

統合報告書 2026

**Creator for
the *NEXT***



Daitron

Daitron

ダイトロン株式会社

【IRに関するお問い合わせは】

本 社：〒532-0003 大阪市淀川区宮原4丁目6番11号

T E L：(06) 6399-5952 FAX：(06) 6399-5864

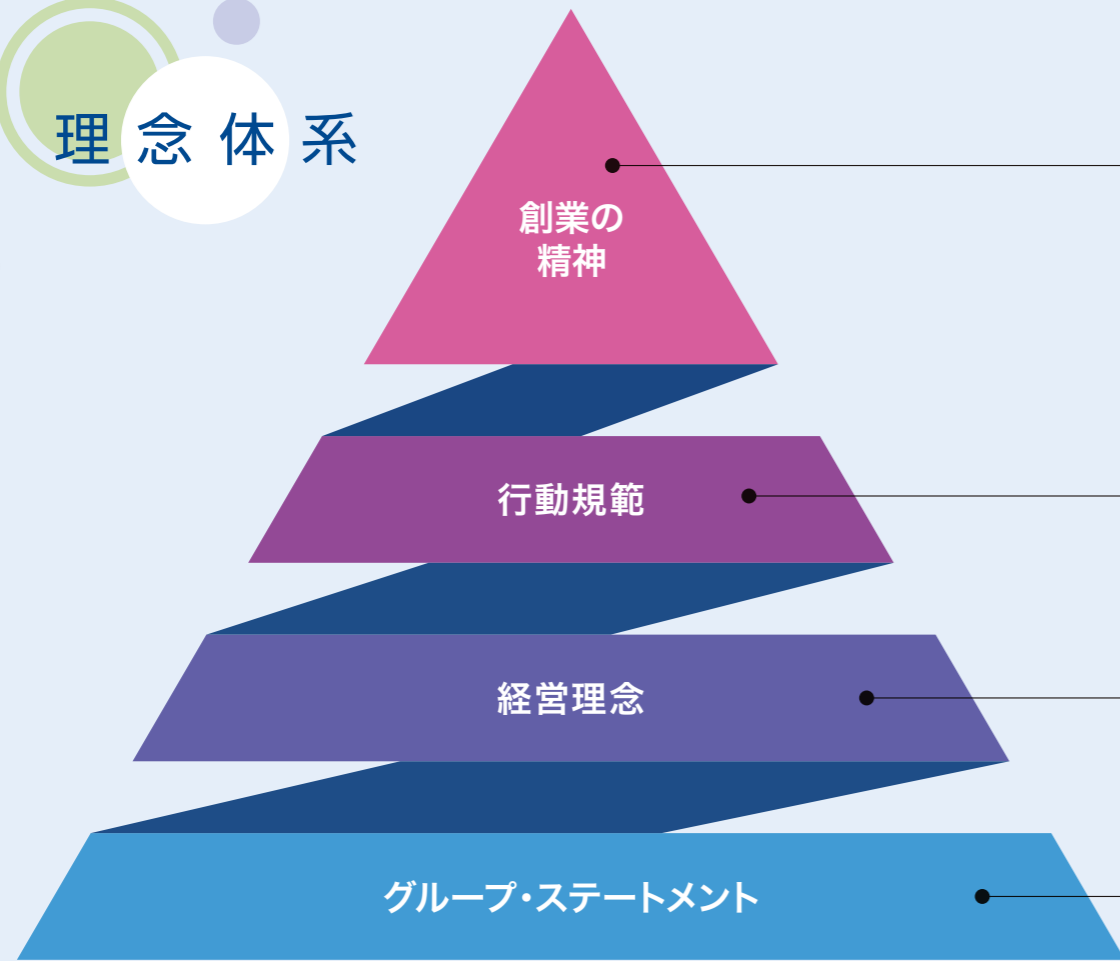
U R L： <https://www.daitron.co.jp/>

E-mail： info.ir@daitron.co.jp

**UD
FONT**

見やすく読みまちがえにくい
ユニバーサルデザインフォント
を採用しています。

理念体系

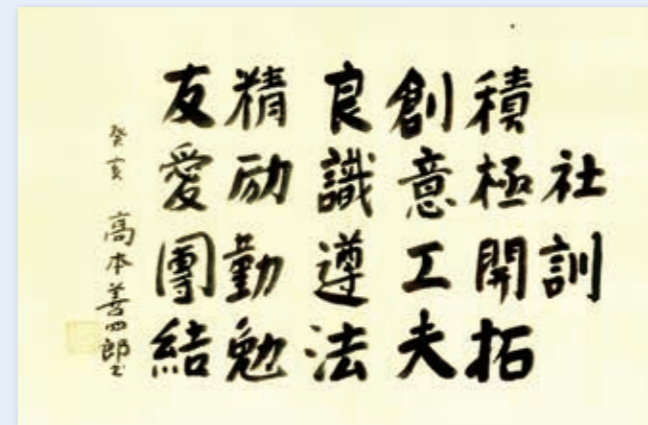


創業の精神

「きびしい仕事 ゆたかな生活」

「きびしい仕事」とは、就業時間中は手を抜かず、自分の仕事に全力を尽くすこと。「ゆたかな生活」とは、業績が上がれば、それに伴い報酬を増やすこと。社員や株主に対して平等に還元すること。近年は、さらにこの考え方を強化しています。業績連動型報酬体系による業界最高水準の給与体系を実現することで、社員の皆さんのモチベーションを高めていきます。

行動規範



創業者である
高本善四郎の直筆

経営理念

- ▶ 我が社は社員の自己実現を尊重し完全燃焼を期するため、真に働き甲斐のある快適な職場創りを目指します。
- ▶ 我が社は株主・顧客・仕入先に対して満足の提供に努力致します。
- ▶ 我が社は絶えずグローバルな視野に立って、技術革新と高付加価値の創造に挑戦していきます。
- ▶ 我が社は絶えず感謝の念をもって社会に貢献していきます。

グループ・ステートメント

Creator for the *NEXT*

「グローバルな観点で市場を捉え、お客様ニーズの一步先の価値を創造し、提供する」
 ダイトロングループのあるべき姿として、私たちはこのグループ・ステートメントを掲げました。「次」を意味する“NEXT”には、“NETWORK” “ENGINEERING” “X[SYNERGY]” “TRADING”の意味を含めました。エレクトロニクス業界を担う技術商社(Engineering Trading Company)として、グループのネットワーク(Network)を活かし、新しい価値をクリエイトします。

目次

第1章 イントロダクション	運営組織別の戦略	42
理念体系	セグメント情報	45
ごあいさつ	製商品構成	47
ダイトロングループのあゆみ	第5章 サステナビリティ	
財務・非財務ハイライト	サステナビリティ経営	49
第2章 価値創造	人材への取り組み	51
価値創造プロセス	【特集】人的資本経営座談会	55
価値創造の源泉	安全衛生への取り組み	59
第3章 成長戦略	品質への取り組み	60
社長メッセージ	環境への取り組み	61
管理本部長メッセージ	社会貢献活動	64
【特集】ダイトロングループのDX戦略	第6章 ガバナンス	
【特集】社外取締役メッセージ	コーポレート・ガバナンス	65
【特集】取締役(監査等委員)座談会	役員紹介	71
中期経営計画	第7章 データ編	
第4章 事業戦略	財務サマリー	73
事業運営体制	会社情報/株式情報	75

● 編集方針
 ダイトロングループは、すべてのステークホルダーの皆様へ当社の持続的な価値創造に向けた取り組みをご理解いただくため、「ダイトロン統合報告書2026」を作成しました。
 最近の業績に加え、経営方針や経営戦略等について、特徴的な事例等を交え、説明しています。詳細な財務データ等については、当社webサイトをご覧ください。

● 報告対象
 期 間 2025年12月期
 (2025年1月1日～2025年12月31日)
 ※上記期間以外の情報も一部掲載しています。

組 織 ダイトロングループ
 ※将来見直しに関する注意事項
 本統合報告書に記載されている将来の計画数値、施策等見直しに関する内容は、現在入手可能な情報から当社が現時点で合理的であるとした判断及び仮定に基づいて算定されています。従いまして、実際の業績は、内外主要市場の経済状況や為替相場の変動等様々な要素により、記載の見直しとは異なる可能性があります。



代表取締役社長
CEO & COO
土屋 伸介

長期ビジヨソの実現に向けて、 多様な価値の共創を加速

私たちは今、急激かつ予測不能な変化が次々と起こる社会の中で、先行きの見通しが非常に利きにくい時代を生きています。このような変化を生み出している最大の要因となっているのがエレクトロニクス技術の急速な進化・発展であり、当社グループは、その一端を担っております。

このような事業環境下、当社グループは、2020年に長期ビジヨソ「2030 VISION」を策定し、その後、事業環境等の大きな変化を受けて2024年1月に部分的な見直しを図り、より高い企業価値を目指す目標設定を行いました。また、長期ビジヨソ実現に向けては、10M・11M・12Mの3つのステップで中期経営計画を推し進める構想としております(下図参照)。

長期ビジヨソの定量目標「連結売上高1,000億円を超え、さらなる拡大に挑戦」の追求においては、10M(前中期経営計画)期間で連結売上高1,000億円の事業基盤を構築し、11M(現中期経営計画)期間で連結売上高1,000億円を達成し、12M(次期中期経営計画)期間でさらなる拡大を目指す、というグランドデザインを描いており、当期(2025年)は、当面の目標であった連結売上高1,000億円を、最終年度(2026年)を待たず1年前倒して達成することができました。

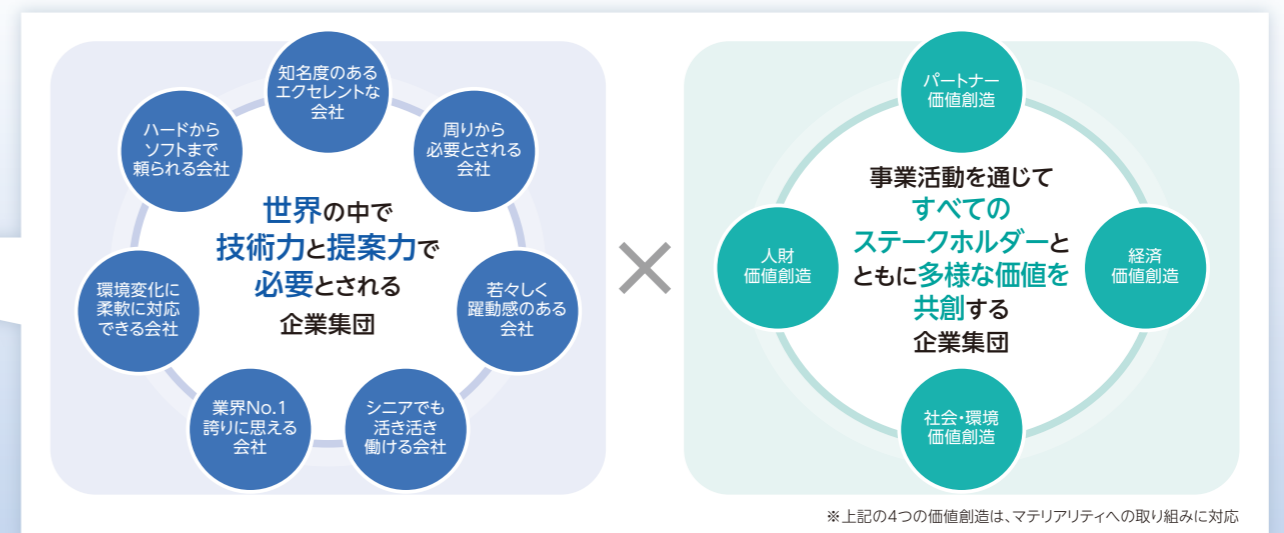
次に、長期ビジヨソの定性目標については、「当社グ

ループのサステナビリティ(持続可能性)」と「社会のサステナビリティ(持続可能な社会実現への貢献)」の両面から、2030年の目指す姿を設定し、世界の中で独自の技術力と提案力を駆使して事業活動を推し進めていくことで、すべてのステークホルダーとともに多様な価値を共創する企業集団となることを目指しております(下図参照)。

当社グループは、1952年の創業から「技術商社」としての歩みを開始し、1960年代後半から自社ブランド製品の開発・製造に着手して、製(=メーカー機能)・販(=商社機能)を両輪とする独自のビジネスモデルの構築・深化に取り組んでまいりました。12M初年度(2027年)には「創業75周年」という大きな節目を迎えます。これに先駆けて連結売上高1,000億円を達成したことは、当社グループにとって非常に意義深く、次の四半世紀後の創業100周年とさらにその先を見据えて、新たな目標を策定し、その実現に向けた機運を高めていく契機としていきたいと考えております。

引き続き、企業価値の最大化に向けて、グループ丸となって長期ビジヨソの実現に向けて多様な価値の共創を進めてまいります。ステークホルダーの皆様には、当社グループの経営に今後も変わらぬご支援ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

長期ビジヨソの概要

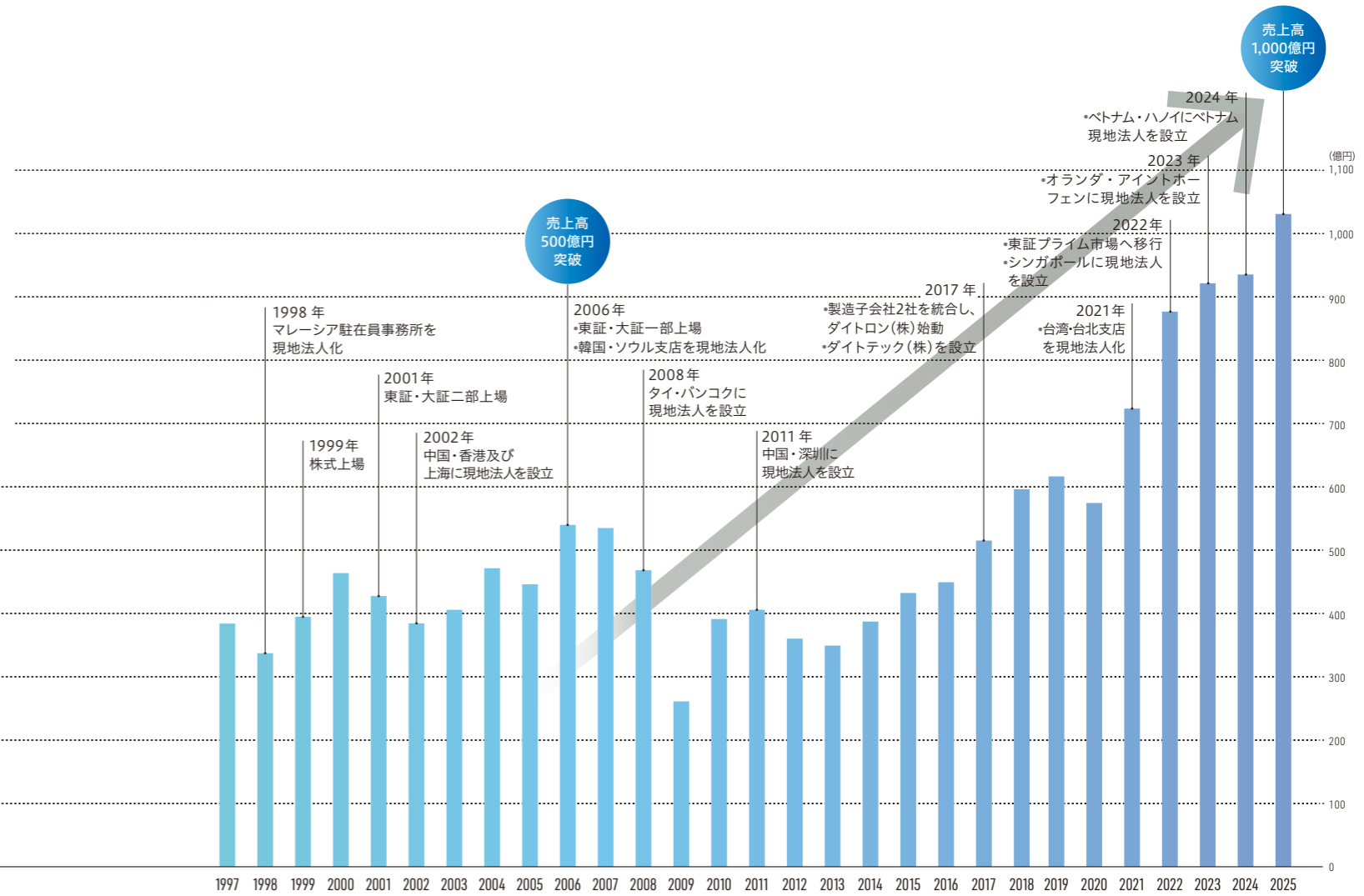
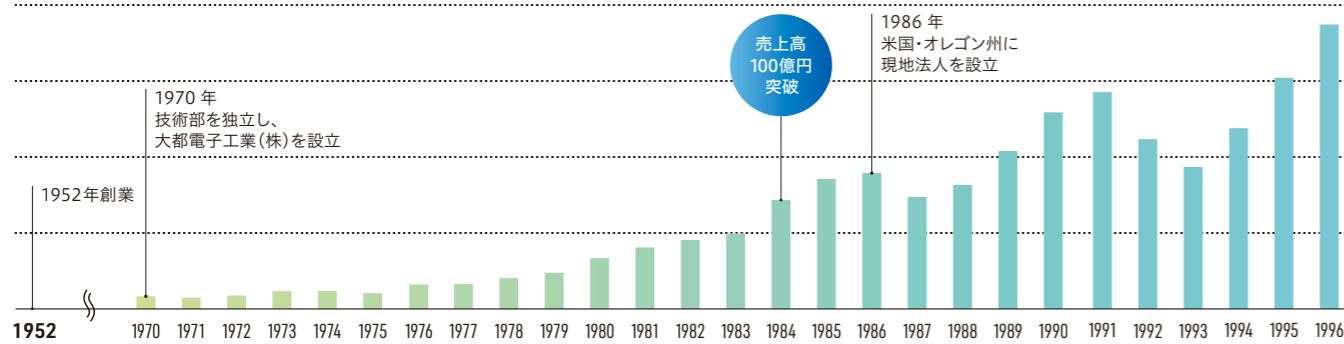


創業74年、日本と世界のエレクトロニクス業界の発展とともに成長してきました

1952年に産声をあげた当社は、商社としての歩みを開始し、その後1970年には技術部を独立させて製造子会社を設立しました。ここから、現在まで息づく「製販一体」によるグループ経営が始動しました。

当社グループは、エレクトロニクス商社でありながら、メーカー機能を有することで、お客様が求めるニッチな分野のニーズに対してもお応えすることができる独自の業界プレゼンスを確立してきました。

そして、2017年には、次の成長ステージに向けて、国内製造子会社2社を統合し、ダイトロンとして「製販融合」による新たな収益基盤づくりを開始し、エレクトロニクス業界の発展とともに急成長を続けています。



1950年代

1952年(昭和27年)
・大阪市北区太融寺に資本金30万円にて大都商事(株)を設立。
・東京通信工業(株)(現・ソニーグループ(株))の特約店となり、当時珍しかったテープレコーダの販売に注力。

1954年(昭和29年)
・業務拡張に伴い、本社を大阪市北区堂山町に移転。
・ソニー製品の卸部を強化し、同時に(株)タムラ製作所の各種トランス、(株)広瀬商会製作所(現・ヒロセ電機(株))・多治見無線電機(株)の各種コネクタの販売を開始。

1957年(昭和32年)
・業務拡張に伴い、本社を大阪市北区老松町に移転。

1958年(昭和33年)
・東京都新宿区花園町に東京支店を開設。

1959年(昭和34年)
・米国テーパー社の極東総代理店となり、摩耗試験機、その他計測器の輸入販売を開始。

1960年代

1969年(昭和44年)
・ブランド名「Daitron」を商標登録。

1970年代

1970年(昭和45年)
・技術部を独立し、大都電子工業(株)を設立。

1975年(昭和50年)
・商品管理センターを大阪府吹田市垂水町に開設。

1980年代

1980年(昭和55年)
・滋賀県栗東市伊勢落に栗東第一工場を竣工。ペンディックスコネクタを用いたケーブル・ハーネスの製造を開始。

1986年(昭和61年)
・米国・オレゴン州に現地法人を設立。

1988年(昭和63年)
・大都電子工業(株)をダイトロンテクノロジー(株)に商号を変更。

1990年代

1991年(平成3年)
・大阪市中央区島町に本社ビル竣工。

1993年(平成5年)
・経営理念制定。

1994年(平成6年)
・電装事業部を分離し、ダイトデンソー(株)を設立。

1998年(平成10年)
・ダイトエレクトロン(株)に商号を変更し、商標「Daitron」のロゴデザインを刷新。
・マレーシア駐在員事務所を現地法人化。

1999年(平成11年)
・日本証券業協会に株式を店頭公開(証券コード7609)。

2000年代

2001年(平成13年)
・東京証券取引所及び大阪証券取引所の市場第二部に上場し、公募増資により資本金を21億8,600万円に増資。

2002年(平成14年)
・中国・香港及び上海に現地法人を設立。

2004年(平成16年)
・大阪市淀川区宮原に本社ビル竣工。本社及び大阪府内の営業所、物流センターを集約。

2006年(平成18年)
・東京証券取引所及び大阪証券取引所の市場第一部に上場。
・韓国・ソウル支店を現地法人化。

2007年(平成19年)
・ダイトデンソー(株)が鷹和産業(株)を子会社化。

2008年(平成20年)
・タイ・バンコクに現地法人を設立。

2009年(平成21年)
・エムテック(株)の半導体製造装置に関する事業を譲り受ける。

2010年代

2011年(平成23年)
・中国・深圳に現地法人を設立。

2016年(平成28年)
・愛知県一宮市にグループの基幹工場となる中部工場を竣工。

2017年(平成29年)
・国内製造子会社のダイトデンソー(株)、ダイトロンテクノロジー(株)と合併し、ダイトロン(株)に商号を変更。
・(有)谷本電装を完全子会社化し、ダイテック(株)を設立。

2018年(平成30年)
・中部工場の敷地内に中部第二工場を竣工。

2020年代

2021年(令和3年)
・広島県広島市にダイテック(株)広島新工場を竣工。

2022年(令和4年)
・台湾・台北支店を現地法人化。
・東京証券取引所プライム市場へ移行。
・シンガポールに現地法人を設立。

2023年(令和5年)
・オランダ・アイントホーフェンにヨーロッパ現地法人を設立。

2024年(令和6年)
・ベトナム・ハノイにベトナム現地法人を設立。



設立当時の社内



東京支店開設時



商品管理センター



ペンディックスコネクタの生産



東証上市初日



東証アローズでの二部上市認証式



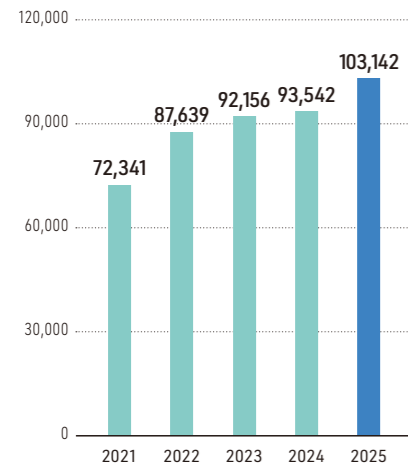
本社ビル



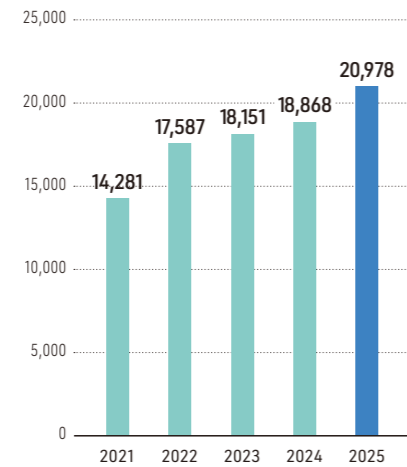
中部工場

財務情報 (連結)

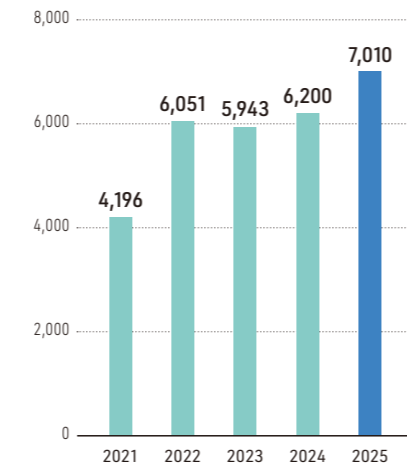
売上高 (百万円)



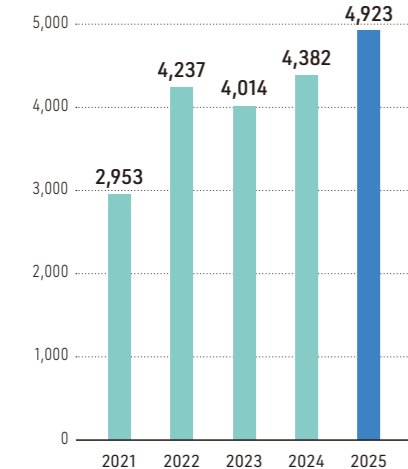
売上総利益 (百万円)



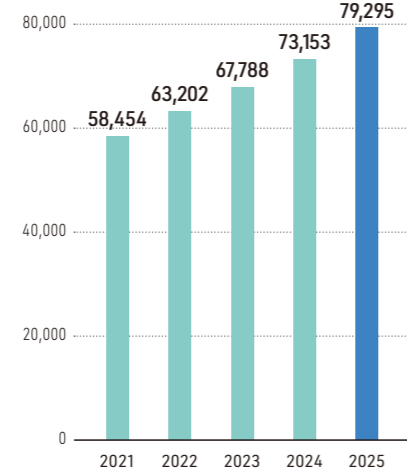
営業利益 (百万円)



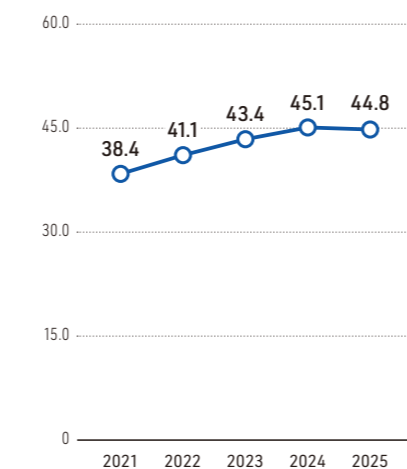
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)



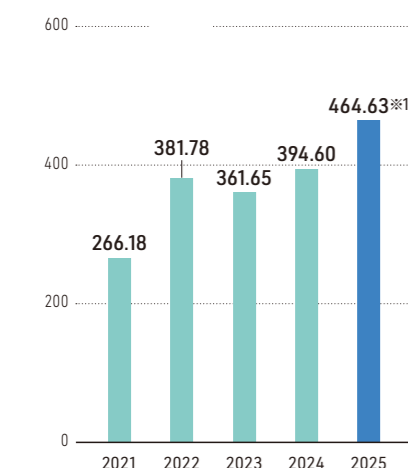
総資産 (百万円)



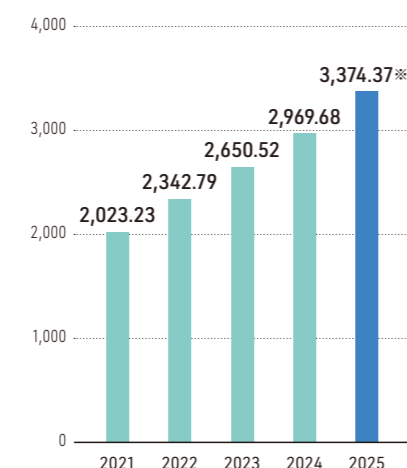
自己資本比率 (%)



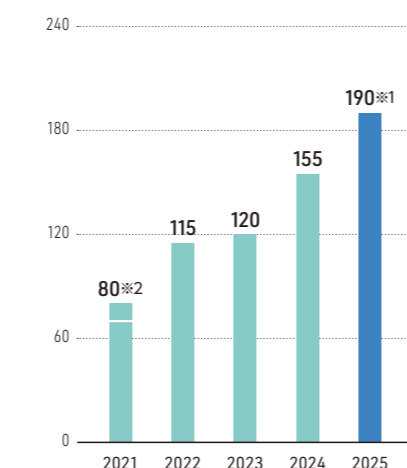
1株当たり当期純利益 (円)



1株当たり純資産 (円)



1株当たり配当金 (円)



※1 2026年1月1日付で普通株式1株を2株に分割しており、数値は分割前の数値で表示しております
 ※2 第70期記念配当金10円含む

非財務情報

ダイترون (連結)
従業員数

1,117名
(2025年12月末現在)
● 国内: 890名
● 海外: 227名



グループ会社数

13社
(2025年12月末現在)
● 国内: 2社 (当社含む)
● 海外: 11社



グループ国内外拠点数

38拠点
(2025年12月末現在)
● 営業拠点: 29 (国内17・海外12)
● 製造拠点: 7 (国内6・海外1)
● 駐在員事務所: 1 (海外)
● サテライトオフィス: 1 (海外)



ダイترون (単体)
パートナー基盤

約7,000社
(2025年12月末現在)
● 納入先: 約5,000社
● 仕入先: 約2,000社



オリジナル製品比率
(売上高ベース)

16.9%
(2025年度)



海外事業比率
(売上高ベース)

26.2%
(2025年度)



ダイترون (単体)
女性採用比率
(新規採用に占める女性比率[※])

31.8%
(2025年実績)
※ 正社員の新規採用に関する数字
(契約社員、パート社員は除く)



ダイترون (単体)
育児休業等取得率
(会社独自の育児目的休暇を含む)

85.7%
(2025年実績)
● 女性: 100.0%
● 男性: 84.2%



ダイترون (単体)
社外役員比率

66%
(2026年3月30日現在)
● 取締役5名 (うち社外取締役3名)[※]
● 監査等委員である取締役4名 (うち社外取締役3名)
● 合計: 役員9名 (うち社外役員6名)
※ 監査等委員である取締役を除く

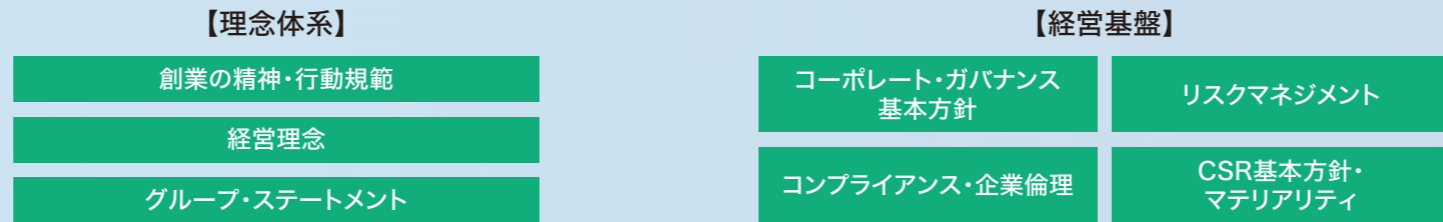


「技術立社」としてグローバル市場で躍進し、世界への新たな価値創出を目指します

取巻くメガトレンド

- 技術の多様化 (半導体後工程の重要性拡大)
- EV・自動運転の普及 ▶ ビジネスモデル変革
- クラウドコンピューティングの進化
- ローカル5G&6Gの普及
- 自動化機器の本格普及 ▶ 製造現場の更なる変革
- 2050カーボンニュートラル
※エレクトロニクスはキーテクノロジーの一つ

経営の基礎



目指す未来像

長期ビジョン 『2030 VISION』

定量目標(2030年)
連結売上高 1,000億円を超え
 さらなる拡大に挑戦

定性目標(2030年の目指す姿)
世界の中で技術力と提案力で必要とされる企業集団
 事業活動を通じて
すべてのステークホルダーとともに多様な価値を共創する企業集団

【マテリアリティ】(重要課題) ◎P49-50参照

経営基盤の確立を基礎に、**4つの価値を創造する!**

- 1 「パートナー価値」創造
- 2 「人財価値」創造
- 3 「社会・環境価値」創造
- 4 「経済価値」創造

経営基盤の確立

活用資本

【財務資本】
 成長戦略を支える財務基盤と高収益性
 ● 自己資本比率 **44.8%**
 ● 売上総利益率 **20.3%**

【人的資本】
 “現場力”に優れた人材の持続的な育成・強化
 ● グループ従業員数 **1,117名**

【製造資本】
 「製販融合」路線の経営を支える生産体制
 ● 国内外製造拠点 **7拠点**

【知的資本】
 独自のオリジナル製品を有するDaitronブランド
 ● オリジナル製品比率 **16.9%** (売上高ベース)

【社会・関係資本】
 充実したパートナー基盤
 ● パートナー基盤 約**7,000社** (納入先+仕入先)

経営の取り組み

【ダイترونグループの強み】 ◎P11-12参照

【事業展開】 ◎P35-44参照

電子機器及び部品と製造装置の両面から、グローバルなエレクトロニクス需要に対応

電子機器及び部品	製造装置
<ul style="list-style-type: none"> ● 電子部品&アセンブリ商品 ● 半導体 ● エンベデッドシステム ● 電源機器 ● 画像関連機器・部品 ● 情報システム など 	<ul style="list-style-type: none"> ● LSI製造装置 ● 電子材料製造装置 ● 光デバイス製造装置 ● フラットパネルディスプレイ製造装置 ● エネルギードバイス製造装置 など

事業のグローバル展開

【成長戦略】 ◎P19-34参照

中長期スローガン
“技術立社”として、グローバル市場で躍進する!

3つのステップで、長期ビジョンの実現を目指す
 ▶ 2024年より11Mをスタート

OUTPUT (11M2年目の主な成果)

- 売上高: **1,031億円**
※2021年から2025年まで5期連続で過去最高を更新
- 営業利益: **70億円**
※2025年に過去最高を更新
- ROA: **6.5%** (目標 6%以上)
- ROE: **14.4%** (目標 12%以上)
- 自己資本比率: **44.8%** (目標 50%)

注) 数字はすべて2025年の連結実績

ダイトロングループは、「技術立社」として、

1 製販融合

エレクトロニクス商社としてスタートした当社グループは、常にお客様の幅広いニーズに対応していく姿勢にこだわってきました。仕入商品のみでは対応できない分野については、製造子会社の設立等により自ら開発・製造に取り組んできました。そして、当社グループは、メーカー機能と商社機能を併せ持つことで大きなシナジーを生み出す「製販融合」の経営を推進しています。この結果、オリジナル製品の売上高は、着実に伸び続けています。比率については、近年の急速な市場拡大の中で仕入商品販売の伸びが著しいこともあり、低下傾向であるものの、引き続き向上に取り組んでまいります。



2 現場力

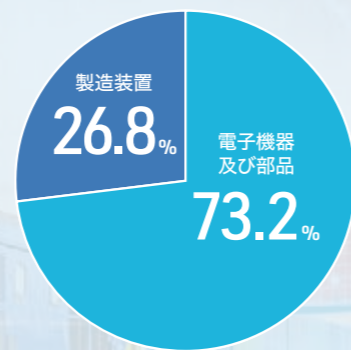
当社グループは、「製販融合」路線の経営を推進する中で、「徹底した顧客密着営業」、「高度なマーケティング力」、そして「高い専門性」を培ってきました。これら3つの機能をお客様に対して複合的に提供していくことができる「現場力」こそが、お客様から選ばれる大きな理由の一つとなっているものと自負しています。当社グループは、常に「現場力」を磨き上げていくことで、「お客様満足度No.1」の企業集団を目指してまいります。



3 ビジネス構成

当社グループのビジネスは、大きく「電子機器及び部品」と「製造装置」の2つの領域にまたがる構成となっています。「電子機器及び部品」は、さまざまな施設や機器に導入及び組み込まれる製商品です。一方、「製造装置」は、半導体や電子材料、光デバイス、エネルギーデバイス等を製造するための装置類であり、メーカー各社の工場の製造ラインに導入される製商品です。エレクトロニクス市場はその裾野が大きく広がりを見せていますが、当社グループのビジネスは、その川上から川下に至るまで、幅広い分野・領域にわたっており、将来に向けたビジネスチャンスが大きく広がっています。

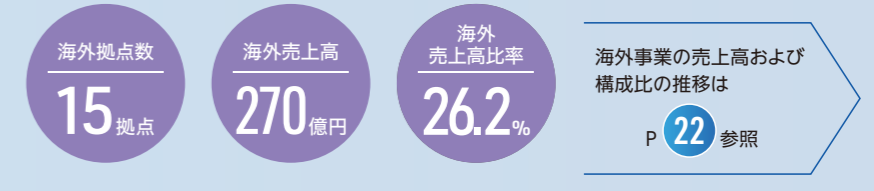
◎ 製商品セグメント別売上構成比



競争力の高い独自の強みを構築

4 グローバル展開

1986年に米国進出を果たして以来、当社は、東南アジア、中国、欧州と着実にグローバル拠点を広げ、海外事業の強化・拡大に努めてきました。海外拠点数は、2025年12月末現在、15拠点となりました。また、海外売上高は2017年に100億円超、2022年には200億円超となり、2025年は270億円を計上しています。今後も引き続き、当社グループの強みの一つとして、中長期的な成長戦略のカギを握る「グローバル展開」をさらに強化していきます。



5 パートナー基盤

当社グループにおける取引先との関係は、長年の取り組みによって極めてユニークかつ強固なものとなっています。取引先との関係は単一的である企業も多くなか、当社グループでは、「納入先」であり、「仕入先」であり、「開発パートナー」であるといった取引先が数多く存在しています。当社グループでは、このような複合的な取引関係を「パートナー基盤」と呼んでおります。「製販融合」路線の経営を推進してきたことで得られた大きな強みの一つです。

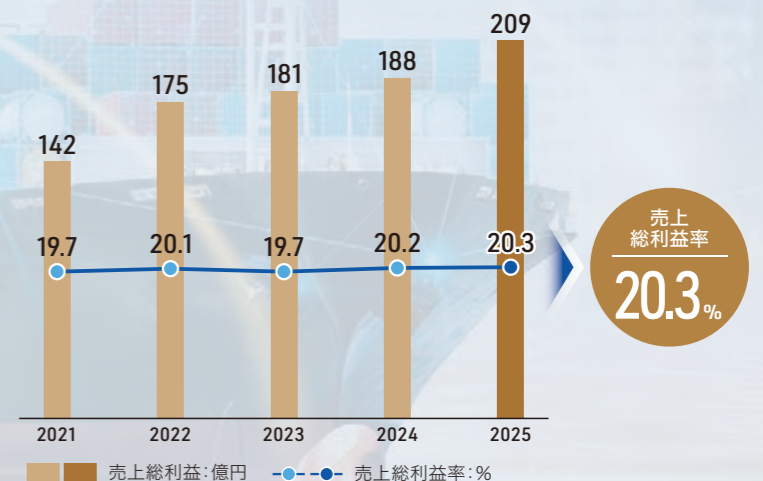
「パートナー基盤」とは、「製販融合」路線の経営により次の1~3つの複合的な取引関係を構築した企業群



◎ 詳細はP36参照

6 高収益性

独自の「製販融合」路線の経営を推進してきたことで、一般的なエレクトロニクス商社と比べると、圧倒的に高い利益率を確保することができる高収益基盤を築き上げています。当社グループでは、高収益基盤の維持・強化の視点から、「売上総利益率20%確保」を掲げており、概ね20%前後の水準で推移しています。



「製販融合」路線を押し進める エレクトロニクス業界の技術立社として、 ビジネスモデルの独自性を更に追求

当社グループは、商社機能とメーカー機能を併せ持つダイトロン(株)を核に、国内外に合計13のグループ会社を擁するグローバル企業集団を形成しています。

「電子機器及び部品」と「製造装置」という2部門にわたる製商品構成によって、エレクトロニクス分野における幅広いラインナップを実現しています。

商社機能において、仕入先(調達先)は全世界から発掘し約2,000社に及んでおり、一方、納入先(得意先)は、国内外合わせて約5,000社に及ぶ規模まで拡大しています。この両翼の大きさこそ、当社グループの安定成長を支えるパートナー基盤となっています。

メーカー機能においては、仕入先が対応していない分野で、当社グループが対応すべきであると判断したニッチな市場を中心に自社開発及び、仕入先と共同開発を行い、独自のマーケティング力を活かした開発・製造を展開しています。

このような「製販融合」路線の経営により、当社グループは、エレクトロニクス業界において「技術立社」として独自の歩みを続けています。

「製販融合」路線を押し進めるグループの核として、商社機能とメーカー機能の融合により高付加価値を創出

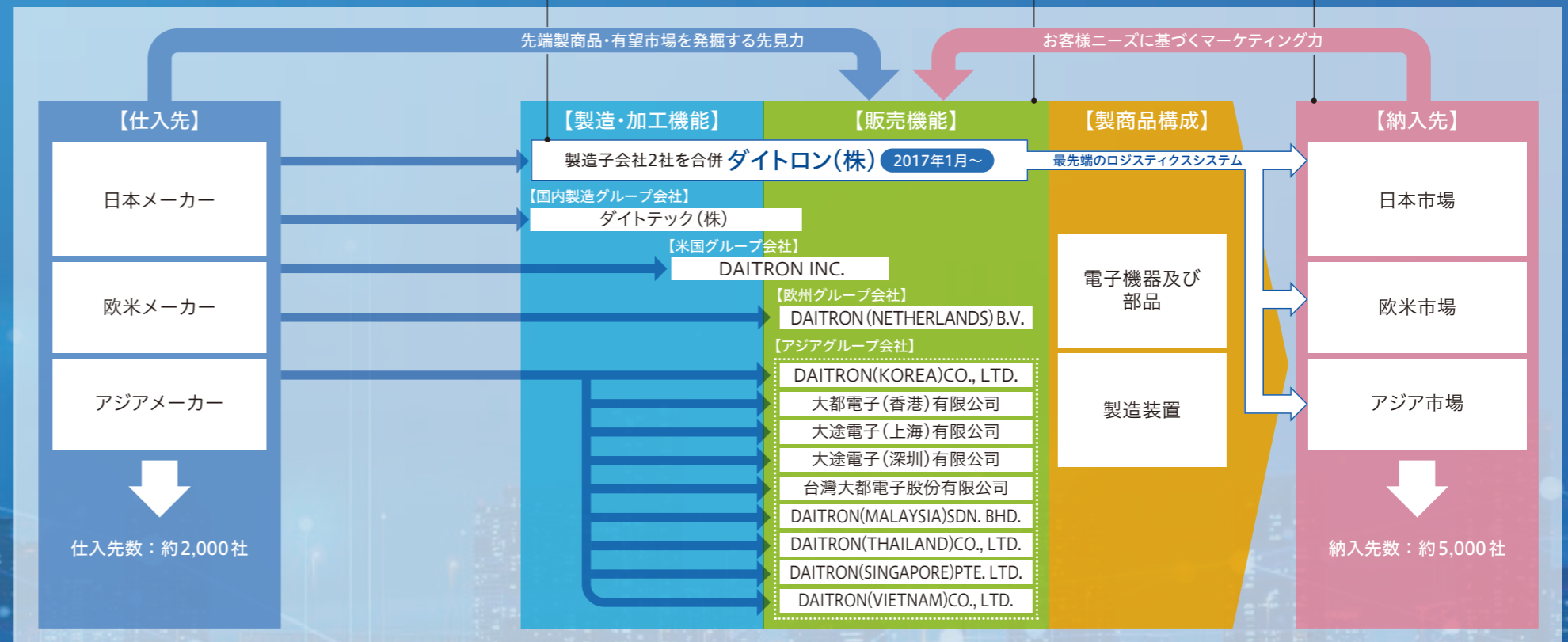
ダイトロン(株)は、商社の情報・ノウハウ、電子機器及び部品関連と製造装置関連の技術開発力が、3社の統合によって融合し、ソリューション解決型の新たな価値の創造を押し進めています。また「製販融合」路線を押し進めるグループの核として、技術開発から製造・販売、そしてメンテナンスに至るすべての機能について国内外でリードしていきます。

エレクトロニクス業界の「つくる」から「つかう」までを総合的にサポート

多様なビジネスの現場や製商品の中で活用される電子機器及び部品、そして、モノづくりに欠かせない様々な製造装置など、当社グループはエレクトロニクス業界の幅広い分野にわたってサポートしています。

優良な顧客資産と口座数の多さ

当社は現在、国内のお客様を中心に、納入先数約5,000社に及ぶ大きな顧客資産を有しています。この口座数の多さは、多様な産業界にお客様を有することで景気変動が及ぼす影響を緩和し、安定的な売上確保に寄与しています。



多様なニッチ市場において、顧客課題を解決へと導くソリューション技術を開発・提供

電子機器及び部品部門の技術力

電子機器及び部品部門では、スイッチング電源・UPS、各種コネクタやハーネス、カスタマイズカメラやケーブル類などの領域を中心に電子関連部品を幅広くかつ豊富に品揃えています。これら商材に関連する多くの技術力を蓄積し、右図のような5つのコアテクノロジーを保有することで、お客様へのトータルソリューションを提供しています。



FOCUS! 5つのコアテクノロジーの中でも、特に、「ガラスハーメチックシール技術」に優れ、真空や高圧力など厳しい環境下でも高い信頼性を発揮するコネクタ製品を開発・提供。

当社グループのコアテクノロジーの中でも、非常に高い優位性を持つ技術の一つに、「ガラスハーメチックシール技術」があります。これは、金属をガラス封着することで、優れた気密性や耐圧性、電気絶縁性などを得ることができる技術です。たとえば、深海調査など、高耐圧が求められるような過酷な環境下においても使用可能なコネクタや気密端子などを提供しています。また、電子機器の高精密化は電源の低ノイズ化が必要不可欠な技術となりますが、「パワーマネジメント技術」により低ノイズのスイッチング電源の提供においても競争優位性を発揮しています。

▼ ハーメチックコネクタ



▲ スwitching電源



製造装置部門の技術力

製造装置部門では、半導体製造装置、オプトエレクトロニクス、一般産業全般にわたる製造装置を、自社独自開発やパートナー企業との共同開発により受注生産しており、お客様の製造面での様々な課題解決に寄与しています。また、その取り組みを行ってきたことで、当社グループには、左図のような6つのコアテクノロジーを確立しました。

FOCUS! 業界初のNC制御面取機の開発で多くの実績を積み上げてきた経験を基礎に、特に「研削・研磨技術」において大きな差別的優位性を発揮。

「研削・研磨技術」は、当社グループのコアテクノロジーの中でも最も差別的優位性の高い技術の一つです。業界で初めてNC制御面取機の開発に成功したことを契機に、それ以降、多くの実績と経験を積み重ね、現在では、シリコンウェーハや化合物半導体、サファイア、デバイスウェーハなど幅広い面取加工を行う装置を開発・供給しています。当社グループが提供する製造装置は、お客様の様々な課題を解決する技術や機能が盛り込まれています。たとえば、ウェーハの面取加工では小径から大口径まで幅広く対応が可能で独自の加工技術（コンタリング加工など）により高精度な面取りを実現するなど、多くの差別的優位性を発揮しています。



▲ ウェーハ面取機

▲ スクライブ・ブレイク装置

アジア圏(インド太平洋地域と中華圏)を中心に、

北米・欧州までまたがる海外拠点を展開





代表取締役社長
CEO & COO
土屋 伸介

売上高1,000億円のその先を見据えて…

2025年の業績動向

在庫調整が長期化する厳しい局面ながら、AI関連やデータセンター関連の市場拡大などビジネスチャンスが急拡大

当社グループが属するエレクトロニクス業界では、2023年後半から半導体関連および産業機器関連の市場を中心に在庫調整が長期化しており、既に2年以上が経過しています。この状況は、コロナ禍における巣ごもり需要に対応した増産がいかに大きなものであったかを物語っており、需要の正常化にはもうしばらく時間を要することが予想されます。

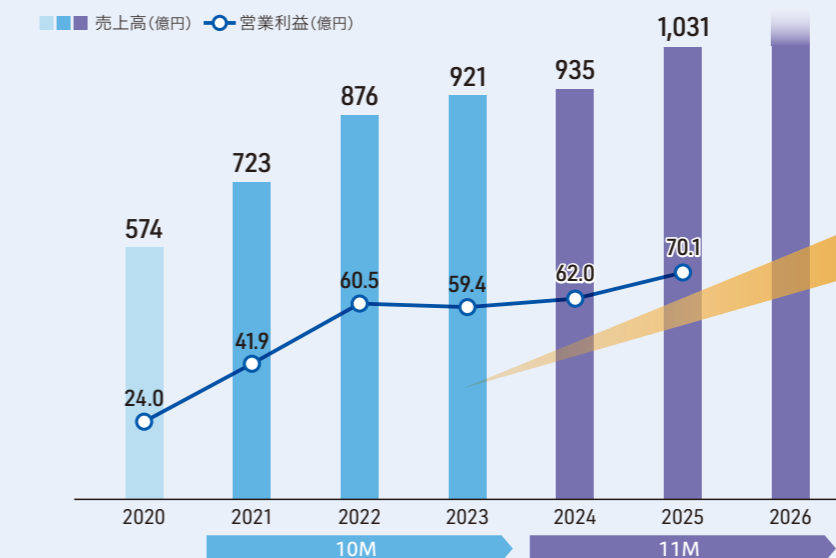
しかし、その一方で、大きなビジネスチャンスも急速に立ち上がってきております。特に、AI関連やデータセンター関連の市場が急拡大しており、これに加えて、労働人口の減少を背景に、人材不足に対応するための自動化・省力化投資の拡大も相まって、エレクトロニクス技術が求められる市場は、規模・分野ともに大幅に拡大しています。

2026年での達成を目指していた連結売上高1,000億円を、2025年において1年前倒しで達成

当社グループは、在庫調整局面という厳しい事業環境の中でも、大きく広がってきたビジネスチャンスを着実に捉えることで、2023年・2024年の2年間において鈍化していた売上・利益の成長力を2025年において回復の方向へと導くことができました。その結果、2025年の連結業績は、売上高が前年比10.3%増の1,031億42百万円、営業利益が同13.1%増の70億10百万円と大幅な増収増益となりました。

特に、2026年での達成を目指していた連結売上高1,000億円を、2025年において1年前倒しで達成することができた点は、大いに評価することができると考えております。そして、これは、新たな経営ステージのスタートを意味する重要な分水嶺であると認識しております。当社グループは今後、連結売上高1,000億円超を安定的に維持しながら、着実に成長し続けることができる経営基盤の

【図1】売上高・営業利益の推移(連結)



売上高1,000億円企業としての基礎を固めながら、
持続的な拡大へ

整備・強化に、当面の最重要経営課題として取り組んでいく所存です。

積極的な成長投資の中、営業利益は前年実績を上回り、利益管理面での重要指標と位置づける売上総利益率は20%以上を確保

また、営業利益も着実な増益を実現しました。2022年までの増益基調が2023年に一旦微減となったものの、2024年から再び増益に転じ、2025年には前年比13.1%増と大幅な増益基調となっております。また、営業利益率も、2024年6.6%から2025年6.8%へと着実に改善しております。近年の人件費増加トレンドを背景に販管費が増加傾向にある中での営業利益率の向上は、本業の競争力を裏付けており評価できるものと考えます。

11Mの最終年度に向けて今後とも引き続きコスト削減や生産性・効率性向上等の取り組みを推し進めてまいります。人件費の圧縮は一切考えておりません。当該目標の達成よりも、中長期的な成長戦略に必要な人的資本への投資を優先していくべきであると考えております。

しかしながら、利益確保の取り組みを軽視して

いるわけではありません。当社グループは、“利益体質の強化”の観点から、利益管理面での「売上総利益率」を重要指標と位置づけ、20%を目標水準としております。特に今後は、より付加価値の高い製商品の開発・販売をさらに強化し、中長期的に売上総利益率をより一層高い水準へと高めていくことも視野に入れていきたいと考えております。

目標とする事業構造関連指標の状況

11Mでは、4つの戦略基本方針を追求しており、その第一項目が「事業構造の変革」を推進することです。安定・挑戦・利益・成長の4つの軸に基づく3つのKPIを設定し、その目標達成に向けた取り組みを通して「事業構造の変革」を推し進めていく考えです(→詳細はP35参照)。

AIデータセンター建設ラッシュを背景に、新規事業の売上拡大が加速。ソフトウェアビジネスも初の売上計上を実現

1つめのKPIでは、「安定+挑戦」軸として「事業別構成比」を設定しており、11Mでは、「新規

事業売上高構成比10%」という極めて挑戦的な目標を設定しております。新規事業売上高および同構成比は、10M最終年度(2023年)において50.5億円・5.5%であった状況から、11Mにおいては2024年46.7億円・5.0%、2025年73.0億円・7.1%と、増加傾向を示しております。現在、新規事業の核となっているのは、グリーン・ファシリティ事業部が展開するUPS(無停電電源装置)関連ビジネスです。AIやビッグデータ、IoTの進展を背景に、全国各地でデータセンターの建設ラッシュが続いています。2025年にピークを迎えるというかつての予想に反して、生成AIの急速な普及を受けて、従来より遥かに高い処理能力を要する「AIデータセンター」が次の建設ラッシュを生み出し、2030年ごろまで続くことが予想されています。グリーン・ファシリティ事業部の売上高は、今や当社グループの大きな収益の柱の一つにまで成長を遂げております。また、他の新規事業として、「ソフトウェアビジネスプロジェクト」や「電池プロジェクト」を推進しており、特に、前者については、ほぼゼロからのスタートで、これまで何の実績もありませんでしたが、2025年に数億円ながら初めて売上を計上することができました。しかも、画像機

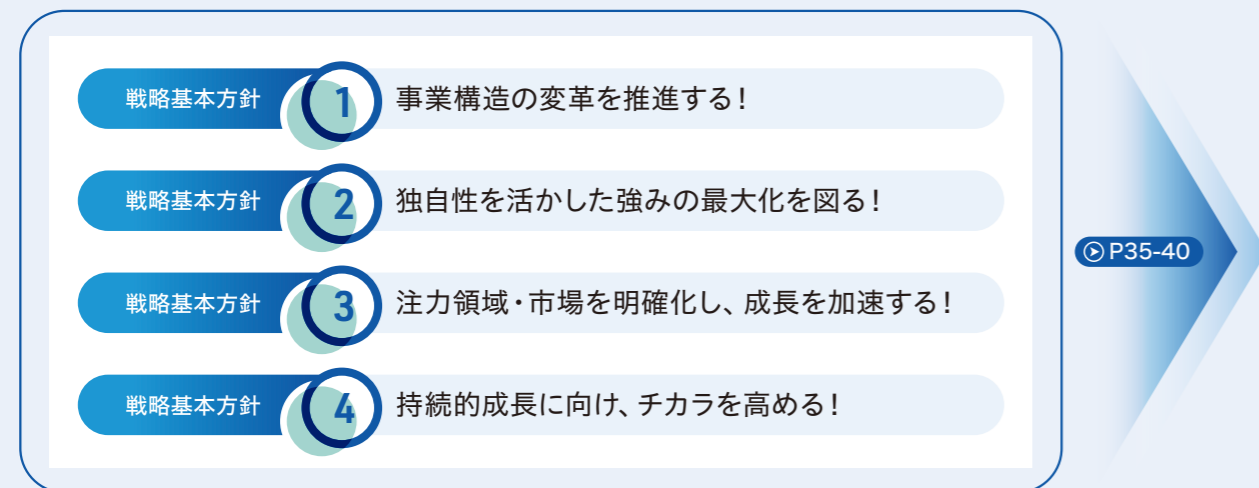
器やエンベデッド等の当社グループが得意とする分野の製商品(=ハードウェア)に当社グループが開発したソフトウェアを組み合わせるソリューション提案型の販売を行うことができた点も、今後の新たなビジネスモデル構築の観点から、非常に意義深い第一歩であったと考えております。

オリジナル製品と海外事業の売上高は着実に拡大。当面は、比率ではなく金額の増加に注力

2つめのKPIでは、「利益」軸として「オリジナル製品比率25%」を設定しています。しかしながら、2024年16.8%、2025年16.9%と、伸び悩みを見せ、目標に開きがある状況で推移しております。また、3つめのKPIでは、「成長」軸として「海外事業比率30%」を設定しており、2024年26.3%、2025年26.2%と、目標に近い水準に到達しておりますが、こちらのKPIも目標になかなか届かない状況で推移しております。こうした理由は、共に、売上高全体の伸びが大きいためであり、オリジナル製品の売上高や、海外事業売上高自体は着実に増加しております(本頁【図3】参照)。今後も引き続きそれぞれの売上高は増加基調を確保していくことができると見込んでおり、当面は、比率に

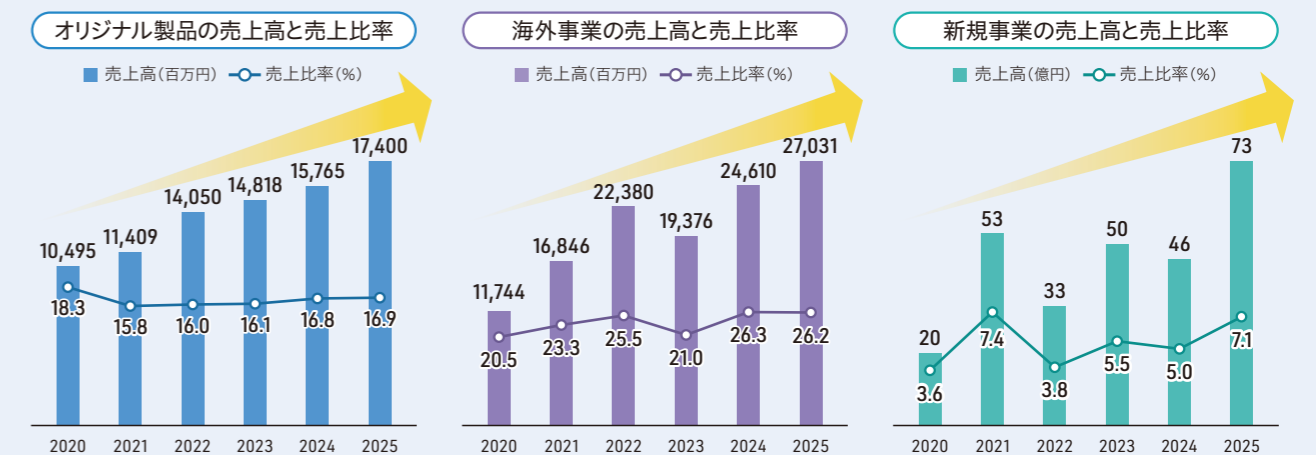
【図2】中期経営計画「11M」における4つの戦略基本方針

10Mの基本方針を大枠で継続し、さらなるステップアップを推進



【図3】オリジナル製品・海外事業・新規事業の売上高の推移

オリジナル製品、海外事業、新規事業の売上高はすべて、着実な拡大を持続



囚われることなく売上金額の増加に注力していきたいと考えております。

新たな経営体制構築の進捗

当社グループでは、11Mの3カ年を「2030年に向けた飛躍的な成長を図るための基礎的体制づくりの期間」と位置づけて、「1,000億円超の連結売上高を継続的に計上し続伸させていくことができる確固たる体制」の構築に力を注いでおります。そのために、連結売上高1,000億円超の経営体制に対応した「マーケティング」、「モノづくり」、「コーポレート部門」のチカラを、国内外においてより一層強化していく必要があります(→関連記事P38～40参照)。

拡大する国内市場に対応し、積極的な成長投資を
実行。M&Aにも積極的な姿勢で臨む

現在、当社グループの国内ビジネスは、エレクトロニクス技術を必要とする分野のすそ野の広がりを背景に急速な伸びを示しつつあり、今後、半導体関連や産業機器関連の市場が在庫調整局面を脱却し正常化していけば、その伸びはさらに加速

していくことが期待されます。こうした市場動向を鑑み、まずは国内ビジネスの拡大に多くの経営資源を配分し、成長加速を図っていきたいと考えております。

そのため、当面の成長投資は国内を中心に実行していく計画です。キャッシュアロケーション方針でも開示しております通り、2025年と2026年の2か年で、研究開発投資に約10億円、設備投資に約35億円、DX推進投資に約15億円と、合計約60億円の成長投資を計画し、現在実行途上にあります。研究開発投資は、提案力・競争力のより高いオリジナル製品の開発であり、利益率の向上に繋げてまいります。設備投資としては、既存事業に対応する栗東工場の耐震強化と生産能力の向上に向けた建替え工事、新規事業に対応するグリーン・ファシリティ事業のデモンストレーションとメンテナンスを担う技術拠点の建替え工事などを2025年夏頃から着手しております。DX推進投資については、次期基幹システム(12M実行予定)の立上げ準備をはじめとした中長期的なDX環境の整備を推し進めております。

その他、金額の明確化は行っておりませんが、人的資本投資(人材の確保・育成への投資)を引き

続き強かに推し進めていくとともに、M&A投資についても、新規事業として注力しておりますソフトウェア関連分野を中心に、チャンスがあれば積極的な姿勢で臨んでいく方針です。

海外においては、“点から面への拠点展開”を
推し進め、電子機器・部品事業に必要な不可欠な
販売力とマーケティング力の強化を推し進める

海外ビジネスについては、長期的な経営目標として「海外事業比率50%」を掲げ、海外においても積極的な成長戦略を推し進めております。東南アジアでは新たな生産拠点の検討を進めてきましたが、この立ち上げよりも当面は、販売拠点の拡充に注力していきたいと考えております。すなわち、海外では今後、電子機器・部品事業の優先的な拡大を推し進める方針であり、そのためには拠点づくりが非常に重要であると認識しております。北米・欧州・中国等の大きな海外マーケットでは、既にサテライトオフィスの設置は完了しておりますので、次のステップとして、“点から面への拠点展開”による販売力・マーケティング力の強化を目指して、拠点の拡充を図ってまいります。

目標とする経営指標の状況

「事業収益性」、「財務健全性」、「資本効率性」の
すべての指標において、順調な進捗

以上ご説明いたしました通り、11Mの取り組みは順調に進捗しております。その結果を受けて、目標とする経営指標も良好な水準を確保しております。

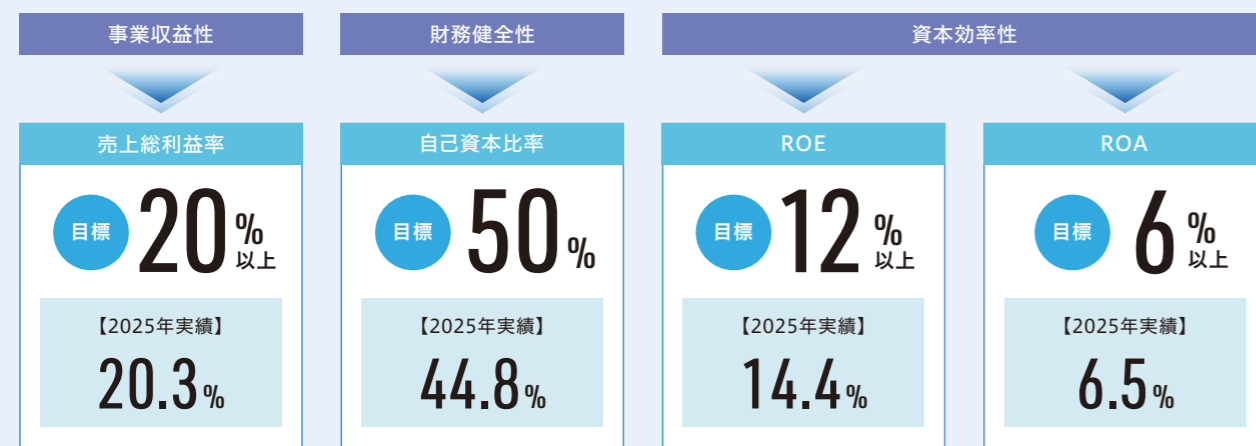
「事業収益性」に係る指標「売上総利益率20%以上」という目標に対して、2025年は20.3%でした。「健全性」に係る指標「自己資本比率50%」という目標に対して、2025年は44.8%と十分な健全性を確保しております。そして、「資本効率性」に係る「ROE12%以上」、「ROA6%以上」という目標に対して、2025年はそれぞれ14.4%と6.5%でした。

11M最終年度(2026年)も、2025年と同程度の水準あるいはそれ以上の成果を出すことができるよう、グループ社員一丸となって取り組んでまいります。

当社グループは、連結売上高1,000億円超を継続的に計上し、その先を見据えながら、「技術立社」としての存在感をさらに高め、経営を次のステージへと押し上げてまいります。引き続き、ダイトングループの成長戦略にご支援とご期待を賜りますようお願いいたします。

【図4】中期経営計画「11M」における目標とする経営指標

「事業収益性」「財務健全性」「資本効率性」の3つの軸から、
4つの経営指標について目標値を設定し追求



ダイトロングループの企業価値向上を支える戦略を総合的に推進

管理本部は、当社グループの取り組みを様々な角度から下支えする重要な役割を担っており、現在推進しております中期経営計画(11M)において、基本方針として「経営基盤強化と企業価値向上」を掲げております。この実現に向け、「DX戦略」、「人材育成&強化戦略」、「ESG経営推進戦略」、「広報・IR戦略」、「財務戦略」の5つの戦略を推し進める中、特に、今後の企業価値向上のカギを握ると認識するべき「DX戦略」と「人材育成&強化戦略」を二本柱として重点的に取り組んでおります。以下、この2つを中心に進捗状況や今後の方針等を、管理本部長よりお伝えいたします。



代表取締役専務
管理本部長
毛利 肇

DX戦略

まず「DX推進指標」や「DX認定」を活用し、DX推進の足掛かりを構築

ご存じの通り、DXとは、デジタル化によって新たな価値創造に繋げていくための多様なトランスフォーメーション(変革)を生み出していくことであり、今後の先行き不透明な時代の中で“稼ぐ力”を獲得・強化していくために必要不可欠な要素の一つです。言い換えれば、ただ単に業務や製品のデジタル化を推し進めるだけではなく、デジタル化が業務の在り方やビジネスモデル等に大きな変革をもたらすことに繋がるものでなければ、“稼ぐ力”を創出することはできません。従いまして、DX推進は、一朝一夕では成し得ないことであり、極めて戦略的な取り組みを持続的に展開していくことが不可欠であると認識しております。

DXという、まったく経験のない取り組みを全社的な経営課題として推進していく上で、当社グループは、日本企業のDX推進を後押しするために経済産業省が提供しているフォーマットを活用し、これを足掛かりとしてDX戦略の一步目を2025年より踏み出すことといたしました。具体的には、「DX推進指標」を活用して当社グループの課題を自己診断により抽出し、解決するためのアクションへと繋げ、課題解決の度合いを継続的に評価し進捗管理を行う、といった仕組みづくりを進めております。また、「DX認定」の2026年取得に向けた準備活動を通じて、自社の現状に対する自己診断と課題の把握に注力しております。この1年間の取り組みによって、今後のDX推進の基礎となる「課題の抽出・把握」を着実に進めることができたと考えております。

DX推進の本格化に向けた基盤づくりとして、デジタル環境の整備、DX人材の育成、DXを企業文化として根付かせる取り組みなどに着手

当社グループでは、DX推進の本格化に向けて、あらゆる角度からの基盤づくりを開始しております。

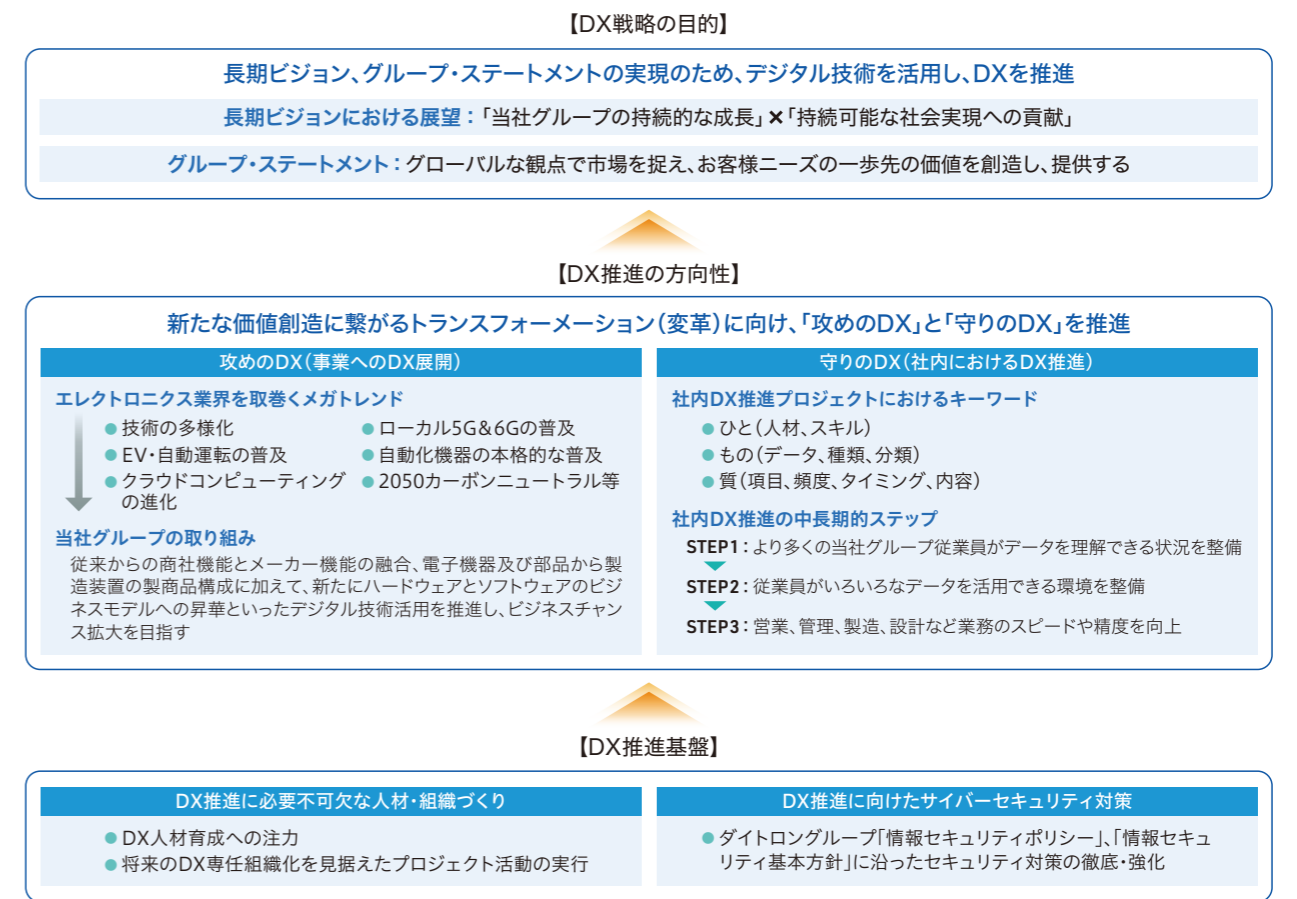
第一に、デジタル環境の整備です。すべての業務を一気に新しいデジタル環境に移行することには大きなリスクが伴いますので、どこをシステム化し、どこを人の判断に委ねる領域とするかを見極めながら、また、ビジネスモデルの変化も的確に把握しながら、慎重に業務全体のバリューチェーンを再構築してまいります。2025年に生産管理システムの開発が完了し、2026年から運用を開始する予定です。そして、販売管理・購買管理システム、会計システム、グループ経営管理システム等の基幹システムについては、2028年からの運用開始を目指して、2026年の開発着手に向けた準備を進めております。生成AIの活用についても、2025年に各部門から選抜した合計100名の若手社員によるテスト利用を経て、2026年より全社展開へと移行していく計画です。このように、新たなデジタル環境の構築に向けた取り組みは、ほぼ計画通りに進捗しております。

第二に、DX人材の育成です。どんなにデジタル環境を整備しても、それを使いこなせる人材をどれだけ現場に育成・配置することができるかで、トランスフォーメーション(変革)の成否が決します。そこで、DXリテラシーの向上を目指して2025年に「DX戦略推進研修」をスタートし、まずは選抜の約20名の研修を行いました。2026年以降も毎年一定人数の研修を続けることで、DXを企業文化として着実に根付かせていきたいと思っております。

第三に、DX推進に伴って増大するセキュリティ・リスクへの対応です。大切な情報資産を的確に管理していくためには、サイバー攻撃の脅威に対応するセキュリティ強化は勿論ですが、社員に対する情報セキュリティ教育の充実も欠かすことができません。既に明示しております

「情報セキュリティポリシー」や「情報セキュリティ基本方針」に加え、2026年には新たに「グローバルポリシー」を策定し、グローバル企業として隙のない的確な対策を徹底・強化していく所存です。

【図5】DX戦略の概要



人材育成&強化戦略

“稼ぐ力”の源泉である“人材”の育成・強化に向けて、教育・研修制度や人事評価制度などの総合的な変革を推進

当社グループでは、「売上総利益率20%以上」を、目標とする経営指標の一つと位置づけて「事業収益性」の向上に努めておりますが、こうした“稼ぐ力”を高めていくための源泉は“人材”であり、人的資本への投資は成長投資の主要な項目の一つであると認識し、11Mでは「人材育成&強化戦略」に注力しております。

具体的には、11M初年度の2024年より教育体系の再構築に着手し、2025年より新たに「必須・推奨」と「自己啓発」の2つのテーマで整備した新たな教育体系をスタートしております。特に、前者については、「階層別」、「マネジメント/リーダーシップ」、「DE&I」、「グローバル人材」、「キャリア形成」、「コンプライアンス/セキュリティ」と広範なテーマに及ぶ研修体系となっております。

また、社員の公平性を確保し高いモチベーションを維持する上で重要となるのが人事評価です。そこで、上司・部下・同僚など複数の視点から多面的に評価する「360度評価」を取り入れ、仕事力だけでなく、周りか

らの信頼も厚い総合的な人間力を含めて評価していく方向に舵を切っております。そして、これと対を成す取り組みとして「評価者教育」も開始いたしました。公平性が高く、社員の納得感の高い人事評価を実現するためには、評価者である管理職層の評価が適切であることが必要不可欠となりますが、毎年実施しております「自己申告制度」で上がってくる社員の声には、上司の評価の不公平感を指摘するものが一定数含まれていました。つまり、評価が甘めの人がいる一方で、非常に厳しい評価を行う人もいる、ということです。この問題を解決するために、2025年は約110名に及ぶ全国の管理職を本社に3日間に分けて集め、集中研修を実施しました。

さらに、DE&I関連の取り組みとしては、女性活躍推進に向けて、女性のキャリアアップをサポートする独自のプログラムを展開する中で、女性管理職間のネットワークづくりをはじめとした女性の意識改革を促す教育・研修に力を入れております。また、社員の能力や意識に応じたキャリアパスの提供に向けて、2025年より「専門職制度」を導入しました。これは、技術スキルや知識の向上が適正な評価に繋がり、優秀な技術者の定着やモチベーション向上、ひいては当社グループの技術力の向上に資するものと期待しております。

財務戦略

財務の健全性を基礎に、引き続き、積極的な成長投資と充実した株主還元を追求し、企業価値の向上に資する

「財務戦略」については、「財務健全性維持のもと、成長投資と株主還元の最適バランスを追求」することを基本方針に、2025年には「キャッシュアロケーション方針」を開示しております(前頁【図6】および本頁【図7】参照)。

「成長投資」については、2025年・2026年の2年間で合計約60億円を計画しておりますが、これに加えて、積極的な人的資本投資も行っておりますので、大きな意味での成長投資はこれまでで最も大きな規模となります。もちろん、健全な財務体質を背景に、戦略的なM&A投資にも積極的な姿勢で臨む所存です。

「株主還元」については、2021年以来増配を続けており、2025年の1株当たり年間配当金は190円と前年比35円増加しました。配当性向については、従来の30%から2024年12月期より40%に目安を引き上げており、2025年の配当性向は40.9%となりました。さらに、2025年2月には、株主還元の充実、資本効率の向上、機動的な資本政策の遂行等を目的に、自己株式

の取得及び消却を行いました。他方、当社株式の流動性を高め、投資家層の拡大を図ることを目的に、2025年12月31日を基準日として株式分割(1株につき2株の割合)を行いました。

以上ご説明いたしました通り、当社グループは、DX推進と人材育成・強化を核に、経営効率を高め、企業価値の継続的な向上を図ってまいります。ステークホルダーの皆様には、ご理解とご支援をお願い申し上げます。



【図6】財務・資本戦略

財務健全性維持のもと、成長投資と株主還元の最適バランスを追求

成長投資

【基本的な考え方】

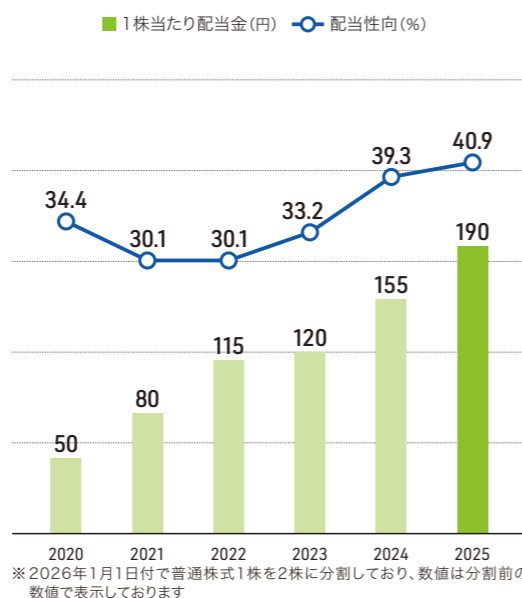
今後の成長戦略の基礎となる
「人材」の育成と「海外拠点」の拡充を
核とした積極的な成長投資を展開

株主還元

【基本的な考え方】

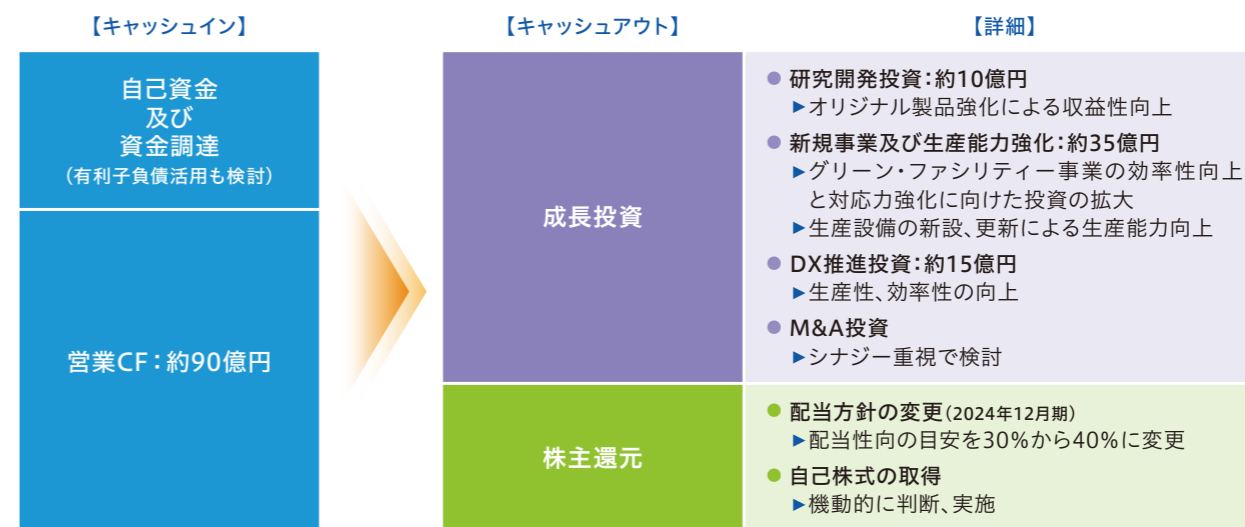
株主還元の強化に向けて、
2024年12月期より配当性向の目安を
従来の30%から40%を目安に引き上げ

① 1株当たり配当金と配当性向の推移



【図7】キャッシュアロケーション方針(2025年~2026年)

財務基盤の健全性を確保することを前提に、成長投資と安定した株主還元を両立させることを基本方針として、事業の持続的な成長による企業価値の向上を目指す。



DXを軸としたデータドリブンな経営に向け、基盤整備が着々と進んでいます。

DX本格化に向けた課題

当社グループは、製販の3社統合(2017年)により現在の組織体制を構築していますが、基幹業務システムは旧会社単位で構築されたものを継続利用しており、販売・生産・物流・会計等のバリューチェーンは分断された状況にあり、業務データの一体的な活用ができていません。また、新規・成長ビジネスの拡大により多様な取引形態が発生している一方、現行システムでは柔軟な対応が困難な状況となってきています。さらに、手入力や紙帳票を前提とした業務が残存し、業務効率や情報共有に課題を抱えています。

当社グループは、新規事業の拡大を含め売上高1,000億円規模を超えてなお継続的な成長を目指しており、今後も不透明な市場環境の中で、業務の「量」および「質」双方の高度化に対応していく必要があります。そのため、社内外(得意先・仕入先、部門間・社員間)における情報処理の速度と精度をこれまで以上に高めると同時に、データを重要な経営資源と捉えた利活用の促進による“稼ぐ力”への転換を果たすことが重要な経営課題であると考えています。

デジタル環境の整備 ① 基幹業務システム

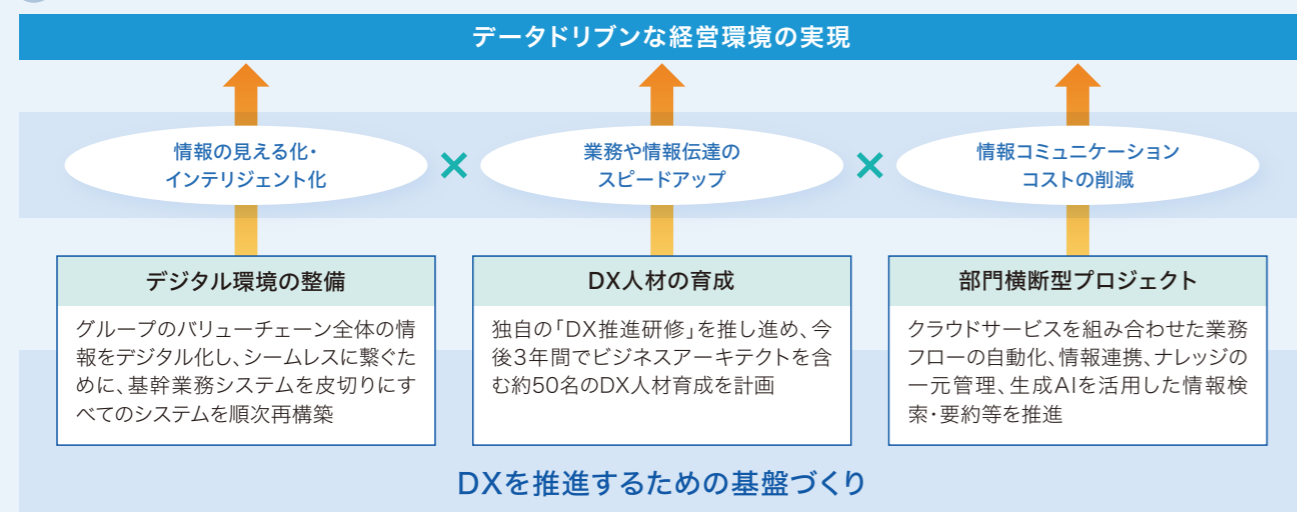
これらの課題に対応するため、まず、DX戦略を推進するための主要施策として、基幹業務システムの刷新を重要な経営戦略と位置づけ、営業・管理業務の効率化および内部統制強化、業務プロセスの標準化、情報の一元管理と可視化を推進していきます。具体的には、分散している業務・営業データを基幹システム上で整理・統合し、情報(データ)を活用しやすい環境を整備するとともに、データのインテリジェンス化を図ります。さらに、ERPのワークフロー機能等を活用して承認プロセスや帳票類の電子化・ペーパーレス化を進め、各業務接点における情報の分断(非シームレスの状態)を低減し、業務スピードの向上およびコミュニケーションコスト削減を実現します。

これらの取り組みは、DXの前提となる業務デジタル化として位置づけ、将来的なDXの本格展開を通じて、持続的な成長と企業価値向上を支える経営基盤の強化につなげていきます。

デジタル環境の整備 ② バリューチェーン上のその他のシステム

基幹業務システムの刷新に加え、製造部門においては生産管理システムのリプレースを進めており、2026~2027年の新生産管理システム本番稼働を計画しています。また、販売・購買システムについても刷新を計画しており、2029年の稼働開始を目指しています。これらの取り組みにより、基幹業務データの活用促進および、経営管理情報へのデータ展開の効率化・精緻化を図り、データドリブンな経営に向けた環境整備を進めていきます。

データドリブン経営に向けたDX基盤構築の全体像



DX人材の育成

デジタル環境の整備と並行してDX人材育成を重要な環境整備施策と位置づけ、「DX戦略推進研修」を通じて各事業所・各事業部にDX人材の育成を進めています。研修では、机上学習にとどまらず、各現場における業務課題を起点としたIT活用による業務改善に取り組んでおり、今後3年間でビジネスアーキテクトを含む約50名のDX人材育成を計画しています。

さらに、育成した各事業部・各事業所のDX人材が相互に連携・対話できる体制を構築し、現場起点で提案される業務改革やビジネス構造変革の施策について、全社DX戦略との整合性を図りながら制御・推進する組織的な仕組みを整えています。これにより、特定部門に偏らない形でDX施策を全社へ浸透させ、現場実装力を高めていきます。

部門横断型プロジェクト

加えて、部門横断型のDX推進プロジェクトも推進しています。Power Automate、Microsoft Teams、Copilot、kintone等のクラウドサービスを組み合わせ活用し、業務フローの自動化、情報連携、ナレッジの一元管理、生成AIを活用した情報検索・要約等を推進しています。これらの取り組みにより、業務効率の向上およびコミュニケーションコスト削減を実現するとともに、継続的な業務改善を可能とする環境を整備しています。

なお、これらのデジタル環境の整備およびDX人材の育成に対して、2025年から2026年にかけて約15億円規模の投資を計画しており、DXを軸としたデータドリブン経営に向け、環境整備が着実に進んでいます。

DX推進に向けた組織づくり

DXを力強く推進していく上で欠かすことができないのが組織づくりであると認識しています。当社グループの業種・業態や社風、ビジョンに合った組織であり、かつ、DX人材の採用・育成に有効な組織であること、そして何よりも、当社グループの知財とも言える大切な情報(データ)を守る観点からデジタルガバナンスにしっかりと対応した組織であることを目指し、前述のようなDXを推し進めるための基盤づくりと並行しながら、組織の在り方についての検討を進めています。組織体系に加え、CDO(最高デジタル責任者)、ビジネスアーキテクト、データサイエンティストなど、具体的な組織要員の配置もイメージしながら、組織の早期立ち上げを目指します。


データドリブン経営に向けたDX基盤構築ロードマップ

	2026年	2027年	2028年	2029年	2030年
デジタル環境の整備		新生産管理システム(2026~2027年稼働)		新販売・購買システム(2029年稼働)	データドリブン経営の本格化
DX人材の育成	DX戦略推進研修の継続実施				
部門横断型プロジェクト	クラウドサービス/生成AI等の活用推進・定着化				

TOPICS

「攻めのDX」の一環として開発した当社オリジナル製品を紹介するセミナーを開催

当社グループのDX推進基盤は現在、構築途上にあります。並行して、「攻めのDX」すなわちDXを活用した新たな技術ソリューションの開発・拡販にも注力しています。その一環として、2025年には新たな挑戦として、展示会会場にて「環境の異変を見える化!リスクに即座に対応」と題したセミナーを実施し、当社オリジナル製品「DFaVi」の紹介を行いました。その結果、多くの来場者の皆様に当社製品の魅力を理解していただく絶好の機会となりました。



【特集】社外取締役メッセージ

ダイトングループの中長期的な成長戦略について、取巻く経営環境、中期経営計画の進捗状況、企業価値の持続的向上などの視点から、3名の社外取締役よりメッセージをお届けします。



社外取締役
和田 徹

社外取締役
今矢 明彦

社外取締役
細谷 和俊

今回のメッセージテーマ

「連結売上高1,000億円達成後の、次の成長ステージに向けて…」

社訓を生かしてさらなる成長を

2025年度は、第11次中期経営計画における目標よりも1年早く、連結売上高1,000億円、連結営業利益70億円を達成しました。業務執行役員及び社員各位の努力に対して、心から敬意を表する次第です。しかし、1,000億円企業になるのも大変ですが、これを維持し、さらに成長を果たすことはもっと大変かもしれません。この難問に立ち向かうに当たり、創業者高本善四郎氏が定めた当社の社訓について、改めて注目していただきたいと思います。「積極開拓」、「創意工夫」、「良識遵法」、「精励勤勉」そして「友愛団結」の五つです。

売上高の伸長に伴い新たな取扱商品や取引先の獲得が徐々に困難になる中、今まで以上に積極的に新たな事業部門を開拓しなければなりません。創意工夫により新たな技術や製品を開発し、また当社の組織、制度等についても絶えずブラッシュアップする必要があります。その一方で、良識遵法及び精励勤勉に努めて足下をしっかりと確かめることも重要です。利益を求め余り公正さを損ねては、

元も子もありません。取引上のリスクについては、早期に情報を共有し、衆知を集めて適法適切に解決することが重要です。また、適切なマニュアルに従って、労をいとわず正確な作業を繰り返すことにより、品質不良や事故の発生を無くしていかなければなりません。良識遵法及び精励勤勉の積み重ねが、企業としての社会的信用を得ることになり、ひいては業績の向上にもつながるはずで、最後に友愛団結です。和気藹々としつつ、こと仕事に関しては厳しい議論も自由闊達にできる雰囲気大切でしょう。上下関係をかさに着たパワハラ、セクハラ等が論外であることはいうまでもありません。社員各位が当社の事業に参画しているという実感を持てる職場であれば、業績も必ず後から付いてくると思います。

弁護士出身の社外役員である私としては、主として「良識遵法」以下の三つの社訓がさらに生かされるよう微力を尽くしたいと考えている次第です。

社外取締役 | 和田 徹

グローバルバリューチェーンマネジメントの強化へ

当社はエレクトロニクス商社としてマーケティングとサプライチェーンマネジメントを基盤として成長してきました。最近では、2020年に端を発したコロナ禍による世界的なサプライチェーンの停滞、直近ではAIの技術進捗による急速な電子部品や装置の需要変動においても、丁寧なマーケティングに基づく柔軟な意思決定により、安定した業績伸長を維持し、中期経営計画の指標である、売上高1,000億円を前倒しで実現しました。

ダイトングループが次のステージとして目指す姿は、『技術立社として、グローバル市場で躍動する。』とのスローガンの通り、従来の強みである、サプライチェーンのマネジメント力に加え、さらなるマーケティング力の強化により、エンジニアリングチェーンの構築にも積極的に参画し、顧客や協力会社と連携したトータルバリューチェーンの構築を進め、さらには、そのバリューチェーンをグローバルに拡大展開することにより事業の安定的な成長を目指すという方向性です。

その実現に向け、これまでに積上げてきた社内リソースの再配置と新たな投資を進めています。

マーケティング力の強化については、新たに海外マーケティングチームを編成し、グローバルな視点での商材開発と商流開発の展開を目指していきます。

エンジニアリングチェーンマネジメントの強化については、従来の製造部門における商品設計技術、生産技術、品質管理技術に加え、マーケティングチームと連携した要素技術開発の体制を整えていきます。

その中で、自らは、社外取締役として、上記の成長戦略としてのグローバルマーケティングとエンジニアリングチェーンの構築、強化及び適切なガバナンスの確保に、これまでの経験や知見を活かし、積極的に議論に参画することで貢献したいと思っています。

社外取締役 | 今矢 明彦

顧客価値追求と企業価値向上を一段上に

2020年以降コロナ禍やウクライナ侵攻によりモノづくりでのグローバルサプライチェーンが崩壊し、世界経済が混乱しました。新型コロナが収束して3年、今も地政学リスクを考えると経済活動の不透明さは更に続くものと思われ、とは言え近年のエレクトロニクス業界は生成AIブームから大きな変化が観測でき、広くビジネスチャンスが拡大していると言えます。市況の変化もそうですが、新たなビジネスに加え既存ビジネスの拡大と深堀戦略を実行している当社は、2024年からの3年間(11M)で売上高1,000億円の目標計画を1年前倒しで昨年達成しました。そして、2021年から5年連続で前年売上高伸長(5年で1.8倍)を継続し、経常利益は5年で3倍となっています。社員・組織・会社の成長意欲が好結果を導いていると言えます。

2026年は年度計画達成と共に2030 VISIONの最終12M(2027年~2030年)計画策定となり、次なるステップへの期待です。

まずは国内販売ですが、電子/デバイス/情報/機械

で専門知識と提案力も高く、顧客・商材開拓も拡大、継続成長はこれからも期待できます。AI需要で伸長しているデータセンタービジネスは、提案力・実装力の信頼度は高いですが、拡大市場に対応する能力の向上が今後のカギとなります。そして新たなビジネス創出(インフラ、エネルギー、環境など)に社会貢献拡大の期待をします。次にメカ機能では、高度なスキルを基礎としたモノづくりにより、高付加価値な製品開発を行う成長投資を積極的に推進することで伸びしろは大きいと考えております。次に海外ビジネスは、よき商材を得ること、オリジナル商品も期待ですが顧客に高付加価値を提供出来るビジネス形態で顧客拡大に期待します。そして全社のバックアップ体制の強化が急務です。

最後に、リスクヘッジを考慮しながら成長プロセスづくりに貢献していきたいと思っています。

社外取締役 | 細谷 和俊

【特集】取締役(監査等委員)座談会

当社は、取締役会の監査機能強化によるコーポレートガバナンス充実の観点から、2025年に監査等委員会設置会社に移行し、1年が経過しました。今回は、監査等委員4名による座談会をお届けします。



取締役 監査等委員
氏原 稔

社外取締役 監査等委員
北嶋 紀子

社外取締役 監査等委員
中山 聡

社外取締役 監査等委員
南 葉子

座談会テーマ

「監査等委員会設置会社への移行から1年を振り返って」

監査等委員会設置会社移行のメリット

氏原 従来の監査役が取締役監査等委員になり、取締役会決議に参加できるようになったことで、経営陣に対して直接的な監視・監督機能を果たし、ガバナンスの実効性が一層高くなりました。監査等委員は、監査役とは異なり、「適法性」だけでなく経営の「妥当性」までも監査対象となり、より本質的な監督が可能となりましたし、監査等委員以外の取締役の選任や報酬について株主総会で意見を述べることができるようになりましたので、議案等の透明性がより高まるものと考えます。

北嶋 監査等委員会設置会社に移行したことで、取締役会における独立社外取締役の人数が9人中6名、割合も3分の2と増え、業務執行に対する監督機能がさらに強化されたと感じています。その結果、戦略的な議論を行う時間も増えています。また、内部監査部門を担う監査室からの報告をこれまでの四半期に一度から毎月の報告に変更してもらったことで内部統制に対する監督もより適時に行うことができるようになったと思います。

中山 より執行サイドに近い会議等への参加機会も増えたことで、事象等の背景・真因に一段深い理解が進みました。その結果、その解決や改善に資する提言をする際に、より具体的かつ有効な方策を打ち出せるようになったと思います。加えて、自身としては社外取締役の立場を活かして、他社の実情も考慮に入れて目線を上げることに留意しています。

南 私は今回、監査等委員会設置会社への移行とほぼ同時期に取締役として関わらせていただいたため、制度変更前との直接的な比較はできませんが、その前提を踏まえた上でも、取締役として意思決定のプロセスに関与しながら監査機能を担える現在の体制は、企業価値向上の観点から大きな意義があると感じています。特に印象的なのは、経営判断の背景にあるリスクや人材面の課題を早い段階で議論できる点です。形式的なチェックではなく、経営と監査が同じテーブルで未来を議論できることは、ガバナンスの実効性を高めるものだと実感しています。

特に「取締役」という立場でこの1年重視してきたこと

氏原 この1年間は、取締役として会社の経営に関する意思決定に参加することに加え、特に、従来の監査役にはなかった「妥当性の観点からの監督」という観点を意識してきました。

北嶋 取締役は議決権がありますから、やはり監査等委員ではない取締役と同様の責任を取る立場である意識は強くなりました。リーガルのバックグラウンドをもつ社外役員としてコンプライアンスの観点からのガバナンスは特に意識して監督してきたつもりです。指名委員会の委員にもなったことから人的資本経営の観点からも世代・性別の多様性の観点からの監督という点も意識しました。

南 ガバナンスを「監視」や「管理」として捉えるのではなく、安心して挑戦できる経営の土台づくりとして考えております。そのため、組織が健全に機能しているか、人材が力を発揮できる環境が整っているかという点を意識してきました。一年目として感じたのは、ダイトロングループが持つ事業基盤の強さです。一方で、今後さらに持続的に成長していくためには、多様な人材がより自然に活躍できる組織へ進化していくことが重要だと感じています。女性活躍についても、ただ、それを特別なテーマとして切り離すのではなく、多様な価値観や背景を持つ人が自然に活躍できる環境を整えることが、結果的に組織全体の強さにつながるのではないかと考えています。

中山 監査役立場は執行サイドが採用した戦略や方策にリスクや瑕疵が無いことをチェックするスタンスだと考えます。対して取締役の立場はビジネス上の常としてチャンスとリスクは表裏一体ですので、リスクをコントロールすることによって、いかにビジネスチャンスを獲得していくかに知恵を巡らせるスタンスへのシフトを意識した1年間でした。

今後の当社グループの持続的成長に向けて

中山 当社グループが属するエレクトロニクス業界では生成AIが象徴する技術革新とグローバルでの競争が企業の浮沈に直結する中で、当社グループはこれまで巧みに適応出来た結果として成長を遂げ、今後もこれを継続していくものと期待しています。私の専門

領域である財務・会計の分野では、経営成績を現す決算数値と将来に係る事業計画やマネジメントによる見積り要素との連動性が強まる傾向が持続していきますので、両者の整合性について会計監査人の方とも連携を取りながら健全なチェック機能を果たしていきたいと考えています。また、過去の経験のみならず、兼職する自身の業務領域ではスタートアップやベンチャー企業との接点を多く有するので、新しい技術やビジネスモデルが当社グループの事業活動における持続的成長に結びつく可能性を探索出来ればと考えています。

南 当社グループには、長年積み重ねてきた信頼という大きな強みがあると思います。さらに、現場の雰囲気や、真面目に仕事に向き合う姿勢が組織の土台になっていることも強く感じました。私自身、会社が長く成長していくためには、働き方が変化している今だからこそ、一人ひとりが安心して力を発揮できる職場であることが、結果的に企業の強さにつながるのではないかと感じています。これからも現場感覚を大切にしながら、これからの当社グループが働く人にとっても選ばれ続ける会社であり続けるために、どのような組織であるべきかを、私自身も問い続けながら関わっていきたいと思います。

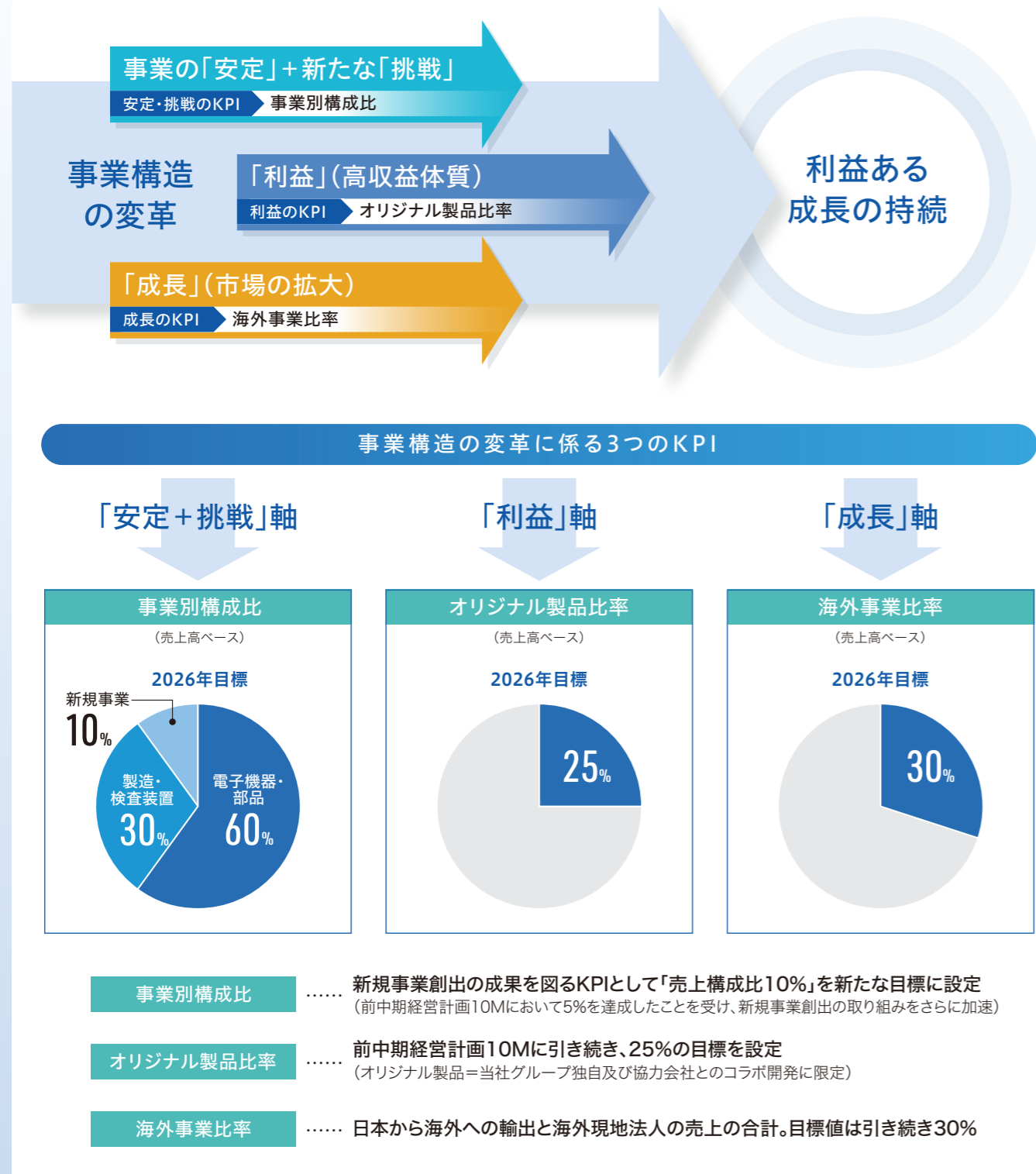
氏原 グループの売上高が1,000億円を超えるに至り、事業領域の拡大、取扱品目の拡大、個々の取引額の増大、組織の拡大等が進んでおり、今後も着実に業績は拡大していくと期待しています。ただし、少数の人員で運営している事業拠点も多く、経営管理体制の強化・充実が継続課題であり、改善を図らなければならないと思います。また、リスクの顕在化を抑止するため、管理者への啓蒙にも努めていきたいと考えています。

北嶋 同感です。組織も事業活動範囲も急速に拡大する中で、外部環境の変化も凄まじいものがありますので、ガバナンスの綻びが生じるリスクも増えていると考えなければなりません。そうしたリスク事案が生じないように、リスク予防の観点から、あらゆる事業活動に対する監督と必要な助言を行っていきたくと思っています。また、世代・性別の違う社外役員として人材育成・人材活用の観点から、必要な場面で惜しみなく知見を提供できればと思っています。

戦略基本方針

1 事業構造の変革を推進する！

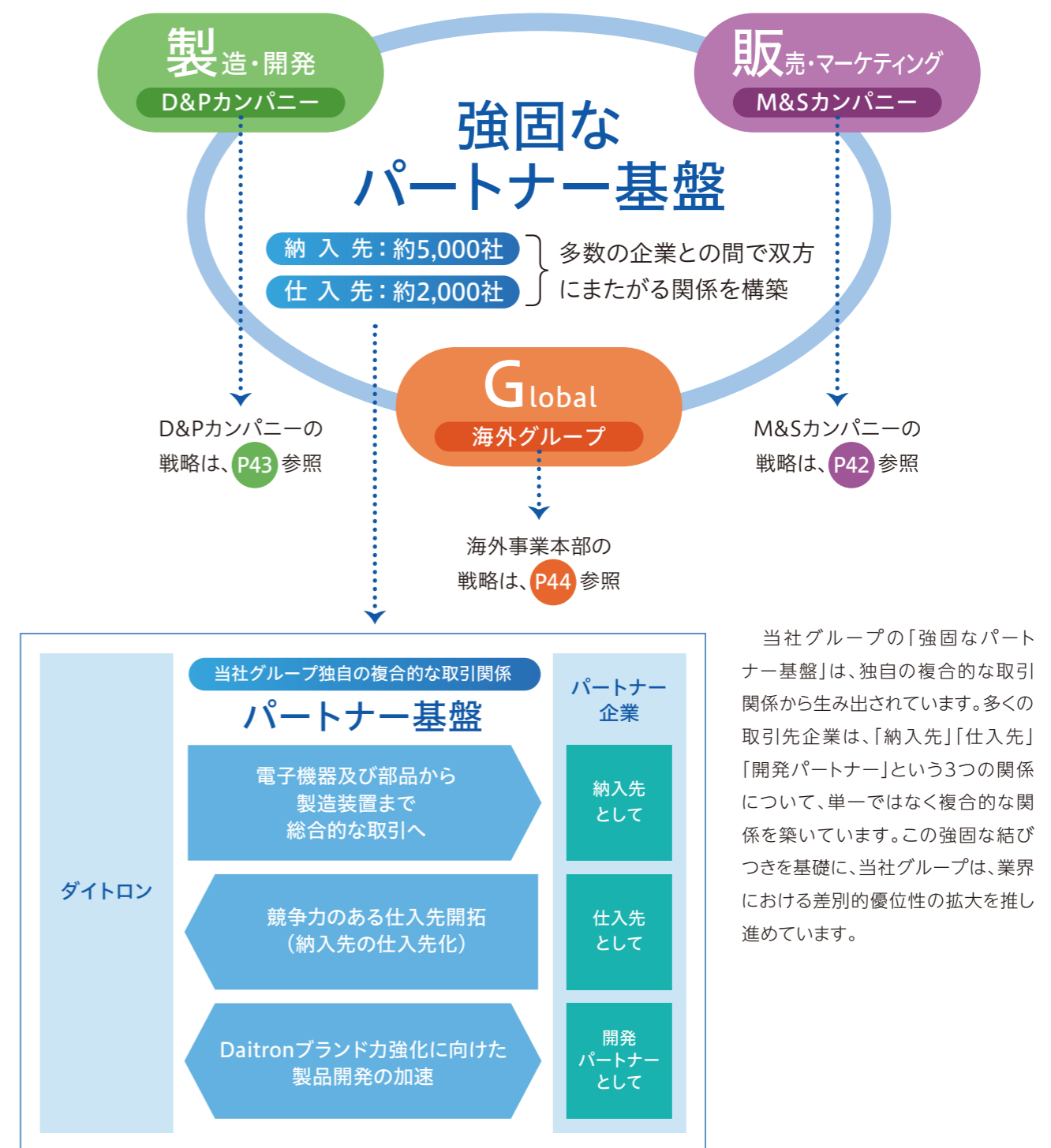
- シリコンサイクルをはじめとしたエレクトロニクス業界の需要や景気の波に左右されることなく、安定的かつ持続的に成長していくことができる事業構造への変革を目指して、「安定」・「挑戦」・「利益」・「成長」の4つの軸を追求する
- これら4軸の追求の進捗を推し量るための3つのKPI(事業構造関連指標)を設定し、持続的な進捗管理により目標達成を目指す



戦略基本方針

2 独自性を活かした強みの最大化を図る！

- 当社グループは、「商社機能とメーカー機能の両方を保有」、「国内外に強固なパートナー基盤を構築」等の強みを有する
- このような独自性を活かして、グローバルレベルにおいて「製」・「販」を融合した独自の企業集団の構築を推進し、強みの最大化を図ることで、業界における差別的優位性をさらに高めていく



戦略基本方針

3 注力領域・市場を明確化し、成長を加速する！

- 国内外の市場動向や当社グループにとっての事業機会を分析し、引き続き、明確化した「注力領域・市場」に対して積極的な攻めの姿勢で、開拓・拡大を推進
- その際の方策として、下記3つの施策展開により、それぞれの状況に応じた戦略的な取り組みを展開



3つの施策

1 既存	2 PROJECT	3 新規
<p>既存組織での注力領域・市場の事業拡大の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> 半導体関連事業 (パワーデバイス、アナログデバイス、半導体製造装置メーカー) データセンター関連事業 (UPSシステム、蓄電池、周辺機器) 産業機器・民生機器関連事業 (ロボット、自動化、省人化) 航空宇宙・防衛関連事業 自動外観検査関連事業 (レンズ・車・医療・溶接) 	<p>全社横断型プロジェクト(PJ)での事業化・収益化の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> オートモーティブ PJ <ul style="list-style-type: none"> EV・CASE分野へ注力 建設・農業機械メーカー開拓 海外ビジネスの拡大 電池市場開拓(生産材・生産設備) メディカル PJ <ul style="list-style-type: none"> 海外メディカル売上拡大 医療機器受託開発 D&Pカンパニーメディカル分野売上拡大 製品セグメント毎の販売戦略推進 IoT PJ <ul style="list-style-type: none"> 市場ニーズに基づくオリジナル製品開発検討 ソリューション提案強化 (情報システム営業部およびSierとの協業) センサービジネスへの取り組み 	<p>「新規事業」の位置づけからの事業創出・育成の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ソフトウェア PJ <ul style="list-style-type: none"> アライアンス・M&Aの実現 センサーデバイス分野向けのソフトウェア開発 オリジナルソフトウェア開発 ECO・SDGs関連 <ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー関連ビジネス開発 環境関連商材拡販(太平洋・インド) リチウムイオン電池のリサイクルビジネス開拓 その他 <ul style="list-style-type: none"> 研究開発加速ツール (コンピューターシミュレーション、AI) MI(マテリアルズ・インフォマティクス) 製造DX分野

戦略基本方針

4 持続的成長に向け、チカラを高める！

- 当社グループは、持続的成長のための基礎として、「マーケティング」、「モノづくり」、「コーポレート部門」の3つのチカラを高める

マーケティングのチカラを高める！

1 安定成長の基礎となる「国内ビジネス」の補強

- 重点得意先へのさらなる深耕
 - “All Daitron”の製品展開の継続
(M&Sカンパニー・海外グループ・D&Pカンパニー・三位一体の連携を推進)
 - 地域密着(エリア営業)強化による、地場優良企業との取引拡大
- 有望地域への新規展開の積極化
 - 有望地域への拠点新設(出張所を含む)を検討
【候補地】北海道、四国地域、三重など
 - 出張所から営業所への昇格:仙台

2 成長戦略の核となる「海外ビジネス」の強化

- 引き続き、電子機器・部品事業に軸足を置いた拡大を推進

※需要変動の大きい製造装置事業は、安定的な事業拡大をコントロール(受注案件の計画的な立上げ・検収、顧客の選択と集中、リスクヘッジ)
- 海外営業拠点の拡充
 - 地域統括会社の設立(中華圏、インド太平洋地域)
 - 地域別の営業拠点拡大

北米・欧州地域

- サテライトオフィス設置または販売代理店契約(各3地域以上)
- メンテナンス事務所開設(北米:2地域、欧州:オランダ以外に3地域以上)

中華圏

- サテライトオフィスの設置・拡充(中国内陸部)

インド太平洋地域

- インド駐在員事務所の設置(2つの候補地について検討中)
- 製造拠点(ハーネス、電源、外注の内製化)の設立検討

戦略基本方針

4

持続的成長に向け、チカラを高める！

モノづくりのチカラを高める！

3 グローバル生産体制の強化

国内外における生産能力の強化

グローバル生産体制の
マザー工場である「中部工場」を核に、
国内外の生産体制強化を継続推進

中部工場



リンカーン工場



- 国内**
- 新規協力企業開拓
(ハーネス・組配・基板・板金・塗装・ソフト設計・メカ設計)
 - ソフトウェア会社とのアライアンス、M&Aの推進
▶ 人材確保、技術力補強

- 海外**
- リンカーン工場の人員補強
 - リンカーン工場の協力企業開拓
(メキシコ・米国・日本)

生産コスト低減施策の継続推進

- リンカーン工場の恒久的工数低減計画の立案・実行
- 東南アジア圏に新たな生産拠点を設立

4 製品の高付加価値化に向け「技術・製品開発」と「知財戦略」の強化

中部工場の技術部門を中核とした体制強化

技術・製品開発の積極化

- 量産製品の高付加価値化を推進(性能向上、機能追加など)
- 今後の技術・製品の高付加価値化に必要不可欠な「ソフトウェア」関連技術の強化
▶ ソフトウェア関連技術者の採用強化、ソフトウェア会社とのアライアンス検討 など
- 国内外における顧客情報収集を強化し、オリジナル製品開発を継続的に追求

知財戦略の強化

- コア技術の明確化と当社グループが保有する技術の棚卸による知財管理の基盤整備
- 中長期的な知財戦略に基づく新たな資格取得制度の確立
▶ 評価制度とリンクした総合的な制度構築により、社員のモチベーション向上へ
- 特許出願・保有件数の中長期的な拡大

コーポレート部門のチカラを高める！

5 事業サポート機能の強化

DX(デジタルトランスフォーメーション)戦略

DX推進による生産性と業務品質の向上

- 1 業務プロセス・業務システムの変革
 - 見積、販売・購買、生産管理、会計、経営管理等のシステムのバージョンアップやリプレイスに着手
 - 情報セキュリティの強化
- 2 DX推進基盤の整備
 - DX推進指標による課題抽出と対策 ▶ DX認定の取得へ
 - DX・人材の育成

グローバル人材育成

グローバル人材の育成と国内外人材交流

- グローバル人材育成戦略立案、制度化の検討
- D&Pカンパニーベトナム人技能実習生の継続採用、他工場への展開

人的資本経営

人的資本経営による人財価値の向上

- 1 研修・教育投資による労働生産性の向上
 - 個人スキル向上のための研修・教育制度の整備と投資
 - 専門人材のキャリア採用
- 2 ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進
 - 女性活躍(総合職比率、管理職比率の向上)
 - シニア活躍(満足度の向上)
 - 障がい者雇用(法定雇用率遵守)
 - 人事制度の見直し(エキスパート・シニア・各種手当等、制度の整備)
 - 健康経営優良法人の認定

広報・IR戦略

- 広報・IR専門部署の設置
- Daitronブランドの認知度向上

6 ESG経営の推進(サステナビリティへの取り組み)

ESG経営の推進による持続可能な社会実現への貢献

1 サステナビリティ委員会の活動推進

- マテリアリティに関するKPI設定と、具体的なアクション(サステナビリティ委員会分科会活動の推進)
- 統合報告書でのKPIの進捗開示

2 コーポレートガバナンス・コードへの対応

- エクスプレインコードの対策検討

3 コーポレート・ガバナンス強化

①委員会活動の強化

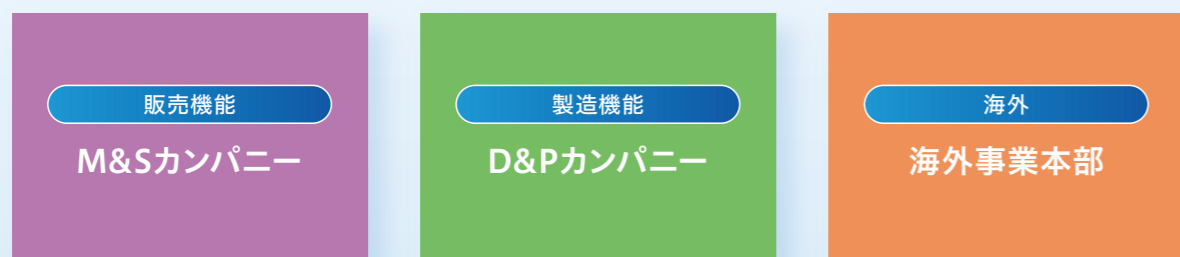
- | | |
|-------------|------------------------|
| コンプライアンス委員会 | : 企業内不祥事の未然・拡大の防止 |
| リスク管理委員会 | : 経営資源保全のための経営リスクの未然防止 |
| 内部統制委員会 | : 財務報告に関する内部統制の有効性の確保 |

②監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行

- 取締役の職務執行の監査等を担う監査等委員を取締役会の構成員とすることにより、取締役会の監督機能を強化し、より一層のコーポレート・ガバナンスの充実を図る

2つの商品セグメントを、 2カンパニー・1本部の3つの組織で展開

当社では、「電子機器及び部品」と「製造装置」の2つの商品セグメントを展開しています。その事業運営は、国内の販売機能を担う「M&Sカンパニー」、国内の製造機能を担う「D&Pカンパニー」、海外の事業展開を担う「海外事業本部」の3つの組織で展開しており、これら3つの組織はすべて、前述の2つの商品セグメントにまたがった総合的な対応を行っています。総合的な対応により、マーケティング力、技術力、グローバル展開力、複合的なソリューションなどをお客様に提供することが可能となっています。



電子機器及び部品セグメントの製商品

最先端のシステム・機器からコアパーツまで、国内外の優れた製品を独自のネットワークで開拓し、お客様へスピーディにお届けしています。単体の製商品のみならず、ニーズに応じて製商品や多様なサポートを組み合わせでご提供することで、お客様にご満足いただけるソリューションを実現します。

製造装置セグメントの製商品

日進月歩の速度で進化するハイテク産業の生産プロセスを支える、高度な製造システムをご提供しています。シリコンウェーハ、IC、LSI、フラットパネル、光デバイスの生産装置と検査装置など、独自開発した多様な製品から、OEM製品、仕入れ商品まで、課題解決を求めるお客様のニーズに適時的確にお応えします。

M&Sカンパニーとして、全国17拠点を基に、迅速かつ綿密な地域密着営業をお客様本位の姿勢で展開しています。総合的な技術ソリューションの提供が必要不可欠な分野においては、専門営業と技術部隊を要するなど、販売のみならず、製品の受入検査から現地での立上げ、アフターサービスまで対応可能な体制を構築しています。

D&Pカンパニーは、2017年に「製販融合」路線のさらなる強化に向けて製造子会社を統合することで誕生しました。大きく装置事業部門、部品事業部門、製品開発部の3つの部署で構成されており、各部門が持ち得る幅広い技術・ノウハウを融合することにより、顧客要求に応える高付加価値な製品・装置の開発・製造を行っています。

海外事業本部は、海外における販売機能を総合的に統括する役割を担います。11か国・15拠点のグローバルなグループネットワークと、20か国を超える多様な国籍の社員、各国・各地域に根差した販売・メンテナンス拠点等の経営資源のもと、高い情報収集能力を駆使した開発営業、機械設備の技術サポートなど、技術商社として幅広い強みを発揮しています。

M&S
カンパニー

激しい変化の中、
常に想定外のシナリオにも目を配り、
タイムリーかつスピーディな
戦略展開を図ってまいります。

専務執行役員
M&Sカンパニープレジデント | 幾谷 慎司



3カ年の中期経営計画「11M」は2024年と2025年の2カ年を終えました。この間のM&Sカンパニーを取り巻く事業環境は、総じて厳しい状況で推移しました。主力市場である半導体関連では、AIやデータセンター関連の投資拡大が続いているものの、スマートフォンやPCを中心としたメモリ系の投資は低調な推移が続きました。また、自動車業界ではEVの急減速に伴い、パワー系デバイスや次世代電池関連の成長減速も生じています。さらに、産業機械市場では在庫調整が一段落しつつあるものの、工作機械市場等一部産業では継続状態にあります。

しかしながら、中長期的な視点で見ると、AIの普及やネット市場の拡大等に伴う旺盛なデータセンター関連投資の継続、自動車関連分野におけるEVシフトや自動運転等の進展、人件費高騰や働き手不足を背景としたあらゆる産業界での自動化・省力化の進展など、市場全体の大きな潮流は総じて拡大の方向にあると予想されます。

こうした環境下、「M&Sカンパニー」では、「11M」において「安定基盤の底上げと新規開拓の強化」と「新しい発想で様々な変化に対応」の2つをスローガンに掲げ、目まぐるしく変化する事業環境を生き抜くための安定基盤をさらに押し上げながら、従来の既成概念に囚われない柔軟な発想で常にチャレンジしていく姿勢で、新規市場・顧客・仕入先の拡充に取り組んでおり、戦略基本方針として「顧客開拓」、「地域密着営業」、「新規事業開拓」、「海外事業連携」、「次世代人材育成」の5つを継続して推し進めております（詳細は右の通り）。

「11M」の2カ年においては、確かな成果を上げてまいりました。総じて厳しい市場環境となりましたが、重点顧客の更なる深耕、地元密着の強化により取引が拡大し、安定基盤の一層の底上げを行うことができました（既採用製商品の取引拡大、新規製商品の採用獲得など）。また、オートモーティブ（電池含む）、メディカル、IoT（ソフトウェア含む）等の各プロジェクト活動を強力に推し進めたことで、新規顧客との取引、新規仕入先（商材）の取扱が大幅に増加しました。さらに、データセンター向けのGFD（グリーン・ファシリティー部）事業では、2025年の事業部への格上げを機に人材強化をさらに推し進めたことも奏功し、大きな飛躍を続けております。「11M」最終年度の2026年においても、引き続き、5つの戦略基本方針を追求してまいります。

中長期的な成長が見込まれる市場環境ではありますが、だからこそ、参入企業も多く、競争も変化も激しい市場であり、少しの判断の遅れが大きな致命傷にもなり得ます。常に想定外のシナリオにも対応することができる修正力を備えながら、タイムリーかつスピーディな戦略展開を図ってまいります。

2026年の戦略基本方針

- 顧客開拓**
 - 「All Daitron」の製品展開継続による重点顧客の更なる深耕
 - ※「All Daitron」とは…
 - 営業部門の垣根を越えた連携によってDaitronグループとしての幅広い製商品展開を実現
- 地域密着営業**
 - エリア営業（地域密着）の強化
 - 業界を問わず、地場優良企業との取引拡大
 - 地域連携によるオリジナル製品の販売強化
 - 展示会のフル活用による新規市場・顧客の開拓強化
- 新規事業開拓**
 - プロジェクト（部門横断的に組成）の推進
 - ▶ オートモーティブ（電池含む）
 - ▶ メディカル
 - ▶ IoT（ソフトウェア含む） など
- 海外事業連携**
 - 海外事業本部及び海外拠点への支援継続
- 次世代人材育成**
 - 次世代幹部層の育成
 - 中堅・若手社員の育成

D&P
カンパニー

グループの開発・製造機能を担い、
顧客要求を超える
提案力を発揮することができる
「技術立社」を目指してまいります。

常務執行役員
D&Pカンパニープレジデント | 千原 恒人



海外事業
本部

海外事業本部が中核となって、
海外事業の成長を加速させる、
チャレンジングな経営を
推し進めてまいります。

執行役員
海外事業本部長 | 田中 晃生



中期経営計画「11M」では、「一致団結による新たな価値の創出」と「メーカーとしての基本動作の徹底」という2つのスローガンのもと、D&Pカンパニーに集約されているグループの技術・ノウハウを組み合わせ、新たな価値(=新たな製品)を創出するとともに、メーカーとしてお客様の信頼にしっかりと応えていくことができる技術力・開発力・品質・コスト対応等の強化を推し進めております。

11Mの2か年(2024年・2025年)を振り返ると、事業環境は業種により好不調の明暗がはっきりと分かれるまだら模様状況となる中、どの業種が成長・拡大するののかの見極めを的確かつ迅速に行うことが成否を分けるポイントとなる2年間でした。そうした環境下、D&Pカンパニーでは、各部門において注力すべき分野の調査、分析、見極めを推し進めました。例えば、装置事業部門では、高性能なデバイス開発関連ユーザーに対する提案力強化を目指し、各種の製造・検査装置の開発・製造の強化を推し進めました。部品事業部門では、航空宇宙・防衛関連分野に対して特殊機器・部品の開発・製造の強化を行い、既存取引深耕と新規取引獲得の両面から受注拡大を図りました。また、製品開発部では、新規オリジナル製品の開発に注力する中、新たな開発完了製品の発売にこぎつけるなど、新たな収益の芽を着実に上市することができました。

11M最終年度(2026年)も引き続き、「技術開発」、「製造」、「販売」、「人材」の4つの視点で戦略を推し進めてまいります(詳細は右の通り)。「技術開発」では特に、11M最終年度として新製品の市場投入をさらに目指すと共に、次の中計に向けて、市場ニーズを分析・精査して新たな製品開発テーマの探索・創出を行います。「製造」では特に、グループとしての製造能力の拡大に向けて製造スペースの拡大、製造人員の増強また製造委託先の拡大を図ります。「販売」では、引き続き、M&Sカンパニーや海外事業本部との連携を重視した展開を目指します。「人材」では特に、重点分野と位置づけるソフトウェア関連の技術者の確保や関連アライアンス先の獲得などに注力します。

また、常に激しく変化する事業環境の中、各機器・装置に対する市場ニーズはますます高度化・複雑化しており、柔軟かつ迅速な対応が必要不可欠です。こうした変化に対応するべく、これまで以上に各工場の技術者が保有する技術の共有化・統合化をシームレスに行い、新製品開発に直結させていくことができる体制の構築を図ってまいります。加えて、短期的には、常に既存製品のリニューアルや機能アップを継続することで競争力の維持・強化を図ると同時に、中長期的には、顧客要求を超える提案力の強化を推し進め、商社機能のみでは対応できない要求に対応していくことができる「技術立社」を目指します。

◎ 2026年の戦略基本方針

1 技術開発

「新たな価値の創出」に向けて…

- 研究開発の確実な推進による特許出願件数の継続的拡大
- 4つのテーマに絞ったオリジナル製品開発の推進
 - ▶ IoT、DX関連
 - ▶ AIソフト、画像検査
 - ▶ 次世代測定技術
 - ▶ 環境エネルギー、再生エネルギー

2 製造

「メーカーとしての基本動作の徹底」に向けて…

- 工場間での生産委託・連携
- 全工場での標準化推進
- 品質管理強化

3 販売

「新規案件の拡大」に向けて…

- M&Sカンパニーとの連携強化
 - ▶ 国内市場における重点顧客育成
- 海外事業本部との連携強化
 - ▶ 海外市場における販売比率拡大

4 人材

「次世代人材育成」に向けて…

- 次期幹部候補の育成
- 海外からの人材採用継続
- 業容拡大に対応した人員確保の継続(生産能力増強への対応を含む)
- ソフトウェア関連技術者の採用強化

当社グループの海外事業では、「多様性の中で相互信頼を養い、チーム力と業務品質を高める」をスローガンとし、海外事業本部が中核的な役割を担いながら、当社グループのグローバルな「技術立社」への進化・発展に向け、M&S・D&P両カンパニーとの緊密な連携のもと、旺盛な海外需要を的確に捉える取り組みを続けております。

近年の事業環境は、不透明感が増し、大きな潮流の変化も見えつつあります。例えば、米中摩擦に端を発した中国企業の内製化推進の加速により、中国の半導体関連市場においても日本を含む海外企業のビジネスチャンスが縮小傾向を示しています。また、米政府の関税政策の影響から市況の変化が読みづらい状況が増えています。そうした中、当社グループでは、新市場・新顧客の開拓に向けて、各国・各地域において拠点の拡充を推し進め当社グループのプレゼンスの向上を図ると同時に、技術と価格の両面で優位性を確保した新商材の発掘・開発を行っていくことが急務であると認識しております。

こうした環境下、海外事業本部では、中期経営計画「11M」において、重要なKPIとして「海外事業比率 30%以上」を目指しながら、将来持続的に売上水準を伸長させていくことができるグローバル経営基盤の構築、具体的には、「商材ポートフォリオ改革」と「体制整備」を推し進めております(詳細は右の通り)。

「商材ポートフォリオ改革」については、引き続き、電子機器及び部品の売上高を伸ばして製造装置が過半を占める売上構成の改善を図る「収益構造改革」とともに、チャイナリスク低減に向けた売上構成のグローバルバランスの調整にも注力しています。後者については、過去3か年の海外売上高で見ると、2023年189億円(うち中国47%)、2024年245億円(同43%)、2025年269億円(同37%)と、海外売上高全体を伸ばしながら、中華圏への依存度を着実に下げること成功しております。また、新市場・新顧客・新販路の開拓をより一層強力に推し進めるべく、2025年に発足した2つの組織「海外戦略チーム」と「海外電子チーム」を2026年より共に課相当の「グループ」へと格上げし、組織力の強化を行いました。

海外事業本部では、次期中計「12M」を見据えた新たな海外事業拡大戦略の立案にも着手しております。2026年は、そのための布石として、外部コンサルティング会社も活用しながら、北米市場(鉄道車両・船舶用ハーネス事業、車載用画像関連部品事業、半導体・電気・電子関連事業など)、ASEAN市場、インド市場など、成長性が見込まれる分野や地域について大規模な市場調査・分析を行う計画です。今後の海外事業の中長期的な成長加速を目指して、人的資本の強化を図りながら、引き続きチャレンジングな経営を推し進めてまいります。

◎ 2026年の戦略基本方針

1 商材ポートフォリオ改革

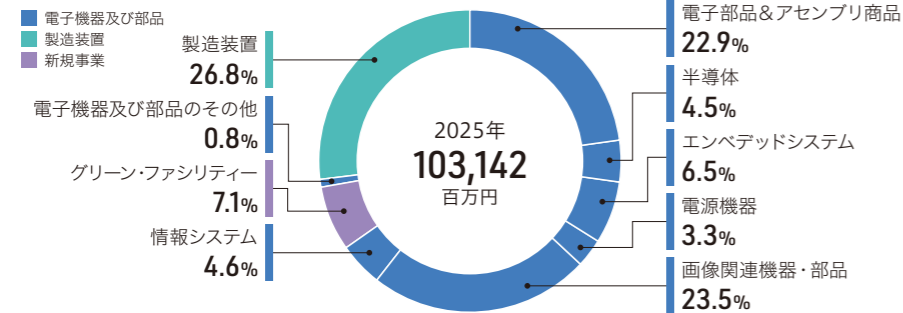
- 収益構造改革
 - ▶ 電子機器及び部品の売上高を伸ばし、製造装置が過半を占める売上構成を改善する
- グローバルマーケティング推進(新市場・新顧客・新販路の開拓)
 - ▶ 欧州・北米・インド太平洋アジアにおけるプレゼンス強化
 - ▶ 国別・地域別売上比率の標準化
- 海外向けオリジナル製品のラインナップ強化(D&Pカンパニーとの連携)
- 国内主要仕入先商材の輸出拡大(M&Sカンパニーとの連携)
- Out to Outビジネス拡大

2 体制整備

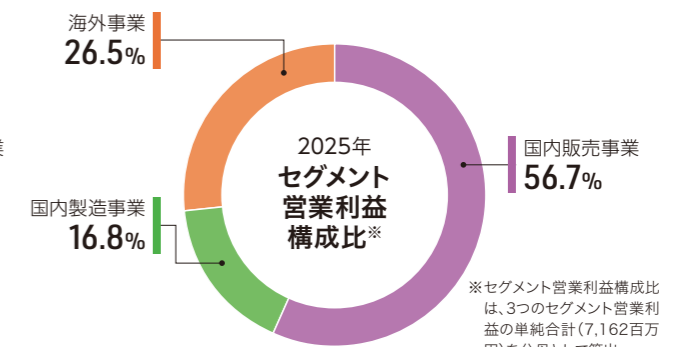
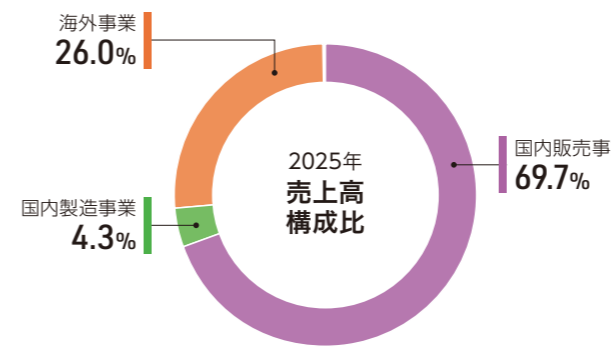
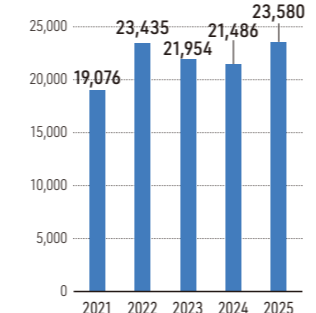
- 海外拠点拡充(2024年の実績を含む)
 - ▶ ベトナムハノイ事務所の法人化(2024年6月)
 - ▶ 米国テキサス州ダラスにメンテナンス事務所開設(2024年10月)
 - ▶ ドイツにオランダ法人のサテライト事務所開設(2025年4月)
 - ▶ ベトナム製造拠点設立調査・検討
 - ▶ インド駐在員事務所設立の調査・検討
- グローバル人材の採用・育成
 - ▶ グローバル人材育成戦略立案制度化の検討(管理本部と連携)
 - ▶ 海外拠点管理コントローラー育成
 - ▶ 輸出入業務ジェネラリスト育成
 - ▶ 技術サービス強化に向けた人材育成
- 組織力の強化
 - ▶ 「海外戦略チーム」を「海外戦略グループ」(課相当)に体制強化
 - ▶ 「海外電子チーム」を「海外電子グループ」(課相当)に体制強化
 - ▶ 香港法人に管理コントローラー1名駐在(2025年7月)

セグメント情報 1 商品セグメント別の状況

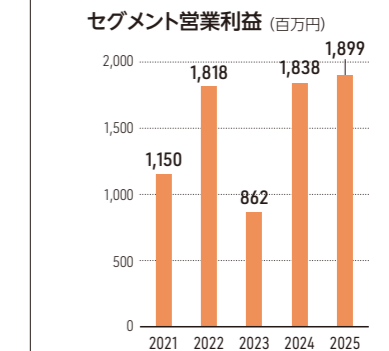
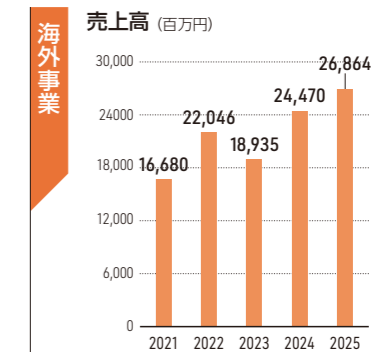
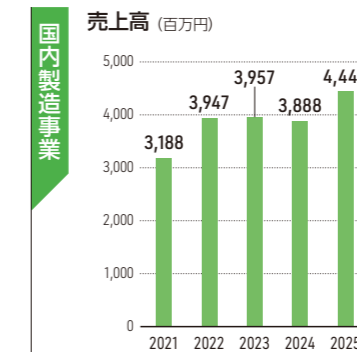
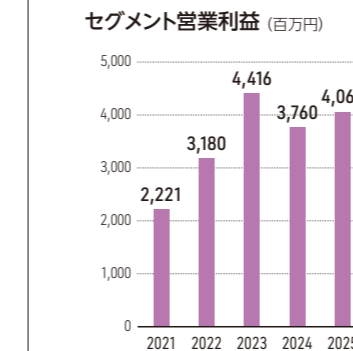
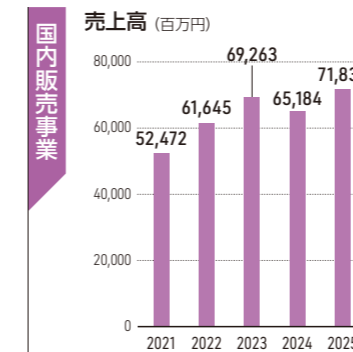
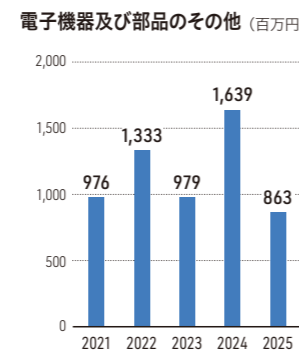
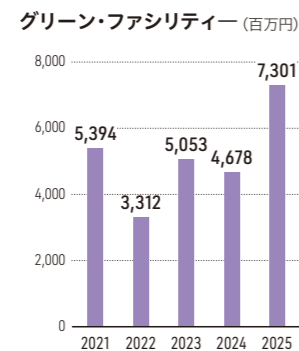
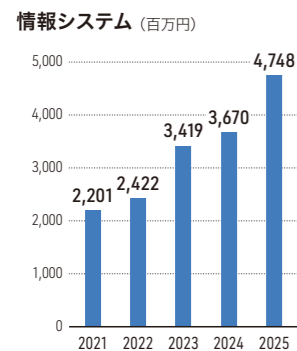
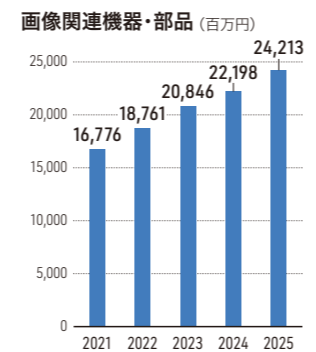
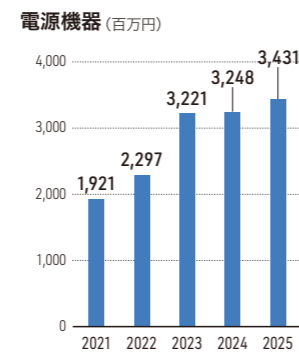
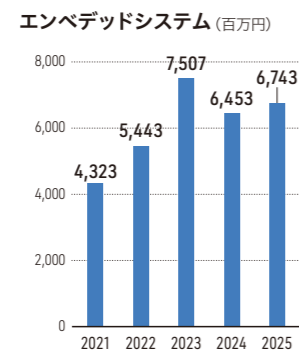
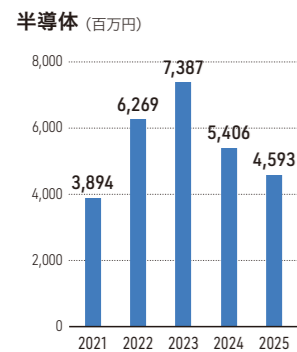
セグメント別売上高構成比



電子部品&アセンブリ商品 (百万円)



※セグメント営業利益構成比は、3つのセグメント営業利益の単純合計(7,162百万円)を分母として算出



当社グループが属するエレクトロニクス業界の市場動向

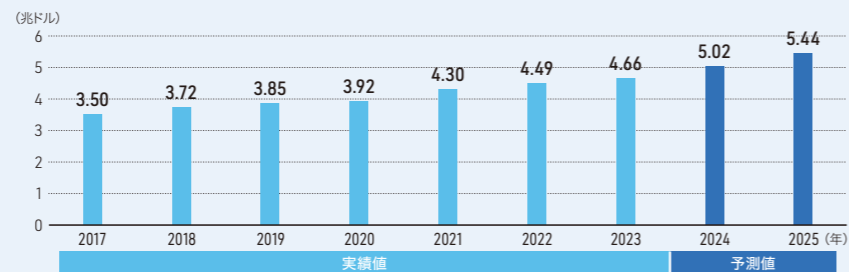
当社グループが属するエレクトロニクス業界は、AI、IoT等に関連するICT市場の拡大に加え、自動車やロボットの自動化に関連する機器や設備の需要拡大が見込まれる、中長期的な成長市場です。

ICT市場

当社グループが対象とするコア市場であるICT市場は、電子機器・部品やIoT関連製品、電気通信事業者や放送事業者などが提供するネットワーク、クラウド・データセンター、動画・音楽配信などのコンテンツ・サービス、セキュリティやAIなどが含まれます。総務省の「情報通信白書」(令和7年版)によれば、世界のICT市場(支出額)は増加傾向で推移しており、2017年の3.5兆ドルから2025年には5.44兆ドルへと拡大することが予測されています(8年で約1.6倍)。

以下、当社グループが戦略的な注力分野として開拓を進めている代表的な成長市場として、「ロボット」、「データセンター」、「AI」の市場動向を概観します(右のグラフおよび数字はすべて「情報通信白書」(令和7年版)より)。

世界のICT市場規模(支出額)の推移



ロボット市場

ロボットは、産業用、サービス用(家庭、医療、エンターテインメントなど)等、多様な分野で利用が進んでおり、近年では特にAI技術の応用により、更に高度なロボットの登場が期待されています。また、今後はサービス用ロボットが市場を牽引することが予想されます。世界のロボット市場は、2018年に246億ドルでありましたが2028年には451億ドルに増加すると予測されています(10年で約1.8倍)。

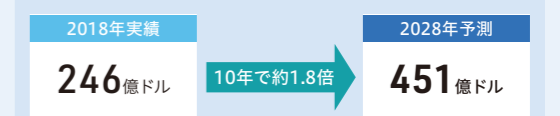
データセンター市場

世界のデータセンター市場(売上高)は、2019年の3,014億ドルから2029年には6,241億ドルまで拡大すると予測されています(10年で約2倍)。そのうち、約半分がネットワークインフラに関連する機器やサービスとなっています。また、日本のデータセンターサービスの市場規模(売上高)も急速に拡大しており、2023年の2.7兆円から2028年には5.8兆円に達すると見込まれています。近年では、生成AI市場の急拡大もデータセンター市場拡大の一翼を担っています。

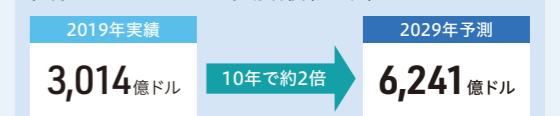
AI市場

世界のAI市場規模(売上高)は、2022年の1,248億ドルから2030年には8,267億ドルまで拡大すると予測されています(8年で約6.6倍)。また、日本のAIシステム市場規模(支出額)は、2024年に1.3兆円(前年比56.5%増)となっており、今後も成長を続け、2029年には4.1兆円まで拡大すると予測されています。近年、AIの社会実装が進む中、生成AI市場が急速に拡大しており、世界の生成AI市場は、2030年にはAI市場全体の40%超まで拡大すると予測されています。

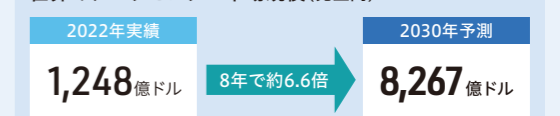
世界のロボット市場規模(サービス用+産業用)



世界のデータセンター市場規模(売上高)



世界のデータセンター市場規模(売上高)



電子機器及び部品市場

当社オリジナル製品

電子部品&アセンブリ商品

[主要製商品]
コネクタ、ハーネス、PCBアセンブリ、機器組立配線

- 一般産業機器
- 計測器
- 半導体製造設備
- 情報通信機器
- 医療用関連機器
- 画像関連機器
- 自動車用関連設備
- IoT関連機器

など



耐水圧コネクタ



電線・ハーネス



コネクタ

半導体

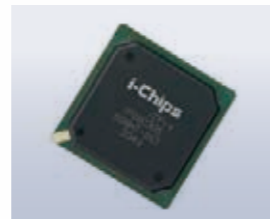
[主要製商品]
アナログIC、高周波IC、パワーディスクリート、映像用IC、オプティカルデバイス

- 一般産業機器
- 医療用関連機器
- 半導体製造装置
- 情報通信機器
- 計測機器
- IoT関連機器(インフラ、生産現場)
- O/A機器・家電
- 車載関連機器
- 映像関連機器

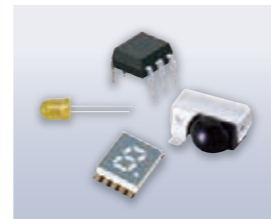
など



アナログIC



映像用IC



LED・光学素子

エンベデッド(組み込み)システム

[主要製商品]
エンベデッド(組み込み)システム

- 計測器
- 医療用関連機器
- 画像処理機器
- 情報通信機器
- 半導体関連装置
- 自動車関連機器
- 機械制御機器
- ロボット制御関連
- IoT(インフラ、生産現場、深層学習)

など



産業用カスタムPC



表示システム



組み込み用シングルボードコンピュータ

電源機器

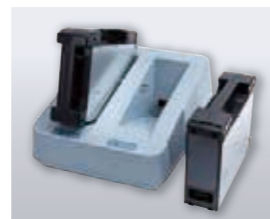
[主要製商品]
スイッチング電源、無停電電源装置(UPS)、トランス、電池パック

- 計測器
- 映像音声機器
- 半導体関連装置
- 情報通信機器
- 医療用関連機器
- サーバー関連
- 自動車用関連機器
- 分析関連機器
- IoT関連機器
- その他FA機器

など



スイッチング電源



リチウムイオンバッテリー



無停電電源装置(UPS)

画像関連機器・部品

[主要製商品]
CMOSカメラ、レンズ、照明、画像処理機器、ソフトウェア

- 半導体関連装置
- 自動車関連機器
- ロボット
- 自動物流・搬送装置
- 電子部品生産設備
- IoT関連機器
- 医療用関連機器
- その他FA機器

など



画像機器



CMOSカメラ



船用エンジン内部自動撮影装置「きらりNINJA®-DSR」

情報システム

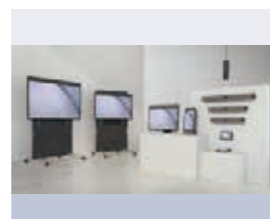
[主要製商品]
映像伝送システム、認証機器(RFID・ICカード・指静脈・顔認証)

- 決済端末市場
- ネットワーク機器
- セキュリティ市場
- 映像情報システム
- 認証システム市場
- 医療用関連機器

など



ビデオ/音声会議システム



web会議デバイス



非接触ICカードシステム

製造装置市場

当社オリジナル製品

LSI製造装置

[主要アプリケーション]

- LSI、マスク、酸化物系デバイス
- セラミック系デバイス
- 化合物系通信デバイス
- パワーデバイス
- センサーデバイス

など



スピン洗浄機



チップソーター



全自動ウェーハテーパーマウンター

電子材料製造装置

[主要アプリケーション]

- シリコンウェーハ
- 酸化物ウェーハ
- 石英ウェーハ
- ハードディスク用原版
- 化合物ウェーハ
- SiCウェーハ
- 光ファイバー
- サファイアウェーハ
- 光学系レンズ

など



枚葉洗浄装置



ウェーハ面取機



ウェーハ片面研磨機

光デバイス(OPT)製造装置

[主要アプリケーション]

- LD(赤、緑、青、短波長、長波長)
- LED(赤、青、紫)

など



エーシング装置



スクレイプ・ブレイク装置



全自動外観検査装置DAVIシリーズ

フラットパネルディスプレイ(FPD)製造装置

[主要アプリケーション]

- 液晶パネル
- 有機EL
- 液晶パネル用カラーフィルタ
- ELバックライト照明
- タッチパネル
- カバーガラス
- 光学フィルム

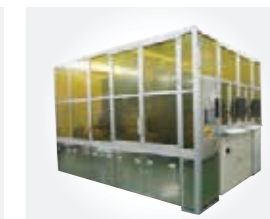
など



ロール to ロール 洗浄装置



カバーガラス加工装置



画像検査装置

エネルギーデバイス製造装置

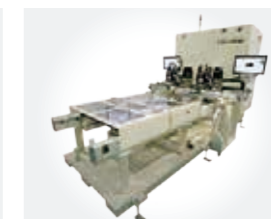
[主要アプリケーション]

- リチウムイオン電池
- 太陽電池
- 全固体電池
- 燃料電池

など



電極シート検査装置



バッテリー用ワイヤーボンダー



スプレーコーター

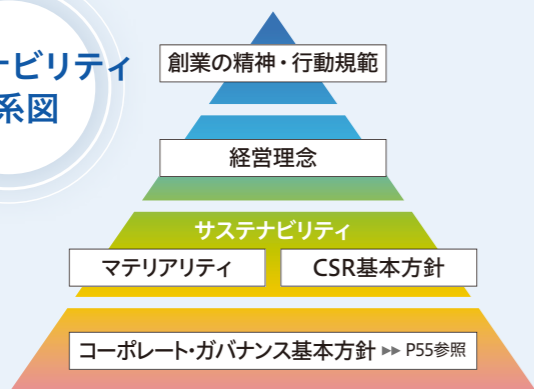
その他製造装置

[主要アプリケーション]

- メディカル
- 通信デバイス
- オートモーティブ
- MEMSデバイス
- 自動化、省人化
- 環境、グリーン

など

サステナビリティ
体系図



当社は、1993年に「経営理念」を制定し、その中で法令遵守はもとより、企業倫理、地球環境、社会貢献などについて明文化しました。当社のサステナビリティは、この経営理念と、その原点となっている「創業の精神・行動規範」を頂点に体系づけられています。2011年に策定した「CSR基本方針」を引き続き追求することに加え、2022年2月に「マテリアリティ」の特定を行いました。また、サステナビリティ体系の基礎としては、すべての活動を統治するコーポレート・ガバナンス体制を位置づけ、「コーポレート・ガバナンス基本方針」を策定しています。

サステナビリティ
の考え方

当社グループは、経営理念、グループ・ステートメント、長期ビジョン「2030 VISION」を原点に、長期的な目線を重視した経営を推し進めることで、当社グループの企業価値の向上と、エレクトロニクス業界をはじめとした産業界、そして社会全体に多様な価値を提供することに努めています。

私たちは、これからも、“社会の公器”として、当社グループの事業活動がサステナビリティに直結するような取り組みとなっていくことを目指して、CSR基本方針に加え、マテリアリティ(サステナビリティ重要課題)を特定しました。健全かつ強固な経営基盤づくりを基礎に、積極的な事業活動を通じて、「パートナー価値」「人財価値」「社会・環境価値」「経済価値」の4つの価値創造を推し進めています。また、このような取り組みを通じて、SDGsの達成に貢献していきます。

マテリアリティの追求をはじめ、サステナビリティの取り組みを推し進めるため2022年5月に「サステナビリティ委員会」を設置しました。

マテリアリティ(サステナビリティ重要課題) ① 各マテリアリティとSDGs

特定した5つのマテリアリティを追求していくことで、当社グループは、多くのSDGsの達成に貢献できると考えています。サステナビリティ経営を推し進めていく過程で、より多くのSDGsの達成により深く係わり、持続可能な社会の実現への多面的な貢献を目指しています。



※「パートナー」について
パートナーとは「得意先」と「仕入先」の両方を指します。ダイトロングループでは、得意先が有力な仕入先となる(もしくは仕入先が有力な得意先となる)など、パートナー企業とのより深い複合的な信頼関係の構築、パートナー基盤の強化を推し進めています。

マテリアリティ(サステナビリティ重要課題) ② マテリアリティにおける主な取り組み・重点テーマ

5つのマテリアリティ追求においては、「主な取り組み・重点テーマ」により、取り組みの方向性を明確化しております。次のステップでは、それぞれのマテリアリティにおいて代表的なKPIを策定し、マテリアリティに対する取り組みの進捗状況を客観的に把握し、次につなげるなど、更なる前進を図ってまいります。

区分	マテリアリティ	主な取り組み・重点テーマ
パートナー価値創造	メーカー機能を有する技術商社として、多様なパートナー価値の創造に取り組む	<ul style="list-style-type: none"> メーカー機能の強化(=技術力、開発力、製造技術力の強化) 商社機能の強化(=マーケティング力、パートナー基盤、販売力の強化) 新市場・新顧客の開拓(=新たなパートナー価値の持続的創造) 多様な産業界のICT化・自動化に貢献し、生産性・効率性向上を支援
人財価値創造	多様性を重視した人財戦略を推し進め、産業界のイノベーション創出に貢献する	<ul style="list-style-type: none"> 多様性(ダイバーシティ)を重視した人財の採用と活用 多様性がイノベーション創出につながる人事制度と教育・研修システムの確立 すべての従業員の人権を尊重し、人権が尊重される社会の実現を支援 働きがいのある職場づくり(安全な労働環境、働き方改革、キャリアパス制度)
社会・環境価値創造	最先端のエレクトロニクス技術を駆使して、社会・環境価値の創造に貢献する	<ul style="list-style-type: none"> 情報通信インフラ、陸・海・空インフラおよびエネルギー産業への貢献を通じて、人々の暮らしと安全・安心・利便性を支援 エレクトロニクス技術の産業界への幅広い提供を通じて、環境負荷低減に貢献
経済価値創造	一歩先の高付加価値創出に挑戦し続け、経済価値の最大化を図る	<ul style="list-style-type: none"> 常に一歩先の価値創造に向け、高付加価値な製品・サービスの開発に注力 そのための基礎として、事業のトータルソリューション化を推進 高付加価値な製品・サービスの開発・供給により、ダイトロングループの収益力向上に加え、産業界全体の経済価値の最大化にも貢献
経営基盤確立	4つの価値を創造するための基礎として、健全かつ強固な経営基盤を確立する	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメントシステムの強化 財務基盤の健全性確保(自己資本比率の向上、経営コストの削減) BCP(事業継続計画)とサプライチェーンマネジメントの強化 環境マネジメントシステムと品質マネジメントシステムの徹底強化

CSR基本方針

- 環境方針**
環境理念に基づき製品の設計・製造・販売・サービスにわたる事業活動の環境影響を低減するために、行動指針に基づき環境マネジメントシステム活動を推進し、継続的改善に努めるとともに地球環境との調和を目指します。
- 品質方針**
顧客の期待とニーズを満たす製品及びサービスを提供することを目的に、効果的な品質マネジメントシステムを構築します。
- 人権方針**
事業を通じて社会貢献する中で、人権が尊重される社会の実現を支援していきます。その前提として、当社は、人権尊重の責任を果たす努力をしております。
- 労働方針**
すべての従業員の人権を尊重し、国際社会から理解されるよう、尊厳と敬意をもって従業員に接することに取り組みます。
- 安全衛生方針**
業務上の怪我や病気を最小限に抑えることに加えて、製品及びサービスの品質の向上ならびに従業員の定着率および勤労意欲の向上のため、安全で衛生的な作業環境の提供に努めます。
- ビジネス倫理**
社会的責任を果たし、且つ市場での成功を得るために、最高レベルのビジネス倫理を遵守してまいります。
- 社会貢献**
2001年、当社創業者である高本善四郎が「ダイトロン福祉財団」を設立しました。障がい者就労支援事業所などへの助成事業、更に障がい者の社会参加や生活向上などの調査研究機関への助成事業を実施しています。当社はこうした社会貢献活動に賛同し、当財団へ寄附を行うなど、積極的な支援活動を行っています。

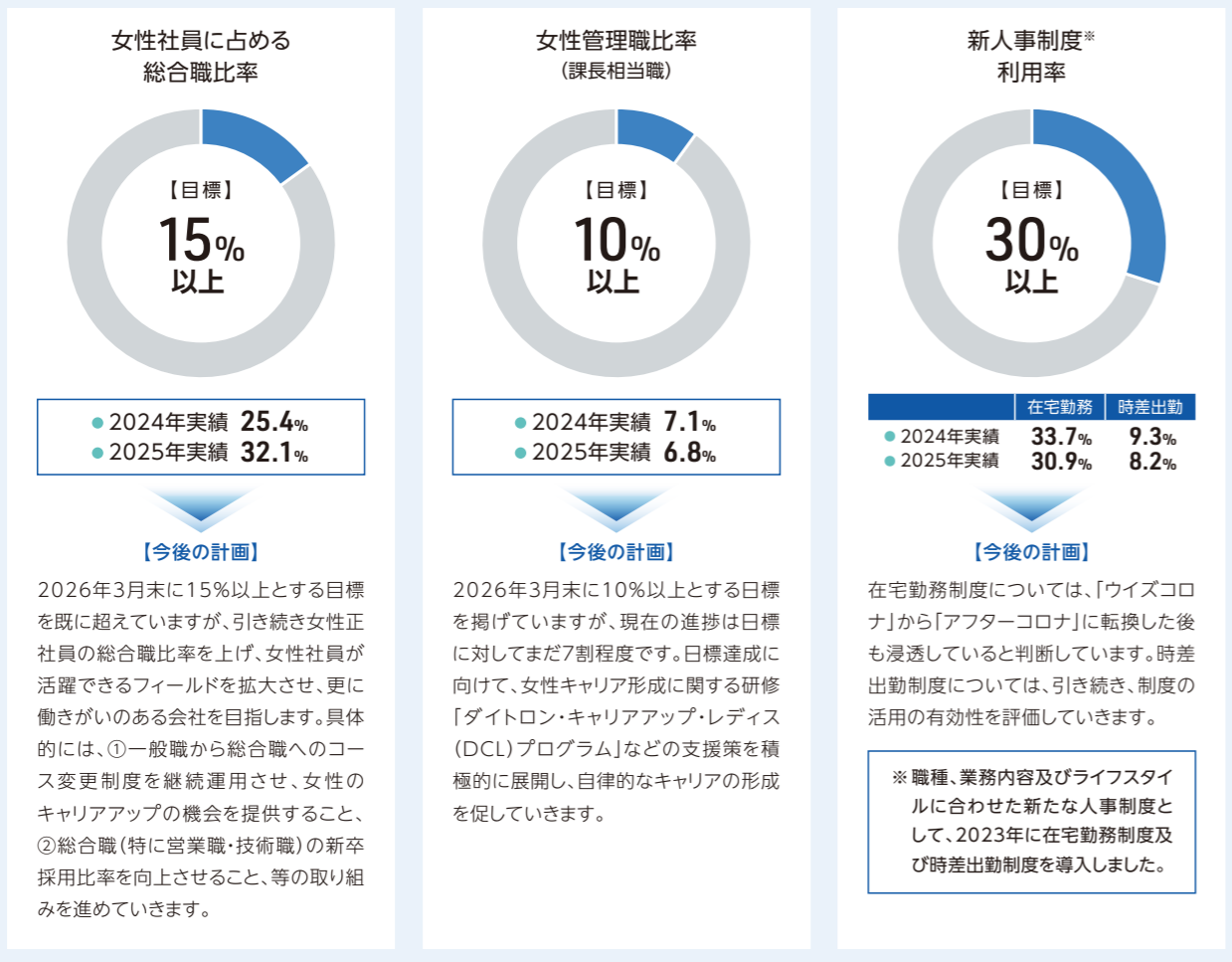
人権方針・労働方針

人権方針	事業を通じて社会貢献する中で、人権が尊重される社会の実現を支援してまいります。その前提として、人権尊重の責任を果たす努力をしております。
労働方針	すべての従業員の人権を尊重し、国際社会から理解されるよう、尊厳と敬意をもって従業員に接することに取り組んでまいります。
人材育成方針	一致団結の強さと自律能動的な組織文化を持つ企業を目指しております。そのために、「人材力」の強化が必要不可欠であり、経営理念の一つである「社員の自己実現を尊重し完全燃焼を期す」の実現に向けた能力開発を推進しております。
社内環境整備方針	従業員が健康を維持し、安全で安心して働ける職場環境を整備することは、経営基盤の維持において大前提であると認識しております。

「人材への取り組み」に関する主なKPIの状況

女性活躍推進法に基づく行動計画(計画期間:2021年4月1日~2026年3月31日の5年間)

▶ 性別や育児・介護の有無にかかわらず、全ての社員が活躍できる環境と組織風土の整備に向けて



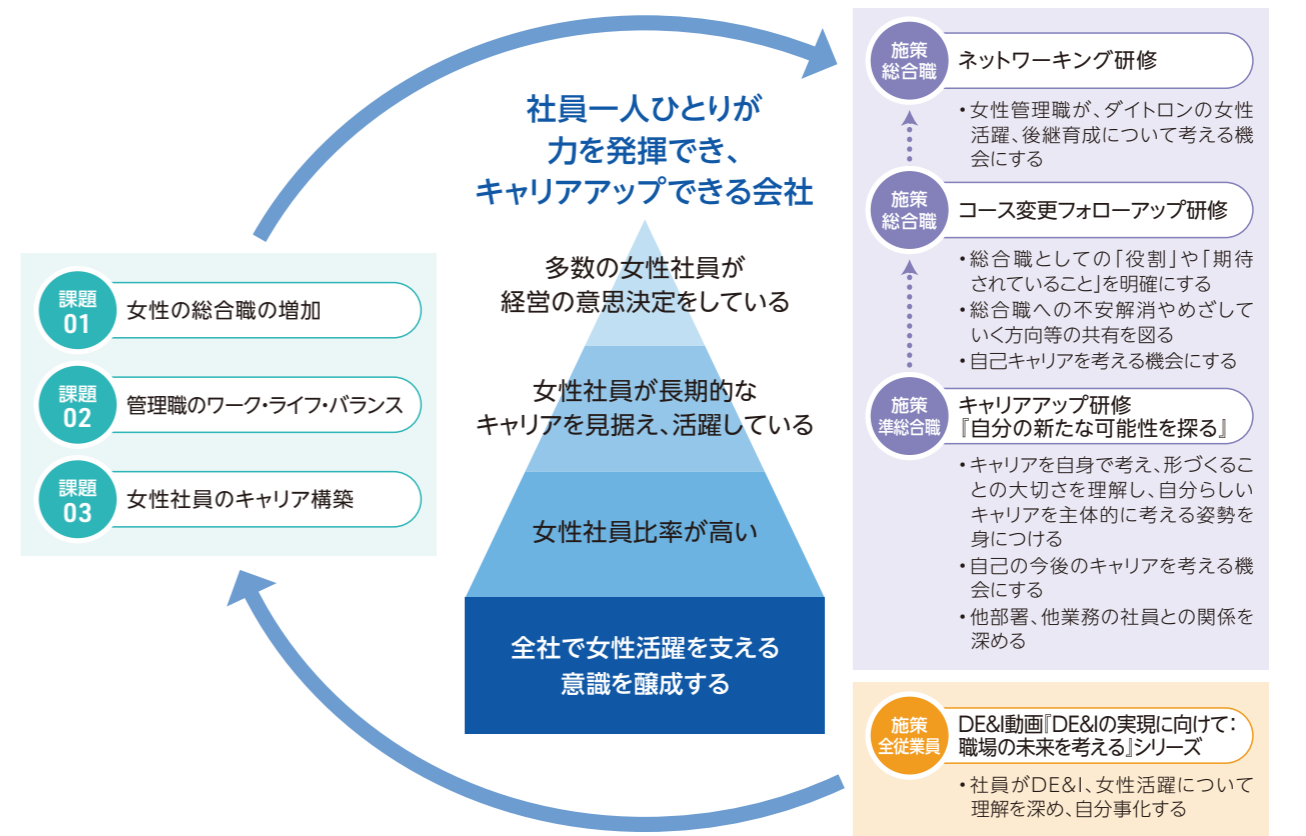
◎ ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

当社は、人権方針及び労働方針に基づき、かつ組織としての競争力強化の観点から、多様性(ダイバーシティ)を重視した人材戦略を推し進めております。

1 女性活躍推進

当社は、性別や育児・介護の有無にかかわらず活躍できる環境、そして仕事と育児・介護を両立することができる環境を整えるために、当社が抱える課題を整理し、目標と具体的な行動計画を策定し、取り組んでおります。仕事と育児(子育て)の両立については、社員が能力を十分に発揮できる環境を整備する取り組みを進めました(前述の通り)。また、女性活躍推進においては、女性のキャリアアップをサポートする「ダイトロン・キャリアアップ・レディス(DCL)プログラム」に力を入れています。2025年度は、DCL施策の一つとして、全従業員向け・準総合職向け・総合職向けの対象ごとに、計4つのコースを重点研修と位置づけて実施しました。

▶ 「ダイトロン・キャリアアップ・レディス(DCL)プログラム」の概要



女性活躍推進法に基づく実行計画策定プロジェクト

当社は、2026年4月の女性活躍推進法の施行に向けた実行計画の策定に当たり、女性総合職を中心メンバーとするプロジェクトを2025年10月に始動し、約4か月間を掛けて実行計画の策定に取り組みました。この実行計画は、2026年3月に取締役会決議を経て、同年4月よりスタートを切りました。



人材への取り組み

2 多様な人材の雇用と活躍推進

当社では、持続的な成長にはそれを支える強固な経営基盤が不可欠であり、その中核をなすのが人財基盤であるとの認識のもと、中期経営計画の主要課題の一つとして、人材の「多様性」確保による組織の活性化に向けた取り組みを推進しています。具体的には、外国人材や経験者の雇用を促進するとともに、シニア人材や障がい者の活躍推進に注力しています。具体的な取り組み成果として、障がい者が大阪本社の営業、管理部門の事務サポートを主な業務として担当するチームを組織化しました。業務の引き継ぎにより、各部署の作業負担が軽減され、かつ、業務の見直しによる生産性向上の効果も得られています。

▶ 主な研修・教育プログラム

当社では、「人材育成方針」に基づいて、階層別、職種別の研修・育成プログラムに加え、キャリアデザインや自己啓発など、社員個々の状況に応じたプログラムも提供し、自律能動的な人材の育成に取り組んでいます。



中途入社社員研修の様子(2025年度)

採用データ (直近3年)	2023年	30名(新卒)、38名(キャリア)
	2024年	27名(新卒)、40名(キャリア)
	2025年	31名(新卒)、35名(キャリア)

3 仕事と育児(子育て)の両立支援

当社では、2023年1月1日から2024年12月31日までの次世代育成支援対策法に基づく行動計画で実施した仕事と育児(子育て)の両立支援制度の充実に取り組んだ結果、当事業年度において、子育てサポート企業として「くるみん認定」を取得いたしました。



◎ 健康経営

当社グループは、経営理念に基づいて全役職員の健康の維持・増進に取り組むことで、組織の活力の最大化、ひいては企業価値の最大化を目指しています。

2023年9月に「健康経営宣言」を掲げ、健康経営推進体制を整備し、2024年9月には「健康経営戦略マップ」を作成の上、全役職員とその家族の健康づくりを効果的かつ効果的に行う「コラボヘルス」の推進に取り組んでいます。具体的には、「健康管理の充実」「安心・安全な職場環境づくり」「健康維持・増進」の三つの施策を展開しております。

そして、その基礎として「定期健康診断受診率100%」、「ストレスチェック受検率100%」を目指すなど、ここからからの両面において健康課題の把握(全役職員の健康関連データの蓄積)に努めています。

ストレスチェック結果については、部長以上の責任者に対し、臨床心理士等の外部専門家による報告会を実施し、快適な職場環境の構築に向けた取り組みを進めています。

さらに効果的な健康経営プロジェクト推進、ヘルスリテラシー向上を目的として、メンタルヘルス専門の産業医、産業保健師を配置し、健康経営・安全衛生管理の主管部門である人事総務部が医療職と連携し、よりきめ細やかなメンタル・フィジカルヘルスの予防、ケアを実現しています。

また、ハラスメント対策については、専用の相談窓口(プライバシーが保護された第三者機関)を設置しております。

なお、経済産業省と日本健康会議が共同で選定する「健康経営優良法人2026」(大規模法人部門)に認定され、3年連続の認定となりました。



◎ 教育体系の概要

当社では、教育体系の再構築を行い、2025年より新たに、「必須・推奨」と「自己啓発」の2つのテーマで教育体系を整備し、教育・研修を行っています。

【必須・推奨 教育体系】

	階層別	マネジメント/リーダーシップ	DE&I	グローバル人材	キャリア形成	コンプライアンス/セキュリティ
経営部長・事業部長		エグゼクティブコーチング				
部長	管理職研修					
課長	階層別研修	マネジメント研修 リーダーシップ研修	女性活躍推進研修 女性リーダー育成研修	ダイバーシティ研修 異文化コミュニケーション	キャリアデザイン研修	コンプライアンス研修 ハラスメント研修 情報セキュリティ研修
係長主任						
リーダー						
一般	新入社員研修					
社員	中途入社社員研修					
内定者	内定者研修					

【自己啓発 教育体系】

	ビジネス基礎	経営	マネジメント/リーダーシップ	DE&I	グローバル人材	キャリア形成	コンプライアンス/セキュリティ	DX	働き方改革/健康経営	専門知識
検定試験					TOEIC				メンタルヘルス検定	TOBET試験
eラーニング		MBA基礎			英語	キャリア開発				専門知識・技術
通信教育	リベラルアーツ ビジネススキル		マネジメント リーダーシップ				コンプライアンス	ニトリアシ DX基礎	働き方改革 メンタルヘルス・セルフケア	
社外派遣 公開講座			組織活性化	女性リーダー育成 ダイバーシティ	異文化コミュニケーション 海外赴任前			データ分析活用 AI-PPA		

座談会

ダイトロン女性の活躍推進

当社グループでは、中長期的な企業価値の向上を推し進めていく上で「人的資本経営」が最も重要な取り組みの一つであると認識しており、その一環として「女性活躍推進」に取り組んでいます。そこで、今回は、社外取締役の立場から当社の女性活躍推進に力を注いできた北嶋氏と、さまざまな役職や部署で働く現場の女性社員5名による座談会を実施し、ダイトロンで働く魅力ややりがい、働く女性にとっての職場環境や制度に対する想い、課題認識、さらにはリーダー像などについて、率直に語り合いました。



管理本部 広報・IR 石森 みなみ (2025年中途入社)	D&Pカンパニー 生産管理 千切 美聡 (2015年新卒入社)	マネジメント層 社外取締役 北嶋 紀子 (弁護士)	M&Sカンパニー 営業部 業務課長 吉田 由香 (1997年新卒入社)	海外事業本部 海外業務管理 草野 優奈 (2023年新卒入社)	M&Sカンパニー 営業部 上西 優花 (2020年新卒入社)
---	---	---	---	---	--

入社のきっかけや現在の仕事について

- 北嶋** 私が2017年に当社の社外役員に就任した時、管理職に女性はいませんでした。就任以来、機会がある毎に、この状態は当社の大きな課題の一つであり、各階層で女性が活躍できるように採用・育成・登用していく必要性を語ってきました。この8年間で、女性管理職がゼロから7名まで増え、コース変更制度により一般職から総合職に転換する女性も増え続けており、2025年は女性の海外赴任者も出てきました。当社の着実かつ継続的な女性活躍推進の取り組みが徐々に成果を発揮してきてはいますが、まだまだ十分ではないと感じています。今日は、さまざまな職種の女性社員の皆さんに集まっていたきました。日々の職場で感じている課題や会社への要望があれば率直にお話してください。今後の変革に繋げていただければと思っています。まずは、入社のきっかけや現在の仕事について教えてください。
- 吉田** 就活で最初に内定をいただいたことで縁を感じ、当社への入社を決めました。1997年の新卒入社ですので、勤続30年近くとなります。現在、大阪電子営業所の業務課で課長を務めています。営業員サポートの一環として、お客様への直接対応も行っており、お褒めの言葉をいただいた時には、これがあったからこそ、同じ部署でこんなに長い間続けられたのだといつも感じています。
- 上西** 商社の営業職を目指して就職活動を行い、2020年に新卒入社しました。現在、吉田さんと同じ大阪電子営業所で電子部品の販売に携わっています。コロナ禍で入社した影響もあり、当初は非対面営業がほとんどでしたが、アフターコロナになってお客様に直接お会いする機会も増え、対面だからこそ入手できる情報があり、相互理解をよ

り深めることができるなど、対面営業の重要性や楽しさを強く感じています。

- 千切** 2015年に新卒入社し、結婚を機に栗東工場から多摩工場に異動させていただき、現在は管理課で製品製造原価の集計業務を行っています。ただ単に数字の集計業務を行うのではなく、工場全体の業務品質の向上に繋げることが私たちの役割であり、そのためには、製造工程や各部門の業務の流れなど全体の動きを俯瞰することがとても大切だと認識し、日々、関係部署の皆さんとのコミュニケーションにも努めています。
 - 草野** 国際的な取引に興味があり、当社は輸出入に関わる仕事ができると面接で伺ったことが決め手となり、2023年に新卒入社しました。現在、海外業務管理部で輸出入業務を担当しています。入社時に抱いていた興味が具体的な仕事として形になっており、とても充実した毎日を送っています。
 - 石森** 前職では金融機関に身を置き、企業の成長を“外部から”支援する営業職に就いていました。その経験から、今度は、企業の成長に“内部から”関わっていきたくと考え、2025年に当社に中途入社し、現在、広報・IR課で予算業務やIR関連業務に携わっています。
- ## 業務を通して得た学びややりがいについて
- 北嶋** それでは次に、皆さんが業務を通じて得た学びややりがいについて教えてください。
 - 吉田** 営業所で積み重ねてきた経験やノウハウを評価していただき、現在、新基幹システム再構築のプロジェクトに携わり、とてもやりがいを感じる毎日です。
 - 北嶋** 第11次中期経営計画策定時には、プロジェクトメンバー

に女性は1名も含まれていませんでした。その反省から、今回の第12次中期経営計画策定プロジェクトでは、20名のメンバーのうち約4分の1が女性です。これは、とても大きな一歩です。女性の視点も取り入れていかないと今後の会社の成長はない、という認識を経営陣がしっかりと持つに至ったということだと思っています。

- 上西** 希望した営業職に携わっていますので、やはり、自分の提案した商品をお客様にご採用いただくことこそがやりがいの源(みなもと)です。喜びのお声をいただいた時に幸せを感じます。
- 千切** 私は、周囲の意見を丁寧に聞き取り、一つの形にまとめ上げることができたときに、とても大きなやりがいを感じます。例えば、製造・製作指示に関する事務処理工程の運用ルール見直しに際して、営業・管理・技術・製造など、関連するすべての部署との調整が必要不可欠であり、各部署の多様な立場の方々とは何度も議論を重ね、時間を掛けて各部署が納得できる“落としどころ”を見つけ出し、新たな運用ルールを完成させることができました。製造担当者から、感謝や労いの言葉をいただき、大きな達成感を抱きました。私は、このような経験をする度に、粘り強く対話を続けることの大切さを再認識しています。
- 草野** 尊敬している先輩の仕事に対する姿勢からの学びが大きく、自分の担当領域を越えて、その先の業務プロセスまで想像しながら業務を遂行する姿勢に、日々刺激を受けています。ミスをして落ち込むこともありますが、その度に「業務全体の流れを俯瞰しながら行動すること」や「さまざまな目線で物事を捉えること」の大切さを思い起こしながら、いつもこの基本に立ち返っています。そうした中で、同じ課の方から、相談を受けたり感謝されたりすると、自分もチームの一員として少しずつ力になれているのだと

いう実感が湧き、大きなやりがいを感じます。

- 石森** IR関連業務では、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様に対して会社として開示する業績・財務等の数字を扱いますので、常に緊張感をもって仕事をしています。決算説明会や株式市場の動きなど、投資家層の反応を直接・間接に窺い知る機会に触れるごとに、自分たちのIR関連業務の大切さを再認識すると同時に、大きなやりがいも感じます。
- 北嶋** 私は、これまでコース変更やフォローアップ研修、女性管理職ワークショップ、女性キャリアアップ研修等にオブザーバーや講師などの立場で関わってきましたが、常に感じているのは、当社の女性社員のポテンシャルの高さです。自分の意見をしっかりと持ちながら真摯に仕事に向き合い、会社への貢献意識の高い方が多いように思います。その一方で、能力に見合った立場や権限を与えられていないのではないかと感じてしまいます。皆さんのやりがいをもっと活かすための改革が、当社の今後の成長のために必要だと思います。このため対応していくべき重要課題と認識し、引き続き取締役会等でも議論していきたいと思っています。

職場環境や制度に対する想いや課題認識について

- 北嶋** 次に、皆さんが働いている職場環境や、皆さんに用意されている様々な勤務制度について、日々感じている課題や要望などがあれば教えてください。社外ながら役員立場にありますので、経営陣に伝え、さらなる変革に繋げていきたいと思っています。

【特集】人的資本経営座談会

吉田 産休・育休を含め、有給休暇の取得形態が増え、勤務形態も在宅勤務が可能となり、福利厚生面でも充実してくる

など、当社でも働き方改革を後押しする各種制度の整備が進み、着実に働きやすい環境になってきています。しかし、行き届いていない点がまだまだ多いと思います。例えば、制度面では、社員が安心して産休・育休等を取得するには現在のサポート体制では不十分だと言わざるを得ませんし、在宅勤務を良しとしない風潮が未だに残っているように感じます。こうした状況は、女性のキャリアアップを阻害するハードルの一つとなりますので、喫緊の課題として対応していく必要があると思います。

上西 私も、営業職の女性がキャリアアップを志す時、まだまだハードルが高いように思います。今は独身ですので働く時間を削る必要はありませんが、今後の結婚や出産といったライフステージの変化を考えると、少し不安を感じます。まだまだ男性社会だと感じる風土が各所に残っていますし、不安を感じた時にどこに相談すればよいか迷うこともあります。

北嶋 女性社員が困ったり不安を感じたりした際に相談できる体制が整っていない状況は早急な改善が必要だと思います。私も3人の子供を育てながら仕事を続ける中で、悩みを打ち明けられる相談相手がいることがどんなに心強いかが、身をもって体験しています。社内調査を行って、一定のニーズがあればすぐにでも手を打っていくことを取締役会等で提案したいと思います。

千切 私の職場は、工場長が、子供の体調不良や小学生の朝の登校時の旗振り当番などで半休を取るなど、働き方改革

関連の各種勤務制度を率先して活用していますし、上司や同僚が自然に気遣いし合うような風土があり、男女問わず、さまざまなライフイベントに直面した時にも一人で抱え込まずに済む環境だと思います。私自身、育休からの復帰、その後の育児や子育てを経る中で、上司や同僚が幾度となく「この制度を活用したらどうか」と親身になって一緒に考えてくれ、とても心強い思いでした。そんな恵まれた環境もあり、これまで、時短勤務や在宅勤務、時差出勤などいろんな制度を気兼ねなく活用していただくことができました。

草野 私の所属部署にも、子育てをしながら働いている女性が何人もいます。課長（女性）も子育てをしながら管理職と

して活躍されており、身近にロールモデルとなる存在がいて、とても心強く感じています。また、お互いの状況を理解し合い、自然とフォローし合う雰囲気があり、ワーク・ライフ・バランスを大切にしている風土があると感じています。今後、こうした働きやすい環境がさらに広がり、多様な働き方が全社的に当たり前になっていくことを期待しています。ただ、海外事業本部全体で見ると部署ごとに大きな隔たりがあり、営業部隊は女性がまだ2名のみの状況です。すべての部署でももう少しバランス良く女性比率が上がってもよいのではと思っています。

上西 私が所属している営業所では、営業職の女性は私だけでしたが、今年一人新卒で入ってようやく二人になりました。同性の気安さ・話し易さを実感しており、同じ部署で同じ業務を担当する同性の存在は、やはり大事だと思います。

石森 前職では私も営業職でしたので、制度があってもなかなか利用できない状況はとても理解できます。現場ではど

うしてもお客様対応を優先してしまいがちですから。当社では、私の職場は事務系の仕事の基本ですし、千切さんや草野さんの職場と同様に、お互いに助け合って、いろんな勤務制度を利用しやすい雰囲気があると思います。

北嶋 皆さんの話を聞くと、一つの会社の中でも、女性の働きやすさが職場によって随分と異なる状況

にあることを実感します。営業職に女性が少ないことをはじめ、職種による性別の役割認識が解消されていない職場がある点は当社の課題の一つですね。また、時間外労働状況の把握と課題解消も課題だと感じました。会社もこの課題を認識した上で、2026年4月1日に発表した女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画に課題解消のための目標と具体的施策を挙げています。これらの施策の実施により女性比率が高まってマイノリティ感が解消され、より多くのロールモデルが身近に存在するようになれば、その部署での女性の働きやすさは格段に向上していくことが期待されます。

リーダー像について

北嶋 最後に、女性という立場で皆さんが今後「リーダー」を目指していく上で、会社に求めること、あるいは自ら心がけていきたいことなどを聞かせてください。

吉田 営業部門にはまだ、「アシスタント＝女性」という考えが残っていて、アンコンシャスバイアス（無意識の偏見・思い込み）が働いているように感じます。こうした状況を脱するためにも、女性活躍を推進する各種の支援制度・体制の充実と並行して、会社として女性活躍に取り組む姿勢を

もっと発信していくこと、あらゆる職種や職場で男女比率を均等にしていくこと等の根本的な施策が必要だと思います。また、私個人としては、仕事に対する真摯な姿勢を続けること、そして、あまり「多様性」に振り回され過ぎないことを心がけていきたいと思っています。性差を問わない適材適所を行うべきだと認識しています。

上西 私も、「男性だから」とか「女性だから」を気にする必要のない環境になることを望んでいます。性別による分業を無くし、平等にチャレンジできる環境を作り、人それぞれの才能に合った適材適所を実現できれば、その先には、「男性リーダー」や「女性リーダー」といった区別をして語る必要もなくなり、男女共通のリーダー像を描くことができると思います。

北嶋 かつて当社は、女性活躍に対して慎重で、「女性は守られる存在」として、転勤や海外赴任、営業・技術系での採用等が避けられてきたように思います。これがアンコンシャスバイアスとなり、女性の活躍の場や成長機会が与えられてこなかったのではないかと感じていました。当社が理工学系の知識を必要とする業種であることも背景にあるかもしれませんが、近年、かなり変革が進んできてはいますが、まだまだ道半ばの状況だと認識しています。

千切 私も、リーダーに求められるのは性別ではなく、その人らしい強みを活かしながら組織を前に進める力だと考えています。私自身、相手の意見を丁寧に聞き、全体を見渡しながら調整する力を大切にしてきました。そして、この姿勢は、これからリーダーを目指す上でも引き続き大切にしていきたいと思っています。自らの成長とともに、周囲の方々により働きやすい環境を作ることに貢献していきたいと思っています。

草野 皆さんと同感です。性別に関係なく、チーム全体を見て状況を把握し、一人ひとりの能力を引き出すことができる資質が、リーダーに求められる基本的な条件だと思います。まずは目先の業務を一つひとつ丁寧にこなし、「信頼される存在」になり、将来的には、自分の経験を後輩に

還元できるような、「頼りがいのある存在」を目指して挑戦していきたいです。それと同時に、プライベートと仕事のバランスを大切にしながら、長く安心して働き続けられるキャリアを築きたいと思っています。

石森 私の思い描くリーダー像は、さまざまなバックグラウンドを持つ人々全員を尊重しながら、一人ひとりのストロングポイントを活かすことができる人物であり、このような人物が男女を問わず公平に機会を得る会社であるべきだと考えます。創業の精神「きびしい仕事 ゆたかな生活」にあるとおり、まずは目の前の仕事に全力で取り組み、それに見合った対価をいただきながら仕事と家庭を両立するようなキャリアデザインを目指していきたいと思っています。

北嶋 皆さんの主張と同様に、私も、リーダーに男女の性差は不要だと考えています。ただし、これまでの当社のリーダー像の見直しは必要かも知れません。「適材適所」の時代においてリーダーの形は一つではありません。もちろんこれまでの当社を支えてきた強い牽引型のリーダーシップも重要ですが、今後の成長を加速させるには、異なる意見を「つなぐ力」や「共感する力」を持つリーダーが不可欠です。当社のグループステートメントにある「Network」（つなぐ）や「Synergy」（相乗効果）を生み出すには、組織の縦割りを越えて連携を促す、柔軟なコミュニケーション能力が求められます。皆さんがお話しされた「聞く力」や「調整力」は、まさにこれからの当社に必要な新しいリーダーの資質そのものです。皆さんが持っている強みを活かすことこそが、当社における「適材適所」のリーダーシップだと自信を持ってもらいたいと思います。皆さんが今後、当社のリーダーになっていくことを期待しています。そして最後に、今後も長く安心して働き続けたいという皆さんの根源的な想いを、男女共に実現させていくことが経営陣のミッションであると認識し、そういう制度づくりや風土づくりを、私たち役員が率先して考えていきたいと思っています。今日は貴重なご意見、ありがとうございました。



安全衛生方針

業務上の怪我や病気を最小限に抑えることに加えて、製品及びサービスの品質の向上並びに従業員の定着率及び勤労意欲の向上のため、安全で衛生的な作業環境の提供に努めてまいります。

安全衛生管理体制

当社では、従業員に対して安全で衛生的な作業環境を提供することは、企業としての責務であり、経営における最重要課題の一つであると認識しております。

そうした観点から、「安全衛生方針」のもと、安全衛生委員会を中心に、労働災害を未然に防ぐための対策の検討・実施、そのための重要事項に関する調査審議などを行っております。

安全衛生委員会は、各拠点(労働者数50人以上の事業所)に設置し、毎月1回の定例会を開催しております。安全衛生委員会の委員は事業者側の委員と労働者側の委員を同数で構成しています。

安全衛生会議は、安全衛生委員会を設置しない労働者数10人以上50人未満の事業所のうち、工場や物流拠点等に設置し、毎月1回の定例会の実施等、安全衛生委員会に準じた活動を行っております。

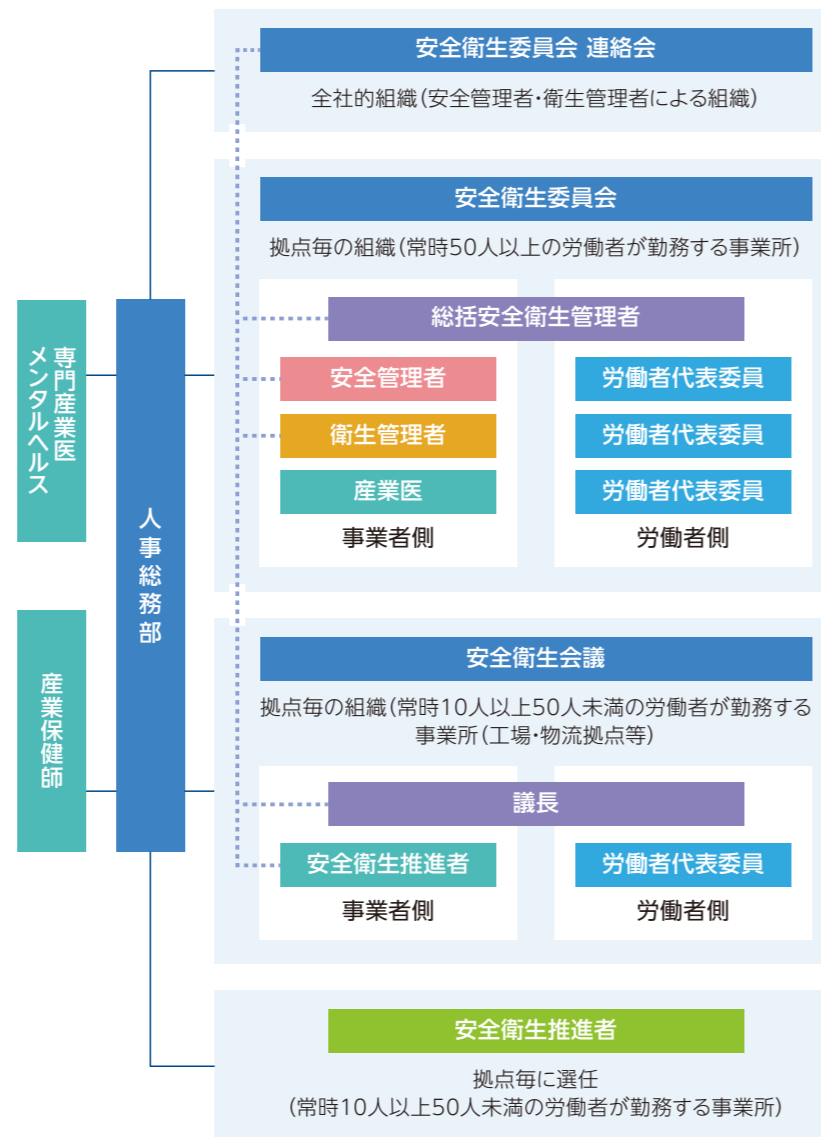
また、全社組織として「安全衛生委員会連絡会」を設置し、労働安全衛生に関する管理項目の洗い出しを行い、法令遵守の徹底、労働環境の改善につなげる活動を推進しております。

現場パトロールの実施

各拠点では、安全衛生委員会の委員(従業員50人以上の拠点)または安全衛生推進者(従業員50人未満の拠点)が、現場パトロールを実施し、各拠点における安全衛生の確保に努めております。同時に、将来の労働災害発生リスクを最小化するための課題の抽出と本社部門への報告を行っております。



現場パトロール



品質方針

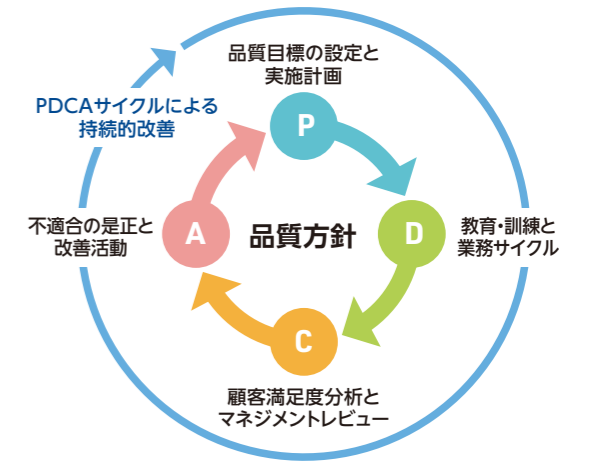
顧客の期待とニーズを満たす製品及びサービスを提供することを目的に、効果的な品質マネジメントシステムを構築いたします。

品質マネジメントシステム

当社では、製品の品質向上への飽くなき取り組みを通じて、社会や顧客に貢献することが、当社に課せられた大きな使命の一つであると認識し、常に得意先の期待を超える品質水準の確実な達成を図るために、品質マネジメントシステムの構築に取り組んでおります。

環境マネジメントシステムと同様に、品質マネジメントシステムについても、PDCAサイクルに基づいて、適正かつ効率的な運用が行われているか、持続的な改善が行われているか等について、毎年、内部監査を行っております。

また、品質方針を全社員に周知するとともに、品質マネジメントシステムへの積極的な取り組みを啓発する活動にも注力しております。



「ISO9001」及び「JISQ9100」認証取得

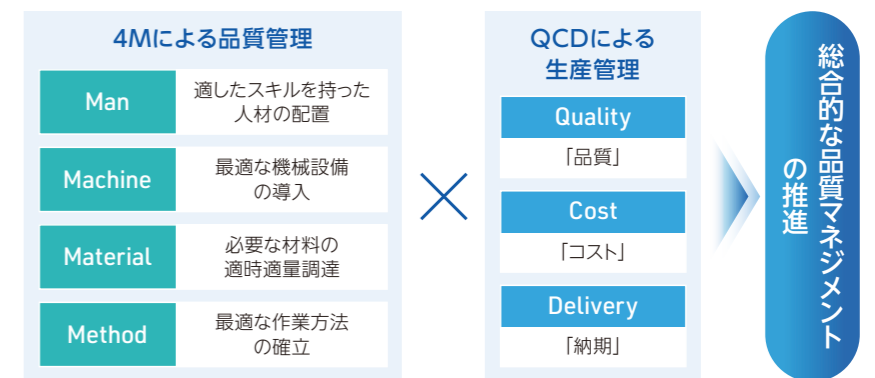
当社は、効果的な品質マネジメントシステムを構築し、法令や規則を遵守し、品質水準を確実に達成するため、1998年4月に、品質マネジメントシステムの国際認証規格「ISO9001」の認証を取得し、以来、外部審査機関の審査を定期的に受けております。加えて、部品事業部門の特機工場及び機器工場では、航空・宇宙・防衛固有の要求要件が追加された品質マネジメントシステムの規格「JISQ9100」(航空宇宙)の認証を取得しております。

ISO9001認証
適用範囲
(2025年12月現在)

- M&Sカンパニー
 - 品質環境推進室
 - 多摩営業所、東京電子営業所、名古屋電子営業所、大阪電子営業所、東京機械営業所、大阪機械営業所
 - 商品仕入部: 東京センター、大阪センター
 - D&Pカンパニー
 - 装置事業部門
 - 部品事業部門
 - 特機工場
 - 機器工場
- ※特機工場・機器工場: 「JISQ9100」(航空宇宙)の認証も取得

4MとQCDに基づく総合的な品質マネジメントの推進

顧客が要求する最適な品質水準を確保するためには、生産の現場で発生する様々な品質管理業務を適切に遂行しなければなりません。当社は、生産現場において、右図のように4Mによる品質管理とQCDによる生産管理を組み合わせた管理を行うことによって、総合的な品質マネジメントを推進しております。



環境方針

環境理念

人と地球に優しい環境を形成することを最重要課題の一つとして認識し、あらゆる製品の開発・生産・販売、サービスを通じて、環境負荷低減を推進することにより地球環境の保護に貢献いたします。

環境方針

環境理念に基づき、製品の設計・製造・販売・サービスにわたる事業活動の環境影響を低減するために、行動指針に基づき環境マネジメントシステム活動を推進し、継続的改善に努めるとともに地球環境との調和を目指してまいります。

環境保護

環境基本方針のもと、ISO14001を取得し、環境マネジメントシステムを構築し、環境汚染の予防や省エネルギーの推進、廃棄物の削減、リサイクルの実施、グリーン調達、製品含有化学物質管理の推進などに取り組んでおります。

気候変動への取り組み

当社グループでは、社会価値創造・環境価値創造をマテリアリティとして特定しており、脱炭素社会の実現に向けた取り組みとして、2023年12月にTCFDコンソーシアムに参加いたしました。

気候変動に関するリスク及び機会を特定し、シナリオ分析を通じて事業インパクトと財務影響を評価し、対応策を講じることで、持続可能な社会の実現と企業の成長を目指しております。

情報通信インフラ、陸・海・空インフラ及びエネルギー産業への貢献を通じて、人々の暮らしと安全・安心・利便性を支援するとともに、エレクトロニクス技術の産業界への幅広い提供を通じて、環境負荷低減に貢献してまいります。

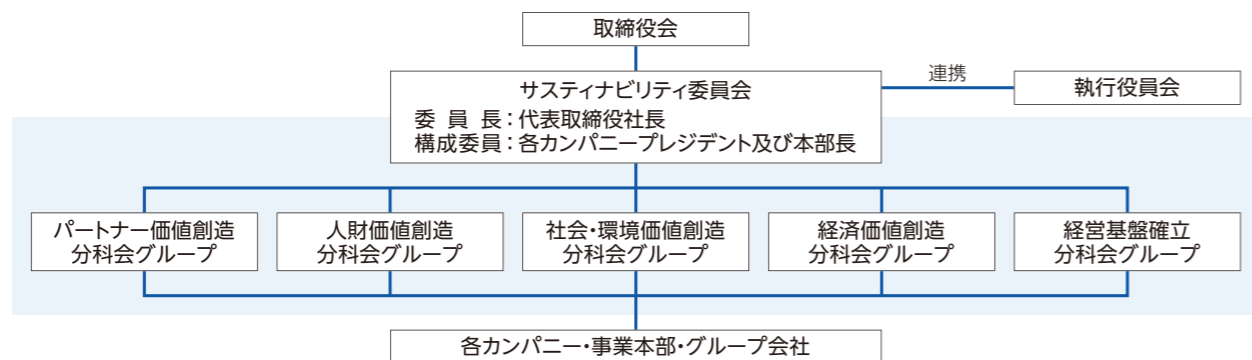
1 ガバナンス

当社グループでは企業価値の向上と、エレクトロニクス業界をはじめとした産業界、そして社会全体に多様な価値を提供することに努めており、これからも、“社会の公器”として、当社グループの事業活動がサステナビリティに直結するような取り組みとなっていくことを目指してサステナビリティ経営を推進しています。

取締役会は、気候変動関連課題を含むサステナビリティ課題に関して、サステナビリティ委員会にて検討・審議された取り組み方針や目標・計画の内容、各施策の進捗状況などの監督を行っております。

サステナビリティ委員会は、代表取締役社長を委員長とし、各カンパニープレジデント及び本部長で構成され、サステナビリティに関する課題について、下部組織である分科会でのマテリアリティへの取り組みの具体策とKPIの承認や進捗管理、及び取締役会への報告を行い、取締役会からの意見や指示をその取り組みに反映しています。また、執行役員会との連携により、各カンパニーやグループ会社への情報発信や社内浸透を図り、グループ全体での取り組みを推進するとともに、各ステークホルダーとの対話によって取り組みの高度化につなげております。

分科会は5つの分科会グループに区分され、各分科会グループが受け持つ課題に対して、取り組みの具体策やKPIの策定と、その達成に向けた活動を推進しております。



2 戦略及びリスクと機会

当社グループでは、TCFD提言に基づき当社グループにおける気候変動リスク・機会を分析・特定し、それらが事業に及ぼす影響を把握すべく、短期・中期・長期の時間軸でシナリオ分析を実施いたしました。以下の代表的なシナリオを基に今後想定されるリスクと機会を幅広く洗い出し、経営層や事業部を中心とした協議・検討を経て、最終的に「当社グループにおいて発生可能性が高い事象」とその「影響度合い」を評価し、当該評価に基づく対応策の検討・策定までを実施しております。

【シナリオ分析結果① 1.5°C/2.0°Cシナリオ】

(主なリスク) 炭素税導入による操業コスト増加リスク	LED化や再生可能エネルギー導入など、当社グループ全体で温室効果ガス(GHG)排出量削減とエネルギー使用量削減の両輪で対策を進める
(主な機会) 環境負荷低減に貢献する新たな顧客需要獲得による事業拡大	EVの普及に付随した半導体需要の拡大などに対応した新製品開発、トータルソリューション開発・提案を推進する

【シナリオ分析結果② 4.0°Cシナリオ】

(主なリスク) 自然災害の激甚化に伴う物理リスク	ハザードグレードが高い拠点はもちろん、それ以外の拠点も含めたリスク分析の高度化・情報収集及び防災対策・被災時対応策整理を通じて、リスクの極小化に努める
-----------------------------	---

シナリオ分析の結果を踏まえ、当社グループは定期的かつ継続的にシナリオ分析のアップデートを実施し精度を高め、想定されるリスクに柔軟に対応しながら、いずれのシナリオ・時間軸にも耐えうるレジリエンス(強靭さ)を高めてまいります。機会については、気候変動の状況や市場動向、顧客との対話を重視しながら、持続的な企業価値向上に繋がるよう、柔軟かつ戦略的に施策を検討・展開してまいります。

3 リスク管理

当社グループにおける気候変動リスクへの対応では、サステナビリティ委員会が中心となり、経営に重大な影響を及ぼす懸念のあるリスクを取り扱っています。各事業部門のリスク管理組織で確認され、当該委員会に報告された気候変動関連リスクを影響度・発生確率の観点で評価・優先順位づけ等を行っています。検討の結果は必要に応じて取締役会に報告され、適切な管理・監督が行われています。また気候変動に伴うリスク管理(特に重要な項目の特定・管理と対応策策定)については、既存のリスク管理を高度化する取り組みにおいて、全社リスク管理プロセスへ反映することを検討しています。

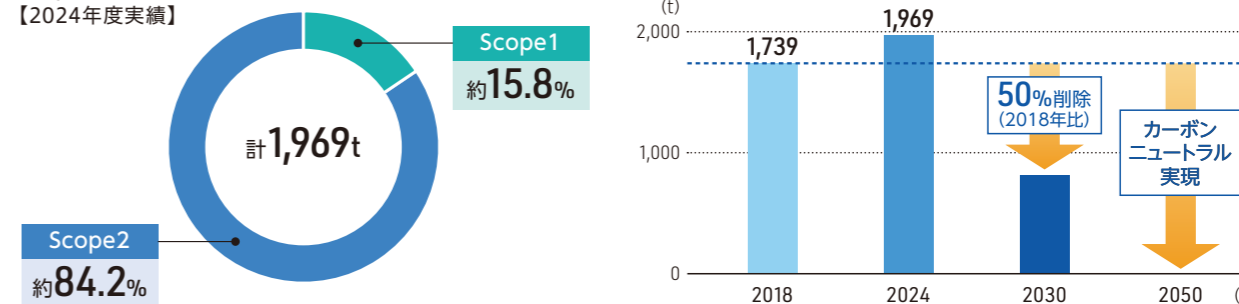
4 指標と目標

2050年カーボンニュートラル実現に向けたGHG排出量の削減に取り組む中、事業活動に伴うGHG排出量(Scope1・2)について、2030年に2018年を基準とし50%削減する目標を掲げました。対策として、LED照明への置き換えや空調設備の更新など省エネ化のほか、太陽光発電設備の導入(多摩工場)、再生可能エネルギー由来の電力利用(東京/麹町)など進めております。また、Scope3についても削減取り組みを推進していく方針であり、まずは当社グループ国内外の拠点について排出量の算定を行ってまいります。他方、当社グループは業種特性としてScope3の排出量が大いことも認識しているため、サプライチェーン企業と連携した削減に向けた取り組みを模索してまいります。

GHG排出量 KPI

Scope	基準年	基準年 CO ₂ 排出量	削減目標		
			2030年	2035年	2050年
1・2	2018年	1,739トン	△50%	△90%超	CN
3	2024年	211,552トン			

Scope1・2の排出量
【2024年度実績】



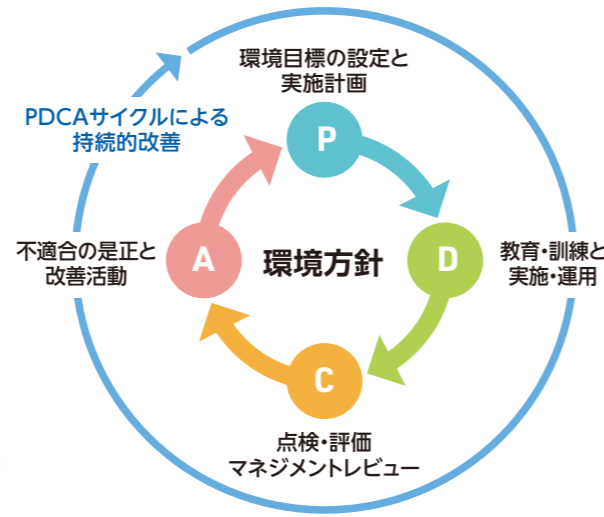
※算定方法の精緻化により基準年度(2018年)のCO₂排出量を修正しました。

◎ 環境マネジメントシステム

当社では、事業活動を通じて環境課題の解決に取り組むことを目指して、環境方針を核に、外部審査機関による公平かつ客観的な点検・評価を加えながら、環境マネジメントシステムの構築・維持・運用を行っております。

環境マネジメントシステムが、PDCAサイクルに基づいて、適正かつ効率的な運用がなされているか、持続的な改善がなされているか等について、毎年、内部監査を行っております。

また、全従業員が常に環境に配慮した行動をとることができるよう、設計・製造から資材の調達・販売に至る全プロセスにおける環境関連法規の遵守や環境関連教育をはじめとした啓発活動の推進など、重要な取り組みを「行動指針」に定め、徹底を図っております。環境課題に自ら積極的に取り組み、社会経済的ニーズとバランスをとりながら環境を保護し、「持続可能な社会」の構築に貢献することが社会的責任と考え、全社的な環境配慮型行動を推進しております。



◎ 「ISO14001」認証取得

右表のように、当社主要拠点が約20年前から環境マネジメントシステムの国際認証規格「ISO14001」の認証を取得しており、定期的に外部審査機関の審査を受け、環境マネジメントシステムの有効性を維持しております。

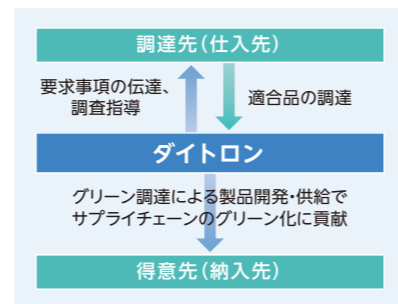
ISO14001認証 適用範囲 (2025年12月現在)	国内全拠点
	<ul style="list-style-type: none"> ● 新大阪事業所(管理本部、監査室) ● 国立事業所 ● 麹町事業所(グループ事業推進部) ● 海外事業本部(国立事業所、麹町事業所) ● M&Sカンパニー全拠点(全事業所) ● D&Pカンパニー全拠点(装置事業部門、部品事業部門)

◎ サステナブル調達

1 グリーン調達

当社は、環境理念・環境方針のもと、「グリーン調達ガイドライン」を作成し、当社が調達するすべての資材・設備を対象に、グリーン調達活動を進めております。仕入先から調達する際の基準を示し、法規制及びその他の当社が合意した要求事項の遵守と環境負荷低減を周知いただくことで、得意先へ環境に配慮した製商品を提供し、循環型社会による地球環境の保全に寄与することを目的としております。調達先への要求事項としては、使用禁止物質を示し、その付着や混入、誤使用の防止、発送時の梱包・包装材、緩衝材等の最少化、トレーサビリティ管理の徹底など、資材調達から製造、納品までの全工程に及んでおります。

同ガイドラインは、2017年1月1日に初版を発行し、以降、定期的な改訂を行っております。



2 責任ある鉱物調達

資材調達においては、環境のみならず、人権等の面でも適切な調達先選定に努めております。例えば、コンゴ民主共和国(DRC)及び周辺国で採掘される鉱物資源が、人権侵害、環境破壊などを引き起こしている武装勢力の資金源となっていることが全世界で懸念されています。米国上場企業を中心にグローバルにサプライチェーンをさかのぼり、これらの紛争鉱物が含まれていないか確認する調査が2013年から実施されており、当社もサプライチェーンの一員として、積極的に調査に協力しております。

◎ 環境関連教育・研修の実施状況

製品の開発、生産、販売、サービスの提供等、あらゆる事業活動を通じて地球環境の保全を目指した取り組みを推し進めるために、全従業員が「環境方針」を理解し、業務遂行に際して一人ひとりが「環境方針」に基づいた行動を実践していくことができるよう、当社は、環境関連の教育・研修を実施しております。

たとえば、M&Sカンパニーでは、年に2回、新人及びキャリア社員、異動してきた社員を対象とした研修において、環境と品質、それらに関連する規程等についての教育を実施しております。

社会貢献活動の考え方

当社グループでは、サステナビリティ(社会の持続可能性)に向けた取り組みの一環として、社会貢献活動を位置づけ、地域コミュニティとの対話や交流を重視し、地域のさまざまな専門団体との連携も図りながら、地域に根差した活動を行っていく考えです。当社グループの活動母体については、サステナビリティ委員会の分科会の一つである「経営基盤分科会」が担っており、この体制によって、当社グループとしてのサステナビリティの考え方に沿った社会貢献活動の展開に努めていきます。

◎ ダイトロン福祉財団

当社創業者である故高本善四郎は、当社が創業50周年を迎えた2001年に、私財を投じて「公益財団法人 ダイトロン福祉財団」を設立しました。目的は、障がいがあるという理由だけで社会に参加することが困難な人達の障がい者福祉施設に対する支援(助成)を行うことを目的として、当社グループ各社からの賛同も得て、滋賀県に設立されました。

主な活動としては、障がい者就労支援事業所などへの助成事業、更に障がい者の社会参加や生活向上などの調査研究機関への助成事業を実施しています。

また、毎年、「ダイトロン福祉だより」を発行し、活動内容等のご報告を行っております。

▶ 詳しくは、「ダイトロン福祉財団」のホームページをご覧ください(<https://daitron-fukushi.org>)



◎ 2025年の主なボランティア活動報告

入院するこどもたちに向けて、クリスマスカードを作成

2025年9月26日(金)、当社大阪本社にて、大阪ボランティア協会様・日本クリニックラウン協会様と連携し、入院中のこどもたちへ贈るクリスマスカード作成イベントを開催しました。講師として熊谷恵利子様を迎え、楽しい指導のもと、自宅作成成分を含め約200枚の個性豊かなカードが完成。発送前には当社大阪本社で展示を行い、社内へも活動を共有しました。こうした活動を通じて、これからも、多くの笑顔を生み出す取り組みに関わってまいります。



日本クリニックラウン協会とは
「すべてのこどもにこども時間を」を合言葉に、クリニックラウン(臨床道化師)を病院へ派遣している専門組織。

前年に引き続き、ボランティア活動に関するセミナーを開催

2024年に続き、2025年11月12日(水)に、当社大阪本社にてボランティア活動に関するセミナーを開催しました。設立60周年を迎えた歴史ある組織大阪ボランティア協会様にご協力いただきました。講師としてお迎えした青山織衣様からは、「ボランティアは『助け、助けられる』関係であり、きっかけは『面白そう』といった感情でよい」とのお話をいただき、参加メンバーが活動への一歩を踏み出す良い契機となりました。また、今回は人事課と連携し、ボランティア休暇制度の告知も併せて行いました。



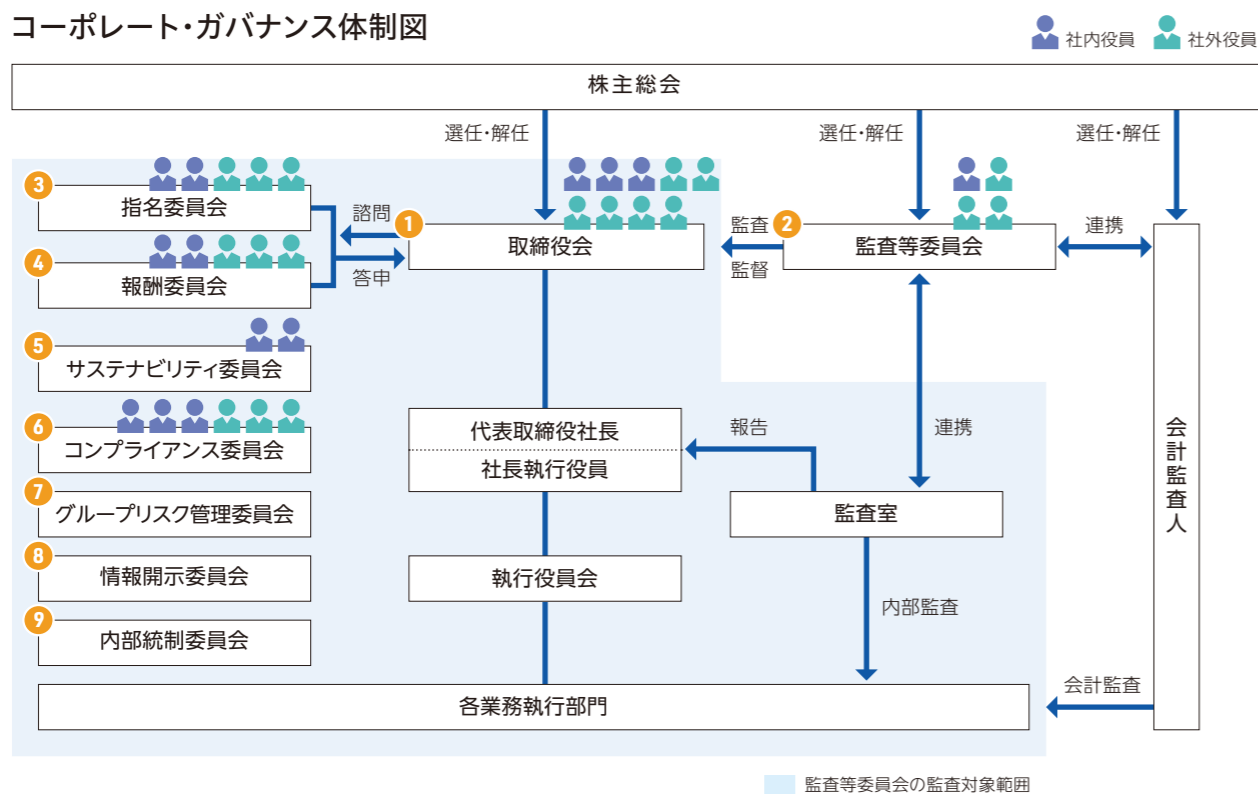
コーポレート・ガバナンス基本方針

当社グループは、経済のグローバル化が進み企業を取巻く経営環境が著しく変化中、企業が持続的な成長を実現するためにも、経営管理体制の充実と株主重視の観点に立ったコーポレート・ガバナンスの充実が重要課題の一つと認識しております。

当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方は、「経営理念」に則り、あらゆるステークホルダーとの良好な信頼関係を築き、適時適切な情報開示と透明性の確保を図り、効率的かつ健全な企業経営を行うことを基本方針としております。

コンプライアンス・企業倫理	適時開示・情報管理	リスク管理
コンプライアンス委員会を設置し、社内外の関連法規の遵守を柱とする倫理観やコンプライアンス体制を構築した基本方針とマニュアルを策定し、グループの健全で円滑な企業運営へ向けた内部統制の強化及び統制活動をグループ一体となって整備推進しております。	重要な会社情報について、真実性、網羅性、正確性を確保しつつ適時適切な開示をするために、情報開示委員会を設置しております。開示内容や開示時期等の決定を公正かつ迅速に行っております。また、情報セキュリティ規程や個人情報保護規程を定め情報管理の徹底を図っております。	リスク管理を経営上の極めて重要な活動と認識し、企業価値及び信頼性の向上を目的として、リスク管理委員会を設置し、経営に大きな影響を及ぼす、さまざまなリスクを未然に防止し、ステークホルダーの利益を損なわないように迅速かつ的確に対処し、経営資源の保全に努めております。また、リスク管理の活動はコンプライアンス委員会と一体となり、各事業部門に管理責任者を指名し、リスク管理活動を行うとともに、リスク管理に関する重要事項は速やかに報告する体制をとっております。

コーポレート・ガバナンス体制図



<コーポレート・ガバナンス体制に係る重要な機関の概要>

- 取締役会**
取締役会は、原則として月1度の定時開催とし、更に重要案件が発生した時は、適時臨時取締役会を開催することとしております。取締役会の参加者は十分に情報を与えられた上で、誠実に相当なる注意を払って、会社及び株主の最善の利益のために行動しております。また、当社の取締役会は常にグループレベルでの経営状態を把握し、グループ企業価値の最大化に向けて、「グループ総合力の強化」を図るための中長期の経営課題や重要案件について迅速な意思決定を行い、グループ全体の企業統治の一層の強化を推進しております。
- 監査等委員会**
当社の監査等委員会は、現在、監査等委員4名(常勤1名、社外取締役3名)で構成され、原則として月1度の定時開催とし、監査に関する重要な事項について報告を受け、協議・決議を行います。また、監査等委員は取締役会などの重要な会議に出席し、取締役の職務執行の状況を監査・監督すると共に、内部監査部門及び会計監査人と意見交換を行い、監査機能の向上に努めます。
▶ **グループ監査役等連絡会**
グループ監査役等連絡会は、当社及び子会社の監査役等(監査等委員及び監査役:社外役員含む)で構成され、定期的に開催し監査方針に基づいてグループ各社の監査に関する情報及び意見を交換し、グループ全体の企業統治を担える体制をとっております。
- 指名委員会**
指名委員会は、取締役会の任意の諮問機関として、役員候補者の指名及び解任を審議し、取締役会に提案することを目的として設置しております。
- 報酬委員会**
報酬委員会は、取締役会の任意の諮問機関として、役員報酬の体系・制度方針に係る事項及び報酬額を審議し、取締役会に提案することを目的として設置しております。
- サステナビリティ委員会**
サステナビリティ委員会は、当社グループのサステナビリティ(持続可能性)をめぐるマテリアリティ(重要課題)に対応し、社会及び当社グループの事業活動の持続的成長と中長期的な企業価値向上に向けた活動を推進・統括することを目的として設置しております。マテリアリティに対する取り組みの具体策についての検討及び目標指標の設定や目標達成に向けた活動のサポート、モニタリングを行い、その検討結果や活動の進捗について取締役会へ報告・提言を行っております。
- コンプライアンス委員会**
コンプライアンス委員会は、社内外の関連法規の遵守を柱とする高い倫理観に根ざしたコンプライアンス体制を構築して、グループの健全で円滑な企業運営へ向けた内部統制の強化及び統制活動の整備推進を目的として設置しております。また、企業内不祥事の未然・拡大防止を目的として、第三者機関を情報提供先とする内部通報・相談窓口「ダイロングループ・コンプライアンスホットライン」を設置し、法令違反又はその恐れのある事実の早期発見に努めております。
- グループリスク管理委員会**
グループリスク管理委員会は、リスク管理を経営上の極めて重要な活動と認識し、企業価値及び信頼性の向上を目的として設置しております。そこで、経営に重大な影響を及ぼすと懸念されるさまざまなリスクを未然に防止し、ステークホルダーの利益を損なわないよう迅速かつ的確に対処し、経営資源の保全に努めております。また、各事業部門に管理責任者を指名し、リスク管理活動を行うと共に、リスク管理に関する重要事項を速やかに報告する体制をとっております。
- 情報開示委員会**
情報開示委員会は、重要な会社情報について、真実性、網羅性、正確性を確保しつつ適時適切な開示をすることを目的として設置しております。開示内容や開示時期等の決定を公正かつ迅速に行うと共に、開示内容に関して、記載欠落等のないよう実務的点検作業の役割も担っております。
- 内部統制委員会**
内部統制委員会は、財務報告に関する内部統制の運用整備や評価を行っており、決算公表時期をはじめ、適時に内部統制の評価結果等を代表取締役社長等に対して報告しております。

<各機関の構成員> ※◎は議長、委員長、○は構成員

役員	氏名	取締役会	監査等委員会	グループ監査役等連絡会	指名委員会	報酬委員会	サステナビリティ委員会	コンプライアンス委員会
代表取締役社長	土屋 伸介	◎			○	○	◎	◎
代表取締役専務	毛利 肇	○		○	○	○	○	○
社外取締役	和田 徹	○			○	◎		
社外取締役	今矢 明彦	○			◎			
社外取締役	細谷 和俊	○				○		
取締役常勤監査等委員	氏原 稔	○	◎	◎				○
社外取締役監査等委員	北嶋 紀子	○	○	○	○			○
社外取締役監査等委員	中山 聡	○	○	○		○		○
社外取締役監査等委員	南 葉子	○	○	○				○

◎ 取締役のスキル・マトリックス

役員	氏名	専門性・経験						
		企業経営	財務・会計	海外事業	法務・リスク管理	人事・労務・人材開発	研究・開発	営業
代表取締役社長	土屋 伸介	●		●				●
代表取締役専務	毛利 肇	●	●		●	●		
社外取締役	和田 徹				●	●		
社外取締役	今矢 明彦	●		●			●	●
社外取締役	細谷 和俊	●					●	●
取締役	氏原 稔		●	●				
社外取締役	北嶋 紀子				●	●		
社外取締役	中山 聡		●					
社外取締役	南 葉子					●		

※上記は、各人が有するすべてのスキルを表すものではありません

◎ 社外役員の状況

当社の社外取締役は6名であります。社外取締役は東京証券取引所が定める独立性基準を満たしており、当社は社外取締役全員を独立役員に指定しております。

社外取締役 和田 徹	弁護士として企業法務等に関する豊富な経験と専門的見識を有しており、当社経営に有用な意見をいただけるものと期待し、社外取締役に選任しております。なお、同氏は2024年12月末時点において、当社の株式1,000株を保有しておりますが、当社の株主と同氏の間で利益相反が生じる恐れはないものと判断しております。また、同氏はフェニックス法律事務所共同代表であります。当社とフェニックス法律事務所とは特別の関係はありません。
社外取締役 今矢 明彦	過去にグローバルに事業を展開する企業グループの経営者を務めていたことから、企業経営における豊富な経験と高い見識を有しており、当社経営に有用な意見をいただけるものと期待し、社外取締役に選任しております。
社外取締役 細谷 和俊	当社と類似の事業分野においてグローバルに展開するメーカーの経営者を長年にわたり務めていたことから、当社グループの経営環境や業界動向を的確に判断し、モノづくりにおける高度な専門的見識から有益なご意見やご指摘をいただけるものと期待し、社外取締役に選任しております。
社外取締役 北嶋 紀子	弁護士として企業法務等に関する豊富な経験と専門的見識を有しており、当社の意思決定に対する有意義な牽制が可能であると判断し、社外取締役に選任しております。また、同氏はフェニックス法律事務所共同代表、大栄環境株式会社社外取締役(監査等委員)、多木化学株式会社社外取締役(監査等委員)ですが、当社とフェニックス法律事務所、大栄環境株式会社、多木化学株式会社とは特別の関係はありません。
社外取締役 中山 聡	公認会計士として財務及び会計に関する豊富な経験と専門的見識を有しており、当社の意思決定に対する有意義な牽制が可能であると判断し、社外取締役に選任しております。また、同氏は中山聡公認会計士事務所所長、監査法人京立志代表社員、フジッコ株式会社社外取締役(監査等委員)ですが、当社と中山聡公認会計士事務所、監査法人京立志、フジッコ株式会社とは特別の関係はありません。
社外取締役 南 葉子	社会保険労務士として労務に関する豊富な経験と専門的見識を有しており、当社の意思決定に対する有意義な牽制が可能であると判断し、社外取締役に選任しております。

◎ 2025年度における取締役・監査役の取締役会・指名委員会・報酬委員会・監査役会・監査等委員会の出席状況

役名	氏名	取締役会への出席率	指名委員会への出席率	報酬委員会への出席率	監査役会への出席率	監査等委員会への出席率
取締役会長	前 續行	100%(4/4回)	—	100%(1/1回)	—	—
代表取締役社長	土屋 伸介	100%(18/18回)	100%(2/2回)	100%(3/3回)	—	—
代表取締役専務	毛利 肇	100%(18/18回)	100%(2/2回)	100%(4/4回)	—	—
社外取締役	木村 安壽	100%(4/4回)	—	100%(1/1回)	—	—
社外取締役	和田 徹	100%(18/18回)	100%(2/2回)	100%(4/4回)	—	—
社外取締役	今矢 明彦	100%(18/18回)	100%(2/2回)	—	—	—
社外取締役	細谷 和俊	100%(18/18回)	—	100%(3/3回)	—	—
取締役 (常勤監査等委員)	氏原 稔	100%(18/18回)	—	—	100%(4/4回)	100%(10/10回)
社外取締役 (監査等委員)	北嶋 紀子	100%(18/18回)	100%(2/2回)	100%(1/1回)	100%(4/4回)	100%(10/10回)
社外取締役 (監査等委員)	中山 聡	100%(18/18回)	—	100%(3/3回)	100%(4/4回)	100%(10/10回)
社外取締役 (監査等委員)	南 葉子	100%(14/14回)	—	—	—	100%(10/10回)

※1 前續行氏、木村安壽氏は、2025年3月28日開催の定時株主総会の終結の時をもって取締役を退任しておりますので、退任までの期間に開催された取締役会開催回数、出席回数としております。

※2 南葉子氏は、2025年3月28日開催の定時株主総会で選任されたため、就任後の出席回数としております。

◎ 取締役会の実効性評価

コーポレート・ガバナンスの強化に向けた取り組みとして、当社取締役会の実効性評価を実施しております。

<実効性評価の方法の概要>

取締役会は、社外を含む全ての取締役(社外取締役・監査等委員含む)(計9名)を対象として、2025年12月に「取締役会実効性評価調査票」による自己評価を実施いたしました。その集計結果に基づき、当社取締役会の現状に対する分析と認識の共有を行い、取締役会の実効性を高めるための今後の取り組み等について議論を実施いたしました。

<評価結果の概要と今後の取組事項>

取締役会は「取締役会実効性評価調査票(全37項目)」の回答についての集計、分析結果より、当社取締役会の実効性について適切に確保されているものと判断いたしました。また、前年の実効性評価において取組事項としておりました「取締役会の構成員につき、ジェンダー、国際性等の多様性の確保に向けた議論の充実」について、取締役会の構成の変更により状況が改善されていることを確認いたしました。

なお、「代表取締役の後継者の計画についての議論の充実」を新たな課題と認識し、後継者の選定・育成について、より議論を充実させることを取締役会の更なる実効性向上に向けた取組事項とすることといたしました。

<今後の対応>

取締役会は、今回の実効性評価の結果を受け、「取締役会の構成員につき、ジェンダー、国際性等の多様性の確保に向けた議論の充実」について議論・検討を重ね、今後、更なる取締役会の実効性向上に向けた取り組みを進めてまいります。また、今後も毎年実効性評価と結果の分析を実施し、引き続き取締役会の実効性向上、コーポレート・ガバナンスの強化に努めてまいります。

◎ 取締役・監査役のトレーニング

各取締役等に対し、自己啓発等を目的とした外部セミナー等への参加及び外部の人的ネットワークの構築を推奨するとともに、その費用については、社内規程に基づき、当社にて負担しております。また取締役・監査役並びに経営陣幹部のトレーニングのため、毎年開催するグループ合同役員会及びグループ監査役連絡会において外部講師を招いた講演等を実施することを方針としております。

● 役員報酬等

2025年3月28日開催の取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針を改定しております。当該取締役会の決議に際しては、予め決議する内容について報酬委員会へ諮問し、答申を受けております。

なお、取締役会は、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法及び決定された報酬等の内容が上記改定前の当該決定方針と整合していることや、報酬委員会からの答申が尊重されていることを確認しており、上記改定前の当該決定方針に沿うものであると判断しております。

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針の決定権限は取締役会が有しており、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう、株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては、各職務を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としております。

監査等委員である取締役の報酬等につきましては、報酬限度額の範囲内にて、監査等委員である取締役の協議により決定しております。

役員報酬等につきましては、各事業年度における業績の向上並びに中長期的な企業価値の増大に向けて職責を負うことを考慮し、業務執行取締役については、固定報酬としての基本報酬（金銭報酬）、業績連動報酬（金銭報酬）としての賞与及び株式報酬（非金銭報酬等）により構成し、業務執行取締役を除く取締役については、固定報酬としての基本報酬（金銭報酬）及び業績連動報酬（金銭報酬）としての賞与で構成しております。

< 役員報酬等に関する株主総会の決議内容 >

取締役の報酬限度額は、2025年3月28日開催の定時株主総会において、取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬額を年額500,000千円以内（うち社外取締役分は80,000千円以内）と決議いただいております。当該株主総会終結時点の取締役（監査等委員である取締役を除く）の員数は5名（うち社外取締役3名）であります。また、この報酬限度額とは別枠で、業務執行取締役に対する業績連動型株式報酬の額として年額35,000千円以内、株式数の上限を年間10,000株以内と決議いただいております。当該株主総会終結時点の業務執行取締役の員数は2名です。

監査等委員である取締役の報酬額につきましては、同定時株主総会において、年額100,000千円以内と決議いただいております。当該株主総会終結時点の監査等委員である取締役の員数は4名であります。また、当社は2008年3月28日開催の第56期定時株主総会終結の時をもって取締役の役員退職慰労金制度を廃止し、同株主総会終結後引き続き在任する取締役に対しては、役員退職慰労金制度廃止までの在任期間に対応する役員退職慰労金を各氏の退任時に贈呈することを決議しております。

< 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数 >

役員区分	報酬等の総額 (千円)	報酬等の種類別の総額(千円)				対象となる 役員の員数(人)
		固定報酬	業績連動報酬等		退職慰労金	
			金銭報酬	非金銭報酬		
取締役(監査等委員及び社外取締役を除く)	147,195	87,240	55,338	4,617	—	3
監査等委員(社外取締役を除く)	25,300	13,500	11,800	—	—	1
監査役(社外監査役を除く)	2,670	2,670	—	—	—	1
社外役員	65,400	48,600	16,800	—	—	9

(注1) 取締役(監査等委員及び社外取締役を除く)には、2025年3月28日開催の第73期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名を含んでおります。なお当社は、2025年3月28日開催の第73期定時株主総会に基づき、同日付で監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しております。
 (注2) 監査役(社外監査役を除く)には、2025年3月28日開催の第73期定時株主総会終結の時をもって退任した監査役1名を含んでおります。当該監査役1名につきましては、同株主総会の終結の時をもって監査役を退任した後、取締役(監査等委員)に就任したため、支給額と員数につきましては、監査役在任期間分は監査役に、取締役(監査等委員)在任期間分は取締役(監査等委員)に含めて記載しております。
 (注3) 社外役員には、2025年3月28日開催の第73期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名を含んでおります。
 (注4) 上記の報酬額のほか、当事業年度中に退任した取締役1名に対し10,700千円の役員退職慰労金を支給しております。

● 政策保有株式

当社は、中長期的な企業価値向上のため、取引関係の維持・強化やシナジーの創出等の目的が達成できると判断できる場合には当該企業の株式を保有することを方針としており、この方針にそぐわなくなったものにつきましては、売却することとしております。

また、政策保有目的等について具体的な説明を行うものとしております。

主要な政策保有株式については、定期的に取り締りが取引状況やリスクとリターンの評価、適格性の検証を行い、保有の継続、売却についての検討を行っております。

政策保有株式に対する議決権行使については、無条件に賛成することはせず、当社の企業価値向上に資すると認められるか否かを基準として議決権行使の賛成、反対を決定しております。

● 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

< 内部統制システムに関する基本方針 >

コーポレート・ガバナンスの強化についての基本方針を次のとおりとしております。

- ステークホルダーとの良好な信頼関係の構築
- 経営の透明性と健全性の確保
- 適切なリスク管理
- 適時適切な情報開示

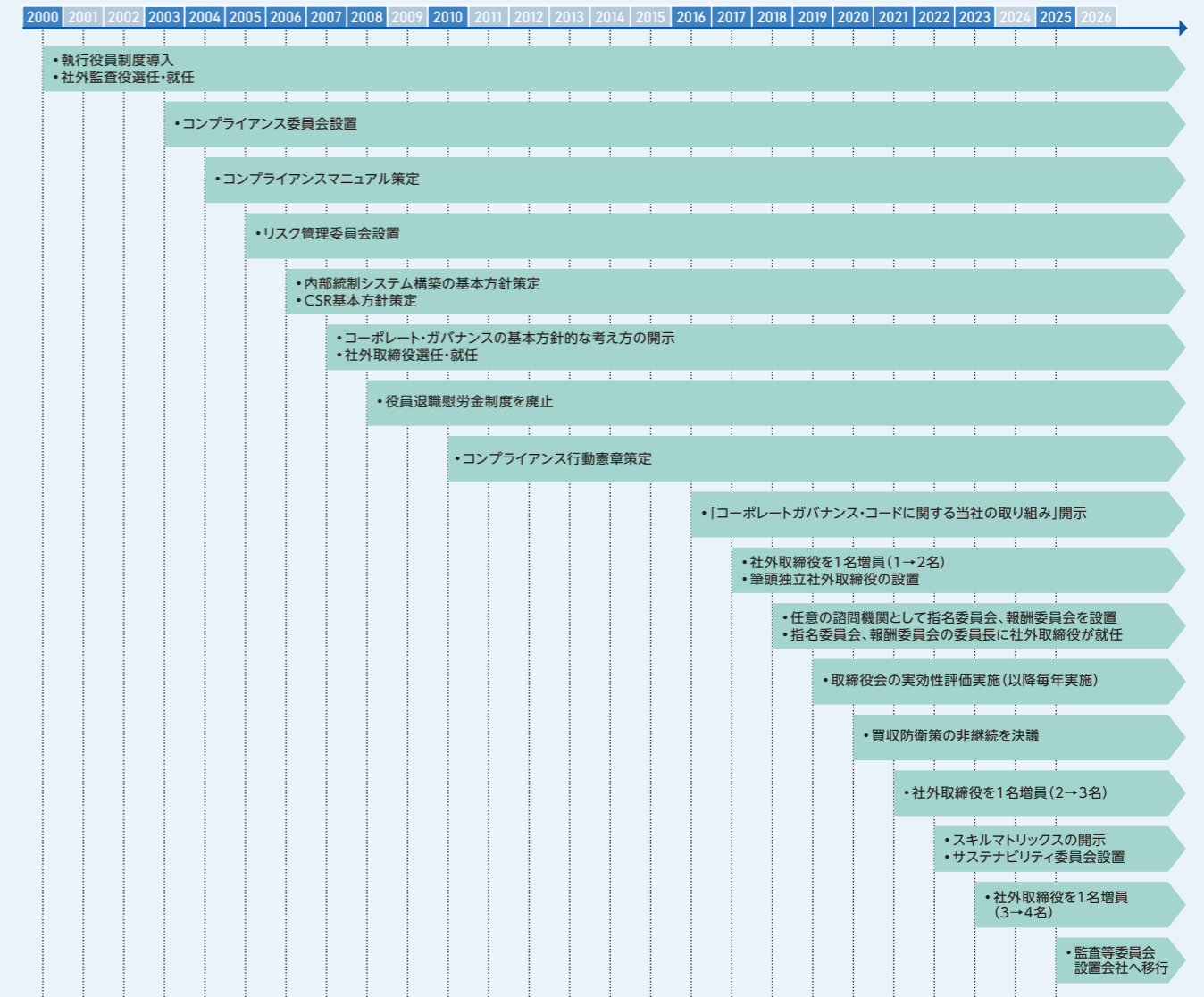
< 内部統制システムの整備の状況 >

内部統制システムといたしましては、上記の基本方針に基づき企業経営をより健全かつ効率的に運営するために、業務のコントロールの仕組み・プロセスとして内部統制システムを構築し、運用しておりますが、特に次の事項を最優先事項として認識し取り組んでおります。

- 不祥事防止・法令遵守のための組織・風土の形成とその有効性の維持
- 企業経営において予見されるリスクについて、合理的に識別・評価し、適切に管理する体制の整備
- 事業報告・開示情報の信頼性確保のための組織・風土の形成とその有効性の維持

これらの取り組みにより、企業行動に対する社会的責任や企業倫理に対する社会的要請に対してステークホルダーへの責任と信頼に添えるべく、内部統制システムを整備し運用しております。

■ ガバナンス強化の取り組み



(2026年4月1日現在)

取締役



代表取締役社長
土屋 伸介

1984年4月 当社入社
2006年4月 ダイトロン,INC. President
2013年3月 当社執行役員
当社営業副本部長
当社海外事業推進部長
2014年1月 当社機械部門長
当社機械事業推進室長
2015年3月 当社営業本部
海外事業部門長
2017年1月 当社M&Sカンパニー
海外事業部門長
2018年1月 当社海外事業本部長
2019年3月 当社取締役
2019年4月 当社常務執行役員
2021年3月 当社代表取締役社長(現任)
2021年4月 当社社長執行役員(現)
当社最高執行責任者(現)
2023年4月 当社最高経営責任者(現)



代表取締役専務
毛利 肇

1983年4月 当社入社
2003年12月 当社業務システム部長
2009年7月 当社監査室長
2011年4月 当社管理本部 財務部長
2013年3月 当社執行役員
当社管理副本部長
2015年3月 当社上席執行役員
当社管理本部長(現)
2017年1月 当社執行役員
2019年1月 当社管理本部
人事総務部長
2019年3月 当社取締役
2019年4月 当社常務執行役員
2021年4月 当社専務執行役員(現)
2023年3月 当社代表取締役専務(現任)



社外取締役
和田 徹

1985年4月 弁護士登録(現)
1989年3月 和田徹法律事務所開設
所長
2003年2月 フェニックス法律事務所
開設 共同代表(現)
2003年3月 当社社外監査役
2017年3月 当社社外取締役(現任)



社外取締役
今矢 明彦

1981年4月 シャープ株式会社入社
2002年1月 同社モバイル液晶事業本部
システム液晶事業部 事業
部長
2005年5月 同社モバイル液晶事業本部
本部長
2008年9月 同社移動体事業推進本部
本部長
2009年4月 同社パーソナルソリューション
事業推進本部 本部長
2013年4月 同社執行役員
2016年10月 同社ディスプレイデバイス
カンパニー 構造改革本部
本部長
2018年2月 同社ディスプレイデバイス
カンパニー 副社長
2021年3月 当社社外取締役(現任)



社外取締役
細谷 和俊

1979年4月 日置電機株式会社入社
2005年3月 同社執行役員 ATE部長
2006年12月 同社執行役員 開発部長
2011年2月 同社取締役 執行役員
開発部長
2013年1月 同社取締役 専務執行役員
開発部長
2013年5月 同社取締役 専務執行役員
開発部長 兼 経営企画室長
2017年1月 同社代表取締役社長
2021年1月 同社取締役
2021年2月 同社特別顧問
2023年3月 当社社外取締役(現任)

取締役
監査等委員



取締役 常勤監査等委員
氏原 稔

1981年4月 当社入社
2004年12月 当社経理部長
2007年4月 当社監査室長
2012年4月 当社営業本部
事業管理部長
2013年1月 当社管理本部
経営管理部長
2014年7月 当社管理本部
経営システム部長
2015年3月 当社管理副本部長
2019年3月 当社常勤監査役
2025年3月 当社取締役(現任)



社外取締役 監査等委員
北嶋 紀子

2000年10月 弁護士登録(現)
井上隆彦法律事務所入所
2012年1月 フェニックス法律事務所
共同代表(現)
2017年3月 当社社外監査役
2025年3月 当社取締役(現任)



社外取締役 監査等委員
中山 聡

1987年10月 サンワ・等松青木監査法人
(現 有限責任監査法人
トーマツ)入所
1991年8月 公認会計士登録(現)
2007年6月 監査法人トーマツ
(現 有限責任監査法人
トーマツ)パートナー
2020年7月 中山聡公認会計士事務所
開設 所長(現)
監査法人京立志設立
代表社員(現)
2023年3月 当社社外監査役
2025年3月 当社取締役(現任)



社外取締役 監査等委員
南 葉子

1986年4月 フジテック株式会社入社
1989年7月 サンワ・等松青木監査法人
(現 デロイトトーマツ税理
士法人)入所
2016年7月 蛸川税理士事務所入所
南葉子社会保険労務士事
務所開設 所長(現)
2025年3月 当社社外取締役(現任)

執行役員
体制

当社では、意思決定・監督機能と業務執行の分離による取締役会の活性化のため、執行役員制度を導入しております。執行役員は、以下の11名で構成されております。

職名	氏名	担当
社長執行役員	土屋 伸介	最高経営責任者 兼 最高執行責任者
専務執行役員	幾谷 慎司	M&Sカンパニー プレジデント
専務執行役員	毛利 肇	管理本部長
常務執行役員	千原 恒人	D&Pカンパニー プレジデント
執行役員	三尾 高之	D&Pカンパニー 部品事業部門長
執行役員	田中 晃生	海外事業本部長
執行役員	山本 隆弘	M&Sカンパニー 電子事業部長 兼 東日本エリア営業部長
執行役員	加藤 正晴	M&Sカンパニー グリーン・ファシリティー事業部長 兼 営業部長
執行役員	井上 吉和	管理本部副本部長 兼 人事総務部長
執行役員	川手 智統	グループ事業推進部長
執行役員	中島 充晴	D&Pカンパニー 部品事業部門副部門長

(単位:百万円)

	2015	2016	2017		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
連結経営成績^{※1}												
売上高	43,214	44,932	51,684		59,662	61,621	57,418	72,341	87,639	92,156	93,542	103,142
売上原価	33,744	34,879	40,193		46,843	49,138	45,941	58,060	70,052	74,004	74,674	82,163
売上総利益	9,469	10,052	11,490		12,818	12,482	11,476	14,281	17,587	18,151	18,868	20,978
売上総利益率(%)	21.9	22.4	22.2		21.5	20.3	20.0	19.7	20.1	19.7	20.2%	20.3
販売費及び一般管理費	7,927	8,141	8,968		9,272	9,276	9,072	10,084	11,535	12,208	12,668	13,967
売上高販管費率(%)	18.3	18.1	17.4		15.5	15.1	15.8	13.9	13.2	13.2	13.5	13.5
営業利益	1,542	1,910	2,522		3,546	3,205	2,403	4,196	6,051	5,943	6,200	7,010
経常利益	1,537	1,863	2,583		3,592	3,220	2,436	4,325	6,210	6,015	6,335	7,156
親会社株主に帰属する当期純利益	1,131	1,217	1,867		2,274	2,171	1,610	2,953	4,237	4,014	4,382	4,923
減価償却費	233	231	278		272	348	337	322	327	391	454	470
設備投資額	180	1,163	339		907	227	140	428	412	743	303	413
研究開発費	139	167	150		166	150	146	93	150	123	177	213
連結財政状態												
総資産	28,681	32,068	35,383		43,114	45,757	46,247	58,454	63,202	67,788	73,153	79,295
純資産	13,179	13,914	15,492		16,977	18,765	19,798	22,455	26,012	29,451	33,003	35,586
有利子負債残高	1,122	1,609	902		697	544	374	467	583	761	619	478
1株当たり情報(連結)												
1株当たり当期純利益(円)	101.91	109.62	169.15		205.25	195.86	145.24	266.18	381.78	361.65	394.60	464.63
1株当たり純資産(円)	1,186.64	1,252.94	1,397.97		1,530.94	1,691.87	1,784.66	2,023.23	2,342.79	2,650.52	2,969.68	3,374.37
連結キャッシュ・フローの状況												
営業活動によるキャッシュ・フロー	447	1,472	-53		5,502	2,377	3,065	2,796	-275	315	10,013	6,048
投資活動によるキャッシュ・フロー	15	-1,171	-292		-876	-313	-156	-371	-237	-627	-353	-1,465
財務活動によるキャッシュ・フロー	-278	201	-1,286		-758	-816	-762	-672	-1,004	-1,501	-1,603	-3,593
現金及び現金同等物の期末残高	6,251	6,727	5,094		8,923	10,150	12,260	14,183	12,882	11,224	19,541	20,644
配当金												
配当性向(連結)(%)	24.5	27.4	26.6		26.8	30.6	34.4	30.1	30.1	33.2	39.3	40.9
年間配当金(円)	25	30	45		55	60	50	80	115	120	155	190
主な経営指標												
ROE(自己資本当期純利益率) ^{※2} (%)	8.9	9.0	12.7		14.0	12.2	8.4	14.0	17.5	14.5	14.0	14.4
ROA(総資産当期純利益率) ^{※2} (%)	4.0	4.0	5.5		5.8	4.9	3.5	5.6	7.0	6.1	6.2	6.5
D/Eレシオ(負債資本倍率)(倍)	0.09	0.12	0.06		0.04	0.03	0.02	0.02	0.02	0.03	0.02	0.01
自己資本比率(%)	45.9	43.4	43.8		39.4	41.0	42.8	38.4	41.1	43.4	45.1	44.8
その他												
期末株価(円)	793	936	2,335		1,227	1,906	1,576	2,146	2,282	2,801	2,745	4,854
連結従業員数(名)	644	666	763		795	823	855	893	942	1,003	1,061	1,117
連結子会社数(社)	11	11	9		9	9	8	9	10	11	12	12
事業別構成比												
電子機器及び部品(%)	73.6	75.6	74.3		69.0	63.5	69.7	68.1	68.4	70.8	68.5	66.1
製造装置(%)	26.4	24.4	21.8		25.4	33.8	26.7	24.5	27.8	23.7	26.5	26.8
新規事業(%)	-	-	3.9		5.6	2.7	3.6	7.4	3.8	5.5	5.0	7.1
オリジナル製品比率 ^{※3} (%)	24.8	24.0	24.2		26.0	21.9	18.3	15.8	16.0	16.1	16.8	16.9
海外売上比率(%)	15.8	16.3	19.5		21.2	27.1	20.5	23.3	25.5	21.0	26.3	26.2

※1 2022年より収益認識会計基準適用後の数値を集計しております

※2 自己資本、総資産は、期首、期末の平均値で算出しております

※3 2021年よりオリジナル製品の定義を変更しております

※4 2026年1月1日付で普通株式1株につき2株の株式分割を実施いたしました。本ページに記載の数値は、当該株式分割を考慮する前の数値です

会社情報(2025年12月31日現在)

商号	ダイトロン株式会社(英文名 Daitron Co., Ltd.)	
設立	1952(昭和27)年6月24日	
代表者	代表取締役社長 土屋伸介	
資本金	22億70万8,560円	
従業員数	1,117名(連結)	
事業所	本社 大阪 本部 東京 営業拠点 仙台・宇都宮・茨城・東京・国立・横浜・松本・静岡・名古屋・羽島・金沢・京都・大阪・神戸・広島・福岡・熊本 駐在員事務所 マニラ(フィリピン) 物流センター 国立・羽島・大阪 工場 多摩・一宮・金沢・栗東・亀岡	
事業内容	電子部品&アセンブリ商品、半導体、エンベデッドシステム、電源機器、画像関連機器・部品、情報システム、半導体・FPD製造装置、電子部品製造装置等の製造・販売 上記製商品の輸出入	
グループ会社	連結子会社12社(うち海外11社)	



▲本社

株式情報(2025年12月31日現在)

株式の状況

発行可能株式総数	40,000,000株
発行済株式の総数	10,633,349株
株主数	6,927名

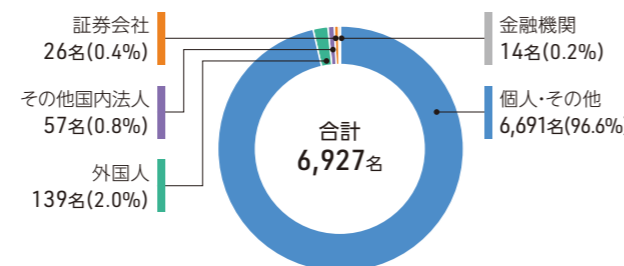
※2026年1月1日付にて実施した株式分割(1株を2株に分割)に伴い、発行可能株式総数は40,000,000株増加し、80,000,000株、発行済株式の総数は10,633,349株増加し、21,266,698株となっております。

大株主

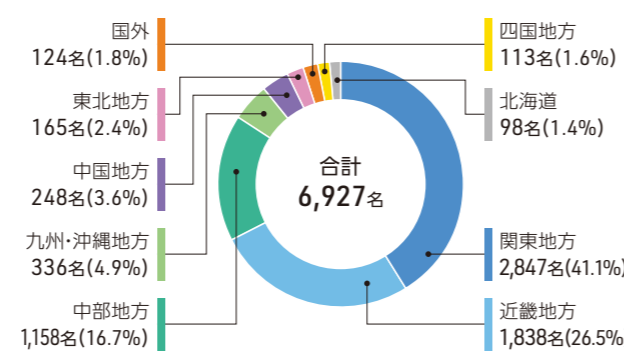
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,100	10.4
公益財団法人ダイトロン福祉財団	1,000	9.4
光通信KK投資事業有限責任組合	443	4.2
大森 康行	400	3.7
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	395	3.7
ダイトロン従業員持株会	279	2.6
ダイトロン取引先持株会	188	1.7
日本生命保険相互会社	181	1.7
野村信託銀行株式会社(投信口)	172	1.6
株式会社みずほ銀行	139	1.3

※持株比率は自己株式(100,716株)を控除して計算しております

所有者別株主分布状況



地域別株主分布状況



グループ会社情報(2025年12月31日現在)

会社名	所在国	資本金	出資比率	事業内容
ダイトテック株式会社	日本	10,000千円	ダイトロン株式会社 100%	電子機器及び部品の製造及び販売
ダイトロン, INC.	米国	4,000,000米ドル	ダイトロン株式会社 100%	北米市場を対象とした電子機器及び部品の製造、販売及び輸出入、製造装置の販売及び輸出入
ダイトロン(オランダ)B. V.	オランダ	700,000ユーロ	ダイトロン株式会社 100%	欧州市場を対象とした電子機器及び部品の製造装置の販売及び輸出入
ダイトロン(韓国)CO., LTD.	韓国	1,500,000千韓国ウォン	ダイトロン株式会社 100%	韓国及び東アジア市場を対象とした電子機器及び部品等の販売、調達及び輸出入
大途電子(上海)有限公司	中国	550,000米ドル	ダイトロン株式会社 100%	中国市場を対象とした電子機器及び部品の製造装置の販売及び輸出入
大都電子(香港)有限公司	中国	3,800,000香港ドル	ダイトロン株式会社 100%	香港及び中国華南市場を対象とした電子機器及び部品等の販売、調達及び輸出入
大途電子(深圳)有限公司	中国	500,000中国人民元	大都電子(香港)有限公司 100%	中国華南市場を対象とした電子機器及び部品等の販売及び輸出入
台湾大都電子股份有限公司	台湾	20,000,000台湾ドル	ダイトロン株式会社 100%	台湾市場を対象とした電子機器及び部品の製造装置の販売及び輸出入
ダイトロン(マレーシア)SDN. BHD.	マレーシア	2,500,000マレーシアリンギット	ダイトロン株式会社 100%	マレーシア及び東南アジア市場を対象とした電子機器及び部品の製造装置の販売及び輸出入
ダイトロン(タイランド)CO., LTD.	タイ	2,000,000タイバーツ	ダイトロン(マレーシア)SDN. BHD. 49% タイ国内企業(日系金融機関) 51%	タイ及び東南アジア市場を対象とした電子機器及び部品の製造装置の販売及び輸出入
ダイトロン(シンガポール)PTE. LTD.	シンガポール	500,000シンガポールドル	ダイトロン株式会社 100%	シンガポール及び東南アジア市場を対象とした電子機器及び部品の製造装置の販売及び輸出入
ダイトロン(ベトナム)CO., LTD.	ベトナム	300,000米ドル	ダイトロン株式会社 100%	ベトナム及び東南アジア市場を対象とした電子機器及び部品の製造装置の販売及び輸出入

グループ会社一覧の最新情報はwebサイトをご覧ください。
<https://www.daitron.co.jp/company/network/group.html>

