



SSE2028

NISHIKAWA KEISOKU
Nishikawa

Sustainable Strong & Expand 2028

For The Next 100

～「人と技術」で社会を支える～

FY26-FY28 西川計測中期経営計画



トップメッセージ

技術商社は「データ駆動型ソリューション商社」へ進化。 私たちが創り出す新たなアイデンティティ。 西川商會の誇りと独自性を基盤に 「SSE2028」始動。

※「西川商會」は当社の創業時の社名です。

本中期経営計画(SSE2028)は、西川計測が創業時の「西川商會」以来培ってきた「計測・制御・理化学の技術商社」としての確固たるアイデンティティを基盤とし、AI革命時代における新たな価値創造モデルへの移行を「データ駆動型ソリューションプロバイダー」への進化という指針を通じて示すものです。

現在の市場環境において、AI/DX、脱炭素化といったメガトレンドは、当社が事業を展開する全ドメイン(水・エネルギー、理化学、モビリティ、半導体、通信)にわた

り、急速な技術的ディスラプションをもたらしているという認識をステークホルダーと共有します。この環境認識に基づき、本SSE2028は単なる既存事業の延長ではなく、市場の高度化と複雑化に対応するための、組織的かつビジネスモデルの転換をする「挑戦の計画」として位置づけられます。ステークホルダー、特に株主様に対しては、変革への揺るぎない決意を本計画にて宣言します。



経営理念とミッション

- ◆ 創業からの思いである「相互繁栄の追求」と「社会貢献」。
高い使命感を持った信頼のプロ集団として、「技術の力」で人々の暮らしをより安心できるものにする。
その強い意志が「みんなで良くなろう」という経営理念に込められています。

経営理念

みんなで良くなろう

「計測」「制御」「理化学」のエンジニアリングを基盤として、あらゆる産業の発展に寄与し、広く社会に貢献していくことにより、すべてのステークホルダーが良くなる事を目指す。

Vision

世の中に必要とされ、役に立ち、夢を与える企業を目指す

- お客様と共に成長し、高い技術と品質で社会に貢献する。
- 変化を恐れず挑戦し、常に学び、成長し続ける。
- 社員の健康と豊かな心を大切にし、持続可能な未来を社会と共に築く。

Mission

For The Next 100 人と技術で社会を支える

Value

- 1 お客様の期待を超える
高付加価値のソリューションを提供する
- 2 環境保護、株主重視経営、雇用等を通じ
社会的責任を果たす
- 3 企業倫理の尊重、法令遵守に努め、
公正な経営を実践する
- 4 自立し誇りを持って、
学び成長し続けるプロ集団を目指す

Sustainable Strong & Expand 2028の位置づけ、考え方

- ◆ 新たな中期経営計画「Sustainable Strong & Expand 2028」は、2032年の創業100周年に向けた「あるべき姿」を見据え、さらなる成長へのアクセルを踏み込む『広げる』期間です。
前中計で培ったソリューションを新たなお客様へ「広く」展開するとともに、既存のお客様へは当社の技術をさらに「深く」実装してまいります。

**2032年
西川計測100周年**
**For The Next 100
の実現**

**Strong &
Expanding
2025**

仕組み化

- 技術商社のDX化
- ソリューションの仕組み化

**Sustainable
Strong & Expand
2028**

広げる

- コアビジネスの持続的成長と深化
- AI/DXによる付加価値ビジネスの創造
- 経営基盤の強化と人材育成

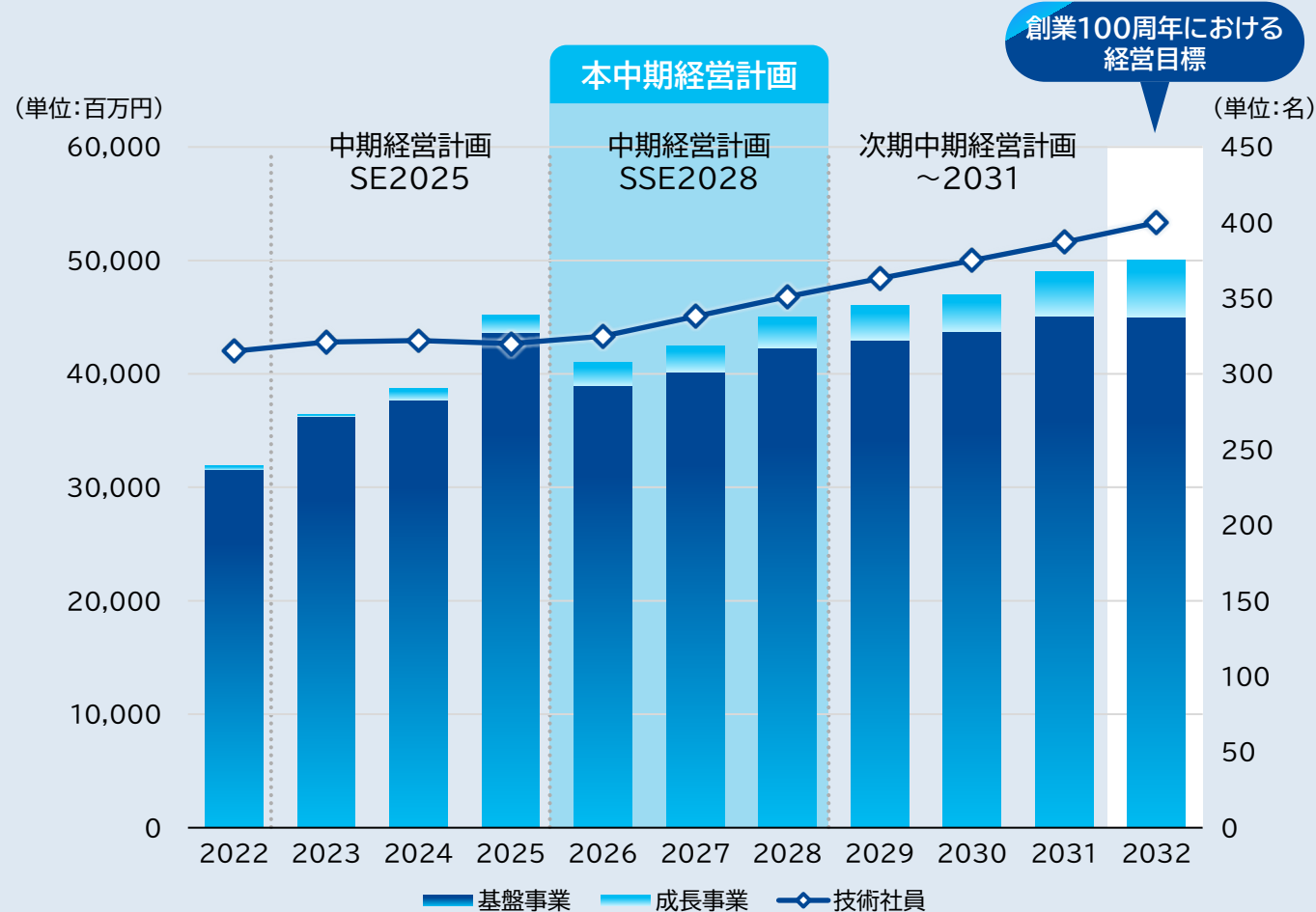
**次期中期経営計画
～2031**

育てる

- AI・DXを組み込んだ高付加価値ビジネスによる経営牽引
- 他社に追従されない高い技術力を持った人材の維持・強化

2032年 創業100周年へ向けた成長イメージ

- ◆ 目指すのは、単なる規模拡大ではなく、「社会への貢献」と「圧倒的な業績成長」の両立です。
- ◆ 創業100周年となる2032年に売上500億円を達成すべく、成長事業と基盤事業の両輪で持続的な成長を実現していきます。



西川計測100周年 2032年における経営目標

定量目標

売上高 500億円
営業利益 50億円
社員数 500名
(技術社員比率80%)

成長事業領域

半導体、モビリティ、理化学

基盤事業領域

インフラ(水・エネルギー)、理化学

SE2025(前中期経営計画)の振り返り

- ◆ 売上目標、営業利益目標共に大幅に達成。
- ◆ 西川計測の事業のコアアセットを強固にし、ビジネス領域の拡大を目指すSSE2028への確かな土台を築きました。

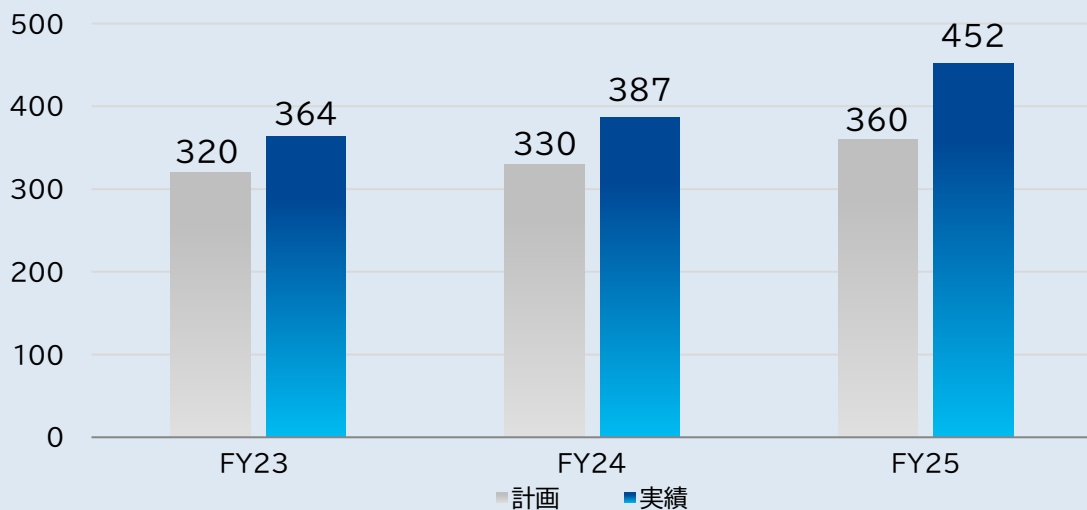
SE2025 FY23-FY25における業績目標と実績

	目標	実績
売上高	360億円	452億円
営業利益	28億円	44億円

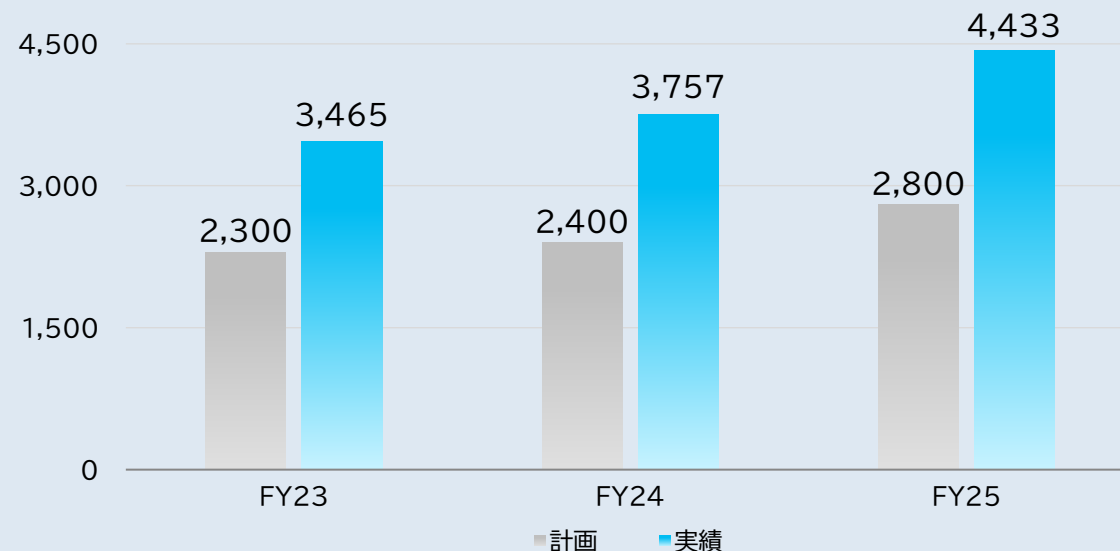
SE2025のトピックス

- EV(電気自動車)/半導体関連需要の的確な捕捉による高収益案件の受注
- 「技術の付加価値」による収益力強化が実現
- 「技術起点」のリカリングビジネスにおいて再現性を確立

売上高推移(単位:億円)



営業利益(単位:百万円)



Sustainable Strong & Expand 2028の概要

- ◆ SSE2028は市場ニーズを捉えた価値創造と基盤強化で、持続的な成長を加速するものです。
- ◆ 売上450億円、営業利益45億円、ROE10%以上の達成を目指します。

SSE2028策定の全体像

市場 環境

顧客動向を踏まえた西川計測のポジショニングの理解

- ・ 高度技術的要求の高まり、データ解析や自律制御技術への注目
- ・ 現場/制御一貫対応を土台に、データの力で付加価値向上を目指す

価値 創造

価値創造プロセスを機能させ、持続可能な成長を実現

- ・ 経営資本の確保を効率的に活かす事業モデルの進化、成長戦略の実行
- ・ 企業価値の向上と社会課題の解決を同時に達成

基本 方針

基盤戦略による強固な事業体制と事業戦略による力強い成長を実現

- ・ 3つの基盤戦略と2つの事業戦略を推進し、中期目標の達成を目指す
- ・ 持続的成長の原動力を「人」とし、人的資本強化を通し事業成長を加速

SSE2028における定量目標

売上目標 450億円

営業利益目標 45億円

ROE目標 10%以上

経営環境認識

- ◆ 顧客環境の複雑化とデータ活用ニーズは加速度的に高まっています。
- ◆ 当社は「データ駆動型ソリューションプロバイダー」への進化を通し、新たな付加価値を創造してまいります。

当社顧客からの要望の変化

- ・ **計測・制御・理化学**
顧客ニーズは「製品提供」からデータ活用による業務最適化へシフト
- ・ **プラントソリューション**
制御・監視の高度化、理化学分野でのデータ一元管理・前処理自動化への期待増大
- ・ 高度な試験・検査、厳格な品質・安全性管理が求められる流れが加速
- ・ スマート工場やラボDX化が進展し、データ解析・自律制御技術がキーコンテンツ化

弊社における継続課題

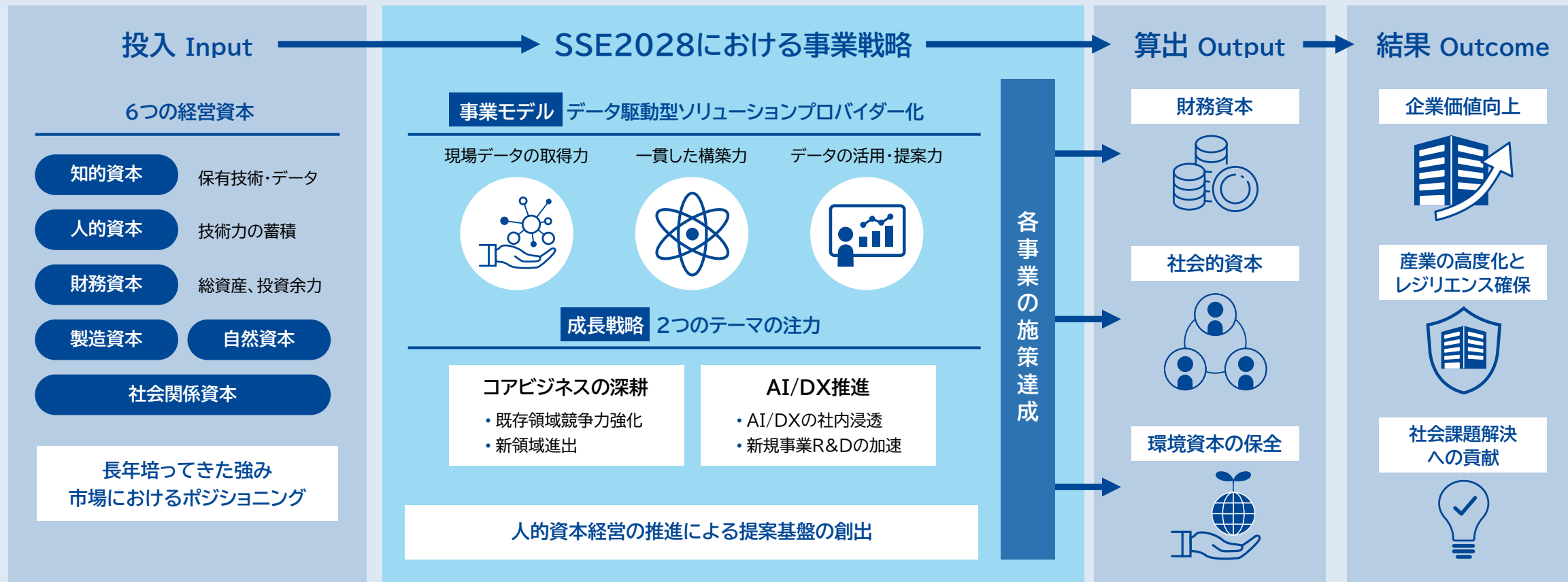
- ・ 技術革新への迅速な対応(AI・IoT・自律制御技術の必要性)
- ・ サステナビリティと環境規制対応
- ・ 人材不足と技術伝承(ナレッジ・ノウハウの可視化)
- ・ 顧客ニーズの高度化とサービスビジネス化
- ・ DXの実装(現場データの統合・可視化・分析基盤整備)

これから西川計測が提供していく価値

- ・ 現場での実作業からソリューション提案まで一貫対応できる市場優位性を堅持
- ・ 顧客データの収集・解析を基盤にした「データ駆動型ソリューションプロバイダー」化を推進
- ・ 「技術品質」・「人的品質」・「絶対的な安心感」を継続提供

価値創造プロセス

- ◆ 当社の価値創造プロセスはSSE2028の達成に向けた活動の骨格を示しています。
- ◆ 社会・環境・事業の全方位に対して持続可能な価値を創出し、豊かな未来を切り拓いてまいります。



Sustainable Strong & Expand 2028の基本方針

- ◆ SSE2028では、3つの基盤戦略と2つの事業戦略を推進により、本中期経営計画の目標達成を目指します。
- ◆ 持続的成長の原動力は「人」とであると定義し、事業戦略と人材戦略の連動を実現させます。

達成目標

企業価値の向上

- ・ 西川計測が強みとする事業領域の深化と拡大
- ・ 人的資本強化による持続可能な価値創出基盤を創出
- ・ 社会・環境への貢献を通し、サステナビリティ経営を実践

売上目標 450億円
営業利益 45億円
ROE 10%

事業戦略

コアビジネスの持続的成長と深化

- ・ 市場別優先順位付けと深耕、既存事業の競争力の強化
- ・ AI/DXを起点とした付加価値の創出



AI/DXによる付加価値ビジネスの創造

- ・ 現場のノウハウとデータをAI/DXで統合し、価値化
- ・ AIによるイノベーションの創出

基盤戦略

人的資本の強化

- ・ 経営戦略と人材戦略の連動を通じた人的資本の強化を遂行
- ・ 生産性の向上と新領域R&Dを推進

財務基盤・ガバナンス

- ・ 財務基盤とガバナンスの更なる強化を推進
- ・ 機動力を高めた経営を実践

サステナビリティ経営の実践

- ・ 事業を通じて顧客のサステナビリティ課題を解決し、自社の成長と社会の発展を両立
- ・ 脱炭素・資源循環、サプライチェーンにおける透明性の確保を実現

持続可能な事業成長を実現させる 西川計測のマテリアリティ

- ◆ 持続可能な事業成長を実現するため、サステナビリティと事業の両面から重要課題を特定し、マテリアリティとして以下の5項目を設定しました。

マテリアリティ	指針	注力事項
01 経験と技術を育む	技術力・提案力といった社内資源の確保と同時にその価値を高めるための環境づくりを推進します。	経験と技術力を育む 多様な価値観を受け入れる体制
02 お客様の経営をDXで解決	顧客のGXを始めとする経営課題を、生産性向上という手法をもって解決します。	環境価値創出への挑戦 顧客の経営環境改善への挑戦
03 技術と提案による価値の創出	顧客課題に向き合い、自らが成長することでお客様に寄り添う西川品質を追求します。	顧客に寄り添う西川品質を実現させるための社内体制
04 共創による成長	サプライヤー・協力会社との信頼関係を強固なものにし顧客の持続可能な発展に貢献します。	顧客に価値を提供する為の サプライチェーンマネジメント
05 未来を予見し、機会を創出するリスク・ガバナンス	予見、創出、統治のサイクルにて、予測不能な未来を「恐れる対象」から「活用する対象」へとシフトさせます。	不確実性を、成長のシナリオに変える

- ◆ SSE2028では、これまで培ってきた当社の強みを基盤に、AI/DX時代における付加価値向上とビジネス変革に果敢に挑むことで、新たな価値創出を実現していきます。

西川計測の独自性 『現場からデジタルまでの高品質な一貫対応』の追求

当社は創業以来培ってきた現場を起点とするソリューション提案を強みにSSE2028における成長戦略を描いています

コアビジネスの持続的成長と深化

計測・制御・理化学の3分野において、既存事業の競争力を高めることで、より高い付加価値の提供を実現させます。

アナログ技術を基盤に、IT連携で実践力を強化

品質向上のために人と技術を磨き、顧客理解を深化

提案力強化と応用領域への展開

AI/DXによる 新価値の創造と事業の拡大

現場のノウハウとデータをAI・DXで進化させ、変革をもたらすことで、革新的なソリューションを創出していきます。

現場の暗黙知をデータ資産に変え、AIの価値創出基盤を構築

AIによるイノベーション創出

全社業務をデジタル前提で見直し、抜本的な生産性向上を実現

事業戦略①:コアビジネスの持続的成長と深化

- ◆ 成長分野への集中と商社機能の高度化により、高付加価値ソリューション提供へ移行していきます。
- ◆ AI/DXの潮流を捉え、現場から解析までを一気通貫で支える統合力を強みに、お客様の高度な経営課題を解決していきます。

既存ビジネスの 高付加価値ソリューション化

- アナログとデジタルの双方の知見
- エンジニアリングから始まる技術提案
- コト売り化と顧客との長期関係性構築

+

成長市場への集中 新セグメントへの戦略的進出

- 新市場を注力テーマに設定
- 強みを活かしたポジショニングの獲得

×

アナログ技術をベースとした AI/DX関連技術による高付加価値化

- エンジニアリング提案による全体最適提案
- データ取得、蓄積、AI解析までの一貫対応

AI/DX

これから西川計測が
創り出す強み

デジタル

これまで西川計測が
培った強み

アナログ

主要KPI

- 高付加価値ソリューション
- 積極的な事業展開を推進し
堅実な成長を達成

売上目標

FY28 450億

営業利益目標

FY28 45億

事業戦略②: AI/DXによる新価値の創造と事業の拡大

- ◆ 新たな価値創造の原動力となるイノベーションを促し、それを支える社内体制を構築します。
- ◆ 蓄積される技術やノウハウを新たな知見へと繋げ、その循環を継続させることで、提供価値の最大化を実現させます。

目指す姿

「AI/DXデータ駆動型ソリューション商社」

主要KPI 技術社員の生産性 …… 2025年比10%増

AIを活用したイノベーションの創出

- ・ DXを通じた社内業務の最適化によるコア業務への集中とイノベーションが生まれる土壌の創出
- ・ 今までに蓄積された顧客データ・社内ノウハウを基盤とした、新たなAI/DXソリューションの開発と提案

DX人材の育成

- ・ 現場を知り、デジタルも使いこなせるエンジニアの育成
- ・ 各種資格取得、社内研修の制度化と評価との連動

業務プロセス改革

- ・ 最適な人材配置と流動化による業務の標準化を推進
- ・ 既存業務のRPA・AI化を促進し、業務の自動化・省人化を実現

ノウハウ・データの活用

- ・ 現場の情報をデータベース化し、蓄積されたノウハウの活用により現場力の更なる底上げを実施
- ・ 動画やAIを活用した時代に即した情報蓄積と活用を通し、顧客に安全と品質を提供

基盤戦略

- ◆ 持続的な成長を実現し、事業戦略を実効性のあるものとするための基盤として、3つのテーマを掲げます。
- ◆ 各基盤戦略を連携させることで、時代の潮流を捉え、価値を創出し続ける「変化に強い組織」を構築します。

未来を拓く力となる確固たる基盤を築く、 新たな付加価値創出を実現させるための基盤戦略

強固な経営基盤とガバナンスを礎に、一人ひとりの挑戦と組織の変革を加速させ、社会と共に持続可能な未来と新たな価値を創出します

人的資本の強化・経営戦略と 人材戦略の連動

成長の原動力を「人」とし、
社員の成長を通して、事業成長を実現します。

経営戦略と人材戦略の連動

西川計測の独自性を活かす人創り

最適な人材配置と流動化

財務基盤・ガバナンスの 更なる強化

経営基盤とガバナンスを整備し、
ステークホルダーの信頼獲得に努めます。

財務基盤の強化

ITガバナンスとセキュリティ

コンプライアンス強化

顧客・社会価値を創出する サステナブル経営の実践

事業でサステナビリティ課題を解決し、
成長と社会発展の両立を推進します。

「人」への投資

脱炭素・資源循環への貢献

サプライチェーンの透明性確保

基盤戦略①: 人的資本の強化・経営戦略と人材戦略の連動

- ◆ 人的資本は持続的成長の要(かなめ)であり、経営戦略と人材戦略の連動させ、強固な成長基盤を構築します。
- ◆ 当社の事業推進に不可欠な「6つの要素」を軸に、次代を担う人材の育成を加速させてまいります。



企業価値の向上 中期経営計画の達成

本中期経営計画におけるゴール

人材育成体制の確立と展開

外部評価機関への対応と
高い評価の獲得(社会評価)

高い社員エンゲージメント

重点施策

- ・ 全社一丸となった技術連携と提案水準の向上
- ・ 「エンジニアリング(技術付加価値)への転換
- ・ 顧客の現場に密着したサービス提供体制の確立

西川計測の
カルチャー
として定着

基盤戦略②:財務戦略とガバナンスの強化

- ◆ 強固なガバナンスを基盤に、成長投資と株主還元の最適バランスを追求する財務戦略を実行し、資本効率の向上と機動的な経営対応により、持続的な企業価値の最大化とPBR向上を実現します。

経営基盤をつかさどるガバナンス体制の構築



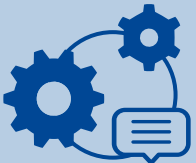
監督と執行の分離

- ・ 執行役員への権限移譲（部門戦略の策定と執行）
- ・ 取締役会の少数精鋭化・独立性の確保



サステナビリティ・内部統制

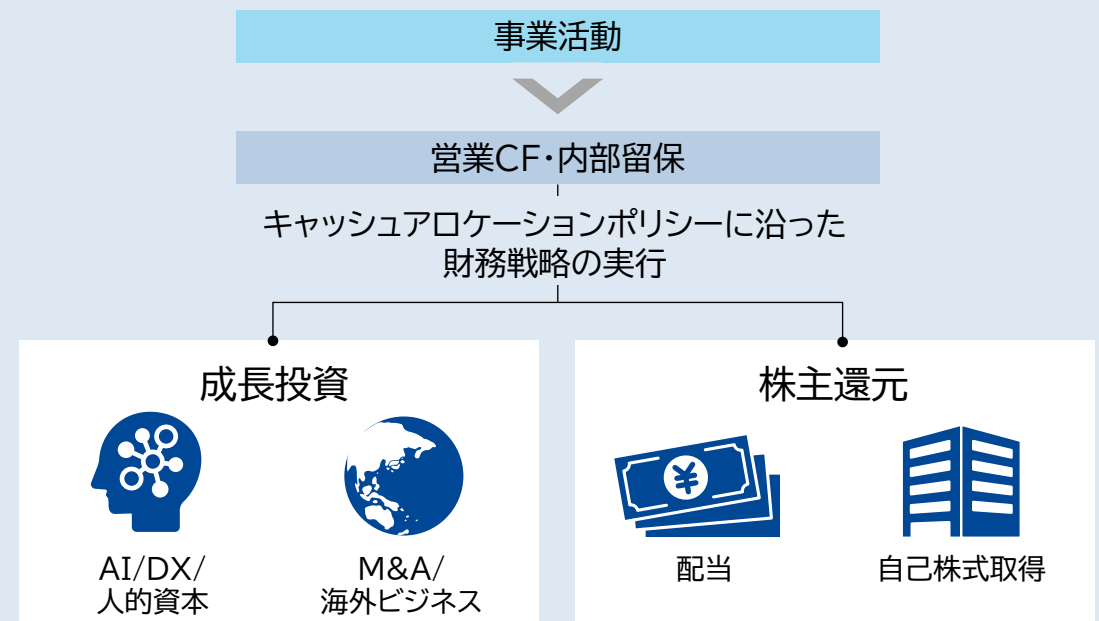
- ・ サステナビリティ委員会の設置
- ・ 監査等委員会と連携した厳格なPDCA



サプライチェーンと対話

- ・ 人権を尊重した調達方針の順守
- ・ 適宜の情報開示と対話のサイクル

財務戦略と目標



主要目標

- ◆ 自己資本比率50%以上、ROE10%以上の両立
- ◆ PBRの向上を実現させ、株価を高める

基盤戦略③:サステナビリティ(ESG)とレジリエンスの確保

- ◆ サステナビリティを事業の礎・成長の軌跡と捉え、成長戦略の土台に据えます。
- ◆ 社会課題の解決を自社の成長源泉とし、持続的な価値創造を推進します。

経営理念

みんなで良くなる

「計測」「制御」「理化学」のエンジニアリングを基盤として、あらゆる産業の発展に寄与し、広く社会に貢献していくことにより、すべてのステークホルダーが良くなる事をめざす。

サステナビリティ
推進

西川計測の
マテリアリティ

- 01.経験と技術を育む
- 02.お客様の経営をDXで解決
- 03.技術と提案による価値の創出
- 04.共創による成長
- 05.未来を予見し、機会を創出するリスク・ガバナンス

事業推進

サステナビリティ推進上のピックアップ事項

技術で社会を支える「人」への投資

社員の成長と働きがい追求し、
技術の継承と多様性を推進。
人的資本を起点に、持続可能な成長を実現。

脱炭素・資源循環への貢献

計測制御技術で顧客の生産性を高め、
脱炭素と資源循環に貢献。
顧客課題と環境課題を同時に解決。

サプライチェーンにおける透明性の確保

サプライチェーンにおける
人権侵害や環境汚染、腐敗等の回避。
商社として、顧客に対する責任を果たす。

ガバナンス・リスク管理と実行体制 ①SSE2028推進ガバナンス体制

- ◆ 監督と執行の分離による「攻め」と、客観的な経営監督による「守り」の体制を両立しています。
- ◆ この強固な基盤により環境変化へ機動的に対応し、中期経営計画の確実な実行と企業価値の最大化を実現します。

コーポレートガバナンスの考え方

中期経営計画を確実に実行し、企業価値を最大化するため、当社は以下の体制で「攻め」と「守り」のガバナンスを追求しています。

監督と執行の明確な分離による意思決定の迅速化

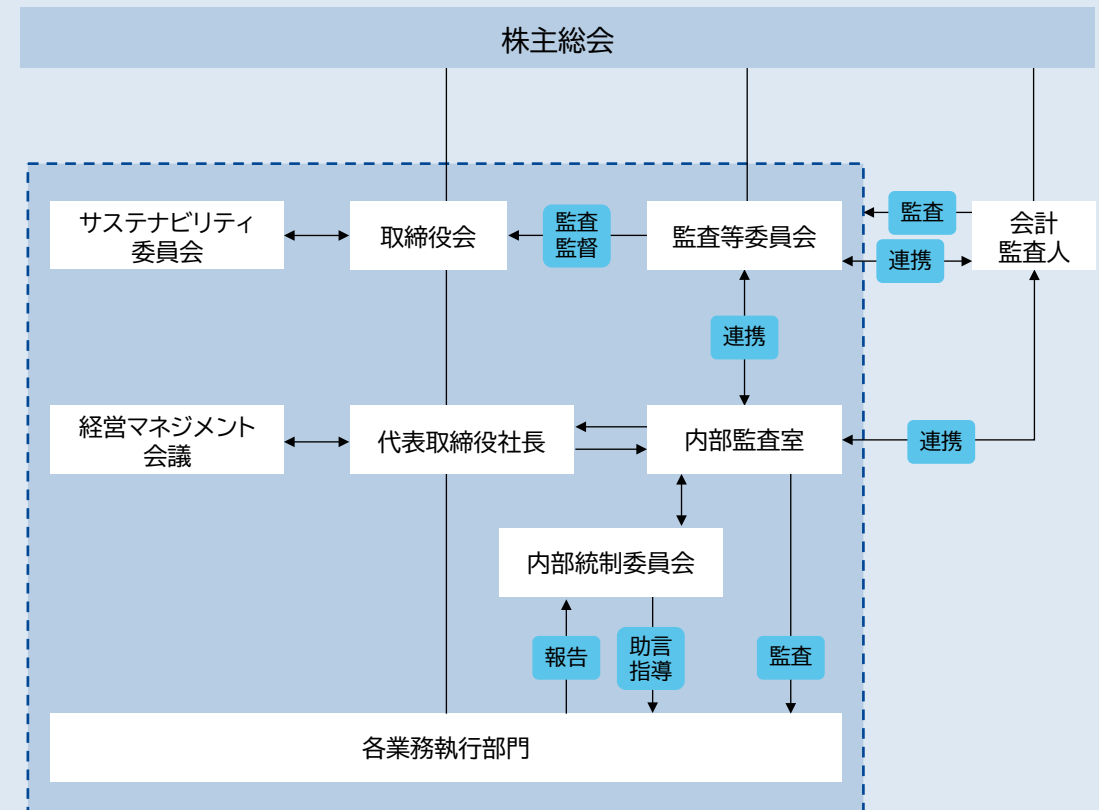
執行役員への権限委譲を推進することで、取締役会の少数精鋭化と独立性を確保しています。

独立社外取締役を活用した透明性の高い監督体制

監査等委員会の過半数を独立社外取締役とすることで、客観的かつ実効性の高い経営監督体制を構築しています。

企業理念「みんなで良くなろう」を支える堅牢な内部統制

内部統制委員会を中核として、業務の妥当性・効率性の確保とコンプライアンスの強化を徹底。持続的な事業成長を根底から支える健全な経営基盤を維持・進化させています。



ガバナンス・リスク管理と実行体制 ②リスク管理とレジリエンスの確保

- ◆ 原点であるコンプライアンスを徹底し、モニタリングと改善の継続により経営の透明性を高めます。
- ◆ サステナビリティの統合と対話を通じて、環境変化に耐えうる経営基盤を進化させてまいります。

サステナビリティ委員会

法令遵守と社会倫理を企業活動の原点とし、事業成長を支える攻めと守りの基盤としてサステナビリティ委員会を中心とした実効性の高いリスク管理体制を構築・運用しています。

現場に根差した堅牢な内部統制とコンプライアンスの徹底

代表取締役社長が主導し「行動規範」の精神を全従業員へ継続的に浸透させています。これに加え、各部門が専門性を活かして業務プロセスや情報セキュリティを統制し、現場主導の自律的かつ堅牢な内部統制システムを運用しています。

サステナビリティにおけるリスクと機会の戦略的マネジメント

事業環境の変化に伴うサステナビリティ関連の「リスク」と「機会」を統合的に議論・評価する中核組織として、「サステナビリティ委員会」を設置しています。

内部統制・コンプライアンス

- 独立した内部監査室と監査等委員会の密接な連携による、全社的な業務・リスクの厳格な監査体制
- 内部統制の有効性を客観的に検証し、継続的にアップデートする仕組みを構築

調達と人権

- 人権尊重を軸とした責任あるサプライチェーンマネジメントの構築を推進

モニタリングと対話のサイクル

- 「にしかわ通信(株主通信)」の発信
- ステークホルダーとの適時・適切な対話

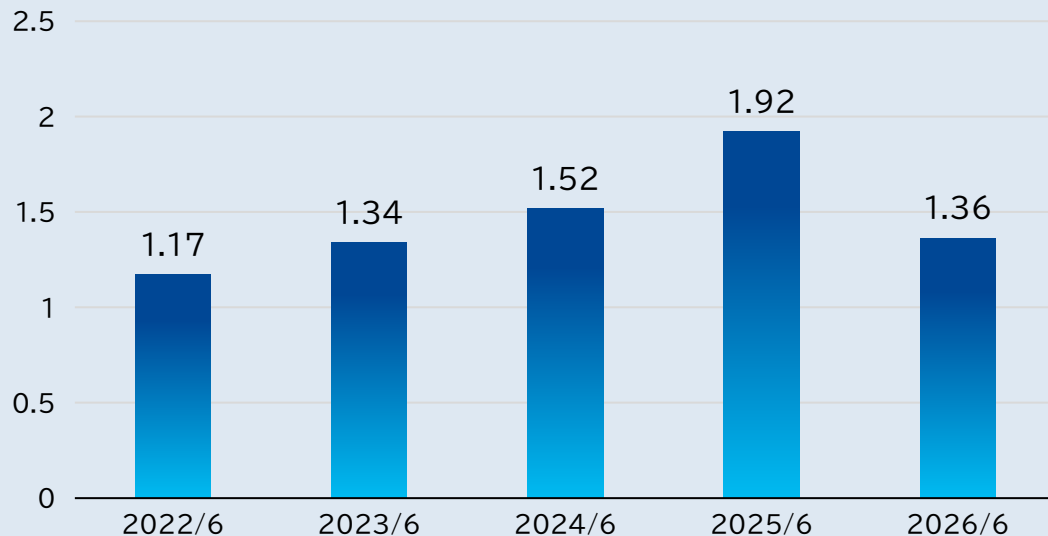
資本コストや株価を意識した経営

- ◆ 資本コストを意識した経営を徹底し、健全性と収益性を兼ね備えた最適資本構成を持続的に追求。機動的な成長投資と積極的な株主還元を推進することで、市場評価と企業価値の最大化を目指します。

企業価値の最大化とPBRの向上

事業の持続的成長による着実な収益拡大と、積極的な株主還元を両輪として実行し、1株あたりの価値を最大化します。財務健全性と資本効率のバランスをとり、PBRの向上を実現してまいります。

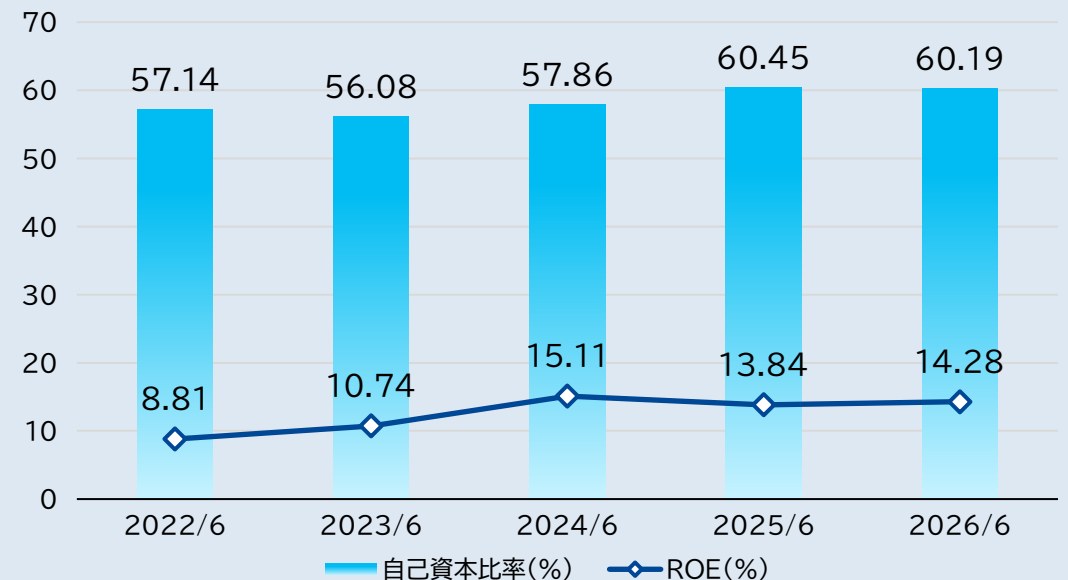
PBRのこれまでの推移



自己資本比率50%以上、ROE10%以上の両立

単なる内部留保の蓄積にとどまらず、適切なリスクテイクと事業収益性の向上を図ることで、攻めと守りの最適なバランスを維持し、長期的な企業価値を創造してまいります。

自己資本比率とROE



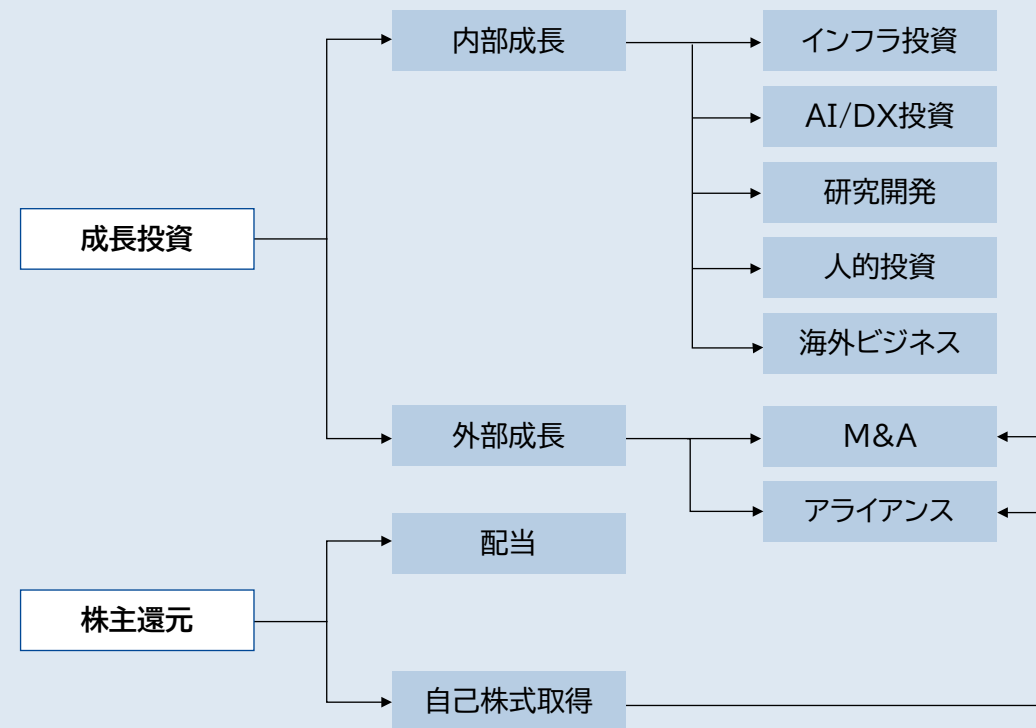
キャッシュアロケーションポリシーと投資戦略

- ◆ 企業価値創造に向けて自社の「稼ぐ力」を最大化し、成長投資と株主還元へ戦略的に資金配分することで、資本コストを意識した規律ある財務運営を徹底し、健全性と資本効率、持続的成長を実現します。

キャッシュアロケーションポリシー

当社は、自社の「稼ぐ力」を最大化し、それを未来の成長基盤と株主還元へ戦略的にアロケーションすることで、「財務の健全性」「高い資本効率」「持続的な成長」の3つを同時に実現してまいります。

- ・ 成長投資とサステナビリティへの取組みに対する投資を優先とする
- ・ 投資や株主還元の原資は内部留保とキャッシュフローを基本とする
- ・ 成長投資は内部成長と外部成長の両輪で資金投下を実行する
- ・ 安定的配当と自己株式取得を組み合わせ、1株あたりの価値向上を図る
- ・ 中長期的な競争力の源泉として、「インフラ投資」「海外ビジネス」への展開を通じた新たな収益機会の創出を図る
- ・ 自己資本比率50%以上・ROE10%以上の目標と連動した財務運営を推進する

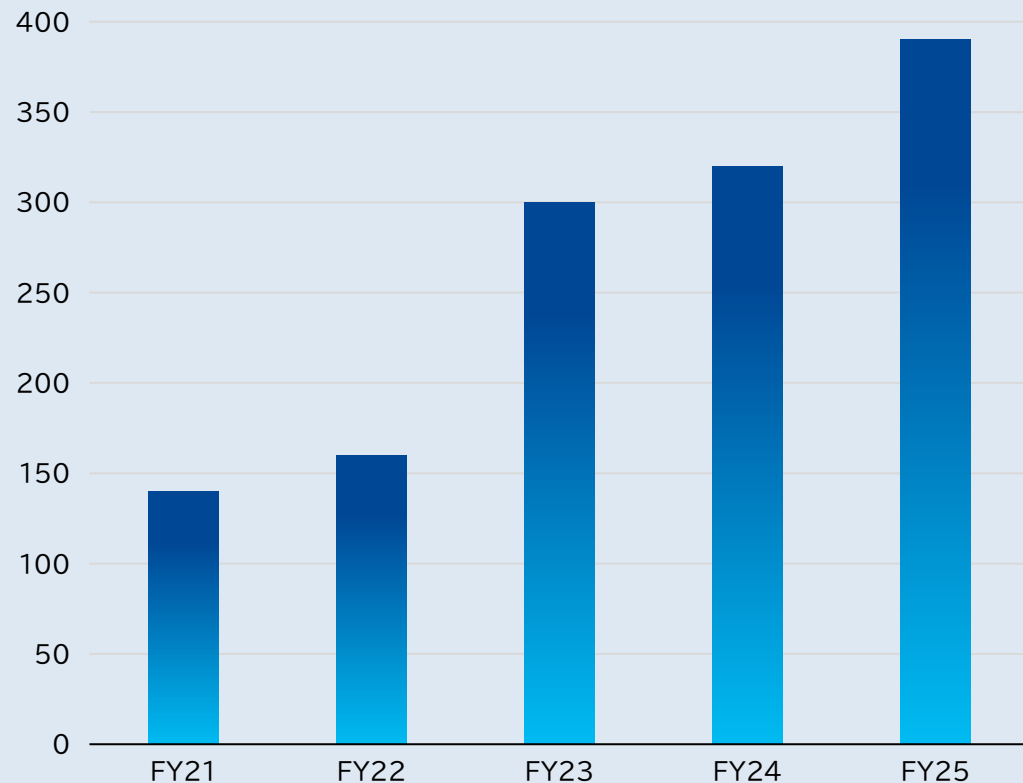


株主還元方針

- ◆ 資本効率の向上と最適資本構成の実現に向け、株主の皆様への利益還元のステージを一段引き上げ、配当性向45%の達成と環境に応じた自己株式取得を通じ、市場の期待に応える総還元を実現します。

これまでの配当実績

(単位:円)



SSE2028で目指す配当性向

現状FY25

40%



SSE2028

45%へ

持続的な企業価値向上に向けた株主還元方針

- 配当水準の継続的な切り上げ
利益成長を伴う安定配当を大前提とし、SSE2028に向けて配当性向を45%へ段階的に引き上げます。
- 機動的な自己株式の取得
ROEやPBRといった資本効率の向上と最適資本構成の実現に向け、自己株式の取得を積極的に実行します。



本資料の計画は、現時点で入手可能な情報に基づき判断した予想となります。
従って、実際の業績は計画値と異なる可能性がありますことをご了承ください。

本資料に関するお問い合わせ等ございましたら、
西川計測株式会社 コーポレート本部までご連絡ください。

TEL:03-3299-1331

URL:<https://www.nskw.co.jp>