

DAIKI AXIS INTEGRATED REPORT



株式会社 **ダイキアキス**

<https://www.daiki-axis.com>

松 山

〒791-8022 愛媛県松山市美沢1-9-1
TEL. 089-927-2222 (大代表)

東 京

〒103-0004 東京都中央区東日本橋2-15-4 PMO東日本橋
TEL. 03-5823-3737 (大代表)



株式会社ダイキアキスが製造するプラスチック製浄化槽の品質保証システムは、松山本社および松山・津島・信州・福島工場において、ISO9001の認証を受けています。

編集方針

EDITORIAL POLICY

ダイキアキスグループが発行する統合報告書の目的は①当社グループの存在意義について改めてグループ内外に発信し、浸透を図ると共に理解を得ること、②当社グループ全体のビジネスモデルと総合力を国内外の幅広いステークホルダーに深く知っていただくこと、③当社グループの財務情報、非財務情報及び中長期的な経営戦略を全てのステークホルダーに示し、相互理解の醸成を図ると共に新たなファンを増やすこと、の3点です。

こうした考え方の下、当社グループは統合報告書の基本的なフレームワークを意識しつつ、発行初年度となる今年は、特に「創業以来65年を通じて培った我がグループの歴史と強み」「事業を通じた価値創造プロセスとマテリアリティの洗い出し」「経営戦略を機能させる為の人事戦略」を中心とした非財務情報の開示に力点を置き、本書を作成しました。

2022年度、当社グループに影響を与えた経営環境としては、新型コロナウイルス感染症による中国での長期間のロックダウン、ウクライナ情勢の緊迫化に伴う各種資材の高騰・納期遅延等が発生し、現在もなおその影響が継続しています。

当社グループは、このような難局にあっても動じることなく、「ダイバーシティ&インクルージョンを軸とした人的資本経営」「ビジネスモデルの柔軟な変革」「ステークホルダーとの対話」を着実に遂行することで、2023年度も持続的な企業価値向上を目指します。

私たちの取り組みに共感していただければ幸いです。

グループのSPIRIT(精神)である“PROTECT×CHANGE”を軸に据える我がグループが、過去から積み上げてきた総合力を結集し、更なる成長を目指している様子をぜひご覧ください。

対象組織及び社名表記

対象組織:

(株)ダイキアキス及びその子会社・関連会社

社名表記:

「当社グループ」は(株)ダイキアキスと国内外の子会社及び関連会社を示します。「当社」は(株)ダイキアキス単体を示します。

対象期間:

2022年1月1日～2022年12月31日(一部に2023年1月以降の活動内容と情報を含みます)

情報開示体系:

「統合報告書」とは、財務情報と非財務情報の主要情報を集約したものです。

詳細情報については、有価証券報告書、コーポレートガバナンス報告書、決算報告書、及び当社ホームページ等をご覧ください。

発行日:

2023年8月10日

お問い合わせ:

(株)ダイキアキス経営企画部(TEL:089-927-1122 / e-mail:ir@daiki-axis.com)

将来見通し等に関する注意事項

本資料につきましては投資家の皆様への情報提供のみを目的としたものであり、売買の勧誘を目的としたものではありません。本資料における、将来予想に関する記述につきましては、目標や予測に基づいており、確約や保証を与えるものではありません。将来における当社の業績が、現在の当社の将来予想と異なる可能性もある点を認識された上で、ご利用ください。また、業界等に関する記述につきましても、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。本資料は、投資家の皆様がいかなる目的に利用される場合においても、お客様ご自身の判断と責任において利用されることを前提に提示させていただくものであり、当社はいかなる場合においてもその責任を負いません。

CONTENTS

01 / ダイキアキスグループを知る P03

企業理念とパーパス	P05
CEOメッセージ	P07
事業と組織の歩み	P11
暮らしを支えるダイキアキスグループの事業	P13
ダイキアキスグループの概況	P15

02 / 価値創造の仕組みと今後の課題 P17

サステナビリティ担当役員メッセージ	P19
価値創造プロセス	P21
サステナビリティへの取り組み	P23
重要課題(マテリアリティ)と目標	P25

03 / 成長戦略 P27

中期経営計画“PROTECT×CHANGE”	P29
財務戦略	P31
財務ハイライト	P33
人事戦略	P35
事業戦略	
- 環境機器関連事業	P41
- グローバル戦略	P45
- 住宅機器関連事業	P49
- 再生可能エネルギー関連事業	P53

04 / グループを支える基盤 P57

ガバナンス体制	P59
役員紹介	P65
CSRへの取り組み	P67
会社概要	P69



表紙について

本資料は、ダイキアキスの躍動的でクリアなビジョンを可視化し、過去・現在・未来の在り方をお伝えするために作成されました。澄み渡ったブルーのグラデーションは水・風・空・光などの輝きを表現しており、凛とした円形は美しい未来を見つめる当社の曇りなきレンズを抽象的に表しています。



PROTECT×CHANGE

守るべきものは守り、
変えるべきものは変える。

2023年度、ダイキアクシスグループは創業65周年を迎え、次の70周年へと向かう重要な5年のスタート地点に立ちました。当社グループは、2005年に㈱ダイキアクシスとして新たに出発し、水と環境を軸に多くの仲間と一緒に事業を進めてきました。この節目である65周年に、私たちは理念体系を見直し、次世代への新たな羅針盤を創りました。

まず、コーポレートスローガンとして定めていた「PROTECT×CHANGE」を改めてグループのスピリット（精神）として置きなおしました。ここには、企業姿勢である「守るべきものは守り、変えるべきものは変える」という想いが込められています。

当社グループのスピリットである「PROTECT×CHANGE」に込められた「守るべきもの」は何よりも従業員の

健康や生活とその家族です。また、創業から積み上げてきたステークホルダーの皆様との繋がりや信頼関係、ノウハウや従業員一人ひとりの経験です。そしてこれらは、私たちの事業基盤であり、これら無くしてミッション「環境を守る。未来を変える。」を達成することはできません。

その一方で、「変えるべきもの」は、従業員の意識と行動です。当社グループには約1,000名の仲間が在籍しておりますが、更なる企業価値向上を目指す中で、現状を維持しようとする態度や心持ちは、会社組織の後退を意味します。各個人が「PROTECT×CHANGE」の精神の下、誰かや何かに依存するのではなく自ら考え、判断し、行動することで、未来をより良いものへ変えていきます。

DAIKI AXIS
INTEGRATED
REPORTダイキアクシス
グループを知る

SECTION 01では、創業以来65年を通じて当社グループが培ってきた想いや強みについて紹介します。レンズを通して見つめるのは「過去と現在」。高い解像度で存在意義を振り返ることで、未来にむけてのアクションを見定めます。

CONTENTS

企業理念とパーパス	P05
CEOメッセージ	P07
事業と組織の歩み	P11
暮らしを支えるダイキアクシスグループの事業	P13
ダイキアクシスグループの概況	P15

企業理念とパーパス

65周年を機に、私たちは理念体系を見直し、次世代への新たな羅針盤を創りました。

全従業員がこれらのスピリットやクレドを胸にパーパスを実践することで、

グループ全体の一体感が生まれ、大きな推進力を生み出します。

私たちはこれからもグループ一丸となり、「環境を守る。未来を変える。」というミッション達成に向け、

ダイキアックスグループという船の舵を大きく切ってまいります。

MISSION 環境を守る。未来を変える。

PURPOSE

世界の環境課題を
技術とアイデアで解決し、
世界の人々の生活を支える

開拓者精神

PIONEERING SPIRIT

人より一歩でも
前を歩もう

健康と笑顔

HEALTHY & SMILE

活力と美しい心を
大切にしよう

創意性

ORIGINALITY

日々新たな工夫を
重ねよう

誠意

HONESTY

血の通った
温かい心を持とう

完遂力

RESILIENCE

スツテモ ムイデモ
やりぬこう

SPIRIT

PROTECT×CHANGE

CREDO

MISSION 私たちが果たすべき使命

私たちは、あらゆる環境を守ることで、人と自然にとってより良い未来にすることを企業使命として掲げています。創業以来、人のしあわせを願い、暮らしや地球環境と向き合う中で、新しい価値の発見と創造を行ってきました。これからも、全従業員がミッション達成に向けて前進を続けます。

PURPOSE 私たちの存在意義

世の中に新しい価値を提供し続けるため、ダイキアックスグループのパーパスを「世界の環境課題を技術とアイデアで解決し、世界の人々の生活を支える」と掲げました。

創業時より伝承された確かな技術力や、従業員一人ひとりのクリエイティビティを存分に発揮し、世界中の人々の暮らしをより良くしたいという共通の想いを持ってあらゆる環境課題と向き合い、「環境創造」へとつなげていきます。

CREDO 行動指針

暮らしにまつわるさまざまな豊かさの実現を目指し、創業より脈々と継承されてきた社訓のエッセンスをそのままに、クレドとしてアップデートを行いました。ダイキアックスグループの根幹をなす言葉をもとに、5つの行動指針を定めています。これらには創業時の哲学が凝縮されています。「スツテモ ムイデモ」という独自性のある言葉には「なにがなんでも」という意味があり、創業者の出身地である愛媛県丹原地方の方言を取り入れています。明確なビジョンと強い想いをもって成長をしてきた、私たちの姿勢を示す大切な言葉の一つです。

SPIRIT 土台となる精神

“PROTECT×CHANGE”の精神は、日々の発想・判断・行動の拠り所となるものです。「PROTECT(守る)」と「CHANGE(変える)」には、従業員のあるべき姿、企業姿勢として「守るべきものは守り、変えるべきものは変える」という意味が込められています。「×」はかけ算。“環境創造”に取り組む企業として、環境にまつわる事業展開によって相乗効果を生み出すというマインドを意味しています。



PROTECT×CHANGE
守るべきものは守り、
変えるべきものは変える

“PROTECT×CHANGE” 次世代に向かっての変革期

当社は1958年に愛媛県松山市にて創業し、2023年で創業65周年を迎えました。長年ご支持賜りダイキアキスグループ一同、皆様に心より感謝申し上げます。

当社グループは、時代とともに変遷してまいりました。祖業である住宅機器の卸売から事業領域を拡大し、環境機器関連事業、ホームセンター事業を展開し、住宅環境機器事業とともに3本柱を築き、お客様のニーズに沿ったきめ細やかなサービスを実施してまいりました。2005年には、環境機器関連事業、住宅機器関連事業、再生可能エネルギー関連事業を独立させ、新会社としてダイキアキスを設立しました。*

当時新会社の立ち上げに際しては、従業員に様々な思いや不安がよぎったことと認識しています。それでも私が新会社設立に踏み切ったのには、2つの固い決意があったためです。

1つは、環境系の事業に積極的に投資することで、水質汚染、地球温暖化といった社会課題の解決に貢献することです。もう1つは、昔からコツコツと技術力を磨き当社を支える従業員に、活躍の舞台を創ることです。当時急成長を遂げていたホームセンター事業に比べ、環境機器関連事業、住宅機器関連事業にはスポットライトが当たる機会が少なくなっていました。そこで先人達から伝承した技術力、お客様との信頼関係、時代を先読みする力を活かし、全従業員が表舞台に立ち活躍してもらいたいと考えたのです。

ダイキアキスを設立し、最初に着手したことは、全国の拠点を訪問し、従業員の話に誠意をもって受け止め対話することでした。それによりそれぞれの想いを引き出すことができました。その内容を、経営戦略、人事戦略に反映させ強固な組織体制ができたことで、多くの従業員がこの大きな変革に順応し、現在に続く礎を築いてくれました。

近年では、2022年にスリランカ・インドに自社工場が完成し、グローバル企業として新たな変革期を迎えようとしています。今後の事業展開を見据え、次に私が目指すのは、従業員が各個人の強みを発揮して、物事を「変える」意識を強くもつ社内風土・文化を醸成することです。当社グループには、「守り」を固めてくれる謙虚で生真面目な従業員が多く非常に頼もしい一方で、この先は、時代の流れや変化に対応する柔軟性も磨いてほしいと感じています。従業員が自分の行動で周囲に変化をもたらすことに喜びを感じ、挑戦に対して前向きな意識を持てるようになることが非常に重要です。グループ全従業員が“PROTECT×CHANGE”（守るべきものは守り、変えるべきものは変える。）というスピリット（精神）を持ち、それぞれの強みを発揮しなければ、これから先の時代の変化を捉えて持続的な成長を果たすことはできません。

私はこれを「従業員の心に火をつける」ことだと捉え、正にこれが人的資本経営の本質だと考えております。創業以来、「水」と「環境」を軸（AXIS）として、人々の「生活」を支え続けてきた当社グループのDNAを改めて認識しながら、これからは「環境を守る。未来を変える。」グループを目指していきます。

*ホームセンター事業はダイキ（現：DCM株）が継承。

代表取締役社長 CEO

大亀 裕

CEOメッセージ

2022年度12月期の振り返り

2022年度12月期連結決算は、過去最高売上高を計上しました。2022年度の顕著な取り組みとして、下記2点が挙げられます。

1つ目は、環境機器関連事業の海外拠点であるスリランカ・インドでの事業の拡充です。大口案件の受注があったほか、スリランカでは2022年10月に小型浄化槽の組立工場が完成し、出荷を開始しております。インドでは2022年11月にインド国内で独資による、大型浄化槽の製造工場が完成し、2023年2月に初出荷となりました。2014年に誕生したモディ政権のもと「クリーン・インド・プロジェクト」が発表され、屋外排泄ゼロ運動としてトイレの普及が急速に進められています。トイレを設置することで、次に必ず問題となるのは污水处理です。政策開始当初の下水道普及率は15%程度でしたので、個々の家庭や地域で污水处理を行う浄化槽市場は拡大が期待されました。当社グループは、浄化槽を提供する日系企業として初めてインドに進出しました。インドは一般的に難しいマーケットだと言われておりますが、当社グループでは、インドを愛し現地文化に精通したメンバーの推進力により、想定よりも早く立ち上げに成功しました。今後も当社グループが持つ排水処理技術を活用することで、工業化・都市化が進む現地での環境課題を改善・解決してまいります。



落成式

2つ目は、再生可能エネルギー関連事業の拡充です。これまで当セグメントは固定価格買取制度(FIT)を利用した売電が主な売上でした。しかし、これだけでは多様化するお客様のニーズに応えられないと考え、2021年10月に太陽光発電設備の提案から施工・保守まで一貫したサービスを提供する会社を買収し、子会社化しました。その結果、太陽光発電のNon-FIT分野のカバーが可能になりました。再生可能エネルギー関連事業において大切なのは、お客様がそれぞれの場所で適時適切なエネルギー生産と消費ができることです。環境意識が高まる中、当社グループではお客様への提案力を強化し、2025年までに当事業を第3の柱として、更に成長させていく計画です。



中期経営計画達成に向けた今後の課題

近年は新型コロナウイルス感染症の拡大をはじめ、世界情勢を揺さぶる大きな混乱が立て続けに起こりました。このような状況ではありましたが、これまで積み上げてきた国内外のお客様との信頼関係と事業の拡充により、業績は大きな影響を受けることなく堅調に推移しています。また、このような混乱期においても、大きなビジネスチャンスを見出すことができました。例えば、先に述べた海外における環境機器関連事業や太陽光発電を始めとする再生可能エネルギー関連事業は、人々の生活を支える基盤であり、まさにこの数年の時代の潮流に応える形で成長してきた事業です。そして、これらは当社グループの次世代の事業基盤となるものだと考えております。引き続きこの成長分野に注力し、中期経営計画の最終年度(2025年度)には連結売上450億円、営業利益20億円という目標の達成を目指してまいります。

また中期経営計画達成に向け、既存事業での堅実な売上・利益の確保と従業員に向けた投資を引き続き進めていきます。これらの課題には2021年度から着手しており、既存事業の売上・利益確保については各セグメントの計画達成に向けたPDCAサイクルを見直し、進捗のモニタリングの報告を強化することで整備を進めました。従業員に向けた投資については、他社に先駆けたベースアップ実施、評価制度の見直しやITを活用した従業員の個性やスキルの見える化と社内業務の効率化等を行っております。業務効率化と生産性向上、経営層と従業員の相互理解の活性化により、従業員一人ひとりが生き生きと働ける環境を整えてまいります。

● グローバル戦略
→ P45

● 再生可能エネルギー関連事業
→ P53

● 中期経営計画
→ P29

● 財務戦略
→ P31

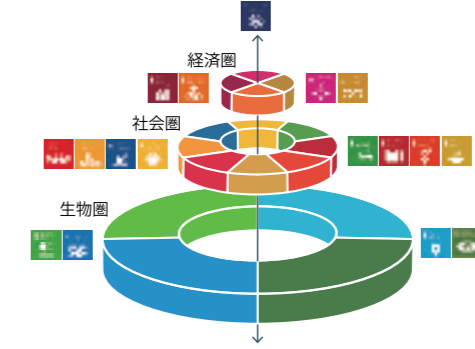
● 人事戦略
→ P35

非財務分野への考え方と対応

創業当初より、当社グループは時代の変化に応じて、環境課題の解決に関わる取り組みを行ってまいりました。非財務情報の整理には色々なフレームワークがありますが、中でも私の印象に残っているのは「SDGsウエディングケーキモデル」の概念図です。これを見た時、当社グループの事業そのものが社会圏・経済圏を支える豊かな自然環境の保全・拡大に貢献できるものと再認識いたしました。

(図)SDGs
ウエディングケーキ
モデルとは

ストックホルムにあるレジリエンス研究所の所長(ヨハン・ロックストローム博士)が考案した、「持続可能な開発目標(SDGs)の概念」を表すモデルを指します。私たちは地球という自然豊かな環境の中で暮らしています。生活の土台となる生物圏の上に、社会圏や経済圏が構築されており、持続的な企業活動・市民生活には気候変動や生物多様性を始めとする環境を重視しながら地球を守らなければならないことを表しています。



創業当初より、当社グループは時代の変化に応じて、環境課題の解決に関わる取り組みを行ってまいりました。非財務分野への取り組みとして特に重要な「2025年の脱炭素社会実現に向けた取り組み」について、当社グループが取り組むべきこと・できることは数多くあります。住宅機器関連事業における省エネ商材・環境配慮型商材の開発や販売、再生可能エネルギー関連事業の拡充等、引き続きグループとして注力してまいります。その一環として、2023年度はサステナビリティ委員会を設立し、ステークホルダーの皆様との対話や経営にサステナビリティ目線を盛り込む体制を強化しました。質の高いESG経営を行うべく、すべてのステークホルダーにとっての価値創造に努めてまいります。

70周年、更に新たな時代での価値創造のために

65周年、そしてその先も持続可能な価値を創造していくために最も重要なことは、私も含めグループ全従業員が現状に満足せず、リスクを恐れず、チャレンジし続ける事です。この度クレドにアップデートした創業からの社訓の中にも、挑戦や変化を恐れない姿勢をうたっており、これらの実践が当社グループの更なる発展に繋がると確信しています。

従業員がチャレンジし続ける組織とは、各個人が自発的に自分自身を磨き、その強みを仕事の中でも存分に発揮し、失敗やぶつかり合い等も経験しながら新しい価値を創造していける組織だと思います。昨今国内でもダイバーシティ&インクルージョンが注目されていますが、その切り口の一つに海外と国内という視点があります。現在当社グループはアジア中心に海外に進出しておりますが、現地の文化をリスペクトしながら日本文化もリスペクトし、凝り固まった文化や考え方を変化させなければ、国際的な潮流から取り残されてしまうと常々感じています。自分の当たり前を疑い、考え方や行動を変えることも大きなチャレンジです。当社グループの更なる発展のために、多様な視点を取り入れて徹底的に議論を行い、時と場合に合わせて柔軟な対応をとることのできる従業員の育成を進めます。

また、この先も組織と事業を継続して成長させるためには、従業員を含めた全ステークホルダーの皆様当社グループの「ファン」になって欲しいと考えています。今後も社会環境の変化を考慮し、収益だけでなく事業活動を通じた価値の提供を示すことで「ダイキアクシスが好き」と思ってもらえるファンを増やしてまいります。

最後になりますが、当社グループ従業員全員が「PROTECT×CHANGE」の精神を持ち、変化を楽しめる人財として成長し続けることで、グループのミッションである「環境を守る。未来を変える。」を果たしてまいります。

● 価値創造の仕組みと
今後の課題
→ P17

事業と組織の歩み

1950-

高度経済成長と公害問題

戦後20年足らずで日本人の暮らしと街は大きく変化しました。それに対応するため、創業者である大亀孝裕が「タイルと衛生陶器」の卸売事業を営み始めました。重工業を中心に、急速に発展した日本は、工業化と都市化が進み、各地で水質汚濁等の公害問題が浮き彫りになりました。そのような中、当社は業界に先駆けて、軽くて設置がしやすいFRP製浄化槽の開発に成功し、生活排水の河川流入抑制に寄与しました。

2000-

失われた30年と新たなスタート

日本中を沸かせたバブル経済は1990年には終わりを迎え、その後2000年代にかけて国内外で金融不安や景気低迷期が続きました。逆境の中、当社グループは更なる成長に向けた資源の集中と選択を行うために、ホームセンター事業をダイキ㈱に託し、現在の主力3事業部を中心とする㈱ダイキアクシスをスタートさせました。

2011-

3.11東日本大震災とエネルギー政策の見直し

東日本大震災以降、電源構成や供給体制の脆弱性が露呈し、日本はエネルギー政策を根本的に見直す必要に迫られました。2012年には固定価格買取制度(FIT制度)も始まり再生可能エネルギー導入が加速しました。当社グループは社会の要請を受け、従来のバイオディーゼル燃料事業だけでなく、小形風力発電への本格参入を進めました。

2013-

グローバル化の進展と新興国の台頭

2000年代以降、安価な労働力を求めた製造業を中心に、日系企業の海外進出が増加しました。また、アジア圏を中心とした新興国でも経済開発が進み、都市への人口集中や工業化が加速していきましました。当社グループも、特に人口が多いインド・インドネシアやアフリカ圏を今後の重要なマーケットと捉え、現地企業の買収等を足掛かりに海外展開を加速させてきました。

2015-

持続可能な経済成長への兆し

2015年に国連で採択された「SDGs(持続可能な開発目標)」は多くの人々の賛同を得て拡大しています。当社グループの3つの事業柱である「環境機器関連事業」「住宅機器関連事業」「再生可能エネルギー関連事業」はいずれもSDGsに直接関わる事業内容と言えます。引き続き世界の「環境課題」と向き合いながら、中長期的な企業価値向上と次世代に向けた持続可能な社会の実現を目指しています。

1958

創業者大亀孝裕が愛媛県松山市に「タイルと衛生陶器の店」大亀商事を設立。水回り商品群の卸売事業開始。



1964

ダイキ(株)が水処理メーカーとしての事業開始。FRP製浄化槽1号機「B型」を発売。



1978

㈱ディックにてホームセンター事業を開始し、流通小売業へ進出。

1989

ダイキ㈱誕生。㈱大亀商事・ダイキ(株)・㈱ディックの三社合併。

2002

再生可能エネルギー関連事業に着手。バイオディーゼル燃料事業開始。



2005

㈱ダイキアクシス設立。ダイキ(株)より、環境機器関連事業、住宅機器関連事業および再生可能エネルギー関連事業を分割継承。



2009

家庭用飲料水事業を開始。

2011

無機系排水処理に参入。

2012

小形風力発電に参入。



2013

インドネシアの現地法人取得により海外展開開始。



2014

東京証券取引所市場第一部に指定。



2016

コーポレートスローガン「PROTECT×CHANGE」を発表。

2018

太陽光発電事業参入。



2021

太陽光発電事業のトータルサービス提供開始。

2022

スリランカ・インドに浄化槽工場建設。



日本社会は戦後復興後の高度経済成長期等を経て、大きな変貌を遂げてきました。それに合わせてダイキアクシスグループも、1958年の創業以来「水」と「環境」を軸(Axis)とした事業展開を通じ、発展する日本社会と人々の暮らしを支えてまいりました。私たちの原動力は、今も受け継がれる「PROTECT×CHANGE」の精神と、製品品質を支える技術力と信頼の積み重ねです。今後当社グループは、日本だけではなく世界での社会共通価値の創造と共に、企業としての更なる成長を目指してまいります。

現 環境機器関連事業

現 住宅機器関連事業

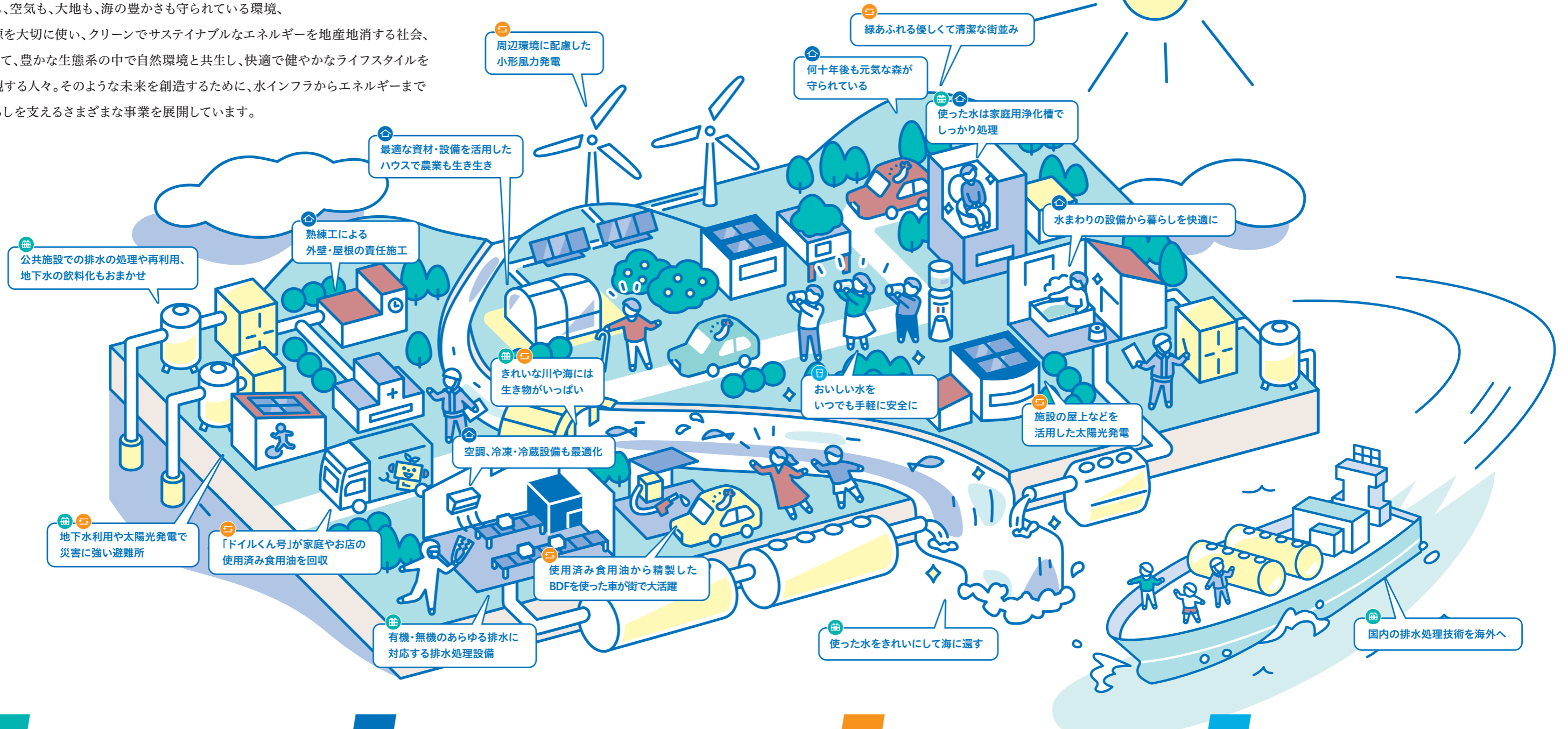
再生可能エネルギー関連事業

家庭用飲料水事業

ホームセンター事業 ダイキ(株)(現:DCM(株))が継承。現在は取引先として関係性を維持していますが、グループ会社ではありません。

暮らしを支えるダイキアキシグループの事業

水も、空気も、大地も、海の豊かさも守られている環境、資源を大切に使い、クリーンでサステナブルなエネルギーを地産地消する社会、そして、豊かな生態系の中で自然環境と共生し、快適で健やかなライフスタイルを実現する人々。そのような未来を創造するために、水インフラからエネルギーまで暮らしを支えるさまざまな事業を展開しています。



環境機器関連事業

家庭用浄化槽から工業用排水処理設備まで幅広い製品の開発・設計・製造・販売・施工・メンテナンスを一気通貫に行っています。また、下水処理に限らず、上水・中水まで対応する総合水処理メーカーとして国内外で事業を展開し、地球の水環境の課題解決に向けた幅広い事業展開を行っています。



住宅機器関連事業

戸建てや集合住宅向けのシステムキッチン・トイレ・ユニットバス等の水回りを中心とした設備機器をはじめ、公共施設向けの内外装材等を扱っています。それ以外にも、ホテル・病院・教育施設等への資材・設備の販売・施工を行い、持続可能で快適な街づくりに貢献します。



再生可能エネルギー関連事業

太陽光発電や小形風力発電による売電事業や、太陽光発電の提案から施工まで一気通貫で対応しています。また、一般家庭や飲食店等から出る使用済み食用油をバイオディーゼル燃料に精製し、軽油代替燃料を製造、販売しています。お客様のニーズに応じた最適な提案を行い、持続可能な社会の実現に貢献します。



家庭用飲料水事業

ボトル型ウォーターサーバー事業と水道直結型ウォーターサーバー事業を行っており、生活の様々なシーンでいつでも手軽に飲める安心・安全な美味しい水を提供しています。



ダイキアクシスグループの概況

ダイキアクシスグループは65年前に愛媛県松山市で「タイルと衛生陶器の店」大亀商事として創業しました。

「スツテモ ムイデモ(なにがなんでも)」の心意気で、お客様を大切に、お取引先を大切に、

何より共に働く従業員を大切してきた結果が、今の当社グループの土台となっています。

一つひとつの取り組みは小さなものですが、そういった真摯な姿勢が積み重なり、

当社グループの更なる飛躍に向けた強固な基盤となりました。

ここでは、当社グループの“今”を数字でご紹介します。

一 事業部ごとの 売上高・営業利益の構成比

環境機器関連事業

- 家庭用浄化槽から工業用排水処理設備まで幅広い製品の開発・設計・製造・販売・施工・メンテナンス
- 地下水飲料化事業

住宅機器関連事業

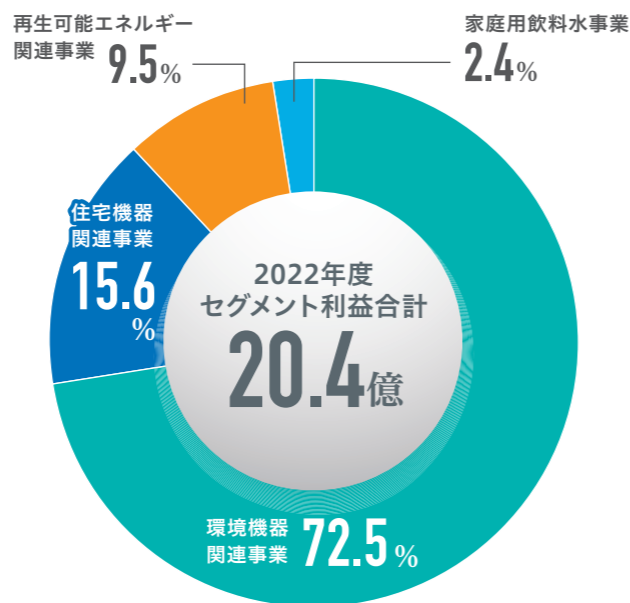
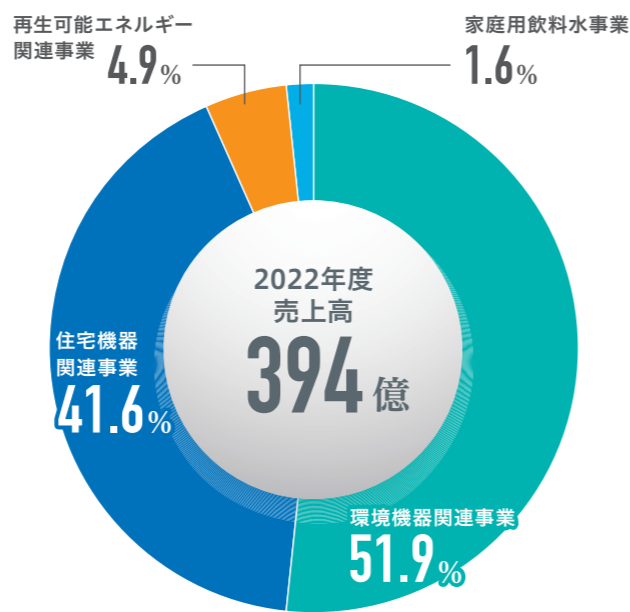
- 住宅向けの水回り製品等設備機器の卸売
- 公共施設向けの内外装材等の卸売
- ホテル・病院・教育施設等への資材・設備の販売・施工

再生可能エネルギー関連事業

- 太陽光発電および小形風力発電に係る売電事業
- 小形風力発電機の研究・開発
- バイオディーゼル燃料事業
「D・OIL<ディー・オイル>」の製造・販売、B5軽油の販売

家庭用飲料水事業

- ボトル型ウォーターサーバー事業
- 水道直結型ウォーターサーバー事業



グループの歴史

65年

当社グループは1958年の設立から2023年で65周年を迎えました。



グループ従業員数

1,052名

*1 ※内パートタイマー・契約社員129名

当社グループでは、多様性に富んだ従業員が国内外で活躍しております。

関係会社数

16社

*1 当社グループには「水・環境」「住宅機器」「再エネ」に関わる複数の関係会社があります。お客様に最適なサービスを提供できるよう、グループ一丸で事業を推進します。

海外拠点数

※現地法人の数(持分適用関連会社)

10社

*1

海外 排水処理機器出荷台数

267台/年

*2, *4

当社グループは、アジア・アフリカ地域中心に積極的に事業展開をしております。日本の浄化槽の技術を生かしながら、現地での衛生環境の改善や経済開発と水環境等の自然環境の維持・改善、及び現地での雇用創出に貢献しております。

国内拠点数

41拠点

*1 創業の地である四国エリアに留まらず、全国に支店・営業所等を設置しています。全国に拠点を持つことにより、お客様のニーズに丁寧にスピード感を持った対応が可能となっています。

国内 年間排水総処理量

15,000 m³/日

*2

当社グループが販売した排水処理装置により、毎日25mプール27杯分*3の排水処理が行われております。

太陽光発電施設の年間発電量

46,737MWh

*2

商業施設店舗の屋根などに太陽光発電施設を設置し、一般家庭年間電気使用量換算8,497世帯に相当*5する発電を行っております。

環境改善効果(CO₂削減量)

21,221 t-CO₂

*2

当社グループの再生可能エネルギー関連事業では、一般家庭年間CO₂排出量換算7,060世帯*6に相当するCO₂削減効果が期待されます。

*1 2022年度末現在 *2 2022年度単年度実績 *3 算出根拠:25mプール1杯=540㎡ *4 インドネシア(インドネシア国内向け)+スリランカ+インドの合計 *5 年間消費電力5.5MWhとする *6 世帯当たりの年間CO₂排出量は、2.88t-CO₂と試算



DAIKI AXIS
INTEGRATED
REPORT

価値創造の 仕組みと 今後の課題

SECTION 02では、ミッションを達成するための
価値創造プロセスや意識すべき重要課題など、
当社グループの全体像を掲載しています。
レンズを通して見つめるのは「世界」。
マクロの視点で地球の未来を考える姿勢を表現しています。

CONTENTS

サステナビリティ担当役員 メッセージ	P19
価値創造プロセス	P21
サステナビリティへの取り組み	P23
重要課題(マテリアリティ)と目標	P25

サステナビリティ担当役員 メッセージ

INTERVIEW

サステナビリティを軸とした 企業経営の実践へ

～Changeするんだ 変わるんだ～

専務取締役CIO CGO
(経営戦略・海外事業戦略担当)

大亀 裕貴



一 事業基盤強化とESG経営の取り組み

サステナビリティ委員会の委員長に就任しました大亀裕貴です。当社グループが目指すところは、“PROTECT×CHANGE”の精神で企業活動を行い、地球規模の環境課題の解決に取り組みながら人類の明るい未来を創っていくことです。そのために、培ってきた技術やノウハウに磨きをかけ、世界各地のパートナーや様々なステークホルダーの方々との連携・協力を大切にしております。当社グループは2005年の設立以降、創業時からの祖業である住宅設備の卸売事業、排水処理事業、再生可能エネルギー事業の3つの事業柱を中心に事業を通じて環境貢献に取り組んでまいりました。この度策定したパーパスである「世界の環境課題を技術とアイデアで解決し、世界の人々の生活を支える」をもとに、人々が将来に渡り暮らし続けられる社会の実現や、ESG経営のさらなる推進に向け、企業活動に取り組んでまいります。

一 サステナビリティ委員会の設立について

私は、2018年の入社以来、主に環境機器関連事業の海外事業に携わっております。元々私がサステナビリティを強く意識したのは、大学生時代にケニアやインドへ訪れたことがきっかけでした。日本とヨーロッパで生活してきた私は、当時経験していた“整備された環境”とは全く違う現地の環境に、大変衝撃を受けました。ケニアやインドでは急速な都市開発が行われている一方、街の中を歩けば至る所でゴミが散乱し、川は悪臭とヘドロのような汚れが溜まっている様子を何度も目撃しました。水インフラの整備は、衛生環境の面だけでなく、そこで暮らす人々の生活水準の向上・教育機会の提供、ひいては経済的な格差の縮小にも繋がります。日本で当たり前になっている浄化槽や上下水道といった水インフラが世界レベルで見ると当たり前ではない点、当社グループが提供するこれらのサービスが本当に私たちの暮らしを支えているのだという事を強く感じました。そしてこの度、“PROTECT×CHANGE”の精神とミッションである「環境を守る。未来を変える。」の実現のため、サステナビリティ委員会を発足することとしました。背景には、サステナビリティに関する機運が高まっている今、グループ全体の取り組みと社会課題への対応をより強く結び付けていきたいという強い思いがあります。今の世の中では、「気候変動への対応」や「水資源の保全」に加え、「生物多様性の保全」や「ダイバーシティ&インクルージョン」、「ビジネスと人権」等様々な分野に対する関心が高まっています。地球環境課題・社会課題への対応は、当社グループのパーパスやミッションの根底をなすものであり、当社グループと社会全体が持続的かつ地球環境に配慮した形で成長するための重要な経営課題です。当社グループではそれらを重要課題(マテリアリティ)として特定しており、今後の委員会活動では、グループ全体のサステナビリティに対する考え方をより明確にした基本方針の策定や、各事業部門における具体的な施策の推進ができるよう取り組んでまいります。

一 当社グループにとってのサステナビリティ

当社グループでは、約5年前からサステナビリティを意識した取り組みを進めておりました。ESG経営の推進を経営計画に組み入れ、環境・社会・ガバナンスそれぞれの項目において持続可能な事業や組織体制を作り上げることを経営テーマとして取り組んでまいりました。2022年度からはESG経営の更なる推進のためのプロジェクトチームを立ち上げ、社内の体制構築を進めています。次頁以降のマテリアリティ抽出やKPIの設定を経営企画と経営層中心に行い、今後の運営・定着を行う為にもサステナビリティ委員会が設立されたという経緯があります。その中でも特に私は同分野の課題については以下のように考えています。

一 基本的な考え方

当社グループが、「世界の環境課題を技術とアイデアで解決し、世界の人々の生活を支える」というパーパスを根幹としてESG経営を実現していくためには、グループ全体で長期的な視野を持ち、事業を通じた環境および社会課題の解決と、社会の一員としての責任のある事業活動が両輪となった企業経営を行っていかねばならないと考えています。

一 環境課題 ～気候変動の緩和に向けた対応や水環境の保全～

当社グループは、環境問題を最重要経営課題の一つとして位置付けております。中でも、現在注力しているのは、世界各地で起こっている水問題に対して、分散型排水処理の技術を用いた課題解決への貢献です。また、気候変動問題に対しては全てのバリューチェーンを含めた事業活動における二酸化炭素排出量の抑制にとどまりません。再生可能エネルギー事業部が中心に対応しているお客様への最適なエネルギーミックス提案を含め、環境全般・再生可能エネルギー分野において、イノベーション創出に貢献する製品およびソリューションの開発と事業展開に取り組んでまいります。

一 社会 ～ステークホルダーとの対話～

サステナビリティを軸とした企業経営は、顧客、株主、取引企業、従業員、地域社会等ダイキアクシスグループを取り巻くあらゆるステークホルダーとの良好な関係が構築できてこそ可能となります。当社グループは、良好な関係構築に向け、企業活動全般について皆様との円滑な相互理解に努め、企業価値の向上に取り組んでまいります。また、当社グループは、従業員一人ひとりが個性とそれぞれの能力を最大限に発揮し、仕事を通じた自己実現を図りながら、社会に貢献できる人財マネジメントの仕組みを持つことがESG経営を推進していく上で重要であると考えております。そこで、業績達成と従業員個人の能力のスキルアップに繋げる「目標管理制度(MBO)」や、成果と行動を評価して納得感のある公正な処遇に繋げる「人事考課制度」等の人材評価プログラムを導入しています。

一 事業を支える土台 ～ガバナンス、コンプライアンス～

当社グループは、グローバル企業として企業価値を向上させ、顧客、株主、取引企業、従業員、地域社会等のすべてのステークホルダーに対して社会的責任を果たしていくため、コーポレートガバナンスの充実が必要不可欠であると認識しております。これらは、企業の社会的責任を担保する大切な仕組みであり、事業運営の基盤です。単なる仕組みにとどまらず、実効性を高めるための運営を社内で推進いたします。

価値創造プロセス 「環境を守る。未来を変える。」の実現に向けての道筋

当社グループは創業以来、お客様への製品・サービスの提供に加え、事業を通じた環境課題解決への貢献を大切にしてきました。事業活動の基盤には5つの経営資本があり、それらが融合することで、幅広いステークホルダーへの中長期的な価値提供が実現しております。当社グループは今後も自社が生み出すアウトカムに着目しながら、ミッションである「環境を守る。未来を変える。」の使命達成に向けて取り組んでまいります。

グループの使命 [ミッション] 環境を守る。未来を変える。



サステナビリティへの取り組み

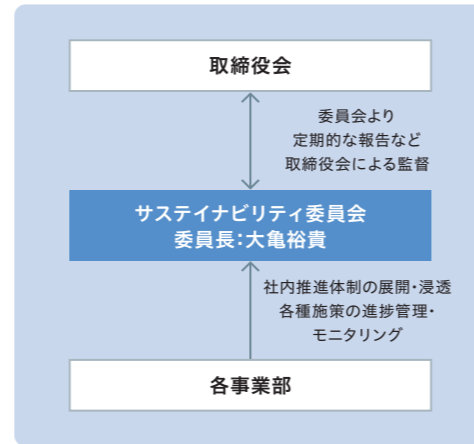
一 サステナビリティ推進体制について

当社グループは、サステナビリティ推進に向けて、2023年8月に大亀裕貴専務取締役(兼CIO、CGO)を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設立しました。当委員会では、世界情勢や他社動向を含めた重要なサステナビリティ課題をいち早く経営に織り込むための中核的な役割を果たしてまいります。今後は、非財務情報開示の充実やステークホルダーとの対話促進のため、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD提言)や人的資本の独自性等の非財務情報開示の対応を充実させてまいります。

[サステナビリティ委員会の役割]

当委員会が中心となり、当社グループのサステナビリティ推進を行います。取締役会への定例報告に加え、各事業部に対してはKPIやアクションプランの進捗確認やPDCAサイクルを回していきます。また、重要課題(マテリアリティ)やKPIの見直しは、国内外の社会情勢やステークホルダーからの意見等を踏まえ、原則年に1回実施します。

[サステナビリティ委員会の模式図]



一 社外取締役からのメッセージ

2022年3月に当社の社外取締役に就任

社外取締役
(サステナビリティ委員会委員) /

奥田 早希子

略歴

「環境新聞」記者として10年超、排水処理分野を担当。その後フリーライターとして活動。現在は一般社団法人Water-nの代表理事として、学生向けのメディア「Water-n」やウェブジャーナルである「水デザイン」、水インフラマネジメント大学の運営等を行う。



モノはいつか必ず壊れます。インフラも例外ではありません。だからこそ私の記事では、メンテナンスしやすさ、その仕組み、モノを通して社会や人に与えるインパクト(コト)を伝えたいと思っています。世の中もそのように変化しています。今はまさに、メンテナンスを重視する当社の時代であると言えるでしょう。メンテナンスでモノを長持ちさせる意識は、「サステナビリティ」にも通じます。もちろんメンテナンスだけで、あるいは一つの商材・企業だけでサステナブルな街や暮らしを作れるわけではありません。そんな中、当社グループが設立された全社横断での取り組みを促進するサステナビリティ委員会は重要ですし、今後は私も委員の一人として積極的に意見してまいります。また、サステナビリティを含め、社会や人にどのようなインパクトを与えるのか、いわゆる非財務情報が企業価値を左右する時代となっています。非財務情報が記載された統合報告書はその意味で重要ですが、作って終わりにせず、作成過程で気づいた良いところは伸ばし、足りないところは活性化するきっかけにしなければなりません。

「ダイバーシティ&インクルージョン」については、活性化の余地がまだあります。女性役員は社内ゼロ、社外取締役2名、女性管理職は3名、外国籍の役員はゼロです。いろいろな人や意見を受け入れ、未来の選択肢を増やすことが当社の発展につながります。誰もがきちんと評価され、安心して働ける制度や職場づくりが欠かせません。私自身は仕事をしながら長く不妊治療に取り組んだ経験があるので、妊活しやすい職場のあり方も考えていきたいです。

65周年を迎えた今年、従業員の行動の拠り所となるパーパス(社会的存在意義)が新たに設定されました。前述したサステナビリティ委員会、統合報告書の取り組みとの相乗効果で、当社の良さである信頼関係やフレンドリーさが「PROTECT」され、心理的安全性が高まって、さらに信頼関係が強まることに期待します。それを企業価値につなげるために、対外発信活動は「CHANGE」すべきだと感じます。今は「水」の会社としての打ち出しが強いですが、今後は「環境と暮らしを支える」を基軸に積極的に対外発信することで、ステークホルダーとのコミュニケーションを充実させ、当社の企業価値を高めていきたいと思います。様々な取り組みが形骸化することのないよう、社内の常識にとらわれずステークホルダーを代表する社外取締役として経営陣に対して積極的に発言してまいります。

一 重要課題(マテリアリティ)の特定

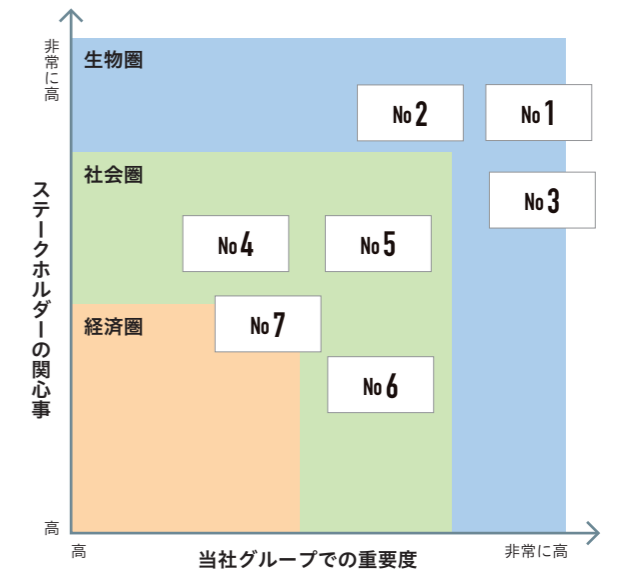
	No.	マテリアリティ項目	関連セグメント	貢献するSDGs
生物圏	1	気候変動への適応および緩和に向けた取り組み	全社	7 気候変動への適応、13 気候変動対策
	2	日本の豊かな水環境を守る	環境機器関連事業(国内)	6 清潔な水と衛生、14 海の豊かさを守ろう
	3	世界の美しい水環境を創る	環境機器関連事業(海外)	6 清潔な水と衛生、9 産業と革新のための基盤構造、14 海の豊かさを守ろう
社会圏	4	サステナブルな街づくり・住環境への貢献	環境機器関連事業(国内) 住宅機器関連事業 再生可能エネルギー関連事業	7 気候変動への適応、11 持続可能な住環境、12 持続可能な消費と生産
	5	働きがいのある職場環境の構築	全社	3 健全な働き場づくり、4 質の高い教育、8 働きがいと経済成長
	6	ステークホルダーにリスペクトを	全社	17 公正な社会と繁栄
経済圏	7	実効性のあるコーポレート・ガバナンスの確立	全社	

一 重要課題(マテリアリティ)特定のプロセス

上記重要課題(マテリアリティ)は「持続可能な開発のための2030アジェンダ」の17の開発目標やGRI等、国際的なイニシアチブを参考に抽出し、特定しました。

- STEP 1** 各事業部のサプライチェーンを整理
- STEP 2** サプライチェーン上の各工程でSDGs項目に与える機会とリスク(正/負の影響)を分析し、当社グループの課題を網羅的に抽出
- STEP 3** SDGsウェディングケーキモデルを参考に各課題を生物圏・社会圏・経済圏に分類
- STEP 4** 各課題を当社グループにおける重要度・優先度やステークホルダーへの関心事に応じてマッピング

※重要課題(マテリアリティ)は、最新の社会情勢およびステークホルダーのご意見・期待を踏まえ、継続的に見直しを実施していきます。



重要課題(マテリアリティ)と目標

No.	重要課題(マテリアリティ)	アウトカム	関連セグメント	取り組みの方向性	目標	2025年度までのKPI	現状(2022年12月時点)
生物圏	1 気候変動への適応および緩和に向けた取り組み	サプライチェーン全体での温室効果ガス排出量削減を目指します。	全社	各セグメントにおけるScope1、2、3の定量化	2050年迄にグループ全体でのカーボンニュートラル実現		温室効果ガス排出量測定に向けた社内運用体制整備
	2 日本の豊かな水環境を守る	生活排水・工場排水等の浄化により、汚水の河川流入を防止し、海洋・河川などの多様な生態系の維持と豊かな水環境を保全します。	環境機器関連事業(国内)	ストックビジネスの積み上げ 産業排水処理案件の獲得 営業体制の強化(P43)	国内総排水処理量	45,000m ³ /日 ^{*1} (2022年度~2025年度の3カ年合計)	15,000m ³ /日
					法適用外の小規模産業排水処理物件数	60件 ^{*2} (2022年度~2025年度の3カ年合計)	20件
3 世界の美しい水環境を創る	工業化・都市化が進むアジア・アフリカ圏にて日本式の浄化槽を普及させます。衛生インフラの整備により、現地での衛生環境の改善や水環境を中心とする自然環境を保全します。	環境機器関連事業(海外)			海外売上高	40億円	22億円
社会圏	4 サステイナブルな街づくり・住環境への貢献	環境負荷の低い商材の販売や太陽光・風力発電等の再生可能エネルギーの提供を通じて、サステイナブルな循環型社会の実現を目指します。	環境機器関連事業(国内) 住宅機器関連事業 再生可能エネルギー関連事業	地下水飲料化事業とメンテナンス契約(P43) 住宅機器関連事業にて環境配慮商材など新商材の開拓(P51) 再生可能エネルギーの事業拡大(P53)	浄化槽出荷台数		2022年度の浄化槽出荷台数 ^{*3}
					●インド	1,260台/年 (大型浄化槽、中型浄化槽)	225台/年
					●スリランカ	1,000台/年 (小型浄化槽)	57台/年
					●インドネシア	160台/年 ^{*4} (大型浄化槽、中型浄化槽)	28台/年
					地下水飲料化事業	売上高 12億円	売上高 9.1億円
	環境配慮型商材	売上高 6.0億円 ^{*5}	売上高 4.0億円				
	自社太陽光発電事業による発電設備容量	50 MW	28 MW				
	小形風力発電総発電量	580 MWh/年	240 MWh/年				
	D・Oil販売量	394,000L/年 (B5軽油販売量:4,360,000L/年)	231,500L/年 (1,430,000L/年)				
	5 働きがいのある職場環境の構築	ワークライフ・バランスの実現、多様性の尊重、心理的安全性の高い職場環境の実現により、従業員が個性と能力を発揮し、仕事を通じた自己実現を図れる職場環境を整えます。	全社	人的資本への投資や各種人事施策の実行(P35~)	2025年期:女性管理職比率	5.0%	2.5%
2025年期:有給休暇取得率					50%	38%	
2025年期:男性育児休暇取得率					30%	7.1%	
“PROTECT×CHANGE”理解度					100% ^{*6}	66%	
6 ステークホルダーにリスペクトを	グループの事業活動を通じて、ステークホルダーである皆様へ貢献してまいります。	全社	ステークホルダーの皆様との対話に注力	公的資格 ^{*7} 保有数	1,360件 ^{*8}	1,211件	
				地域、他企業とパートナーシップを強化 地域社会へ学びの機会を提供 株主の皆様に対する継続的な利益還元の実施	—	—	
経済圏	7 実効性のあるコーポレート・ガバナンスの確立	実効性のあるガバナンス体制の構築と運用を行いながら、中長期的な企業価値の向上を目指します。	全社	コーポレートガバナンス及びコンプライアンス(法令遵守)の強化と定着(P59)	取締役会/監査等委員会/各種委員会該当者出席率	100%	100%
					コンプライアンスに関する勉強会従業員受講率	100%	99.6%
					重大コンプライアンス違反	0件	コンプライアンス推進室を2023年度に設置するための体制整備
					重大インシデント発生	0件	0件

*1 算出方法:国内で販売した排水処理製品における設計処理水量の合計(下水道に放流される物件及び一時貯留、pH調整など排水処理を行わない物件は除外)

*2 算出方法:水質汚濁防止法による一律排水基準(50m³/日以下)が適用されない産業排水処理施設の竣工件数

*3 2021年10月1日~2022年9月30日の実績

*4 対象商品:インドネシア国内向け浄化槽(インドネシア国外向け販売台数は除く)

*5 環境配慮型商材の定義:木構造体KES工法(接合金物工法)、木製水槽・環境パイル工法、除湿型放射冷暖房システム、外断熱システム

*6 グループ全体平均

*7 公的資格:当社が業務上必要と認めた技術士、浄化槽管理士等、社内報奨対象となる資格

*8 全従業員が保有している資格数

DAIKI AXIS
INTEGRATED
REPORT

成長戦略

SECTION 03では、視点をミクロに転換し、
経営戦略と人事戦略を基盤とした
具体的な取り組みについて掲載しています。
レンズを通して「環境」を見つめ、
技術とアイデアで生活を支える様子を表現しています。

CONTENTS

中期経営計画“PROTECT×CHANGE”	P29
財務戦略	P31
財務ハイライト	P33
人事戦略	P35
事業戦略	
- 環境機器関連事業	P41
- グローバル戦略	P45
- 住宅機器関連事業	P49
- 再生可能エネルギー関連事業	P53

中期経営計画 “PROTECT×CHANGE”

一 基本方針

当社グループは“PROTECT×CHANGE”を企業精神(スピリット)とし、パーパスである「世界の環境課題を技術とアイデアで解決し、世界の人々の生活を支える」の実現を目指しております。これらを実現する為のマイルストーンとして、弊社では2025年度を最終年度とする中期経営計画の推進を行っております。当社グループは、地球環境の保全・改善を目的とした技術・商材を開発し続けるとともに、水を軸として培ってきたノウハウ及びグループ内の複合事業による相乗効果を駆使することで人と自然に優しい未来を創造いたします。

[本中期経営計画の位置づけ]



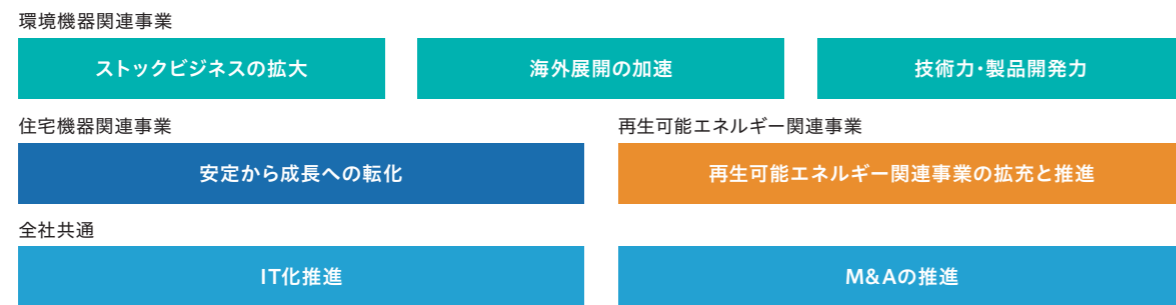
一 中期経営計画の概要

土台となる既存事業を維持しつつ、各事業セグメントと全社戦略として7つの成長分野を定めております。これらの成長戦略に対しては、実現に必要な財務面・人材面での投資を行いながら、事業部毎のアクションプランの実行により着実な達成を目指してまいります。

[2025年の目標]



[中期経営計画において「変えるべきもの」(成長戦略)]



[中期経営計画において「守るべきもの」]

成長戦略の裏には安定した事業基盤があり、それらを無くして企業としての成長は達成できません。当社グループでは以下の項目を“PROTECT×CHANGE”の「守るべきもの」と位置づけ、今後も重要な事業基盤として継続してまいります。

- コンプライアンス(法令遵守)、製品安全性の確保
- 適切なガバナンス体制の構築と運用
- 既存のお客様を大切にすること
- クレーム撲滅に向けた取り組み
- 従業員の健康・生活を守ること、また労働環境の整備
- 仕入コストの削減、効率的な調達の実現



環境創造開発型企業として発展

一 中期経営計画実現に向けたPDCA

当社グループでは中期経営計画を実現するために、各事業部が担当者レベルでのアクションプランを策定・運営しております。アクションプランのPDCAは執行役員が策定に関与し、定期的に代表取締役社長及び取締役会で実行状況の報告をしています。

STEP1 パーパスの検討	STEP2 ギャップ分析	STEP3 アクションプラン 策定	STEP4 アクションプラン 推進とモニタリング	STEP5 アクションプランの 見直し
執行役員	執行役員	事業本部長・部長クラス	現場担当者	執行役員
超長期での各事業セグメントのあるべき姿やパーパスを検討	2030年度の目標及び2025年度中期経営計画と現状のギャップを分析	バックキャスト方式にて各事業部がアクションプランを策定し、現場の担当者レベルに細分化	各アクションプランの推進担当と責任者を明確化し、実行・定期的なモニタリングを実施	事業年度毎にアクションプランの実行状況と事業環境の変化を踏まえた見直しを実施

一 中期経営計画、その先にあるもの — 2030年に目指す姿とESG経営の推進

当社グループでは、2030年に目指す姿として以下の5項目を掲げています。

1. グローバルな舞台で期待を超える活躍
2. 世界から「環境の未来」を期待される企業への躍進
3. 得意分野の拡大と新領域への挑戦
4. 新型コロナウイルス感染症の影響によるニューノーマルに対応した柔軟な組織の確立
5. 2050年カーボンニュートラルを実現できる組織を構築し、持続可能な社会を実現するとともに人々のQOL向上に貢献

全従業員が“PROTECT×CHANGE”の精神を深く理解し、それぞれの業務に落とし込むことで、変化に強い人材や組織づくり、グループとしての強い一体感を持って取り組みます。

また、2023年新たに設立した「サステナビリティ委員会」を中心に更なるESG経営の推進に取り組みます。当社グループの事業内容は、世界的な環境課題の解決に直結するものが多く、以下当社グループの「マテリアリティ(重点課題)」の1～4でも掲げている通り、事業自体がサステナビリティの推進に直結いたします。事業計画の推進とESG経営の推進の両輪で、持続的な企業価値向上とミッションである「環境を守る。未来を変える。」の達成を目指しています。(詳細はp24へ)

	No.	マテリアリティ項目	関連セグメント	貢献するSDGs
生物圏	1	気候変動への適応および緩和に向けた取り組み	全社	7, 13
	2	日本の豊かな水環境を守る	環境機器関連事業(国内)	6, 14
	3	世界の美しい水環境を創る	環境機器関連事業(海外)	6, 9, 14
社会圏	4	持続可能な街づくり・住環境への貢献	環境機器関連事業(国内) 住宅機器関連事業 再生可能エネルギー関連事業	7, 11, 12
	5	働きがいのある職場環境の構築	全社	3, 4, 5, 8
	6	ステークホルダーにリスペクトを	全社	17
経済圏	7	実効性のあるコーポレート・ガバナンスの確立	全社	

財務戦略



一 財務戦略について

[財務戦略の基本方針]

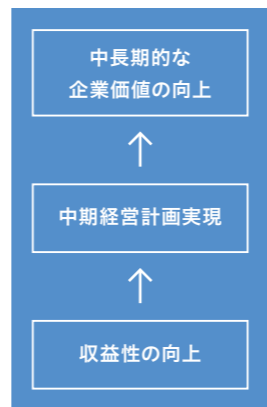
当社グループは2025年を最終年度とする中期経営計画“PROTECT×CHANGE”の達成を通じ、社会への貢献と持続可能な企業価値の向上を目指しています。財務戦略においての定量目標は事業の成長性を測る売上高と、当社グループが提供する付加価値を測る営業利益(同率)及び経常利益(同率)を定め、各セグメントがその目標に向かって邁進しています。

[2022年12月期の振り返り]

2022年12月期は売上高394.7億円、経常利益11.7億円(同率2.96%)となりました。業績予想を小幅に下回るものの連結売上高は過去最高となりました。一方、人的資本への投資や企業情報の開示拡充等の費用計上により経常利益は対前期比9.9%減での着地となりました。これらの費用は一時的な利益圧迫要因であるものの、いずれも中期経営計画上の成長戦略と合致するものであり、当社グループにとって将来的な収益性向上には不可欠な先行投資だと認識しています。

[2022年12月期の主要な投資と期待される効果]

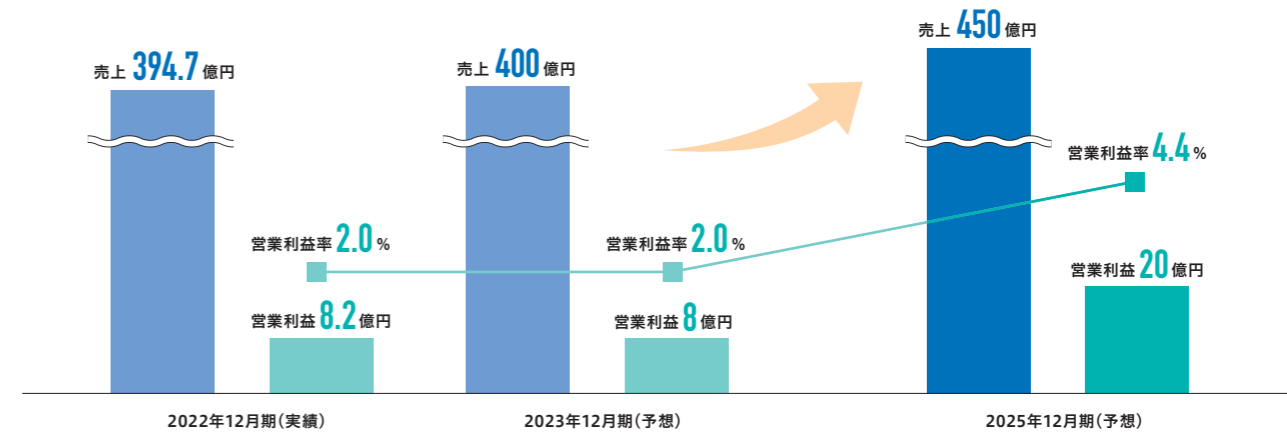
主要な投資	期待される効果	期待される業績貢献
人的資本への投資 ● ベースアップの実施 ● 各種制度・規程見直しに伴う費用	従業員の定着 エンゲージメント向上	従業員の生産性向上
組織の基盤強化に伴う各種施策 ● 企業風土醸成に向けた社内企画やサーベイ実施に伴う費用	業務効率化 組織基盤強化	
海外事業への投資(インド新工場) ● 人材採用と教育投資	海外現地法人の 生産能力向上	規模拡大・早期収益化
M&Aによる成長分野への投資 ● ㈱メディア、㈱アドシステムの買収	主要事業 事業力強化	当社グループの 収益性向上
非財務情報の開示拡充	開示の透明性向上	企業価値向上への貢献



[財務健全性の維持と成長分野への投資]

当社グループの中期経営計画達成には適切な投資が欠かせません。引き続き、財務健全性を維持しつつ、安定したキャッシュフローの確保と成長分野への投資を継続してまいります。財務健全性の指標は、自己資本比率等をモニタリングしており、適正なレバレッジの範囲内での資金調達を行っています。また、フリーキャッシュフローの安定的な確保を念頭に、各セグメントでも営業利益(同率)の目標を設定しております。これらの取り組みは結果的に資本コストを上回るROEの向上に繋がるものと考えており、今後も重視してまいります。

一 財務目標



[株主還元方針]

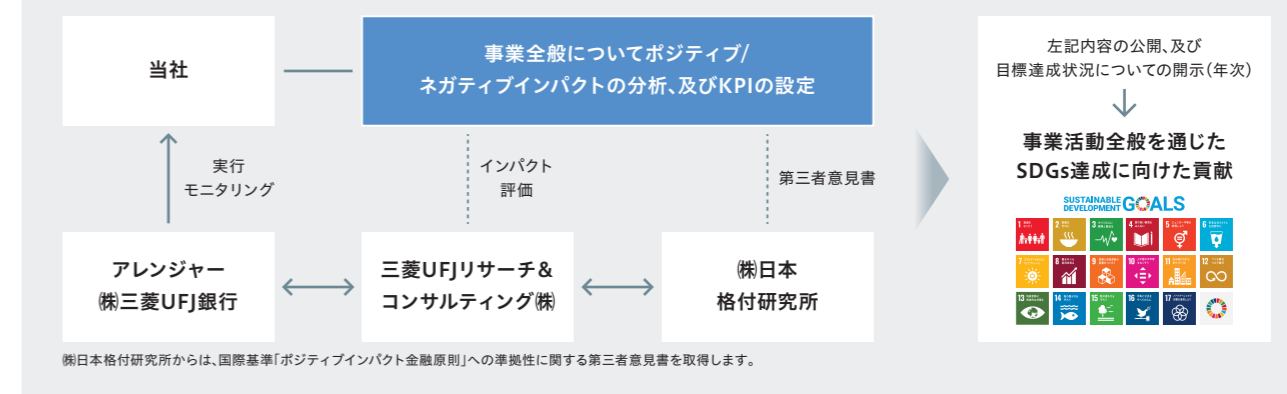
当社グループでは、株主への安定的な利益還元と会社の継続的な成長を実現するため、連結業績・配当性向および内部留保を総合的に勘案した上で配当を行っています。2023年は創立65周年の記念配当として、中間・期末ともに1株当たり3円ずつ増配します。また、株主優待である「ダイキアクシス・プレミアム優待倶楽部」は今後も継続予定です。

[ESG経営について]

当社グループは「環境創造開発型企業」として創業以来、日本と世界の環境保全に貢献してきました。過去にもサステナビリティ・ファイナンス等を実行しましたが、2023年に当社グループ初となるポジティブ・インパクト・ファイナンスを導入することを決定し、本統合報告書発行日現在において第三者評価機関による評価手続きを実施中です。本融資は資金用途を限定しない契約で、SDGs(持続可能な開発目標)の目標達成に対しインパクトを与える活動として、当社グループの重要課題(マテリアリティ)からテーマを選定しています。今後の進捗はホームページ等を通じて開示予定です。平行して2022年度はESG経営の更なる推進のためサステナビリティ推進プロジェクトチームを立ち上げ、サステナビリティ委員会の設立準備を進めてまいりました。ESG経営の実現は本業と直結する重要なもので、それを明らかにするために、財務情報と非財務情報を統合した統合報告書の発行を決めました。今後も更なる推進に努めてまいります。ぜひ株主の皆様におかれましても、中長期目線で当社グループの取り組みをご支援いただけますと幸いです。

ご参考 [ポジティブ・インパクト・ファイナンスについて]

- ポジティブ・インパクト・ファイナンスとは、企業活動が「環境・社会・経済」に及ぼすインパクトを第三者評価機関が包括的に分析・評価し、事業活動の継続的支援を目的とした資金調達方法です。
- 本ファイナンスは国際基準に準拠した透明性の高い外部評価に基づいた調達であり、当社のESG経営の更なる推進や情報開示によるステークホルダーとのエンゲージメント強化に活用してまいります。



[今後の展望]

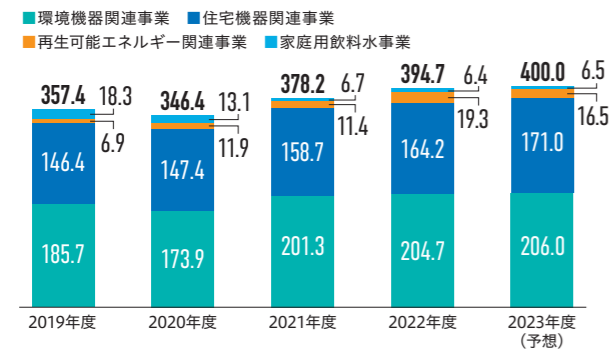
最後に、創業65年を迎える当社グループには、お客様からの信頼、蓄積された技術、優秀な人財等、多くの貴重な無形資産があります。これらを最大限に生かして新たな価値を生み出すには、事業基盤を整え、既存の組織体制やビジネスモデルに囚われない柔軟性が大切です。当社グループのスピリットである“PROTECT×CHANGE”を財務戦略の中でも体現することで、持続可能な企業価値の向上を目指してまいります。

財務ハイライト

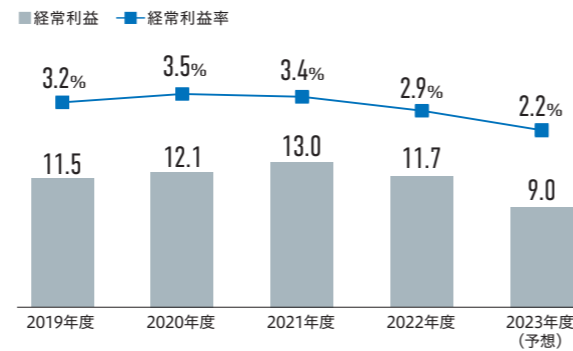
一 売上高・経常利益高の推移

2022年度は売上高394.7億円(前年同期比+4.4%)、営業利益8.2億円(前年同期比▲26.2%)、経常利益11.7億円(前年同期比▲9.9%)での着地となりました。

[売上高] (単位:億円)



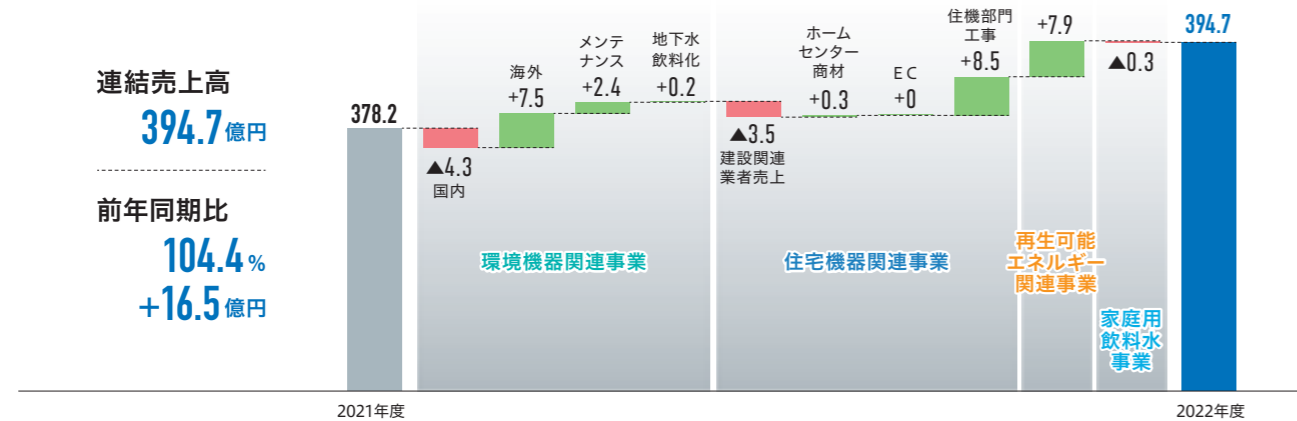
[経常利益・経常利益率] (単位:億円)



一 2022年度の振り返り

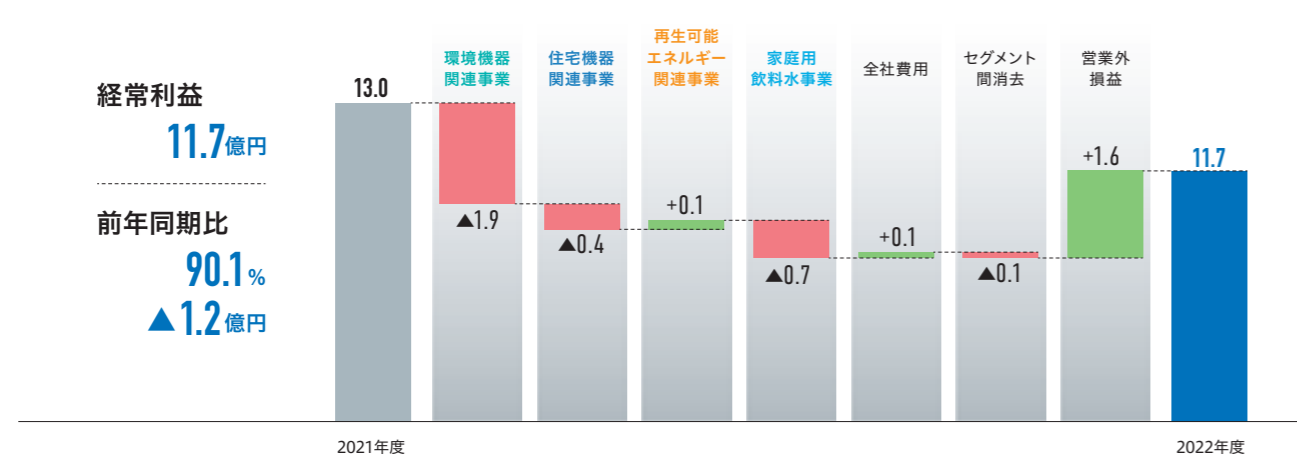
[売上高増減要因]

環境機器関連事業、住宅機器関連事業、再生可能エネルギー関連事業の主要3セグメントが増収となり、連結・主要3セグメントともに過去最高売上高を計上しました。

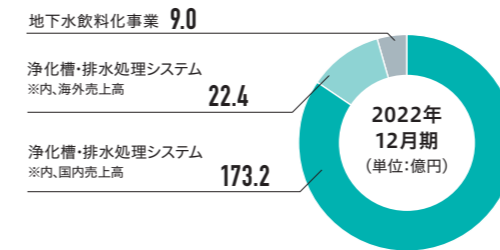


[利益面増減要因]

ベースアップによる人件費増加やコスト高などによる利益率低下により、環境機器関連事業、住宅機器関連事業で減益となりました。

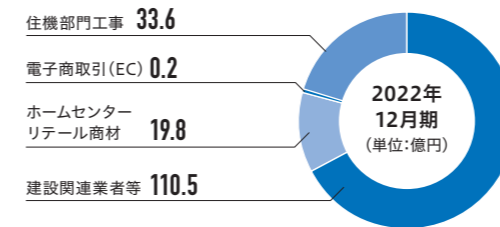


[環境機器関連事業(国内・海外)]



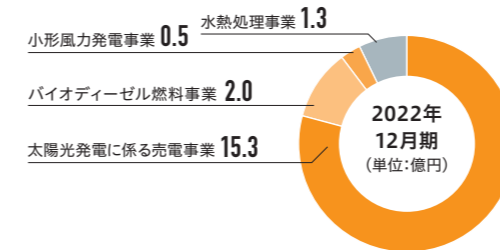
海外での大口案件納品やスリランカでの売上増、国内のメンテナンス契約の堅調推移等が増収要因となりました。一方、利益圧迫要因としては、旅費交通費の増加、海外輸送費の高騰及び各種資材の高騰、インドの新工場の先行採用等がありました。その結果、当事業部全体では増収減益となりました。

[住宅機器関連事業]



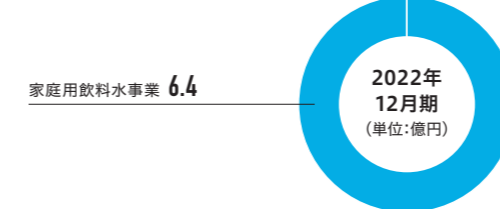
住機部門工事でのホームセンター店舗工事の案件や農業用温室需要の回復が増収要因となりました。一方、2022年度前半の中国ロックダウンによる商品供給遅延や、各メーカーから相次いだ商材値上げ要請が事業部全体の利益の圧迫要因となりました。その結果、当事業部全体では増収減益となりました。

[再生可能エネルギー関連事業]



太陽光発電事業は2021年度に買収した子会社売上の計上により増加しましたが、従来のFITよりも利益率の低い発電施設販売等が増加しました。小形風力発電事業は環境省の実証事業売上と、新たな発電施設10サイト連系によるFIT事業の収入が増え、当事業部全体では増収増益となりました。

[家庭用飲料水事業]



ボトル型ウォーターサーバーの契約数が減少し、サブスクモデルである水道直結型のウォーターサーバーの契約者数は増加しております。なお、水道直結型のウォーターサーバーの契約数増加に対応するための人員確保に先行投資したことにより利益率は低下しました。その結果、当事業部全体では減収減益となりました。

[主要指標の推移]

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
売上高(億円)	362.2	357.4	346.4	378.2	394.7
経常利益(億円)	11.0	11.5	12.1	13.0	11.7
経常利益率(%)	3.0	3.2	3.5	3.4	3.0
総資産(億円)	270.3	299.0	277.7	322.5	319.0
純資産(億円)	67.1	92.0	76.3	88.3	95.2
純資産比率(%)	24.8	30.8	27.5	27.4	29.8
フリーキャッシュフロー(億円)	-15.0	-4.3	11.7	-9.8	-2.8
配当性向(%)	33.4	36.8	60.6	51	55.5
ROE(%)	12.72	11.28	6.45	7.41	6.25
ROIC(%)	3.95	3.77	3.67	3.67	2.06
WACC(%)	-	-	4.07	3.16	3.47
PBR(年度末基準)(%)	1.76	1.73	1.90	1.20	0.96

人事戦略



INTERVIEW

人材を人財と捉え、
当社グループ全体で

「人的資本経営」を強化していきます

取締役常務執行役員 経営管理本部長 兼 財務部長 / 本田 和博



一 人財こそ最も重要な資産

当社グループでは、「環境を守る。未来を変える。」というミッション達成のため、本質的なダイバーシティ&インクルージョンを重要視しています。私たちの考えるダイバーシティ&インクルージョンとは、年齢・性別・国籍等の外面属性を問わず様々な個性を持つ従業員を集める事に留まりません。個々の個性を重視し、発揮してもらうことでグループ間やセグメント間の垣根を越えた繋がりを構築し、斬新なアイデア出しや価値創造に繋がる新たな化学反応を創出することです。その為には、時代のニーズによって組織体制や働き方を含めた各種制度等を変化させていくことも勿論必要ではありますが、私が何よりも必要だと感じているのは、各従業員の意識と行動の変化です。指示を待つ、誰かに依存するのではなく、何事に対しても各従業員が失敗を恐れず前向きに挑戦し、行動を起こし続ける事が、私たちの目指すダイバーシティ&インクルージョンへと繋がっていきます。この考えは、経営層や人事部門を中心としつつも、グループ全従業員が一丸となって取り組んでいくべき課題です。改めてグループのスピリットである“PROTECT×CHANGE”の浸透と、人財が前向きに活躍できる環境の整備や社内取り組みへの積極的な投資をおこなってまいります。

〔従業員と経営をつなぐ「パーパス」〕

当社グループでは、65周年の節目である2023年、パーパスを「世界の環境課題を技術とアイデアで解決し、世界の人々の生活を支える」と定義いたしました。従業員の想いと組織が目指す方向性を揃え、繋げることで、従業員を最大限発揮できるような組織を構築してまいります。

〔開示情報の充実とステークホルダーとの対話〕

また昨今の動向として特筆すべき人的資本の開示要請につきましては、開示情報を充実させることで、ステークホルダーとの対話を行い、相互理解を深めながら、改善点については真摯に向き合う所存です。

人財を活かすのはその組織次第です。私は、人事面を司る役員としてその役割の重さを受け止めながらも、従業員が自身の力を発揮し、それが結果的にミッションである「環境を守る。未来を変える。」の達成に繋がるような組織作り尽力してまいります。



該当する重要課題(マテリアリティ)

⑤ 働きがいのある職場環境の構築 / ⑥ ステークホルダーにリスペクトを

一 「働きがい」と「働きやすさ」のバランスを重視した施策

当社グループでは、「働きがい」と「働きやすさ」のバランスをとることで初めて従業員のモチベーションと組織への貢献意欲を引き出し、一人ひとりのパフォーマンス向上を図ることが可能になると考えております。

「働きがい」は、生産性を高める組織の原動力と捉えています。目に見える環境や制度と違い、仕事の質や量などが適切に評価されることや、仕事への誇り、働くことへの充実感から生まれる概念です。近年強化した具体的な施策としては、以下4つが挙げられます。

No.	施策	詳細
1	目標管理制度の運用	2021年度に導入した「MBO目標管理」の効果を最大限に引き出す為、評価者而非評価者の定期的な1on1実施を改めて徹底してまいりました。従業員自らが目標設定をおこない、所属長と話し合いながら、自律的な行動を起こせるよう、グループ全体で取り組んでいます。部署や個人によって実施状況に偏りがあるなど課題は残しておりますが、これにより業務の結果だけでなく、プロセスや行動特性などについてもしっかりと相互理解することで、更に納得性の高い評価の実現に近づいています。
2	人財データベースの充実	従業員の保有資格や経験等をデータベース上で一元管理することで、従業員の意思や家庭環境を含めたキャリアへの意欲を可視化します。各従業員の最適ポジションの検討や長期的なキャリア形成をサポートすることで、従業員の働きがいと組織としてのシナジー効果を引き出します。
3	従業員の能力開発	<ul style="list-style-type: none"> ● MBO制度の導入に伴い再定義した、等級ごとのコンピテンシー(求める行動特性)を基に、リーダー層に期待される役割と責任を理解・体現するための教育研修を強化いたしました。 従業員の専門性向上 <ul style="list-style-type: none"> ● 技術士や浄化槽管理士等の業務に関わる公的資格を社内報奨対象とし、従業員の専門性の高い能力開発を組織として支援しています。 各事業部の人材育成 <ul style="list-style-type: none"> ● 上記以外にも、各セグメント中でOJT、Off-JT等を通じて人材育成を行っています。
4	組織診断アンケート(年一回) ※グループ全従業員対象	2020年度より組織の健康状態の把握と改善を目的とし、「組織診断アンケート」を実施しています。アンケートでは、回答者の経営理念への共感度や理解度、組織風土等に対する現実と理想のギャップ等を中心に把握しています。結果から導き出される仮説を基に課題を設定し改善に向けたPDCAを行うと共に、診断結果はグループ全体に解説付き動画を共有することでオープンにしています。

TOPICS

「働きがい」についての取り組み事例

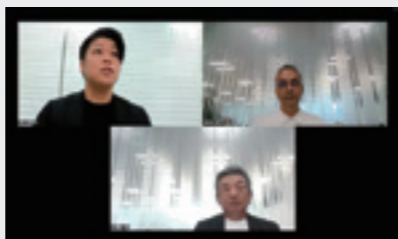
[役員の拠点訪問による個別面談]

2022年度より働きがいのある職場づくりの一環として、役員が各地にあるグループ拠点を訪問し、従業員一人ひとりと30分程度の時間を設けて個別面談を実施しています。まずは現場の状況を確認すると共に各従業員の仕事への向き合い方を聞き、役員からは経営側の想いや各従業員に対する期待を伝えています。お互いが本音で話せる機会と時間を持つことによって、相互理解が深まり、改めて業務の目的理解や新たに個人目標を定めるきっかけをつくっています。役員側としても、現場の状況を正しく知ることで、今後の経営判断の材料として検討する情報収集にも繋げる事ができています。2022年度は、西日本を中心に60名の従業員と面談をおこないました。2023年度も継続してまいります。



[経営層サロン]

2021年度より、Zoomのウェビナー機能を活用し、1年に3回のペースでグループ全従業員を対象として経営層の考えや想い、期待等について発信しています。ウェビナーの配信に加え、登壇者との質疑応答を設けており、経営側と従業員側の相互理解を深めています。また、毎回のアンケート結果から、従業員側のニーズを汲み取りながらテーマを決めて実施しています。2021年度と2022年度は“PROTECT×CHANGE”の本質理解と浸透、2023年度は、社外から見たダイキアックスグループというテーマを設定し、社外取締役やグループ会社の役員等をパネリストに招いて実施しています。



[表彰企画「私の“PROTECT×CHANGE”」]

グループ従業員への理念浸透と、褒める組織風土の醸成を目的として、社内企画「私の“PROTECT×CHANGE”」を実施しています。グループ精神である“PROTECT×CHANGE”（守るべきものは守り、変えるべきものは変える。）を体現していると感じた事例を、自薦・他薦問わず募集し、社外取締役を含めた役員全員で審査し、より体現度の高い取り組みや、グループ全社へ周知させるべき取り組みについて表彰を行っています。実施初年度となる2022年度は38件の事例が集まり、9名が表彰されました。



[“PROTECT×CHANGE”への取り組みを伝えるWEB連載企画「AXIS Action!」]

2021年より、コーポレートスローガン“PROTECT×CHANGE”の実現に向けたアクションを伝える連載企画「AXIS Action!」を自社WEBサイトで展開しています。記事の中で活躍する従業員を取り上げ、日々の業務を通じて持続可能な社会の実現に貢献する姿を発信することで、社外はもとより社内での相互理解も深まり、仕事の価値と働きがいを再認識する機会となっています。



URL | <https://www.daiki-axis.com/company/action/>

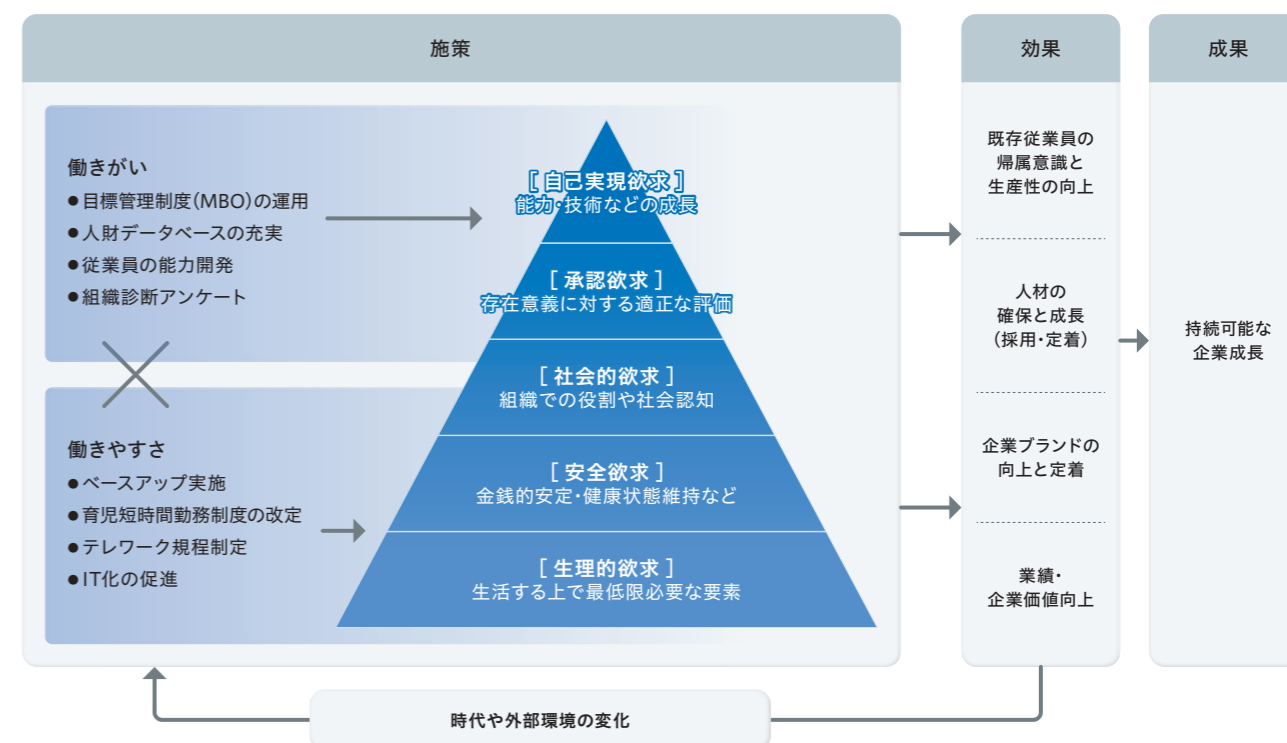
働きやすさについて

「働きやすさ」は、生産性を維持しながら働くための体制と捉えています。新型コロナウイルスの影響および世の中のDX化に伴い、働き方は劇的に変化しました。従業員が継続して長く働くことができる職場環境を整えるための具体的な施策を実施しています。

No.	施策	詳細
1	ベースアップ実施	昨今の物価高騰等を含めた経済状況を鑑み、定期昇給と合計して2022年度平均6%、2023年度平均5%のベースアップをおこないました。これにより、従業員が経済面でも安心して働けるような環境作りと、中長期的な従業員のエンゲージメント向上を目指しています。
2	育児短時間勤務制度の改定	短時間勤務制度を「小学校卒業」迄に延長しました。従来の社内規定では、子供が「小学校就業前」迄としていましたが、従業員とその家族が子供の育成や家庭での家事参画等に時間を割けるよう、会社としても従業員の声を聞きながら対応をおこないました。
3	テレワーク規程制定 ※2022年正式導入	2020年3月より、従業員の柔軟な労働環境整備の一環として、時差出勤とテレワークを導入しました。現在テレワーク申請率は約22%ですが、職種上出社率が高くなる現場担当者や研究開発職についても、事務所への立ち寄り回数の削減やスケジューリングの工夫によるテレワーク活用等、働きやすい環境を整えています。
4	IT化の促進	<p>社内の情報連携促進や業務効率化、全社での生産性向上のため、各種ITツールを導入しています。これにより、効率的な業務推進とワークライフバランスの実現を目指します。</p> <p>社内コミュニケーションの活性化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 気軽なコミュニケーション促進のため、Slackを導入しました。テレワーク等で遠隔地にいる従業員同士や部署間でクリアでタイムリーなコミュニケーションが実現します。 <p>業務の効率化と生産性向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ● アプリ開発ツールであるKintoneを活用することで、各案件に係る情報の蓄積や作業工程の改善と効率化を進めています。将来的には、蓄積されたデータを活用した大幅な生産性向上を実現します。

[施策を通じた概念図]

「働きがい」と「働きやすさ」を両軸で支援することにより、従業員一人ひとりの持つ力を最大限発揮し、企業の成長に繋げてまいります。



※ マズローの欲求5段階説を基に施策に取り組んでいます。

TOPICS

「働きやすさ」についての取り組み事例

[オフィスカジュアルの導入]

2022年4月より、グループ全従業員を対象にオフィスカジュアルを導入いたしました。役員から率先してカジュアルダウンしたことで、従業員もTPOに合わせて自由な服装で勤務を行えるようになりました。これにより寒暖差のある季節の変わり目等も過ごしやすい服装で勤務できる環境をつくと共に、交流促進や社内の雰囲気向上に繋がりました。



[東京本社オフィスのフリーアドレス化]

2022年4月より、多様化する働き方への対応、役職や部署を超えた自由闊達な意見交換や交流の促進を目的とし、東京本社オフィスのレイアウトを変更いたしました。今まであった役員席や従業員の自席を廃止し、誰がどこに座って仕事をしても良い運用としています。実際に役員と若手従業員が同じテーブルで業務に向き合っていることもあります。今後も各従業員がグループ会社間、部署間、役職の垣根を超えて意見をぶつけ合える環境を作ることで、本質的な価値創造に繋がりたいと考えています。また、今後運用していく中で課題の抽出と解決を図り、横展開も検討していきます。



課題と今後の取り組み

当社グループでは、ダイバーシティ&インクルージョンの土台となる心理的安全性の高い組織づくりは進んでいるものの、今後グローバル企業として成長するためには更なる多様性の推進が必要だと認識しております。これらの課題に対しては、人事部だけでなく2023年度に新設したサステナビリティ委員会と連携し、誰もが自分らしく働き、生き生きと輝ける環境を整えてまいります。

No.	課題	今後
1	人材採用・育成	組織の成長のために必要となる人材を、年齢・性別・国籍、新卒・中途に関わらず安定的に採用してまいります。 また、育成についても2022年度に強化したリーダー研修のほか、様々な育成機会についても引き続きブラッシュアップをおこなってまいります。 グローバル人材については、国内で実施しているグローバルタレントスクール(海外人材教育)で、意欲のある従業員のチャレンジを後押しするとともに、海外工場人員の研修や海外でのストックビジネス強化のための資格取得率を向上させる等、現地での人材教育にも力をいれております。今後は、新たに見直した理念体系の浸透により、海外の従業員も含めたグループ一体感の醸成を目指してまいります。
2	女性活躍推進	女性が活躍可能な職種は多種多様にあり、事務職から総合職への転換制度等も取り入れております。今後も個人の希望に合わせて成長できる機会を提供し、男女問わず多くの従業員の活躍推進に努めてまいります。
3	男性の育児休暇取得	当社グループでは男性従業員の育児休暇取得に関して着手ははじめたばかりですが、グローバル化の風潮に取り残されないよう組織風土を変化させていきます。また育児休暇取得中でも他の従業員への業務負担が高まらないよう、既存従業員のジョブローテーションによる多能工化と従業員の積極採用に努めてまいります。

社外からの評価

当社は、女性活躍推進法および次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画を策定し、実行しています。その取り組みが認められ、2015年に厚生労働大臣より「くるみん」の認定を受けています。また、本社のある愛媛県では、女性活躍推進や地域活性化を図り、愛媛県版イクボス「ひめボス」の展開や組織の枠を超えた人材育成等に取り組んでいます。その中で、当社は、女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画で定めた数値目標を2つ以上達成している企業として「ひめボス事業所plus+」に認定されています。その他、全従業員のメンタルヘルスをサポートする「社外相談窓口の設置」や「社内メンタルヘルス推進担当の設置」をしています。



TOPICS

経営戦略と人事戦略の結節イメージ

当社グループの経営戦略と人事戦略はそれぞれが独立しているものではなく、ミッションを基軸に繋がっております。従業員一人ひとりのパーパス実現に向けた取り組みと、事業戦略の実行と人事制度の運用が連動することで、企業の更なる成長を達成します。



事業戦略 [環境機器関連事業]



製品詳細は
こちらから



INTERVIEW

グループの柱として、
変化する顧客ニーズに応じてまいります

取締役副社長 COO
(環境機器関連・住宅機器関連事業セグメント担当)
中山 繁樹

国内外で水処理メーカーとして事業展開する当セグメントですが、始まりは1964年まで遡ります。初の東京五輪開催を前に、国内では急速なインフラ整備と工業化が進み、都市部に多くの方が集中しました。生活排水等の河川流入の社会問題を受け、当社グループが発売したFRP製浄化槽は、比較的安価で機能性・耐久性も高く、暮らしのスタイルを変えた製品として、人々の生活を支える主要インフラの一つとなりました。しかし、近年事業環境は大きく変わってきています。住宅用の小型浄化槽の需要は一巡し、価格競争が激しさを増す中で、更なる省エネ性能やコンパクト化等の付加価値が求められています。産業排水処理の分野では、当社グループが得意とする有機系排水処理だけでなく、重金属やフッ素をはじめとする無機系排水処理のニーズにも応えていかねばなりません。この分野への対応を強化して新たな排水処理技術の確立や製品開発をすべく、これまでの排水処理で培ってきた技術力やノウハウに加えて、研究開発・設計スキル向上に努めています。お客様との対話にも注力する中で、製品を設置した後のメンテナンスについてもご提案の機会が多くなっています。

さて、事業環境の変化はある中でも、私たちの役割は「水」を軸とした環境貢献という点で、今も昔も変わりません。環境汚染とは不可逆的なもので、一度汚れてしまった水をきれいにするには長い時間と労力が必要です。そのため、当セグメントでは将来世代にわたり水環境とその生態系を守るため、浄化槽の製造・販売を始めとする排水処理サービスを、適切な価格で世界中のお客様に届ける努力を続けてまいります。

中期経営計画では全社計画の柱として、しっかりと売上の維持と利益率の向上を目指してまいります。足元の2022年12月期は、海外事業にけん引される形で予算達成をいたしました。今後は策定したアクションプランを遂行していくことで、2025年度の中期経営計画を達成していきます。また、変化する市場のニーズをキャッチし、グローバル規模で対応していくためには、事業基盤を固めることも重要です。組織体制の見直しや業務効率化の取り組み、また最重要課題として捉えている「人材」の教育・育成も強化の上、取り組んでまいります。

これからも従業員共々当社グループのパーパスの通り「世界の環境課題を技術とアイデアで解決し、世界の人々の生活を支える」事業を展開してまいります。

事業内容について ご参考

領域	事業内容
排水処理事業	<ul style="list-style-type: none"> 排水処理は生活排水・産業排水・地域集落排水等の用途に合わせた浄化槽等の製品を提供 開発、設計、製造、販売、施工、メンテナンスのサービスを一気通貫で対応
海外事業	<ul style="list-style-type: none"> 代理店を通じた販売に加え、需要の高い地域では協力会社や自社工場にて、浄化槽を現地生産
施設管理事業	<ul style="list-style-type: none"> 定期保守点検の他、24時間監視やスポット対応等のサービスを提供 当社グループ製品だけでなく他社製品を使用している施設の管理対応
地下水飲料化事業	<ul style="list-style-type: none"> エスコ契約 お客様の敷地内に当社プラントを設置し、地下水を飲用適化して提供し、水使用量に応じて月々の費用をお客様が負担する契約 メンテナンス契約 お客様の施設としてプラントを施工し、引き渡し後のメンテナンス契約を締結

該当する重要課題(マテリアリティ)

- ① 気候変動への適応および緩和に向けた取り組み / ② 日本の豊かな水環境を守る
- ③ 世界の美しい水環境を創る / ④ サステイナブルな街づくり・住環境への貢献

中期経営計画“PROTECT×CHANGE”定量目標

	2022年12月期(実績)	2023年12月期(予想)	2025年12月期(予想)
売上高 うち海外	204.7億円 22.4億円	206億円 20.5億円	220億円 40億円
営業利益	14.9億円	15億円	23億円
営業利益率	7%	7%	10%

事業環境の認識

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> 省エネや環境意識の向上による新たなニーズの拡大 アジア・アフリカ圏での排水処理設備ニーズの急拡大 政府による「インフラシステム海外展開戦略2025」等による後押し 	<ul style="list-style-type: none"> FRP浄化槽の価格競争激化、機能差別化の難しさ 急速な少子高齢化、及び新設住宅着工戸数の減少 世界的なインフレーション等による仕入原価の高騰 世界情勢の悪化や感染症拡大等による海外渡航の制限、物流の混乱

アクションプランについて

[2025年中期経営計画での成長戦略:ストックビジネスの拡大、海外展開の加速、技術力・製品開発力の向上]

当社グループでは中期経営計画の成長戦略の実現に向けたアクションプランを策定し、事業部が中心となってPDCAを回しています。国内の排水処理設備の市場動向を踏まえ、当社グループの技術力の強みを生かした高付加価値製品の提供によりグループ全体の収益率向上を目指します。

[既存事業について]

領域	アクションプラン骨子
環境負荷軽減製品・サービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> “省エネタイプ”のプロウ(空気を送る機械)の導入を産業排水処理のカテゴリーにも広げ、積極的な提案営業を実施
営業体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> 市場開発統括部を中心に、対応エリアの充実や上流顧客への折込営業に注力
組織力強化	<ul style="list-style-type: none"> kintone活用による業務効率化とデータ蓄積 クライアントデータベースの整備、住宅機器関連事業との共同提案 技術承継を含めた若手の育成

[中期経営計画に定める成長戦略について]

領域	アクションプラン骨子
ストックビジネスの拡大	<ul style="list-style-type: none"> 産業排水処理案件への注力 定期的な顧客フォローによるメンテナンス需要の取り込み 上水エスコ事業拡大
海外展開の加速	<ul style="list-style-type: none"> P45にて詳細説明
技術力・製品開発力の向上	<ul style="list-style-type: none"> 各種製品のコスト削減及び高効率化 法適用外の小規模工場向け処理装置の開発・販売 研究開発拠点の集約による新技術開発の強化(嫌気処理技術等) 新型小型合併処理浄化槽の発売、蒸発濃縮装置の実需取り込み

① 気候変動への適応および緩和に向けた取り組み

② 日本の豊かな水環境を守る

③ 世界の美しい水環境を創る

④ サステイナブルな街づくり・住環境への貢献

一 ストックビジネスの拡大

当社グループは、法人向けの産業排水処理案件の獲得に注力しています。これらは、クライアントのニーズに合わせた装置設計によって、より付加価値の高い提案が可能となし、契約のタイミングでメンテナンスもご依頼を受けることが多くなっており、例えば、2022年度は大手コンビニチェーンや地方に根差した食品加工会社の案件等がありました。お弁当・総菜・カット野菜等の食品加工業は各地に企業が点在しているため、当セグメントの得意分野である微生物を活用した有機系排水処理技術を生かした提案を積極的に行っています。また、定期的かつ長期にわたったお客様との接点を確保することで適切なタイミングでメンテナンスのニーズに対応いたします。さらに、自治体の水道料金の値上げを受け、長期間にわたり使用料金を固定して支払うエスコ方式の地下水飲料化事業はこれまで以上にニーズが高まると推測されます。また、エスコ契約を伴わない場合でも、販売後のメンテナンス契約迄意識した提案営業を行ってまいります。



一 環境負荷軽減製品・サービスの提供

当社グループが提供する浄化槽等の排水処理装置は使用可能年数がおよそ50年と、長期間にわたりお客様に利用いただいております。しかしながら、古い製品ではエネルギー効率が悪いため、浄化槽本体や設備機器の入れ替え・改修時に環境省が一部補助金を出す“脱炭素化推進事業”に賛同し、省エネ推進に注力して業界トップレベルの実績を上げてきました。本事業はお客様からの反響も大きく、今後も積極的に継続してまいります。また、同様の省エネニーズは産業排水処理装置導入企業にもあるため、近年の電気料金高騰を踏まえて、高効率プロワ等への機器交換や工場の稼働状況に合わせた制御機能の変更、稼働余力のコントロール等の細やかな調整を提案し、お客様のコスト軽減と環境負荷軽減を図っています。

このような新しい切り口で、当社製品導入企業を中心にアプローチし、その後のメンテナンスニーズにも繋がる案件獲得を目指してまいります。



一 営業体制の強化

2023年2月より営業強化を目的に東京を拠点とする市場開発統括部を設立しました。当セグメントは全国主要都市に拠点がありますが、施工・設計事務所・デベロッパー・ゼネコン等へのアプローチに課題がありました。当セグメントの製品は多岐にわたり、実際に製品を利用されるお客様と、案件管理をされているお客様では、営業側に求められる知識やスキルが異なります。それを踏まえ、市場開発統括部では、各拠点のメンバーと連携しながら中長期的な目線での情報収集や提案営業に注力してまいります。そして、取り組みの経過を踏まえ2025年度までには更に本組織を充実させます。また、市場開発統括部を中心に積極的にIT化を進め、クライアントデータベースの整備等も進めてまいります。これにより、将来的には事業セグメント内での適切な顧客管理や他事業セグメントとのクロスセルを強化してまいります。



一 技術力・製品開発力の向上

当セグメントが得意とする有機系排水処理だけでなく、近年は無機系工業排水処理のニーズも高まっております。当社グループでは2011年に無機系排水処理技術を得意とするレックインダストリーズ(株)(2019年に吸収合併)を買収し、該当分野の強化を行ってきました。また、小規模工場から排出される法適用の排水処理についても、それに合った処理装置の開発や販売等を行い水環境の保全に貢献しております。今後は高濃度の化学系排水等を処理する技術の開発や特殊素材を活用した臭気除去等についても、独自の技術確立と、その後の製品化を進めてまいります。2023年度はグループの研究開発拠点を集約する等、技術・開発のノウハウ蓄積をしやすい体制を整えております。新技術の確立により、潜在的な市場を捉え、新たな顧客開拓を行ってまいります。



TOPICS

一 グループ連携

当セグメントには水関連事業を行う複数の関連会社があります。それぞれ事業領域等は異なるものの、様々な角度からの市場動向やお客様の声を吸い上げる体制が整っており、これらの生の声を当社グループとしての開発・設計に活かすような仕組みを作っています。



一 WOTA(株)との資本提携

今回は、カーボンニュートラルに挑戦する多種多様な事業への支援を行う(株)日本政策投資銀行が主導する支援スキームの一環での出資となります。WOTA(株)が提供する製品は、各世帯単位に設置可能な小規模分散型水循環システムであり、既存の大規模集中型水インフラの水道配管等の敷設・更新にかかる工程と比べて、CO₂排出量の削減が期待できると考えられます。



事業戦略 [環境機器関連事業 ~グローバル戦略~]



INTERVIEW

インドビジネスモデルの確立と 海外事業を会社の柱に

専務取締役 CIO CGO
(経営戦略・海外事業戦略担当)
大亀 裕貴

取締役 上席常務執行役員
環境機器事業統括本部長
兼 海外事業統括本部長
高岡 慎也

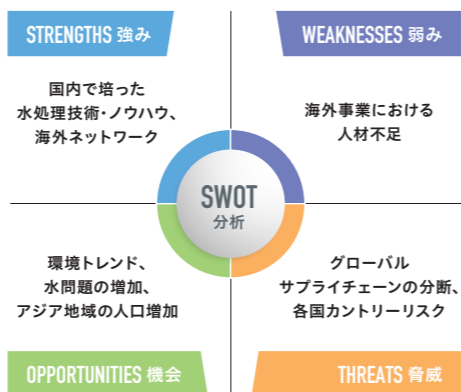


当社グループは2013年より環境機器の排水処理事業において海外市場展開を本格的に行い、海外の環境課題解決に取り組んでまいりました。東南アジア、南アジアにおいては急速な経済成長とともに都市部を中心に目まぐるしいスピードで都市開発が行われています。しかしながら、急速な開発により環境インフラの整備が間に合わず、環境汚染が深刻化している地域が増加しています。そういった深刻化する地域において水問題を解決し、地域の人々の生活を向上させるため、事業を展開しています。

私たちは海外での事業成長に向けて、地域特性に応じて拠点機能、販売機能を強化し、当社グループの事業におけるビジネスパートナーやあらゆるステークホルダーとの協働・連携のもと各地域の課題を解決することによる事業成長を推進してまいります。私たちの強みは、グローバル規模で日本国内で培った水処理に関する技術や知見を用い、ステークホルダーと協働し、地域の環境課題の解決に貢献していることです。

当社グループは現在、インド、インドネシア、スリランカ、中国、シンガポールの5カ国に現地法人を有して排水処理事業展開を行っています。当社グループにおける海外展開の最重要地域はインドです。インドでは2019年より委託工場にて浄化槽の生産をおこなっていましたが、インド国内における急速な需要拡大に対応するためインド北部のハリヤナ州に独自運営工場の建設を決定しました。その後、コロナ禍によって計画に遅延が生じながらではありますが、2022年11月に工場の建設が完了し、竣工式では工場が所在するハリヤナ州の知事にスピーチを頂きました。州知事のスピーチを聞いて、経済発展が目まぐるしく進み中で環境汚染に悩まされているインドにおいて、当社グループが持つ技術によって水環境が改善されることに大きな期待を抱いていると強く感じました。

持続可能な事業運営を可能とする「インドモデル(P47)」を整備するとともに、経済発展の基盤となるインフラ整備と世界の水環境をより良くすることに貢献し、海外事業を推進してまいります。



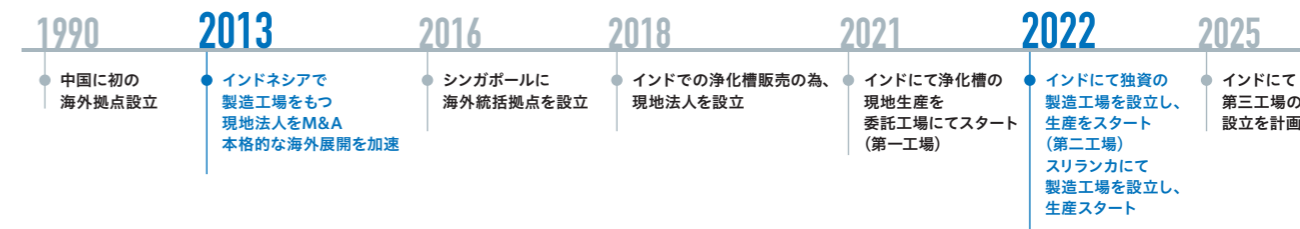
海外で製造・販売する製品について ご参考

アジア・アフリカ圏では、急速な都市開発に対し環境インフラの整備が追いついておりません。大規模な排水処理インフラ設備の導入には、開発・設計から施工まで高度な技術が求められる上に、多額の費用と長い時間、そしてこれらを実行できる人材が必要です。一方で、当社グループの主力製品である浄化槽は分散型の排水処理装置であり、設置工事が簡単で比較的安価であることから、スピード感のある環境インフラ整備が可能となります。日本と違い広い国土を持つ国にとって、当社グループの提供する分散型水処理装置は重要な生活インフラの基盤となっております。



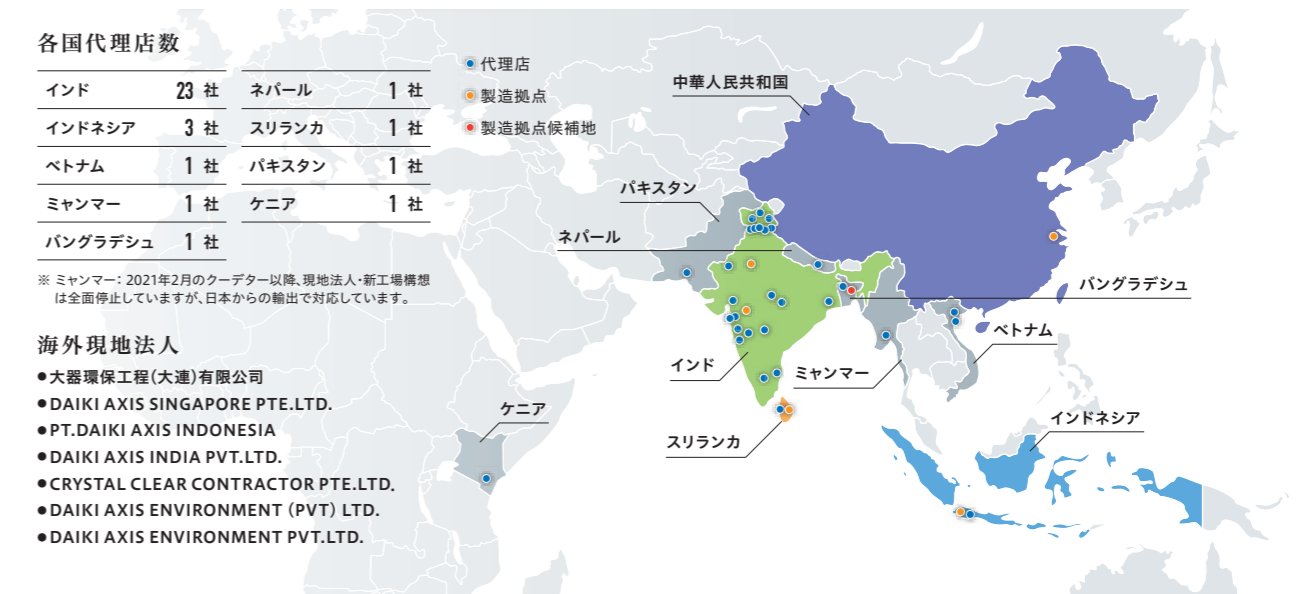
カプセル型浄化槽...5~50人槽 円筒型浄化槽...51人槽以上の浄化槽

海外展開の沿革



2013年の上場をきっかけに当社グループは環境機器関連事業の海外展開を加速させてきました。同年には浄化槽に類似する製品の製造工場を持つインドネシアの現地法人をM&Aで取得し、その後約10年をかけてアジア・アフリカ圏中心にネットワークを確立してきました。現在はインド・インドネシア等の9か国で33社の代理店網を構築しております。特にインドでは代理店の数が増減しつつ拡大し、現在23社となっています。また、最適な生産・供給体制を確立するために、インド・インドネシア・スリランカ・中国では製造拠点を設立し、適切な現地ニーズの取り込みと関税・輸送コストを踏まえたコスト競争力を高めています。

[グローバルネットワーク]

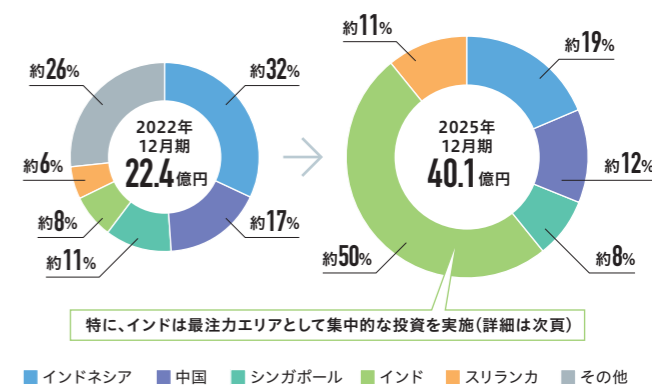


2025年に向けた事業展開

アジア・アフリカ地域での上下水道整備状況を踏まえると、当社グループが整備・充実させてきた浄化槽の技術やノウハウを生かす場は多くあります。2025年には、海外事業の売上目標は現在の2倍である40億円、2030年には売上100億円とするための事業推進を行ってまいります。

[2025年度までのKPI]

- インド:1,260台/年(大型浄化槽、中型浄化槽)
- スリランカ:1,000台/年(小型浄化槽)
- インドネシア国内向け浄化槽:160台/年(大型浄化槽、中型浄化槽)



組織体制

海外戦略を実現するための体制として、海外事業統括本部と海外管理部を設置しております。注力国への適切な資源配分と責任所在を明確化しながら、引き続きスピード感のある事業展開と現地ニーズをくみ取った事業展開を行う体制強化を図ってまいります。

① 気候変動への適応および緩和に向けた取り組み

③ 世界の美しい水環境を創る

当社グループの海外重要拠点はインド・インドネシア・スリランカの3か国です。特に、インドではローカルスタッフの育成と技術移転を進めながらインド国内市場の開拓を行う「インドモデル」確立に向け、資源の集中投資を実施します。

一 インドにおける生産体制の確立

インドでは、2019年よりスピード感のある製品提供やコスト競争力確保の為、現地パートナーによる委託生産を開始しました(第一工場)。カプセル型浄化槽の生産体制を年産240台としておりましたが、受注好調により生産設備を360台まで増強しました。

さらに、インド国内での生産販売拡大に向けて、2022年11月に独资での新工場を設立し、独自運営工場(第二工場)による生産を開始しました。将来的に生産台数を年産600台まで伸ばす見込みです。また、顧客の幅広い要望に応え、従来のカプセルタイプに加えて、円筒タイプの中型浄化槽も製造可能となっています。

当社グループでは、インドでの急拡大する需要を取り込み2025年にはインド単独で売上20億円を目指しています。また、2025年には第三工場の設立を見越して市場開拓を進めてまいります。

[インド国内生産・供給体制確立]

01 委託工場 Jyoti Plastics Works Pvt Ltd.
 2019年 委託生産開始
 ●カプセルタイプ浄化槽 ●生産能力**360**台/年

02 独自運営工場 DAIKI AXIS ENVIRONMENT (PVT) LTD.
 2022年11月 工場完成 2023年2月 製品出荷開始
 ●カプセルタイプに加え円筒タイプの中型浄化槽も製造可能
 ●委託工場の2倍の生産能力
 (当初**350**台/年→目標生産台数**600**台/年)

03 2025年に第三工場建設を想定、以降も工場建設を想定

一 インドにおけるロールモデルの確立・発展

生産体制の拡充と同時に進んでいるのは、インド現地での人材育成強化や技術継承です。日本人スタッフを派遣して人材育成を行い、2022年度の新工場建設の際はローカルスタッフ中心に立ち上げを行いました。インドの新工場で生産する中・大型浄化槽の製造には、機械化や自動化が難しい技術やクライアントのニーズに合わせた仕様変更等が伴います。安定供給体制を整える為の最大の課題は、生産を担うローカルスタッフの技術力向上です。将来的には日本からのサポートに頼らず、営業・工場・メンテナンス等をローカルスタッフが独力で運営していく体制を整えてまいります。また、インドの技術大学(Shri Vishwakarma Skill University)と連携し、施工とメンテナンスができる人材を育成するための特別カリキュラム開設に向けた取り組みも計画しています。



一 インドネシア、スリランカでの取り組み

今まで、インドネシア工場から需要が拡大しているインドに多くの浄化槽を輸出していました。そのため、インドに新工場が出来た今、工場稼働率の維持が課題となりました。インドネシア国内に対しては、販売代理店の拡大や、行政と連携した地元企業への営業強化をおこなうことと並行して、周辺国への製品提供拠点となるよう推進してまいります。また、スリランカでは新型コロナウイルスの感染拡大等をきっかけに2022年に経済破綻が起りましたが、当社グループの事業自体は堅調に推移しております。2022年10月には小型浄化槽の組立工場が完成し、製品出荷も開始しました。収益性の改善という課題に対して、工場の安定稼働を目指してまいります。

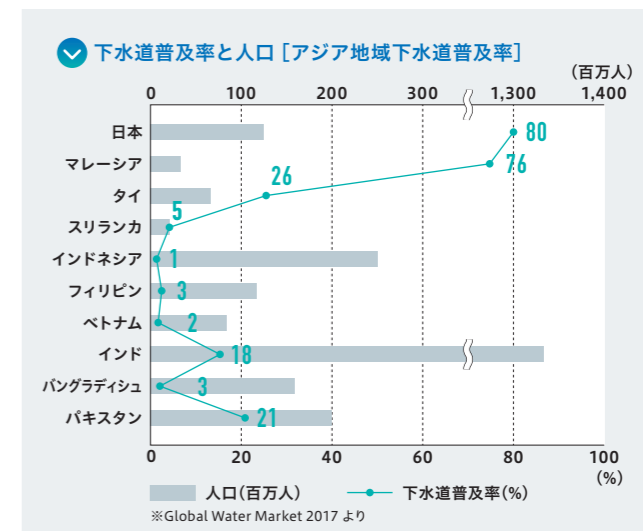


COLUMN

海外の 上下水道整備状況と 法整備の必要性

当社グループが展開している国々、特にインドネシアとインドに関して下水道普及率を見ると、インドネシアに関してはわずか1%です。また、インドの人口は約14億人と中国を越えて世界人口No.1になる国とされていますが、人口が多いにもかかわらず下水道普及率は20%弱です。大規模な排水処理インフラ設備の導入には、開発・設計から施工まで高度な技術が求められる上に、多額の費用と長い時間、そしてこれらを実行できる人材が必要ですが、対応が追いついていないというのが現状です。

現地の川や海は私たち日本人から見ると非常に汚いという印象を受けます。しかし、現地で生活する人々からすると、その汚さは日常の一部となっており、「美しい水環境」に触れるきっかけもない状況です。そして同時にこういった国々では急速な工業化と都市化が進行しており、生活排水だけでなく工業排水による新たな水質汚濁問題にも直面しています。これはまさに高度経済成長期を経て日本が経験した公害と同様の状況で、同じ轍を踏まないよう日本での知見を活かして大きく貢献できる分野だと考えております。



各国の水環境 いずれも生活排水・汚物が直接河川に流入しており、人々の生活水として循環させるには難しい状況。



バングラデシュ(ダッカ)/2019年 ケニア(ナイロビ)/2020年 パキスタン(カラチ)/2020年 インド(ハリヤナ州)/2022年

では、こういった国々に「浄化槽」という装置は無いのでしょうか?実は各国、「浄化槽に似たもの」を製造・販売するメーカーは多数あります。「似たもの」と呼んだのは、これらには浄化槽が果たすべき役割(排水を河川への害がない水準まで浄化する機能を持ち、中長期にわたり同様の機能を維持すること)が備わっていないことが多々あるためです。それらが浄化槽としてまかり通っている根本原因は、行政が明確な基準を設けていないからです。日本では、1971年には「水質汚濁防止法」により工場排水が規制され、1983年には「浄化槽法」が整備、浄化槽の設計基準やメンテナンス基準が明確に法令で定められることとなりました。当社グループは、日本の法整備の背景等を踏まえ、インド・インドネシア等の各国の行政に向けて環境規制の重要性・必要性を発信しています。

浄化槽の優位性 日本においても法整備前は生活排水・汚物が直接河川に流入していましたが、環境規制強化により美しい環境に改善されました。

また、国際協力機構(JICA)の資金や円借款のプロジェクトがありますが、インフラ投資に関してはかなり大規模な施設になり、時間がかかります。そのような中、当社グループの浄化槽製品は小型であり、オンサイトで簡単に施工でき、その場で排水を処理できる分散型排水処理装置であることが強みであります。大型のインフラ設備と比較して、かなり短期間で水処理のインフラを整えることができます。日本で培った水処理の技術やノウハウを海外でも存分に生かし、各国の経済成長と生活インフラ拡充、ひいては現地の水環境の改善を後押ししてまいります。



東京(多摩川)/1973年 東京(多摩川)/現在

事業戦略 [住宅機器関連事業]



INTERVIEW

時代に合わせた商社機能を軸に、安定から成長へ

取締役副社長 COO (環境機器関連・住宅機器関連事業セグメント担当) / 中山 繁樹

2023年度から環境機器関連事業に加え、住宅機器関連事業の責任者を務めます中山でございます。二つの事業は、今までも一部の事業連携はありましたが、まだまだ相乗効果を発揮できる余地があると考えております。新たな視点と切り口で二つの事業を見ることで、その可能性を見出しております。

振り返れば、2022年度は世界情勢の変化が国内の私たちの生活にも大きな影響を与えた1年でした。様々なリスクの顕在化もありましたが、一方で多くの事業の芽も見えてきました。例えば、コロナをきっかけにご自身やご家族のライフスタイルを見直す人が増え、住まいに対する考え方も変わってきました。消費者の環境意識の高まりを受け、各メーカーも新たな製品・サービスの展開を加速させています。

当セグメントが最も強みとする水回り商材の卸売業は65年前の当社グループの祖業です。それ以来、特約店をはじめとする様々なメーカーとの取引に恵まれ事業を成長させることができました。創業時のタイルや衛生陶器販売は、当セグメントの始まりであり、当社グループの基盤を構築してまいりました。これまで固めてきた基盤を基に成長事業とするため、改めてお客様が私たちに何を求めているのかを常に理解・把握しておく必要があります。例えば、同じ水回り商材でもコロナ禍では非接触型商材の売上が大きく伸びる等、顕著な変化がありました。つまり、時代の流れを的確にとらえ、欲しい商材を欲しい時に欲しい買い手におつなぎすることが、今も昔も変わらぬ当セグメントの使命です。それを踏まえ、メーカーやお客様との対話による信頼関係構築に加え、今まで培ってきた情報・ネットワークを最大限に生かし、セグメントの壁を超えたグループ商流拡充の中心的役割を果たしてまいります。

中期経営計画で当セグメントは「安定から成長への転化」を掲げております。当セグメントは、全社への売上貢献は大きいものの、利益率の低さが課題の一つと言えます。中期経営計画最終年度の2025年に向け、卸売業から戦略を持った商社としての機能を拡充していきます。

最後になりますが、私たちは住宅機器関連事業を通じて、人々の暮らしを支える、住みよい街づくりをおこなうといった「住環境整備」において、幅広く貢献し続けることができると考えております。時代の流れに合わせた事業成長により、この大きな目標を達成するように取り組んでまいります。

事業内容について ご参考

領域	事業内容
住宅関連商材・公共施設商材(卸売業)	<ul style="list-style-type: none"> システムキッチン、トイレ、ユニットバス等の水回り商材 内外装、外壁材、床暖房資材、空調・換気商材 一般住宅やマンションから公共施設関連まで、幅広い商材を提供 自社製品である浄化槽提供
各種工事(施工)	<ul style="list-style-type: none"> 外壁工事 農業温室工事 空調工事 冷凍冷蔵設備工事 住宅サッシ工事
関連子会社	<ul style="list-style-type: none"> ㈱富士原冷機 ㈱日本エアソリューションズ ㈱アルミ工房萩尾 ㈱アドアシステム

該当する重要課題(マテリアリティ)

- ① 気候変動への適応および緩和に向けた取り組み
- ④ サステイナブルな街づくり・住環境への貢献

中期経営計画“PROTECT×CHANGE”定量目標

	2022年12月期(実績)	2023年12月期(予想)	2025年12月期(予想)
売上高	164.2億円	171億円	190億円
営業利益	3.2億円	5億円	7億円
営業利益率	2%	3%	4%

事業環境の認識

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> ● 新型コロナウイルス感染症を契機とするライフスタイルの見直し(住み替えやリフォーム需要の拡大) ● 環境負荷を意識した消費者意識と行動の変化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内で急速に進む少子高齢化、新設住宅着工戸数の減少 ● 世界的なインフレーション等による仕入れ価格の高騰 ● 世界情勢の悪化等による物流の混乱、物流費用の高騰

アクションプランについて

[2025年中期経営計画での成長戦略:安定から成長への転化]
 当社グループでは中期経営計画の成長戦略の実現に向けたアクションプランを策定し、事業部中心となってPDCAを回しています。当セグメントの利益率向上を目指し①新商材の開拓②集中購買制度の導入③関東・関西エリアの強化を軸にアクションプランを実行してまいります。

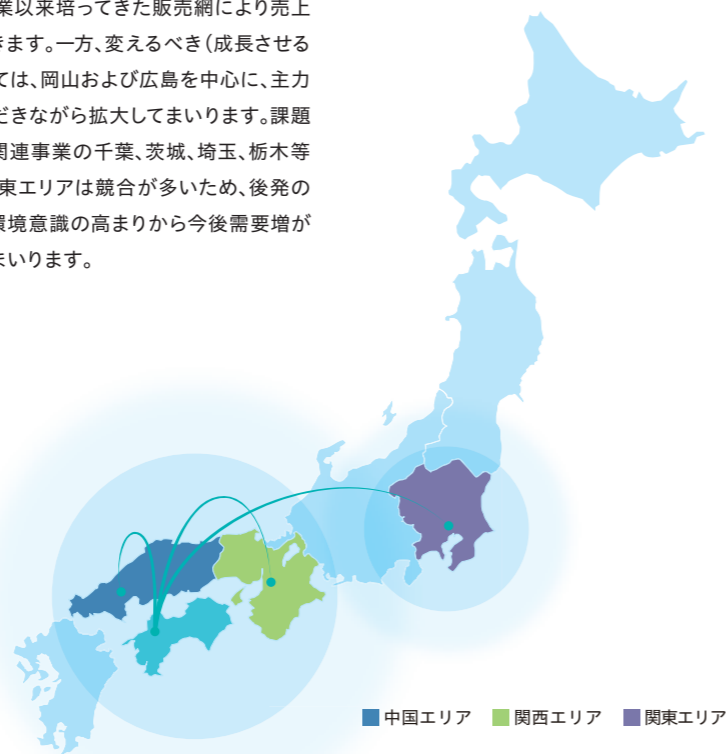
[中期経営計画に定める成長戦略について]

領域	アクションプラン骨子
安定から成長への転化	<ul style="list-style-type: none"> ① 関東・関西への商圏エリア拡大 <ul style="list-style-type: none"> ● 四国から中国・関西へ、更に関東エリアの強化 ● ホームセンター向けの商材強化(仕入先開拓) ② 環境配慮型商材を中心とした新商材の発掘 <ul style="list-style-type: none"> ● 新商材の開拓 ● 木造建築の販売強化 ③ 集中購買制度の導入
組織力強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 人材、特に施工分野の技術者の育成 ● 仕入先・施工分野での協力会社ネットワークの強化 ● クライアントデータベース等のIT化推進と他事業部とのクロスセル

一 関東・関西への商圏エリア拡大

当社グループは、創業当時から地域に根付いた顧客販売を中心に住宅機器関連事業を成長させてきました。特に、本社のある愛媛県を中心とする四国四県は創業以来培ってきた販売網により売上は堅調に推移しており、今後も守るべきものとして堅持していきます。一方、変えるべき(成長させるべき)エリアは、中国・関西・関東エリアです。中国エリアにおいては、岡山および広島を中心に、主力製品であるTOTO製品の販売を地元のゼネコンにご協力いただきながら拡大してまいります。課題である関西エリアは大阪、関東エリアは東京中心に環境機器関連事業の千葉、茨城、埼玉、栃木等の各営業所と連携しながら販路開拓を行っています。関西・関東エリアは競合が多いため、後発の当社グループは既存商材で勝負するだけではなく、消費者の環境意識の高まりから今後需要増が見込まれる環境配慮型商材を切り口に販売力向上に貢献してまいります。

[左記戦略のイメージ図]



一 環境配慮型商材を中心とした新商材の発掘

2022年度に需要が伸びたのは、温水洗浄暖房便座等のホームセンター向けの既存商材でした。今後は、住宅リフォームの定番であるシステムキッチン・トイレ・ユニットバス等の販売に加え、環境配慮型商材等の新商材で更に売上を伸ばしてまいります。例えば、公共施設の施工工事では、放射冷却暖房設備や国産材及び地元木材を積極的に活用した木構造体の販売強化等の取扱いに注力いたします。また、昨今の電気代等の高騰を受け、消費者のニーズとして拡大している「エネルギー効率が良い住まい」の実現の為、太陽光発電等による電力を蓄電できる家庭用蓄電池の販売が伸びています。

2050年脱炭素社会の実現に向け今後、官民ともに太陽光発電等の需要拡大が見込まれます。再生可能エネルギー関連事業セグメントとも連携しながら、グループの売上利益に貢献してまいります。



一 集中購買制度の導入

当社グループの強みの1つは、四国四県に根付いた安定した供給力です。特に、愛媛県を中心に一括購入や価格調整を行ってきました。2019年の中期経営計画策定の際に課題として抽出された、四国四県の商材価格調査・商材別の需要供給調査・サプライチェーンの整理を進めています。これらの取り組みにより、良い商材を安価で必要なタイミングで多くのお客様に届けること、また同時に当セグメントとして必要な利益の確保を目指してまいります。今後は、四国四県だけではなく、その他のエリアでも今回実施したモデルを参考に、最適なサプライチェーン構築を行い、持続可能な調達を達成するとともに、競争力向上、事業成長に繋げてまいります。

TOPICS

一 新商材開拓の取り組み

成長戦略の新商材開拓の取り組みの一例として、エリア・取扱い商材の異なる複数の連結子会社との連携があります。当社が得意とするのは水回り商材の施工・販売ですが、住宅・商業施設には空調設備や冷凍冷蔵設備、外装設備等も必要です。これらを得意とする企業のM&Aにより、今まで対応できなかったお客様のニーズに応えることができるようになりました。



また、別の取り組みとして、公共施設等のRC造や鉄骨造に代わる、国産材及び建設地の地元木材を活用した付加価値の高い木造建築の販売を行っており、地域経済の活性化や輸送に伴うCO₂の削減に貢献いたします。



事業戦略 [家庭用飲料水事業]

[ボトル型ウォーターサーバー]

安全でおいしい飲料水の宅配サービスを行っています。ボトル型ウォーターサーバーは、ペットボトルなどのプラスチックごみ削減につながり、環境にやさしく災害備蓄品としても重宝されています。当社グループは自社にボトル型ウォーターサーバー専用プラントを持ち、愛媛県内・広島市周辺で定期宅配サービスを提供しています。

[水道直結型ウォーターサーバー]

2020年から、中国・四国エリアで水道直結型ウォーターサーバーのレンタルサービスを始めました。ウォーターサーバーに水道水を取込み、その中で浄水するため、使用量を気にせず、いつでも安心して新鮮な水を使用できます。定期的にメンテナンスを行い長く安定して利用できることから、新規契約件数は年々増加しています。専門の従業員を増員し、きめ細やかなサービスを行っています。



事業戦略 [再生可能エネルギー関連事業]



INTERVIEW

循環型社会の実現と 環境創造開発型企業に

取締役副社長 CFO・CCO
(財務戦略・再エネセグメント・その他事業担当) 兼
㈱ダイキアックス・サステイナブル・パワー代表取締役社長
堀淵 昭洋



2020年10月に日本も「2050年カーボンニュートラル宣言」を行い、2030年度の温室効果ガス排出量46%削減(対2013年度比)をマイルストーンとして、エネルギー政策の大幅な転換が始まりました。今や脱炭素への取り組みは全人類の共通課題となっており、日本でも企業や個人の環境意識が急速に高まっています。

当社グループの軸は「水」と「環境」であり、2002年より企業や一般家庭から排出される使用済み食用油を回収し、燃料として精製するバイオディーゼル燃料事業を進める等の環境配慮を意識した事業を展開してきました。現在はそれに加え、太陽光発電や小形風力発電等の再生可能エネルギー事業も積極的に進めています。

日本の電源構成をみると、再生可能エネルギーの発電量は約18%(2019年度時点)と決して多くはありません。しかし、今後は更なる技術開発や参入事業者に対する適切な支援と規制の導入等により、より安価で地域に合ったエネルギーとして普及していくことが予想されます。

再生可能エネルギーは間違いなく次世代の生活を支える重要なインフラの一つとなります。私たちは、本事業を重要な収益機会と捉えるだけでなく、地域密着という事業特性やそこから広がる商流を踏まえ、日本経済を支える産業の一つとして拡大していきたいと考えています。企業の大口電力需要に応えながら、将来的には各企業が利用するエネルギーの選択肢を増やし、最適なエネルギーミックスをお選びいただけるような総合的なサービスを展開してまいります。

当セグメントはまだグループ全体での売上構成は大きくないものの相応の利益貢献をする事業柱となりつつあります。本分野は画期的な技術や実績を持つ企業様も多くいらっしゃると思っています。当社グループは、それを踏まえ、常に優良企業とのネットワーク構築、さらには長期目線での必要な先行投資や協業を進める所存です。

2023年8月には当社グループにもサステイナビリティ委員会が設立いたしました。自社のサステイナビリティのみを意識した経営推進という狭い視野にとらわれず、お客様と社会が持続可能な開発を達成できるような「環境創造開発型企業」として成長してまいります。

事業内容について ご参考

領域	事業内容
売電事業	<ul style="list-style-type: none"> 太陽光発電および小形風力発電に係る売電事業 DCMグループ施設の屋上太陽光パネル及び北日本中心に設置した小形風力発電サイトを通じ、FIT制度を利用した売電を実施
バイオディーゼル燃料事業	<ul style="list-style-type: none"> 使用済み食用油を原料としたバイオディーゼル燃料「D・Oil<ディー・オイル>」の製造・販売および製造施設の施工 ※2009年には軽油の代替燃料として利用できるB5軽油の販売を開始
小形風力発電機関連事業	<ul style="list-style-type: none"> 国産小形風力発電機開発に向けパートナー企業とともに研究開発を実施
水熱処理事業	<ul style="list-style-type: none"> 高温高圧状態の水で有機物を処理することによって廃棄物を有効活用することのできる処理方法
関連子会社	<ul style="list-style-type: none"> ㈱ダイキアックス・サステイナブル・パワー ㈱メディア

該当する重要課題(マテリアリティ)

- ① 気候変動への適応および緩和に向けた取り組み
- ④ サステイナブルな街づくり・住環境への貢献

中期経営計画“PROTECT×CHANGE”定量目標

	2022年12月期(実績)	2023年12月期(予想)	2025年12月期(予想)
売上高	19.3億円	16.5億円	25億円
営業利益	1.9億円	2.5億円	7億円
営業利益率	10%	15%	28%

事業環境の認識

機会

- 日本政府の「2050年カーボンニュートラル宣言」をはじめとする世界的な脱炭素の潮流
- 脱炭素社会への移行に向けた資金供給の増加、政策の後押し
- 防災・BCPの観点からの企業や個人のニーズの高まり

リスク

- 自然環境に影響されやすいビジネスモデル、FIT制度の終了
- 参入事業者の増加による技術革新と低価格化
- 法的規制の改正・強化が行われた際の事業環境の変化

アクションプランについて

[2025年中期経営計画での成長戦略:再生可能エネルギー関連事業]

当社グループでは中期経営計画の成長戦略の実現に向けたアクションプランを策定し、事業部中心となってPDCAを回しています。当セグメントでは太陽光発電施設施工・設置の技術を生かしたNon-FIT事業や、小形風力発電やバイオディーゼル燃料事業等の取り組みを継続します。また、急拡大する再生可能エネルギー分野の事業拡大のため、全国の優良企業との資本業務提携やM&Aについては常に情報収集を行います。

[中期経営計画に定める成長戦略について]

領域	アクションプラン骨子
事業としての成長・発展	<p>売電事業の継続と発展 / ポストFITを見据えた高付加価値事業の構築・商材の発掘</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 太陽光発電事業: PPA事業等Non-FIT事業の拡大 ② 小形風力発電事業: FRP成形技術を生かした部品製造の研究開発、自社保有施設による売電 ③ バイオディーゼル燃料事業: 「D・Oil<ディー・オイル>」事業とB5軽油の販売拡大 ④ 新技術確立及びマーケティング強化
組織力強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 社内外への情報発信の強化 ● 人材採用、人材育成 ● 各種市場調査(バイオマス事業、小形風力発電事業)

一 Non-FIT事業の展開

2021年の㈱サンエイエコホームや2023年の㈱メディアのM&Aにより、当社グループ内で太陽光発電施設の提案から施工・保守まで対応が可能になりました。そこで従来のFIT制度による売電事業に加え、PPA事業者として電力需要家に対しての電力供給契約も開始しております。例えば、凸版印刷様へは、オフサイトPPA契約の上で年間2,676kWhの電力供給を開始し、同社の「トッパングループ環境ビジョン 2050」の実現に再生可能エネルギー分野から貢献しています。

今後当社グループが更に成長するための課題は、需要家とのマッチングです。電力消費量の多い大手企業を中心に今後ますますPPA等のNon-FITの需要が高まってくると予想されます。東京を拠点に積極的な情報収集を行うと共に、コンサルティング提案から施工・保守までを一気通貫で担える社内体制を生かし、より多くの需要家にサービス提供を行ってまいります。



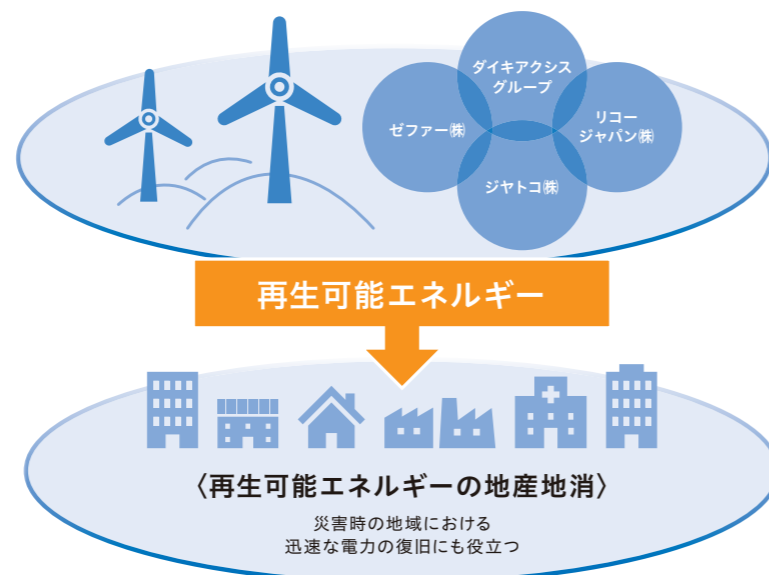
一 低圧風力発電機に関する技術開発・実証研究*

当社グループは、2021年よりゼファー㈱、ジヤトコ㈱、リコージャパン㈱と共に、コストパフォーマンス及び静粛性、社会受容性に優れた定格出力50kWの低圧風力発電機の開発を進めています。

風力発電機的设计は複雑で、綿密なシミュレーションやフィールドテストが必要となります。また、風車設計、制御アルゴリズムの構築、AIを活用したメンテナンス支援ツールの構築等、各社の得意分野を生かして開発を進めています。当社グループは浄化槽製造で培ったFRPの成形技術を生かし、軽くて耐久性の高い翼の生産を担っています。現在、風力発電機は海外メーカーの製品が主流ですが、日本の風環境に合わせた国産製品の実用化を目指します。そして、今後ますます多くの企業が再生可能エネルギーの導入と自家消費を求められる中、太陽光発電と並ぶ電源として普及させることを目指してまいります。

*本プロジェクトは環境省「CO₂排出削減対策強化誘導型技術開発・実証事業」の一つとして採択されたものです。

[国内メーカーで協力して、日本の風環境にあわせた国産製品を実用化]



一 水熱処理技術について

水熱処理技術とは、高温高圧状態の水で有機物を処理して有効利用する処理方法で、運転条件によって処理可能な有機物や処理後に抽出する物質等をカスタマイズすることができます。

本事業はこの高い汎用性を活かし、たい肥製造、燃料製造などの設備を販売しています。現在は、さらに新しい分野への取り組みとして次世代型ごみ処理設備の開発も進めており、豊田通商㈱と連携を開始しています。

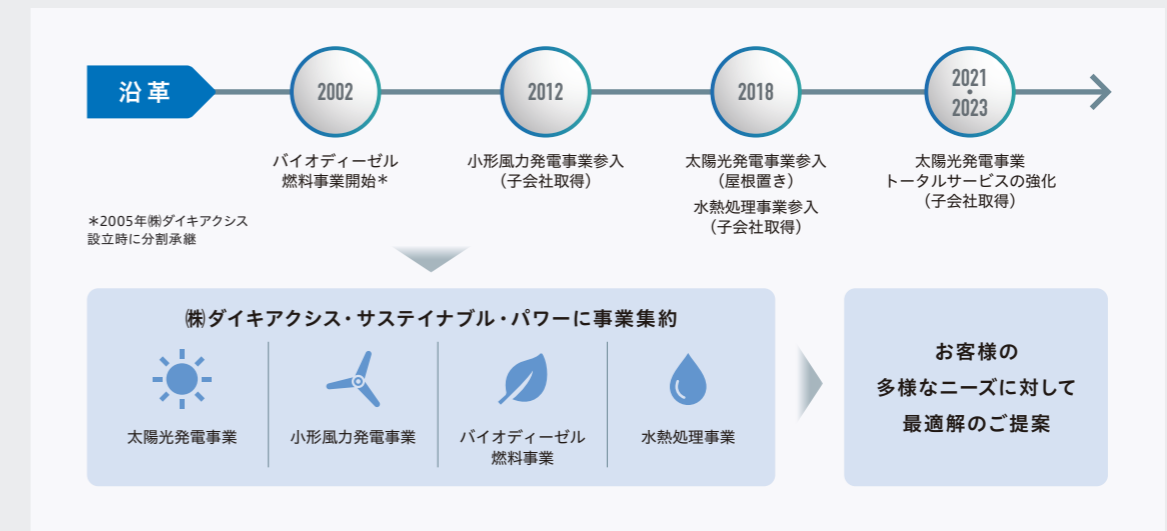
このような取り組みを重ねながら、今後も新技術の確立や実用化等の対応を進めてまいります。



TOPICS

一 社内連携

再生可能エネルギー関連事業は成長性も高く事業のスピードが速い分野です。そのため、当社グループでは㈱ダイキアキス・サステイナブル・パワーに事業集約することで、迅速な意思決定とスピーディーな事業展開を目指しています。ダイキアキスグループとの関係は以下の通りです。



一 バイオディーゼル燃料事業

当社グループでは一般家庭や飲食店から出る使用済み食用油を回収して、リサイクル燃料であるバイオマスエネルギー「D・Oil <ディー・オイル>」を精製しています。当初は四国エリアを中心に展開していましたが、昨今の需要の拡大に伴い2024年4月から関東エリアでの事業展開を予定しています。

従来より、愛媛県内で回収された使用済み食用油を原料としたB5軽油をコンビニエンスストアの配送車両に活用したり、東京の目黒川を照らすイルミネーションの燃料として採用される等、注目が高まっていましたが、2023年4月からは愛媛県松山空港内で稼働している、一部空港内作業車両の燃料としての試験登用や、関東の一部路線バスの燃料としての採用等も進んでまいりました。今後もこのような需要の高まりに対応するために、都市部での事業展開を進め、循環型社会の構築をサポートしてまいります。



一 地域社会へ学びの機会を提供

バイオディーゼル燃料事業では、愛媛県内の学校へ出向き、出前授業をする油〜モアプロジェクトを行っています。また各種イベント会場や施設にて使用済み食用油の回収からバイオマス燃料の製造・利用まで説明を行い、使用済み食用油リサイクルへの積極的な参加を呼び掛けています。

[エコマーク認定商品「D・Oil」]

2017年10月、エコマーク商品に認定されました。『B100(バイオディーゼル燃料100%)』『B5軽油(バイオディーゼル燃料5%混合軽油)』のダブルでのエコマーク取得は業界初となります。認定基準では、燃料の原料油脂が使用済み食用油であること、製造時に発生する有害物質の適正な処理、燃料の安全な使用に繋がるユーザーへの情報提供・品質管理が要求事項とされていますが、当社が一貫してこだわってきた高品質や安全管理および「油〜モアプロジェクト」による環境啓発活動が認められた証でもあります。



DAIKI AXIS
INTEGRATED
REPORT

グループを 支える基盤

SECTION 04では、ガバナンス体制や役員構成など
当社グループの基盤について掲載しています。

レンズを通して見つめるのは「人」。

企業や従業員の想いがひとつのレンズに凝縮され、
それが社会に広く波及していく様子を表現しています。

CONTENTS

ガバナンス体制	P59
役員紹介	P65
CSRへの取り組み	P67
会社概要	P69

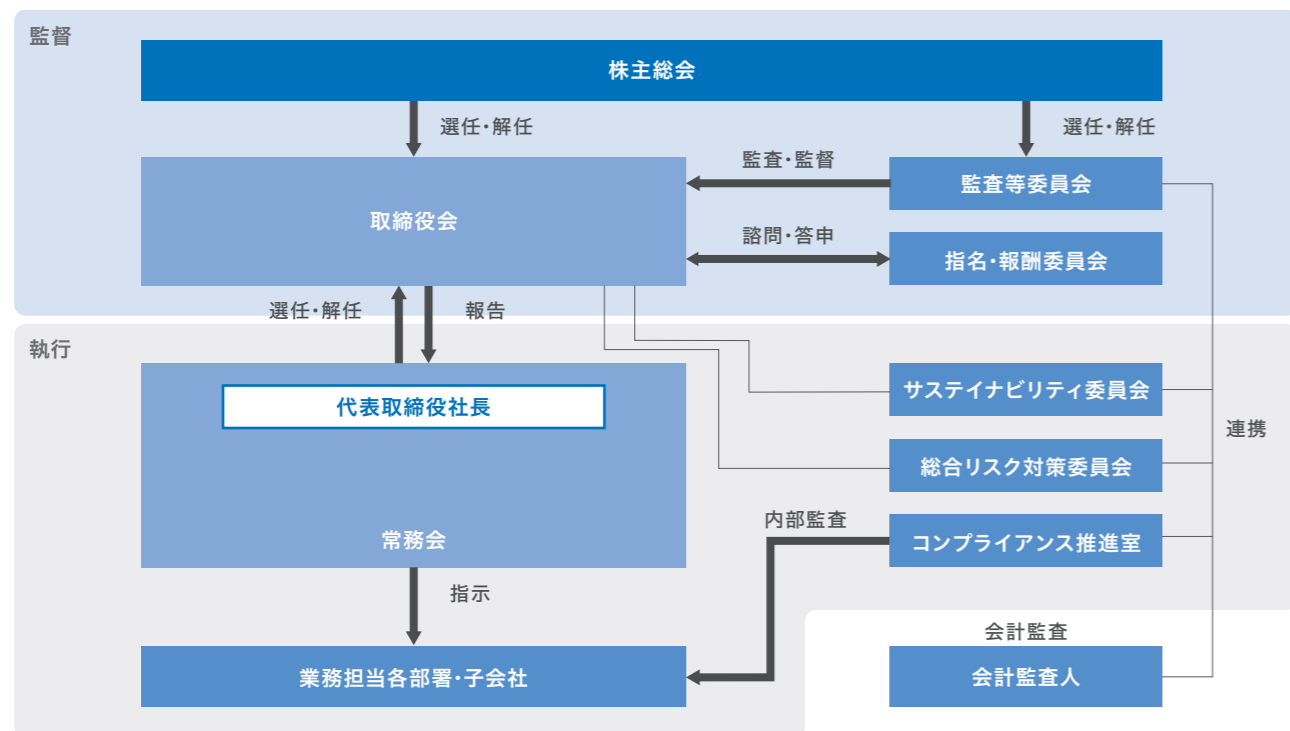
ガバナンス体制

コーポレートガバナンスに対する基本的な考え方

当社グループの中長期的な企業価値の向上、ひいてはミッション「環境を守る。未来を変える。」を実現させるためには、組織の根底をなすコーポレートガバナンスの充実が必要不可欠であると認識しています。その基本は「迅速で効率的な事業運営」「内部統制体制の整備・改善」ならびに「透明性の確保」であり、コンプライアンス(法令遵守)の強化および定着化をさらに推進していくとともに決算情報や重要な経営情報等については、タイムリーかつ適切な情報開示を行ってまいります。また、ステークホルダーとの双方向コミュニケーションを行うことにより、経営の透明性を高め、市場との信頼関係構築に努めてまいります。

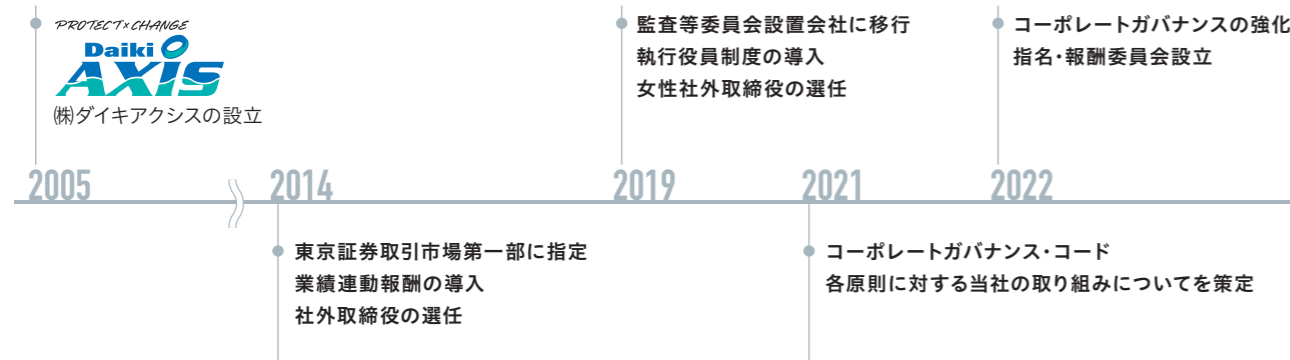
コーポレートガバナンス体制

当社は、監査等委員会の設置会社であり、コーポレートガバナンス強化のため、2022年度に指名・報酬委員会を設けております。今後は、サステナビリティ委員会においてコンプライアンス及びリスク管理を強化してまいります。



当社は、上記の体制およびその運用が、当社ならびに当社子会社の事業内容や事業形態に鑑みて、企業統治を実効的に機能させるうえで有効であると判断し、現状の体制を採用しています。

[コーポレートガバナンス強化の変遷]



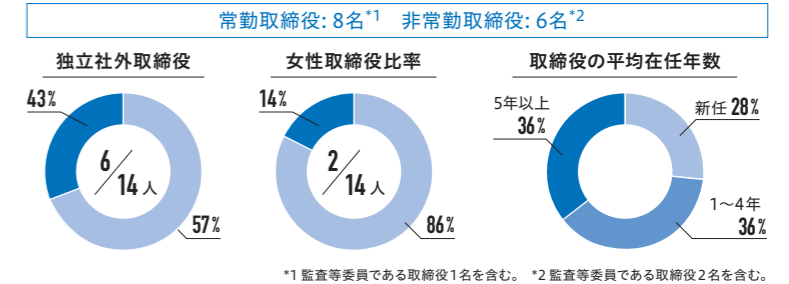
該当する重要課題(マテリアリティ)

⑦実効性のあるコーポレート・ガバナンスの確立

一 機関設計

[取締役会とその構成]

取締役会では会社の経営上の重要事項の意思決定及び業務執行の監督機関として、毎月1回の定期取締役会に加え、重要な議案が生じた時に必要に応じて臨時取締役会を機動的に開催できる体制を整えています。また、各委員会からの定期的な報告を受け、経営上重大な影響を及ぼす重要項目について検討・意思決定を行います。



[監査等委員会]

監査等委員である取締役で運営されており、監査計画に基づき監査を実施し、取締役の職務執行の監査・監督をすることとしています。(詳細はP63)

[常務会]

当社では、業務執行の重要機関の一つとして常務会を設置しています。出席者は、常勤取締役に加え、議題に応じて執行役員、その他関連所属長、子会社役員等適宜出席が必要な者が参加できる仕組みとなっています。常務会の設置により、意思決定の迅速化やガバナンスの有効性の確保を目指しています。

常務会の具体的な役割は3点です。

- 取締役会決議事項を実行するための詳細な運用方針の決定
- 予算の推進状況及び予算差異の把握・報告
- 経営状況、業務遂行上の問題点及び各部門間の牽制機能等について把握

[執行役員]

業務執行力の強化を目的として、2019年度から執行役員制度を導入し、執行役員8名(うち3名は取締役兼任)を選任しています。執行役員は各事業部を統括する立場として、常務会や取締役会への業務報告を行いながら業務を遂行しています。

[その他委員会等]

当社では、取締役会や業務執行を補完する役割として、指名・報酬委員会(P61)、総合リスク対策委員会(P64)、サステナビリティ委員会(P23)を設立しております。各委員会の詳細については該当ページをご覧ください。

一 社外取締役

現在の社外取締役は7名です。社外役員の選任方針は①東京証券取引所の定める独立性の要件を参考に、経営・法務・財務及び会計等に豊富な知識と経験を有している者、②存在する課題の把握に努め、一般株主利益への配慮がなされるよう、経営陣に対して意見表明や指導を行うことのできる者としています。

氏名	独立性	選任理由
出縄 良人	○	公認会計士・税理士としての専門的な知識・経験を当社財務戦略活動全般に活かしていただくことを期待し、選任しています。
山下 崇文	○	複雑化するITソリューション専門会社の経営者としての豊富な知識や経験を当社の経営に活かしていただくことを期待し、選任しています。
奥田 早希子	○	水をはじめとする環境分野に造詣が深いジャーナリストとしての知識・経験および発信力を当社の経営に活かしていただくことを期待し、選任しています。
樋口 志朗	○	長年にわたり地方行政に関わるとともに様々な業務経験を有し、その知識・経験を当社の経営に活かしていただくことを期待し、選任しています。
三好 年久	○	長年にわたり金融機関に在籍し、財務及び会計に関する高い知見を有し、当社の監査においてその職務を適切に遂行していただくことを期待し、監査等委員である社外取締役に選任しています。
高橋 祥子	○	弁護士としての豊富な経験と幅広い見識を有し、それらに基づいた監査機能を発揮していただくことを期待し、監査等委員である社外取締役に選任しています。
御手洗 徹	○	長年にわたり金融機関に在籍し、財務および会計に関する高い知見を有しているとともに、海外での勤務経験において得た知識・経験を当社の監査機能に活かしていただくことを期待し、監査等委員である社外取締役に選任しています。

当社は、会社法および東京証券取引所が定める独立性基準を当社の独立性判断基準としており、この基準を満たしていること、実質的にも独立性があると判断されること、実績・経験・知見からして取締役会において率直・活発で建設的な検討への貢献が期待できること等を満たす人物を独立社外取締役の候補者として選定しています。

一 取締役会の実効性評価

当社では、コーポレートガバナンスを有効に機能させるためには、取締役会についての課題抽出と検証が重要だと考えております。そのため、2022年度より独立性をもった第三者による取締役会の実効性評価を実施しています。評価の結果、当社グループの取締役会の実効性は課題はあるものの「①取締役会の構成と運営」については社内外の役員共に高く評価されています。

[アンケート実施概要]

対象者	合計14名 監査等委員以外の取締役11名(うち社外取締役4名)、監査等委員3名(社外取締役3名)
実施/評価の方法	①外部コンサルタントを起用し、対象者に対するアンケートを実施(全21問) ②アンケート結果について、外部コンサルタントが分析 ③外部コンサルタントの分析結果をもとに、取締役会にて改善案を検討
回答方式	5段階評価 大項目ごとに評価の理由や意見の他、課題があると考えられる場合には改善策等も記載を求めた。 また、当社取締役会の優れている点と課題についての記載を求めた。

[今後の対応]

取締役会にて今回の結果を議論し、以下の3点については更なる充実に向けた対策を講じることを確認しました。

- 指名・報酬委員会については2022年度が設立初年度ということもあり、2023年度を通じてその機能発揮に努めます。
- リスク管理体制の充実:代表取締役社長を委員長とする「総合リスク対策委員会」を設立、及びCCO(チーフコンプライアンスオフィサー)を新設し、リスク管理・コンプライアンス体制の強化に努めます。
- ステークホルダーとの対話の充実:特に、非財務情報の開示が求められる昨今の情勢を踏まえ、新設の「サステナビリティ委員会」を中心に経営戦略とサステナビリティ課題の融合と、ステークホルダーへの開示充実を進めてまいります。

また、以下の内容について継続的な議論と適切なPDCAを通じ、実効性のあるコーポレートガバナンスの確立を行ってまいります。

- 取締役会の構成と運営については高い評価を得ているものの、更に議論の場を充実させるための改善を検討してまいります。
- 取締役会の十分な監督機能を発揮するために、議題設定や取締役会の構成についての改善を検討してまいります。

一 指名・報酬委員会の設置について

2022年8月付で任意の委員会である「指名・報酬委員会」を設置しました。その目的は、指名・報酬等に関する手続の公正性・透明性・客観性を強化し、当社コーポレート・ガバナンスの充実を図るためです。当委員会の構成は、社外取締役4名及び常勤取締役1名で構成されており、委員長に社外取締役を選任しております。

[指名・報酬委員会の役割]

取締役会がその諮問機関として設置しており、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の選解任、構成、報酬等に関して、取締役会からの諮問をうけ、協議を行い、取締役会への答申を行います。

[主要な活動]

- 2022年度3回
- 主要な議題:役員報酬の算定方式等の妥当性について

一 取締役の報酬

当社グループでは、取締役の報酬等は基本報酬(固定報酬)、業績連動報酬および業績連動型株式報酬により構成しています。なお、報酬決定の方針、決定手続き等については、社外取締役を主要な構成員とする指名・報酬委員会において審議し、その答申を受けた取締役会において決定する体制としています。また、取締役会は、当事業年度にかかる取締役の個人別報酬等について、報酬等の決定方法及び決定された報酬等の内容が当該決定方針と整合していることや、指名・報酬委員会からの答申内容が尊重されていることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しております。

[アンケートの主な項目]

全21問

①取締役会の構成と運営
②経営戦略と事業戦略
③企業倫理とリスク・危機管理
④業績モニタリングと経営陣の評価
⑤株主等との対話

[報酬制度の概要]

業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬等の支給割合は、株主と経営者とが利害を共有し、中長期的な企業価値向上への適切なインセンティブを付与する方針で決定しており、上位役員ほど業績連動報酬のウエイトが高まる構成としています。

比率の目安は、基本報酬:業績連動報酬等:非金銭報酬等は概ね5:4:1^{*2}であり、KPIとして税金等調整前当期純利益を採用しております。

種類	支給方法	概要	報酬限度額
基本報酬	月額固定報酬	役位、職責に応じて、従業員給与の水準を考慮しながら、総合的に勘案して決定、支給。	年額5億円以内 うち、社外取締役500万円以内
業績連動報酬 ^{*1}	役員賞与	税金等調整前当期純利益に対する達成度に応じて支給。	また、監査等委員である取締役は基本報酬のみの支給で、年額300万円以内
業績連動型株式報酬 ^{*1 *2}	株式給付信託(BBT)	株式給付信託(BBT)での支給。 役員株式給付規程に基づき当社取締役が税金等調整前当期純利益の達成度合いに応じてポイントを付与し、付与されたポイントに応じた当社株式を給付。	拠出限度額:3事業年度で900万円以内 1事業年度あたりの合計上限:70,400ポイント

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 ^{*3} (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(名)
		基本報酬	業績連動報酬等 ^{*4}	非金銭報酬等 ^{*4}	
取締役(監査等委員及び社外取締役を除く)	330	300	29	—	7
監査等委員(社外取締役を除く)	—	—	—	—	—
社外取締役	25	24	0 ^{*6}	—	7

- *1 監査機能を担う社外取締役については、その職務に鑑み、基本報酬のみを支払うこととしております。
- *2 KPIを100%達成の場合。
- *3 報酬等の総額が1億円以上である役員の報酬等の種類別の額については、有価証券報告書をご参照ください。
- *4 株式給付信託(BBT)であります。
- *5 当事業年度の個人別の報酬額の内容について、取締役会は、同会での審議及び監査等委員の協議により、報酬等の決定方法及び決定された報酬等の内容が当該決定方針と整合していると確認しており、当該決定方針に沿っていると判断いたしました。
- *6 当事業年度において、昨今の急激な物価高騰を踏まえ、社外役員へ物価上昇手当を業績連動報酬等として支給しております。

一 社外取締役からのメッセージ

2014年3月に当社の取締役に就任
指名・報酬委員会 委員長

社外取締役 / 出縄 良人

略歴

新興市場黎明期より多くの国内のスタートアップ支援に従事。特に、主幹事業務や資金調達面でのプラットフォーム整備等に関与。
㈱出縄&カンパニー 代表取締役
㈱CFスタートアップス 代表取締役社長
公認会計士・税理士



当社の取締役会へ参加して感じるの、社内外問わず取締役の自由闊達な議論ができています。コーポレートガバナンスが重視される昨今、取締役会の構成や運営面での課題はまだありますが、審議時間は十分確保されており、議論の内容も濃く、当社のガバナンスは十分に機能していると感じます。また、2022年8月には指名・報酬委員会が設置され、委員長の大役を仰せつかりました。本委員会の設置は、当社のさらなるガバナンスの強化に大きく資するものであり、委員長として強い思いをもって取り組まさせていただきます。設置から一年足らずと、運営はまだ手探りの感もありますが、2022年度は委員会を3回開催し、いずれも活発な審議が行われました。私は2014年から社外取締役として当社に関わっておりますが、近年は社内外で特に大きな変化があった年だと感じています。外部環境としては、感染症拡大や世界情勢の混乱、非財務情報の開示等のサステナビリティ分野の取り組みが求められ、社内では本格的な海外投資や再エネ事業の拡大が進んできました。おそらく今後も経営陣はリスクと機会の間で難しい舵取りが求められることかと思えます。私の役割は、社外という客観的立場から取締役会の監督機能を十分に発揮するとともに、公認会計士としての専門知識と多くの企業の経営に関与してきた経験を活かし、実行性のある提言や適切な情報開示に向けた発信をしていくことです。ステークホルダーの皆様を念頭に、よりよいガバナンス体制の構築と持続可能な企業価値向上を目指してまいります。

一 監査等委員会の機能発揮

当社は2019年に監査等委員会設置会社に移りました。現在、監査等委員会は社外取締役3名で構成されており、監査等委員である取締役は監査計画に基づき取締役の職務執行を監査・監督しています。

[監査等委員である取締役の選定・及び解任について]

監査等委員である取締役は、下記内容及び当社グループ理念への理解や人格等を総合的に判断し株主総会での選解任を行っています。

- 法令および定款違反の未然防止、中立的かつ客観的な視点で取締役の職務執行を監査・監督、意見表明することができる者
- 監査に対する知識の向上に努めることのできる者

[監査等委員会監査の状況]

2022年度、監査等委員会を12回開催し、主要検討事項として下記を審議しました。

- 監査報告の作成
- 監査計画の決定
- 会計監査人の評価・報酬の妥当性
- 監査等委員でない取締役の選任および報酬に関する意見の決定

また、コンプライアンス推進室が行う内部監査の実施状況報告を定期的に受け、随時意見・情報交換を継続的に実施することとしています。さらに、常勤取締役および重要な使用人からの個別ヒアリングの機会を設けるとともに、会計監査人および社外取締役と定期的に意見交換会を開催することとしています。

[コンプライアンス推進室の概要と連携]

社内業務監査の強化を図るため、代表取締役社長直轄組織としてコンプライアンス推進室(4名)を設置しています。コンプライアンス推進室は、監査等委員会および会計監査人との協力・連携関係のもと、年間計画を立てて当社および子会社の業務監査を行っています。

一 社外取締役からのメッセージ

2019年3月に当社の取締役
(監査等委員)に就任
監査等委員会 委員長
(2023年3月に新任)

社外取締役 / 高橋 祥子

略歴

弁護士登録後、スプリング法律事務所パートナー在籍。企業法務の専門家として多くの企業へのアドバイスに従事。2020年には一般社団法人キネコ・フィルム監事に就任する等、子どもたちの学びや成長を促す活動にも関与。(2023年5月現在)



昨今、企業の成長の土台となるコーポレートガバナンスの重要性は益々高まっています。私が委員長を務める監査等委員会も、内部監査の結果を確認するのみならず、ほぼ毎月個別に各部門のヒアリングを実施して企業としての課題を把握し、モニタリング監査の機能を十分に発揮できるよう努めています。他方、企業の飛躍にはチャレンジやイノベーションが欠かせません。年齢・性別等にとらわれない多種多様な意見・考えを取り込み、企業の成長に活かしていくことも重要です。現在当社の取締役14名のうち、7名は社外取締役であり、専門性やバックグラウンドが異なるメンバーが在籍しておりますが、取締役会の中では、社外取締役から忸度ない意見や質問がなされ、かつ常勤取締役も、これら社外取締役の意見に耳を傾け真摯に向き合ってくれ、活発な議論がなされている印象です。その内容も、企業価値を毀損させないという「守り」の議論だけではなく、企業価値を向上させるという「攻め」の議論まで様々です。今後は、これまで以上に、取締役会で議論したり決定したりした事項についてのその後の進捗状況を適宜報告してもらい、取締役会での議論をさらに進化していければと考えています。私は、長く法律家として多くの企業に関与してきました。引き続き、法律家としての視点と発想で、コーポレートガバナンスの充実とイノベーションによる事業成長とを両立させた形での、当社グループの成長と企業価値向上に貢献できるよう、尽力してまいります。

一 リスクマネジメント

[基本的な考え方及び体制]

当社ではリスク管理体制の基盤としてリスク管理規程を定め、各事業部門がリスクについての管理責任者を決定し、同規程に従ったリスク管理体制を構築しています。また、グループでのリスク管理全体を統括する組織として「総合リスク対策委員会」を設置し、代表取締役社長を委員長としています。これらの体制に基づき、事業・財政状態・キャッシュフローに対するリスクの識別・管理をおこなうことで、発生の回避および発生した場合の対応を実施しています。

[主なリスクと対応策]

事業等に関するリスクについては、有価証券報告書を始めとする開示資料等で中長期的な社会情勢や市場環境の変動を分析しています。また、当社グループを取り巻くリスク状況の変化に対して全社リスクアセスメントを定期的実施しています。全社リスクアセスメントでは、想定し得るリスク項目を整理した中から、当社グループにとっての発生可能性、影響度及び対策後の残存リスクを分析しています。また、事業責任者・部門責任者へのアンケートとヒアリングによりリスク対応体制を再評価し、主部門を明確にして運用に反映しています。併せてリスク対応体制として、重要度に応じ全社的に対応が必要な場合には代表取締役社長を責任者とするプロジェクトを立ち上げ、全社で迅速に報告・連絡・判断しています。

一 コンプライアンス(法令遵守)

[基本的な考え方]

当社の取締役・使用人に相当する者の職務の執行が法令・定款に適合することを確保するため、コンプライアンス体制に係る規程とともに、役職員が法令・定款および社会規範を遵守した行動をとるための行動規範を定めています。

[コンプライアンス体制]

2023年度に新たにCCO(チーフコンプライアンスオフィサー)を設置し、グループ全体でのコンプライアンス体制の強化を行っています。コンプライアンスの推進については、総務部で統括することとし、同部を中心に役職員教育を行います。これらの活動は定期的に取り締り会及び監査等委員会に報告されます。

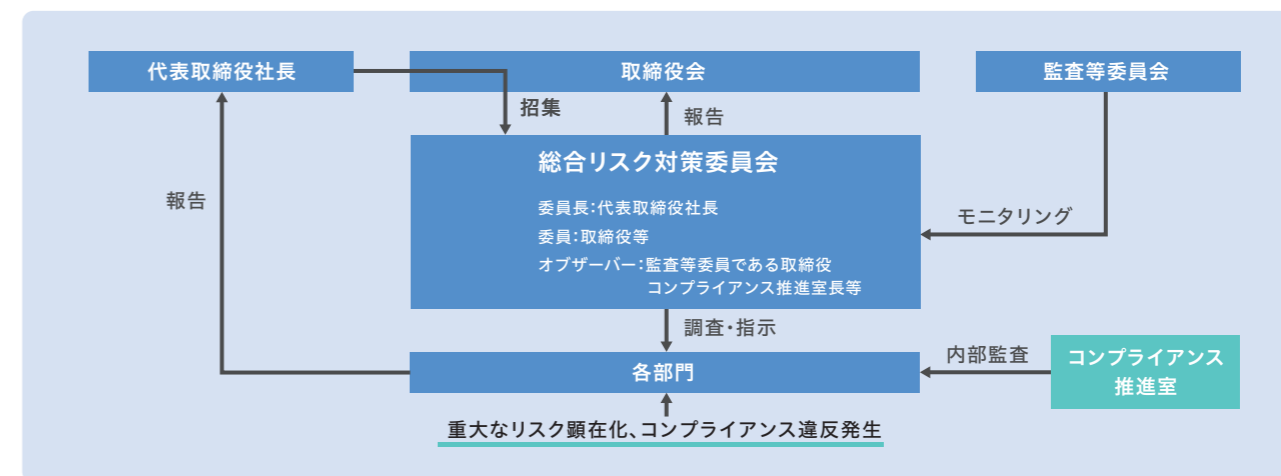
[総合リスク対策委員会]

リスクおよびコンプライアンス違反については、第一次的には各部門において対応しますが、重要性・緊急性に依りて代表取締役社長に報告され、代表取締役社長の判断により総合リスク対策委員会に報告され、審議されます(下図)。当委員会はリスク管理及びコンプライアンスの徹底と社会的信用の向上を図るという役割を踏まえ、取締役会の直属機関として設置し、原則年4回開催されています。なお、当委員会の運用状況については監査等委員会がモニタリングを行い、その結果を取締り会に報告しています。

当委員会の役割は下記の内容について要因の検討・審議・各部署への指示を行い適切なリスク管理を行うことです。

- リスク管理に関する方針・施策および制度に関する事項
- コンプライアンス違反に関する相談・通報・調査結果
- 事故・クレームの発生状況
- その他リスク管理に関する当社の現況・問題点及び新たなリスク要因

[重要事象発生時の報告体制、総合リスク対策委員会の構成]



役員紹介

取締役



代表取締役社長 CEO
大亀 裕
 2005年7月、当社代表取締役社長就任。2021年3月より当社代表取締役社長CEO。主な兼職は、(株)アドアシテム取締役会長、(株)メデア取締役会長、DCMホールディングス(株)取締役



取締役副社長 CFO CCO
 財務戦略・再エネセグメント・その他事業担当
堀淵 昭洋
 2005年7月、当社取締役就任。2023年1月より当社取締役副社長CFO CCO。主な兼職は、(株)ダイキアクシス・サステイナブル・パワー代表取締役社長、(株)メデア代表取締役社長。



取締役副社長 COO
 環境機器関連・住宅機器関連事業セグメント担当
中山 繁樹
 2010年3月、当社取締役就任。2023年3月より当社取締役副社長COO。主な兼職は、(株)ダイテク取締役。



専務取締役 CIO CGO
 経営戦略・海外事業戦略担当
大亀 裕貴
 2019年3月、当社取締役就任。2022年1月より専務取締役CIO CGO(経営戦略・海外事業戦略担当)。主な兼職は、DAIKI AXIS SINGAPORE PTE.LTD. 取締役、CRYSTAL CLEAR CONTRACTOR PTE.LTD. 取締役。



取締役上席常務執行役員
 環境機器事業統括本部長 兼 海外事業統括本部長
高岡 慎也
 2013年3月、当社取締役就任。2023年3月より、当社取締役上席常務執行役員 環境機器事業統括本部長 兼 海外事業統括本部長。主な兼職は、大器環境工程(大連)有限公司董事長、PT. DAIKI AXIS INDONESIA President Director。



取締役常務執行役員
 経営管理本部長 兼 財務部長
本田 和博
 2020年3月、当社取締役就任。2023年1月より、当社取締役常務執行役員 経営管理本部長 兼 財務部長。主な兼職は、(株)トープ取締役。



取締役常務執行役員
 住宅機器事業統括本部長
松本 浩二
 2023年3月、当社取締役常務執行役員就任。主な兼職は、(株)富士原冷機取締役、(株)日本エアソリューションズ取締役、(株)アルミ工房萩尾取締役。

社外取締役



出縄 良人
 2014年3月、当社社外取締役就任。現在は、出縄公認会計事務所 所長、(株)CFスタートアップス 代表取締役。



山下 崇文
 2022年3月、当社社外取締役就任。(株)リクルートHRS事業部次長、(株)元システムサービス専務取締役、(株)プライムシステム常務取締役などを歴任し、現在は、(株)T4C取締役相談役。



奥田 早希子(現姓:安倍)
 2022年3月、当社社外取締役就任。環境ジャーナリスト。現在は、一般社団法人Water-n代表理事、一般財団法人日水コンホインフラ財団評議員、特定非営利活動法人シビルNOP連携プラットフォーム理事。



樋口 志朗
 2021年3月、当社社外取締役就任。愛媛県庁入庁、愛媛県参与を経て、現在は、(株)愛媛建設コンサルタント専務執行役員、一般社団法人愛媛県建設業協会相談役、一般社団法人愛媛県測量設計業協会相談役。

社外取締役(監査等委員)



三好 年久
 2023年3月、当社社外取締役(監査等委員)就任。主な兼職は、(株)トープ監査役、(株)ダイテク監査役、(株)環境分析センター監査役、(株)富士原冷機監査役、(株)日本エアソリューションズ監査役。



高橋 祥子
 2019年3月、当社社外取締役(監査等委員)就任。2006年10月弁護士登録。現在は、スプリング法律事務所パートナー弁護士、日本女性法律家協会会計監査、一般社団法人キネコ・フィルム監事。



御手洗 徹
 2016年3月、当社社外取締役就任。2023年3月より、当社社外取締役(監査等委員)。(株)三和銀行(現:(株)三菱UFJ銀行)を経て、ORIX Asia Limitedにて代表取締役社長、松尾電機(株)にて監査役を歴任。

SKILL MATRIX スキルマトリックス

名前	属性	役職	在任期間	取締役会	監査等委員会	常務会	総合リスク対策委員会	指名・報酬委員会	サステナビリティ委員会	企業経営	グローバル	財務・ファイナンス	法務・知財・コンプライアンス	IT・DX	人事・労務	サステナビリティ	専門性等
大亀 裕	常勤	代表取締役社長 CEO	18年	◎		◎	◎			■	■	■				■	全般
堀淵 昭洋	常勤	取締役副社長 CFO CCO	18年	○		○	○	○	○	■	■	■	■			■	再エネ・その他
中山 繁樹	常勤	取締役副社長 COO	13年	○		○	○		○	■						■	排水処理
大亀 裕貴	常勤	専務取締役 CIO CGO	4年	○		○	○		◎	■	■	■		■	■	■	全般
高岡 慎也	常勤	取締役上席常務執行役員	10年	○		○	○		○	■	■					■	排水処理
本田 和博	常勤	取締役常務執行役員	3年	○		○	○		○	■		■		■		■	排水処理
松本 浩二	常勤	取締役常務執行役員	—	○		○	○		○	■						■	排水処理
出縄 良人	独立	社外取締役	9年	○			○	◎		■		■	■				公認会計士・税理士
山下 崇文	独立	社外取締役	1年	○			○	○		■				■			
奥田 早希子	独立	社外取締役	1年	○			○	○	○							■	排水処理
樋口 志朗	独立	社外取締役	2年	○			○	○		■							土木・建築
三好 年久	常勤	社外取締役(監査等委員)	—	○	○							■					
高橋 祥子	独立	社外取締役(監査等委員)	4年	○	◎								■				弁護士
御手洗 徹	独立	社外取締役(監査等委員)	7年	○	○							■					

◎委員長、○構成員、■各役員が持つ専門性を表しています。

CSRへの取り組み

ステークホルダーエンゲージメントを意識したグループの取り組み

一 愛媛大学社会共創学部と協働で新入社員研修を実施

2022年度より、当社ではコーポレートスローガンである「PROTECT×CHANGE」の実現に向けた人材育成と組織のパフォーマンス向上を目的とし、企業の人材育成と大学のアカデミックな知見を融合した産学協働の新入社員研修を実施しています。

この取り組みは、愛媛大学社会共創学部の「社会共創カウンスル」の委員を務める専務取締役CIO・CGO 大亀裕貴と、スポーツを通じた人材育成、組織マネジメントを専門とする同学部の山中亮准教授との連携により実現したものです。社会共創学部は、地域の人々と協働しながら地域社会の課題解決策を考え、リーダーシップを発揮する人材の育成を理念としており、その学びには企業活動にも通じるものが多くあります。研修は「気づきの力でよりクリエイティブな組織づくり」をテーマに、気づきの本質を学び理解し、座学のみならず体を使ったグループワークを通して企業活動や組織のパフォーマンスを向上させる知識創造活動(ナレッジ・マネジメント)を体感するプログラムとなっています。

研修には愛媛大学社会共創学部の学生も参加し、経験の共有を通じて人的ネットワークの形成にも努めています。今後も大学をはじめ地域との連携を強め、地域社会の課題解決や人材育成に貢献する活動を継続的に行ってまいります。



グループワークではチーム対抗でフラフープ送りのタイムを競います。チームで協力して1本のフラフープを送るだけのシンプルなグループワークを通して、個々の気づきから、知識の共同化、表出化、連結化、内面化を繰り返すことでチームとしての質を高めていく、知識創造活動(ナレッジ・マネジメント)のプロセスを体感します。



一 使用済み食用油を電力に変えた『目黒川みんなのイルミネーション』

当社グループの再生可能エネルギー関連事業セグメントを管轄している㈱ダイキアックス・サステイナブル・パワーは、2022年11月11日～2023年1月8日開催の『目黒川みんなのイルミネーション2022』において、使用済み食用油から精製された高品質バイオディーゼル燃料「D・Oil」を自家発電用の燃料(D・Oil100%使用)として提供しました。燃料に使用する使用済み食用油は、地域のご家庭や飲食店から回収し、都内で唯一、使用済み食用油の「回収・再生・利用」という市民参加型のアクションによって「エネルギーの地産地消」を実現したイルミネーションとして、地域や国内に留まらず、海外からも注目を集めました。電気代高騰により、各地方のイルミネーション企画が縮小や中止になっていく中、地域社会の皆様との対話により、当社グループの事業を活かして貢献する事ができました。また、使用済み食用油を回収するトラックもB5軽油(軽油にJIS対応バイオ燃料「D・Oil N」を5%混合したもの)を使用して走行し、プロジェクト全体で温室効果ガスの排出量削減をはじめ、資源の有効活用、環境保全など、SDGs達成に向けて取り組みを行いました。



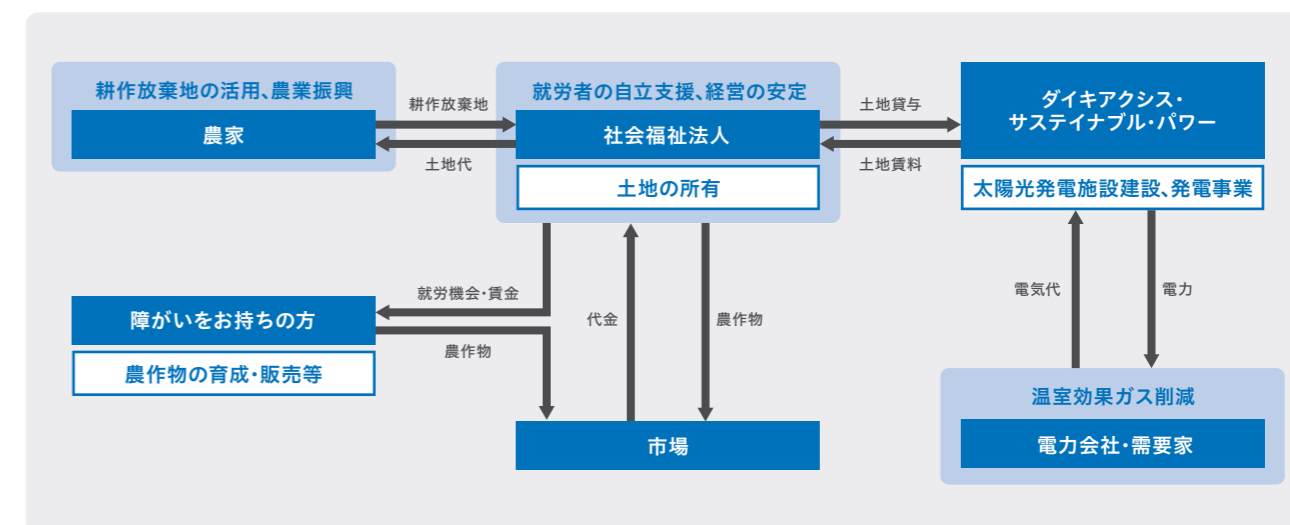
一 「農業」「福祉」「生きがい」に再生可能エネルギーで貢献

2022年度、当社グループでは、日本国内の耕作放棄地の有効利用、障がい者賃金の向上と生きがいの創出、温室効果ガス削減などを目的とし、社会福祉法人との協働による「営農型太陽光発電事業」を埼玉県日高市、入間市で開始しました。本取り組みは、当社グループの利益だけではなく、太陽光発電による再生可能エネルギー創出による環境保全、持続的な農業再生、障がい者の方々の就労場所の拡大など社会的な課題解決に貢献し得る、「再生可能エネルギー関連事業の目指すべき新しいカタチ」としての位置づけであると考えております。今後は全国を対象として協働先を募り、それぞれの事業者のニーズに沿った事業運営を提案・実施し、地域の実情に合致した手法を構築してまいります。



写真のように、農地に支柱を立て、上部に太陽光発電設備を設置することで、太陽光を作物栽培と発電とで共有する取り組みです。作物の販売収入に加え、売電による継続的な収入や発電電力の自家利用等による農業経営の更なる改善が期待できます。

[農業・福祉連携のスキーム図]



会社概要

一 国内拠点・関係会社 (2023年4月1日現在)

[国内拠点・関係]

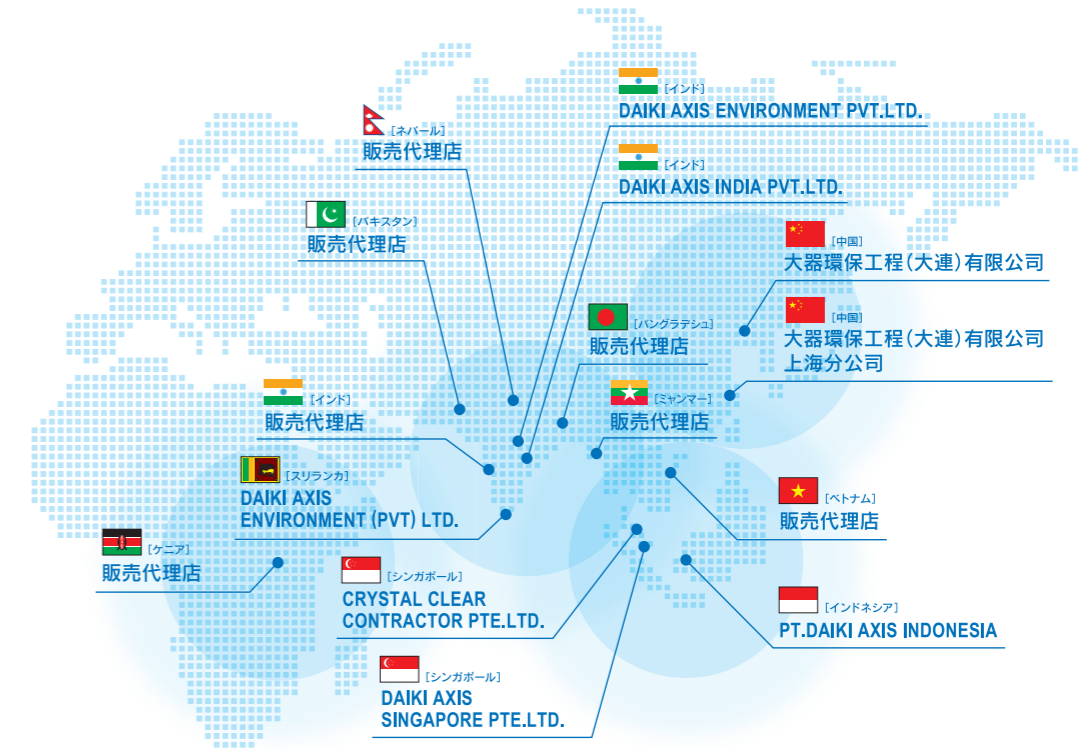


一 国内主要拠点

松山本社	〒791-8022	愛媛県松山市美沢1-9-1	TEL: 089-927-2222
東京本社	〒103-0004	東京都中央区東日本橋2-15-4 PMO東日本橋	TEL: 03-5823-3737
東北支店	〒983-0852	宮城県仙台市宮城野区榴岡3-4-1 アゼリアヒルズ 5F	TEL: 022-256-6577
大阪支店	〒561-0832	大阪府豊中市庄内西町5-1-19	TEL: 06-6332-1122
岡山支店	〒701-0221	岡山県岡山市南区藤田560-236	TEL: 086-296-0117
広島支店	〒731-0102	広島県広島市安佐南区川内5-1-22	TEL: 082-870-0888
高松支店	〒761-8013	香川県高松市香西東町355-1	TEL: 087-882-5330
高知支店	〒812-5103	高知県高知市大津乙1856-1	TEL: 088-866-1416
福岡支店	〒815-0013	福岡県福岡市博多区博多駅東3-4-23	TEL: 092-292-1560

一 海外関係会社 (2023年4月1日現在)

日本国内のみならず、アジア・東アフリカを中心に各国の環境保全・改善に貢献し、持続可能な社会の実現を目指します。



一 ダイキアキスグループの概要

- 子会社と連携して環境機器関連事業・住宅機器関連事業のエリア・商材を補完
- 再生可能エネルギー関連事業を子会社で実施

[環境機器関連事業]

国内	愛媛	浄化槽や給排水施設の保守点検、建物管理	海外	DAIKI AXIS SINGAPORE PTE.LTD.	シンガポール	アジア統括会社
株ダイテック	愛媛	浄化槽や給排水施設の保守点検、建物管理	海外	DAIKI AXIS SINGAPORE PTE.LTD.	シンガポール	アジア統括会社
株環境分析センター	愛媛	環境計量証明事業所として、水質、大気、土壌などを分析	海外	CRYSTAL CLEAR CONTRACTOR PTE. LTD.	シンガポール	シンガポールでのプールメンテナンス業務、プール設備の衛生排水工事
株トープ	名古屋	東海エリアを中心に各種水処理施設の設計・施工を展開	海外	DAIKI AXIS INDIA PVT.LTD.	インド	インドでの製造・販売拠点
大器環境工程(大連)有限公司	中国	汚水処理装置、中水・ろ過装置等を設計、施工、販売する海外拠点	海外	DAIKI AIXS ENVIRONMENT PVT. LTD.	インド	インドでの製造拠点
PT. DAIKI AXIS INDONESIA	インドネシア	浄化槽製造を行う東南アジア進出の拠点	海外	DAIKI AXIS ENVIRONMENT(PVT) LTD	スリランカ	スリランカでの製造・販売拠点

[住宅機器関連事業]

株富士原冷機	愛媛	空調換気・給排水設備・電気設備の総合設備事業および冷凍・冷蔵事業	株日本エアソリューションズ	愛媛	空調換気設備工事
株アルミ工房萩尾	愛媛	住宅サッシ・エクステリア建材の施工・販売	株アドアシテム	広島	空調設備の設計・施工

[再生可能エネルギー関連事業]

株ダイキアキス・サステイナブル・パワー	東京	太陽光発電設備の設計・設置・管理・売電	BDFの製造・販売、BDF精製プラントの販売	小形風力発電機の研究開発・製造・販売・施工/売電	水熱処理装置の開発・設計・製造・販売・メンテナンス
株メデア	埼玉	太陽光発電設備の設計・施工・維持管理			