

DAIKENグループレポート

DAIKEN GROUP REPORT 2019

キノウを超える、ミライへ。

グループ企業理念

私たちの使命

【ミッション】

私たちは、技術と発想と情熱で、
笑顔があふれる未来に貢献します

私たちが目指す企業像

【ビジョン】

私たちは、豊かな社会と環境の調和を第一に考え、
期待を超える新たな価値を提供し、
あらゆる人に愛される企業であり続けます

私たちが大切だと考えること

【バリュー】

- みんなが笑顔になるために、私たちは
- 環境・社会・人の調和を大切にします
 - 安全・安心・健康・快適にこだわります
 - 勇気をもって新しいことに挑戦します
 - 変化や機会を捉えて俊敏に行動します
 - あらゆる人と誠実に接します

CONTENTS

価値創造の基盤

グループ企業理念	1
価値創造の変遷と強み	3
強みを活かした製品	5
価値創造プロセス	7
事業を通じた価値創造	9

価値創造へのビジョンと戦略

トップインタビュー	13
長期ビジョンと新中期経営計画の位置付け	17
前中期経営計画「GP25 1st Stage」の振り返り	19
中期経営計画「GP25 2nd Stage」	21
SDGs特別対談	29

ESG情報

G：ガバナンス	33
G：取締役および監査役	39
S：社会	41
E：環境	45

データ編

事業概況	49
データハイライト	51
10年間の財務サマリー	53
財務諸表	55
株式情報	58
会社情報	59

報告範囲

大建工業株式会社および大建工業グループ
※環境データ等は、一部範囲が異なります。

対象期間

2018年度
(2018年4月1日～2019年3月31日)
※一部上記期間以外の内容も掲載しています。

参考ガイドライン

国際統合報告評議会(IIRC)
「国際統合報告フレームワーク」

【将来の見通しに関する注意事項】

このレポートに記載されている予想・見通しは、現時点で入手可能な情報に基づくものであり、将来の予測数値や、施策の実現を約束したり、保証するものではありません。



DAIKEN

ステークホルダーの皆さまへ

2018年度、当社グループは、2025年にありたい姿を描いた長期ビジョン「GP25」の実現に向けた第1ステップとなる3か年の中期経営計画「GP25 1st Stage」の最終年度を終えました。

これまで主力としてきた新築住宅市場にとどまらず、非住宅や海外などの新市場での拡大の基盤となる新製品提案の拡充、積極的なM&A、R&D強化などで手応えを得る一方で、お客様の期待に確実に応え続けるための課題も明らかになりました。

2019年度からは、次なる成長戦略を描いた新中期経営計画「GP25 2nd Stage」をスタートさせております。

激変する経営環境の中、素材・技術といった強みを活かし、創業以来、取り組んできた社会課題解決の追求を鍵に、1st Stageの成果は大きく育て、課題は変革の糧として基盤強化につなげてまいります。

そして、お客様から選ばれ続け、ステークホルダーの皆さまから支持されるべく企業価値向上に邁進していく所存です。

今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、宜しく願い申し上げます。

代表取締役
社長執行役員

梶田正則

編集方針

本レポートでは、2019年度にスタートした新中期経営計画で掲げる成長戦略や、ESGを中心とした経営基盤強化の取り組みに加え、目標達成の鍵と位置付ける“事業を通じた社会課題解決の追求”にフォーカスし、当社の価値創造の全体像を掲載しています。また、R&Dセンターの開設にあたり、社外の有識者を招いて実施した特別対談では、研究開発にSDGsを積極活用し、未来志向で新たな価値創出を目指す姿をトップの想いとともにご紹介しています。本レポートを通じて、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまに、当社の中長期的な企業価値向上への取り組みについて理解を深めていただくとともに、新たな対話の機会創出の一助となれば幸いです。なお、環境データなどESG情報の詳細については、当社ウェブサイトに掲載していますので、併せてご覧ください。

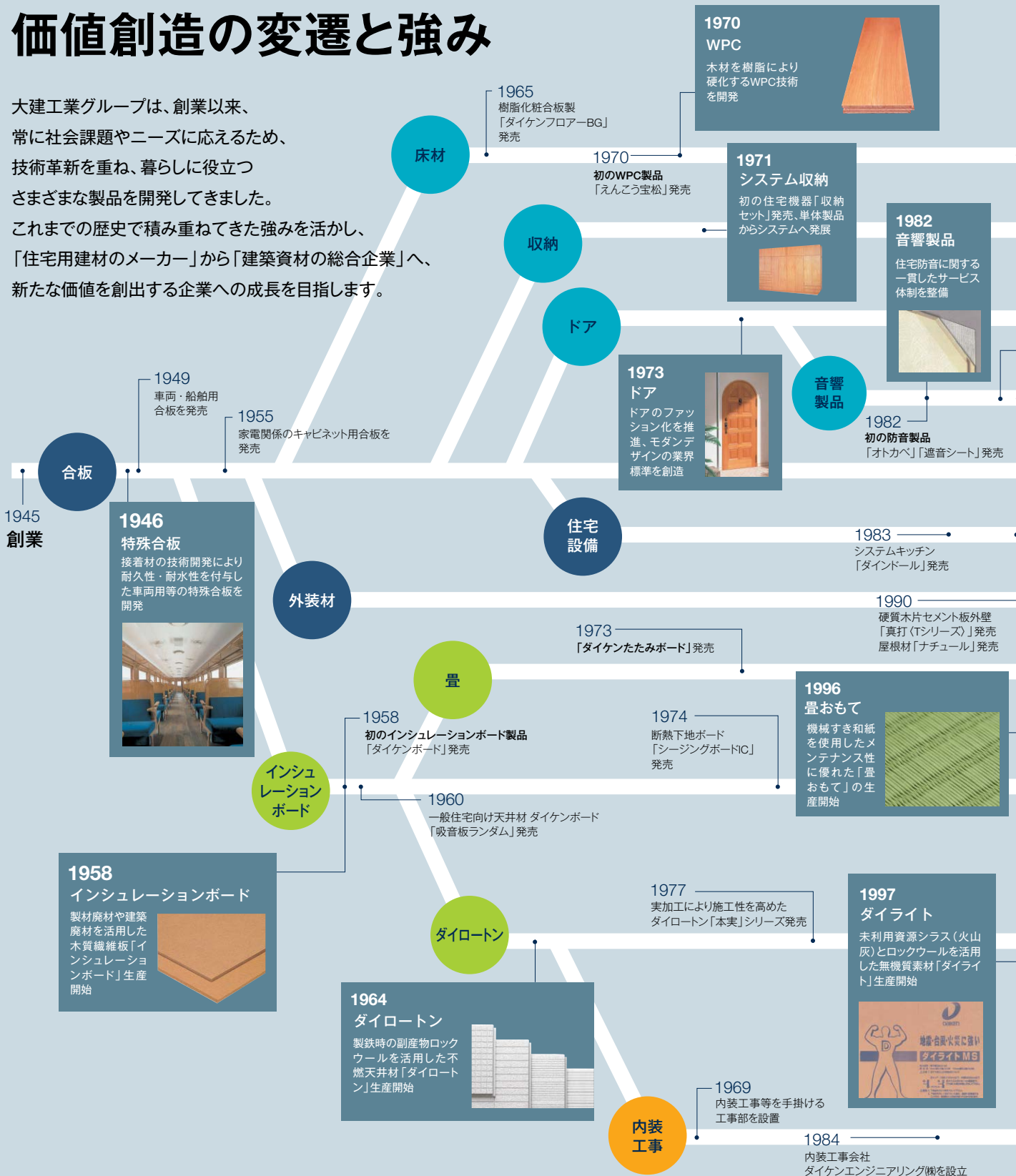
表紙デザインについて



3色で描いた円は、3つのコア事業(素材、建材、エンジニアリング)を一貫して手掛ける当社のビジネスモデルと、その強化の源泉となるグループ企業理念のミッションに込められた技術・発想・情熱の3つの要素を、また、3本の矢印は長期ビジョン実現に向けた3ステップの中期経営計画を表しています。長期ビジョンで描く企業像“建築資材の総合企業”を目指し、コーポレートメッセージ“キノウを超える、ミライへ。”で描く未来像に向かって、グループ全従業員が同じ志を共有し、成長戦略を加速させていく姿を表現しています。

価値創造の変遷と強み

大建工業グループは、創業以来、常に社会課題やニーズに応えるため、技術革新を重ね、暮らしに役立つさまざまな製品を開発してきました。これまでの歴史で積み重ねてきた強みを活かし、「住宅用建材のメーカー」から「建築資材の総合企業」へ、新たな価値を創出する企業への成長を目指します。



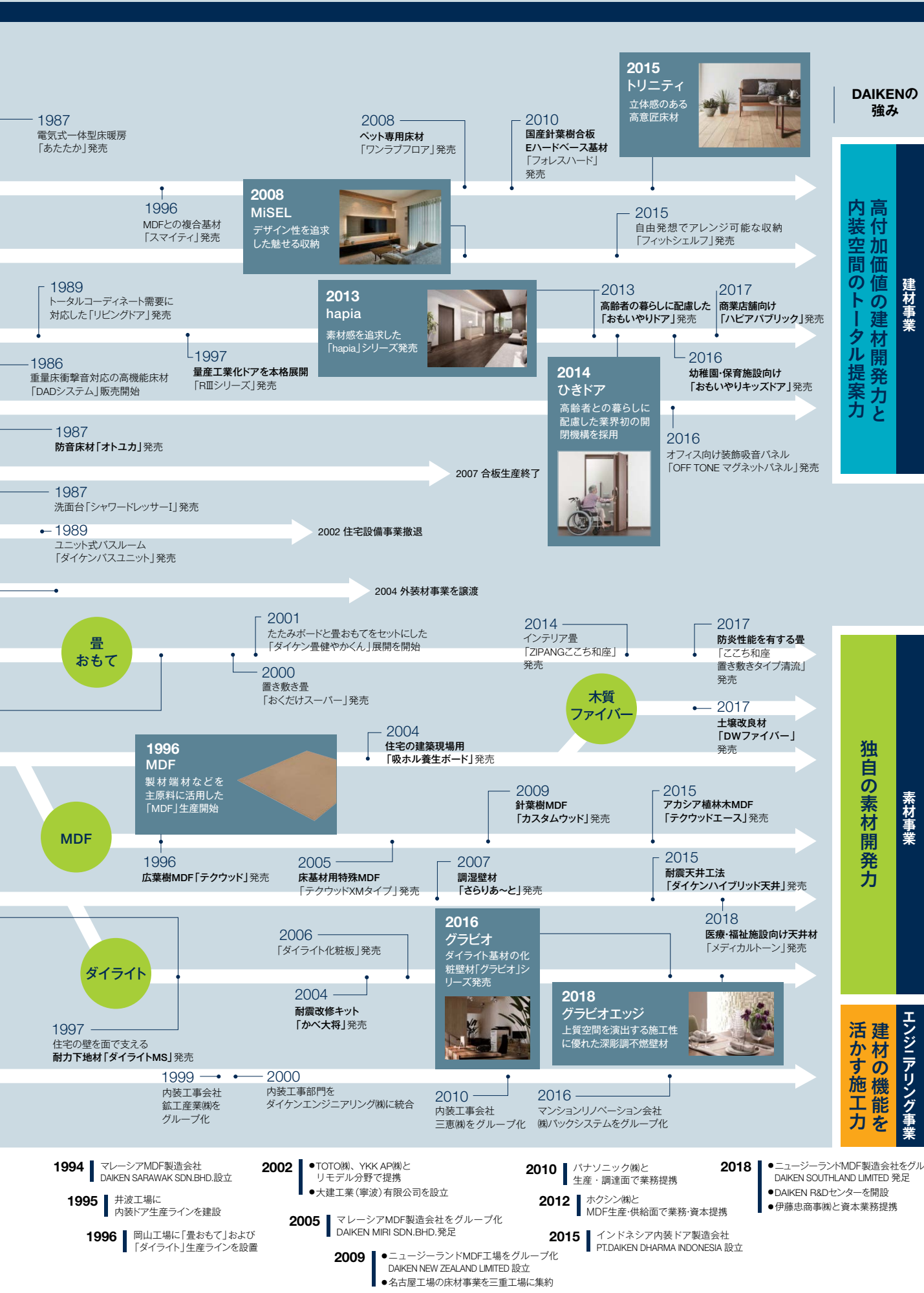
大建工業の歩み

- | | | | |
|--|--|---|---|
| <p>1941 伊藤忠商事(株)、(株)丸紅商店、(株)岸本商店の3社が合併し「三興(株)」設立</p> <p>1944 三興(株)、呉羽紡績(株)、大同貿易(株)の3社が合併し「大建産業(株)」設立</p> <p>1945 大建産業(株)林業部の全事業を継承し、富山県井波工場にて「大建木材工業(株)」として創業</p> | <p>1954 特殊合板の製造を目的とした名古屋工場を新設</p> <p>1958 岡山工場を新設「インシュレーションボード」の生産開始</p> | <p>1967 「大建工業株式会社」に社名変更</p> <p>1970 ●名古屋工場で「WPC床材」の生産開始
●特殊合板の製造を目的とした富山工場を新設</p> | <p>1977 インシュレーションボード事業の拡張 高萩工場を新設</p> <p>1987 床材事業の拡張 三重ダイケン(株)(現 三重工場)を設立</p> <p>1989 ●井波工場でドア・階段など住機製品の生産開始
●高萩工場で外装材の生産開始</p> |
|--|--|---|---|

創業期

拡大期

飛躍期



DAIKENの強み

高付加価値の建材開発力と
内装空間のトータル提案力

建材事業

独自の素材開発力

素材事業

エンジニアリング事業
活かす施工力

エンジニアリング事業

価値創造の基盤

価値創造へのビジョンと戦略

ESG情報

データ編

- 1994 | マレーシアMDF製造会社 DAIKEN SARAWAK SDN.BHD.設立
- 1995 | 井波工場に内装ドア生産ラインを建設
- 1996 | 岡山工場に「畳おもて」および「ダイライト」生産ラインを設置
- 1999 | 内装工事会社 鉦工業(株)をグループ化
- 2000 | 内装工事部門をダイケンエンジニアリング(株)に統合
- 2002 | ●TOTO(株)、YKK AP(株)とリモデル分野で提携
●大建工業(寧波)有限公司を設立
- 2005 | マレーシアMDF製造会社をグループ化 DAIKEN MIRI SDN.BHD.発足
- 2009 | ●ニュージーランドMDF工場をグループ化 DAIKEN NEW ZEALAND LIMITED 設立
●名古屋工場の床材事業を三重工場に集約
- 2010 | パナソニック(株)と生産・調達面で業務提携
- 2012 | ホクシン(株)とMDF生産・供給面で業務・資本提携
- 2015 | インドネシア内装ドア製造会社 PT.DAIKEN DHARMA INDONESIA 設立
- 2016 | 内装工事会社 三恵(株)をグループ化
- 2016 | マンションリノベーション会社(株)バックシステムをグループ化
- 2018 | ●ニュージーランドMDF製造会社をグループ化 DAIKEN SOUTHLAND LIMITED 発足
●DAIKEN R&Dセンターを開設
●伊藤忠商事(株)と資本業務提携

選択と集中期

新挑戦期 長期ビジョン「GP25」実現への挑戦

強みを活かした製品

大建工業グループは、70年余の歴史の中で培った技術で、社会やお客様が求める価値ある製品を提供し続けています。機能性に優れた多彩な製品ラインアップで、住宅から公共・商業施設まで幅広いシーンで使用されています。

素材事業

機能性の高い素材を開発・提供

サステナブルな視点で木質資源や鉱物資源を有効活用し、不燃、耐震、断熱、吸音、調湿など、人々の生活シーンに求められるさまざまな機能を付与した素材を提供しています。



木質資源を有効活用			鉱物資源を有効活用		
概要	インシュレーションボード 建築廃材などを主原料に活用し、板状に成形した木質繊維板 木材チップ 	MDF 製材端材などを主原料に活用し、板状に成形した木質繊維板 木材チップ 	畳おもて 機械すき和紙をこより状により合わせ、樹脂コーティングした後、織り上げた畳おもて 機械すき和紙（こより状） 	ダイロートン 製鉄時の副産物ロックウールを活用し、板状に成形した鉱物繊維板 ロックウール 	ダイライト 未利用資源シラス（火山灰）とロックウールを活用し、板状に成形した無機質素材 ロックウールとシラス
	主な特長・機能 <ul style="list-style-type: none"> 断熱性 調湿性 クッション性 軽量 	主な特長・機能 <ul style="list-style-type: none"> 寸法安定性 表面平滑性 加工性 耐水性 	主な特長・機能 <ul style="list-style-type: none"> 耐水性 撥水性 調湿性 カラーバリエーション 	主な特長・機能 <ul style="list-style-type: none"> 不燃性 軽量 吸音性 加工性 	主な特長・機能 <ul style="list-style-type: none"> 不燃性 軽量 高強度 加工性 透湿性 防蟻・防虫性 防腐蚀性
主な用途	畳床 インシュレーションボード	床材の基材 MDF	畳 住宅向け 宿泊施設向け	天井材 住宅向け オフィス向け	壁下地材 住宅向け外壁下地材 壁材 不燃壁材

建材事業

さまざまな建物の内装に最適な建材を開発・提供

住宅から公共・商業施設に至るまで、安全・安心・健康・快適という視点で空間を形づくる高機能な建材を提供しています。



	住宅向け	公共・商業施設向け
床材	美を極めた床 表面の質感や耐傷性、長持ちする美しさ、デザイン、高機能・高性能などにこだわったラインアップ 	土足でも傷が付きにくい床 傷に強い天然木化粧の床材から防音性能、転倒衝撃を緩和する床材まで、土足対応床材を幅広くラインアップ 
ドア	多彩なデザインと豊富なバリエーション 使いやすく機能性に優れ、自在にコーディネートできる室内ドア 	施設用途に合わせた機能ドア 高齢者施設、幼稚園・保育施設、店舗など、施設特性に合わせた機能性を付与した室内ドア 
収納	収納問題の解決 充実の収納力、機能性、省スペース利用など、空間に適したさまざまな収納をラインアップ 	おもいやり発想の収納 利用者のさまざまなリスクを軽減し、安心して使用できる収納 
音響製品	音を楽しむ空間 ホームシアターから楽器練習室、オーディオルームなど、さまざまな音の要望に応える充実のラインアップ 	快適な音環境 防音ニーズや残響音低減などの用途に合わせて豊富な製品をラインアップ 

エンジニアリング事業

建材の提供から施工まで空間づくりをトータルにサポート

学校、ホール、オフィスビルなどの公共・商業施設からマンションまで幅広い建物の内装工事を中心に、素材、建材の機能を最大限に引き出す空間づくりを手掛けています。



施工事例		
 <p>関西大学</p>	 <p>日本青年館・日本スポーツ振興センター本部棟</p>	 <p>長崎市芸術館リサイタルホール</p>

価値創造の基盤

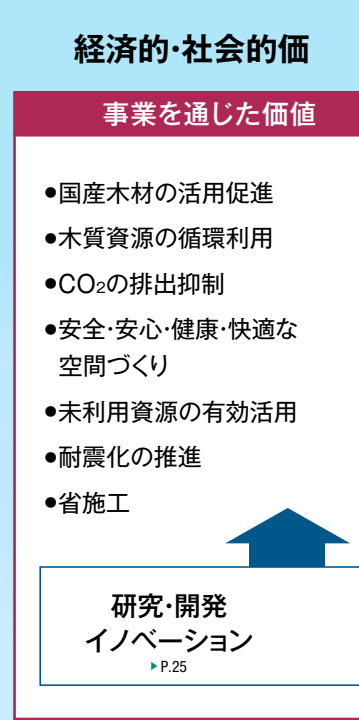
価値創造へのビジョンと戦略

ESG情報

データ編

価値創造プロセス

大建工業グループは、独自の強みを活かした事業活動を通じて、SDGs(持続可能な開発目標)をはじめとする社会課題の解決に貢献することにより、持続可能な社会の実現と、経済的・社会的価値の創造を目指しています。また、事業活動を確固たるものにするため、ESGを軸としたCSR活動を融合させ、一体で取り組んでいます。



社会課題・ニーズ

SDGs[※]

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS
国際的な共通の17の目標

- 低炭素社会の実現
- 循環型社会の実現
- 水資源への対応
- 生物多様性への対応
- 南洋材の保全
- 労働力の減少
- ダイバーシティの推進
- 働き方改革の推進
- 地域社会の発展
- 国内林産業の活性化
- 自然災害への備え
- 安全・安心・健康・快適な住環境の整備
- 超高齢社会への対応

中期経営計画
GP25 2

値の創出

創造 (CSV)



強化

強靱な
事業インフラ

経営基盤

経営目標

財務

●売上高	2,250億円
●営業利益	120億円
●営業利益率	5.3%
●純利益	70億円
●ROE	10%
●ROA	7%
●自己資本比率	40%
●配当性向	30%以上

非財務

●CO ₂ 国内総排出量 (2013年度比)	△26%
●ダイバーシティ総合指数*	+20pt
●品質に関する重大な 事故・違反	0件
※女性管理職比率などダイバーシティ8項目を 指数化した当社独自指標(2018年度比)	
●グループ企業理念浸透度*	+10pt
※グループ企業理念に関する従業員の理解・共有・ 実践を指数化した当社独自指標(2017年度比)	

グループ
企業理念の
実現

長期ビジョン「GP25」
の実現

※SDGsのゴール

- 1 貧困をなくそう
- 2 飢餓をゼロに
- 3 すべての人に健康と福祉を
- 4 質の高い教育をみんなに
- 5 ジェンダー平等を実現しよう
- 6 安全な水とトイレを世界中に
- 7 エネルギーをみんなに
そしてクリーンに
- 8 働きがいも経済成長も
- 9 産業と技術革新の基盤をつくろう
- 10 人や国の不平等をなくそう
- 11 住み続けられるまちづくりを
- 12 つくる責任 つかう責任
- 13 気候変動に具体的な対策を
- 14 海の豊かさを守ろう
- 15 陸の豊かさを守ろう
- 16 平和と公正をすべての人に
- 17 パートナリシップで
目標を達成しよう

さらなる価値創造の基盤構築に向けた投資

事業を通じた価値創造

大建工業グループは、さまざまな社会課題やニーズに対し、独自の素材や技術を活かした事業活動を通じて、社会への価値を提供しています。

01 国産木材の活用促進



社会課題・ニーズ

日本は国土の約3分の2が森林で覆われる世界有数の森林大国です。CO₂の吸収や土砂災害防止など、さまざまな機能を果たす森林を健全に育てるため、国産木材の積極活用が求められており、政府は2025年までに木材自給率を50%に高めることを目指しています。

DAIKENの強みと価値創造 1

耐水性に優れた特殊MDFで国産木材の活用促進

床材のトップメーカーとして培ったノウハウと、耐水性や表面の平滑性に優れたDAIKEN独自のMDFの技術を活かし、国産木材を用いた床基材を開発しました。その後も改良を重ね、2014年度には4%程度だった床基材の国産木材利用率を、2018年度には約33%まで高めました。今後も国産木材の魅力を引き出す製品開発を進め、さらなる活用促進を図っていきます。

国産木材を用いた床基材の断面イメージ



床基材における国産木材の利用率



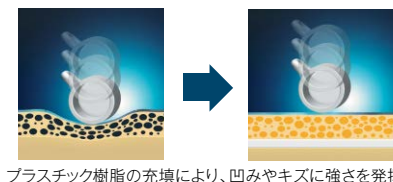
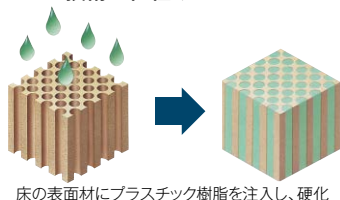
DAIKENの強みと価値創造 2

木材硬化技術で国産木材の活用シーンを拡大

木材組織にプラスチック樹脂を注入・充填して硬化させるDAIKEN独自のWPC*技術により、国産天然木を表面化粧材に用いた、優れた表面硬度を持つ床材の提供が可能になりました。国産樹種の多くは軟らかい材質であるため、床材として使用するには耐久性が低いことが課題でしたが、この技術を活かし、地域材活用のニーズにも応えながら、国産木材の活用の幅を広げていきます。

*WPC=Wood Plastics Combinationの略

WPC技術の仕組み



WPC技術による地域材製品化実績

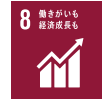
22 都道府県



WPC床材 採用事例

02 木質資源の循環利用

03 CO₂の排出抑制



社会課題・ニーズ

SDGsやパリ協定の採択などを背景に、限りある資源を有効に活用する循環型社会の形成や、地球温暖化に伴う気候変動への対策を着実に推進していくことがグローバルな課題となっています。

DAIKENの強みと価値創造

木質資源のマテリアル利用による炭素固定期間の長期化

大建工業グループでは、製材の端材を原材料としたMDFや、従来は捨てられたり、燃料として使用されていた建築廃材を再利用したインシュレーションボードなど、木質資源を有効活用した素材を製造しています。木はその成長過程で、大気中のCO₂を吸収し、炭素として固定して貯え続ける機能があります。木材を燃やさずにできるだけ長期間マテリアルとして利用することは、廃棄物の削減だけでなく、炭素を木材の中で貯え続けることになり、結果的に大気中へのCO₂排出抑制にもつながります。当社グループはこの機能に着目し、木質資源を無駄なくさまざまなシーンでマテリアルとして活用することにこだわり続け、循環型社会の形成、さらには地球温暖化の防止にも貢献していきます。

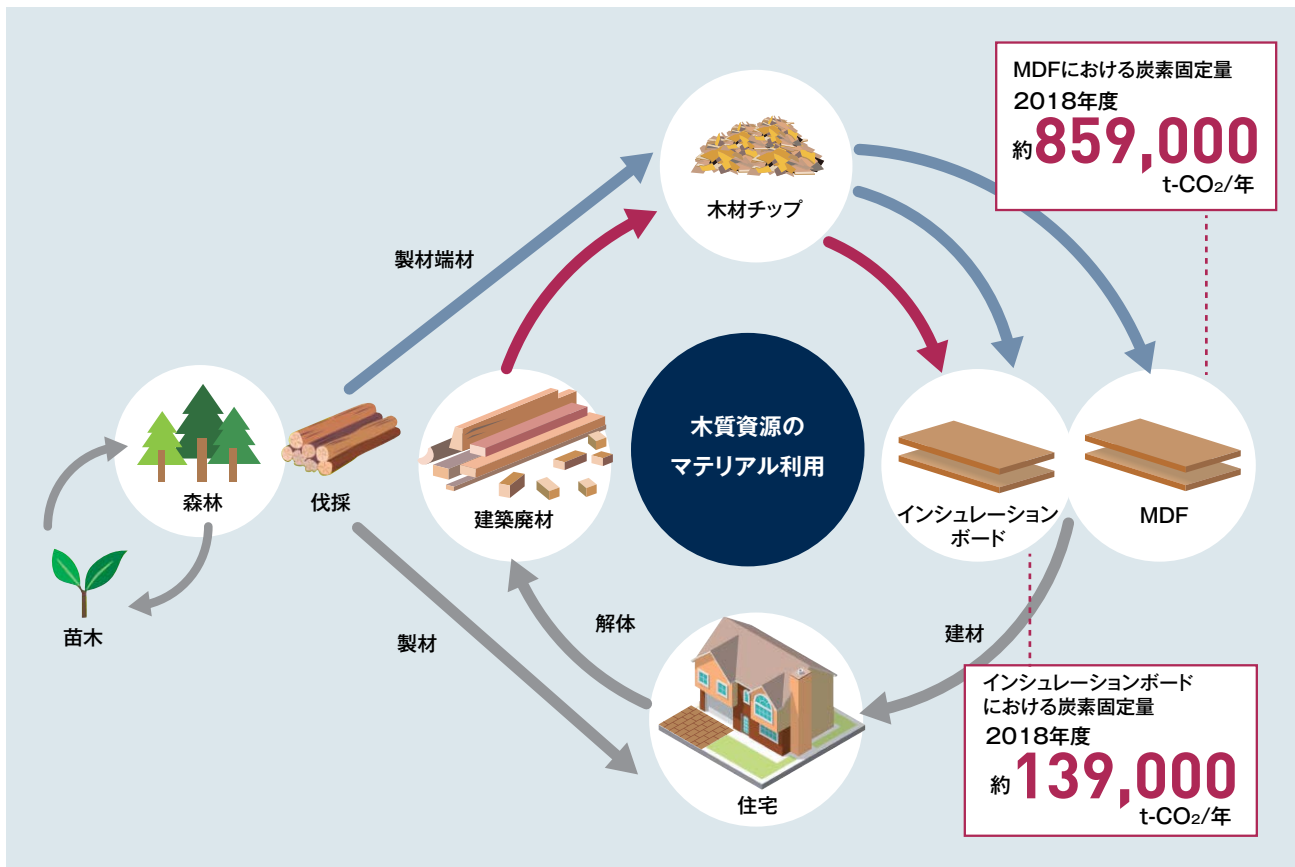
MDF・インシュレーションボードにおける炭素固定量

2018年度

約 **998,000**

t-CO₂/年

※参考:2018年度
国内生産拠点のCO₂排出量 96,600t-CO₂/年



04 安全・安心・健康・快適な空間づくり



社会課題・ニーズ

先進国の中でも急速に高齢化が進んでいる日本では、4人に1人が65歳以上という超高齢社会を迎え、2060年には高齢者人口が全体の約40%に達するとされています。老老介護の社会問題化も懸念される中、これからの住環境には、年齢を重ねても安全・安心・健康・快適に暮らすことができる空間が求められています。

DAIKENの強みと価値創造 1

高齢者と一緒に安心して暮らせる空間づくり

高齢者の方だけでなく、家族や介助に携わる方も含めたすべての利用者の視点に立ったものづくりに取り組んできました。これまでに培ってきた住空間の発想や技術を製品開発に活かし、ユニバーサルデザインに基づいた製品を拡充。高齢者施設や在宅介護に配慮した住宅向けにも多彩な製品ラインアップを展開しています。生活上の安全・安心はもちろん、機能性も備えた製品を通じ、豊かで快適な空間の創造を追求していきます。

おもいやりシリーズの製品バリエーション

約 **30,000** 品番



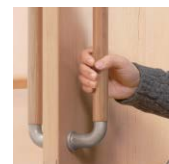
おもいやりシリーズ採用事例



メディカルトーン
消臭機能を付与した、
音を聞き取りやすくする天井材



さらりあ〜と
快適な湿度を保つ調湿壁材



ピオタスク (抗ウイルス機能)
付き建材

社会課題・ニーズ

近年、女性の就業率の上昇に伴い保育施設への入所申し込みが増加し、2018年度の待機児童数は47,198人(2018年10月1日時点)と、依然として高い水準となっています。これまで以上に0~3歳児を預けるケースが増える中、保育施設には、より安全性や環境面に配慮した設計が求められています。また、保育に携わる人材の不足も待機児童問題の大きな要因の一つであり、保育士の負担軽減や働きやすい環境づくりへの対応も急がれています。

DAIKENの強みと価値創造 2

子供たちが安全に過ごせる空間づくり

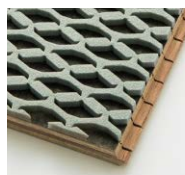
保育施設の中でも特にけがのリスクが高いドア周りに求められる性能を徹底的に考え、これまでの住宅や高齢者施設向けのドアづくりで培ったノウハウを活かしながら、幼稚園・保育施設向けに特化した「おもいやりキッズドア」を開発しました。安全性や快適性、保育士の負担の軽減など、保育施設に求められるさまざまな課題解決を、DAIKEN独自の技術と多彩な製品でサポートしていきます。



おもいやりキッズドア
子供が使うことを想定し、
安全面に配慮したドア



ダイケン畳
汚れにくく、耐水性・耐久性・
カビ抵抗性が強い機械すきと紙畳



コミュニケーションタフケア
床材裏面の網目加工
クッションが衝撃を分散し、
けがのリスクを軽減



スリッパケア
水濡れ時にすべりにくい
洗面専用の化粧床材

「おもいやりキッズドア」が
『キッズデザイン賞』*を受賞
(2017年度)



*「子どもたちの安全・
安心に貢献するデザイン部門」

05 未利用資源の有効活用

06 耐震化の推進



社会課題・ニーズ

日本は阪神・淡路大震災や東日本大震災をはじめとして、これまで幾度となく地震による大きな被害を受けてきました。近い将来にも、首都直下型地震や南海トラフ地震などの巨大地震が高い確率で起こると予測されており、政府も耐震化率の目標を掲げ、住宅や建築物の耐震化を後押ししています。

DAIKENの強みと価値創造

耐久性に優れた不燃素材による木造住宅の耐震化の推進

従来の無機質素材では実現できなかった、軽量、高強度、高耐久、防耐火、加工性など、耐力面材に求められるすべての性能を備えた世界初の新素材「ダイライト」を、未利用資源であるシラス(火山灰)を主原料に用いて開発。未利用だった資源に価値を見だし、製品としての用途を広げることで循環型社会に貢献するとともに、無機系の木造住宅用耐力面材のトップブランドとして浸透することで、日本の木造住宅の耐震性能向上に貢献してきました。また、既存住宅の耐震改修用製品のラインアップ強化も図り、さらなる木造住宅の耐震化を推進していきます。



耐力面材ダイライト



ダイライト耐震かべかべ大将



自然界に存在する未利用資源「シラス」

ダイライト採用戸数(累計)

約 **88** 万戸

※参考:新設木造一戸建て住宅の着工戸数
約39万戸(2018年度)

07 省施工

社会課題・ニーズ

少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少に加え、復興事業、東京五輪・パラリンピック特需などにより、建設業界では人手不足が深刻化しています。また、東日本大震災後の建築基準法改正では、大型公共建築物などの天井に、より高い耐震性能が求められるようになった一方で、既存の在来天井の耐震化には大きな施工手間がかかるという課題がありました。

DAIKENの強みと価値創造

省力化工法の開発により天井耐震化に貢献

東日本大震災以降、天井耐震化のニーズの高まりに応えるため、省施工・短工期で耐震化が可能な独自の新天井工法「ダイケンハイブリッド天井」を開発しました。この工法により、在来天井を耐震化する場合に比べ、約25%の施工手間を削減することが可能となりました。また、天井に限らず、リフォーム用建材などでも新たな工法の開発という切り口で、さらなる省施工の実現を目指していきます。



ダイケンハイブリッド天井

在来天井の耐震化と比較した
施工手間削減率
約 **25** %



吸着フローリング
短い工期で簡単に施工が可能な
リフォーム用床材



MiSEL(ミセル)
下地工事を省略し、工期が短縮できる
オンボード工法に対応する壁面収納

トップインタビュー

建築資材の総合企業へ 長期ビジョン「GP25」実現に向け、 成長戦略を加速

代表取締役
社長執行役員

梶田正則

前中期経営計画を終えて

Q 前中期経営計画「GP25 1st Stage」の
成果と課題について総括をお願いします。

前中期経営計画「GP25 1st Stage」は、創立70周年を機に10年後のありたい姿を描いた長期ビジョン「GP25」実現を目指して踏み出した最初の3年間でした。定量的な目標については届かなかった項目もありますが、3年平均でROEが10%台、営業利益率も4%台に高まり、収益が出せる体質になりました。その結果として、初年度に営業利益、経常利益、純利益それぞれで、連結以来の過去最高益を達成し、最終年度には、売上高、純利益の経営目標が達成できたことは一つの成果だと思います。さらに、素材事業の中核であるMDFの存在感を高めるM&A、新たな用途展開につながる積極投資、公共・商業建築分野向け製品ラインアップの拡充、R&Dセンター開設など、“長期ビジョンで目指す企業像「建築資材の総合企業」に向けた第一歩を踏み出す”という位置付けのとおり、今後の飛躍につながる基礎固めができた3年間だったとみています。

一方で、最終年度に原材料調達や受発注システムにおいて弱さが顕在化し、お客様に多大なご迷惑をおかけする形になってしまったことは最大の課題です。営業利益70億円、経常利益

70億円、ROE8%という目標には届かず、全経営目標達成とならなかったのは、この影響が大きかったといえます。事態を真摯に受けとめ、課題を強さに変革する取り組みを進めなければなりません。そこで、4月からの新体制を待たず、2019年2月にITシステムと物流を所管する部門を統合的に管理するIT・物流本部を立ち上げ、組織体制を強化しました。短期的な是正・改善対応は当然のこと、中長期視点で根本的に仕組みを見直し、受発注システムから物流を含めた、供給体制の最適化を図っていきたいと考えています。

重点3市場での取り組み

Q 国内新設住宅着工に依存しない経営体質に変革するために
取り組んでいる重点3市場の手応えを聞かせてください。

■公共・商業建築分野

これまで主力であった国内の新築住宅市場の縮小が想定される中、重点市場と位置付けて力を入れてきたのが公共・商業建築分野です。結果的に目標は達成できませんでしたが、この3年間で売上は着実に増加しています。新築住宅市場が比較的堅調だったことで、営業面でのシフトが遅れたことも加味すれば、一定の成果を出すことができたと考えています。

また首都圏では、プロユーザーのお客様を対象としたテクニカルスペースをオープンし、市場開発チームがお客様の悩み事やニーズにお応えする提案活動の流れができたこと、さらに高齢者、幼稚園・保育施設向けのドアや地域材を活用した床材に加え、当社独自の不燃素材「ダイライト」を活用した意匠性の高い壁材のフラッグシップ製品を発売するなど、新製品を積極的に投入することで、各施設に提案できる機能建材シリーズが出揃ったことも今後の拡大につながる成果だと捉えています。

■海外市場

海外市場については、数字だけを捉えれば1st Stageの計画どおりに進んでいることは確かです。ただ、順調に運んでいる面と、課題が残る面の両方があるのも事実です。順調な面としては、MDFを中心として力を入れてきた素材事業が挙げられます。MDFは、新たにニュージーランドの工場をグループ化したことにより、マレーシア2工場、ニュージーランド2工場の計4工場体制となり、生産量が3割増え、海外での販路も拡大しました。また日本向けの販売も増加したため、提携先のホクシン(株)を含めた国内シェアが約50%となり、業界No.1の地位を確固たるものにすることができました。

一方、課題としては、インドネシアと中国での事業展開の遅れが挙げられます。インドネシアに関しては、利益面はまだこれからですが、工場でのものづくりは確立でき、着実に増産に動いています。今後は利益につなげる体制を確立するとともに、現地企業との連携により、受注拡大につなげていきたいと考えています。中国に関しては、中国国内経済の動向を注視しながら、今後も慎重な対応は必要ですが、引き続き日系企業への製品供給と代理店での販売拡大に注力していく考えです。2018年9月に資本業務提携した伊藤忠商事(株)のネットワークも活かし、こうした課題に対応しながら、海外市場全体を伸ばしていきたいと考えています。

■住宅リフォーム市場

住宅リフォーム市場に関しては、これまで新築住宅市場の落ち込みをカバーする役割と捉えられてきましたが、実はさまざまなデータが示すように、二つの市場は相関関係にあります。その意味で、リフォーム市場については少し切り口を変えた取り組みを進めてきました。

一つは、現在、TOTO(株)、YKK AP(株)と3社で共同運営するコラボレーションショールームを全国8拠点で展開していますが、ここでの提案を「モノ」ではなく住まい方、すなわち「コト」が訴求できる提案方法に変えてきたことです。この「モノ」から「コト」への訴求点の変更は、新しい提案の形として定着しつつあります。ただ、工務店の後継者問題など、直接のお

客様が減少傾向にある中で、「モノ」の販売だけを捉えれば、伸び幅が鈍化してきたことは否めません。そこでもう一つの取り組みとして、「モノ」だけでなく施工・工事で拡大を図るため、2016年10月から首都圏を中心としたマンションリノベーション事業に乗り出しました。エンジニアリング事業の拡大だけでなく、メーカー機能と連携した短工期・省施工の製品開発も推進中です。こうした取り組みが、徐々に実りつつあります。

市場別の取り組み以外でも、中長期の成長戦略に欠かせない研究開発の強化とスピードアップのためのR&Dセンター開設、ESGの視点では、木質バイオマスボイラーの積極活用によるCO₂の排出削減、働き方改革、女性活躍をはじめとするダイバーシティ推進の取り組みなどが着実に進んだことも、成果であるといえます。

また財務面では、収益力向上により高めてきたキャッシュ創出力を背景に、M&Aや新規設備などの投資が拡大する中でも、財務健全性を高め、さらなる成長のために必要な投資余力も備えることができました。ここ十数年で、もっとも強い財務体質になったことも、評価に値すると考えています。

新中期経営計画の位置付け

◎ 新中期経営計画「GP25 2nd Stage」をどのような3年間にしたいとお考えでしょうか。位置付けとポイントについてお聞かせください。

「GP25 2nd Stage」の初年度、2019年10月に予定されている消費増税以降、本格的に新設住宅着工減の時代に入ると想定されます。この最大のリスクをチャンスに変えるため、2nd Stageを、成長戦略を加速させる3カ年と位置付け、売上高2,250億円、営業利益120億円の目標に挑みます。利益については創業以来の最高額に、売上高もそれに匹敵する規模へのチャレンジであり、長期ビジョンの最終目標である2,500億円達成に向けて、一気にステージを引き上げます。

そのためにまず、1st Stageで高めたキャッシュ創出力を活かし、事業規模拡大や収益力強化につながる投資を積極的に行います。

一方で、これまでもCSRやESGを意識した事業活動を行ってきましたが、2nd Stageでは「事業を通じた社会課題解決の追求」をさらに進め、企業価値の向上につなげていきます。

その意味で「社会課題のグローバル・スタンダード」であるSDGsと事業の関連を明確にし、グループ従業員それぞれが、そのつながりを意識した活動を進めます。

成長戦略の加速

Q 海外市場と国内市場それぞれでどのような成長戦略を描いていますか。

■海外市場

成長戦略の中核となるのが海外市場、特に北米における素材事業の拡大です。今回投資した北米でのLVL・単板の事業は、過去に伊藤忠商事(株)が立ち上げ、現地でのポジションを確立し、成果を上げてきた事業です。ここに創業から木材にこだわり、さまざまな用途展開を追求してきた当社が関わることで、メーカーとしての効率化の追求だけでなく、新製品開発などこれまでにない事業展開の可能性が生まれると考えています。米国の住宅市場は、直近で年間約120万戸を供給する世界最大の住宅市場であり、一戸当たりの床面積を加味すると、実質的には、2~3倍近い市場規模になると考えられます。また、先進国では珍しく、人口が年間約200万人増加することが見込まれています。LVLの需要は、米国の住宅着工件数とほぼ連動し、米国の景気や住宅ローンの指標となる長期金利の影響を受けることから、足元の動向には不透明感が残るものの、中長期では安定した需要が見込める市場です。さらにほとんどが木造住宅であり、当社がこれまで日本で展開してきた素材、建材事業との親和性が高いという特徴もあります。素材に技術を注入し、付加価値を高めることで拡大してきたビジネスモデルを北米市場でも展開することにより、拡大の可能性があると考えています。また、素材を軸に市場を捉えることにより、建材事業への展開も期待できる市場です。

MDF事業についても、引き続き拡大の機会を狙うため、必要な投資枠を設定するとともに、こちらも北米市場での拡大を視野に入れています。これらの取り組みを推進することで、現状11%の海外売上を23%程度まで引き上げ、国内偏重の売上を、グローバルにも広げていきたいと考えています。



■国内市場

国内市場では、新築住宅市場の縮小に対して、トップシェアを持つ床材など競争力のある製品によるシェアアップでカバーしながら、公共・商業建築分野や住宅リフォーム市場で拡大し、国内市場全体として増収を確保していきます。国内市場の中でも注力ポイントは、公共・商業建築分野です。1st Stageで拡充してきた製品ラインアップを軸として、高齢化で安定した需要が見込める「高齢者・医療施設」、建て替え時期が到来する「公共・文教・幼保施設」、インバウンドで活性化する「宿泊・商業施設」、都市部で開発が続く「ビル・オフィス」の4つに分類し、各施設で求められる床・壁・天井・ドアなどの機能建材を提案することで拡大を図っていきたくと考えています。

また、(株)テーオーホールディングスとの合弁会社「(株)テーオーフローリング」の本格展開により、これまで手掛けていなかった無垢床材の商材もラインアップに取り込み、提案の幅を広げていきます。特に文教施設では、無垢床材への根強いニーズがあることから、当社のビジネスチャンスが広がるとみています。これらの拡大にあたっては、スピードを重視し、自前主義にこだわることなく、M&Aや他社との連携も含め、外部リソースも積極的に活用していきます。

経営基盤の強化

Q 事業インフラ、財務、ESGの3つの視点で経営基盤を強化することを方針として掲げています。それぞれの観点から考えをお聞かせください。

■事業インフラの再構築

これについては、やはり昨年度、原材料調達と受発注システムのほころびから、お客様にご迷惑をおかけした反省から取り組むべき課題として方針に掲げています。この事案を通じて、我々は普段当たり前のように動いているIT・物流などの供給の仕組みが、いかに重要かを再認識させられました。これを教訓に2nd Stageでは“選ばれ続けるための基盤”を再構築したいと考えています。

内容としては、お客様の利便性にもつながるシステムを構築することです。これまでお客様が使いやすいシステムを目指してきましたが、より便利なものにするためには、まだまだレベルアップが必要であり、こうしたシステムができれば、お客様との関係強化につながる強力なツールとなります。すべての課題を明らかにし、IT・物流機能から、ものづくりのあり方を含めた最適な仕組み、本質的な事業インフラの仕組みを構築することで、中長期の競争力強化につなげていきます。一方で、社内の定型業務に関しては、AIやIoTなど先進技術の活用を積極化することで省人化を図り、新事業・新市場での展開で新たに必要となるポジションに、人財を投入していきたいと考えています。

■財務基盤の最適化

1st Stageでは、大型M&Aや新製品への投資、R&Dセンター開設など次の成長につながる投資を行い、株主還元も配当性向30%以上をキープしながら、自己資本比率、D/Eレシオも改善し、財務体質が強化できました。

2nd Stageでは、もう一段収益力を高め、さらにキャッシュ創出力を高めたいと考えています。こうした取り組みによって得たキャッシュを原資に、通常の維持更新投資の年平均50億円に、北米素材事業などへの戦略投資400億円を加えた総額550億円の投資を行い、さらなる成長と基盤の強化を図ります。計画では、これらの投資を実施しても、目標どおりに収益力を高め、資産効率化を進めれば、従来どおりの配当性向30%以上を確保しながら、D/Eレシオも0.5倍程度、自己資本比率も40%程度をキープできる見通しです。最大規模で投資した場合は、営業キャッシュフローを超える水準になりますが、社債や借入金など良質な資金調達を財務レバレッジとして有効に活用していきます。

■ESG経営の実践

ESGに対しては、当社はこれまでも積極的に取り組んできました。特に環境面については、当社の生い立ちを振り返っても、CO₂の削減や木材リサイクル、木材カスケード利用など、これまで行ってきた事業活動そのものが環境に貢献するものだと考えています。その意味で、新たに取り組むのではなく、これまでやって来たことを一つ上のステージに上げるという考えで進めていきます。

具体的な取り組みとしては、最重要の気候変動リスクへの貢献として、パリ協定に対応して日本政府が掲げるCO₂削減目標「2030年までに2013年度比26%削減」に対して、当社として、2nd Stageの最終年度となる2021年度に前倒して達成するという目標を掲げました。また、水資源、化学物質、廃棄物、環境法令遵守など社外からの注目度の高いテーマだけでなく、木質素材事業による炭素固定量や、床材の基材における国産木材の利用比率向上など、当社の事業特性を活かした環境への貢献もテーマとして取り上げています。

社会面でのポイントとしては、メーカーの生命線である「品質」と「人財」の2点に重点を置きたいと考えています。メーカーの社会に対する責任として、お客様に対しては、まず品質の担保が挙げられます。公共・商業建築分野や海外市場といった新市場でも信頼に応え続ける体制を強化していきます。

人財については、ダイバーシティ、働き方改革、人財育成、労働安全衛生の4テーマを設定しました。特に人財育成については、成長戦略の実現に向けた、重点市場に対応するためのスキルアップだけでなく、中長期の経営を支えるマネジメント層を育成するための研修プログラムを大幅に拡充する予定です。またダイバーシティについては、1st Stageに引き続き、もっとも身近な

女性活躍を最優先で進めますが、2nd Stageでは、取り組みに偏りがないよう介護との両立や熟練社員の活躍なども含めた多角的な視点で目標を設定し、バランスをとりながら進めていきます。

ガバナンスについては、コンプライアンスやリスクマネジメントに加え、グループ企業理念の浸透をテーマに設定しました。当社は現在、これまで主力としてきた国内新築住宅市場が縮小に向かう歴史的な転換期を迎えています。この厳しい市場環境を、長期ビジョンや中期経営計画で描く成長戦略を実現することで乗り越えていかなければなりません。そのためには、グループ全従業員の参画、活躍が不可欠です。グループ企業理念のミッションは「私たちは、技術と発想と情熱で、笑顔があふれる未来に貢献します」であり、ここで言うところの未来への貢献は「持続可能な社会の実現」、すなわち社会課題となっているSDGsへの貢献にもつながります。従業員一人ひとりへのグループ企業理念の浸透は、こうした社会課題解決への貢献のベースとなり、ひいては事業の成功につながるでしょう。残念ながら1st Stageでは、全社にこの理念が浸透したとはいえません。2nd Stageでさらに浸透を図ることによって、言葉そのものではなく、言葉の裏にある真の意味を従業員が理解し、その上で、グループ企業理念が実践された行動が自然に表れるところまで、定着させていきたいと考えています。

新中期経営計画の達成に向けて

◎ 新中期経営計画「GP25 2nd Stage」にかける想いを聞かせてください。

2nd Stageは、長期ビジョンを実現するための、もっとも重要なステージだと思っています。まず、1st Stageで築いてきたものをさらに成長させ、2nd Stageの目標は必ず達成しなければなりません。ただ、当社が最終的に実現しなければならないのは2025年度に目指す姿、長期ビジョン「GP25」です。これを実現させるためには、総仕上げとなる2022年度からの3rd Stageでもう一段の飛躍が求められます。その意味で2nd Stageは、目標を達成しながら、次なる飛躍につながる3rd Stageへの種まきも着実に行う必要があります。

そのために必要な課題の一つが、素材・建材・エンジニアリングに次ぐ第4の柱を見いだすことです。現在当社は、国内の新築住宅・リフォーム、公共・商業建築分野、海外市場で素材、建材を中心に事業を展開しています。新たな事業の可能性は、隣接しているところに存在するとみています。当社が培ってきた70余年の経験と強みが発揮できる分野を軸に、3年間の中で、その方向性を必ず見いだしたいと思っています。その上で売上・利益ともに創業以来の最高水準を達成し、長期ビジョンで目指す姿を実現したいと考えています。

長期ビジョンと 新中期経営計画の位置付け

2015年、創立70周年の節目に、10年後の2025年にありたい姿を描いた長期ビジョン「GP25」を策定しました。

その実現に向けてさらなる成長戦略を加速させるため、

2019年度より、新中期経営計画「GP25 2nd Stage」をスタートさせました。

目標達成に向け、グループ全従業員が一丸となって着実な歩みを進めていきます。

GP25 3rd Stage

2022-2025年度

成長(Grow)し、輝く(Glow)
「建築資材の総合企業」を実現

新中期経営計画

GP25 2nd Stage

2019-2021年度

「建築資材の総合企業」に向け
成長戦略を加速させる

2021

2020

2019

前中期経営計画

GP25 1st Stage

2016-2018年度

「建築資材の総合企業」への
第一歩を踏み出す

2025年 長期ビジョン 「GP25」

Grow/Glow Plan 25



存在意義・志

- 1 限りある資源の有効活用を通じて持続可能な社会の実現に貢献する
- 2 より快適・安心な空間作りを通じて人々の心を豊かにする

2025年のありたい姿

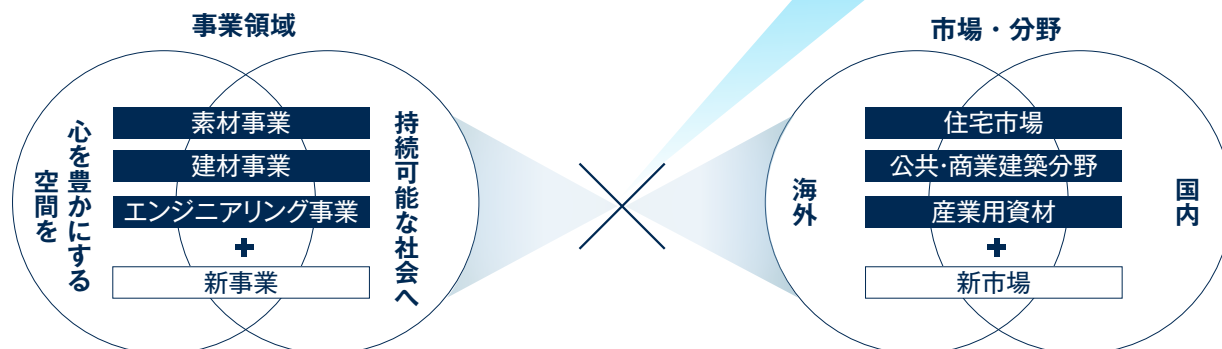
- 1 素材/建材/エンジニアリングで一歩先行くグローバル企業へ
- 2 新たな事業領域に挑戦し続け、第四の柱を育てる
- 3 消費者目線の商品開発力、提案力、課題解決力、組織力でプロフェッショナルから圧倒的な支持を受ける
- 4 挑戦を賞賛する風土、挑戦を支える仕組みが確立されている
- 5 ガバナンスが強化されており、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を支えている

長期ビジョン「GP25」で目指す事業領域と市場・分野

現在の「住宅用建材のメーカー」という姿から、

- 建材だけでなく、建材に使用する素材の供給から施工・工事まで手掛ける
- 住宅だけでなく、公共・商業建築分野、産業資材分野まで幅広く展開する
- 国内だけでなく、海外に展開する

「建築資材の総合企業」へ



CSR基本方針

ビジョン

“エコ”と“空間の質的向上”への取り組みを通じ、社会と共通の価値を創造し、持続可能な社会の実現に貢献する。

方針

- 1 CSRとCSV*の2つの取り組みを軸に、企業価値の向上と競争力強化を図り、GP25の実現につなげる。
- 2 CSRを社会から信頼を得るための「社会対応力」強化のための活動と捉え、環境・社会・ガバナンスへの対応を軸に、体系的にCSRを推進する。
- 3 CSV*を経営戦略の一つとして位置付け、ビジネスプロセス全体を通じて主体的、能動的に活動を推進する。

* DAIKENのCSVを【社会課題に対し、DAIKENらしさを活かした共通価値を提供することで、解決策を見出すこと】と定義。

CSVテーマ

- 1 サステイナブル社会の実現
- 2 安心・安全・快適な空間の提供
- 3 木材の総合活用とカスケード利用の推進

前中期経営計画 「GP25 1st Stage」の振り返り

2018年度、長期ビジョン「GP25」の実現に向けた第1ステップとなる中期経営計画「GP25 1st Stage」の最終年度を終えました。1st Stageとして目指した基盤づくりが着実に進む一方、事業インフラにおいて課題が残る結果となりました。1st Stageで築いた基盤を活かし、課題は変革につなげ、次なる成長へと歩みを進めていきます。

前中期経営計画「GP25 1st Stage」(2016-2018年度)のサマリー

- 経営目標に対しては、売上高、純利益で目標を達成しました。
- 営業利益については、前3力年から収益性を高め、2年連続で目標を達成できましたが、原材料調達および受発注システムにおいて課題が顕在化し、最終年度では目標達成とならず、事業インフラについて課題が残る結果となりました。
- 素材事業の強化のためのM&A、大規模な新製品投入による製品ラインアップの拡充、R&Dセンター開設、バイオマスボイラー増設など積極投資を行い、次なる成長につなげるための施策を着実に実行しました。
- 株主還元については、配当性向30%以上の方針に従い、その充実を図りました。

経営目標に対する達成状況

(億円)

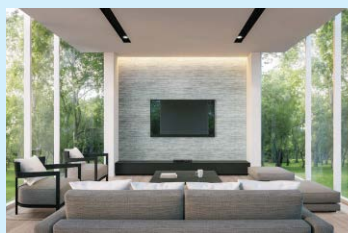
経営目標	ベンチマーク	
	2015年度	2018年度
売上高	1,681	1,800
営業利益	55	70
経常利益	52	70
純利益	39	43
ROE	9.8%	8%
配当性向	30.4%	30%以上

実績		
2016年度	2017年度	2018年度
1,688	1,705	1,829
85	75	57
90	87	68
51	58	44
11.7%	11.7%	7.8%
30.1%	30.3%	42.4%

「GP25 1st Stage」におけるトピックス

壁材強化のフラッグシップ新製品 「グラビオエッジ」発売

2018年6月、内装空間の提案力を高めるため、壁材事業強化の一環として、当社独自の不燃素材「ダイライト」を活用した深彫調不燃壁材「グラビオエッジ」を新発売しました。住宅のリビング、寝室でのアクセントウォールや、公共・商業施設のエントランスホールなどで上質な空間を演出します。



再生可能エネルギーを積極活用 木質バイオマスボイラーの増設

2016年7月、生産過程での環境負荷低減を目指し、当社最大規模の岡山工場でバイオマスボイラーを増設しました。これまで使用していたLNG(天然ガス)から再生可能エネルギーである木質バイオマスエネルギーへの転換を図ることにより、温室効果ガス(CO₂)の排出削減につながっています。



長期ビジョン実現に向けた“共創の場” 「DAIKEN R&Dセンター」の開設

2018年10月、新たな研究開発拠点として、岡山工場敷地内に「DAIKEN R&Dセンター」を開設しました。当社独自の研究開発はもとより、社外のさまざまなパートナーとともに技術を創り上げる「共創」の場として、長期ビジョン「GP25」実現に向け、研究開発力の強化、スピードアップを図ります。



重点3市場の取り組み状況(成果と課題)

将来の国内新設住宅着工戸数の減少に備えて、その影響を受けにくい経営体質に変革していくため、公共・商業建築分野、海外市場、住宅リフォーム市場を重点3市場と定め、拡大に向けた取り組みを進めてきました。

(億円)

重点3市場売上高	ベンチマーク		目標
	2015年度	2018年度	2018年度
公共・商業建築分野	166	285	285
海外市場	96	143	143
住宅リフォーム市場	283	299	299
合計	545	727	727

実績		
2016年度	2017年度	2018年度
168	199	211
110	123	192
288	290	284
566	612	687

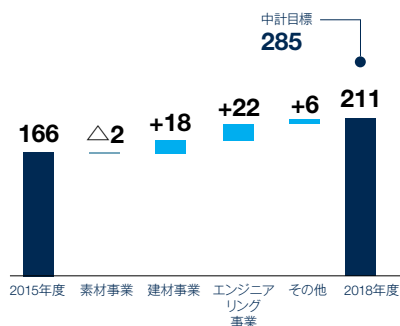
公共・商業建築分野

成果

- 壁材フラッグシップ新製品を含む製品ラインアップの拡充
- プロユーザー向けショールームを活かした提案、スベックイン活動の進展
- 業務提携による無垢床材への新展開

課題

- 工事領域・能力拡大の未達
- 住宅市場からの営業シフトの遅れ



施設別に求められる機能を付与した内装ドアシリーズの拡充

高齢者施設向けの「おもいやりシリーズ」の充実に加え、幼稚園・保育施設向けの「おもいやりキッズドア」、商業店舗向けドア「ハビアパブリック」など、各施設で求められる安全性、耐久性などの機能を付与した新製品を積極投入し、提案の幅を広げました。



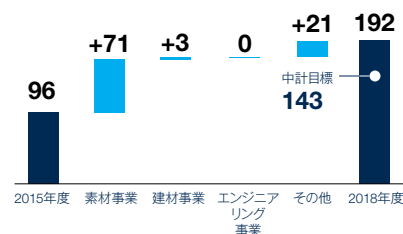
海外市場

成果

- ニュージーランドMDF工場グループ化による供給体制強化および販路拡大
- 販路開拓による素材販売増
- 北米素材事業投資の意思決定

課題

- 中国、インドネシア建材事業の伸び悩み
- 海外市場におけるマネジメント人材の育成



素材事業の海外展開強化 ニュージーランドMDF工場グループ化

2018年4月、当社グループのMDF工場として4拠点目となるニュージーランド「DAIKEN SOUTHLAND LIMITED」をグループ化しました。同国内のMDF工場「DAIKEN NEW ZEALAND LIMITED」とのシナジーに加え、供給体制強化および海外市場への販路拡大により、素材事業の中核であるMDF事業の存在感をさらに高めました。



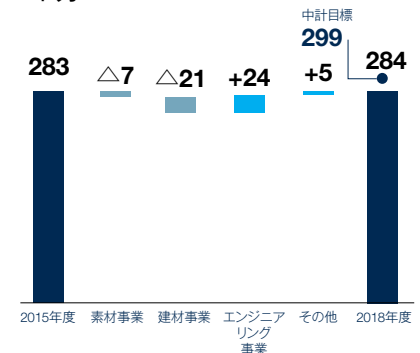
住宅リフォーム市場

成果

- マンションリノベーション事業展開（リノベーション向け製品開発との連携）
- 主要都市をカバーするTDYコラボショールーム8拠点体制整備

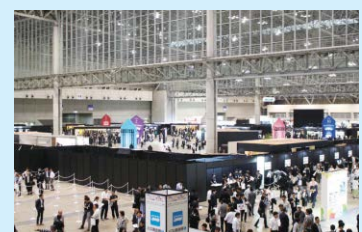
課題

- リフォーム向け製品の拡充とブランド力



大規模フェアでリモデルの魅力を訴求 「TDYリモデルコレクション2018」開催

2018年5月、TOTO(株)、YKK AP(株)とのアライアンス関係の強みを活かし、リモデルの魅力を感じていただくため、大規模フェア「TDYリモデルコレクション2018」を幕張メッセで開催しました。同時に開催した全国のTDY3社共同コラボレーションショールームでのフェアも合わせ、約5万人の方に来ていただきました。



中期経営計画「GP25 2nd Stage」

基本方針と経営目標

基本方針

強靱な経営基盤のもと、事業を通じた社会課題解決を追求することで、
「建築資材の総合企業」に向けた成長戦略を加速させる

I. 成長戦略の加速

国内：事業（市場）ポートフォリオの見直し
海外：積極投資による事業拡大、新たな市場への進出

II. 経営基盤の強化

- ① 財務基盤の最適化
- ② 強く、柔軟な事業インフラの再構築
- ③ ESG経営の実践

経営目標

I. 成長戦略の加速

	ベンチマーク 2018年度
売上高	1,829
うち国内市場	1,637
うち海外市場	192
営業利益	57
営業利益率	3.1%
純利益	44

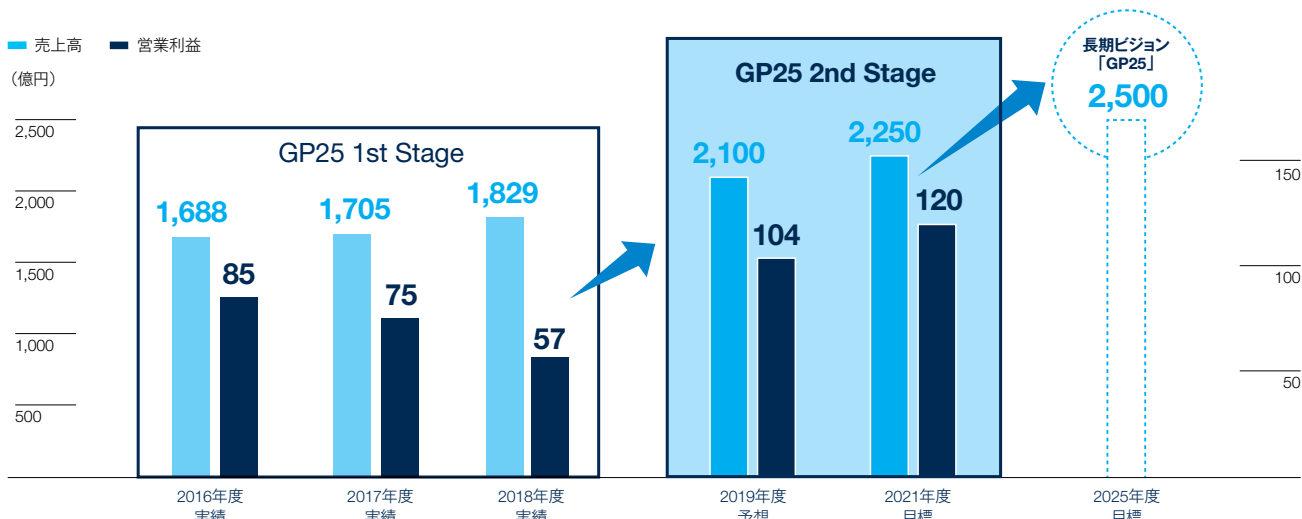
	予想 2019年度	目標 2021年度	増減
売上高	2,100	2,250	+421
うち国内市場	1,720	1,730	+93
うち海外市場	380	520	+328
営業利益	104	120	+63
営業利益率	5.0%	5.3%	+2.2pt
純利益	60	70	+26

II. 経営基盤の強化

財務指標		目標 2021年度
効率性	ROE	10%
	ROA	7%
健全性	自己資本比率	40%
株主還元	配当性向	30%以上

非財務指標		目標 2021年度
E	CO ₂ 国内総排出量 ^{※1}	△26%
S	ダイバーシティ総合指数 ^{※2}	+20pt
	品質に関する重大な事故・違反	0件
G	グループ企業理念浸透度 ^{※3}	+10pt

※1:2013年度比 ※2:女性管理職比率などダイバーシティ8項目を指数化した当社独自指標(2018年度比)
※3:グループ企業理念に関する従業員の理解・共有・実践を指数化した当社独自指標(2017年度比)



I. 成長戦略の加速

事業・市場別戦略

事業セグメント別戦略と売上目標

素材事業

持続可能性と機能性を強みにグローバルに市場を拡大
用途拡大し、固定資産効率を最大化

- 北米木質素材事業(LVL・単板)に投資、北米市場へ進出
- 生産体制の最適化の追求
- 社会課題解決を軸とした用途開発の加速
 - 木材の不燃化事業を開始
 - 農業・園芸市場向け木材活用の事業化検討
 - 新木質素材の事業化検討

建材事業

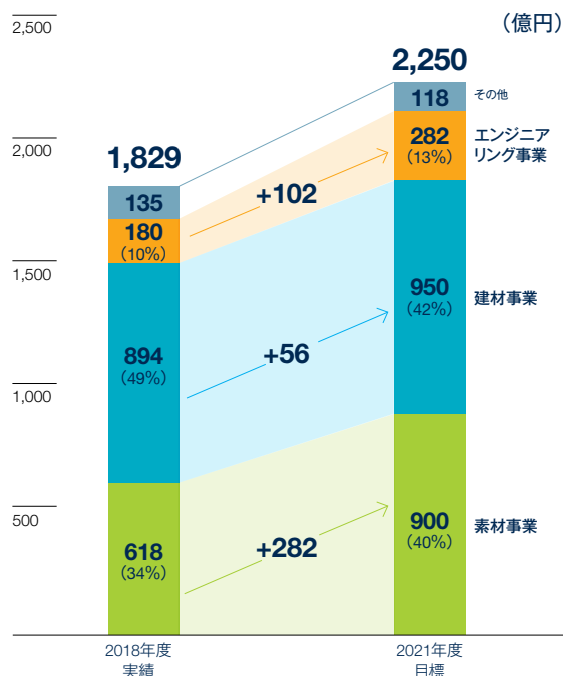
素材事業を持つ強みと、機能性・省施工性建材を強みに、
住宅市場でのシェアアップと公共・商業建築分野での拡大

- 選ばれ続ける差別化製品のさらなる拡充
- M&A、外部リソースを積極的に活用した製品・販売網の拡充

エンジニアリング事業

M&Aおよび他社提携による工事領域・エリア・受注先の拡大

- 重点市場(公共・商業建築分野、リフォーム・リノベーション)をターゲットとする工事会社の事業拡大



市場別戦略と売上目標

海外市場

積極投資により、素材事業を中心にグローバル展開を加速

- 北米木質素材事業(LVL・単板)へ投資、北米市場への進出
- MDFを中心に木質素材を継続拡大
- 中国・インドネシア建材事業を安定軌道に乗せ、成長戦略にシフト

公共・商業建築分野

M&Aを含めた投資を拡大、成長を加速

- 製品ラインアップの拡充(新たに医療分野を注力ターゲットに)
- 物流、図面対応、営業体制等、市場拡大のためのインフラ整備
- 他社連携・M&Aを視野に入れた製品・販売網の拡充

産業資材分野

住宅向けの減少を用途開発でカバーし、素材事業を拡大

- 新市場・分野への用途開発に注力
- 新素材・研究開発品の開発推進と用途探索

住宅リフォーム市場

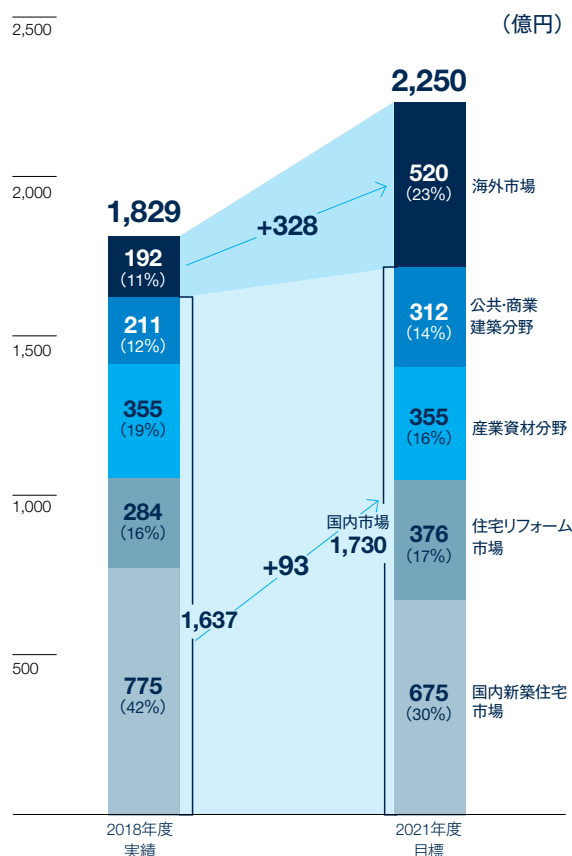
機能性製品・工法を切り口にリノベーション市場での拡大

- 首都圏でのリノベーション物件販売拡大とリフォーム工事拡大
- 省施工、省廃棄物等のリフォーム向け製品の拡充に注力

国内新築住宅市場

市場・顧客の変化に応じた営業体制の再構築とシェアアップ

- 防音、省施工等の機能性を切り口とした製品・提案の継続・強化
- 重点流通との協業体制と重点顧客への提案体制の強化



北米木質素材事業への展開

目的および背景

当社は、2019年6月、長期ビジョン「GP25」で目指す海外市場での拡大、素材事業の強化を目的に、資本業務提携関係にある伊藤忠商事(株)の連結子会社で、カナダブリティッシュコロンビア州の単板工場CIPA Lumber Co. Ltd.(CIPA社)、および米国ワシントン州のLVL工場であるPACIFIC WOODTECH CORPORATION(PWT社)のそれぞれ51%の株式を取得し、グループ化しました。

CIPA社は1968年、伊藤忠商事(株)と現地資本とのジョイントベンチャーにて、製材工場として創業。その後、1978年に伊藤忠商事(株)の100%出資となり、事業転換を経て、1993年より現在の単板事業を開始。PWT社は、1998年にCIPA社が製造する単板を有効活用するためのLVL製造拠点として設立されました。CIPA社とPWT社のさらなる事業拡大と生産性改善による利益拡大のために、製造面、開発面を強化したいという伊藤忠商事(株)の方針と、海外事業拡大に向けた新たな商材の獲得と新たな市場への進出の検討を進めていた当社の方針が一致し、このたび北米市場にて共同事業展開を進めることに至りました。



CIPA Lumber Co. Ltd. (CIPA社)

設立 1968年4月30日
 所在地 カナダ
 ブリティッシュコロンビア州デルタ市
 資本金 23,000千加ドル(1,955百万円)
 (1加ドル85円換算)
 事業内容 単板製造業、木材仕分け業



PACIFIC WOODTECH CORPORATION (PWT社)

設立 1998年1月7日
 所在地 米国
 ワシントン州バーリントン市
 資本金 26,000千米ドル(2,860百万円)
 (1米ドル110円換算)
 事業内容 構造用LVLおよびWood I-Joistの製造・販売

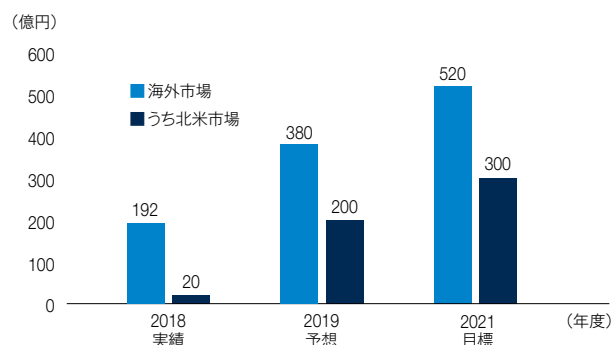


事業内容と今後の展開

CIPA社は、強度に優れたダグラスファー(米松)を原料とするLVLおよび合板用の単板を生産しています。PWT社は、CIPA社などから単板を購入し、LVLを製造しています。さらには、LVLを加工した構造材「I-Joist」を製造しており、これらの製品は木造建築の床板や屋根を支える梁や根太など、北米および豪州の木造住宅に幅広く利用されています。当社にとっては、両社を長年経営してきた伊藤忠商事(株)との共同事業展開により、出資リスクをコントロールしながら安定した成長が見込める北米の木造住宅市場に進出できるというメリットがあります。このたびのCIPA社とPWT社のグループ化により、LVLという新たな“商材”が加わり、世界最大の木造住宅市場である北米市場という“商圏”に進出することになります。今後、これらの事業を北米市場での拡大の起点とし、積極的な事業展開を行うことで、素材事業のグローバル化と、海外市場での販売拡大を飛躍的に進めていきます。また、素材に技術を注入し、付加価値を高めること

で事業を拡大してきた当社の強みを活かし、北米素材事業においても、その付加価値を高めること、また、日本国内で手掛けてきた木造住宅向けの内装建材との親和性を活かし、建材事業への展開も視野に入れることで、今後の事業拡大の可能性を追求していきます。

海外市場および北米市場 売上高目標

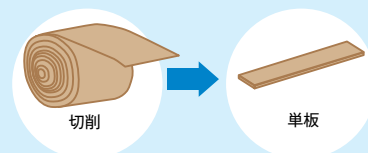


事業フロー

単板製造 (CIPA社)

単板:丸太を桂剥きの要領で切削した木材の薄板(厚さ2~4mmの薄板:ベニヤ)。LVLや合板の製造、家具や建材の表面化粧材に使用される。原材料には、持続可能な木材供給を確実にするために適切に管理された森から切り出されたダグラスファー(米松)を使用。蓄積量も豊富で、幹が通直で均一性に優れ、耐久性が高いため、より強度の高いLVLの製造が可能となる。

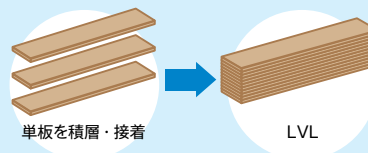
単板の製造工程



LVL製造 (PWT社)

LVL (Laminated Veneer Lumber: 単板積層材): 単板を、繊維方向にすべて平行にして積層・接着して製造される木材加工製品。寸法の安定性と精度に優れる、長尺材が得られる、品質が安定している、用途に応じた寸法の製品が提供できる、などの特長があり、用途としては住宅の柱や梁、家具の枠材、階段セット、ドアの枠・芯材などに使用される。

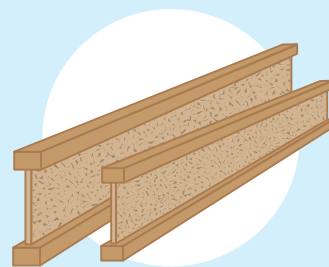
LVL製造工程



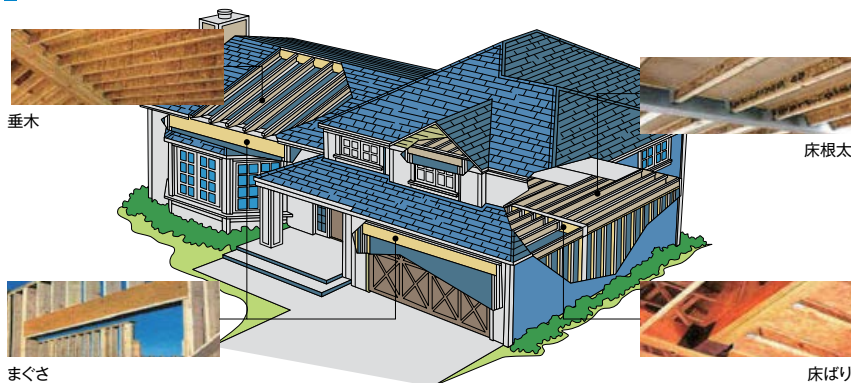
I-Joist製造 (PWT社)

I-Joist (I型ジョイスト): OSB (Oriented Strand Board: 原木から切削された長方形の薄い木片を表面層とコア層で繊維方向に直交するように重ねて高温圧縮した構造用木質ボード) とLVLや製材の複合による構造材。OSBの補強板の両端に角材を組み合わせた構造で、PWT社では、自社製造のLVLを角材に使用。複合部材化することで、同じ寸法の無垢材よりも高い強度と精度に加え、軽量で施工性にも優れており、主に床組み・屋根組みなどの構造材として使用される。

I-Joist製造工程



北米住宅市場での主な用途



I-Joistを施工する様子

研究開発

コアミッション

- 社会課題解決を主眼にした新技術開発により、素材・建材・エンジニアリングに次ぐ第4の柱となる新たな事業を創出する
- 既存事業を発展させるとともに、新たに先進的な技術開発を行うことで、事業拡大の推進力とする
- 各事業の持つ強みを融合した商品戦略を具現化する

〈重点施策〉

- R&Dセンターを活用し、社外との共創（オープンイノベーション）を推進
- 研究・開発への投資を拡充
- 中長期的な全社開発ベクトルによって、全社横断的な商品開発を推進



素材

既存素材のさらなる改良と
新規市場攻略の鍵となる素材の開発

- 木質ボード・無機ボードの高機能化
- 木材の新規分野への用途開発
- 未利用資源の活用技術開発
- 建材以外の新市場へ向けた素材の研究開発



建材

これからの社会に必要とされる
安全で安心な新しい建材の開発

- 環境配慮型建材の開発
- 建材の新しい施工方法の開発
- 高機能塗料・塗装技術の開発
- 木材の高付加価値化



研究開発テーマ

「エコ」と「空間の質的向上」への取り組みで
持続可能な社会に貢献する研究開発を推進



空間環境

快適な暮らしを実現する
空間や建材の開発

- 省エネルギーや室内環境改善技術の開発
- 温熱・湿度・通風環境のシミュレーション
- 室内の空気質改善技術の開発



分析評価

研究開発で培ったノウハウによる
空間・建材の各種測定・分析

- 空気質の測定
- アスベスト分析
- 建材の発熱性試験
- ダニやカビの測定
- 防音性能評価

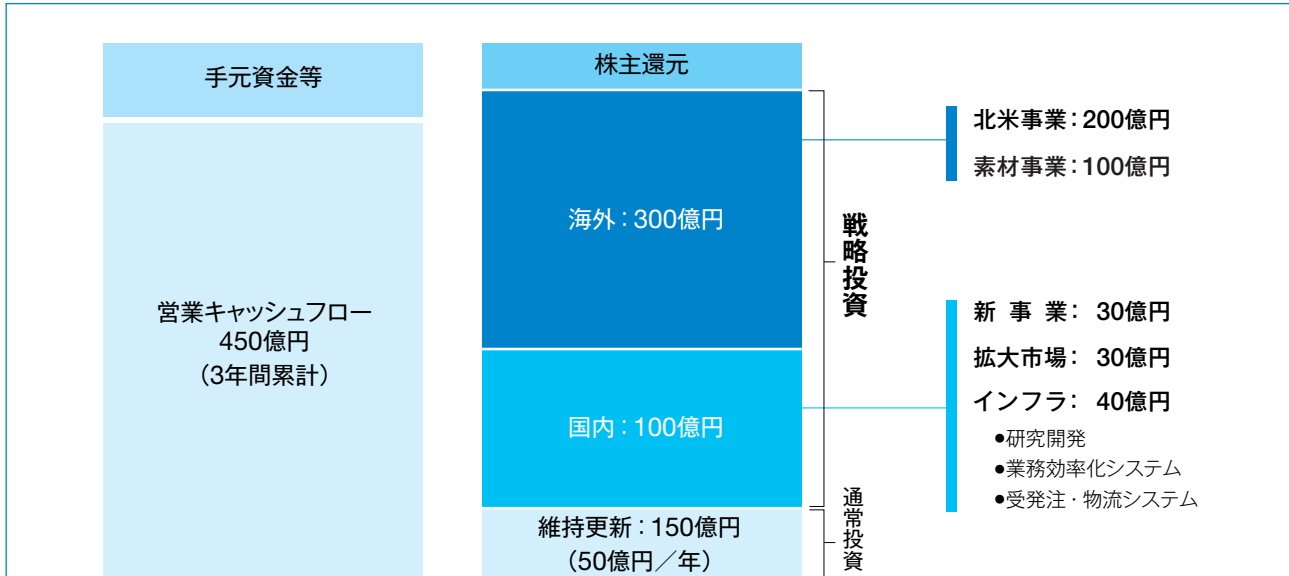


II. 経営基盤の強化

投資・財務の最適化

成長・基盤強化に向けた投資

- 長期ビジョン「GP25」実現に向けた成長投資を最優先に実施する
- 投資決定にあたってはリスクとリターン、資本コストを考慮する
- AI、IoTなど先端技術を積極活用し、生産性向上や効率化につなげる



財務基盤の最適化

効率性目標

ROA：7% ROE：10%

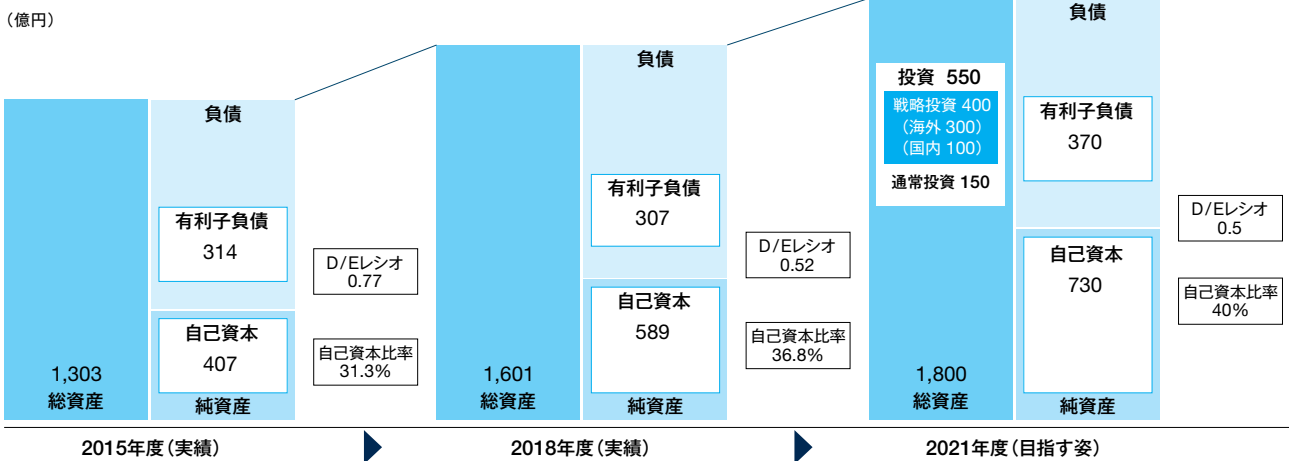
- 固定資産回転率の向上 (非効率資産の圧縮、設備投資の厳選)
- 運転資本回転率の向上 (BCPを考慮した在庫の最適化)

健全性目標

自己資本比率：40% D/Eレシオ：0.5倍

- 最適なバランスのBSマネジメント
- 成長を支える投資資金の調達

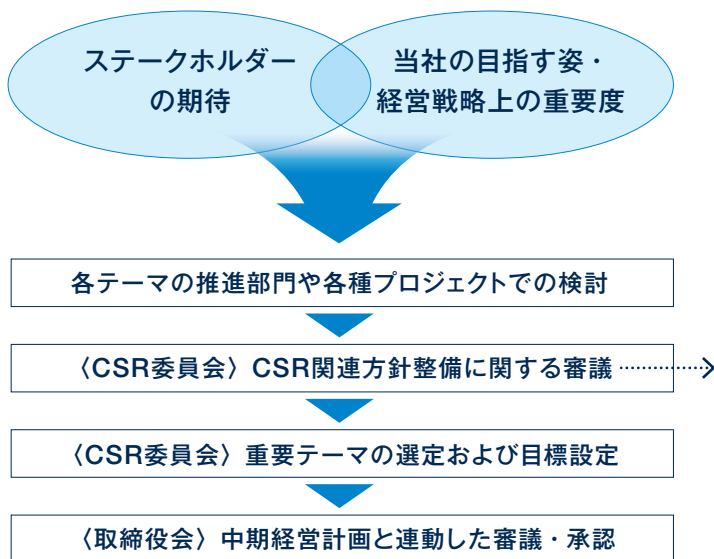
目指すバランスシート



ESG経営の実践

策定の背景、考え方

中期経営計画「GP25 2nd Stage」の策定にあたり、ステークホルダーからの期待と当社の目指す姿、大切にしている価値観を踏まえながら、経営戦略の達成のために、特に重要と考えられるESGの領域・テーマを、各種プロジェクトやCSR委員会の審議を経て決定しました。各テーマに対して、中期経営計画の最終年度である2021年度に向けた具体的な目標を設定し、取り組みを進めることにより、経営基盤の強化につなげていきます。また、より運動性を高めるため、ESGの各テーマの中で重要な項目について、中期経営計画「GP25 2nd Stage」の非財務の経営目標として設定しています。



CSR (ESG) 関連方針の体系 2018年度に制定・改定した方針

分野	方針	
CSR (ESG)	CSR基本方針	
E	環境	DAIKENグループ環境方針
	製品の品質と安全	製品の安全に関する基本方針
S	公正な取引	DAIKEN 調達方針 グループ行動指針 (第2条)
	人財活用	DAIKEN ダイバーシティ推進方針 (制定)
		DAIKEN 働き方改革推進方針 (制定)
		DAIKEN 人財育成方針 (制定)
	人権	DAIKEN 安全基本方針 (改定)
地域との共生	DAIKEN 人権方針 (制定)	
G	ガバナンス	DAIKEN 社会貢献活動方針 (制定)
		コーポレートガバナンスに関する基本方針 内部統制システム構築の基本方針

中期ESG計画

分野	領域・テーマ	経営戦略上の重点ポイント
E 環境	低炭素社会の実現	温室効果ガス削減への積極アプローチ
	資源循環型社会への貢献	木質資源のマテリアル/サーマルリサイクルの追求
	環境負荷低減	事業プロセスにおける環境負荷低減
	生物多様性への配慮	国産木材の活用促進
	環境マネジメント	環境マネジメントシステムの継続的なレベルアップ
S 社会	製品の品質と安全	信頼に応え続ける品質・技術力
	公正な取引	CSR調達の推進 公正な競争・取引の徹底
	人財活用	ダイバーシティ推進 働き方改革の推進 人財育成の強化 労働安全衛生の強化
	人権	多様なスキル、アイデアの融合 生産性の高い業務パフォーマンスの追求 新市場拡大、中長期の成長を担う人財育成 活躍の基盤となる安全な職場環境の整備
	地域との共生	グローバル視点で重要な人権対応の推進 地域に支えられた安定した事業基盤の確立
G ガバナンス	ガバナンス強化	グループ企業理念を全従業員で共有し成長戦略を実現
	リスクマネジメント推進	市場から選ばれ続ける供給体制の再構築
	コンプライアンス徹底	市場から信頼される高い倫理観

各項目に目標を設定

分野	テーマ	目標	
E 環境	温室効果ガス排出削減	温室効果ガス 国内総排出量 2021年度：26%削減(2013年度比)	
	再生可能エネルギーの利用促進	再生可能エネルギー利用率：50%以上	
	炭素固定化の推進	木質素材事業による炭素固定量：1,100,000t-CO ₂ /年	
	廃棄物のリサイクル活用・有価物化の推進	最終処分率(社外埋め立て比率)：5%以下	
	水資源の有効利用促進	水資源の投入量：3%削減(2018年度比)	
	化学物質の適正管理・削減	PRTR法対象物質排出量：70%削減(2018年度比)	
	生物多様性に配慮した木材調達	床基材における国産木材の利用量：45%	
	環境リスクマネジメント強化	環境事故・違反件数：0件(行政指導や罰金を伴うもの)	
S 社会	品質管理体制強化	重大製品事故：0件 製品安全・品質向上教育実施率：100% 製品監査の実施カバー率：100%	
	公正な取引	国内外CSR調達基準同意書入手率：100% 独禁法・下請法重大違反：0件	
	ダイバーシティ推進	ダイバーシティ総合指数 ^{※1} ：+20pt	
	働き方改革の推進	総労働時間削減率：3% 年次有給休暇取得率：70% 従業員満足度 ^{※2} ：+5pt	
	人財育成の強化	3年以内離職率：15%以内 若手社員キャリアプラン研修受講率：100% 重点市場強化プログラム受講率：50% マネジメント層養成研修プログラム受講率：70%	
	労働安全衛生の強化	重大災害：0件 工場相互安全診断の実施率：100%	
	人権推進活動	人権啓蒙研修受講率：100% 管理者ハラスメント研修実施率：100%	
	地域連携の社会貢献活動	地域連携企画の計画開催：各グループ生産拠点 年1回	
G ガバナンス	ガバナンス強化	グループ企業理念浸透プログラム実施率：100% グループ企業理念浸透度 ^{※3} ：+10pt	
	リスクマネジメント推進	システムBCP3カ年事前対策の計画完了率：100% 調達BCP3カ年事前対策の計画完了率：100%	
	コンプライアンスの徹底	重大コンプライアンス違反：0件 コンプライアンス意識度 ^{※4} ：+5pt	

※1：女性管理職比率などダイバーシティ8項目を指数化した当社独自指標(2018年度比)
 ※2：職場における満足度・働きがいに関する従業員の実感を指数化した当社独自指標(2019年度比)
 ※3：グループ企業理念に関する従業員の理解・共有・実践を指数化した当社独自指標(2017年度比)
 ※4：法令遵守・倫理観・体制・風土等の視点で従業員のコンプライアンス意識度を測る当社独自指標(2019年度比)

SDGs特別対談

SDGsを活用し、 新たな価値創造に挑戦

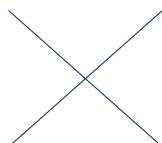
キノウを超える、ミライへ。

DAIKEN

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS
世界を変えるための17の目標

代表取締役
社長執行役員

億田 正則



社会情報大学院大学客員教授
CSR/SDGコンサルタント

笹谷 秀光 氏

「SDGs（持続可能な開発目標）」が2015年に国連で採択されて以来、環境問題などの地球規模の社会課題解決に、企業が事業活動を通じて貢献することへの期待がますます高まっています。SDGsに知見のあるコンサルタントの笹谷秀光氏（以下、敬称略）を、2018年10月に開設した研究開発施設・DAIKEN R&Dセンターにお招きし、代表取締役 社長執行役員の億田正則と、今後、SDGsに対して事業活動でどのように貢献し、企業価値向上につなげていくかについて、対談を行いました。

代表取締役
社長執行役員

億田 正則

創業時から続く、社会課題と向き合う意識

億田：当社は終戦直後の1945年9月、富山の地で創業しました。当時不足していた鉄に代わる物資として、木材を活かし、荒廃した日本の戦後復興に貢献したいという志のもと、木材加工業からスタートしました。創業当時から、木材を貴重な資源として無駄なく使い尽くすという発想を持ち、解体古材や端材を有効活用して、新たな付加価値を創造する技術開発に取り組んできました。ですから、当社は源流の段階から、知らず知らずのうちにSDGsが示すゴールに向かって進んできたように感じます。

笹谷：SDGsは深刻化する地球規模の課題分析を踏まえた、持続可能な世界を実現するための国際目標で、17のゴールから成り立っています。人を大切にする、地球環境を守るなどのテーマをパートナーシップの中で実行するという狙いが、17のゴールで明確に示されていますが、これらは、

ある日突然で上がったものではなく、長い歴史の集大成として明文化されたものです。大建工業が創業時から長い年月をかけて、さまざまな社会課題解決に取り組んできた歩みと重なりますね。

億田：当社が最初に手掛けた事業は合板でした。車両や船舶などに使うために耐水性や耐久性を高める技術を開発し、木材の弱点を克服した特殊合板を主としていたのです。その後、新たな事業展開を目指して1958年、未利用資源を活用するための工場を、このR&Dセンターのある岡山市に建設しました。ここでつくってきた木質繊維板・IB（インシュレーションボード）は解体古材や端材をマテリアルとして利用し、炭素の固定期間を長期化するもので、SDGsの17のゴールの中の12番「つくる責任 つかう責任」、13番「気候変動に具体的な対策を」に貢献しています。製鉄時の副産物であるスラグを活かす「ダイロートン」も12番、火山灰のシラスを原料とした「ダイライト」は住宅の耐震化に貢献する側面から11番「住み続けられる



社会情報大学院大学客員教授
CSR/SDGコンサルタント

笹谷 秀光 氏

東京大学法学部卒。1977年農林省入省。2005年環境省大臣官房審議官、2006年農林水産省大臣官房審議官、2007年関東森林管理局長を経て、2008年退官。同年伊藤園入社、2010～2014年取締役、2014～2018年常務執行役員、2018年～顧問を経て2019年4月退社。2019年4月より現職

まちづくりを」につながるなど、現在の事業・製品の中でSDGsのゴールに結びつくものがたくさんあります。

笹谷：もともとSDGs的な素地があったところに、分かりやすく整ったSDGsの17のゴールが示された形ですね。大建工業の事業とSDGsのゴールのつながりを見れば、事業の価値を再認識することができ、ステークホルダーも大建工業のポテンシャルを知るきっかけになるでしょう。

億田：それぞれの事業が始まった当時、SDGsはありませんでしたが、持続可能性を目指して社会課題の解決に貢献するSDGsの考え方は、当社のこれまでの取り組みや目指す姿とリンクしていると感じます。グループ企業理念として「笑顔があふれる未来に貢献」し、「豊かな社会と環境の調和を第一に考え」、「あらゆる人に愛される企業であり続ける」ことを目指すとしていますから、まさに持続可能な社会に貢献し、信頼を高める努力を続けていく必要があります。改めてSDGsを意識することで、今、そして未来へ向けて、当社が何に取り組んでいくべきかが明らかになりますね。

笹谷：社会的理念のもとで行われてきた事業と、SDGsとの間に接点があるのは当然のことです。大建工業は「今頃SDGsができたのか」という思いを持って、おかしくないくらいだと思います。

R&Dセンターからイノベーション創発を

笹谷：事業活動にはSustainability（サステナビリティ）、つまり持続可能性がとても大切ですが、もう一つ大切な「S」があります。それはScaling（スケーリング）。よいことは展開していく必要があります。日本には「売り手よし、買い手よし、世間よし」を説く「三方よし」という考え方がありますが、私はこれらに「発信」を加えた「発信型三方よし」を提唱しています。発信すれば、共感する仲間が集まり、それらがつながってイノベーションが起こります。



R & Dセンター

R&Dセンターには、オープンイノベーションをコンセプトとした展示スペースが設けられており、製品や技術力について発信を始めていますね。

億田：R&Dセンター開所時には、全国の大学から専門家をお招きし、施設内をご覧いただきました。これからは学生に来てもらったり、逆に当社の研究者を大学に派遣したりして、交流を深め、産官学連携で新たな価値を生む技術革新をしていきたいと考えています。

笹谷：R&Dセンターがある岡山市は、SDGs達成に向けた取り組みを進める「SDGs未来都市」に選定されています。外国からも関係者が頻繁に訪れますから、そういう方々にもアピールをすれば、大建工業の技術力の高さを実感してもらえるでしょう。大建工業は発信力を加えたことで、オープンイノベーションが創発される環境が整っているといます。

億田：イノベーションという点では、SDGsで示されるゴールに対して、具体的な解決策を示せる研究開発や事業が生まれていくことに期待をしています。研究開発・事業部門



には、当社の強みを活かせるゴールを見定め、従来の枠にとらわれずに新たな発想を膨らませたり、チャレンジ精神を持って開発に取り組んだりしてほしいと考えています。また、開発担当者には開発テーマのアイデア出しや、パートナーとのビジョンの共有、ビジネスモデルの持続可能性検証など、多様な側面でSDGsを活用してほしいですね。

研究環境の整備と人財価値の最大化

笹谷：お話を聞いていると、大建工業は、R&Dセンターを設立して研究開発の環境を整え、技術開発陣のモチベーションを高めていると感じました。センターの研究者一人ひとりが未来の理想を書いたボードが、センター内にありました。全員参加型で未来を志向し、モチベーションを高める努力をされているのは素晴らしい。技術力を駆使し、高付加価値のビジネスモデルを生み出すためには、人財の活用が不可欠です。それは働きやすい環境の整備やガバナンスなどもあってこそだと思いますから、引き続き、基盤を整備していただきたいと思います。

億田：SDGsを活用し、イノベーションを起こしていくとき、中心となるのは「人財」だと私も考えています。私は従業員に対して、社会とのつながりを深め、多様な知識を吸収した上で社会参画につながる開発を進めてほしいと伝えています。R&Dセンターをつくり、環境を整え、マイルストーンを設けました。開発チームはその目標めがけて取り組んでいます。但し、そこは通過点であり、そこでとどまることなく、さらに先へ進むチャレンジ精神に期待しています。

笹谷：大建工業は人財力の高い会社だと思います。億田社長の思いを「見える化」して、価値創造の流れをつくり、各部署に浸透させていくプロセスを大切にしてください。最新の調査によれば、SDGsは企業経営層の6割に浸透している一方で、中間管理職や社員レベルでは2割程度にとどまります。これからはSDGsが主流化していきますから、大建工業では是非、社長自らが発信し、企業全体でさらに理解を深めていただきたいものです。

億田：事業活動を進めていくのは、兎にも角にも「人」。当社も人に対して投資をし、人財価値の最大化を図りながら、会社として社会課題解決に貢献することで、結果的に企業価値向上につながると考えています。

笹谷：SDGsの17番で示されているパートナーシップ、和の精神があれば、多様な課題と自分をつないで考えることができ、仕事へのモチベーションが生まれるでしょう。

億田：是非とも全員に意識してもらって、一緒に歩んでいきたいですね。

SDGsを開発テーマに未来志向の事業を展開

笹谷：大建工業は既に、SDGsを通じて社会的な課題とのリンクを張っていますから、それをどう拡大するかという段階にきていると思います。大建工業が進めている海外展開の際には、SDGsをうまく活用して「見える化」するとよいでしょう。SDGsは世界の共通言語ですから、海外のパートナーともビジョンを共有しやすくなりますし、SDGsを積極的に活用する企業として受け入れられる可能性が高まります。

億田：海外での展開でいえば、ニュージーランドに木質繊維板MDFを製造する工場が二つあります。現地の限りある木材資源をいかに使うかを考えています。また、木材を燃やさずに木質繊維板として使い続けられれば、炭素の固定期間を長くすることにつながりますから、この事業を拡大することで温暖化防止に貢献できると考えています。こうした木質素材事業は海外でもさらに拡大していく方針です。

笹谷：大建工業が長い歴史の中で培った技術力と、それを活かした高付加価値産業のビジネスモデルは、必ず世界で通用するはずで。そしてまた、開催が来年に迫る東京五輪・パラリンピックは「SDGs五輪」といわれるほど持続可能性が重要視され、使用するエネルギーや資材で持続可能性が求められています。これを機に、一般の方々を含めてSDGsへの関心は大いに高まっていくでしょう。2025年の大阪・関西万博も含め、国際イベントを通じてSDGsと絡めた事業展開を国内外へPRする良い機会です。

億田：SDGsは2030年に向けての目標ですが、私はそれがゴールではないと思っています。当社は大阪・関西万博が開催される2025年に創立80周年を迎え、その先には100周年という大きな節目があります。そこを見据えて、目指す姿を描いていかななくてはならないと考えています。国内では、新設住宅着工戸数が減少傾向にあるなど、市場環境が大きく変化する中では、次の成長へ向けての戦略が必要です。現状は素材から建材への展開が中心ですが、新たな市場を目指すときは「素材」という原点に立ち返り、新しい時代に求められる社会課題やニーズと向き合い続けていきたいですね。もしかしたら、建材にとどまらず全く違う事業が当社のコア事業になっているかもしれません。

笹谷：大建工業には、培ってきた技術に基づいて、新た



なものをつくり出す技術革新力があります。コーポレートメッセージである「キノウを超える、ミライへ。」というフレーズに、それが表れていますね。“昨日”までの歴史と、“機能”を高めるという両方の意味を踏まえている。昨日までの社会課題を新たな機能で解決に導いていく。SDGsと大建工業には同じ未来志向性を感じます。

億田：未来へ向けた具体的な取り組みの例としては、木材加工技術を応用した培土の開発を進めています。木質繊維板の原料である木材チップを、植物を育てるための土の代替にしようというものです。将来的には、作物が育たない砂漠の緑化などで活用できれば、SDGsの2番「飢餓をゼロに」に貢献できるでしょう。さらに、畳おもてに使っている和紙を加工するような発想が、他にも応用できれば、脱プラスチック化の提案にもつながり、14番「海の豊かさを守ろう」に貢献できる可能性もあります。

笹谷：SDGsには、複数の課題解決につながる「レバレッジ・ポイント（テコの力点）」というものがあり、大建工業の場合は9番「産業と技術革新の基盤をつくろう」と17番「パートナーシップで目標を達成しよう」がそれに当たります。9番で生み出すイノベーションでさまざまなゴールへの解決策につなげると同時に、17番のパートナーシップでどんどん拡散をしていき、ますます世界レベルでの「建築資材の総合企業」に向かっていくことを期待します。

億田：これからはまさに、SDGsが開発のテーマになってくると思っています。その社会課題・ニーズをいかに捉え、活かしていくかは、トップである私を含め、役員、部門長からグループ従業員まで、一人ひとりの発想や情熱に委ねられています。現状の技術をより深めるとともに、世の中の役に立つような開発を進めて、社会課題の解決につなげることで、企業価値を高めていきたいと考えています。本日はありがとうございました。

G ガバナンス

基本的な考え方

持続的な企業価値の向上を目指し、最良のコーポレートガバナンスを追求

大建工業グループは、「グループ企業理念」のもと、株主をはじめとするすべてのステークホルダーにとっての企業価値の持続的な向上を目指しています。効率性が高く、健全で、透明性の高い経営が実現できるよう、経営体制や組織体制、内部統制システムを整備し、必要な施策を実施していくことをコーポレートガバナンスの基本的な考え方と位置付けています。2015年に策定した「コーポレートガバナンスに関する基本方針」に基づき、当社を取り巻く経営環境の変化を踏まえた不断の改善を行い、常に最良のコーポレートガバナンス体制を追求していきます。

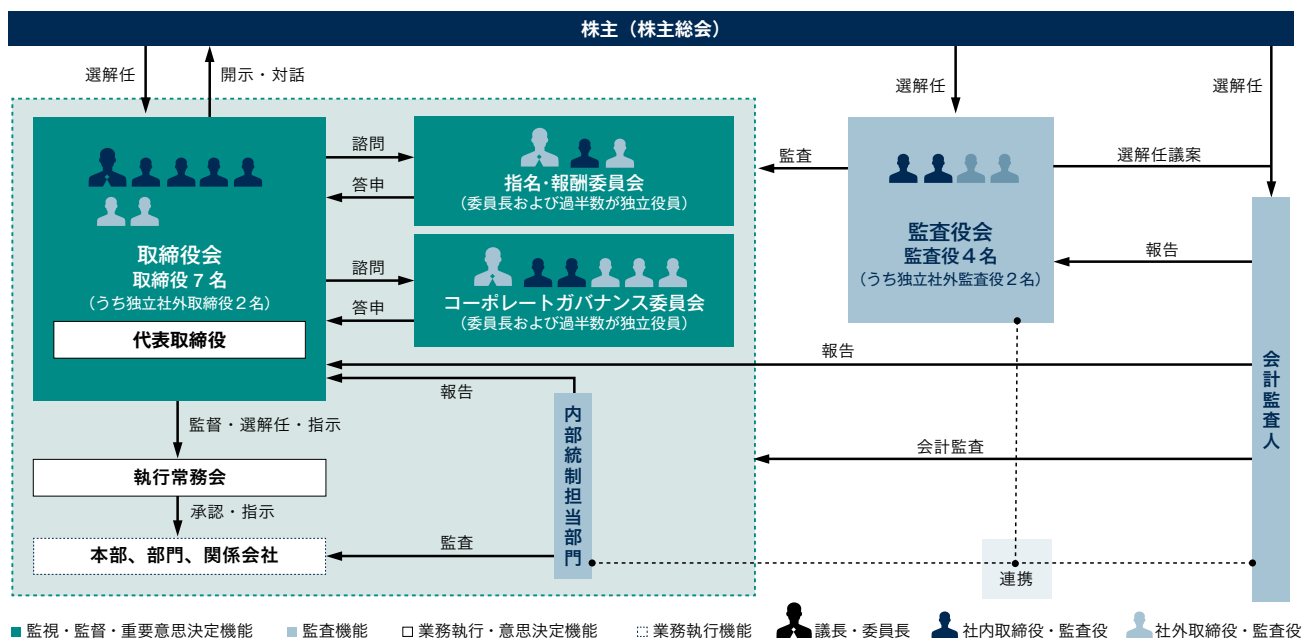
コーポレートガバナンス強化のための主な取り組み

2002年	執行役員制に移行	2015年	社外取締役を1名から2名に増員
2003年	「コンプライアンス委員会」設置		「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を制定
2008年	「リスク&コンプライアンスマネジメント委員会」に改編・強化		「指名・報酬委員会」「コーポレートガバナンス委員会」を設置
2010年	取締役数を11名から9名に減員	2016年	取締役会の実効性評価を開始
2011年	社外取締役を選任	2018年	女性社外監査役を選任
2012年	取締役の任期を2年から1年に短縮		譲渡制限付株式報酬制度の導入
		2019年	取締役数を9名から7名に減員

コーポレートガバナンス体制早見表

主な項目	内容
機関設計の形態	監査役会設置会社
取締役の人数(うち社外取締役)	7名(2名)
監査役の人数(うち社外監査役)	4名(2名)
取締役会の開催回数(2018年度)	15回
(社外取締役の平均出席率)	(100%)
(社外監査役の平均出席率)	(97%)
監査役会の開催回数(2018年度)	14回
(社外監査役の平均出席率)	(100%)
取締役の任期	1年
執行役員制度の採用	有
取締役会の任意委員会	<ul style="list-style-type: none"> 指名・報酬委員会：取締役や執行役員等の人事や報酬等に関する事項を審議 2018年度開催回数：4回 コーポレートガバナンス委員会：取締役会の実効性の評価やガバナンス体制構築等に関する事項を審議 2018年度開催回数：3回
会計監査人	仰星監査法人

コーポレートガバナンス体制図



社外取締役および社外監査役について

	氏名	選任の理由	出席状況			
			2017年度		2018年度	
			取締役会	監査役会	取締役会	監査役会
社外取締役	水野 浩児	大学教授としての高度な専門的知識に裏打ちされた助言・提言を積極的に行い、取締役会の適正な意思決定の確保に貢献しています。また、企業経営に関する豊富な知見は当社のガバナンス向上に必要不可欠であると判断しています。	12/12回 (100%)	—	15/15回 (100%)	—
	古部 清	TOTO株式会社の取締役として長年にわたり経営に携わり、その豊富な経験に基づく助言・提言を積極的に行っています。また、企業経営に関する豊富な経験と幅広い知見は当社の企業価値向上に寄与するものと判断しています。なお、当社の取引先であるTOTO株式会社の出身ではありますが、当事業年度における当社の連結売上高または仕入高に対する当該会社との取引金額の割合はそれぞれ1%未満です。	8/9回 (88%)	—	15/15回 (100%)	—
社外監査役	井上 雅文	大学教授としての高度な専門知識に加え、内閣府の調査員や文部科学省の研究官の経験と幅広い見識を当社の監査に反映していただけるものと判断しています。	12/12回 (100%)	13/13回 (100%)	14/15回 (93%)	14/14回 (100%)
	勝尾 裕子	経済学部教授としての高度な専門知識に加え、財務省、金融庁等の委員を歴任されており、その経験を通じて培った財務会計に関する豊富な知見を当社の監査に反映していただけるものと判断しています。	—	—	12/12回 (100%)	10/10回 (100%)

※ いずれの社外取締役、社外監査役も、当社との人的関係、資金的関係又は取引関係その他の利害関係について、当社の一般株主との利益相反を生じるおそれがなく、当社が定める「独立性判断基準」を満たしています。

取締役会実効性評価

これまでの取締役会実効性評価 課題点に対する改善対応

取締役会の実効性を高め、企業価値向上を図ることを目的として、2016年3月期末より年1回、取締役会の実効性評価を開始し、3年間で経過しました。各期とも、取締役会の実効性を分析・評価した結果、当社の取締役会は、多様な視点と4名の独立社外役員による独立性を確保した上で、各取締役・監査役が積極的に意見を表明し、議論を尽くしており、経営上重要な意思決定や業務執行の監督を適切に行うための実効性が十分に確保されていることが確認できました。一方で、より実効性の高い取締役会運営を目指し、各期で確認できた課題については、継続的に改善対応に取り組んでいます。

2016年3月期

課題点

改善対応

① 経営戦略や重要な各種方針等について、年次又は中間評価・検証などを通じて、PDCAプロセスに、より効果的な関与を行う。	2017年4月に制定した「グループ企業理念」の浸透度を測るため、2018年1月に浸透度調査を実施。同年3月取締役会にて結果を報告した上で、浸透に対する課題を確認し、発信強化などの施策を実行しました。
② 取締役・監査役に対するトレーニング機会の提供を充実させる。	2016年6月に「役員人財育成プログラム」を設定し、新任、在任役員にトレーニング研修を実施。また、指名・報酬委員会が執行役員の選任にも関与し、次世代育成のための人事ローテーションを実施しています。
③ 社外役員が、当社事業に対する理解を深め、取締役会の議案について事前に十分な検討を行うことができるよう、情報提供を充実させる。	社外取締役には定期報告会にて経営企画部門より、また社外監査役には監査役会にて経営会議の審議事項等の報告を継続しています。
④ IR活動やCSR活動等で得られた情報の取締役会へのフィードバックを充実させる。	投資家との対話で得られた意見等をフィードバックするため、取締役会（四半期に1回定例）で、IR担当役員よりIR活動報告を継続的に実施しています。

2017年3月期

課題点

改善対応

① 経営戦略や重要な各種方針等について、その浸透度や重要課題の進捗度の評価を取締役会にて実施する。	2018年1月に実施した浸透度調査を踏まえ、浸透度を高めるために2018年8月より「グループ企業理念浸透プログラム」の運用を開始しました。
② 重要案件の審議に際しては、その効果・リスク・課題等について事前に理解が深まるよう、社外役員への情報提供の場を充実させ、取締役会での議論をさらに深める。	リスクの高い買収案件等について、執行側の討議結果を含む資料配信や事前説明に加え、複数回の取締役会での討議を行うなど、議論を深めるための情報提供の充実を図っています。
③ 取締役・監査役が、社内および社外から情報を能動的に収集できるよう、サポート体制の充実を図る。	十分な検討時間確保のため、取締役会資料の最低1週間前配付や定期報告会の継続実施に加え、事業内容の理解を深めるための社外役員向け事業所視察会を開催しています。

2018年3月期

課題点

改善対応

① 経営戦略のPDCAプロセスのうち、特にCAのプロセス（分析・課題整理と対策・改善策実行）についての取締役会の関与を強める。	2019年度からの新中期経営計画策定プロセスにおいて、取締役会で前中計の成果・課題を報告するとともに、草案段階から事業・市場戦略や、経営基盤強化のあり方などについて討議しました。
② 決裁権限について見直しを行い、意思決定に係る決議事項の一部を執行側に委任し、取締役会の監督機能の充実を図る。	2019年度より、取締役会の効率化を図るため、取締役会規則を改定し、執行側に委任する範囲を一部拡大しました。
③ 株主を含むステークホルダーに対して、建設的な対話の促進や有用な情報を発信するための体制の充実を図る。	統合報告書の制作に当たり、2018年版より役員対象アンケートや社外役員との個別ミーティングを実施するなど、取締役会が積極的に関与しています。

2019年3月期 取締役会実効性評価結果と今後の課題への対応

2019年3月期に実施した取締役会の実効性評価においても、当社取締役会は、多様な視点と4名の独立社外役員による公正性・透明性を確保した上で、各取締役・監査役が積極的に意見を表明し、議論を尽くしており、経営上重要な意思決定と業務執行の監督を適切に行うための実効性が確保されていることが確認できました。特に、社外役員に対する事前の情報提供を充実させるとともに、重要な議案については、取締役会で複数回説明を行うなど、意思決定までに十分な議論ができたとして評価しています。一方で、子会社を含むグループ全体の内部統制・リスクマネジメントへのさらなる関与の必要性やステークホルダーへの情報提供に関する評価モニタリングなど、取締役会の実効性をさらに高めるための今後の課題も確認できました。

今後の課題およびその対応

- ① 子会社を含むグループ全体の内部統制やリスクマネジメントについて、取締役会において、具体的な検証を行うなど、関与を強めること。
- ② 株主等のステークホルダーに向けた情報発信を充実させるために、情報の受け手の評価を取締役会でモニタリングすること。
- ③ 経営戦略に対するPDCAプロセスへ効果的に関与するため、取締役会における業務執行等の報告内容を見直すこと。

Message

社外取締役メッセージ



監督機能を果たすことで、
実効性の高いガバナンス体制を構築し
持続的な企業価値向上に
貢献していきます。

コーポレートガバナンス委員会 委員長
指名・報酬委員会 委員長
社外取締役

水野 浩児

1. 当社の取締役会実効性評価の特徴と効果

私が社外取締役に就任した2015年以降、この数年間で、当社の取締役会での議論は年々活発になっており、その背景として、取締役と監査役が自己評価方式で行う取締役会の実効性評価の効果によるところが大きいとみています。当社の実効性評価は自由記述での意見が多く、その内容すべてを取締役会で確認します。そこで課題を認識し、改善する体制になっており、運営改善のPDCAサイクルも回りつつあります。

例えば、重要案件の審議に際しては、その経営戦略上の意義、効果・リスク等について事前に理解が深まるよう、執行側の検討結果を含む資料の事前配信はもちろんのこと、社外取締役・社外監査役への情報提供の場を充実させるため、事前に説明を受けるなど、取締役会での審議においては、説明よりも議論の充実を努めていると感じています。また、実務担当者を行う個別ミーティングの頻度からも、執行側が説明責任を果たそうとする姿勢が伝わり、実効性評価の効果だと感じています。

2019年3月期は、北米木質素材事業の大型買収案件がありました。今後の経営戦略における海外事業の位置付けなどについて、取締役会で複数回の議論を重ね、最終的な意思決定をしました。特に本件は筆頭株主である伊藤忠商事(株)との株式譲渡契約であることから、買収価格の妥当性など条件面については、時間をかけ慎重に検証を行いました。

2. 実効性評価結果と今後の課題

今後の課題として、まず後継者の育成が挙げられますが、指名・報酬委員会が執行役員を選任を含めて関与し、次代を考慮し偏りなく役員の配置が行われたことは、単なる研修だけでなく実践を伴った後継者育成のための裾野が広がり、後継者計画のプロセスの整備につながるものと期待しています。

また、海外でのM&Aを中心とした拡大は、成長戦略のために不可欠ですが、これに伴う現地での内部統制やリスク管理の強化も重要な課題と認識しています。

3. ESG・SDGsの取り組みへの期待

2019年度からスタートした新中期経営計画では、初めて非財務の経営目標を掲げています。特に女性活躍をはじめとするダイバーシティの項目を総合指数化し、目標管理を行う取り組みは、人財をベースに企業価値を高めようとする点で評価できると思います。

また、R&Dセンターの開設により研究開発が強化され、ESG視点やSDGsに貢献できる優位性のある商品開発が加速することにも期待しています。

ESGの取り組みの価値は可視化しにくいと思いますが、SDGsに照らし合わせながら整理していくことで、当社が生み出している価値がより鮮明に社会や消費者に伝わり、企業価値向上につながっていくと考えています。

これからも、幅広い観点からバランスのとれた監督機能を果たすことで成長戦略を支え、持続的な企業価値向上に貢献できるよう尽力していきます。

役員報酬

役員報酬に関する方針

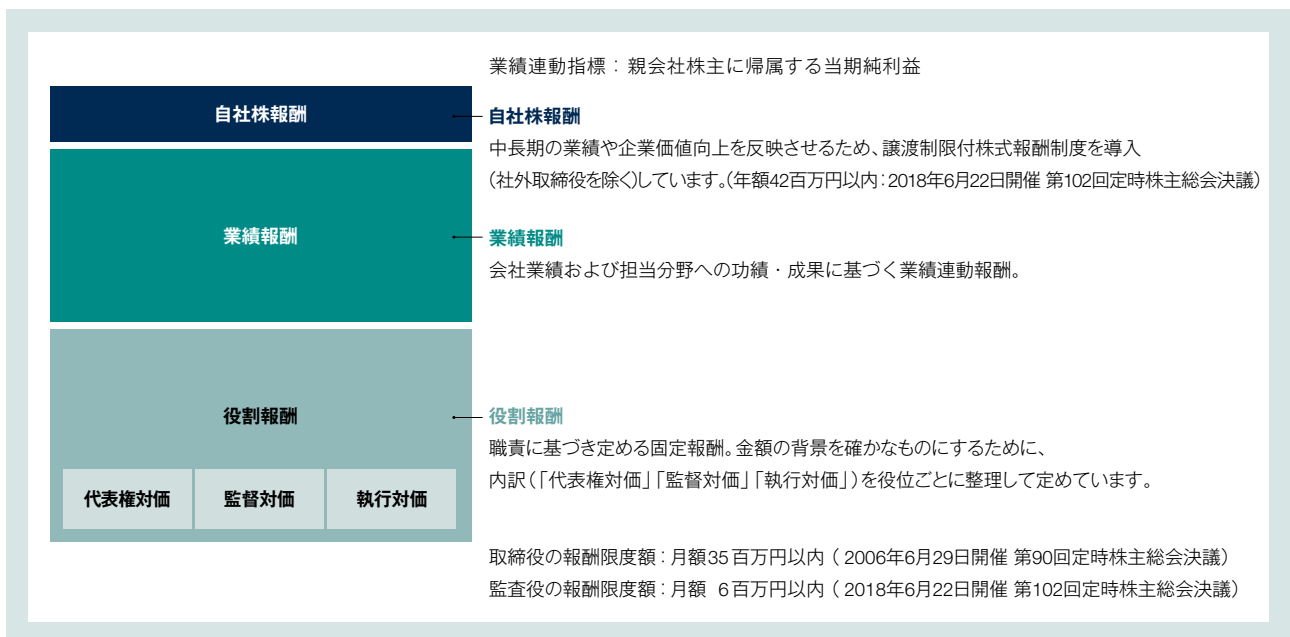
- ① グループ企業理念の実践に根差した報酬制度とします。
- ② 長期ビジョン「GP25」及び中期経営計画を反映する設計であると同時に、短期的な志向への偏重を抑制し、中長期的な企業価値向上を動機づける報酬制度とします。
- ③ 報酬の水準と体系は、当社の将来を委ねるべき優秀な人財の確保に有効なものとする。
- ④ 報酬決定の手続きは、株主・投資家や従業員をはじめとする全てのステークホルダーへの説明責任を果たせるよう、透明性・公正性・客観性を確保します。

手続き

役員の報酬等の額また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、取締役会の決議によりその権限を代表取締役会に委ねています。報酬決定に際しては、透明性・公正性・客観性を確保するため、独立社外取締役が委員長かつ過半数を占める指名・報酬委員会の審議、勧告を経て、代表取締役会にて決定しています。

構成

役員報酬は、固定報酬として「役割報酬」、業績連動報酬として「業績報酬」および「自社株報酬」で構成しています。業績連動報酬の報酬に占める割合は、概ね40%程度としており、業績に応じて変動するように設計しています。



2019年3月期の役員報酬

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数は以下の通りです。

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)				対象となる 役員の員数
		役割報酬	業績報酬	自社株報酬	退職慰労金	
取締役 ^{※1}	265	144	111	8	-	8
監査役 ^{※2}	40	40	-	-	-	2
社外役員	22	22	-	-	-	5

※1：社外取締役を除く ※2：社外監査役を除く

Message

新任社外監査役メッセージ



社外監査役 石崎 信吾

略歴

1979年4月 山一証券株式会社入社
 1998年4月 メリルリンチ日本証券株式会社入社
 2001年7月 UFJキャピタルマーケット証券株式会社
 (現三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社)入社
 2004年10月 みずほ証券株式会社入社 投資銀行グループ統括部長
 2009年4月 同社常務執行役員関西投資銀行グループ長
 2010年4月 同社常務執行役員関西・西日本投資銀行グループ長
 2015年6月 積水ハウス株式会社特別顧問
 2015年6月 積水化成工業株式会社特別顧問
 2018年4月 SI.Management株式会社代表取締役社長・CEO(現在)
 2019年6月 当社社外監査役(現在)

これからのコーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス(企業統治)とは、企業の不正行為の防止と、長期的な企業価値の増大に向けた競争力および収益力の向上を目的とした企業経営の仕組みを指します。

その方法の中でよく知られているのが、マネジメント組織を通じたガバナンスです。例えば、経営者が株主の利益に反する行為を行った場合、株主は株主総会を通じて経営者を解任できます。このような制度は、経営陣の行動を抑止する力を持ちます。これに対し、忘れてはならないのが株式市場を通じたガバナンスです。経営成績が悪く、企業が利益を生まない場合、市場では株式を売却する株主が増えます。すると株価は下落、時価総額も減少します。その結果、格付けは下がり、金融機関の信頼も低下するため、企業の資金調達には困難になり、経営陣に対する抑止力を持ちます。ですから、市場の動きを意識することは企業統治の観点からも重要といえます。

わが国では日本政府および経団連がSDGs(持続可能な開発目標:Sustainable Development Goals)を積極的に推進している一方で、GPIF(年金積立金管理運用独立行政法人:Government Pension Investment Fund)が主導する形でESG(環境:Environment、社会:Social、企業統治:Governanceの頭文字)投資を巡る動きが活発化しています。今後、積極的な海外展開を視野に入れている大建工業にとって、この状況に注目することは非常に重要です。

私はこれまでの投資銀行業務の経験を活かし、市場の動きを捉え、投資家が企業について聞くべきことや理解すべきことを認識しつつ、大建工業の持続的成長と社会的信頼に応える企業統治の確立へ向け尽力する所存です。

選任理由

長年にわたり証券会社の投資銀行業務に携わっており、その経験を通じて培った財務会計に関する豊富な知見を当社の監査に活かすことは、当社のさらなるガバナンス強化に寄与するものと判断しております。また、当社との人的関係、資本関係又は取引関係その他の利害関係について、当社の一般株主との利益相反を生じるおそれがなく、当社が定める「独立性判断基準」を満たしています。

取締役および監査役 (2019年7月1日現在)



代表取締役 社長執行役員
億田 正則

1974年4月 当社入社
2007年4月 執行役員
東部住建営業統轄部長
2008年4月 上席執行役員
住建営業統轄部長兼
東部営業統轄部長
2008年6月 取締役 上席執行役員
2009年4月 取締役 常務執行役員
東京代表兼住建営業統轄部長
2010年4月 住建営業本部長
2011年6月 営業本部長兼
新規開発営業部長兼東京本部長
2012年4月 取締役 専務執行役員
東京本部長
2013年6月 代表取締役 専務取締役
専務執行役員
2013年10月 調達改革本部長兼東京本部長
2014年4月 代表取締役 取締役社長
執行役員社長
2018年6月 代表取締役 社長執行役員 (現在)



代表取締役 専務執行役員
相原 隆

2001年4月 関西学院大学法学部・
大学院法学研究科教授
2003年8月 宝印刷株式会社
取締役IR企画部長
2006年3月 アーバンライフ株式会社
社外監査役
2006年8月 宝印刷株式会社
取締役執行役員IR事業開発担当
2008年2月 弁護士登録 (東京弁護士会) (現在)
2010年6月 当社社外監査役
2011年1月 財務省
第九入札等監視委員会 委員
2011年4月 独立行政法人造幣局
契約監視委員会 委員
2011年6月 当社社外取締役
2017年6月 代表取締役 専務取締役
専務執行役員
2018年6月 代表取締役 専務執行役員 (現在)
2019年2月 経営管理 (本社)、ISO、
危機管理、情報管理、
コンプライアンス、IR担当 (現在)



取締役
関野 博司

1987年4月 伊藤忠商事株式会社入社
1997年4月 同社木材第二部素材課
2004年4月 同社木材・建材部素材課長
2007年4月 伊藤忠建材株式会社出向
2009年4月 伊藤忠商事株式会社木材・建材部
2010年4月 同社木材・建材部素材課長
2015年4月 同社木材・建材部長代行兼
木材・建材部素材課長兼
住生活・情報経営企画部
2015年6月 同社木材・建材部長代行兼住生活・情報経営企画部
2016年4月 伊藤忠建材株式会社出向
2019年4月 伊藤忠商事株式会社建設・建材部長 (現在)
伊藤忠建材株式会社取締役 (現在)
2019年6月 当社取締役 (現在)



社外取締役
水野 浩児

1991年4月
2006年3月
2006年4月
2010年4月
2011年4月
2011年6月
2014年4月
2015年6月
2016年4月
2018年4月



常勤監査役
照林 尚志

1980年4月 当社入社
2005年4月 北海道営業部長
2008年4月 マーケティング部長
2010年4月 総務人事部部長
2011年4月 執行役員
2012年4月 上席執行役員
総務人事部兼秘書室長
2013年4月 常務執行役員
経営企画部長兼秘書室長
2013年6月 取締役 常務執行役員
2014年4月 経営企画部長兼
新規事業開発室長兼秘書室長
2015年4月 財務経理部長
2017年4月 取締役 専務執行役員
2017年6月 代表取締役 専務取締役
専務執行役員
2018年6月 代表取締役 専務執行役員
2019年2月 IT・物流改革担当
2019年6月 常勤監査役 (現在)



常勤監査役
冬木 敏夫

1980年4月 当社入社
2000年4月 ダイレクト事業部ダイライト製品
開発部長
2003年4月 開発研究所長
2010年4月 執行役員
工コ事業本部西部工コ事業部長兼
岡山大建工業株式会社社長
2011年4月 上席執行役員
工コ事業統轄部長兼
西部工コ事業部長
2013年4月 常務執行役員
2013年10月 開発企画部長
2014年4月 総合開発研究所長
2015年4月 品質保証部長
2017年6月 常勤監査役 (現在)



代表取締役 専務執行役員
加藤 智明

1980年4月 伊藤忠商事株式会社入社
2003年4月 同社木材・建材部長
2009年6月 当社取締役
2011年4月 伊藤忠商事株式会社生活資材・化学品経営企画部長
2012年3月 同社退社
2012年4月 当社取締役 常務執行役員
2012年10月 MDF事業統轄部長兼
海外事業統轄部長兼海外営業部長
2013年6月 ホクシン株式会社 社外取締役
2014年4月 当社MDF事業統轄部長兼
海外事業統轄部長兼東京本部長
2016年4月 取締役 専務執行役員
海外担当兼海外事業本部長兼
東京本部長
2016年6月 代表取締役 専務取締役
専務執行役員
2017年4月 海外事業担当兼東京本部長(現在)
2018年6月 代表取締役 専務執行役員(現在)
2019年2月 研究開発、情報業務、
国内事業(製造)担当(現在)
2019年6月 IT・物流改革担当(現在)



取締役 専務執行役員
播磨 哲男

1981年4月 当社入社
2004年4月 九州営業部長
2006年4月 近畿営業部長
2009年4月 西部営業統轄部副統轄部長
2010年4月 東部住建営業統轄部副統轄部長
2011年4月 執行役員
住建営業統轄部長
2012年4月 上席執行役員
2013年4月 常務執行役員
2013年10月 エコ事業統轄部長
2015年4月 エンジニアリング事業本部長兼
特需営業本部長
2016年6月 取締役 常務執行役員
2017年10月 エンジニアリング事業本部長兼
特需営業本部長
ダイケンホーム&サービス株式会社
代表取締役社長
2018年4月 取締役 専務執行役員(現在)
国内営業担当(現在)
2019年3月 ダイケンエンジニアリング株式会社
代表取締役社長(現在)

株式会社南都銀行入社
同行退社
追手門学院大学経営学部専任講師
同大学経営学部准教授
独立行政法人中小企業基盤整備機構企業連携支援
アドバイザー(現在)
当社社外監査役
追手門学院大学経営学部・大学院経営学研究科
准教授
当社社外取締役(現在)
追手門学院大学経営学部・大学院経営学研究科
教授
同大学ベンチャービジネス研究所長(現在)
同大学経営学部長兼経営学部教授(現在)
同大学大学院経営・経済研究科教授(現在)



社外取締役
古部 清

1977年4月 東陶機器株式会社(現TOTO株式会社)入社
2003年10月 同社販売推進グループ四国支社長
2008年4月 同社販売推進グループ販売統括本部長
2008年6月 同社執行役員販売推進グループ販売統括本部長
2010年6月 同社取締役執行役員販売推進グループ担当兼
販売統括本部長
2011年4月 同社取締役常務執行役員販売推進グループ担当
2012年4月 同社取締役専務執行役員販売推進グループ担当
2014年4月 同社代表取締役副社長執行役員販売関連部門管掌
2017年4月 同社取締役
2017年6月 当社社外取締役(現在)
TOTO株式会社顧問(現在)



社外監査役
勝尾 裕子

2000年4月 学習院大学経済学部専任講師
2002年2月 企業会計基準委員会業績報告
プロジェクト委員
2003年4月 同大学経済学部助教授
2008年4月 同大学経済学部教授(現在)
2010年2月 財務省 独立行政法人
評価委員会委員
同委員会中小企業基盤
整備機構部会 部会長代理
2012年2月 金融庁 企業会計審議会臨時委員
2012年4月 文部科学省 大学設置・学校法人
審議会大学設置分科会経済学
専門委員会委員
2014年4月 同大学副学長
2018年6月 当社社外監査役(現在)



社外監査役
石崎 信吾

1979年4月 山一證券株式会社入社
1998年4月 メリルリンチ日本証券株式会社入社
2001年7月 Ufjキャピタルマーケットツ
証券株式会社(現三菱UFJモルガン・
スタンレー証券株式会社)入社
2004年10月 みずほ証券株式会社入社
投資銀行グループ統括部長
2009年4月 同社常務執行役員
関西投資銀行グループ長
2010年4月 同社常務執行役員
関西・西日本投資銀行グループ長
2015年6月 積水ハウス株式会社特別顧問
2015年6月 積水化成工業株式会社
特別顧問
2018年4月 SI.Management株式会社
代表取締役社長・CEO(現在)
2019年6月 当社社外監査役(現在)

S 社会

I 製品の品質と安全

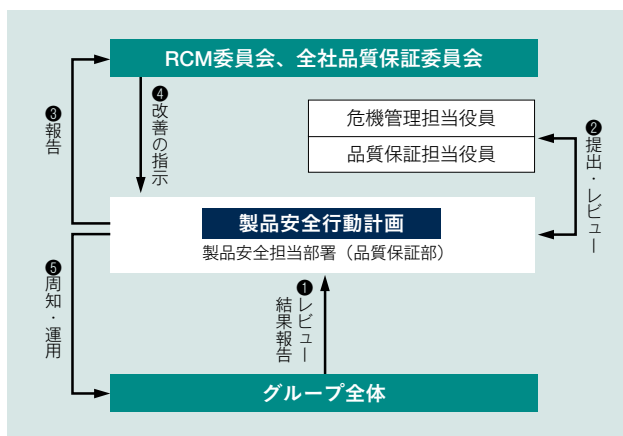
製品安全の取り組み

大建工業グループは、製品の安全性を全社員が徹底するよう「製品の安全に関する基本方針」を定め、お客様が安心して使用できる製品の提供に積極的に取り組んでいます。



製品安全の推進体制

大建工業グループは、安全性・信頼性の高い製品とサービスを提供し続けていくため、製品安全担当部署を通じて、各部門にて「製品安全行動計画」に基づく活動状況を毎年レビューし、リスク&コンプライアンスマネジメント(RCM)委員会、全社品質保証委員会にて、「製品安全行動計画」の見直し・改善を各部門に指示する体制を整備しています。



- ① 大建工業グループの製品安全行動計画(以下、「計画」)運用のレビューを行い、結果を製品安全担当部署(品質保証部)に報告する。
- ② 製品安全担当部署は、それをまとめて危機管理担当役員および品質保証担当役員に提出し、レビューを受ける。
- ③ 製品安全担当部署は、レビューの結果をまとめ、計画の改善案をRCM委員会または全社品質保証委員会に報告する。
- ④ RCM委員会または全社品質保証委員会は、必要な改善指示を行う。
- ⑤ 製品安全担当部署は、グループ全体に周知し運用する。

サプライチェーン

CSR 調達の推進

大建工業グループは、2015年に制定した調達方針のもと、「CSR調達の推進」を重要な取り組みの一つに掲げ、お客様の期待に応える製品・サービスの提供、人と環境が共生できる持続可能な社会の実現を目指し、お取引先様の協力のもと、以下の基本的な考え方に基づいて調達活動を実施しています。



調達先

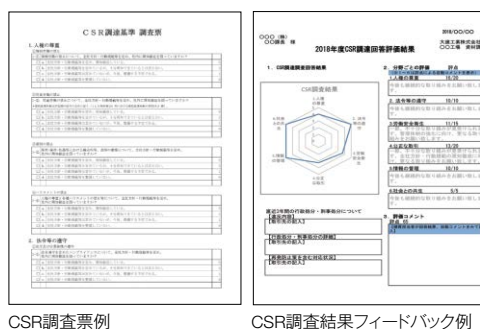
国内工場および国内製造子会社の調達先を対象としたCSR調査を実施

大建工業グループでは、2015年度から調達方針・CSR調達基準に基づき、調達先を対象としたCSR調査を実施しています。2018年度より、調査範囲を国内4工場から国内製造子会社まで広げ、グリーン調達基準対象のサプライヤー363社（前年235社）を対象とし、調査を実施しました。調査結果は調達先にもフィードバックし、評価点が継続的に低い企業に対しては、是正・改善を働き掛けています。今後も調達先の協力のもと、一体となってCSRに配慮した調達活動を推進していきます。

お客様

お取引先との関係強化を図る経営方針説明会を実施

大建工業グループでは、得意先や調達先、物流会社などとの関係強化を目指し、経営方針説明会を毎年実施しています。2018年度は全国11会場で開催し、6月に東京で開催した説明会には、主要な得意先161社245名に参加いただきました。当社からは社長の億田をはじめ、役員、部門長など39名が出席。社長の億田より、2018年度の経営方針や働き方改革の取り組み等について説明した後、マーケティング部より、2018年新製品のプロモーションを行いました。同時に情報交換会も開催し、取引先の皆さまとの交流を深める有意義な場となりました。



CSR調査票例

CSR調査結果フィードバック例



経営方針説明会

人財

基本的な考え方

大建工業グループでは、従業員が当社グループの一員であることを「幸せ」だと感じられるよう、一人ひとりが持つ多様な価値観や能力をいかんなく発揮できる企業を目指し、「働き方改革」、「ダイバーシティ推進」、「人財育成」の観点から取り組みを推進しています。

3つの切り口で継続的に取り組みを推進することにより、好循環を生み出し、個人のパフォーマンスの向上による人財価値の最大化、さらにはグループ全体の企業価値向上につなげていきます。



ダイバーシティ推進

大建工業グループは、ステークホルダーの期待に応え、より社会に貢献できるよう、さまざまな個性や価値観を持った人財が能力をいかんなく発揮し、新たな価値を創造し続けられる企業を目指し、ダイバーシティ推進に注力しています。特に近年は、もっとも身近な存在である女性がより能力を発揮できるよう、キャリア意識の醸成を図る場として交流会を開催するとともに、研修機会の少なかった従業員を対象としたスキルアップ研修やリーダー候補者育成研修を実施してきました。また、女性活躍は仕事と生活との両立が重要になってくることから、両立支援にも注力しています。育児に関しては復帰後の働き方に焦点をあてたガイドブックを配布するとともに、上司同席のもと育児休業取得者との面談を実施。介護については事前の準備を促すガイドブックを発行しています。



女性社員交流会

さらに、両立支援制度への職場の理解を進めるための説明会の開催や、社長、役員以下全管理職によるイクボス宣言も継続しており、誰もが活躍しやすい風土の醸成を図っています。今後は、若手従業員を対象に自身のキャリアを考える機会を提供することで、中長期的な視野を持って成長し、活躍し続けるための取り組みも推進していきます。



リーダー候補者育成研修

女性活躍推進プロジェクト



介護両立支援ガイドブック



育児両立支援ガイドブック



男性の
育休取得推進
ガイドブック



働き方改革

大建工業グループは、誰もがやりがい、働きがいをを持って働き続けることができ、当社グループで働いていることを「幸せ」だと感じられるよう、働き方改革を推進しています。

2015年以降、経営トップによる宣言のもと「働き方改革推進プロジェクト」を発足させ、朝7時以前、夜19時半以降のパソコンの自動シャットダウンによる長時間労働の抑制の他、職制ごとにワーキングチームを立ち上げ課題解決に当たってきました。また、モバイルパソコンの他、スマートフォンを貸与することにより、外出先でのフレキシブルな対応が可能になりました。プロジェクトの活動以外にも、営業職に特化した働き方改革として、

育児や介護等で時間的制約があっても営業職を継続できる新たな営業スタイルの検討会も開始しています。

2018年度には、慣習化された行動からの脱却、自由で柔軟な発想力・セルフマネジメント力の向上を目的に、毎週金曜日に従業員がカジュアルな服装で勤務する「カジュアルデー」の取り組みをスタートさせ、意識面からもワーク・ライフ・バランスの推進に取り組んでいます。

今後は、働き方だけでなく休み方の改善も実施し、誰もがリフレッシュできる時間を持つことで、仕事面でもより高いパフォーマンスを発揮できるよう取り組んでいきます。

これまでの主な取り組み



DAIKENの働き方改革の実現

2015年～



人財育成

大建工業グループでは、成長戦略を加速させ、持続的な企業価値向上を実現するためには、自律型人財の育成が不可欠との考えのもと、さまざまな知識や技能の習得を目的とした研修を、年次や階層、職種別に体系立てて設定しています。2018年度には、営業スキルの強化に特化した研修を新たに実施し、総合的な提案力の強化を図りました。今後さらに社会の変化が加速していく中で、重点市場拡大に必要な専門知識を習得するための職種別研修や、中長期的な成長を支えるマネジメント層の育成強化に向けたテーマ別研修を拡充するなど、積極的に人財への投資を行っていきます。



重点市場専任担当者研修



製造問題解決研修

主な研修体系

新設・拡大

	階層別研修	職種別研修		テーマ別研修 (女性活躍推進)
		製造技術系	営業系	
部門長クラス	経営幹部候補者育成研修 部門長テーマ別研修 新任部門長研修	マネジメント層の育成強化		
管理職クラス	管理職フォロー研修 新任管理者・コーチング研修	重点市場拡大に向けた研修		女性管理者研修
中堅層チームリーダークラス	リーダーシップ理論と実践研修 マネジメント基礎研修 G2・A3階層昇格者研修	製造監督者研修	営業スキル強化研修(応用編)	女性リーダー候補者育成研修
担当者クラス	ロジカルシンキング研修	製造問題解決研修	営業スキル強化研修(基礎編)	
若手	1~3年目ステップアップフォロー研修 新入社員研修(基礎・実務)	製造若手社員フォロー研修 製造技術系新入社員研修	製品知識基礎研修	

価値創造の基盤

価値創造へのビジョンと戦略

ESG情報

データ編

E 環境

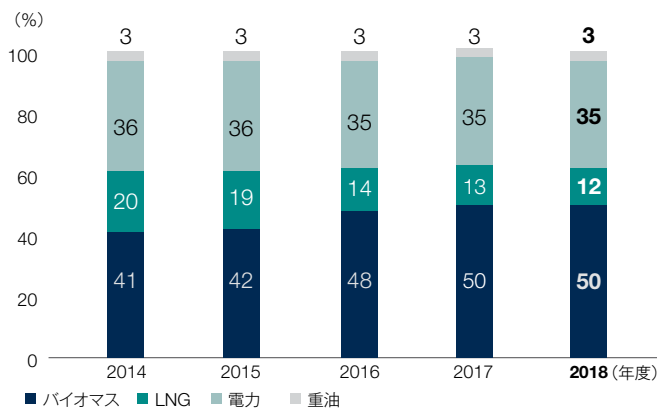
I 第五次中期環境計画（2016～2018年度）に基づく取り組み

	取り組みテーマと内容		目標	実績	
			2018年度	2018年度	
E 環境	製品の環境配慮	環境配慮製品の拡充・拡販を通じて、中計最終年度(2018年度)の売上目標達成に寄与する。	環境負荷低減に貢献する環境配慮製品の開発	新製品発売品目 5アイテム/年	8アイテム
	低炭素社会 実現への貢献	木材利用による炭素固定化を促進する。	木質再生ボード供給による固定化	炭素固定化量(CO ₂ 換算) 800,000t-CO ₂ /年	998,000t-CO ₂ /年 (内訳) MDF:859,000t-CO ₂ /年 IB: 139,000t-CO ₂ /年
		エネルギー起源CO ₂ *排出量を削減する。 *燃料の燃焼、他者から供給された電気又は熱の使用に伴い排出されるCO ₂	国内生産拠点での排出削減	排出原単位 62.5 (t-CO ₂ /億円) 以下 (電気使用のCO ₂ 排出係数は、2013年度に固定)	55.0 (t-CO ₂ /億円) (電気使用のCO ₂ 排出係数は、2013年度に固定)
			省エネ設備導入、設備の効率化運転等による省エネ推進	総排出量 110,000t-CO ₂ 以下/年 (電気使用のCO ₂ 排出係数は、2013年度に固定)	100,600t-CO ₂ (電気使用のCO ₂ 排出係数は、2013年度に固定)
			物流・輸送部門での排出削減 (モーダルシフト化率の向上、積載率の向上)	エネルギー使用原単位 44.7kl/百万トンキロ以下 (年平均1%以上削減)	50.2kl/百万トンキロ
			営業・事務部門の排出削減 (節電対策の徹底)	CO ₂ 排出量 1,500t-CO ₂ 以下	1,760t-CO ₂
資源循環型 社会実現への 貢献	3R*を推進し、最終処分量を削減する。 *発生抑制 (Reduce)、再利用 (Reuse)、再生利用 (Recycle)	廃棄物のリサイクル利用、有価物化推進	最終処分率(社外埋め立て比率) 5%以下	7.6%	
	木材のカスケード利用を推進する。	建築廃材のマテリアルリサイクル利用	古材比率: 90%	90%	
		木質バイオマスエネルギーの利用(自社消費)	木質バイオマスエネルギー投入量 1,350×10 ¹² J 燃料チップ使用量 95千t/年	1,440×10 ¹² J 100千t/年	
		重油・LNG等からバイオマスへの燃料転換の推進	重油削減量(発熱量換算) 35千kl/年	37千kl/年	
生物多様性 への配慮	生物多様性に配慮した木材調達を推進する。	認証材、国産木材、植林木、再生ボード等の使用比率の向上	非認証の天然木合板の使用比率 15%以下	11.3%	
	サプライチェーンとの連携を強化する。	サプライチェーンへのグリーン調達の浸透と適正管理	適用会社のカバー率(同意書入手率) 100%	99%	
環境リスク マネジメントの 強化	環境リスクを特定し、未然防止とリスク最小化に取り組む。	環境マネジメントシステムの運用・継続的改善	環境事故・違反 0件	0件	
		環境教育の実施	産業廃棄物講習会の実施 年次別eラーニングの実施	実施完了	
	化学物質規制への対応力を高める。	化学物質適正管理に向けた仕組みの構築・運用(管理システムの導入も検討)	仕組み(システム)の運用	管理システムを導入し、新システムで運用中。	

地球温暖化防止への取り組み

これまで大建工業グループでは、温室効果ガスの排出量削減を図るための取り組みとして、重油などの化石燃料から建築廃材由来の木材チップを燃料とするバイオマスエネルギーへの燃料転換を進めてきました。2016年7月に当社最大規模の岡山工場でバイオマスボイラーを増設し、安定して稼働させたことにより、2018年度は国内生産拠点で使用する全エネルギーに占めるバイオマスエネルギーの割合が50%にまで高まっています。これらの取り組みにより、2013年度比で温室効果ガスの排出量を23%削減することができました。

国内生産拠点における使用エネルギー割合の推移

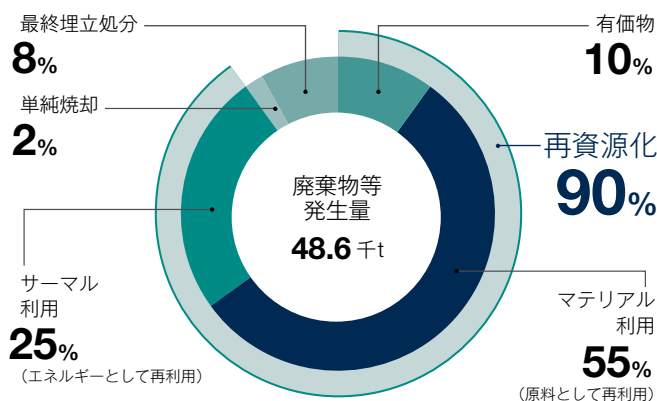


廃棄物の再資源化

大建工業グループでは、循環型社会の実現を目指し、製造工程より発生した不良品等を製品原料として再利用し、製品材料として使えないものは燃料としてサーマル利用するなど、廃棄物等の再資源化に取り組んでいます。これらの取り組みにより、2018年度の廃棄物等発生量は48.6千tで、再資源化率は90%となりました。今後も再資源化率のさらなる向上に取り組んでいきます。

(注) 再資源化率=再資源化量÷廃棄物等総発生量×100(%)
再資源化量=有価物量+マテリアル利用量+サーマル利用量

廃棄物等の処理内訳構成比



環境教育の実施

大建工業グループでは、環境コンプライアンス、リスク管理強化の観点から廃棄物管理を法令違反なく適正に行うため、外部講師を招いた「廃棄物管理基礎セミナー」を定期的開催しています。2018年度は各部門の廃棄物管理担当者、計92名が受講。また、担当者に限らず、入社5年目までの社員を対象に、廃棄物処理法に関するeラーニング形式の研修を毎年継続的に実施しています。今後も適正な廃棄物管理の定着を図っていきます。



「廃棄物管理基礎セミナー」の様子

特集

地域と連携した木材総合利用により 素材事業の新たな可能性を追求

当社は1945年に木材加工業を祖業として創業し、1958年からは、主力の岡山工場では木材を貴重な資源として余すことなく使用するため、製材端材などの木材チップを有効活用した木質繊維板「インシュレーションボード」を製造しています。その後もマレーシア、ニュージーランドの海外工場で「MDF」を展開するなど、木質資源を原材料として利用する素材事業を中核に据え、事業活動を展開しています。

また、2015年の創立70周年を機に、10年後の2025年にありたい姿を描いた長期ビジョン「GP25」において、「限りある資源の有効活用を通じて持続可能な社会の実現に貢献する」を存在意義・志の一つに掲げ、特に国策で求められている国産木材の活用を積極的に推進するとともに、素材事業の拡大に向けた木材の総合利用による新たな用途展開に向けた可能性を追求しています。

これらの取り組みの一つとして、2016年11月、豊富な森林資源を活かした林業・木材加工業に積極的に取り組む鳥取県日南町、日南町森林組合、地元LVLメーカーの株式会社オロチとの間で、「日南町『木材総合カスケード利用』事業化検討プロジェクト」を設立しました。本プロジェクトにおける第一弾の事業化案件として、土壌改良材「DWファイバー」を開発し、2017年5月より提案を開始しています。さらに2019年3月には、第二弾の事業化案件として、LVL用単板加工会社「日南大建株式会社」を設立し、新たな展開を開始しました。

第一弾 2017年5月 土壌改良材「DWファイバー」を開発、提案開始

土壌改良材「DWファイバー」は、日南町森林組合が切り出した木材を用いて、株式会社オロチがLVLを製造する際に発生する端材（木材チップ）を解繊処理し、植物の生育促進効果のあるフルボ酸を添加した土壌改良材です。土壌の緑化をはじめ、農作物の生育促進や、土砂崩れ後の斜面の緑化、津波で塩害を受けた地域の防潮林の再生などの災害復興にも貢献しています。



DWファイバーによる緑化事例



土壌改良材「DWファイバー」

第二弾 2019年3月 LVL用単板加工会社「日南大建株式会社」設立

「日南大建株式会社」では、日南町に工場を新設し、株式会社オロチが製造するLVLの前工程として、LVLに使用する単板に防腐・防蟻加工を施す事業がスタートします。将来的には不燃LVLや不燃木材に関する設備の導入を検討し、さらなる用途展開と素材事業の拡大を図ります。これらの事業展開により、地域との連携を強化し、地域産業の活性化にも貢献していきます。



設立に係る協定書調印式の様子(右から二人目が社長の億田)

地域連携による木材総合利用の展開イメージ

地域の貴重な木質資源が新たな発想・技術・パートナーシップにより、さまざまなシーンで価値を生み出していきます。



木材総合カスケード利用事業基地



森林保全

森林資源の適切な管理・運営により、健全な森林育成がなされ、生態系保全などに貢献



国産木材の活用促進

木材に新たな価値を付与した製品を開発することで、国産木材の活用を促進



地域振興

地域資源を活用した林産業の活性化により、地域経済の振興と雇用創出に貢献



研究施設

- 伐採～植林技術開発および人材育成
- 用途開発
- 高付加価値商品開発

再生可能エネルギーの活用

製材時の端材等をバイオマスボイラーの燃料として利用し、資源を余すことなく有効に活用



緑化の促進

DW ファイバーの優れた保水性・透水性により、植物の生育環境を改善し、緑化を促進



災害復興

DW ファイバーの土壌緩衝作用により、土壌を植物の生育に適した環境へと移行させ、塩類バランスを改善



農作物の生育促進

DW ファイバーが土壌の団粒化を促進し、根の成長を助けることで、農作物の成長を促進

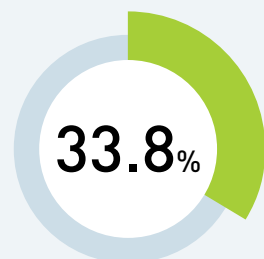


事業概況

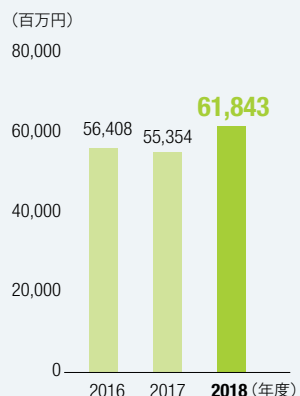
素材事業

ニュージーランドMDF工場の新規連結効果により増収となる一方、原材料価格の上昇や調達トラブルの影響により減益

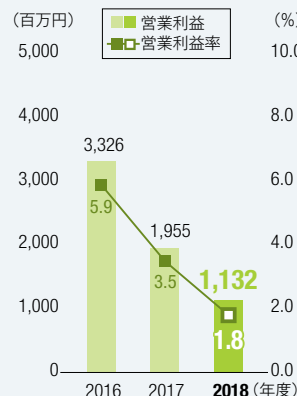
売上高構成比



売上高



営業利益・営業利益率

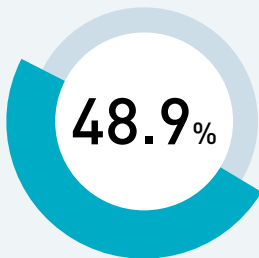


- 生産工場**
 - 岡山工場
 - 高萩工場
- 連結子会社**
 - 株式会社ダイタック
 - 会津大建加工株式会社
 - DAIKEN NEW ZEALAND LIMITED (ニュージーランド)
 - DAIKEN SOUTHLAND LIMITED (ニュージーランド)
 - DAIKEN SARAWAK SDN.BHD. (マレーシア)
 - DAIKEN MIRI SDN.BHD. (マレーシア)
 - 日南大建株式会社
 - C&H株式会社
 - エコテクノ株式会社

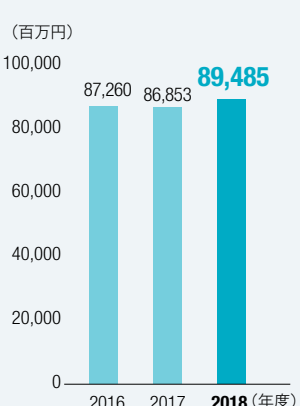
建材事業

床、ドア、音響製品等で増収となるも、原材料価格、および物流費の上昇、システムトラブルの影響を受け減益

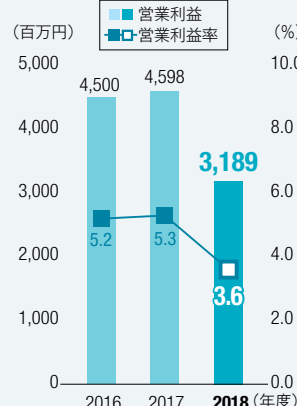
売上高構成比



売上高



営業利益・営業利益率

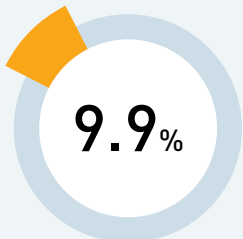


- 生産工場**
 - 井波工場
 - 三重工場
- 連結子会社**
 - 株式会社ダイフィット
 - 株式会社ダイウッド
 - セトウチ化工株式会社
 - 富山住機株式会社
 - 大建工業(寧波)有限公司(中国)
 - 大建阿美呢体(上海)商貿有限公司(中国)
 - PT.DAIKEN DHARMA INDONESIA (インドネシア)

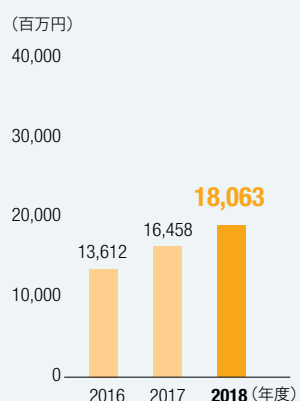
エンジニアリング事業

リノベーション事業の拡大により増収、オフィスビル等の内装工事の採算性が高まり増益

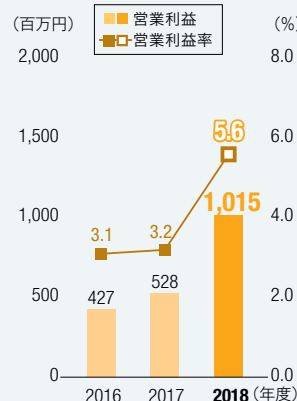
売上高構成比



売上高



営業利益・営業利益率



- 連結子会社**
 - ダイケンエンジニアリング株式会社
 - 鉦工業株式会社
 - 三恵株式会社
 - ダイケンホーム&サービス株式会社
 - 株式会社スマイルアップ
 - 株式会社バックシステム

(注) 上記の他、その他の事業が7.4%あります。

2018年度の実績・概況

素材事業の売上高については、調達トラブルの影響により、「ダイライト」、「ダイロートン」などの受注停止に伴う出荷量の減少もありましたが、2018年4月に、ニュージーランドのMDF工場「DAIKEN SOUTHLAND LIMITED」をグループ化した新規連結効果などにより、増収となりました。

利益については、木材チップ等の原材料価格や物流コストの上昇に対し、合理化やコストダウンなどで吸収するには至らず、加えて調達トラブルを起因とする費用等が重なり、減益となりました。

これらの結果、2018年度の業績は、売上高618億43百万円（前期比11.7%増）、営業利益11億32百万円（前期比42.1%減）となりました。

2019年度の見通し

2019年度の素材事業の売上高は、34.1%増の829億円を計画しています。2019年度より新たに展開する北米素材事業の新規連結効果に加え、公共・商業建築分野で畳おもて、ダイライト基材の壁材などの提案を強化することにより、売上拡大を図ります。



2018年度の実績・概況

建材事業の売上高については、受発注システムトラブルを起因とする納期遅延等の影響もありましたが、新製品や防音関連製品、床材の販売が好調に推移したことに加え、高齢者施設、幼稚園・保育施設向けの室内ドア「おもいやりドア」の売上が拡大したことなどにより、増収となりました。

利益については、原材料価格や物流コストの上昇に対して、合理化や新製品の売上拡大を図ることで利益確保に努めましたが、今年度で吸収するには至らず、加えてシステムトラブルを起因とする費用等が重なり、減益となりました。

これらの結果、2018年度の業績は、売上高894億85百万円（前期比3.0%増）、営業利益31億89百万円（前期比30.6%減）となりました。

2019年度の見通し

2019年度の建材事業の売上高は、4.8%増の938億円を計画しています。2019年10月に予定されている消費増税以降、国内の新設住宅着工戸数の減少が見込まれる中、新築住宅市場でのシェアを高めるとともに、無垢床材事業の新規連結を含めた公共・商業建築分野での拡大を図ります。



2018年度の実績・概況

エンジニアリング事業については、首都圏を中心としたビル・マンションの内装工事受注の拡大やマンションリノベーション事業の売上が好調に推移したことなどにより、増収となりました。

利益については、技能工不足等による人件費高騰に対して、技能工の確保および現場ごとの管理を最適化し、増益となりました。

これらの結果、2018年度の業績は、売上高180億63百万円（前期比9.8%増）、営業利益10億15百万円（前期比92.3%増）となりました。

2019年度の見通し

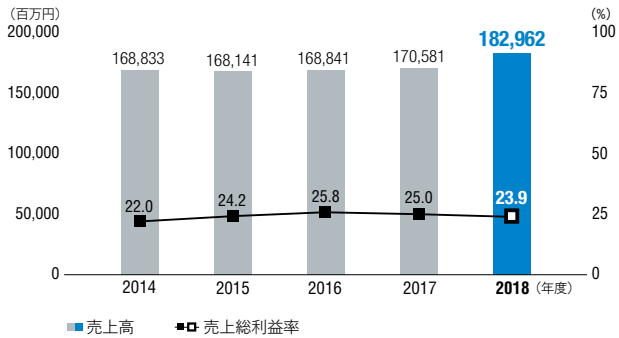
2019年度のエンジニアリング事業の売上高は、8.9%増の196億円を計画しています。オフィスビルなどの内装工事の受注状況が順調であること、また、リフォーム会社の新規連結や、マンションリノベーションの強化により売上拡大を図ります。



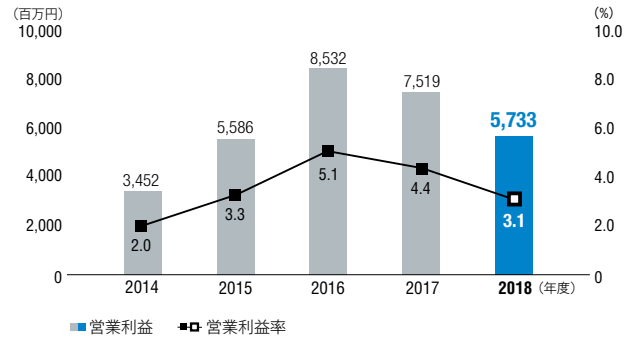
データハイライト

財務

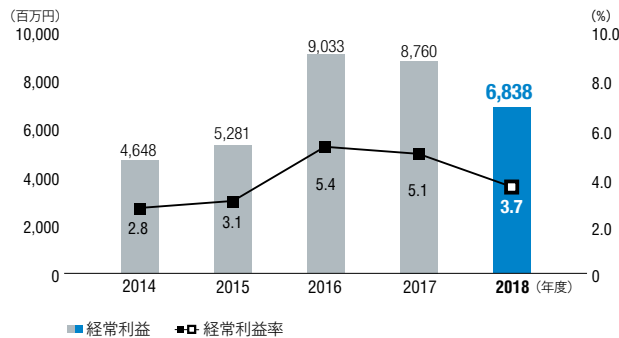
売上高／売上総利益率



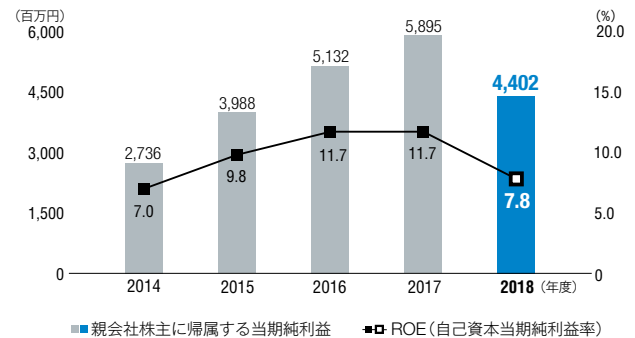
営業利益／営業利益率



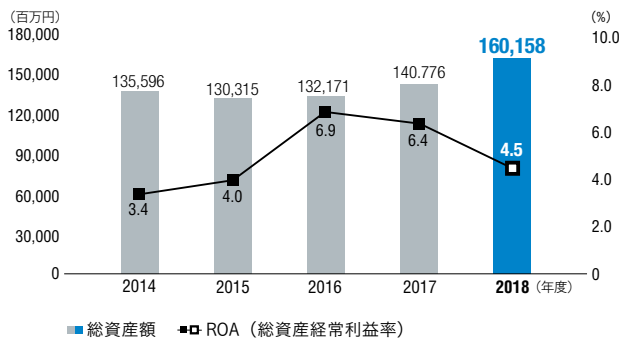
経常利益／経常利益率



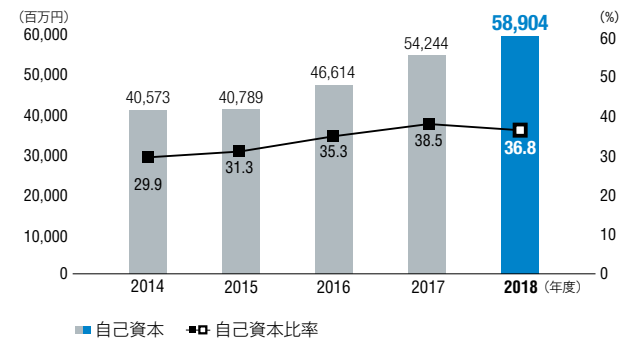
親会社株主に帰属する当期純利益／ROE (自己資本当期純利益率)



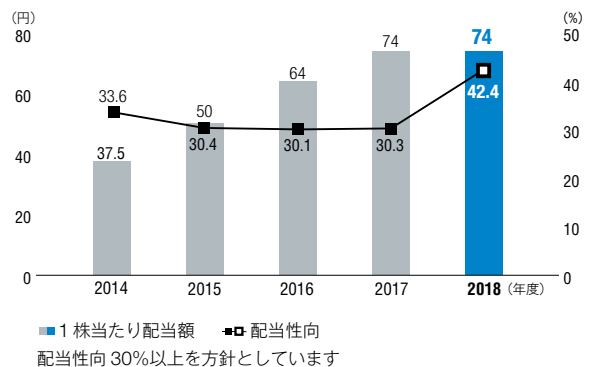
総資産額／ROA (総資産経常利益率)



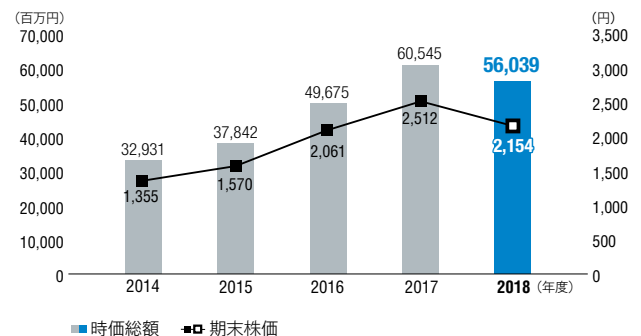
自己資本／自己資本比率



1株当たり配当額／配当性向

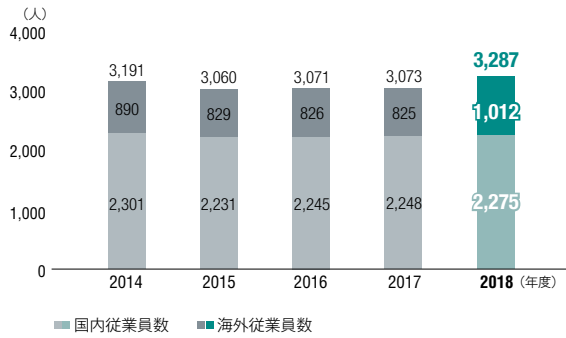


時価総額／期末株価

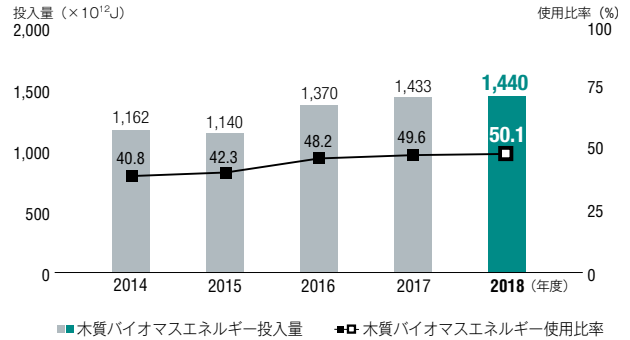


非財務

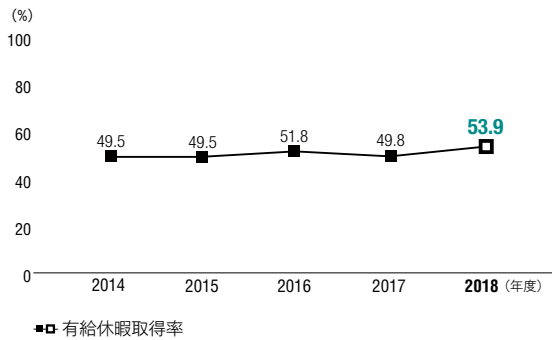
国内・海外従業員数



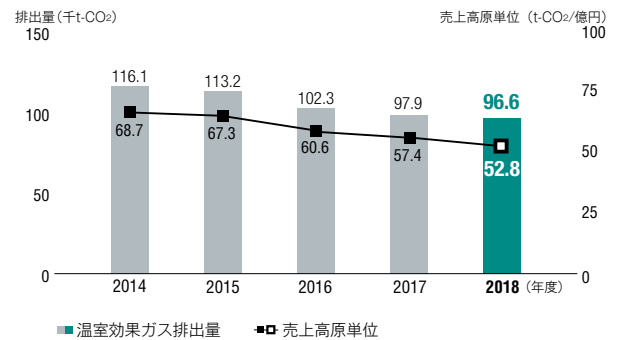
木質バイオマスエネルギー投入量／使用比率^{※2,3}



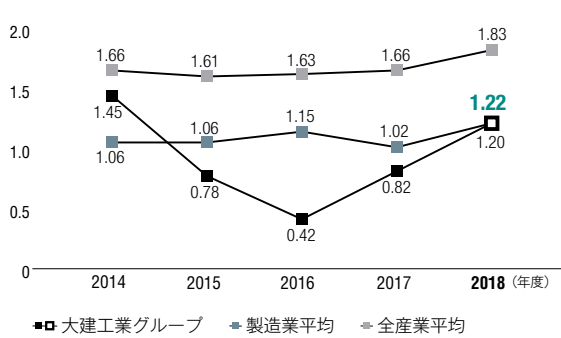
有給休暇取得率^{※1}



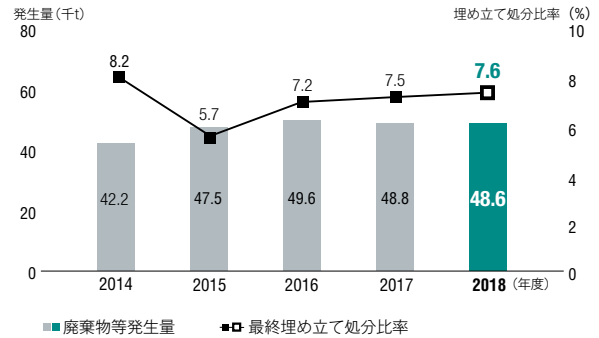
温室効果ガス排出量／売上高原単位^{※2,4,5}



労働災害度数率^{※2}



廃棄物等発生量／最終埋め立て処分比率^{※2,6}



※1. 2014年度のデータには2015年4月に吸収合併した4子会社のデータを含めています。

※2. 大建工業グループの国内生産拠点における集計値です。

※3. 全エネルギー投入量に対する木質バイオマスエネルギー投入量の割合

※4. 温室効果ガス排出量の算定に伴う電気使用の排出係数は、電気事業者別の当該年度の実排出係数を使用しています。但し、未公表の場合は直近の値を使用しています。

※5. 売上高に対する温室効果ガス排出量

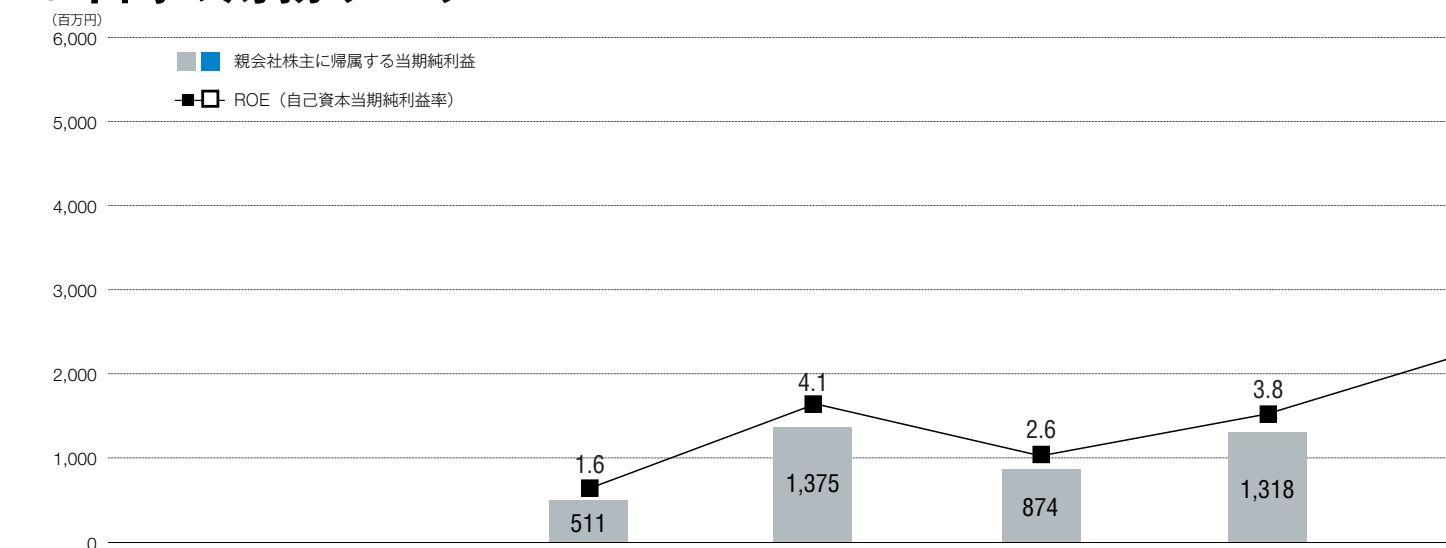
※6. 廃棄物等排出量に対する最終埋め立て処分量の割合

より詳細な情報はそれぞれ下記のウェブサイトをご覧ください。

財務 <https://www.daiken.jp/company/ir/>

非財務 <https://www.daiken.jp/company/csr/>

10年間の財務サマリー



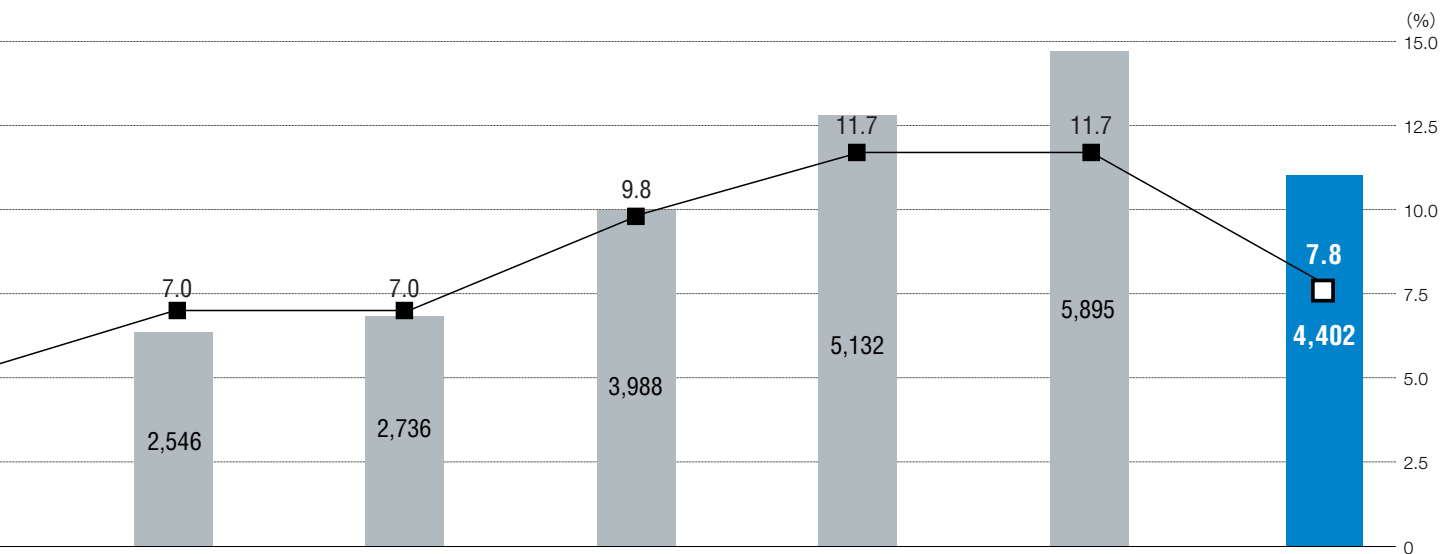
(百万円)	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度
売上高	140,936	141,506	151,209	158,153
売上原価	104,325	102,345	113,189	119,121
売上総利益	36,610	39,161	38,020	39,031
販売費及び一般管理費	33,600	34,812	33,477	34,327
営業利益	3,010	4,349	4,542	4,703
経常利益	2,819	4,373	4,600	5,669
税金等調整前当期純利益	79	3,464	1,893	2,373
親会社株主に帰属する当期純利益	511	1,375	874	1,318
ROE(自己資本当期純利益率)	1.6%	4.1%	2.6%	3.8%
ROA(総資産経常利益率)	2.3%	3.6%	3.8%	4.4%
売上総利益率	26.0%	27.7%	25.1%	24.7%
販売費及び一般管理費率	23.8%	24.6%	22.1%	21.7%
営業利益率	2.1%	3.1%	3.0%	3.0%
経常利益率	2.0%	3.1%	3.0%	3.6%
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,141	4,438	9,074	2,624
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,286	△2,618	△3,218	△2,033
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,135	△7,095	△1,929	224
フリー・キャッシュ・フロー	△145	1,819	5,856	591
設備投資額	2,785	3,765	2,758	4,036
減価償却費	4,197	4,574	4,217	4,107
研究開発費	1,471	1,464	1,470	1,453
総資産額	123,862	115,969	125,469	131,618
純資産額	36,663	36,839	36,949	39,870
自己資本	33,213	33,306	33,569	36,002
自己資本比率	26.8%	28.7%	26.8%	27.4%
有利子負債	39,407	33,720	32,865	34,506
D/Eレシオ(倍)	1.19	1.01	0.98	0.96
1株当たり純資産額(BPS)(円)	1,302.61	1,327.08	1,337.57	1,434.53
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	20.04	54.41	34.83	52.53
1株当たり配当額(円)	25.00	31.25	37.50	37.50
配当性向	124.8%	57.4%	107.7%	71.4%
配当総額	638	786	941	941
時価総額	32,764	38,650	35,888	32,249
従業員数(連結)(人)	3,255	3,189	3,183	3,194

(注) 1. 2016年10月1日付で5株につき1株の割合で株式併合を実施しています。過去の数値についても比較がしやすいよう遡って調整計算をしています。

2. 財務諸表の詳細につきましては、当社のウェブサイトに掲載されている有価証券報告書等をご覧ください。 <https://www.daiken.jp/company/ir/document/>

3. フリー・キャッシュ・フロー=営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー

4. D/Eレシオ(デット・エクイティ・レシオ)=有利子負債÷自己資本(倍)



2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
180,392	168,833	168,141	168,841	170,581	182,962
137,693	131,657	127,452	125,201	127,946	139,289
42,699	37,175	40,689	43,640	42,635	43,673
39,121	33,722	35,102	35,108	35,116	37,940
3,577	3,452	5,586	8,532	7,519	5,733
5,025	4,648	5,281	9,033	8,760	6,838
4,617	1,373	6,875	7,247	8,342	7,301
2,546	2,736	3,988	5,132	5,895	4,402
7.0%	7.0%	9.8%	11.7%	11.7%	7.8%
3.8%	3.4%	4.0%	6.9%	6.4%	4.5%
23.7%	22.0%	24.2%	25.8%	25.0%	23.9%
21.7%	20.0%	20.9%	20.8%	20.6%	20.7%
2.0%	2.0%	3.3%	5.1%	4.4%	3.1%
2.8%	2.8%	3.1%	5.4%	5.1%	3.7%
9,663	9,299	6,016	10,566	9,158	10,052
△5,168	△4,072	△5,972	△4,201	△2,711	△15,079
△1,054	△2,635	△5,486	△6,734	△6,342	11,165
4,494	5,227	43	6,364	6,447	△5,027
3,274	3,206	3,508	4,757	3,081	6,586
3,990	4,093	4,068	3,506	3,768	4,134
1,342	1,349	1,430	1,477	1,551	1,592
135,890	135,596	130,315	132,171	140,776	160,158
41,419	44,984	43,833	49,086	56,979	61,741
37,154	40,573	40,789	46,614	54,244	58,904
27.3%	29.9%	31.3%	35.3%	38.5%	36.8%
34,599	34,204	31,438	26,338	21,952	30,784
0.93	0.84	0.77	0.57	0.40	0.52
1,480.47	1,669.47	1,692.28	1,933.99	2,250.58	2,264.10
101.46	111.70	164.67	212.96	244.60	174.55
37.50	37.50	50.00	64.00	74.00	74.00
37.0%	33.6%	30.4%	30.1%	30.3%	42.4%
941	914	1,210	1,542	1,783	1,925
35,260	32,931	37,842	49,675	60,545	56,039
3,141	3,191	3,060	3,071	3,073	3,287

価値創造の基盤

価値創造へのビジョンと戦略

ESG情報

データ編

財務諸表

連結貸借対照表

	(百万円)			(百万円)	
	前連結会計年度 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)		前連結会計年度 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)
資産の部			負債の部		
流動資産			流動負債		
現金及び預金	10,767	16,865	支払手形及び買掛金	20,620	22,902
受取手形及び売掛金	40,533	43,012	電子記録債務	5,778	7,671
電子記録債権	6,985	7,499	短期借入金	5,634	5,929
有価証券	—	15	1年内償還予定の社債	—	400
商品及び製品	9,126	12,009	1年内返済予定の長期借入金	2,963	3,414
仕掛品	2,996	3,687	リース債務	38	37
原材料及び貯蔵品	4,677	5,667	未払金	21,083	22,526
その他	2,153	2,915	未払法人税等	603	2,021
貸倒引当金	△110	△120	未払消費税等	397	60
流動資産合計	77,130	91,553	賞与引当金	2,198	2,120
固定資産			製品保証引当金	959	850
有形固定資産			その他	3,754	4,002
建物及び構築物(純額)	8,099	10,744	流動負債合計	64,032	71,938
機械装置及び運搬具(純額)	10,946	13,344	固定負債		
土地	13,555	13,735	社債	10,400	10,000
リース資産(純額)	106	70	長期借入金	2,814	10,939
建設仮勘定	2,124	1,416	リース債務	101	62
その他(純額)	2,014	2,009	繰延税金負債	1,967	1,342
有形固定資産合計	36,847	41,321	製品保証引当金	919	465
無形固定資産			退職給付に係る負債	3,415	3,508
のれん	149	4,473	負ののれん	33	23
ソフトウェア	1,938	1,619	その他	114	137
その他	491	281	固定負債合計	19,764	26,478
無形固定資産合計	2,580	6,375	負債合計	83,797	98,416
投資その他の資産			純資産の部		
投資有価証券	19,631	16,761	株主資本		
退職給付に係る資産	2,331	1,795	資本金	13,150	15,300
繰延税金資産	370	513	資本剰余金	11,943	14,071
その他	1,822	1,795	利益剰余金	23,007	25,507
貸倒引当金	△43	△34	自己株式	△1,430	△1,418
投資その他の資産合計	24,112	20,831	株主資本合計	46,670	53,460
固定資産合計	63,540	68,528	その他の包括利益累計額		
繰延資産			その他有価証券評価差額金	6,897	5,161
社債発行費	105	75	繰延ヘッジ損益	22	132
繰延資産合計	105	75	為替換算調整勘定	245	△176
資産合計	140,776	160,158	退職給付に係る調整累計額	409	326
			その他の包括利益累計額合計	7,574	5,444
			非支配株主持分	2,734	2,837
			純資産合計	56,979	61,741
			負債純資産合計	140,776	160,158

連結損益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自2017年4月1日 至2018年3月31日)	当連結会計年度 (自2018年4月1日 至2019年3月31日)
売上高	170,581	182,962
売上原価	127,946	139,289
売上総利益	42,635	43,673
販売費及び一般管理費	35,116	37,940
営業利益	7,519	5,733
営業外収益		
受取利息	66	63
受取配当金	427	454
受取賃貸料	195	178
生命保険配当金	34	48
負ののれん償却額	10	10
持分法による投資利益	47	52
為替差益	360	39
貸倒引当金戻入額	—	1
雑収入	524	659
営業外収益合計	1,666	1,506
営業外費用		
支払利息	191	161
売上割引	129	128
売上債権売却損	17	7
雑支出	86	103
営業外費用合計	424	401
経常利益	8,760	6,838
特別利益		
固定資産売却益	423	30
投資有価証券売却益	16	165
受取補償金	—	953
特別利益合計	440	1,149
特別損失		
固定資産売却損	4	13
固定資産除却損	228	220
減損損失	421	—
投資有価証券評価損	2	104
製品保証引当金繰入額	200	—
支払補償金	—	347
その他	1	0
特別損失合計	858	686
税金等調整前当期純利益	8,342	7,301
法人税、住民税及び事業税	1,065	2,195
過年度法人税等	—	681
法人税等調整額	1,253	△172
法人税等合計	2,318	2,703
当期純利益	6,023	4,597
非支配株主に帰属する当期純利益	128	195
親会社株主に帰属する当期純利益	5,895	4,402

連結包括利益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自2017年4月1日 至2018年3月31日)	当連結会計年度 (自2018年4月1日 至2019年3月31日)
当期純利益	6,023	4,597
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	2,135	△1,738
繰延ヘッジ損益	△57	103
為替換算調整勘定	617	△453
退職給付に係る調整額	1,019	△82
持分法適用会社に対する持分相当額	0	△0
その他の包括利益合計	3,714	△2,170
包括利益	9,738	2,427
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	9,414	2,272
非支配株主に係る包括利益	324	154

連結株主資本等変動計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自2017年4月1日 至2018年3月31日)	当連結会計年度 (自2018年4月1日 至2019年3月31日)
株主資本		
資本金		
当期首残高	13,150	13,150
新株の発行	—	2,149
当期末残高	13,150	15,300
資本剰余金		
当期首残高	11,943	11,943
新株の発行	—	2,117
自己株式の処分	—	10
当期末残高	11,943	14,071
利益剰余金		
当期首残高	18,896	23,007
剰余金の配当	△1,783	△1,902
親会社株主に帰属する当期純利益	5,895	4,402
当期末残高	23,007	25,507
自己株式		
当期首残高	△1,430	△1,430
自己株式の取得	△0	△0
自己株式の処分	—	12
当期末残高	△1,430	△1,418
株主資本合計		
当期首残高	42,559	46,670
新株の発行	—	4,267
剰余金の配当	△1,783	△1,902
親会社株主に帰属する当期純利益	5,895	4,402
自己株式の取得	△0	△0
自己株式の処分	—	22
当期末残高	46,670	53,460
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金		
当期首残高	4,762	6,897
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	2,135	△1,735
当期末残高	6,897	5,161
繰延ヘッジ損益		
当期首残高	97	22
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△75	110
当期末残高	22	132
為替換算調整勘定		
当期首残高	△194	245
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	439	△421
当期末残高	245	△176
退職給付に係る調整累計額		
当期首残高	△609	409
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	1,019	△82
当期末残高	409	326
その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	4,055	7,574
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	3,518	△2,129
当期末残高	7,574	5,444
非支配株主持分		
当期首残高	2,472	2,734
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	261	102
当期末残高	2,734	2,837
純資産合計		
当期首残高	49,086	56,979
新株の発行	—	4,267
剰余金の配当	△1,783	△1,902
親会社株主に帰属する当期純利益	5,895	4,402
自己株式の取得	△0	△0
自己株式の処分	—	22
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	3,780	△2,026
当期末残高	56,979	61,741

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自2017年4月1日 至2018年3月31日)	当連結会計年度 (自2018年4月1日 至2019年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	8,342	7,301
減価償却費	3,768	4,134
減損損失	421	—
社債発行費償却	26	29
固定資産売却損	228	220
固定資産売却損益(△は益)	△419	△17
投資有価証券売却損益(△は益)	△16	△165
投資有価証券評価損益(△は益)	2	104
のれん償却額	35	475
貸倒引当金の増減額(△は減少)	2	0
賞与引当金の増減額(△は減少)	38	△76
製品保証引当金の増減額(△は減少)	△546	△562
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△541	629
受取利息及び受取配当金	△494	△517
支払利息	191	161
為替差損益(△は益)	17	64
持分法による投資損益(△は益)	△47	△52
売上債権の増減額(△は増加)	△5,457	△2,438
たな卸資産の増減額(△は増加)	△1,311	△3,914
仕入債務の増減額(△は減少)	4,972	5,352
未収消費税等の増減額(△は増加)	△75	△368
未払消費税等の増減額(△は減少)	△310	△336
その他	1,483	1,117
小計	10,311	11,143
利息及び配当金の受取額	494	517
利息の支払額	△189	△161
法人税等の支払額	△1,457	△1,446
営業活動によるキャッシュ・フロー	9,158	10,052
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△3,876	△6,932
有形固定資産の売却による収入	1,809	40
投資有価証券の取得による支出	△54	△5
投資有価証券の売却及び償還による収入	228	466
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△8,237
その他	△818	△412
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,711	△15,079
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△630	315
社債の発行による収入	4,921	—
社債の償還による支出	△5,000	—
長期借入れによる収入	400	12,200
長期借入金の返済による支出	△4,143	△3,623
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△43	△39
株式の発行による収入	—	4,267
非支配株主からの払込みによる収入	—	9
自己株式の取得による支出	△0	△0
配当金の支払額	△1,783	△1,902
非支配株主への配当金の支払額	△62	△60
財務活動によるキャッシュ・フロー	△6,342	11,165
現金及び現金同等物に係る換算差額	188	△40
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	293	6,097
現金及び現金同等物の期首残高	10,474	10,767
現金及び現金同等物の期末残高	10,767	16,865

株式情報 (2019年3月31日現在)

株式の状況

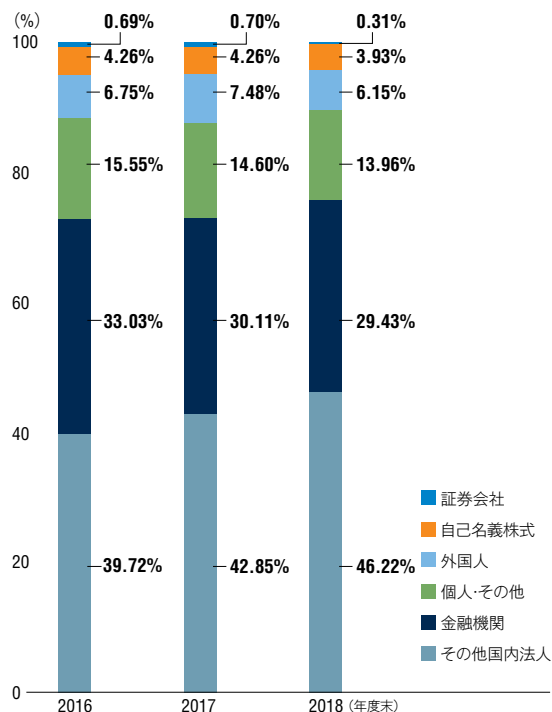
発行可能株式総数	79,643,600株
発行済株式の総数	27,080,043株
株主数	3,942名
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社

大株主の状況

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
伊藤忠商事株式会社	9,103,100	35.0
株式会社三井住友銀行	986,980	3.8
住友生命保険相互会社	931,200	3.6
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	824,400	3.2
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	811,200	3.1
大建工業取引先持株会	778,000	3.0
三井住友信託銀行株式会社	688,000	2.6
住友林業株式会社	638,200	2.5
丸紅株式会社	564,388	2.2
日本生命保険相互会社	545,669	2.1

(注) 1.当社は、自己株式を1,063,389株保有していますが、上記大株主からは除外しています。
2.持株比率は自己株式を控除して計算しています。

株式分布状況



株価・時価総額・PER・PBRの推移 (過去10年間)



(注) 1.時価総額=期末株値×(発行済株式総数-期末自己株式数)
2.PER(株価収益率)=期末株値÷1株当たりの当期純利益(倍)
3.PBR(株価純資産倍率)=期末株値÷1株当たりの純資産(倍)
4.2016年10月1日付で5株につき1株の割合で株式併合を実施しています。過去の数値についても比較がしやすいよう遡って調整計算をしています。

価値創造の基盤

価値創造へのビジョンと戦略

ESG情報

データ編

会社情報 (2019年7月1日現在)

商号	大建工業株式会社 DAIKEN CORPORATION	本店	富山県南砺市井波1番地1
設立年月日	1945年(昭和20年)9月26日	本社大阪事務所	大阪市北区中之島三丁目2番4号
資本金	153億円	東京事務所	東京都千代田区外神田三丁目12番8号
上場証券取引所	東京第一部	主要な営業所	札幌、仙台、東京、さいたま、金沢、新潟、名古屋、 大阪、広島、高松、福岡、シンガポール
証券コード	7905	生産工場	井波工場(富山県南砺市) 岡山工場(岡山市南区) 高萩工場(茨城県高萩市) 三重工場(三重県津市)
決算日	3月31日		
定時株主総会	6月		



■ 連結子会社

■ 生産拠点

■ 素材事業

■ 建材事業

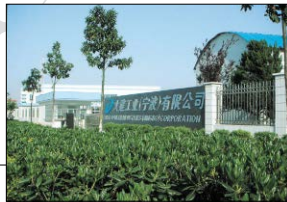
■ エンジニアリング事業

■ TDYコラボレーションショールーム

DAIKENの床材、ドアなどの内装建材だけでなく、TOTOの水まわり、YKK APの窓、エクステリアなど、3社の商品をワンストップでご覧いただけるショールームです。

海外

■ 大建阿美昵体（上海）商貿有限公司
（中国 上海市）



■ 大建工業（寧波）有限公司
（中国 浙江省）



■ DAIKEN MIRI SDN.BHD.
（マレーシア サラワク州）



■ DAIKEN SARAWAK SDN.BHD.
（マレーシア サラワク州）



■ PT.DAIKEN DHARMA INDONESIA
（インドネシア 東ジャワ州）



■ DAIKEN SOUTHLAND LIMITED
（ニュージーランド ゴア市マタウラ）



■ DAIKEN NEW ZEALAND LIMITED
（ニュージーランド ランギオラ）

■ CIPA Lumber Co.Ltd.
（カナダ プリティッシュコロンビア州 デルタ市）



■ PACIFIC WOODTECH CORPORATION
（米国 ワシントン州 バーリントン市）

キノウを超える、ミライへ。
DAIKEN

大建工業株式会社

本社
〒530-8210 大阪市北区中之島三丁目2番4号
中之島フェスティバルタワー・ウエスト 14F
<https://www.daiken.jp/>



発行 2019年7月

[175-14]CC2019.07 [BA/SI] (P13.1-07)



DK17514