げています。この目標を達成するため、さら
なる業務効率化を進めています。

今後は営業力をいっそう高めていくため、営業部門には、
単品販売での価格競争から脱却し、「コト売り」すなわち
付加価値サービスを提供するビジネスへの注力を期待し
ています。

資本効率の観点では、ROE（自己資本利益率）を重視し
ています。2024年度は5.6％と前年度から0.2ポイント改
善していますが、目標の8％に向けて営業部門や管理部門
でやるべきこと、会社として投資すべきことを切り分け、
達成を目指します。課題の1つに在庫商品の回転率があり
ます。一定の在庫は必要という前提の上で、営業部門と
連携し、在庫商品をはじめとする総資産の回転率を高め
ることで結果的にROE改善にもつながると考えています。

事業戦略を支える財務体制
機会とリスクの双方から検証

我々財務担当部門の役割は中長期的な収益力の向上を
果たすため、利益計画に基づき成長投資と株主還元へ資
本をどう配分するか、中長期の視野に立ってキャピタルア



取締役 常務執行役員
管理本部長

寒川 睦志

Atsushi SANGAWA

ロケーションを判断していくことです。成長投資と株主還
元の配分に加えて、収益機会、すなわちビジネスチャンス
を逃さずつかむため、必要なときに必要な規模の資本投下
ができる健全な財務基盤を保持していくことも我々の役
割と認識しています。

併せて、国内外のグループ会社を含め、不採算事業を継
続するか、撤退するかを見極める必要もあります。検証と
見極めは経営層全体で議論しながら進めていきますが、見
極めの対象となった部門については、相応の危機感を持っ
てもらわなければなりません。

その上で、現在の稼ぐ力を5年後10年後にさらに高め
ていくためには、DX事業を積極的に進めることが最も重
要であり、加えてグループ会社とのシナジー効果もより発
展させていきます。例えば、2024年3月に子会社化した
株式会社アベルザとは情報発信やマーケティング機能の
向上、アプリケーション・コンテンツサービスによるDX導
入促進、労働力不足課題の解決などさまざまな取り組み
を既に始めており、早期に事業化を目指します。

人財ポートフォリオの変革については冒頭に述べた育
成やエンゲージメント向上につながる投資の強化に加えて、
例えば物流のスペシャリストなど内部登用でカバーできな
い場合は、外部からのキャリア採用も検討します。また物
流面に限らず、社内でなすべきこと、社外に任せられるこ
とをしっかりと切り分け、後者についてはBPOによる社外
リソースの積極活用も進めてまいります。

財務面で今後想定されるリスクとしては、現在ウエイト
の高い卸売販売のお取引先様における事業承継が挙げら
れます。後継者難による廃業や合併は、当社にとって販路
の縮小につながります。当社には、過去から培われた全国
に広がる販売網があり、販路自体が一気に縮小すること
はないとはいえ、販売先の減少は、商流減少にも値するた
め、今後の動向に注視しています。お取引先様も採用難
に見舞われており、販売員減少による売上低下もリスクと
いえます。また、製造業では今後調達の集約化が加速し
ていくことを見越し、ワンストップで対応できる物流機能
の提案が必要になると考えています。

第4次中期経営計画



2024年度連結業績

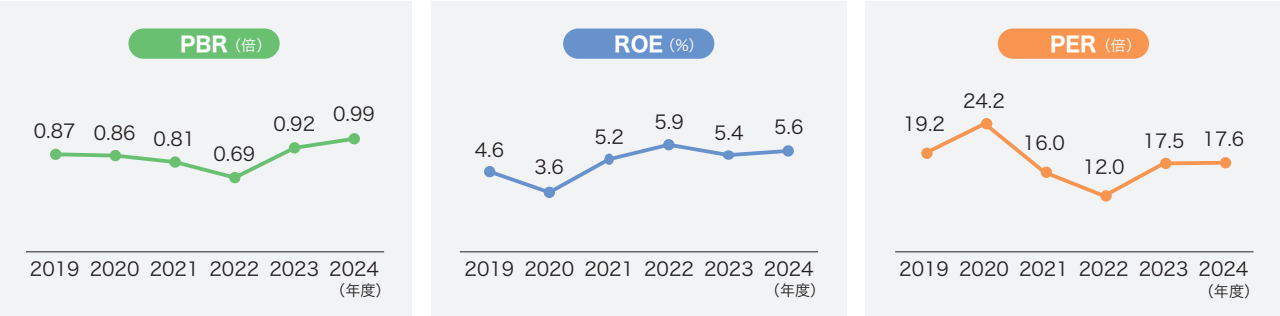
	2023年度	2024年度	前年度比 (増減率)
売上高	126,912	134,771	6.2%
売上総利益	19,096	20,680	8.3%
販管費	13,286	13,855	4.3%
営業利益	5,809	6,824	17.5%
経常利益	6,431	7,200	12.0%
親会社株主に 帰属する 当期純利益	4,674	4,892	4.7%

2025年度連結業績予想

	2025年度 (予想)	前年度比 (増減率)	2026年度 中計目標
売上高	140,000	3.9%	150,000
営業利益	6,700	△1.8%	6,600
経常利益	7,200	△0.0%	7,000
親会社株主に 帰属する 当期純利益	4,900	0.2%	5,000

財務戦略

現状分析



前年度の振り返りと2025年度の見通し
増収増益を達成しつつもPBRに課題

2024年度は売上高が前年度比6.2%増の1,347億7,100万円、営業利益が17.5%増の68億2,400万円と、ともに過去最高の業績になりました。その要因は、製造業を中心に人手不足対策としての自動化を求める案件やサステナビリティ課題への対応に関する設備案件が増えてきたことが大きく寄与したと考えています。

ただ、当期純利益は前年度に特別利益として計上した有価証券売却益などがなかったため、過去最高を記録した2022年度を超えることはできませんでした。

2023年度の24.5億円に続いて、2024年度は30億円の自社株買いを行いました。一時的ではありますが、PBR

(株価純資産倍率)が1倍を超え、市場から一定の評価を得られたと見ていますが、2024年度末には1倍を割り込む水準に戻っており、株価に継続的に反映されるまでには至りませんでした。今後は、持続的な収益力確保と成長に向けた投資に力を入れながら中長期の事業戦略を「ストーリー」として描き、ステークホルダーに開示していく必要があると考えています。

2025年度は、人事制度の見直しに伴う人件費の上昇を含む、販管費全般の増加を見込んでいます。これらの費用負担を上回る業績の向上に努めていかなければなりません。

ただ、近年は半導体関連業界の景況感によって当社の業績が左右されやすくなっています。引き続き半導体関連業界の動向を注視し、必要に応じて施策を講じていきたいと考えています。

第4次中計目標値への取り組み
コト売り拡大に向けた投資を推進

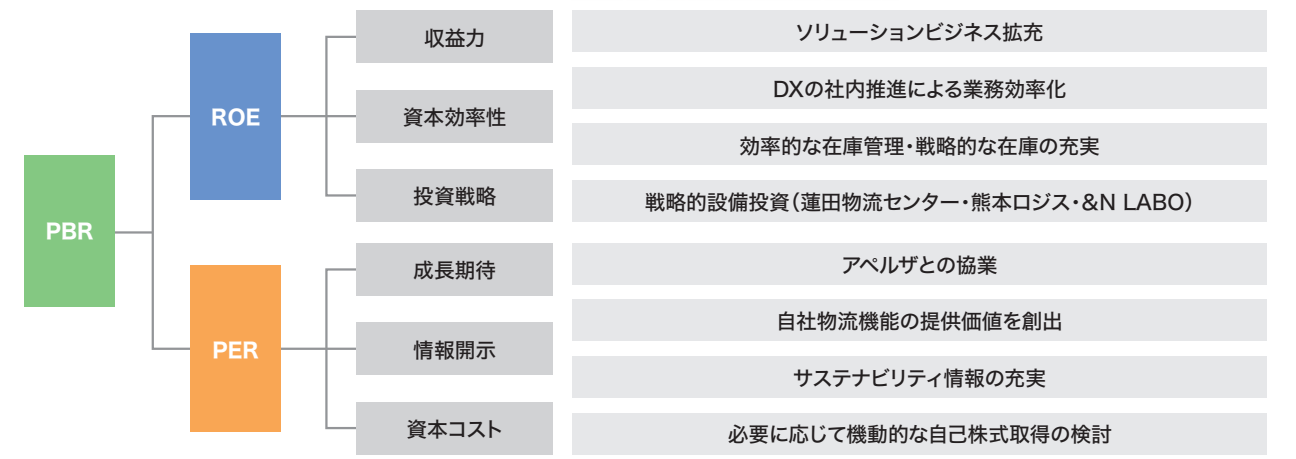
現状の財務基盤は、自己資本比率が70%前後で推移していることもあり、多くのお取引先様に安心感を与えていると思われます。配当性向も2019年度以降6年連続で40%以上を継続し、安定性は評価されていると認識しています。

第4次中期経営計画3年目までの主な投資としては、物流関係では設備投資と在庫投資を合わせて50億プラス数億円、DX戦略投資は10億円を予定し、それ以外に自己株式取得も検討してまいります。手元流動性資金比率は月商の1.5～2カ月の範囲を維持しながら、これらの投資を進めていく予定です。

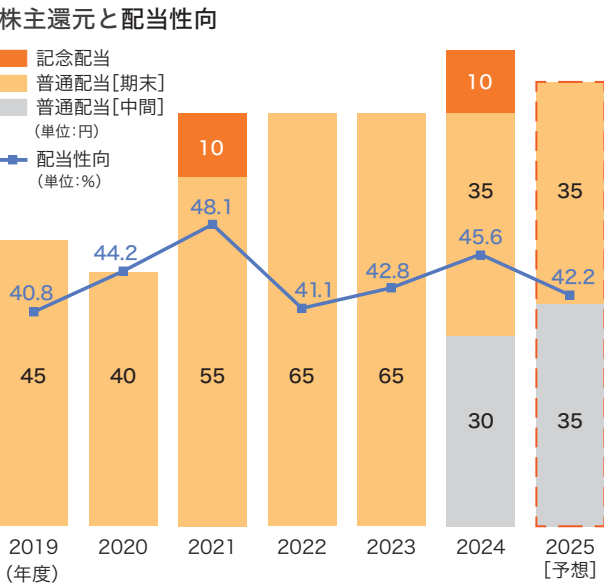
新設の物流センターは、プライムカスタマーの案件を逃がさないよう受け皿を確保しておくといった、先行投資的な意味合いもあります。また、DX戦略投資には、当社の管理系システム統合に加えて、アベルザへの委託開発費用も含めています。



今後の方針と主な対策



第4次中計で掲げた経営数値目標の達成に向けては、売上高を伸ばすため「コト売り」のソリューションビジネスを拡充するとともに、社内業務でのDX化を積極的に推進し、業務効率化を進めていきます。業務効率化は、お取引先様においても重要な課題であり、大きな需要が期待できるため、当社の提案力がポイントになります。例えば2026年8月稼働予定の蓮田物流センターや2025年8月開設の熊本ロジスの機能拡充、既に運用している東大阪物流センター内の体験型展示施設「&N LABO」活用によるAGV(無人搬送車)/AMR(自律走行搬送ロボット)案件の獲得がそうした取り組みの代表です。当社の財務基盤と企業規模を活かし、ユーザーニーズや環境ビジネスに積極的に取り組み、売上高を上積みしていきます。ただし、設備投資による減価償却費や人件費負担も踏まえると、利益面への寄与は2026年度以降になる見込みです。



第4次中計で営業活動をしっかり行い、次の第5次中計で活動の成果を具体的な数字にしていきます。

投資家との対話と財務担当としての決意
投資効率を意識した財務体制の構築

当社に関して投資家の皆様との対話の中で、バランスシート(貸借対照表)の左側の資産のスリム化を進めて、株主資本コストを上回るROE8%以上を目指してほしいというご要望をいただきます。ここまでお話しさせていただいた中長期の事業戦略を引き続き実行し、資本効率の向上に取り組んでまいります。

認知度の向上についても投資家の皆様からご要望をいただいております。専門商社という当社のビジネスモデル自体が決してメジャーなものではないため、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に向けて社名や事業内容をいかに広めていくかが課題です。新大阪駅や東京駅及び羽田空港に広告を打ち出すなど認知度向上に向けたPRを積極的に行っているほか、事業活動についてストーリー性をもって訴求していきたいと考えております。

今後は、まずは従来の当社らしく地道な営業活動により、深い取引につなげ、収益力を高めるスタイルは引き続き変えずに進めていきます。このうち煩雑な業務の部分についてはDX活用で省力化を推進し、これからも加速していきます。また財務基盤を活かし、環境変化に対する投資はスピード感を持って柔軟に対応していきます。

今後、特に意識していきたいのは、人財関連のROI(投資利益率)です。人財ROIの推移を経営陣でしっかり共有し、採算性を意識した社内環境を醸成して、より盤石な財務体質を作り上げていきたいと考えています。

人財戦略

日伝は、企業価値の持続的な向上に向けて、重要な経営資源である「人財」の可能性を最大限に引き出すことが不可欠であると考えています。多様な人財が成長・活躍できる環境づくりを推進することにより、組織全体の競争力を高めていくことを目指しています。ここでは、日伝の人財戦略の取り組みについてご紹介します。

執行役員 人事部長
楠 慶哲



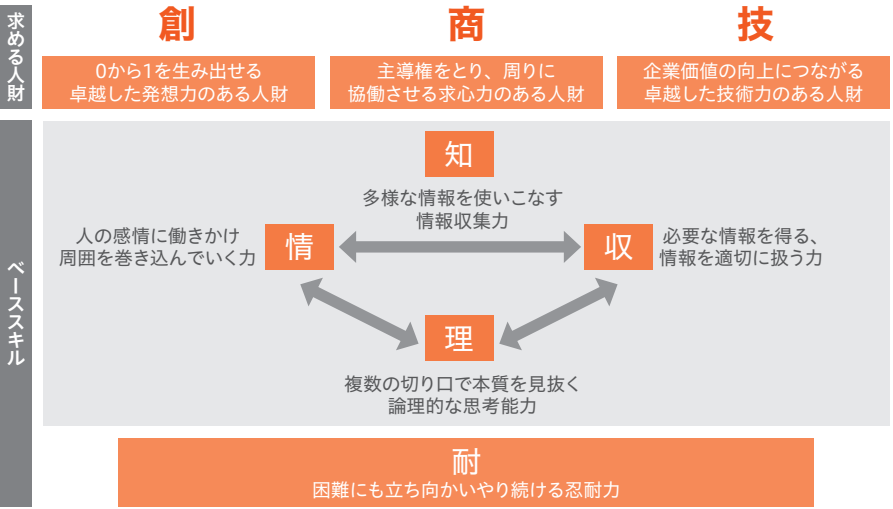
人財に対する考え方

日伝は社は「誠実」を重んじ、人として「当たり前」の事を当たり前にする人財を育成しています。社員一人ひとりが持つ力を最大限に引き出すための「人財育成方針」と、働きがいと心の豊かさを感じられる職場づくりを実現するための「社内環境整備方針」を定めています。

参照URL「有価証券報告書」

求める人財像とスキル

日伝の強みである提案力を発揮できる人財像として、アイデアや発想力を持つ「創」、説得力や推進力を持つ「商」、技術の知見を持つ「技」の3つを掲げています。その基盤となるスキルは「情・収・理・耐・知」です。採用時や評価にも反映し、総合的に見極めていきます。アセスメント研修で「情・収・理・耐」のKPIを測定し、上司に共有することで、それぞれのスキル特性に合わせた育成を進めています。



人事ポリシー

2025年4月に人事制度を刷新し、経営理念を基に、事業戦略、組織戦略と連動した「人事ポリシー」を策定しました。当社は、人事ポリシーを人事諸制度の軸とし、社員の多様な価値観を尊重するとともに、社員が貢献意欲を高め、新たなことに積極的に挑戦できるよう支援していきます。

Respect ～ Respect every person ～ (すべての人に対し、敬意を持ち、尊重する)	部門の特性や状況、個人の立場・役割の違い・指向性・価値観を尊重し、部門や個人に合わせた多様な価値を会社・個人が模索する。そのことにより、日伝全体の提供価値の底上げを実現し、顧客価値の最大化に繋がっていること。
Dedicate ～ Dedicate to the company ～ (会社に対し、誠実に貢献する)	日伝の目的の実現に向けて、全社員がパーパスに共感し、一丸となってエンゲージメントを高め合うとともに、社は・行動指針を徹底して体現し、売人として会社の利益に貢献していること。
Support ～ Support the challenger ～ (挑戦に対し、支援する)	環境変化を踏まえ、各部門や個人が前例主義を排し、能動的に変化するとともに、意志を持って挑戦する者には支援と称賛を持って会社・上司が応えていくこと。全社員が相互にサポートし、部門目標に向けやり切る風土に繋げること。

人事改革の重点施策

社員一人ひとりのキャリアアップと働きがいを支えるため、人事制度の見直しと育成施策を進めています。すべての社員が安心して成長できる組織づくりを目指し、3つの重点施策を実施しました。

等級・評価・報酬制度の見直し

従来の転勤可能範囲を軸とした等級・評価・報酬制度を、職務内容や成果への貢献度を軸とした制度へと変更しました。ライフイベントによる転勤の制約を排除し、特に女性社員のキャリア形成を阻害しない柔軟な制度設計としています。また何度でもキャリアアップに挑戦できる仕組みや、業績や貢献度に応じて65歳までのシニア社員でも継続的に給与が上昇する制度を整えており、どの年代においても実力に応じて意欲的に働ける環境を実現しています。

職 群	ジェネラル				マネジメント
	グローバル	ナショナル	エリア	ローカル	
コース	海外・国内全国	国内全国	地域限定	転居なし	海外・国内全国
転勤範囲	広い	国内全国	地域限定	転居なし	広い
キャリア上限	役 員	役 員	専門部長	チーフ	役 員
職務レベル	高い	高い	高い	低い	高い
貢献レベル	高い	高い	高い	低い	高い
報 酬	高い	高い	高い	低い	高い

若手社員の離職防止とキャリア安全性の確保

若手社員の昇給カーブを大幅に引き上げるとともに、能力と成果に応じた早期登用が可能な「飛び級制度」を導入しました。この制度により、若手社員が将来に希望を持ち、成長意欲を高めながら働ける環境づくりを目指しています。2025年度には2名の社員が飛び級にチャレンジしており、制度の活用が着実に進んでいます。

管理職のマネジメント力強化研修の導入

社員の成長には管理職のマネジメント力向上が必要不可欠です。新人事制度の導入に伴い、制度運用の中核を担う管理職を対象に、研修を再構築・実施しました。公正・公平な評価を行うための評価スキル向上に加え、マネジメントの本質的な理解を深めるとともに、タスク中心の管理から、人財の力を引き出すピープルマネジメントへの転換の必要性や日頃のコミュニケーションの重要性を再認識する内容となっています。

中長期の成長を実現する人財の育成に向けた取り組み

日伝では、階層ごとにキャリア形成を支援する研修を展開しています。特に意欲の高い社員を対象に実施した「画を描ける人財アセスメント研修」では、2日間のプログラムを通じて、提案力の向上とマーケティングに関する知見の深化を図る機会を提供しています。さらに2024年度からは研修で得た知識やスキルを実務に活かす「研修転移」に取り組み、現場での成果創出と組織力の向上につなげています。

高度化する課題への対応として、転職エージェントに加え、リファラル採用を活用し、専門的な知見を持つ外部人財の登用を積極的に推進しています。

人財の力を引き出す環境づくり

働きがい・働きやすさ・ウェルビーイングの3つの指標をKPIとし、社員一人ひとりが自律的にキャリアを描き、成長できる環境づくりを推進していきます。

働きやすさの面では、時短勤務の対象拡大や住宅手当の増額により、通勤負担の軽減を図っています。働きがいの面では、人事制度の整備を進め、性別に関係なくキャリアアップに取り組める環境づくりを推進しています。特に女性活躍推進については、リーダー・チーフに占める女性社員の割合30%、男性育休取得率45%を2026年度の目標に掲げており、2024年度は女性リーダー・チーフ比率32.7%、男性育休取得率44.4%と、着実に目標に近づいています。こうした取り組みは外部からも高く評価されており、今後もさらなる向上を目指してまいります。

	2024年度実績	目標(2025年度)
働きがい指標	4.86ポイント	5.00ポイント
働きやすさ指標	5.16ポイント	5.20ポイント
ウェルビーイング指標	53.8%	60.0%以上

※働きがい指標、働きやすさ指標の各指標の最高点は7ポイントです。



左：大阪府男女いきいき事業者表彰(大賞)
右：厚生労働大臣認証るぼし認定(第1段階)



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CO2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。

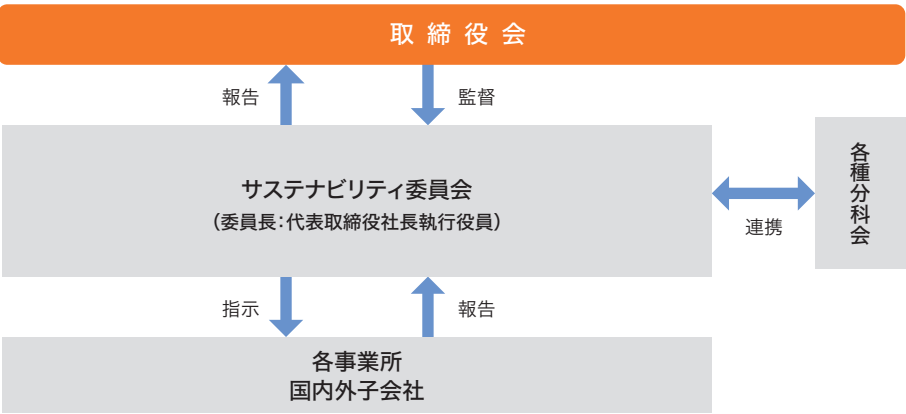
サステナビリティ基本方針

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。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。サステナビリティ委員会の傘下には、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、その結果をサステナビリティ委員会に連携しています。



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】

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 ◎CO2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

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 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 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 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

社外取締役×取締役会議長鼎談

中長期の成長戦略を深掘りし
事業ポートフォリオの進化を目指す取締役会議長
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)

古田 清和

社外取締役
(監査等委員)

川上 勝

中期経営計画『New Dedication 2026』～新たな貢献へ～初年度の振り返りと、中長期に向けた成長戦略を実現するためのさまざまな課題について、取締役会議長である当社社長と2名の社外取締役が意見を交わしました。

中計初年度は順調な滑り出し
資本効率向上のカギは適切な在庫管理

福家 2024年度は第4次中期経営計画『New Dedication 2026』～新たな貢献へ～初年度にあたり、業績は増収増益となりました。この結果について、どのように評価されていますか。

古田 2024年度は売上高、営業利益ともに過去最高を記録し、非常に良い結果となりました。売上高が増えても利益が下がる場合もあるので、取締役会ではその点をしっかり質問するように心がけています。併せてキャッシュフローの動向にも注目しています。

単年度ではなく中長期の視点で見ると、2008年のリーマン・ショック時の落ち込みから順調に回復してきた実感があります。アメリカの関税政策の動向をはじめ外的要因による環境変化は常に起き得るわけです。それでも、当社は事業リスクをしっかり把握しており、それぞれをコントロールできれば、これからもいい数字が出るだろうと期待

しています。

川上 コロナ禍の影響についても2022年度から順調にクリアし、回復しています。これは日伝の人財の力が大きく、今後も活躍してくれることで業績向上が見込めるでしょう。ただ、数字の目標達成だけを目指す組織にひずみが生じる場面も出てくるので、そこは社外取締役としてチェックしていかなければと思っています。

福家 PBR（株価純資産倍率）に関しても、やはり営業利益が前年度比17.5%増の過去最高になったことにより、市場からの評価や期待値が高まっていると考えています。PBRやROE（自己資本利益率）、あるいは資本効率についてはどういった印象を持っていますか。

川上 これも取締役会ではよく議論になるのですが、例えば、日伝の強みは多種多様な在庫を持つことです。一方で在庫の保有日数が長くなれば長くなるほど、逆にROEは下がっていきます。ただ、常に在庫を揃え、お客様の要望があればすぐに対応できるのが日伝の強みですから、その強みとROEとのバランスを考えつつ、ROEだけに引き

ずられすぎないのが良いのではと思います。もちろん過剰在庫はそれ自体が課題なので、在庫品目や数量を厳選するなどの取り組みは必要になるでしょう。

福家 取締役会でもそうした認識は一致していますね。在庫については社内で管理する仕組みを整えていますが、さらに精緻な分析を加えることで次世代に良い形でつなげていきたいと思います。

中計目標の実現を支える社員の知恵と
今後に向けた強化ポイント

福家 中期経営計画では2026年度の売上高目標を1,500億円と設定し、営業利益も連動して高めていこうと考えています。この目標に関して中長期の戦略目標という観点ではどう見えていますか。

古田 日伝は中期経営計画で3年間の目標を定めたら、原則として、目標数値のローリング（見直し）はせず、戦略を練り直すという方法を取ります。それゆえに、何らかの課題が発生した時、どう対処するかを現場が真摯に考える。それが業績面でプラスに働いていると感じます。

福家 確かに、当社は昔からそうかもしれません。実際、歴史を振り返ると、以前はいわゆるシンプルな「モノ売り」だけでしたが、それだけでは未来を描けないと判断し、現場が顧客ニーズを分析して創意工夫を重ねた結果、取引があるさまざまなサプライヤーの部品を組み合わせお客様に納品するというビジネスモデルが生まれてきました。そして今は事業ポートフォリオを組み替え、DX関連の「コト売り」やソリューションビジネスにも力を入れています。その一環として、戦略的なM&Aにより株式会社アベルザを子会社化しました。両社の強みの掛け合わせで、当社の競争優位性がさらに生み出せるのではないかと考えています。

川上 本当に、日伝の強みは社員の皆さんの知恵による場所が大きいですね。「モノ売り」から始まったビジネスモデルも、今は「コト売り」へと変わってきていますし、これからもまだまだ変えていかなければならないでしょう。経営環境の変化に合わせて事業ポートフォリオをどう進化させていくのか、そうした点については、取締役会でも丁寧な意見を交わすことが必要になると思います。

古田 先日、東部物流センターを見学してきました。センターには、特定ユーザー向けの荷揃え専用スペースがあり、さまざまなサプライヤーから調達した部品をまとめ、速やかに納品できます。ここで日伝の強みである調達力を

より活かせると社員が話してくれました。営業担当は、お客様が今後何が必要なのかを先読みする視点が必要だと改めて理解しました。

福家 お客様のビジネスに何が必要となるか、そこまで入り込んで誠実に対応してきたことで、他社が真似できない参入障壁になっていると考えています。当社は他社よりも早く「コト売り」のビジネスに取り組んできました。今後、プライムカスタマーに対して集中調達などの価値を提供できれば、参入障壁はさらに高まっていくだろうと期待しています。

川上 確かに、日伝らしい誠実さは今後も強化していくべきポイントでしょう。その上で、日伝ならではの競争優位性を社員がどこまで理解できているのかが極めて大事になると思います。別の言い方をするなら、日伝の競争優位性をさらに高めるために理解すべきことを現場に伝える仕組みづくりですね。伝えるべきことが管理職レベルで止まってしまうと、現場の理解は進みません。現場までスムーズに伝わっていく仕組みがあれば、相乗効果で日伝の強みはどんどんブラッシュアップされていくはずです。

また、福家社長が言及したプライムカスタマーへの対応も重要な強化ポイントです。取締役会もそこからの受注が入るとやはり盛り上がりやすし、プライムカスタマーが求めるのは高いレベルの価値ですから、それを提供するには日伝のレベルも高くなっていかなければならず、日伝がステップアップしていくチャンスでもあります。

成長投資をどう振り分けるか
未来に向けた議論を深めた1年

福家 この1年を振り返り、取締役会の議論で印象に残ったことをお話しください。

古田 まず企業価値・株主価値の観点では、中間配当・期末配当の金額に関する議論、株主優待について議論を重ねました。株主目線で見ても重要なテーマのため、しっかり議論した上で株主に提示しました。株主価値を意識し、株式価値を上げるというスタンスにおいては極めて良いことだったと思います。

キャピタルアロケーションに関しては、株主還元に加えて、成長投資への資金配分のあり方についても活発に議論しました。特に重点的なものは、やはり物流センターへの投資ですね。また、海外戦略も挙げられます。今、成果が見えつつある海外事業の動向はもちろん、今後の海外戦略についても議題に上りました。

社外取締役×取締役会議長鼎談

川上 人的資本に関する議論も印象的でしたね。当社のような商社のビジネスにとっては、企業理念・文化を引き継ぎながら、未来に活躍できる人財をどう育てていくかが成長のカギになります。日伝の営業部門は確かに優秀ですが、企業規模が大きくなればどうしても把握しきれない部分が出てくるでしょう。これは、成長を実現する上でのリスクにもなります。海外戦略を実行しようという時に、海外市場のことを知っている人間がどれだけいるのか。DX・ITについても同様です。ですから、人財にも投資をしっかり振り向けなければなりません。

日伝の社員はそれぞれの専門分野にとっても強いと思いますが、特定の人に任せきりになることはリスクも伴います。そういった状況を解消するためにも、人財にお金をかけることはやはり大事なのです。また、内部で育成が難しい部分は外部登用するというやり方もあると思います。



事業ポートフォリオの進化に向けて資本配分や人財戦略に関する課題について取締役会での議論を議長として主導しより一層の活性化を図ります

福家 私の立場から言うと、高い視座で戦略が立てられる参謀のような人財を内部で育てることには大きな意義があると考えています。人財ポートフォリオについてはこれまでも社外取締役の皆さんから多様な助言をいただいています。一気に進めることはできませんが計画的に変えていくべきだと考えています。

ガバナンス体制は一定の評価 女性活躍や後継者育成では課題も浮上

福家 日伝のガバナンス体制について、どのように評価していますか。

古田 取締役会の実効性評価を実施した結果を共有しており、それを見ると、ガバナンスは問題のないレベルで効

いていると思います。今後はガバナンス以外の課題として、特に人財育成についてはさらに議論を深めていかなければならないと考えています。2025年度から人事制度も大きく変更され、報酬体系も見直されたので、今後も社外取締役がしっかりと見守っていかなければなりません。

川上 私もガバナンスは効いていると考えます。ただし、コーポレートガバナンス・コードの観点では女性社員の活躍推進がやはり課題です。古田取締役が話されたように人財育成が重要で、女性社員の管理職昇進をサポートするプログラムがより整備されれば、取り組みがさらに進むと思います。

福家 人財育成の点では、次期経営者の候補となる中核人財を増やしていくことも重要なテーマに掲げており、後継者育成の計画を進めています。

古田 社員から見た時に、キャリア構築においてどこに力を入れ、どこを目指せばいいのかが明確になっていることが重要です。次世代の人財に求められる要件やスキルマトリックスを整理しアナウンスすれば、中核人財となる社員の意識も高まるのではないのでしょうか。

川上 中核人財に求められる共通の基準やスキルを特定するには、調整や工夫が必要ですね。経営判断ができる、胆力がある、未来展望を持っている、といった項目を精査し、しっかり評価すべきです。重要な議題ですので、指名報酬委員会に上がる前段階で、経営層が十分に検討しておかなければなりません。

社外取締役のスキルと知見で 商社の枠を超えた持続的成長を後押し

福家 日伝が商社の枠を超えて持続的に成長していくために、取締役会の活性化と中長期的な企業価値向上に対して、ご経験や強みを活かしていただける部分をお聞かせください。

古田 先ほど、東部物流センターの見学について触れました。改めて今年から各部門を回り、日伝の事業や最新のビジネスについて現場目線で知見を蓄えていきたいと考えています。やはり現地に行くと、いろいろな課題が見えてきますし、部門長や営業社員にも、第三者の視点から見ている私が抱く課題感が伝わっていくことを期待しています。印象的なのは、社内・社外といった立場は関係なく、会話が成立することです。こちらが聞きたいことも率直に質問できるので、突っ込んだ議論が可能になります。私は



現場の情報も重視しながら、監査法人に在籍した経験を活かし取締役会で課題を共有していきます

取締役として議決権を持つ立場ですので、現場の意見も必要に応じてしっかりと把握しておくようにしています。それに加えて、私自身の監査法人での経験を活かし、企業がどのような観点で評価されるのかを伝えていければと思います。

多様な情報が共有されれば、それをもとに社員が知恵を出し、株式会社アベルザのM&Aのように日伝には新しいことが起こります。海外戦略についても、現地からの情報をベースに、さらに議論を進めていきたいですね。

川上 私は指名報酬委員会のメンバーでもあり、社長の後継問題には切り込んでいきたいと考えています。監査等委員として、海外も含め積極的に現場を見に行きたいという思いもあります。今度、中国の拠点を訪問しますが、前回行ったのは2018年ですから、環境もだいぶ変わっていることでしょう。リスクを把握する意味でも、海外のリアルな情報は知っておく必要があります。

リスクの観点では、戦略的なM&Aはリスクが必ず伴う反面、キャピタルアロケーションにおいては成長に向けて投資していかなければならないと考えます。DX推進についても新しいことに挑戦していくためには、注目の技術を持つ企業のM&Aを視野に入れる必要があります。当社にはある程度潤沢なキャッシュがありますから、慎重に検討した上での成長投資は社外取締役の立場からも後押ししたいですし、中長期で見れば株主還元にもつながっていくでしょう。

福家 この企業を買収すれば明確に業績が上がる、という確約はないので、M&Aには確かにリスクが伴います。ですが、M&Aは売上増加やマーケットシェアの拡大などの



新たな成長投資の判断基準はもちろん事業の撤退基準を整理するためのしっかりとした議論が必要です

目に見えるところ、多様性やノウハウ・知見の共有によるイノベーションなど見えないところの両面で相乗効果があると考えています。

組織再編や投資判断に関する議論を さらに深め、成長につなげる

福家 最後に、当社の中長期の成長に向けて、取締役会で今後議論すべきテーマを教えてください。

古田 一つはやはりM&A、より大きな意味でいえば組織再編です。社外取締役としては、経営陣の判断が暴走しないように注視し、時にはブレーキをかける役割を担っていきます。今後の課題は、社内と社外での情報格差を解消し、社外取締役がよりの確かな助言を行える仕組みを整えることだと考えています。

川上 新しいことを始める時はもちろんですが、うまくいわずに撤退しなければならない時の判断がより難しいので、その際の基準については取締役会でしっかり議論すべきだと考えています。とりわけ商社にとっての海外展開は、文化やビジネス慣習の違いから難しさを伴うことが多々あります。海外戦略を今後深めていく上では、スタート前に撤退基準を整理しておくことが重要になるでしょう。

福家 社長の立場として後継者を育てることが必要ですし、そのためには人事の体制整備も進める覚悟です。私は若くして社長に就任し、取締役や役員の先輩の方々に育てられてきました。取締役会の議長として、社外取締役の皆さんからの助言をありがたく受け入れる姿勢で臨んできました。皆さんには今後も引き続き、忖度のない率直なご助言をお願いできればと思います。

経営環境の変化に対して経営判断の迅速化を図るとともに、企業倫理の確立、法令遵守の徹底、経営効率を高めるための内部統制システムを強化していくことを、コーポレートガバナンスの基本としています。「堅実健全経営」の考え方のもと、ステークホルダーに対してタイムリーな情報開示を行うことで、経営の透明性を高めています。

日伝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

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。

[illegible]

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 取締役就任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 常務取締役就任営業本部長 2011年4月 常務取締役営業統括 2011年6月 代表取締役社長就任 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 1976年3月 当社入社 2010年6月 取締役就任東部ブロック長 2011年4月 取締役中部ブロック長 2015年4月 常務取締役就任中部ブロック長 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 専務取締役就任東部ブロック長兼東部MEシステム部管掌 2021年4月 代表取締役就任専務執行役員 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 取締役就任中部ブロック長 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 常務取締役就任西部ブロック長 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 取締役就任西部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)	佐々木 一 取締役 上席執行役員 西部ブロック長 1982年4月 当社入社 2017年6月 取締役就任営業本部長兼営業推進部長 2019年4月 取締役営業本部長 2021年4月 取締役上席執行役員西部ブロック長 2023年6月 取締役上席執行役員西部ブロック長兼九州支店長 2024年4月 取締役上席執行役員西部ブロック長(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 取締役就任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)
古田 清和 独立社外取締役 (監査等委員) 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(甲南大学大学院社会科学部研究科会計専門職専攻)専任教授 2007年6月 当社監査役就任 2014年4月 甲南大学大学院社会科学部研究科会計専門職専攻専任教授 2016年4月 甲南大学共通教育センター教授 2018年6月 当社取締役 監査等委員(現任) 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)	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 当社監査役就任 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(人材開発事業)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・キャリアコンサルティング)認定 2016年6月 当社取締役就任 2018年6月 当社取締役 監査等委員(現任)

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		○			
佐々木 一 (男性)	取締役 上席執行役員	西部ブロック長		○			
檜垣 泰雄 (男性)	取締役	常勤監査等委員			○		○
古田 清和 (男性)	独立社外取締役	監査等委員／指名報酬委員			○		
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				○	

コーポレートガバナンス

取締役会

取締役会は原則月1回開催され、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っています。取締役会は、社外取締役3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。取締役の任期は、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。定例取締役会のほか、経営会議・ブロック会議等の

会議を定期的に開催することにより、経営環境の変化に機動的に対応できるよう努めています。

2024年度開催回数：10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)

取締役会の実効性評価

日伝は年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。

2024年度は、「取締役会の構成・運営」「経営戦略と事業戦略」「企業倫理とリスク管理」「業績モニタリングと経営陣の評価」「株主などとの対話」についてアンケートを実施し、取締役会において議論を行いました。取締役会が

適切に運営され、有効に機能していることが確認されましたが、各取締役から、取締役会構成における多様性の確保、後継者育成計画の議論拡充、株主等との対話の充実、取締役会資料の早期事前送付を求める意見も課題として挙げられました。これを受けて2025年度においては、取締役会と経営会議の日程を分離し、十分な議論ができる時間を確保することをはじめ、各課題の改善に向けた取り組みを進めています。

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・情報交換等によ

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。

2024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。

2024年度開催回数：5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（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（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、随時意見交換や情報の共有をしています。また内部統制についても、内部統制担当部門（経営企画部）と連携し、内部統制システムの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

	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%	10回／10回	—	5回／5回
	岡本 賢一	代表取締役 専務執行役員	100%	10回／10回	—	—
	寒川 睦志	取締役 常務執行役員	100%	10回／10回	—	—
	森田 淳二	取締役 常務執行役員	100%	10回／10回	—	—
	佐々木 一	取締役 上席執行役員	100%	10回／10回	—	—
	檜垣 泰雄	取締役 常勤監査等委員	100%	10回／10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%	10回／10回	11回／11回	5回／5回
	川上 勝	取締役 監査等委員 指名報酬委員会委員長	100%	10回／10回	11回／11回	5回／5回
	寺嶋 康子	取締役 監査等委員	100%	10回／10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、ブロック会議等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。

2024年度開催回数：9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。

具体的には、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ながら、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。

参照URL「有価証券報告書」

コンプライアンス

基本的な考え方

日伝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社員に促し、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

当社の「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。

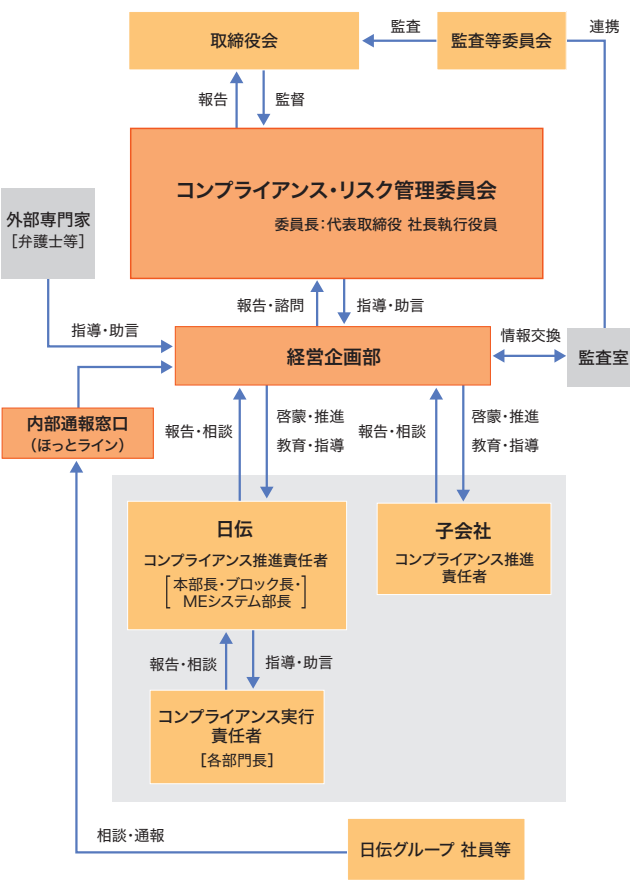
コンプライアンス研修

全社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。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。また、相談したことに

日伝グループ コンプライアンス機能図



よる不利益な取り扱いを禁止するとともに、相談・通報を受けた内容は速やかに調査を行い、是正及び再発防止策を講じています。

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。社は「誠実」の精神のもと、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。

リスクマネジメント

基本的な考え方

当社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。

事業等のリスク

当社グループの事業に影響を及ぼす可能性のあるリスクの中でも、下記を重要なリスクとして認識しています。「リスク管理規程」に基づき、「コンプライアンス・リスク管理委員会」がリスクごとに担当部署を定め、定期的に対応策の見直しを行っています。

リスク分類	主な対策
景気変動リスク	● 特定の業界・業種に限定せず、幅広い顧客との取引を実行 ● 多様な生産財を取り扱うことによる収益源の多様化
カントリーリスク	● 現地法人の管理体制を強化するために当社から役員または担当者を派遣し、海外情勢の把握及び法規の変更等に対応
為替変動リスク	● 重要な外貨建て取引が発生した場合には、為替の変動リスクに対するヘッジ取引を目的とした為替予約取引を実行
信用リスク	● 販売先の小口分散化 ● 不良債権の発生の低減に向け、取引先ごとに与信限度額を定め、信用状態を継続的に把握
コンプライアンスリスク	● 「コンプライアンス・リスク管理委員会」を設置し、法令遵守のみならず、役員及び従業員が遵守すべき行動憲章等を定めた「コンプライアンス行動ガイドブック」を作成し、法令違反等の予防を推進
情報システム及び情報セキュリティに関するリスク	● 「情報管理規程」等を定め、情報セキュリティを強化、バックアップ体制を構築
気候変動及び自然災害等に関するリスク	● 支店・営業所、物流センターを全国に分散配置 ● 事業継続計画の策定・運用
新たな感染症等に関するリスク	● 拠点の分散化による物理的リスクの軽減 ● 各地域の実情を踏まえたテレワークの推進、時差出勤の実施

社会

基本的な考え方

「人」は最重要かつ最大の経営資源です。社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。「働きがいと心の豊かさを感じられる職場環境を創出していくこと」「健康増進に取り組む機会を積極的に社内へ提供し、社員が心身の健康を保つこと」が経営上の最重要事項であると認識し、「ウェルビーイング経営」を進めています。2025年5月には、企業理念に基づき、企業としての人権尊重の責任を果たしていくため「日伝グループ 人権方針」を新たに策定しました。

人権方針

本方針で定める人権に関する7つの重点課題への適切な対処、人権デューディリジェンスの実施を通じて、企業としての責任を果たしていきます。当社グループの役職員（契約社員・派遣社員含む）のみならず、サプライチェーン上の企業やビジネスパートナーに対しても本方針の遵守を求め、常に国際社会と協調した経営や行動に努めていきます。2025年度は研修を通じ、人権への意識向上と社内理解を促進していきます。

- 人権に関する重点課題
1. 強制労働・児童労働の禁止

2. 差別・ハラスメントの排除

3. 労働安全衛生

4. 結社の自由と団体交渉権

5. 労働時間と賃金

6. プライバシーに対する権利

7. サプライチェーンにおける人権課題

参照URL「日伝グループ 人権方針」

働きやすい職場環境づくり

「ウェルビーイングポリシー（健康経営宣言）」のもと、多様な人材が活躍できる職場環境の整備に努めています。女性社員のキャリアアップサポートや育児・介護・治療と仕事の両立を支援する制度の拡充と周知徹底、「育児休業と産後パパ育休相談窓口」の設置など、社員の声に耳を傾

けながら取り組みを進めています。また、2022年度からは「健康チャレンジキャンペーン」を毎年実施しています。睡眠や運動など、自分の希望するテーマを選んで生活習慣の改善にチャレンジするキャンペーンで、2024年度は827名の社員が参加しました。

参照URL「ウェルビーイングポリシー（健康経営宣言）」

労働安全衛生

労働災害を未然に防止し、社員の安全と健康を確保するとともに、快適な社内環境の形成を促進し、業務遂行の円滑化と生産性の向上を図ることを目的として、安全・安心に働き続けるための社内環境整備を推進しています。推進体制として、総務部長が各拠点の安全衛生委員会、安全衛生推進者と連携して取り組んでいます。各物流セ

ンター、東大阪ビル、本社では、安全衛生に関する委員会を月1回開催し、産業医同席のもと、安全と衛生に関して議論し、改善点等を定期的に経営層にフィードバックすることにより、安全衛生や社内環境整備のいっそうの向上を図っています。

環境

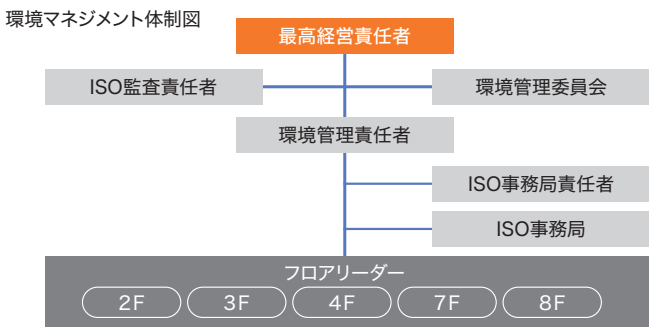
基本的な考え方

「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、社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」

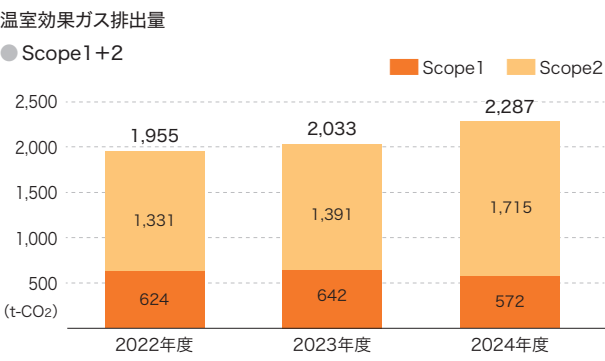
ISO14001 環境マネジメント体制

本社ではISO14001環境マネジメントシステムに基づく環境マネジメント体制のもと、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改善に努めています。具体的には、社長執行役員を「最高経営責任者」とする「環境管理委員会」を設置し、「環境管理責任者」を任命するとともに、本社の各階で「フロアリーダー」を定め、環境に配慮した改善活動に取り組んでいます。



気候変動への取り組み

CO₂排出量削減に向けて、事業活動やサプライチェーンにおけるエネルギーの使用を削減しています。具体的には、営業活動で使用する車両のハイブリッド車への切り替えを進めており、2024年度の社用車ハイブリッド化率は約77%に達しています。毎年実施する安全運転講習にはエコドライブに関する内容も盛り込み、社員への啓発を行っています。このような取り組みによりScope1については2023年度比減少となりました。Scope2については今後再生可能エネルギー由来の電力を当社の事務所に順次導入することで削減してまいります。さらに、CO₂排出削減貢献商品の拡販を推進し、サプライチェーンを通じた社会全体の環境負荷低減にも貢献していきます。



気候変動に関するリスクの識別及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響の評価については、有価証券報告書にてTCFD提言に沿った情報開示を行っています。

参照URL「有価証券報告書」

資源利用の削減

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、廃棄物処理を通じた社会貢献を目指しています。

11年間の主要財務データ ※2014年度は単体、2015年度以降は連結

	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
売上高	百万円	94,342	101,508	103,736	119,712	124,604	112,334	102,751	123,964	131,609	126,912	134,771
売上総利益	百万円	13,639	14,832	15,078	17,389	18,110	16,342	14,563	17,998	19,567	19,096	20,680
営業利益	百万円	5,069	5,066	5,037	6,051	6,595	5,154	3,943	5,502	6,287	5,809	6,824
経常利益	百万円	5,241	5,222	5,243	6,254	6,774	5,382	4,176	6,082	6,756	6,431	7,200
当期純利益	百万円	3,298	3,555	3,704	4,354	4,548	3,467	2,841	4,245	4,967	4,674	4,892
純資産合計	百万円	61,489	63,726	67,674	72,698	75,520	76,692	80,314	83,307	86,319	88,193	86,231
総資産合計	百万円	77,914	79,601	88,743	102,216	104,805	102,752	112,024	120,560	122,806	127,694	121,332
自己資本比率	%	78.9	80.1	76.3	71.1	72.1	74.6	71.7	69.1	70.3	69.1	71.1
1株当たり純資産額	円	1,953.64	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
1株当たり当期純利益	円	104.80	113.16	117.95	138.67	144.82	110.41	90.48	135.20	158.19	151.79	164.32
自己資本当期純利益率	%	5.5	5.6	5.6	6.2	6.1	4.6	3.6	5.2	5.9	5.4	5.6
総資産経常利益率	%	6.9	6.5	6.2	6.5	6.5	5.2	3.9	5.2	5.6	5.1	5.8
フリーキャッシュ・フロー	百万円	1,323	459	△ 6,734	7,604	2,201	△ 852	△ 2,968	△ 701	2,163	2,590	7,743
営業キャッシュ・フロー	百万円	2,339	2,263	3,451	4,029	5,239	5,576	3,607	3,068	2,116	5,023	4,471
投資キャッシュ・フロー	百万円	△ 1,016	△ 1,803	△ 10,186	3,574	△ 3,038	△ 6,428	△ 6,576	△ 3,770	46	△ 2,432	3,272
財務キャッシュ・フロー	百万円	△ 832	△ 1,132	△ 1,168	△ 1,367	△ 1,514	△ 1,763	△ 1,902	△ 1,715	△ 2,491	△ 4,890	△ 6,320
配当性向 ※単体	%	26.2	29.0	29.7	29.3	31.8	41.9	45.2	50.8	44.0	44.9	43.3
設備投資額	百万円	1,989	1,922	504	3,044	144	710	5,852	2,714	1,285	1,778	2,573

非財務ハイライト

社会(S)に関わるデータ

参照URL「有価証券報告書」

		単位	2022年度	2023年度	2024年度
従業員数	連結	総数	名	974	998
		総数	名	902	885
	単体	男性	名	554	534
		女性	名	348	351
非正規社員数	単体	総数	名	103	109
		男性	名	59	67
		女性	名	44	42
			名		
世代別従業員数	10代	単体	名	11	10
	20代		名	262	254
	30代		名	274	242
	40代		名	201	221
	50代		名	147	155
	60代		名	7	3
管理職に占める女性比率	単体	%	3.2	3.3	3.2
新卒採用人数	単体	総数	名	50	30
		男/女	名	19/31	13/17
中途採用人数	単体	総数	名	20	11
		男/女	名	6/14	5/6
平均年齢	単体	歳	37.7	38.3	38.4
自発的退職率	単体	%	4.4	5.4	4.7
障がい者雇用比率	単体	%	2.3	2.2	2.1
男性育休取得率	単体	%	22.2	34.6	44.4
女性育休取得率	単体	%	100.0	100.0	100.0
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	%	68.1	68.9
	うち正規雇用労働者		%	72.3	72.7
	うち非正規雇用労働者		%	30.9	29.8
1人当たりの能力開発研修時間	単体	時間	21.3	17.2	19.1
能力開発研修時間 (のべ)	単体	時間	11,481.5	7,884.5	11,108.3
新卒女性総合職採用率	単体	%	49.0	65.8	57.7

環境(E)に関わるデータ

	単位	2022年度	2023年度	2024年度
Scope1	t-CO ₂	624	642	572
Scope2	t-CO ₂	1,331	1,391	1,715
Scope1 + 2	t-CO ₂	1,955	2,033	2,287
Scope3	t-CO ₂	—	—	484,298
電気使用量	kWh	3,726,238	3,604,566	3,846,034
ガソリン使用量	L	228,661.93	236,588.43	234,438.78
軽油使用量	L	12,237.11	12,538.18	13,487.26
コピー用紙使用量	枚	8,766,850	5,892,400	4,384,000

※当社単体で算出

	単位	2024年度
Scope3の内訳(カテゴリ)		
(1) 購入した製品・サービス	t-CO ₂	477,763
(2) 資本財	t-CO ₂	1,809
(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	408
(4) 輸送・配送	t-CO ₂	3,431
(5) 事業者から出る廃棄物	t-CO ₂	57
(6) 出張	t-CO ₂	235
(7) 雇用者の通勤	t-CO ₂	595
(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	2022年度	2023年度	2024年度
取締役の構成	取締役数	名	10	9
	うち社外取締役	名	3	3
	女性	名	1	1
取締役会開催状況	開催回数	回	11	10
	全取締役の出席率	%	100	100
	社外取締役（社外監査等委員）の出席率	%	100	100
指名報酬委員会開催状況	開催回数	回	3	3
	全指名報酬委員の出席率	%	100	100
	社外指名報酬委員の出席率	%	100	100
監査等委員会開催状況	開催回数	回	12	11
	全監査等委員の出席率	%	100	100
	社外監査等委員の出席率	%	100	100
内部通報件数の推移	相談・通報件数	件	3	6

株式情報

株式の状況 (2025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 (自己株式476,172株を除く)	29,524,628株
株主数	6,838名

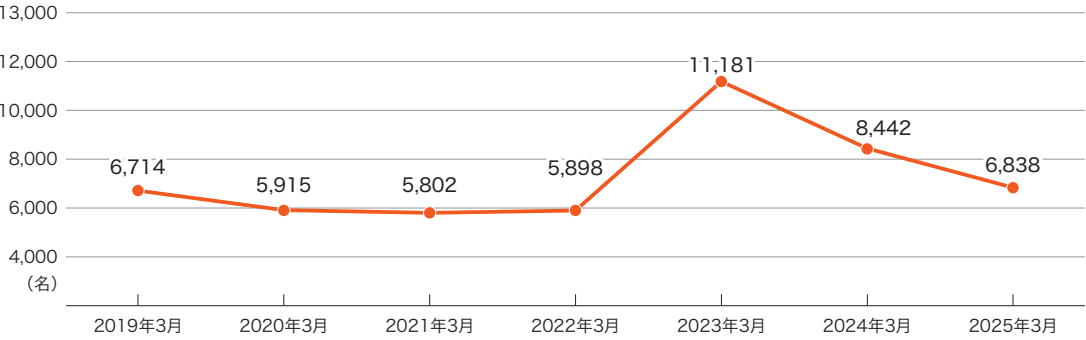
大株主 (2025年3月末時点)

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	3,695	12.51
日伝仕入先持株会	2,392	8.10
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)	1,146	3.88
株式会社百十四銀行	982	3.32
日伝従業員持株会	904	3.06
西木 利彦	819	2.77
西木 進	792	2.68
株式会社ニシキ興産	747	2.53
株式会社みずほ銀行	700	2.37

※持株比率は自己株式(476,172株)を除いて計算しています。

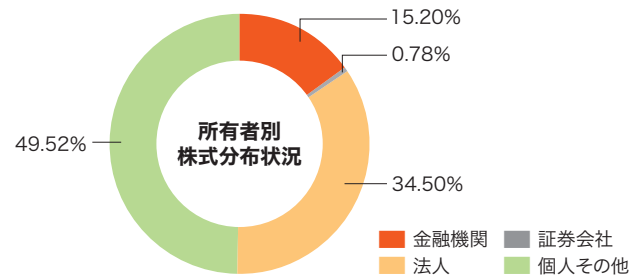
株主数の推移



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。

所有者別株式分布状況 (2025年3月末時点)



会社概要

会社情報 (2025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	887名(連結999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
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
高崎営業所
埼玉営業所
上田営業所
千葉営業所
横浜営業所
南関東営業所
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
富山営業所
北陸営業所
松本営業所
静岡営業所
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
八日市支店

西部ブロック

大阪支店
滋賀営業所
京都営業所
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
四国営業所
九州支店
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
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
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.
エヌビーエーシステム株式会社
株式会社アベルザ

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