

# INTEGRATED REPORT

2024

PROTECT×CHANGE

株式会社 ダイキアクシス | 統合報告書

PROTECT×CHANGE  
Daiki  
**AXIS**

# 編集方針

## EDITORIAL POLICY

当社グループは、以下の3点を目的として統合報告書を発行しています。

- ①当社グループの存在意義につい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読者に深く知っていただくこと
- ③当社グループの財務情報、非財務情報およ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ともに、ミッション達成に向けた新たな仲間を増やすこと

統合報告書の作成においては基本的なフレームワークを意識しつつ、本年度は「社長交代による今後の経営方針」「重要課題の認識と進捗確認」について分かりやすくお伝えできるように力を置きました。この統合報告書を通じて、当社グループの持続可能な成長と価値創造に向けた取り組みを共有し、ステークホルダーの皆様との長期的な信頼関係の構築に努めてまいります。

## 対象組織および社名表記

対象組織：  
株ダイキアクシスおよびその連結子会社・関連会社

社名表記：  
「当社グループ」とは、株ダイキアクシスと国内外の連結子会社および関連会社を示します。「当社」は、株ダイキアクシス単体を示します。

対象期間：  
2023年1月～2024年8月（決算数値は2023年12月期実績）

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、決算説明資料および当社Webページ等をご覧ください。

発行日：  
2024年9月12日

お問い合わせ：  
株ダイキアクシス 経営企画部 (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、ステークホルダー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、信頼できると思わ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、ステークホルダーの皆様がいかなる目的にご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ご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。



### 表紙について

本資料は、ダイキアクシスの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しました。表紙のビジュアルでは、地球環境や生態系の中で重要な役割を果たすクジラに、当社グループの活動を重ねています。



### 中扉について

未来を見つめる私たちの曇りなき視界を表現するため、中扉には正円のレンズを用いたデザインを採用しています。

# CONTENTS

CEOメッセージ	P02
会長×社長 対談	P04

## 01 / ダイキアクシスグループを知る P05

企業理念とパーパス	P06
社会の変遷とグループの事業展開	P07
グループの成長と歩み	P08
ダイキアクシスとファミリービジネスの今	P09
暮らしを支えるグループの事業	P11
グループの概況	P12

## 02 / 価値創造の仕組みと今後の課題 P13

価値創造プロセス	P14
重要課題(マテリアリティ)と目標	P15
サステナビリティへの取り組み	P16

## 03 / 成長戦略 P17

中期経営計画“PROTECT×CHANGE”	P18
財務戦略	P19
財務ハイライト	P20
人事戦略	P21
事業戦略	
- 環境機器関連事業(国内)	P24
- 環境機器関連事業(海外)	P26
- 住宅機器関連事業	P28
- 再生可能エネルギー関連事業	P30
- 家庭用飲料水事業	P32

## 04 / グループを支える基盤 P33

社外取締役対談	P34
ガバナンス体制	P35
役員紹介	P38
会社概要	P39



# CEOメッセージ

## 創業65周年を終えて

次世代に向かっての変革期と位置付けた2023年、当社グループは1958年に愛媛県松山市で創業してから65周年という節目を迎えることができました。長年のご支援に対し、ダイキアキスグループ一同、心より感謝申し上げます。周年に際して、社員に還元するためのイベントとして、ユニバーサル・スタジオ・ジャパンで記念式典を開催しました。新型コロナウイルス感染症がやっと落ち着き、約900名の社員が久しぶりに集まって対面のコミュニケーションを取ることができたことは、私自身も嬉しく、当社グループにとって大きな出来事だったと思っています。あわせて周年イベントの冒頭あいさつで社長交代の発表がありました。舞台上からのサプライズ発表となり社員の皆さんも驚かれたと思いますが、少子高齢化、人口減少など日本全体が成熟社会になっている今、会社や業界に新しい風を吹かせるための社長交代として、現会長が意思決定をしました。新社長に就任するにあたり、大きな責任とプレッシャーを感じながらも、若い世代の代表としてより成長していこうと決意を新たに、大きな転換点となった一年でした。

代表取締役社長 CEO・CIO

大亀 裕貴

変化の時代にスピード感のある経営で  
新しい価値創造に取り組む



## 成長と改革への礎を固めた2023年

### 2023年度12月期の振り返り

業績としては、社会全体の設備投資の需要回復に加え、M&A戦略においてコロナ禍の中でも積極的に情報を取りながら子会社設立やグループインを進めてきたことにより、売上高は増加しました。一方、仕入れ価格や外注費の高騰、IT分野、M&Aへの投資、販管費などの増加により、当期純利益は減益の結果となりました。中でも、人材確保や人材育成、エンゲージメント向上においては、将来に向けた人的資本への重要な投資と考え、政府からさまざまな物価対応策として方針が示される以前からベースアップを実施してきました。今期はこれらの投資をしっかりと業績に結び付けていきたいと考えています。

### 経営基本方針と4つのテーマ

2023年の経営基本方針「行動を起こし続ける ～次世代に向かって～」のもと、私自身は「Changeするんだ 変えるんだ」をスローガンに掲げ、①企業価値の向上、②IT推進、③組織文化の改革・醸成、④海外事業推進に取り組みました。

企業価値の向上については、IR活動、個人投資家への説明会をはじめ、地元を中心にメディアにも積極的に出演し、ブランド戦略、プロモーションに努めました。

IT推進に関しては、コミュニケーションツールやデータ蓄積のシステム導入・構築を推進しています。組織文化については、拠点の巡回や社員との1on1コミュニケーション、さらにITツールや社内報を通じて自分の考えを発信することで、オープンな組織づくりに取り組んできました。

成長戦略の重要課題である海外事業の推進については、まだまだ投資段階ではありますが、東南アジア・南アジアを中心に需要発掘、市場開拓はかなり進んできたと感じています。それに伴い、各拠点に製品を供給する製造拠点、生産設備への投資を行い、生産体制の確立に注力しました。それぞれの取り組みに相応の手応えを感じつつ、成長への基盤が固められた一年だったと総括しています。

## 「環境を守る。未来を変える。」 ミッション達成に向けて

### 成長戦略の今〈中期経営計画の進捗〉

2025年度を最終年度とする中期経営計画“PROTECT×CHANGE”においては、来年いよいよ最終年度を迎えます。国際情勢の混乱によるエネルギー価格や原材料費の高騰など、景気の先行きはまだまだ不透明な状況ですが、成長戦略を着実に遂行することで目標達成を目指しています。成長戦略における主な進捗は以下のとおりです。

#### 海外展開の加速

2013年に現地法人をM&Aで取得して以来、海外進出の拠点としてきたインドネシアでは、設立10周年を迎えました。それに先立ちインドネシア政府関係者や駐インドネシア日本大使が来日、本社訪問や工場視察などあり、インドネシアでの内需拡大に向けて連携を深めています。

最重点地域のインドでは、2022年に自社新工場が完成し、2023年2月から出荷を開始しました。昨年いっぱいには現地スタッフの採用や教育など生産体制の確立に苦戦しましたが、日本人スタッフを常駐させるなどして、現在ようやく量産体制が整ったところ。今後は生産力を強化するとともに、設計・施工管理能力の向上にも注力していきたいと考えています。

生産拠点については、新たにバングラデシュに組立工場の新設を決定しました。浄化槽の製造・販売を目的とする子会社を2024年1月に設立し、現在準備を進めているところです。バングラデシュでは、かねてから政府や現地大手企業と良好な関係を築いてきましたが、今後需要の拡大と浄化槽の設置を義務付ける法律の整備が見込まれることから、現地に生産拠点を設けて事業展開を強化していく考えです。

## 安定から成長への転化

住宅機器関連事業においては、新規事業である木構造事業を中心に「安定から成長への転化」を推進しています。木構造事業では商材の卸販売だけでなく、設計段階からの提案営業を積極的に行い、メーカー機能を持った商社への転換を目指しています。

創業以来の祖業である卸売事業においては、基盤である四国エリアはしっかりと守りつつ広島・大阪エリアを強化するとともに、新規商材の開拓や施工体制の強化に取り組み、利益率向上に努めています。また、さらなる営業力強化を目的として、新たに営業推進統括部と市場開発統括部を設置しました。商材やセグメントの枠を超えた営業支援を行うとともに、新規顧客開拓の強化を図ります。

## 再生可能エネルギー事業の拡充と推進

再生可能エネルギー関連事業においては、2023年4月に松山空港の作業車両へのバイオディーゼル燃料の試験提供が始まり、2024年には四国4空港全てで採用いただきました。また、全国で高まる需要に対応するため茨城県に精製プラントをもつ東日本事業所を開設し、関東エリアでの安定供給を目指して営業を開始しました。

2050年カーボンニュートラルの実現に向けて、太陽光発電をはじめグリーンエネルギーへの需要が高まっています。当社の再生可能エネルギーを活用した新たな事業分野を開拓し、事業の収益化を図っていきます。

## M&amp;Aの推進

M&A戦略においては、基本方針として環境機器・住宅機器・再エネ事業に関連した領域でのM&Aを実施し、事業力強化と事業領域の拡大を図っています。2023年には住宅機器事業において新たに空調設備工事の(株)アドアシステム、再エネ事業において太陽光発電設備の設計・施工・販売・保守を手掛ける(株)メディアを子会社化し、事業の幅を広げています。

水と環境を軸としたスタートアップ企業への投資にも取り組んでいます。水問題の構造的な解決に取り組むWOTA(株)への出資をはじめ、CVC(コーポレートベンチャーキャピタル)の運営子会社を2023年5月に設立しました。将来的に当社グループとの事業連携や事業成長が見込める有望な投資先を開拓し、積極的に投資を実行しています。



## ESG経営とステークホルダーとのエンゲージメント強化

## — ミッション達成への取り組み

ミッション達成に向けてサステナビリティを軸とした企業経営の実践を目指し、事業基盤の強化とESG経営の推進に取り組んでいます。社内で注力した主な取り組みは以下のとおりです。

## ESG経営の推進

2023年に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を策定しました。重要課題(マテリアリティ)と目標達成に向けた具体的な取り組みを示し、各事業分野において施策の推進に努めています。今後は温室効果ガス排出量削減に向けた社内運用体制の整備、コーポレート・ガバナンスの強化に努め、非財務情報の開示、ステークホルダーとの対話を拡充していきます。

## 人的資本経営の強化

冒頭でも述べたとおり、人材の確保、教育、エンゲージメント向上は成長戦略における最重要課題と位置付け、人的資本経営の強化に力を注いでいます。2023年は導入から3年目となる目標管理制度(MBO)や人事考課制度の徹底に努め、社員一人ひとりがモチベーション高く働くことができ、存在が認められる制度運用に取り組んでいます。

## 企業理念とパーパスの策定

創業65周年を機に理念体系を整理し、次世代への羅針盤となる企業理念とパーパスを策定しました。あわせて、これまでコーポレートスローガンとしてきた“PROTECT×CHANGE”を企業精神とし、創業時代からの社訓を新規にグループインした企業や海外スタッフにも分かりやすく伝えられるよう5つの行動指針として再編しました。



これらの理念体系を全社員が理解し、行動に移してもらうために、新たにブランドブックとブランドムービーを制作しました。ブランドムービーは社外に向けた発信でもあります。私たちのグループがどのような思いで何に価値を置き、どのような方向性で事業に取り組んでいるのか、明確に伝えることで、従業員をはじめ多様なステークホルダーの皆様とのエンゲージメント強化につなげていきたいと考えています。

## 地域とのパートナーシップ

国内外に広く事業を展開する中でも、創業の地である愛媛県松山市に本社を置く企業として、地域との関係を大切にしていきたいと考えています。2024年には子会社の(株)ダイテックが県の総合運動公園の施設管理業務を受託しました。グローバルのみならず、地元でこうした事業に携わっていることも私たちの企業価値であると考えます。今後も行政や地元企業、大学などとのパートナーシップを強化し、地域社会のさまざまな課題解決に貢献していきます。

## CHANGEを推進し、より強い組織づくりを目指す

## — 2024年の展望と経営方針

2024年1月1日、新年の祝いの言葉を発する間もなく能登半島地震が発生し、重苦しい年明けとなりました。亡くなられた方々のご冥福をお祈りするとともに、被災された皆様へ心よりお見舞い申し上げます。当社も被災地を支援するために発災直後から対応チームを結成し、仮設住宅への速やかな浄化槽の設置など、復興支援に努めています。

国際情勢の混乱や大規模な自然災害など、社会を揺るがす出来事が非常に高い頻度で日本のみならず世界各地で起こっています。こうした中、私としては自身の社長就任を「激動の中の船出」と位置付け、どんな変化にも耐え得る、より強い組織づくりを目指していきたいと決意を新たにしています。まだまだ知識や経験が不足する部分もありますが、会長との2トップ体制でスピード感を持って力強く経営を進めていきます。

冒頭にも述べたとおり、会社としても業界としても国内は成熟期にあります。その中でいかに「稼ぐ企業」になっていくか、そこが我々の課題であり、改革が必要な部分であると認識しています。これを打破する手段の一つは海外進出です。新しい市場で成長し、利益を生む構造を強化していかなくてはなりません。もう一つは新規事業です。スタートアップとの協業や連携を含めて、今の事業をさらに発展させる、あるいは転換させるような新しいビジネスモデルの創出に取り組んでいきます。

## — 変革への挑戦 ～3つのSMD変革～

2024年の経営基本方針は「変革への挑戦 ～3つのSMD変革～ Challenge for Transformation」です。SMDはサービス(Service)、マネジメント(Management)、デジタル(Digital)の頭文字からの造語です。この3つの変革を推進していきたいと考えています。

「S」はサービス・製品の変革です。人口減少により製品需要が減少し、働き手もどんどん少なくなっていく中、勝ち残っていくためには競争力を高めなければなりません。それはつまりサービスや製品の品質を高めながら、社会に必要とされるものを生み出していくことです。各事業部におけるサービスの変革とレベルアップを徹底していきます。

「M」はマネジメントの変革です。私自身も現場に近い経営者でありたいと思い、これまでもオープンな組織づくりに取り組んできました。これをさらに深化させ、各事業部においてもマネジメントの変革を推進していきます。その一つである評価制度については、運用に関してまだまだ課題がありますが、社員のモチベーションや取り組みに直結する制度ですので、部署内での対話を深め、前向きに取り組んでいる社員が正しく評価される制度を皆でつくり上げていきたいと思っています。

「D」はデジタルの変革です。誰もが使いやすく統一されたシステムを構築し、活用推進に取り組むことで、全社的にIT知識を高めながら、将来的には製品やサービスにもITを組み込んだ事業展開を目指していきます。

「環境を守る。未来を変える。」というミッション達成に向けて、グループ全社が一丸となって変革に取り組みながら、より良い未来をつくっていきます。

# 会長×社長 対談

INTERVIEW

## “PROTECT×CHANGE”

次世代に向かっての変革期に

「×(バイ)」の相乗効果でCHANGEを加速

代表取締役会長 CEO

大亀 裕



代表取締役社長 CEO・CIO

大亀 裕貴

——2023年ダイキアクシスグループは創業65周年を迎え、2024年1月1日をもって大亀裕会長・大亀裕貴社長による新体制をスタートしました。就任から半年、ご自身の心境や環境の変化はありましたか。

**大亀裕会長** まだ半年ですからそんなに大きくは変わっていません。私自身は少しのんびりできるかと思っていましたが、各種イベントや海外出張などで意外に忙しくしています。4月は新たに現地法人を設立したバングラデシュの設立記念式典に行っていました。

**大亀裕貴社長** 1月、2月は就任のあいさつまわり、3月は株主総会で議長をするため、その対応で忙しくしていました。自身の変化としては、お会いする方の立場が変わったので、相手企業の情報など、いろいろな話題を知っておかなくてはいけないという意味で、意識的に少し高まったように思います。

**裕会長** 淡々と振り返っていますが、いきなり船出が能登の大震災から始まり、社内では組織改編もあり、就任初日から大変だったと思います。

**裕貴社長** そうですね。自分でも「激動の中の船出」と言っていますが、それはもともと昨年社長交代を発表した直後に

パレスチナ・イスラエル紛争が始まり、今年はいろいろな国で大統領選挙も行われることから、グローバルに政治も経済もどんどん変わるだろうと思う中で発した言葉でした。年が明けて1日に能登半島地震があり、2日には羽田空港事故もあり、本当に激動の船出になったなと驚きとともに受け止めています。

——社長交代にあたってオウンドメディアの「AXIS Action!」でも新体制に向けての抱負を伺いました。裕会長は「CVCを立ち上げたのでスタートアップ企業を応援したい」、裕貴社長は「やり方を変えて、面白い業界、面白い会社にしていきたい」と言われていましたが、新しい動きはありましたか。

**裕会長** CVCは少しずつ動き始めています。今年5月にはグリーンデータセンターの開発に向け、GPUサーバの分散処理技術を持つベンチャー企業へCVCファンドによる出資を行いました。

**裕貴社長** グリーンデータセンターは、環境への影響を最小限に抑えながら最適なエネルギー効率を実現する、次世代のデータセンターです。このデータセンターの電力の一部

に再生可能エネルギーを活用することで、再エネ事業とのシナジー効果を狙っています。今後もCVCと絡めながらいろいろな企業と連携して、各事業がさらに成長できるような新しいビジネスモデルにチャレンジしていきたいと思っています。

**裕会長** これだけ変化している時代なので、常に時代に敏感でなければと思っています。今、グループ内でもIT推進に取り組んでいますが、これからはたとえば住宅に関するIoT商材なども増えてくると考えられます。そこにはついていかなければならないだろうと思っています。やり方は何が正解かわかりませんが、メーカー機能なり海外製品の国内販売権なりを持てば、もう少し強くなれると考えています。

**裕貴社長** 住機(住宅機器関連事業)は私も面白く考えたいと思っています。ビジネスとしてはゼネコンやハウスメーカーなどBtoBの事業ですが、価値を提供したいのはその先にいる一般消費者です。そこに我々の価値をどう訴えていけばよいのか、なかなか難しいとは思っています。その中で、先ほど会長が言われたスマートホームのところはぜひ仕掛けていきたいと思っています。



——新体制ではお二人をCEOとする2トップ体制としました。これにはどんな意図があるのでしょうか。また役割分担などはありますか。

**裕会長** 2トップ体制は「+」でも「&」でもなく「×(バイ)」だと思っています。「AXIS Action!」の対談でも言いましたが、グループとしてはこの会長×社長体制がまさに“PROTECT×CHANGE”でしょう。私が守る、彼が変えるといった役割分担をしているわけではありませんが、変化が激しい時代だからこそ、早めに交代することで世代間の相乗効果を最大化できると考えました。

**裕貴社長** 同じことは組織にも言えるかもしれません。2024年1月1日付の人事では意識的に若手を登用しました。経験豊富なシニア世代の方がいるうちに、30~40代の若い世代を課長クラスに引き上げることで、次世代のリーダー人材を一緒に育てていくことができます。また若い世代が組織に新しい風を吹かせるかもしれません。やはりこれも「×」で、かけ算の相乗効果を生み出していければと思います。まだ一部での登用ですが、各部門でそういった体制が取れればと思っています。

——新体制がスタートし、今後、特に注目してほしい事業はありますか。また事業以外で注力している取り組みなどもあれば教えてください。

**裕会長** まずは海外事業です。4月にはバングラデシュ、5月にはスリランカを訪問してきました。経済情勢としては両国とも多少不安は抱えながらも、当社グループの事業としてはかなりプラス方向の要素を持っています。インドを含めて、海外事業は今期中には結果が出てくると見えています。

**裕貴社長** 先ほどのグリーンデータセンターもそうですし、バイオディーゼル燃料のプラントが4月に竣工し、関東エリアでの事業が始まります。四国各空港における作業車両へのバイオディーゼル燃料の供給も始まっていますので、再エネ部門の動きにも注目してほしいですね。

**裕会長** 事業以外では、国内・海外問わずに社員の懇談会には定期的に出向くようにしています。やはり行かないと部署の雰囲気分からないですし、直接コミュニケーションをとることで現場のモチベーションアップにもつながると思っています。

**裕貴社長** 私は情報発信です。理念を刷新し、“PROTECT×CHANGE”の精神や「守るべきものは守り、変えるべきものは変える」といった企業姿勢はかなり浸透してきたと感じています。あとはメッセージを受け取った社員がいかにか仕掛けていくか。高い目標を掲げてどんどんCHANGEしていったほしいと思っています。

——最後に、新会長・新社長として“PROTECT×CHANGE”への意気込みをお聞かせください。

**裕会長** 実績も外的内的な要因などでずっと抑圧されてきましたから、これからは右肩上がりです。海外事業、CVCをはじめ、しっかりサポートしていきます。

**裕貴社長** 会長のような立派な社長になりたいと思っていますので、日々アップデートしていきます。最初に「激動の中の船出」と言いましたが、船はまだ港を出たばかりです。上場企業の社長として責任感を持って舵取りをしていながら、皆がやりがいを持って働ける会社にしていきたいと思っています。



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(株)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”<sup>プロテクト バイ チェンジ</sup>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つながりや信頼関係、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1,200名を超える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において、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。

INTEGRATED  
REPORT  
2024

## ダイキアクシス グループを知る

SECTION 01では、創業以来、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、未来に向けてのアクションを見定めます。

### CONTENTS

企業理念とパーパス	P06
社会の変遷とグループの事業展開	P07
グループの成長と歩み	P08
ダイキアクシスとファミリービジネスの今	P09
暮らしを支えるグループの事業	P11
グループの概況	P12

# 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、

ダイキアクシ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

### SPIRIT

PROTECT×CHANGE

### CREDO

### 完遂力

RESILIENCE

スツテモ ムイデモ  
やりぬこう

## 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、ダイキアクシ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

## 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。ダイキアクシ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。

# 社会の変遷とグループの事業展開

日本社会は戦後復興の後、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。

社会の変遷

## 1950-

### 高度経済成長と公害問題

戦後、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。また、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製浄化槽を開発し、公害対策に寄与しました。

## 1990-

### バブル経済の崩壊と新たなスタート

バブル経済は1990年代初頭に終わりを迎え、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経営資源の選択と集中を行うため、ホームセンター事業をダイキ(株) (現:DCM(株))に託し、現在の主力3事業を中心とする(株)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、小形風力発電事業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た。当社グループも、インドやインドネシアを中心とした東南アジア・南アジア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まいります。

事業展開

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

家庭用飲料水事業

環境機器関連事業

総合水処理メーカー事業



浄化槽から産業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で行っています。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展開し、地球の水環境の課題解決に向けた幅広い事業を行っています。

3 気候変動への対応

6 資源効率の向上

14 生物多様性の保全

住宅機器関連事業

住宅設備機器の卸売および工事業



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ています。

7 持続可能なエネルギー

11 持続可能な都市とコミュニティ

15 持続可能な消費

再生可能エネルギー関連事業

再エネの創出と販売事業



太陽光発電や小形風力発電による売電事業や、太陽光発電施設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。

7 持続可能なエネルギー

12 持続可能な消費

13 気候変動への対応

家庭用飲料水事業

家庭用ウォーターサーバー事業



全自動型ウォーターサーバー事業とボトル型ウォーターサーバー事業を行っており、生活のさまざま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。

6 資源効率の向上

12 持続可能な消費

14 生物多様性の保全

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。

DAIKI AXIS INTEGRATED REPORT | 07

## グループの成長と歩み

ダイキアクシスグループの歴史は、創業者によって「タイルと衛生陶器」の卸売事業を開始した1958年にまで遡ります。その後、バブル経済の終焉から2000年代にかけ国内外での景気が低迷する中、当社グループは更なる成長に向けた経営資源の選択と集中を行うために、ホームセンター事業をダイキ(株)(現:DCM(株))が継承。2005年に、現在の主力3事業を中心とする(株)ダイキアクシスをスタートさせました。現在は、世界の「環境課題」と向き合うため、多角的な事業展開によって海外に事業ネットワークを広げながら、中長期的な企業価値向上を目指しています。

**1958**  
「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



**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



**2011**  
無機系排水処理領域に参入  
M&Aによる事業領域拡大

**2012**  
小形風力発電事業を開始



**2013**  
インドネシアの  
現地法人取得により  
海外展開開始



**2016**  
コーポレートスローガン  
“PROTECT×CHANGE”を発表



**2018**  
太陽光発電事業を開始



**2023**  
新たな企業理念体系を  
策定



1950-

1990-

2011-

2013-

2015-

PROTECT×CHANGE

**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**  
(株)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**  
グループ再編成による基盤強化  
(株)大亀商事・ダイキ(株)・(株)ディックの三社合併

**2005**  
(株)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



**2007**  
地下水飲料化事業を開始

**2009**  
家庭用飲料水事業を開始



**2014**  
東京証券取引所  
市場第一部に指定



**2022**  
スリランカ・インドに浄化槽工場建設



**2024**  
全自動型ウォーターサーバー  
「アクシスウォーター」を販売開始



## ダイキアクシスと

## ファミリービジネスの今

長年にわたって築き上げてきた  
「無形価値」を承継し、  
今の時代に再定義しながら  
イノベーションにつなげていく



株式会社ダイキアクシス  
代表取締役社長  
大亀 裕貴

早稲田大学総合研究機構  
国際ファミリービジネス  
総合研究所 招聘研究員  
米田 隆氏

## —はじめに

**大亀** 本日は貴重なお時間を頂きましてありがとうございます。米田先生はWBS(早稲田大学ビジネススクール)の恩師の一人であり、ファミリービジネスをはじめ、資産形成、キャリア形成、人生をどう過ごしていくかなど、幅広くご教授いただきました。その学びを今後の企業経営に活かしていきたいと考えています。よろしくお願いします。

**米田先生** 社長ご就任おめでとうございます。私は2023年9月まで、早稲田大学の教授としてビジネススクールにおいてファミリービジネスを教えてきました。客員教授時代も含めて10年間、講義してきた中で、裕貴社長は際立って優秀な受講者の一人でした。今回、本対談にお呼びいただいたことを大変光栄に思っています。

## —ファミリービジネスとは何か 「無形資産」という強み

**大亀** 「ファミリービジネス」の定義は複数存在しますが、一般には、いわゆる同族企業 — 創業家一族が所有も経営も行う企業を指すことが多いと思います。当社は上場企業ですが、ファミリー企業の要素も持ち合わせているため、これに当たります。

**米田** 所有と経営の一致はファミリー企業の強みの源泉です。その強みは、長期経営、果敢な意思決定、企業文化の維持などに表れていますが、それは理念を持った創業株主がいるからこそ実現できることなのです。

例えば、世界で初めてアルツハイマー病治療薬の創業に成功したエーザイ(株)には、内藤一族という創業株主がいます。世界が長い間競争しながら困難だった治療薬を開発できた裏には、patient capital(忍耐強い資本)を支える創業株主がいて、超長期の経営を行い、戦略の持続的な実行を担保してきたことがあります。

**大亀** ファミリービジネスは経済的な利益だけではなく、非経済的な社会的情緒資産の維持という、無形資産の獲得に価値を見いだすことも一般投資家や経営者とは異なる特徴です。またそれを目指すことによって、有形資産そのものも増大させることができるという点が非常に学びになりました。

**米田** 2019年にハーバード・ビジネス・スクールが提唱した「インパクト加重会計」は、伝統的な財務会計に基づく企業価値だけでなく、企業が生み出した社会へのインパクト(=社会価値)も貨幣評価した上で、両者を併せて企業の社会にもたらす価値を総合的に評価すべきだという先進的な考え方です。有力なファミリービジネスは、そういった新しい資本

主義の時代をむしろ先取りしていることから、今、世界的に注目されています。

## —一族経営はなぜ「弱点」にもなるのか

**大亀** 一方で、所有と経営の一致という本来の強みが逆に出ると、独断的経営や身内びいきといった弊害になることもあります。組織やファミリーとしてのガバナンスを効かせながら、事業承継や事業成長につなげていくことが大事だと思います。

**米田** 私物化による暴走や高齢経営者が経営にしがみついている経営革新が遅れるといった弱さは、非上場のファミリー企業において、典型的に出る弊害です。上場会社である貴社は資本市場が規律を与えるため、その点は一定のコントロールができています。

**大亀** また同族間で家族であり、社員であり、経営者であるという関係は、距離が近いからこそ感情的になりやすく、お家騒動的な問題に発展するリスクもあると思っています。当社も創業者と2代目である現会長は、時には激しく対立することもあったそうです。

現会長はそれらの経験も踏まえて、経営スタイルを変え、ファミリーガバナンスにおいても家族間の関係を重視し、家族全員で過ごす時間をとても大切にしています。私は米田先生ご家族の仲の良さも知っていますが、教育や一族の関係を大事にすることは、ファミリー企業の弱点を克服する上でも重要な要素であると考えています。

**米田** そういった観点からも、今回、裕貴社長のような若い後継者が代表取締役に就任されたことは、貴社の経営革新に向けて非常にポジティブな要素だと感じています。経営承継

にあたり、実質創業者と言える大亀会長から、その非経済的な社会的情緒資産をいかに引き継いでいくかが、今後の貴社の成長につながると考えています。

## —スチュワードシップを体現する

**米田** その時に最も大切なのが「スチュワードシップ」という概念です。世界的なラグジュアリーブランドを担うフランスのエルメス社の6代目当主アクセル・デュマ氏はこう言っています。

—「私たちは父親の世代から一族事業を相続したわけではない。子どもの世代から預かっているに過ぎない」

これは私の恩師であるIMD(スイス国際経営開発研究所)の名誉教授シュワス博士から教わった言葉です。ファミリービジネスとして本来あるべき経営の永続化というミッションを達成するためには、「継承した事業は自分のものではない」と考えることが必要で、経営者にとって重要な経営の規律になります。

**大亀** この言葉は非常に大きな学びでした。私自身も父親から事業を継いだという考えもあった中で、幅広いステークホルダーを思いながら、将来世代のために今どう取り組むかを考えることが私の役割なのだと、米田先生からこの言葉を教わった時、すっと腑に落ちました。

## —ファミリービジネスの存在意義

**大亀** ファミリービジネスの永続化がもたらす価値の一つに「地域への貢献」があります。私は学生時代まで愛媛県外で過ごしていましたが、入社以来、愛媛で過ごす時間が増え、地元経営者の方々とネットワークも増えてきました。その中で、やはり地域にはファミリー系の経営者の方が多く、雇用創出や地域活性化も含めて、ファミリービジネスの担う役割、重要性は非常に大きいと感じています。

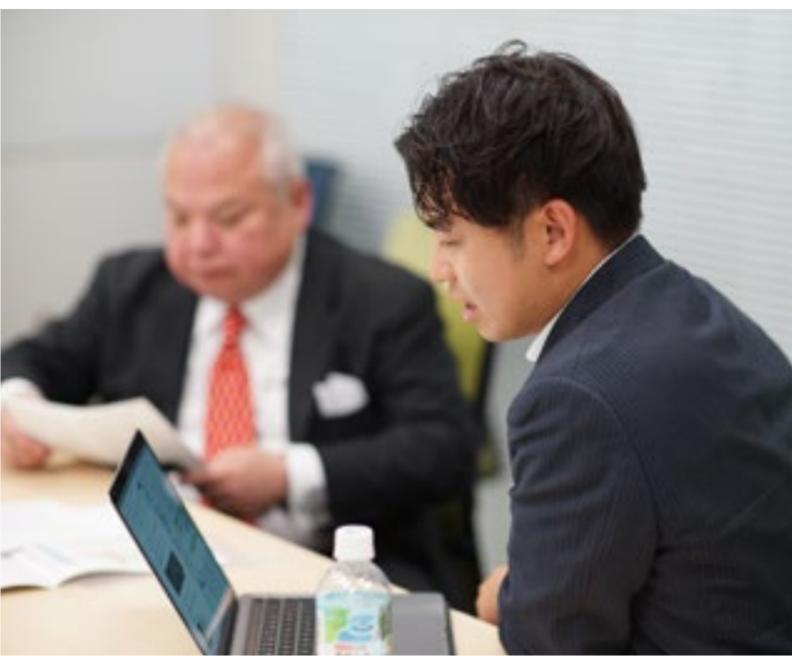
**米田** 特に貴社は地域において数少ない上場会社です。上場すると、資本市場からお金を集めることができると同時に、バランスシートが何重にもチェックされます。さまざまな立場の人から注目されている中で生き残っているということは、企業としての健全性を示しています。

上場会社には、資金調達だけではなく、地域に新しいビジネスを呼び込み実現する力があります。創業株主でもある経営者は、そうした上場会社が本来果たすべき役割を担う責任があります。これこそ本来の上場しているファミリー企業の強さです。だからこそ、貴社のような企業が地域の再生において、中核的な役割を担うことが大事なのです。

—<sup>ざんこう</sup> 塹壕に入るべからず

**米田** 日本の上場会社のうち、ファミリー系企業は50%強であり、これらの会社の約80%が保守的な経営に偏重していると批判を受けています。これを「エンタrenchment(Entrenchment)」といい、塹壕に入っているような保身的な企業運営を指します。

**大亀** PBR(株価純資産倍率)1倍割れという言葉も注目





されていますが、アントレプレナーにはどのような特徴があるのですか。

**米田** ①PBRが1を大きく割っている、②PER(株価収益率)も低い、③現預金額より有利子負債額が大きい(ネット有利子負債がマイナス)、これらがアントレプレナーに陥っている企業の典型的な状況です。貴社の直近のバランスシートと、PBR、PERを確認しましたが、市場データから検証して、貴社はそういった状況にはなっていませんでした。

今後、ファミリー系の上場会社は、塹壕に入っているアントレプレナー型のものか、そうではないものか、二極化してくるのではないかと考えています。それを見分けるには、財務に加えて人材の面からも経営改革を進めていることが重要です。貴社も、こうした資本市場のメッセージを常に意識し、創業株主の次世代リーダーであり、経営執行者として、裕貴社長には貴社の立ち振る舞いを社内外に発信し続けていただきたいと思っています。

**大亀** 米田先生からのメッセージも含めて、しっかり伝えていきます。地域において資本市場に認められるファミリー系企業が増えていくよう、仲間をつくりながら責務を果たしていきたいと思っています。

#### ——事業承継と“PROTECT×CHANGE”

**大亀** 経営者としてまだ船出したばかりですが、WBSでの学びを今後、実践で活用し、事業成長につなげていきたいと考えています。その中で、現会長がスローガンに掲げていた“PROTECT×CHANGE”は私も非常に共感していたもので、昨年、理念体系を刷新し、当社グループの土台となる精神(SPIRIT)としました。

守るべきものとして、私は無形資産の一つとして、創業者の思いを受け継いでいきたいと思っています。創業者は県庁の人事部で働いていましたが、一念発起して衛生陶器とタイルの商社を始め、水回りをきれいにし人々のQOL(生活の質)を上げたいという思いで事業を行って来ました。そこには「社会貢献性」という経営の軸があると思っています。また愛媛の言葉で「スツテモ ムイデモ」という、どんなことがあっても諦めないチャレンジ精神も受け継ぐべきものと思っています。

変えていくものは、事業戦略ではグローバル化と新規事業

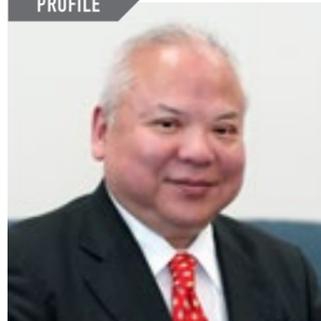
です。また、働き方や組織体制も、世の中の動きや市場環境の動きに沿って変えるべきものだと思います。

**米田** ファミリービジネスは、一貫した行動原理に基づく企業経営を通じ、多世代にわたって獲得してきた信用のもと、超長期で見た企業の競争力を確立しています。そのため経営変革においては、過去を完全に立ち切る革命的手法ではなく、伝統の上に市場が求めるイノベーションを加える進化的なアプローチが必要となります。

一般的にファミリービジネスが三世代を迎えると、事業を支える創業株主内には遠心力が強まり、放っておくとファミリービジネスとしての生存率が非常に低くなると言われています。それ故、ある種の修羅場体験、創業者体験をどうつくるかが裕貴社長にとってもチャレンジだと思います。グローバル化や新規事業は最も修羅場体験ができる機会だと思います。今後、長年にわたって築き上げてきた無形価値をいかに承継し、今の時代に合わせてその価値を再定義してイノベーションにつなげていくかが、創業株主を持つ上場会社としての貴社に求められています。

皆さんの言葉で言うならば、それが“PROTECT×CHANGE”だと私は解釈しており、素晴らしい経営の精神だと思います。

#### PROFILE



早稲田大学 総合研究機構  
国際ファミリービジネス  
総合研究所 招聘研究員  
公益社団法人 日本証券  
アナリスト協会プライベート  
バンキング教育委員会  
委員長  
(株)青山ファミリーオフィス  
サービス取締役

#### 米田 隆氏

早稲田大学法学部卒業後、旧日本興業銀行の行費留学生として米国フレッチャー法律外交大学院国際金融法務で修士号取得。1991年、国際経営コンサルティング会社、(株)グローバル・リンク・アソシエイツを創業。2013年より早稲田大学大学院商学部(MBA)客員教授、ビジネス・ファイナンス研究センター上級研究員(研究院教授)を経て2023年、国際ファミリービジネス総合研究所招聘研究員に就任。専門はファミリービジネス。財務戦略による事業承継・ファミリービジネスへのコンサルティング実績は多数。社長の米田とは米田氏のご子息も含め、プライベートでの交友を深めている。

#### COLUMN

#### ダイキアキスの礎を築いた創業者 大亀孝裕

#### 一念発起して創業

愛媛県周桑郡丹原町(現:西条市)の農家に生まれた大亀孝裕(以下:大亀)は、高校卒業後、故郷を離れ、愛媛県庁の職員となりました。しかし「もっと主体的に、自分の力でやりがいのある仕事をしてみたい」という気持ちから県庁を辞し、1958年にタイルと衛生陶器の店「大亀商事」を創業しました。「やるからには人の3倍働く」という決意のもと、飛び込み営業から便器の改修工事まで自らこなし、来る日も来る日も働き抜きました。



#### 水回りから人々の生活の質を上げる

大亀がトイレにこだわり続けたのは、幼い頃に実家の納屋のトイレで感じた強烈な臭気や、夜の恐怖感が背景にありました。生活環境を改善したい一心で、便器に加えてコンクリート便槽や無臭便槽の販売にも取り組み、水洗トイレ普及の機運が高まった際にはいち早く社屋に展示場をつくって宣伝に努めました。また、トイレの他にもステンレスの流し台や雨どい、太陽熱温水器などを販売し、水回り商品を拡充していきました。

#### 新素材による浄化槽の開発に挑戦

水洗トイレの普及が始まった頃、県内の下水道整備はコストや山間部の工事の難しさから時間がかかるだろうと大亀は予測しました。そこで浄化槽の製造販売に取り組みます。従来は現場でのコンクリート造が一般的でしたが、運搬しやすく、工場で大量生産ができるように当時新素材であったFRPを使った製品の開発に挑戦しました。試行錯誤の末、1964年、業界初のFRP製浄化槽の一号機が完成。その後もボート、床下収納庫、庭石、タイムカプセル用の容器などFRP製の新商品の開拓にも取り組みました。

#### もっと暮らしを豊かに快適に

1978年にはホームセンター事業に進出。当時、愛媛県には卸売や工事等で扱ってきた住宅関連用品を家庭用に販売する小売店はなく、商機を感じた大亀は、視察や調査の結果、参入を決意しました。その後、県内で圧倒的なシェアを獲得する「ドミナント戦略」を展開し、急成長を果たしました。(ホームセンター事業は現在(株)DCMが継承)

#### スツテモ ムイデモ

ダイキアキスのクレドの元となる社訓は1971年に制定されました。常に新しい発想に向かって突き進み、数々のチャレンジをしてきた大亀の人生哲学が反映・凝縮されています。

#### 【社訓】

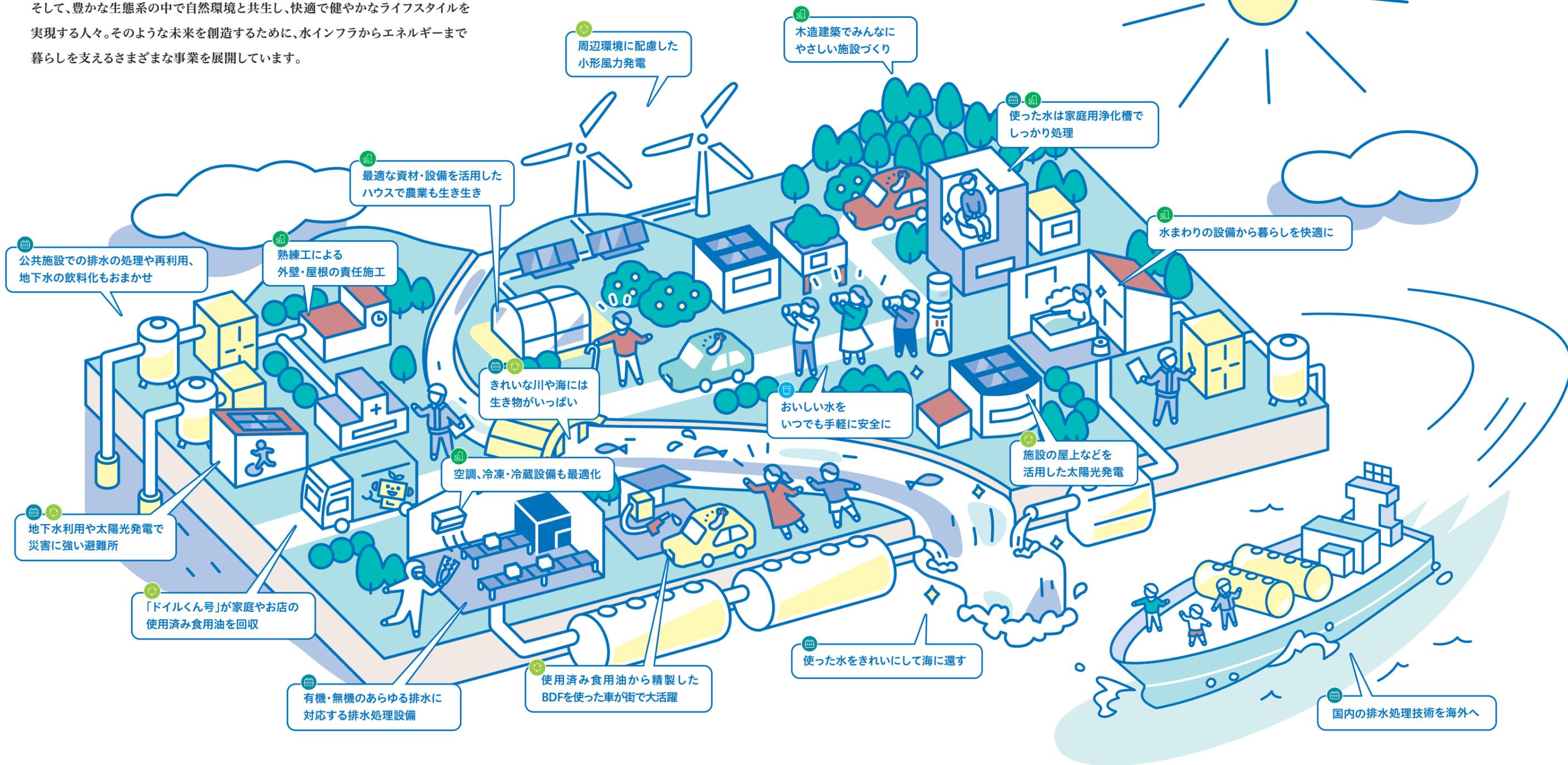
- 一、人より一歩でも前をあゆめ 人並みのあゆみでは価値がない
- 二、常に計画を立て、スツテモ ムイデモ やり抜く粘り強さと実行力を持って
- 三、きのうと同じことを繰り返すまい 日々新たな工夫を重ね開拓の心をみがけ
- 四、誠意とは、じょうずなことばでも物でもない 血の通った温かい心である
- 五、健康なからだから、たくましい活力が生まれ 柔らかい笑顔から美しい心が生まれる

「スツテモ ムイデモ」とは愛媛県丹原地方の方言で「なになんでも」「是が非でも」「身をすりむいてでも」という意味があります。大亀がよく口にしていた言葉で、強い気持ちで仕事に打ち込んできたグループ全体の姿勢を表す一言でもあります。

どんな失敗や困難に直面しても決して諦めずに挑戦し、なんとしてもやり抜くという創業者の思いを胸に、ダイキアキスグループは今後も日々挑戦を続けていきます。

## 暮らしを支えるグループの事業

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、クリーンで持続可能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 → P.24

住宅機器関連事業 → P.28

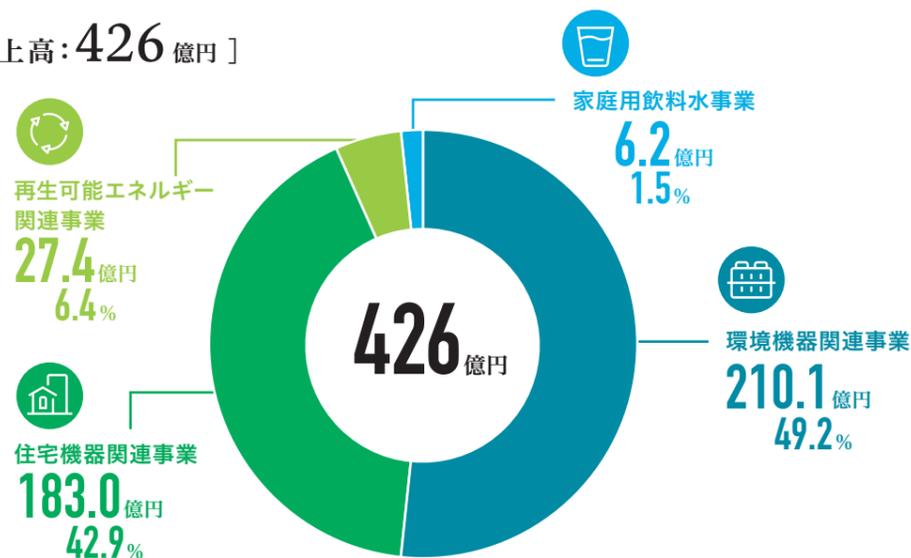
再生可能エネルギー関連事業 → P.30

家庭用飲料水事業 → P.32

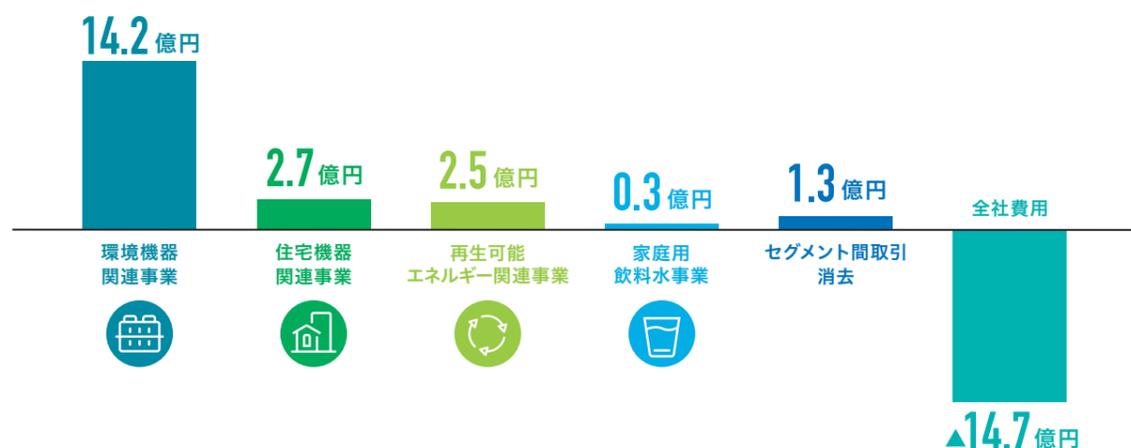
## グループの概況

### 一 事業部ごとの売上高・営業利益の構成比

[ 2023年度売上高:426 億円 ]



[ 2023年度営業利益:6.6 億円 ]



#### 環境機器関連事業

- 生活排水を処理する浄化槽から産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
- 地下水飲料水事業

#### 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
- バイオディーゼル燃料事業

#### 家庭用飲料水事業

- 全自動型ウォーターサーバー事業
- ボトル型ウォーターサーバー事業

## グループの歴史

# 66年



## グループ従業員数

# 1,265名<sup>\*1</sup>

※内パートタイマー・契約社員215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

# 21社<sup>\*1</sup>

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、グループ丸で事業を推進します。

## 海外拠点数 ※現地法人の数(持分法適用関連会社)

# 9社<sup>\*1</sup>

## 海外排水処理機器出荷台数

# 397台/年<sup>\*2,3</sup>

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活かしながら、現地での衛生環境の改善や水環境等の自然環境の維持・改善、および現地での雇用創出に貢献しております。

## 国内拠点数

# 43拠点<sup>\*1</sup>

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。

## 国内排水総処理量 (2023年度販売実績換算)

# 14,700 m<sup>3</sup>/日

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<sup>\*4</sup>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

# 48,030 MWh<sup>\*2</sup>

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8,732世帯に相当<sup>\*5</sup>する発電を行っております。

## 環境改善効果(CO<sub>2</sub>削減量)

# 21,622 t-CO<sub>2</sub><sup>\*2</sup>

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CO<sub>2</sub>排出量換算7,507世帯<sup>\*6</sup>に相当するCO<sub>2</sub>削減効果が期待されます。

<sup>\*1</sup> 2024年6月現在    <sup>\*2</sup> 2023年単年度実績    <sup>\*3</sup> 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    <sup>\*4</sup> 算出根拠:25mプール1杯=540m<sup>3</sup>  
<sup>\*5</sup> 年間消費電力5.5MWhとする    <sup>\*6</sup> 世帯当たりの年間CO<sub>2</sub>排出量は、2.88t-CO<sub>2</sub>と試算



INTEGRATED  
REPORT  
2024

## 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

価値創造プロセス	P14
重要課題(マテリアリティ)と目標	P15
サステナビリティへの取り組み	P16

# 価値創造プロセス

「環境を守る。未来を変える。」  
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。



## 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	2025年度までのKPIと目標値	現状(2023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	GHG排出量 可視化ツール導入	
	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)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ストックビジネスの積み上げ</li> <li>●産業排水処理案件の獲得</li> <li>●営業体制の強化(P25)</li> </ul>	国内総排水処理量 <b>45,000m<sup>3</sup>/日</b> *1 <small>(2022年度～2025年度の4カ年合計)</small> 法適用外の小規模産業排水処理物件数 <b>60件</b> *2 <small>(2022年度～2025年度の4カ年合計)</small> メンテナンス売上高 <b>46億円</b>	29,700m <sup>3</sup> /日 <small>(2022年度～2023年度の2カ年合計)</small> 37件 <small>(2022年度～2023年度の2カ年合計)</small> 33億円 <small>(契約数4,211件)</small>	
	3 世界の美しい水環境を創る 	工業化・都市化が進む東南アジア・南アジア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)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●工場における生産性強化</li> <li>●浄化槽の認知度向上</li> <li>●ナショナルスタッフの技術力向上</li> </ul>	海外売上高 <b>40億円</b> 浄化槽出荷台数 ●インド <b>1,260台/年</b> <small>(大型浄化槽、中型浄化槽)</small> ●スリランカ <b>1,000台/年</b> <small>(小型浄化槽)</small> ●インドネシア <b>160台/年</b> *4 <small>(大型浄化槽、中型浄化槽)</small>	2023年度の浄化槽出荷台数*3 229台/年 135台/年 35台/年	
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(P25) 環境配慮商材など新商材の開拓(P29) 再生可能エネルギー事業の拡大(P30)	地下水飲料化事業売上高 <b>12億円</b> 環境配慮型商材売上高 <b>6.0億円</b> *5 太陽光発電事業による発電設備容量 <b>50 MW</b> 小形風力発電総発電量 <b>580 MWh/年</b> D・Oil販売量 <b>394,000L/年</b> <small>(B5軽油販売量:4,360,000L/年)</small>	10.3億円 3.6億円 33.7 MW 466 MWh/年 169,220L/年 <small>(1,473,781L/年)</small>	
	5 働きやすく、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(P22～)	女性管理職比率 <b>5.0%</b> 有給休暇取得率 <b>50.0%</b> 男性育児休業取得率 <b>30.0%</b> “PROTECT×CHANGE”理解度 <b>100%*</b> 6 公的資格*7保有数 <b>1,360件*</b> 8	3.2% 47.7% 8.3% 86.6% 1,272件	
	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、ステークホルダーの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	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	ー ー 配当性向: <b>194.5%</b> 1株当たり配当額: 30円*9	
	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・ガバナンスおよびコンプライアンス(法令遵守)の強化と定着(P35～)	取締役会/監査等委員会/各種委員会該当者出席率 <b>100%</b> コンプライアンスに関する勉強会従業員受講率 <b>100%</b> 重大コンプライアンス違反数 <b>0件</b> 重大インシデント発生数 <b>0件</b>	100% 96.7% 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および一時貯留槽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(50m<sup>3</sup>/日以下)が適用されない産業排水処理施設の竣工件数  
 \*3 2022年10月1日～2023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:木構造事業における取扱商材、木製水槽・環境パイル工法、除湿型冷暖房システム、外断熱システム、輻射熱冷暖房システム  
 \*6 組織サーベイ回答結果によるグループ全体平均  
 \*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  
 \*9 記念配当6円含む

## サステナビリティへの取り組み

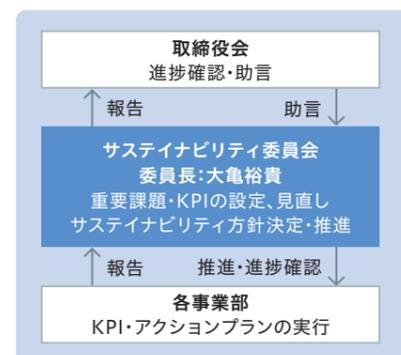
### 一 サステナビリティ推進体制について

サステナビリティ委員会は、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います。取締役会への定例報告に加え、各事業部に対しKPIやアクションプランの達成に向けた取り組みの促進、進捗確認を行います。

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。

今後も引き続き、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、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模式図 ]



### 一 重要課題(マテリアリティ)特定のプロセス

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 01** 各事業部のサプライチェーンを整理
- STEP 02** 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 03** 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 04** 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・ご期待を踏まえ、継続的に見直しを実施していきます。



### 一 重要課題(マテリアリティ)への認識

#### [ 生物圏 ]

#### No. 1 気候変動への適応および緩和に向けた取り組み



現在気候変動によって、極端な気象現象や自然災害の頻度・激しさが増大し、農業や水資源、健康、インフラなどへの影響が深刻化しています。持続可能な社会を実現するため、当社グループとしてもCO<sub>2</sub>の排出削減や再生可能エネルギーの利用促進など、温室効果ガスの削減に努めることが必要であると認識し、カーボンニュートラル実現に向けた取り組みを進めています。また当社グループの販売する製品やメンテナンスを行っている物件を通してのCO<sub>2</sub>削減にも積極的に取り組み、社会全体での気候変動の緩和へ取り組んでまいります。

#### No. 2 日本の豊かな水環境を守る



高度経済成長期における公害の歴史を乗り越え、日本は美しい水環境を取り戻しました。現在、日本において排水処理は喫緊の課題ではなく、守られていることが「当たり前」の状態となっています。しかし、ひとたび排水処理に不具合が生じると、環境や人体へ悪影響を及ぼす危険性もあるため、この「当たり前」をいかに守っていくかが重要となっています。当社グループでは高性能でより広いお客様のニーズに合った排水処理装置の提供やメンテナンスを通して、引き続き日本の豊かな水環境を守ります。

#### No. 3 世界の美しい水環境を創る



東南アジア・南アジアでは急速な都市開発に対し、環境インフラ整備が追いついておらず、環境汚染が深刻化している地域が増加しています。しかし大規模排水処理インフラ設備の導入には多額の費用と長い時間、そして高い技術が必要のため、対応が追いついていないという課題が存在します。当社グループの主力製品である浄化槽は大規模排水処理インフラ設備と比較すると、設置工事が容易で比較的安価であるため、スピード感のある環境インフラ整備が可能となります。高度経済成長期に日本が経験した公害と同じ轍を踏まないよう、これまでの知見と技術を活かし、各国で美しい水環境を創造してまいります。

#### [ 社会圏 ]

#### No. 4 サステナブルな街づくり・住環境への貢献



現在の生活レベルを維持しつつ、限られた地球の資源を使ってサステナブルな街づくりを実現することは、私たちの未来と地球環境の保全にとって非常に重要な課題です。

当社グループは水処理だけでなく住環境、そして再生可能エネルギーと幅広い側面から地球環境に貢献できる体制を整えています。また生物圏におけるサステナブルに加え、地下水飲料化事業などを通じて災害時においてもライフラインを確保し、日常生活を持続できる環境の整備にも取り組んでいます。

#### No. 5 働きやすく、働きがいのある職場環境の構築



当社グループは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、社員のモチベーションや生産性を向上させることが非常に重要だと考えています。

時代の流れとともに求められる職場環境は変化しているため、従来の考え方、やり方に固執せず、柔軟に対応できるかが組織としての課題であると認識しています。

社員一人ひとりが働くことを通じて成長を実感できる環境を構築し、ひいては組織全体も成長していくことができる環境を目指してまいります。

#### No. 6 ステークホルダーにリスペクトを



事業活動を通じて地域社会、そして世界中から必要とされる企業となるためにはステークホルダーの皆様との関係強化が重要であると認識しています。

今後も当社グループの取り組みを知っていただくため、透明性のある情報発信の強化や学びの機会の提供、ボランティア活動参加による地域社会への貢献を通じ、多くの人に愛される会社づくりに努めてまいります。

#### [ 経済圏 ]

#### No. 7 実効性のあるコーポレート・ガバナンスの確立

昨今、さまざまな企業でコンプライアンス違反が報道されています。事業を持続させるための法令順守や、不祥事の予防は会社としての重要な責務であると認識しています。

当社は監査等委員会設置会社であり、2022年からは指名・報酬委員会も設けております。またコンプライアンス違反を招く機会を減らすだけでなく、コンプライアンス教育も行うことで社員の意識向上にも努めております。

**INTEGRATED  
REPORT**  
2024

## 成長戦略

SECTION 03では、視点をマイクロに転換し、  
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”	P18
財務戦略	P19
財務ハイライト	P20
人事戦略	P21
事業戦略	
- 環境機器関連事業(国内)	P24
- 環境機器関連事業(海外)	P26
- 住宅機器関連事業	P28
- 再生可能エネルギー関連事業	P30
- 家庭用飲料水事業	P32

# 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。これらを実現するために、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、地球環境の保全を目的とした技術・商材を開発し続けるとともに、創業以来培ってきたノウハウおよ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共通において7つの成長戦略を定めております。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 ]

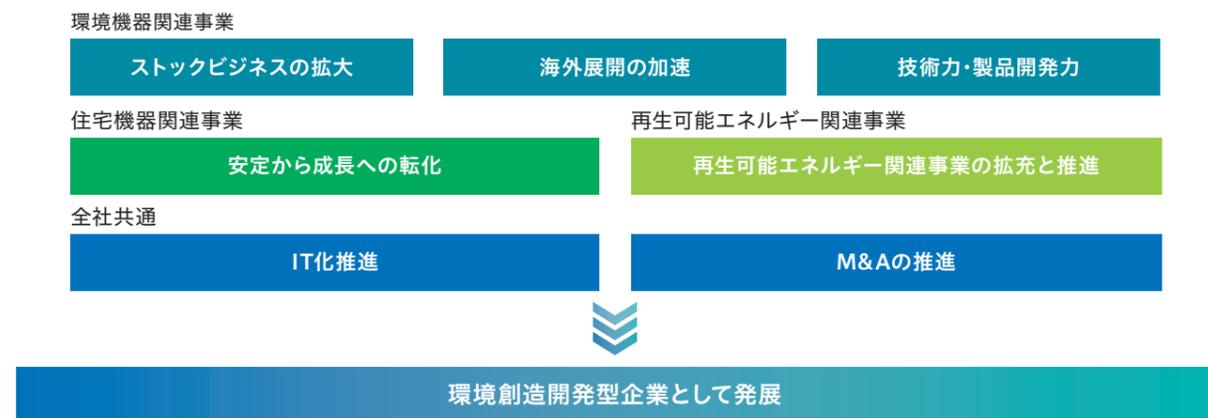


[ 中期経営計画において「守るべきもの」 ]

成長戦略の裏には安定した事業基盤が重要であり、それな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

[ 中期経営計画において「変えるべきもの」(7つの成長戦略) ]



## 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は統括部長が策定に関与し、定期的に代表取締役社長および取締役会に対して実行状況を報告しています。

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
統括部長	統括部長	事業本部長・部長クラス	現場担当者	統括部長
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年度の目標および2025年度中期経営計画と現状のギャップを分析	バックカasting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、以下の重点課題(マテリアリティ)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p16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 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, 11, 12

# 財務戦略

経済成長と社会課題解決を両立する

豊かな社会の実現に向けたアクションを

より加速させてまいります。

取締役副会長 CFO

(財務戦略・再エネセグメント・その他事業担当)

堀淵 昭洋



## 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。この目標を達成するために、調達と運用のモニタリングを強化するとともに、適時・適切に投資を行うための戦略的な資金調達を行ってまいります。

### [ 2023年12月期の振り返り ]

2023年12月期は売上高426.8億円、経常利益8.3億円(同率2.0%)となりました。連結売上高は業績予想を上回り、過去最高となりました。一方、人的資本への投資やITツール導入、M&A等の費用計上により、経常利益は対前期比28.6%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。

### [ 2023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	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 ● ITツール導入 ● 65周年記念行事の実施	業務効率化 社内コミュニケーションの強化	
海外事業への投資(インド新工場) ● 人材採用と教育投資 ● 海外向け浄化槽の研究開発	製品の品質向上 安定した製品供給	輸送コスト削減による 利益率向上
M&Aによる成長分野への投資 ● (株)アドアシステムの買収、(株)メディア	主要事業事業力強化	グループの収益性向上
コーポレート・ガバナンスの見直し ● 取締役会実効性評価の実施	取締役会の機能向上	企業価値向上への貢献

中長期的な  
企業価値の向上



中期経営  
計画実現

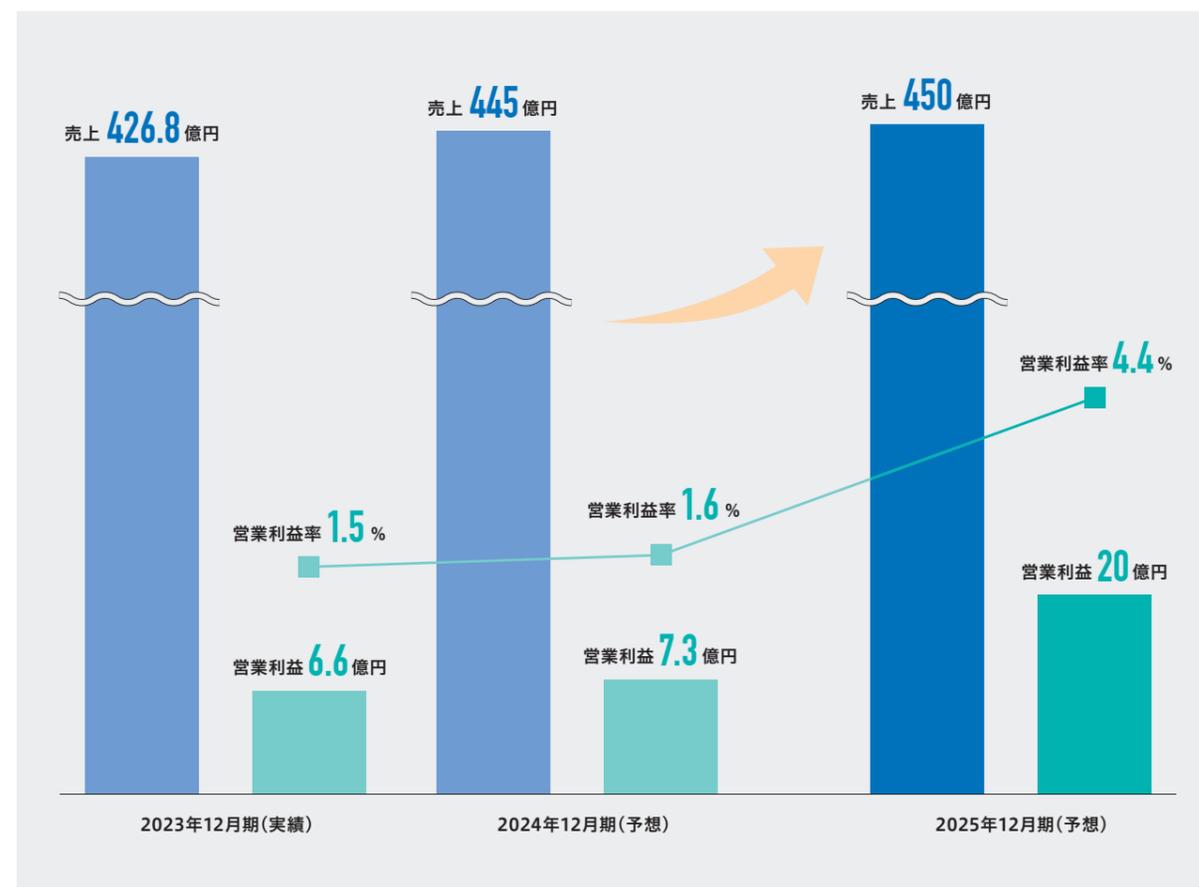


収益性の向上

### [ 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の向上につな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円ずつ増配しました。また、株主優待である「ダイキアックス・プレミアム優待倶楽部」は今後も継続予定です。

### [ 今後の展望 ]

最後に、創業66年を迎えた当社グループには、お客様からの信頼や蓄積された技術、優秀な人材等、多くの貴重な無形資産があります。これらを最大限に活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

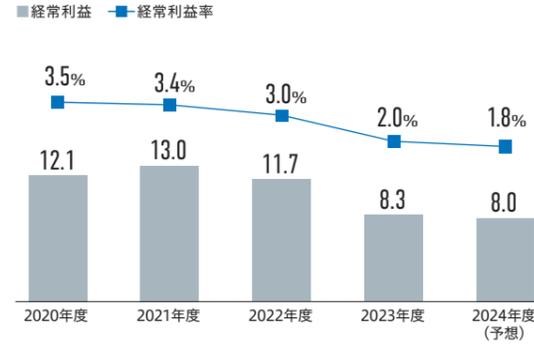
## 一 売上高・経常利益の推移

2023年度は売上高426.8億円(前年同期比+8.1%)、営業利益6.6億円(前年同期比▲20.1%)、経常利益8.3億円(前年同期比▲28.6%)での着地となりました。

[ 売上高 ] (単位:億円)



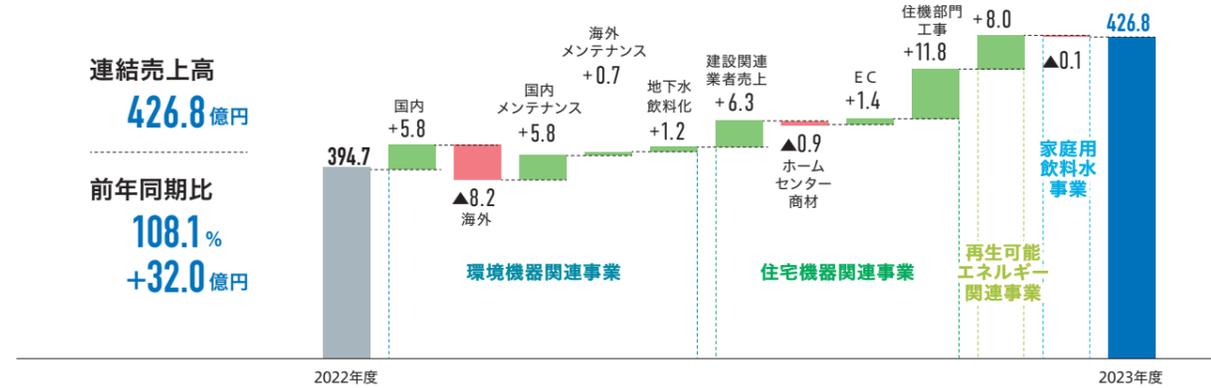
[ 経常利益 ] (単位:億円)



## 一 2023年度の振り返り

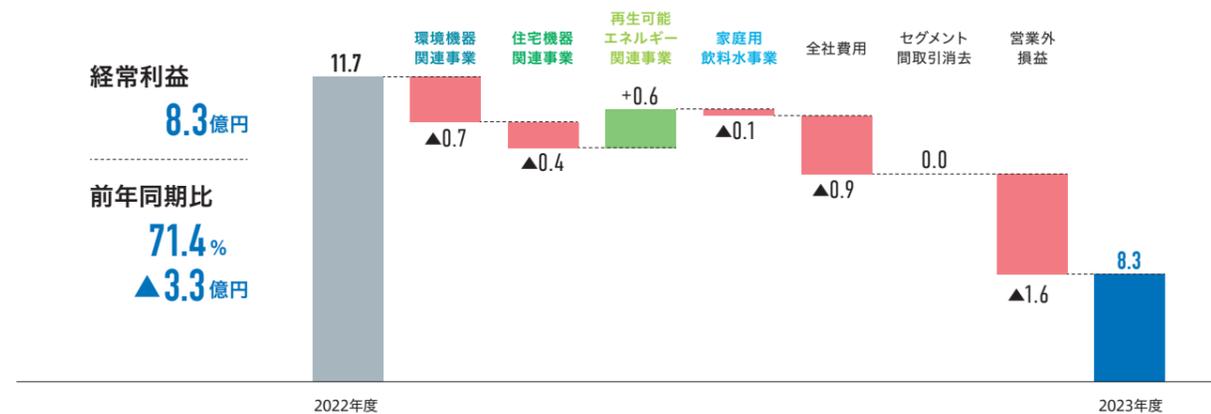
[ 売上高増減要因 ]

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。



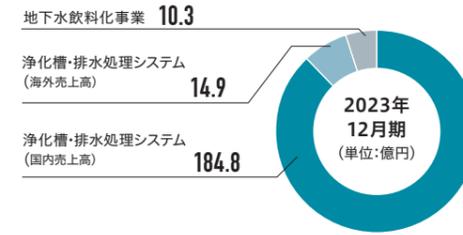
[ 利益面増減要因 ]

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。



※億円表記の数値に関しては、億円未満を切り捨てて表示しています。

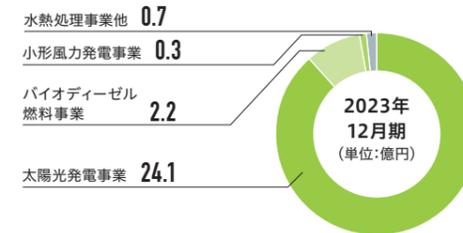
[ 環境機器関連事業(国内・海外) ]



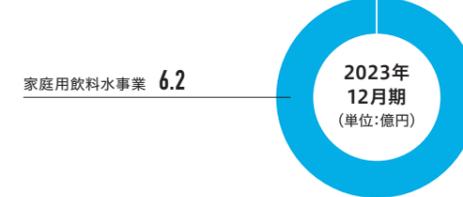
[ 住宅機器関連事業 ]



[ 再生可能エネルギー関連事業 ]



[ 家庭用飲料水事業 ]



[ 主要指標の推移 ]

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売上高	357.4億円	346.4億円	378.2億円	394.7億円	426.8億円
経常利益	11.5億円	12.1億円	13.0億円	11.7億円	8.3億円
経常利益率	3.2%	3.5%	3.4%	3.0%	2.0%
総資産	299.0億円	277.7億円	322.5億円	319.0億円	340.7億円
純資産	92.0億円	76.3億円	88.3億円	95.2億円	95.2億円
純資産比率	23.9%	27.5%	27.4%	29.8%	28.0%
フリーキャッシュフロー	-4.3億円	11.7億円	-9.8億円	-2.8億円	-11.0億円
配当性向	36.8%	60.6%	51.0%	55.5%	194.5%
ROE	11.3%	6.45%	7.41%	6.25%	2.15%
ROIC	3.77%	3.67%	3.67%	2.06%	2.23%
WACC	-	4.07%	3.16%	3.47%	2.55%
PBR(年度末基準)	1.73倍	1.90倍	1.20倍	0.96倍	1.00倍

売上高 **210.1** 億円 ↑ 営業利益 **14.2** 億円 ↓ 営業利益率 **6.8** % ↓

インド・スリランカでの引合増や国内の大型案件の進捗、設備投資需要の回復に伴う修繕工事の受注増加等が増収要因となりました。一方、利益圧迫要因としては、原材料の価格高騰において、販売価格へタイムリーな転嫁ができていない状況により、当事業では増収減益となりました。

売上高 **183.0** 億円 ↑ 営業利益 **2.7** 億円 ↓ 営業利益率 **1.5** % ↓

主力商品の供給正常化や子会社の取得による空調設備工事の増加が増収要因となりました。一方、各メーカーから相次いだ商材値上げ要請が事業全体の利益圧迫要因となりました。その結果、当事業では増収減益となりました。

売上高 **27.4** 億円 ↑ 営業利益 **2.5** 億円 ↑ 営業利益率 **9.4** % ↓

太陽光発電事業は自社保有による売電(FIT活用またはPPAモデル)への注力に加え、施設販売案件によって売上が増加しました。また、バイオディーゼル燃料事業においてB5軽油の契約者数が堅調に推移したことにより、当事業では増収増益となりました。

売上高 **6.2** 億円 ↓ 営業利益 **0.3** 億円 ↓ 営業利益率 **6.2** % ↓

ボトル型ウォーターサーバーの契約者数は減少しましたが、サブスクモデルである全自動型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、全自動型ウォーターサーバーの契約者数増加に対応するための人員確保へ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、当事業では減収減益となりました。

# 人事戦略

「人」の力を最大限に引き出し、  
戦略的な人材マネジメントを推進

常務取締役 CCO 経営管理本部長

本田 和博

## 人事戦略の基本方針

当社グループでは、成長戦略の原動力である人材マネジメントを最重要事項と位置付け、人的資本経営の実践に向け、継続的に取り組みを行っています。私は企業にとって「人」こそ最も重要な資本であり、その価値を最大限に引き出すことが企業価値の向上につながると考えています。

現在、最も課題感を持っているのは、新卒と中途入社社員の定着率です。日本全体で人材不足が深刻化していますが、当社グループも例外ではなく、今後、人材不足により仕事を請けることができないなど、さまざまな機会を逸してしまう可能性も考えられます。そのため、より市場競争力のある給与水準を目指して2年連続のベースアップを実施しました。また、さまざまなライフスタイルに合わせて働くことができるよう、テレワーク規程の制定や時短勤務の導入、男性育児休業取得推進などを行ってきました。入社後のサポートについても各部署でのOJTや、愛媛大学との共同研修など新卒社員向けは充実してきました。一方、業務が増えてくる3年目や中途入社社員へのサポート体制はまだ十分でないと感じており、充実させることで定着率向上につなげたいと考えています。

また、公平性を目的とした新評価制度の導入から3年が経過しデータが蓄積されたことで、能力ある若手社員を抜擢できる体制が整い、直近の人事にも反映することができました。誰もが納得する評価制度を構築することは難しいですが、制度整備とブラッシュアップを行うことで、公平に評価される「働きがい」のある組織を目指してまいります。

加えて、当社グループでは性別、国籍、経歴等に関係なく、多様な人材が活躍しています。現在、国内には約20名の海外人材がいますが、皆とても優秀で真面目に働いてくれています。その結果、周囲の社員も多様性に慣れ、新しい視野を持てるようになってきていると感じています。

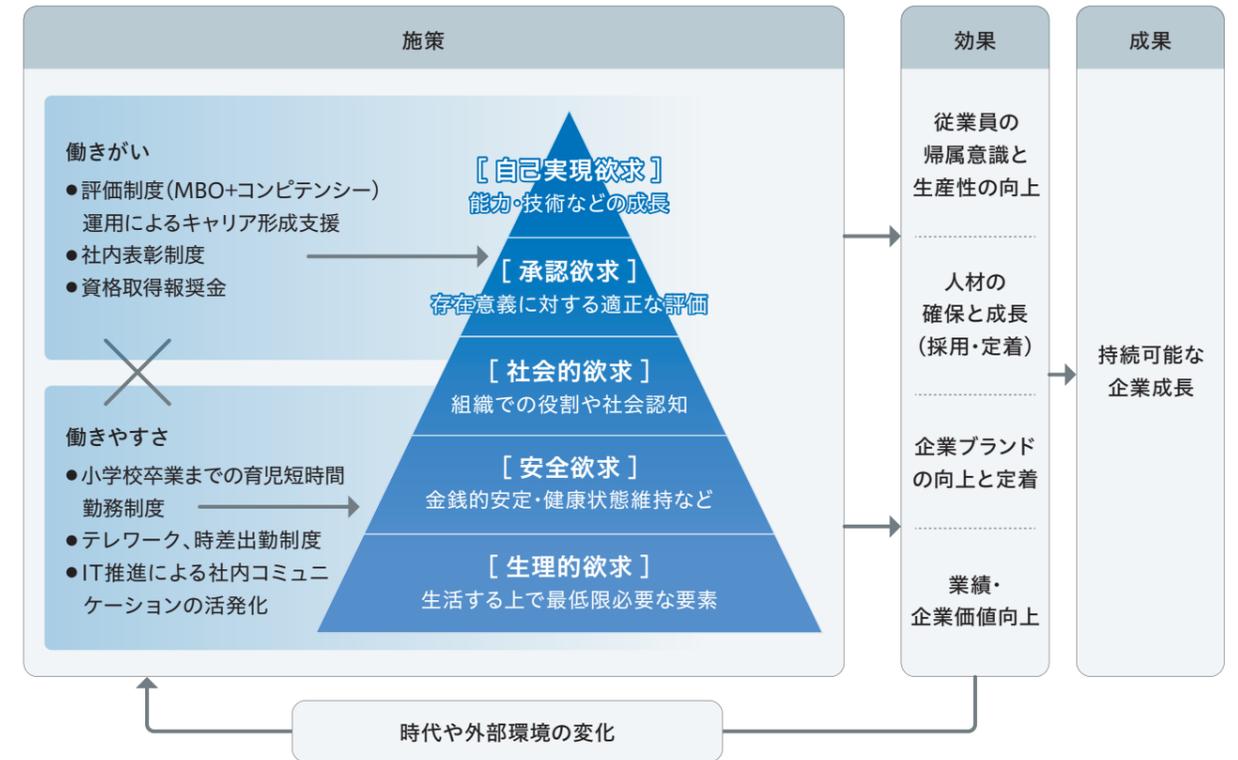
業界の傾向として女性社員の比率が低いことから、女性管理職比率は2023年度実績で3.2%と低い状態ではありますが、採用面や育成面において性別による差は設けていません。また私は、数値目標を無理やり達成するために外から女性管理職を採用するよりも、時間はかかりますが、既存社員を育成し女性管理職を増やしていくことに意味があると考えています。これらの実現に向け、今後も制度と環境を整えていきます。

## 今後の課題と2024年の展望

昨今の人材不足や働き方改革など人事が取り組むべき課題は多いですが、中長期的な戦略のもと根気強く時間をかけて課題解決に取り組んでいきたいと考えています。2024年、当社グループは新社長のもと新たなスタートを切りました。人事戦略においても守るべきは守りながら、変えるべきは大きく変える時にあると考えています。多様な人材を採用し、次世代を担うリーダーを育成することで、経営戦略を人的資本の面からも強力にサポートしていきたいと考えています。

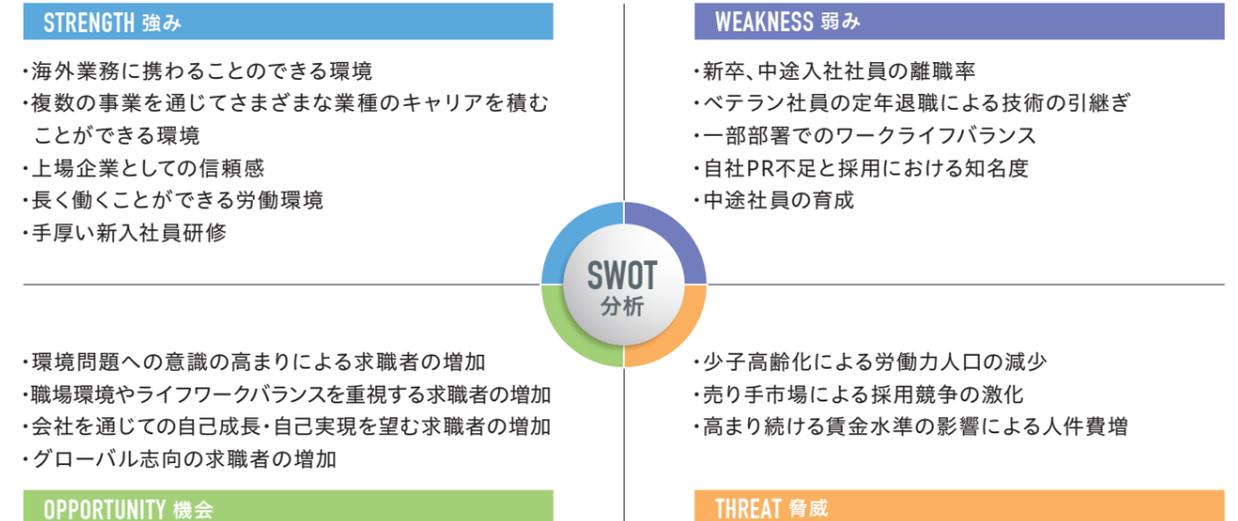
## 施策概念図

当社グループでは、人的資本は重要な経営資本であると考えています。経営戦略と連動した人材戦略を進めるため、「働きがい」と「働きやすさ」のバランスを重視した施策を推進し、従業員一人ひとりの持つ力を最大限に引き出し、企業の成長につなげてまいります。



\* 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。

## SWOT分析



## 人的資本に対する当社グループの考え方

高まる脱炭素化・IT化・コロナ禍による社会的インパクト・その他多くの外的要因の中で、「人的資本」に関する考え方および課題の内容はどんどん変化しています。

当社グループにおいては、ますます重みを増す「人的資本」の課題に関して、人事部門だけではなく経営層も一緒に取り組むことで、経営戦略と人事戦略がそれぞれが独立することなく、ミッションを基軸にしっかりと結節させ、企業としての持続可能な収益構造の構築を目指しています。

この戦略を通じて、従業員一人ひとりがグループスピリットにのっとり、状況に合わせて積極的に考え方や手法を変化させるとともに、パーパスである創業時から伝承されている技術力や培ってきたクリエイティビティを発揮することで、ミッションの達成に向けて企業として更なる成長を図ります。

そして、この人事戦略こそが当社グループの企業文化・風土醸成につながる動きでもあり、非常に重要な要素であると捉えています。

### 一 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つながっております。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促進します。



## マテリアリティ 働きやすく、働きがいのある職場環境の構築

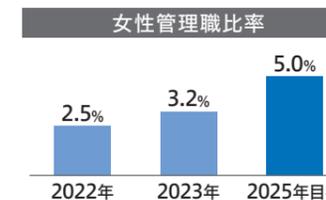
### KPI

#### 一 女性管理職比率

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、さまざまな属性を持った社員が個性を活かし、お互いを尊重し合い、力を発揮することで斬新なアイデアや価値創造につながることを期待しています。

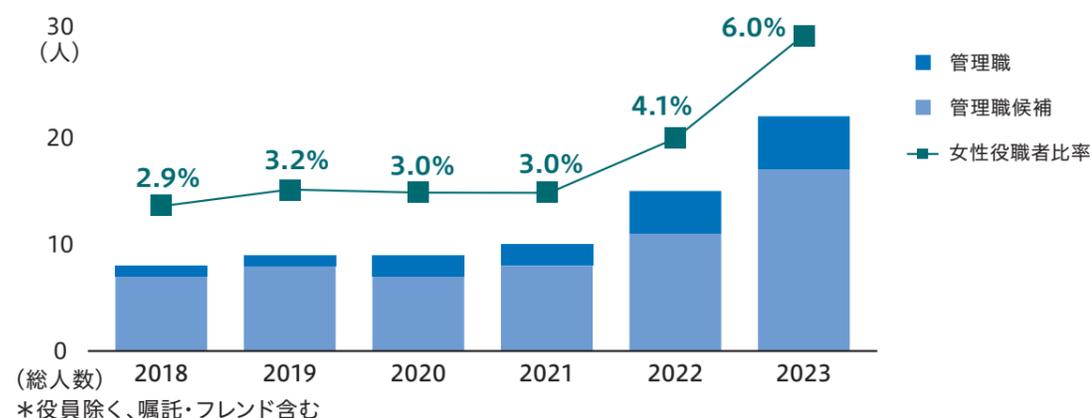
障害者雇用については2023年は法定雇用数を上回っており、また働きがいを持ってもらうために特定雇用職などを設けず採用しています。

しかし女性管理職比率については依然として低い状況にあります。当業界は女性が少ない傾向がありますが(当社実績21.5%)、採用において性別による差は設けておりません。また女性管理職を増やすために外部から招くことで目標を達成するのではなく、時間をかけながらも社内の優秀な人材を適正に評価する仕組みも構築し、性別に関係なく活躍できる環境を整えてまいります。



#### 女性役職者数の推移

女性管理職比率の向上を目指し、女性管理職候補の増加に取り組んでいます。



### 具体的なアクション

#### 一 ダイバーシティ&インクルージョンの推進

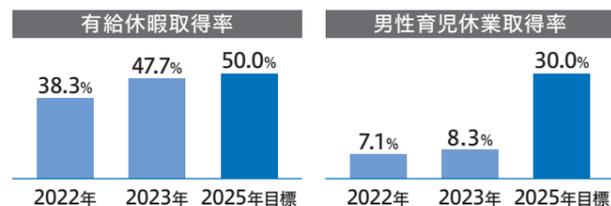
施策	詳細
評価制度の整備	2021年より目標管理制度(MBO)を採用。評価により、年齢・性別に関係なく、優秀な社員が適切に昇進・昇格できる環境を整えております。
カムバックサポート	退職時にカムバックの意向を聞き、定期的な連絡・相談の受付などを行っております。
コース制度の見直し	やりがいを持って働くことができるよう事務職から総合職へのコース変更が可能です。今後も個人のライフスタイルに配慮しつつ、多様な人材が能力を発揮できる環境を整えてまいります。
その他の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>1on1の実施</li> <li>産休育休フォロー</li> <li>時短勤務</li> <li>時差出勤</li> <li>テレワーク体制</li> </ul>

## KPI

## 一 有給休暇取得率

## 一 男性育児休業取得率

社員の健康と豊かな生活の実現のため、当社グループではワークライフバランスの実現を重要視しています。一部部署は、休日出勤や緊急対応が必要な場合もありますが、代休取得を推進するなど改善を進めています。また、ITツールを活用し、チームでサポートできる体制を整えるなど、社員が働きやすい環境を整えてまいります。



## 具体的なアクション

## 一 ワークライフバランスの実現

施策	詳細
育休取得推進ポスター制作	全男性社員に、育休取得にあたってどのような悩みや不安があるか調査を実施。制度の認知度を向上し、会社として推進していく姿勢を示すため、男性育休推進ポスターを制作し全拠点に掲示しました。結果、取得が難しいと考えられていた施工管理部門の社員も取得するなど着実に成果をあげています。
その他の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アニバーサリー休暇等各種休暇の推進</li> <li>● 社内チャットボットなどIT推進による情報共有と協力体制の構築</li> <li>● マニュアル作成の推進</li> </ul>



## TOPICS

## 人権・ハラスメント対策

当社グループでは、異なるバックグラウンドや価値観を持つ社員同士が互いに尊重し合い、協力できる、心理的安全性の高い環境を築くためにハラスメント教育を行っております。社内ヘルプデスクサイトにはハラスメント対策として、社内・社外に通報可能な窓口を設置しており、ハラスメントの早期発見や解決に取り組んでいます。



## 副業制度導入

個人のキャリア形成やスキルアップ、能力発揮の機会創出を図り、新たな知見・スキル・人脈、価値観の多様化を社内に取り込むことで、既存のビジネスの更なる変革や新規事業創出につなげることを目的としグループ全従業員を対象に2024年1月より副業制度を導入しました。

## KPI

## 一 企業精神“PROTECT×CHANGE”の理解度

社員一人ひとりそれぞれ異なる強みを持っており、その強みはそのまま大切にし、より良く変えていくべきところはしっかりと変えていくことで、会社を発展させることができると考えています。

また当社は、M&Aなどを通じてさまざまな企業を仲間として迎えてきました。グループとして業務運営を揃えていくだけでなく、全従業員がこの企業精神を共通意識として持ち、お互いにシナジーを発揮させていくことを目指しています。

## 具体的なアクション

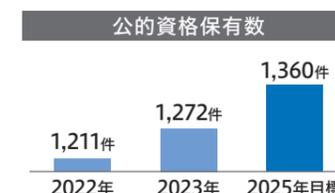
## 一 一体感の醸成

施策	詳細
組織診断アンケートの実施	2020年度以降、毎年組織診断アンケートを実施しています。組織の健康状態を把握すると同時に各理念について改めて考えてもらう機会として設定し、定量的に理念理解度を捉えるようにしています。
私の“PROTECT×CHANGE”	“PROTECT×CHANGE”を体現した事例を社内から集め、社内外役員による審査・表彰する取り組みを行っています。今まで大切にしてきたものの捉え直しや、積極的に「CHANGE」をしていきたいという機運も生まれ、グループ全体の活性化につながっています。
ブランドブックの発刊	2023年度に行った理念体系の刷新にあわせ、従業員向けのブランドブックを制作。創業当初から社員の拠り所としてきた行動指針や哲学によって生まれた技術や経験を活かし、世界にどのように貢献できるのかなどについてまとめています。
その他の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Slackによる社長コラムの配信</li> <li>● 社内報の発行</li> </ul>

## KPI

## 一 公的資格保有数

人口減少が進む中で技術者の確保は社会的な課題となっています。当社グループにおいても技術力を向上し、お客様に信頼いただける業務を遂行できるよう資格取得を推進しています。



## 具体的なアクション

## 一 社員の知識・技術力向上

施策	詳細
資格取得報奨金制度	当社グループでは、資格取得報奨金制度を設けています。報奨金制度対象の資格は150種類以上あり、自己成長を促す環境を整えております。
社内勉強会の実施	社員の学びの場として、社内勉強会や資格取得のための勉強会を定期的開催。内容は自社製品から施工技術、バックオフィス業務やITツールなど多岐にわたります。
その他の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 内定者研修、新入社員研修、中途入社社員研修</li> <li>● 通信教育制度</li> <li>● 管理職研修</li> </ul>



# 事業戦略 [ 環境機器関連事業(国内) ]

新たなステージを生み出し、  
より強固な収益基盤を確立します

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



## 環境機器関連事業セグメントの基本方針

成長戦略における環境機器関連事業セグメントの基本方針は、売上高の維持と利益率の向上です。より安定した強固な収益基盤を構築するためには、今までどおりではなく、新しい何かに取り組みなくてはならないという認識を強く持っており、さまざまな取り組みをスタートしています。

当セグメントは、収益の主体を産業系の排水処理が占めています。特に食品工場の排水処理技術においては、業界内でも競争力が高く、大きな強みとなっています。そこで、2023年から食品工場のコンサルティング企業向けの提案型営業をプロジェクトとして推進しています。具体的には地下水飲料化事業と排水処理事業のスタッフがワンチームとなり、上水から下水までトータルで水処理システムの提案を行うという手法です。窓口を一つにできることで管理コストも下がるため、お客様からの反応も良好で、手応えを感じています。現在40社ほどをピックアップしており、15社との商談を目標に取り組んでいます。また、国内事業において近年強く感じているのは受注案件の大型化です。以前は数年に1件受注できる程度の規模の大型案件を、年に複数件受注できるようになっています。これは「当社ではできない」と見送っていた案件にも果敢に挑戦し、お客様の要望に対して真摯に対応してきたからであり、その結果、技術力も向上し、お客様から声がかかるようになってきたのだと思っています。

その他にも当セグメントが得意とする有機系排水処理に加え、近年では無機系排水処理にも注力しています。現在、無機系排水については東京を拠点に大型案件に取り組んでいますが、新たに全国展開として中規模施設でのニーズも開拓していきたいと考えています。そのために2024年4月から支店長クラスによるプロジェクトチームを立ち上げ、現在、市場調査ならびに知識や技術の共有を実施しています。

## 今後の課題と2024年の展望

事業環境としては依然として原材料費や外注費の高騰が続いており、利益率の改善が必須の課題となっています。組織改編により部門間の連携を今まで以上に進め、業務効率化や原価低減のための施策など、セグメント一体となって利益率改善に取り組んでいきます。

社長交代もあり新たな船出となった2024年、当セグメントでは若手人材を抜擢し、組織の大幅な若返りを図りました。業績向上とさらなる飛躍に向けての布石と捉えた決断です。

また、新しい人材も積極的に採用し、将来的に彼らが活躍できる新たなステージをつくっていきたくと考えています。マーケットの拡大と若手人材を推進力として、当セグメントの成長戦略をさらに前進させていきます。

## 事業内容について

領域	事業内容
排水処理事業	<b>国内事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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や排水処理設備を提供</li> <li>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</li> </ul> <b>海外事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>代理店を通じた販売</li> <li>需要の高い地域では自社工場や協力会社にて、浄化槽を現地生産</li> </ul>
施設管理事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
地下水飲料化事業	<b>エスコ契約</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>お客様の敷地内に当社プラントを設置し、地下水を飲適化して提供。水の使用量に応じて月々の費用をお客様が負担する契約</li> </ul> <b>メンテナンス契約</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>

## 中期経営計画“PROTECT×CHANGE”定量目標

	2023年12月期(実績)	2024年12月期(予想)	2025年12月期(予想)
売上高 (うち海外)	210.1億円 (14.9億円)	215.2億円 (23.4億円)	220億円 (40億円)
営業利益	14.2億円	16.7億円	23億円
営業利益率	6.8%	7.8%	10%

## SWOT分析

STRENGTH 強み	WEAKNESS 弱み
<ul style="list-style-type: none"> <li>60年に及ぶ浄化槽の製造で培った技術・ノウハウ</li> <li>開発からメンテナンスまで一気通貫で対応可能</li> <li>全国対応の営業・メンテナンスネットワーク</li> <li>国内4工場&amp;協力会社による生産体制</li> <li>多種多様な産業排水処理設備の実績</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材不足</li> <li>データベースの整備不足</li> <li>各種製品の製造コスト削減</li> <li>技術承継を含めた若手の育成</li> </ul>
OPPORTUNITY 機会	THREAT 脅威
<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネや環境意識の向上による機器更新ニーズの拡大</li> <li>BCPへの関心の高まり(地下水飲料化事業)</li> <li>老朽化した物件の改修需要</li> <li>法規制の改正や環境意識の高まりによる処理の高度化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FRP製浄化槽の価格競争激化</li> <li>少子高齢化による新設住宅着工戸数の減少</li> <li>世界的なインフレによる製造・販売コストの増加</li> <li>施工会社など協力会社における高齢化や労働力の減少</li> </ul>

マテリアリティ

## 日本の豊かな水環境を守る

## KPI

### 国内総排水処理量

### 法適用外の小規模排水処理物件数

水環境を守ることは持続可能な未来を築くための基盤です。昨今、生活排水処理の高度化や産業排水において幅広い水処理技術が求められるようになってきました。また、法適用外として処理が必要とされなかった産業排水についても、環境意識の高まりから排水処理を求められることが多くなりました。

当社では、さまざまなニーズに対応できるよう技術力・製品開発力の向上を進めています。

### メンテナンス売上高

浄化槽や排水処理設備を設置した後、定期的にメンテナンスを行わなければ、良好な水質を得ることはできません。専門スタッフによるメンテナンスを実施し、適切に排水を処理できる機能を維持することで日本の水環境を守ります。

## 具体的なアクション

### 産業排水処理案件への注力と無機系排水処理の強化

新設住宅着工戸数減少や下水道普及により家庭用小型浄化槽の受注が伸び悩んでいるため、より高い技術力が必要とされる産業排水処理案件の獲得へ注力しています。

長年当社が培ってきた微生物を活用した有機系排水処理技術の他、無機系排水処理でも大規模案件以外の幅広いニーズに応えられるよう、技術力強化を図っております。

### 製品開発力の強化

より競争力のある技術・製品開発を行うため開発部門の細分化を実施しました。

新型浄化槽や産業排水処理装置の開発の他に、嫌気処理や腐植土を利用したシステム、FRPに代わる素材や新しい製造方法の検討など、幅広い製品開発に取り組んでいます。

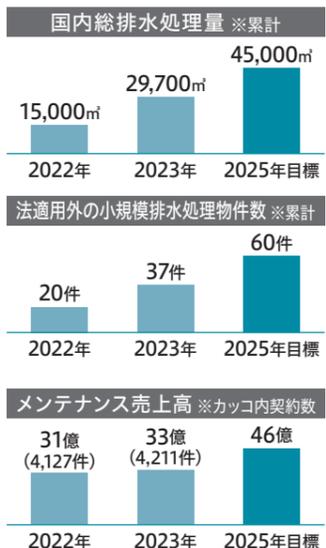
### 営業体制の強化

市場開発統括部内の営業推進部を東日本・西日本の2部制とし、各拠点メンバーと連携しながら施主・設計事務所・デベロッパー・ゼネコンへ中長期的な目線で情報収集や提案営業を行える体制を構築しました。

また、排水処理製品・施設の販売からメンテナンスまでを一元管理することで、更なる営業強化を図るため、新規営業を行う国内営業統括部と、メンテナンスを行う施設管理統括部を統合しました。

### より高度なメンテナンスと修繕・更新提案

施設をより長く安定して運用できるよう中長期修繕計画を作成し、それに基づいた提案営業を行っております。お客様も突発的な費用の発生や、急な故障により排水処理が機能しなくなるリスクを抑えることが可能です。また、排水処理施設の老朽化に伴う大規模修繕提案も進めています。実際、当社がメンテナンスしている施設の中には、導入から長期間経過した施設が数多く存在しています。これらに対し、計画的な修繕や機器類の入れ替えを積極提案してまいります。



マテリアリティ

## サステイナブルな街づくり・住環境への貢献

## KPI

### 地下水飲料化事業売上高

当社では、地下水飲料化事業にも取り組んでいます。自然災害時においても井戸からは安定した取水が望めるため、上水道が利用できなくなった際のライフラインとして活躍が期待できます。また、地下水飲料化により水道料金削減ができるため、事業の安定的な継続にも寄与します。

長年の水処理技術から培ったノウハウを活かし、災害に負けないサステイナブルな街づくり・住環境へ貢献します。

## 具体的なアクション

### エスコ契約と機器売りの柔軟性を持った提案

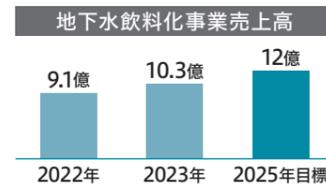
従来、地下水飲料化事業はエスコ契約を中心に推進してきましたが、機器購入の需要も多いことから、より柔軟な提案ができるように体制を変化させています。

エスコ契約の経験を活かし、お客様の施設としてプラントを施工する案件についても、販売後のメンテナンス契約まで意識した提案営業を行い、機器の安定運用と収益確保を目指します。

### 排水処理との組み合わせによる提案営業

地下水飲料化事業と排水処理事業の両方を行っている強みを活かし、病院や食品工場などに向けて上下水の複合的な提案も行っております。

お客様側も窓口の一本化により効率化やコスト削減になるため需要が高く、今後も拡大を見込んでいます。



## TOPICS

### 排水処理設備におけるCO<sub>2</sub>排出量削減、省エネルギー化

排水処理設備の省エネ化は、環境保全とエネルギー効率の向上を両立させる重要な取り組みです。

当社では省エネ製品の開発を進めるとともに、排水処理施設におけるポンプやブロワなどの動力機器の更新や運転管理の最適化を進め、CO<sub>2</sub>排出量の削減、省エネ化につなげています。また、2017年から始まった環境省の「浄化槽システムの脱炭素化推進事業」に賛同し、多くの実績を上げてきました。

同事業は浄化槽を対象にしたものですが、産業排水処理設備においても同様の意義があると考え、提案を進めています。

今後も引き続き、お客様の排水処理設備においてもCO<sub>2</sub>排出量の削減、省エネ化を促進することで地球環境保全に貢献していきます。





# 事業戦略

[ 環境機器関連事業(海外) ]

インドにおける自社工場での生産体制を確立し

海外事業の完全黒字化を目指す

常務取締役 CGO

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



## 海外戦略の基本方針

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、シンガポールに加えてバングラデシュにも進出し、東南アジア・南アジアを中心に海外事業を展開しています。

その中で最重点地域は今後、経済大国になると言われるインドです。2022年に設立したインド自社工場においては、生産体制の確立が思うように進まず、結果としてインドネシアから製品を輸入しなければいけない状態となってしまったため輸送費がかさみ、2023年は大きな赤字を出してしまいました。現在、日本からのスタッフ派遣やナショナルスタッフの人材補強を行い、ようやく生産体制が整ったところですが、今後、自社第一工場に加え、2025年にはインドの南部に第二工場の建設も計画しています。需要に対し品質の高い製品を安定的に供給できるような生産体制が整えば、問題なく黒字化が見込めると考えています。

もう一つの重点地域は、インドネシアです。グループインから10周年を迎えたインドネシア法人では従来、他国への輸出を中心に売上高を維持してきましたが、今後は内需を取り込み、工場の稼働率を上げていきたいと考えています。そのため2023年から営業戦略を変え、日系企業から国内企業へのシフトを進めています。国営大手に向けてブランディングを展開し、すでに結果が出てきており、今後、浄化槽販売においても相乗効果が出てくるものと期待しています。

コロナ禍などの影響もあり、現時点で中期経営計画の目標値に到達していませんが、あと2年間で確実に海外子会社を黒字化していきたいと考えています。国内の環境機器事業においても赤字拠点を無くすことでペースを作ってきました。海外も同じように黒字化し、さらに次のステップとして、日本人スタッフの経費負担も含めた海外事業の完全黒字化を目指します。

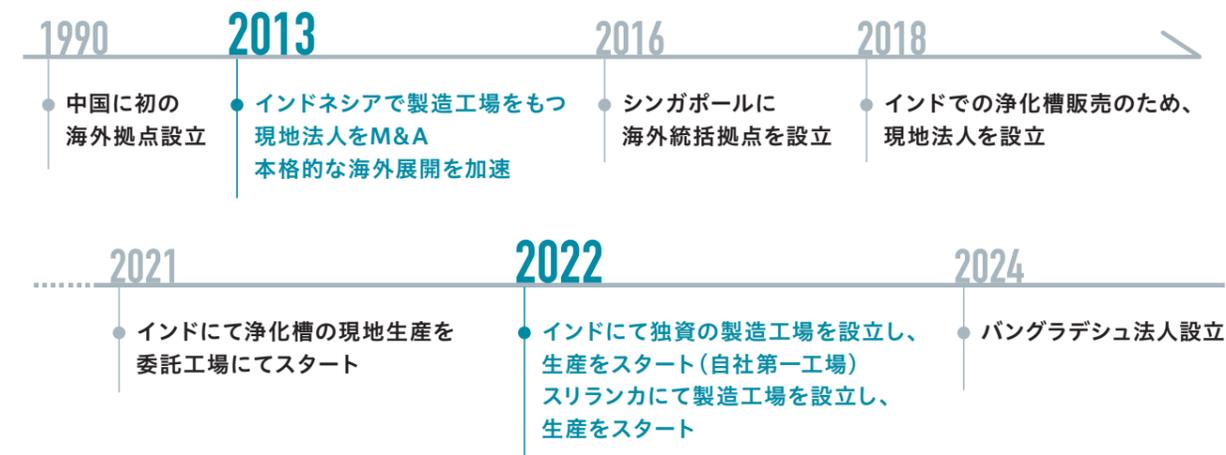
## 今後の課題と2024年の展望

今後の課題は繰り返しになりますが、インド工場における生産力の強化です。日本ではすでに50年以上浄化槽製造を行っているのに対し、インドではまだ2年しか経過していないので、どうしても技術の差があったり、精度が低くなってしまうというのは認識しています。しかし今、日本のスタッフも工場長も尽力してくれており、工場の雰囲気が随分変わってきました。今後より良くなっていくと確信しています。

一方、スリランカの組立工場は順調に稼働し、営業面でも利益を出せているので、今後、他地域で組立工場の立ち上げを行う際は、ナショナルスタッフによる展開も可能であると見ています。

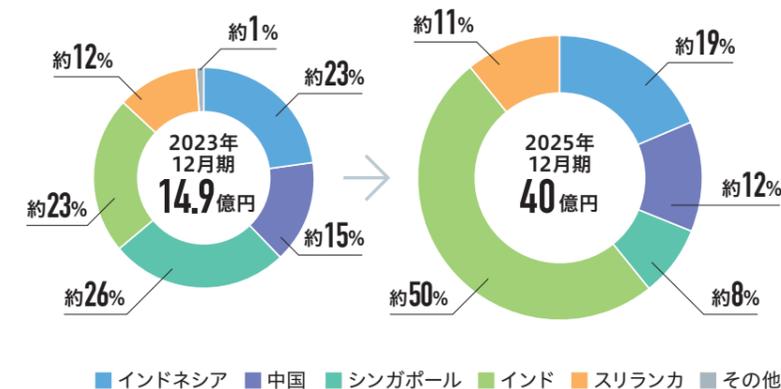
発展途上国の経済がめまぐるしく進歩する中、持続可能な社会を目指し、世界の水環境の保全に貢献すべく、今後も事業を発展させてまいります。

## 海外展開の沿革

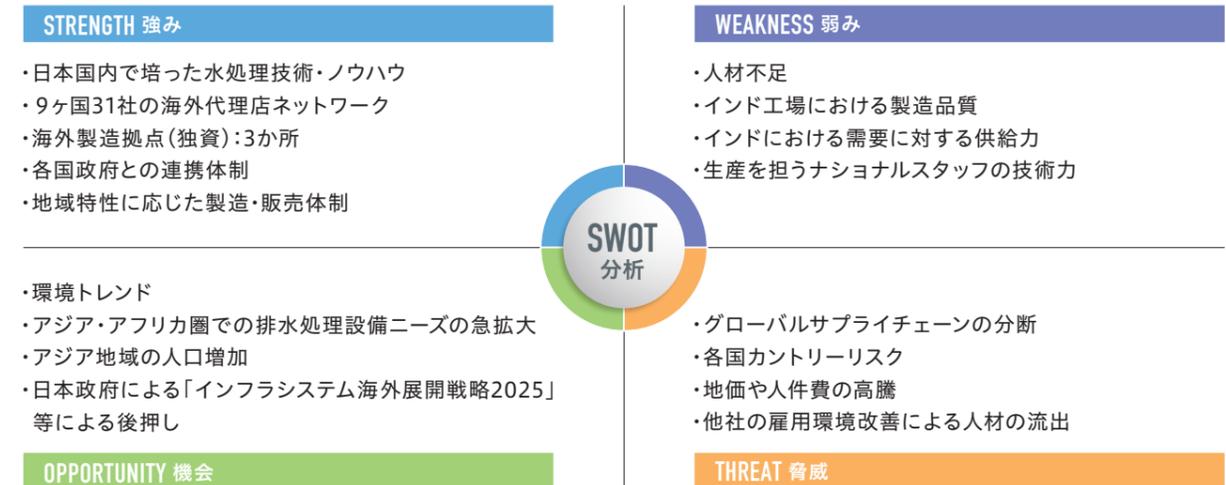


## 2025年に向けた事業展開

東南アジア・南アジア地域での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活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。



## SWOT分析



マテリアリティ

## 世界の美しい水環境を創る

## KPI

## 海外売上高

## 浄化槽出荷台数

東南アジア・南アジアでは経済成長とともに都市部を中心に環境汚染が深刻化しています。当社グループでは日本の高品質な「JOKASOU(浄化槽)」を普及させることで世界の美しい水環境を創造します。

人口の多いインドでは、規模も大きく、付加価値も高い大型浄化槽、中型浄化槽の出荷を目標とし、スリランカでは自社組立工場で製造する家庭向けの小型浄化槽の普及を促進し、浄化槽の認知度向上を目指します。

インドネシアでは従来、国外輸出向けの製品が多く、国内の販売先も日系企業が多くを占めていましたが、今後はローカル企業にアプローチすることで、インドネシア内でのブランディングを進め工場の稼働率を向上させてまいります。

## 海外売上高



## インド浄化槽出荷台数(大型浄化槽・中型浄化槽)



## スリランカ浄化槽出荷台数(小型浄化槽)



## インドネシア浄化槽出荷台数(大型浄化槽・中型浄化槽)



## 具体的なアクション

## インド工場における生産性強化

インドにおける生産体制の確立が難航した理由として、海外における当社グループの工場立ち上げのノウハウが少なかったことがあげられます。そのため現地大手企業で工場管理経験がある人材を工場長および技術スタッフとして雇用するなど、製造ラインの改善を進めています。今後、新たな生産拠点を建設する際は、現地で育成したスタッフを中心となって工場を立ち上げることを将来的なビジョンとしています。



## 海外技術部の新設

海外における設計・施工管理能力強化を目的として、2024年1月に海外技術部を新設しました。今後、設計・施工管理・メンテナンスをナショナルスタッフだけで実施できるよう技術力の底上げを図ります。

## 法整備のサポート

発展途上国では環境問題に対する法規制の整備不足から、放流水質基準まで処理できない他メーカーの製品が価格が安いという理由で多く採用されているのが現状です。

日本では1971年に「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」により生活排水の規制が設けられ、浄化槽の構造基準やメンテナンス基準が明確に法令で定められました。適切な法律があることで製品の性能が担保され、適切に水を浄化することができる製品の普及につながります。

当社グループではこのような日本における法整備の背景を踏まえ、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。

## インドネシアにおけるブランディング

インドネシアにおいてはまだ浄化槽自体の認知度が低いため、戦略としてSNSを利用した企業ブランディングを行っています。またISO 9001、14001、45001を取得し、企業価値を高めるとともに国営企業への営業や、浄化槽販売だけでなくメンテナンスや産業排水処理など幅広い手法でアプローチをし、実績づくりに取り組んでいます。



## TOPICS

## バングラデシュに子会社設立

2019年から現地パートナーとの協働により政府や民間大手に営業活動を行ってきたバングラデシュにおいて、2024年1月に子会社を設立しました。設立記念式典では政府関係者にも参加いただき、水インフラの重要性についてアピールいただくなど、好調なスタートを切っています。バングラデシュの都市部では大規模下水道の整備が行われていますが、キャパシティが足りていない状況で、浄化槽を含むオンサイトの処理は今後も需要が続くと予想されます。今後はスリランカと同様に組立工場による事業展開も予定しています。



なお、2024年7月に発生したデモの影響によってインターネット回線の遮断や外出禁止令の発令などがあり、一時的に操業が難しい状況でした。暫定政権樹立以降は落ち着きを取り戻し、世界各国からの援助も広がり復旧を目指している状況です。また、現地法人から暫定政権への働きかけをすでに始めています。

そのような中、デモによって荒れてしまった街の清掃活動を現地法人の従業員が自発的に取り組み始めました。

「街の環境を守り、人々の暮らしをより良いものに変える」

当社グループの企業精神である“PROTECT×CHANGE”を胸に事業活動による水環境の保全だけでなく、企業活動を通じた社会への貢献も果たしてまいります。

## インド国有鉄道「駅リニューアルプロジェクト」

インド国有鉄道駅舎における排水処理は、現在、主にし尿を固液分離するセプティックタンクと地下浸透のみで行われており、浄化槽と比較すると十分な浄化能力がなく、土壌汚染や悪臭が大きな問題となっています。今回、試験的にデリー周辺10駅への浄化槽の設置と、10年間のメンテナンス契約を提案し受注しました。今後半年から1年の試験を行い、7,000を超えるインド国鉄全駅への浄化槽設置を進めてまいります。

## インド国有企業への浄化槽納入

インド国有企業である Indian Oil Corporation Limited(以下、「IOCL」)が運営するガソリンスタンドも同様の課題があったため、浄化槽への切り替えを提案し、16か所への納入とメンテナンス契約を受注しました。既に受注分の納品は完了し、安定的な稼働と良好な処理水質を実感いただいております。今後、現場視察を含めた提案を行い、35,000以上あるIOCLのガソリンスタンド全店への設置を目指してまいります。

## ガンジス川浄化計画

2022年3月に受注したガンジス川浄化計画の支流浄化第一弾プロジェクトについて、インド政府の土地収用の遅れ等により、当初想定から1年半以上遅れが発生しましたが、3工区のうち第1工区への納品が完了しました。第二弾プロジェクト(2工区)、第三弾プロジェクト(仮設オフィスへの浄化槽設置)と継続的に発注いただいている状況であり、引き続き当該計画における浄化槽納入の受注に向けて取り組んでまいります。



### [ ガンジス川浄化計画とは ]

ガンジス川の流域には6億人以上の人が生活していると言われております。しかし急速な人口増加と都市化により下水処理が間に合わず、未処理の汚水がそのまま水源に放流されており、健康被害を引き起こしています。このようなインド全域の水問題解決の第一歩として、2015年にインド政府より「ガンジス川浄化計画」が国家プロジェクトとして発表されました。当計画は4兆円の予算が付けられており、ガンジス川流域の9つの州が計画し、中央政府より予算が割り振られています。



# 事業戦略 [住宅機器関連事業]

メーカー機能を持つ商社を目指し、

3つの戦略を遂行

常務取締役 住宅機器事業統括本部長 兼 第二営業統括部長 **松本 浩二**



## 住宅機器関連事業セグメントの基本方針

私は以前、環境機器関連事業(以下、「環機」)の国内営業を担当していましたが、2023年4月に当セグメントの担当役員に就任しました。両セグメントが最も大きく異なるのは、環機はメーカーとして自社の製品を売るのに対し、住宅機器関連事業(以下、「住機」)は主に卸売業者として他社の製品を売るところです。

私が一番心がけているのは、メーカー営業としての経験を活かしながら、新しい目線で住機の仕組みを変えていくことです。当セグメントの収益は、ゼネコンなど建設関連業者向けの住宅設備・建築資材の販売が主となっています。これは新設住宅着工戸数に比例する部分が大きく、特にメインエリアである中四国は人口減少が著しいことから、非常に厳しい状況にあります。

このような現状をふまえ、当セグメントの基本方針として3つの戦略を進めてまいります。

1つ目は新規商材戦略です。特徴や競争力のある商品の開拓に取り組んでおり、現在最も力を入れているのは木構造事業です。従来から環境配慮型商材の一つとして卸販売で扱っていましたが、2023年からは自社で構造計算・構造設計から施工サポートまで完結できる技術系スタッフをそろえ、メーカーとしての事業展開を本格的にスタートしました。すでに実績も出ており、将来的に当セグメント事業の柱になるものと見込んでいます。最終的な目標は、メーカー機能を持つ商社です。提案営業を推進し、木構造事業を軸とする新たな営業体制を確立させたいと考えています。

2つ目は地域戦略です。本拠地である四国のシェアはしっかりと守りつつ、広島・大阪エリアを強化します。この2都市は市場規模も大きく、まだまだ伸びる地域だと思っています。また、環機と協力し、全国展開しているお客様にアプローチするなど事業部を超えた連携も強化してまいります。

3つ目は組織の戦略です。バックオフィスの強化や個人の営業スキルアップなど、組織力強化に取り組む他、現場の状況をより理解するため、2023年は全拠点に足を運び、全社員と1対1で面談を行いました。基本方針やグループの方針を伝える他、従業員からも困っていることを話してもらいました。今後も繰り返し実施し、何でも相談できる開かれた風土を醸成するとともに、方針に沿って一丸となって取り組む姿勢を強化してまいります。

## 今後の課題と2024年の展望

2024年1月に組織改編を行い、機動力と業務効率をアップさせることで目標を必ず達成しようという意識が強まっていると感じます。

業績面でも売上高、粗利、経常利益とも昨年を超える見込みで進んでいます。今後も継続的に収益を確保し、利益率を上げていくため、基本方針として掲げた3つの戦略を遂行し「安定から成長への転化」を図っていきます。

## 事業内容について

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"> <li>システムキッチン、トイレ、ユニットバス等の水回り商材</li> <li>内外装、外壁材、床暖房資材、空調・換気商材</li> <li>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</li> <li>自社製品である浄化槽の販売</li> </ul>
各種工事(施工)	<ul style="list-style-type: none"> <li>外壁工事</li> <li>農業温室工事</li> <li>空調工事</li> <li>冷凍冷蔵設備工事</li> <li>住宅サッシ工事</li> <li>リフォーム工事</li> </ul>
関連子会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>(株)富士原冷機</li> <li>(株)アルミ工房萩尾</li> <li>(株)アドアシステム</li> </ul>

## 中期経営計画“PROTECT×CHANGE”定量目標

	2023年12月期(実績)	2024年12月期(予想)	2025年12月期(予想)
売上高	183.0億円	196.1億円	190億円
営業利益	2.7億円	3.8億円	7億円
営業利益率	1.5%	1.9%	4%

## SWOT分析

STRENGTH 強み	WEAKNESS 弱み
<ul style="list-style-type: none"> <li>四国における知名度、シェア、安定した供給力</li> <li>65年を超える歴史から得た信頼</li> <li>多様な製品の取り扱いによる複合提案</li> <li>他の事業と連携した幅広い提案営業</li> <li>設計事務所との結びつき</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材不足</li> <li>データベースの整備不足</li> <li>付加価値の創出</li> <li>中四国地方以外での知名度の低さ</li> </ul>
OPPORTUNITY 機会	THREAT 脅威
<ul style="list-style-type: none"> <li>新設住宅着工戸数(持ち家)が減少していることなどによるリフォーム需要の高まり</li> <li>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)</li> <li>環境負荷を意識した消費者意識と行動の変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>少子高齢化による新設住宅着工戸数の減少</li> <li>世界的なインフレによる仕入れ価格の高騰</li> <li>世界情勢の悪化等による物流の混乱、物流費用の高騰</li> <li>施工会社など協力会社における高齢化や労働力の減少</li> <li>販売エリア集中による災害発生時リスク</li> </ul>

## KPI

## — 環境配慮型商材売上高

地球温暖化対策や天然資源の枯渇を防ぐため、当社では環境配慮型商材の取り扱いに力を入れています。特に、現在注力している木材を活用した木構造事業においては、樹木が吸収した二酸化炭素をそのまま固定化できる利点があります。また、国産の木材を使用する場合は、森林の資材循環にも貢献できます。従来の大量生産・大量消費の社会から、サステイナブルな街づくりや住環境の実現に向けて積極的に取り組んでまいります。



## 具体的なアクション

## — 卸売業者から戦略的な商社へ

従来、当社はメーカーから商材を仕入れて販売する卸売業を中心に事業を展開してまいりましたが、今後はお客様への提案力を高め、付加価値を向上させるため、戦略的な商社へと変革してまいります。空調設備については、(株)富士原冷機と(株)アドアシステムがグループに加わったことで、工事を当社グループで請け負うことが可能となりました。また木構造事業では、これまで専門メーカーの品物を卸売していましたが、現在は自社で構造計算、設計、積算、手配、工事管理を行うことができる体制を整えております。今後もこのような分野を拡大し、事業部を超えた複合的な提案力を強化することで付加価値向上につなげてまいります。

## — 地元のシェアを固めつつ市場の大きい関東・関西圏に展開

四国では堅調な実績を誇っていますが、関東・関西圏では「ダイキアキス=水処理メーカー」というイメージが強く、当セグメントの認知度は依然として低い状況です。四国での売上を維持しつつ、関東・関西圏においては水処理事業と連携することで、商圏エリアの拡大を目指します。また、当該エリアは競争が多いため、既存商材だけでなく、需要が増えている環境配慮型商材を切り口に、販売力を向上させてまいります。

## — 意識改革の推進とコスト削減

当セグメントは売上高は安定しているものの、利益率の低さが課題でした。これに対し、2023年からは目標設定の項目に利益を重視した項目を増やすことで利益率の改善に取り組んでいます。メーカー的な視点を取り入れ、川上営業や提案営業など、より付加価値の高い営業推進体制を目指しています。また、集中購買の強化や不採算事業の見直しによる利益率向上施策を進めており、集中購買については現時点で可能なところまで取り組みを進め、原価の低減に寄与しています。

## — 四国地方の豊かな暮らしを支える

全国的な課題でもありますが、創業の地である愛媛県を含む四国エリアでも新築住宅の着工数が年々減少傾向にあります。しかし、地元企業であるからこそ、四国地方の豊かな暮らしを支えるという使命感を持ち、地域に根付いた営業活動を継続してまいります。

近年、人口減少や高齢化により全国的に職人の数が減少しているという課題もあります。当社グループは、中長期的な視点を持ち、社員の提案力向上や、職人の労働環境改善に取り組んでいきたいと考えています。

## TOPICS

## 『持たざる強み』を活かしたダイキアキスの木構造事業

私たちが暮らす日本は、国土の60%以上を森林が占める\*1、先進国の中でも有数の森林大国です。木は二酸化炭素を吸収しながら成長する再生可能な資源であり、木材を利活用する木造建築は、CO<sub>2</sub>の固定化、ひいては環境に貢献が期待できる建物として改めて注目されています。

木造建築の構造である「木構造」とは、鉄骨造やRC造に対し、柱や梁などのメインフレーム（構造体）が木材で作られているものを指します。木構造は技術の進歩により、「耐震性や耐火性の向上」や「建築コストの削減」が実現され、民間施設や公共施設をはじめ、さまざまな用途の建築に広く利用されています。

当社は従来、卸販売を行ってまいりましたが、2023年から『持たざる強み』を活かしたメーカーとしての木構造事業を本格的にスタートしました。

\*1 出典：林野庁ホームページ『都道府県別森林率・人工林率(2022年3月31日現在)』(URL: <https://www.rinya.maff.go.jp/j/keikaku/genkyou/r4/1.html>)

## [ 持たざる強み ]

『持たざる強み』—特定の部材や特殊な技術(接合金物)、特許にとらわれずに一般的な部材や汎用された技術を用いて同等の施工を実現するスキルとノウハウを備えたメンバーが揃っているため、地域産材利活用のコーディネートや構造設計、部材の製造・販売、建築の施工支援など、「木造建築のトータルコンシェルジュ」として施主様や設計事務所様のご希望に対して柔軟に対応することが可能です。

## 森林資源を循環することにより生まれる地域の活力

森林には、「山崩れや洪水などの災害を防止する」「水資源を蓄える」「二酸化炭素を吸収し固定化することで地球温暖化防止に貢献する」などのさまざまな働きがあり、私たちの生活に多くの恩恵をもたらします。そんな森林が持つ多面的機能の働きを維持するには、木を「植える」「育てる」「使う」の循環が大切です。森林資源を有効活用するだけでなく、地域の森林を適切に管理し、木材利用の循環を促進することで環境・経済・雇用という大きな歯車が適切に廻り、暮らしを守ることに繋がります。この好循環は、その地域の人々にとってかけがえのない財産となり、活力となります。当社は、当事業を通じて地域への貢献を果たします。



出典：政府広報オンライン『木材を使用して、元気な森林を取り戻そう!』(2021年10月) (URL: <https://www.gov-online.go.jp/useful/article/201310/3.html>)



# 事業戦略

[ 再生可能エネルギー関連事業 ]

持続可能なグリーンエネルギーで、  
環境改善と企業価値の向上に貢献

取締役副会長 CFO

(財務戦略・再エネセグメント・その他事業担当)兼

(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 **堀淵 昭洋**



## 再生可能エネルギー関連事業セグメントの基本方針

当社グループは、2002年から使用済み食用油を回収して燃料に精製するバイオディーゼル燃料事業に取り組んできました。長年赤字続きでしたが、環境ビジネスを行っている我々が赤字だからといって途中で投げ出すのは違うのではないかという強い思いから事業を続けてきました。次第に世の中が変化し、地球温暖化対策が叫ばれるようになって、環境ビジネスにはチャンスがあることを確信し、未来を見据えて大切に事業を育ててまいりました。

その後、小形風力発電、太陽光発電等の再生可能エネルギー事業や水熱処理事業に参入し、2021年に100%子会社である(株)ダイキアクシス・サステイナブル・パワーにこれらの事業を集約しました。

「世界的な環境改善を行う。そのためにできることをやる。」という強い意志をもって、さまざまな方面から持続可能なグリーンエネルギーへの移行を推進しています。ただし、あくまでもビジネスなので、そこにどうやって付加価値をつけていくかを常に考え、お客様から必要とされる仕事ができるように日々精進しています。

再生可能エネルギー事業は新規事業分野への参入であり、用地・設備の取得やM&Aなど積極的な先行投資を行っていることから、多くの資産を要するセグメントです。資本と負債の最適な構成についての検討や、CFOとしての立場からも当セグメントをしっかり舵取りしていくことが私の役割だと認識しています。世界的な環境課題の解決に寄与しつつ、収益性を高め、当社グループの企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

近年、化石燃料の非化石化へ向けてバイオディーゼル燃料への需要が活発化しており、2023年は特にバイオディーゼル燃料事業の飛躍の年であったと感じています。2023年4月に松山空港の作業車両での試験登用が始まり、2024年6月現在、四国4空港全てで採用いただけることになりました。また日光国立公園でのバイオ燃料バスの実証運行にも採用され、関東エリアのイルミネーションの発電燃料としても使用されるなど広がりをみせています。このような需要の拡大に伴い、2023年には東日本事業所の建設を開始、2024年5月からは精製プラントを稼働いたしました。

今後、関東エリアでの事業展開を本格化させ、より多くの需要に応えていきたいと思っています。

## 今後の課題と2024年の展望

2024年は当セグメントの新しい事業として、グリーンデータセンター事業を展開していく予定です。ビッグデータ分析や画像処理で必要となる計算能力(以下、「計算力」)は、今後急激な成長が期待されている分野で、世界中から投資が行われています。この計算力には大きな電力を必要とすることから、そこに当社のグリーンエネルギーを電力供給することで持続可能なデータセンターの構築を目指すものです。

持続可能なエネルギーをより付加価値の高いかたちで提供していくことで、新たなビジネスチャンスを創出していきたいと考えています。

## 事業内容について

領域	事業内容
太陽光発電事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>DCMグループ施設の屋上太陽光パネルなどによるFIT制度を利用した売電</li> <li>PPAモデルによる電力需要家への売電</li> </ul>
バイオディーゼル燃料事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>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&lt;ディー・オイル&gt;」の製造・販売および製造施設の施工</li> <li>※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</li> </ul>
小形風力発電事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>北日本を中心に設置した小形風力発電サイトによるFIT制度を利用した売電事業</li> <li>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</li> </ul>
水熱処理事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>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等を有効活用することのできる処理方法</li> </ul>
関連子会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>(株)ダイキアクシス・サステイナブル・パワー</li> <li>(株)メディア</li> </ul>

## 中期経営計画“PROTECT×CHANGE”定量目標

	2023年12月期(実績)	2024年12月期(予想)	2025年12月期(予想)
売上高	27.4億円	28.1億円	25億円
営業利益	2.5億円	2.2億円	7億円
営業利益率	9.4%	8.0%	28%

## SWOT分析

STRENGTH 強み	WEAKNESS 弱み
<ul style="list-style-type: none"> <li>提案から施工・保守まで可能な体制の構築(太陽光)</li> <li>B5軽油を製造するノウハウの保有(BDF)</li> <li>顧客に対してBDF、太陽光、風力の中から最適なものを提案可能</li> <li>他事業部と連携した独自の提案力</li> <li>高い技術力、豊富な稼働・施工実績</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内外への情報発信力</li> <li>人材採用、人材育成</li> <li>需要家とのマッチング</li> </ul>
OPPORTUNITY 機会	THREAT 脅威
<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>防災、BCPの観点からの企業や個人のニーズの高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然環境に左右されやすいビジネスモデル</li> <li>参入事業者の増加による技術革新と低価格化</li> <li>法的規制の改正・強化による事業環境の変化、FIT制度の終了</li> <li>施工会社など協力会社における高齢化や労働力の減少</li> </ul>

マテリアリティ

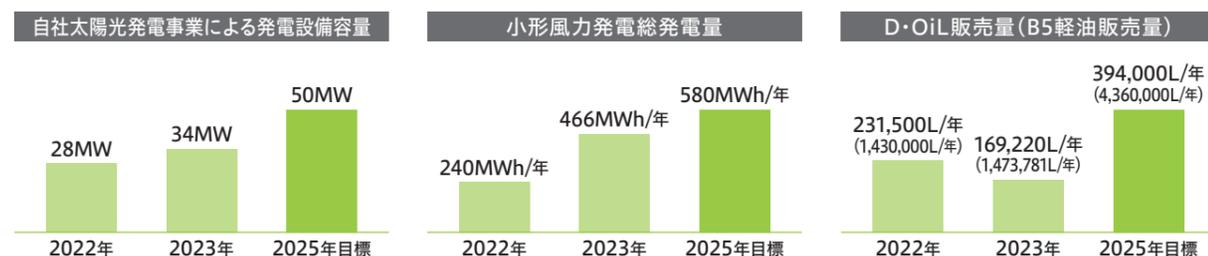
## サステイナブルな街づくり・住環境への貢献

KPI

## — 自社太陽光発電事業による発電設備容量、小形風力発電総発電量、D・Oil販売量

現代社会は化石燃料をエネルギーの主要な供給源として長い間利用してきましたが、化石燃料は大量の二酸化炭素を排出し、地球温暖化の主要な原因となっています。温暖化が進行すると、異常気象の頻発や海面上昇、農業生産の減少等、さまざまな環境問題が引き起こされます。さらに化石燃料は有限な資源であり、枯渇のリスクもあります。

これに対し、太陽光、風力、バイオマス等の再生可能エネルギーは自然界に存在し、持続可能なかたちで供給され、さらにエネルギーの生成過程でCO<sub>2</sub>の排出がほとんどないため、地球温暖化の防止に大きく寄与します。当社グループは複数の再生可能エネルギーを提供することにより地球環境課題の解決とサステイナブルな街づくり、住環境へ貢献します。



## 具体的なアクション

## — バイオディーゼル燃料事業の関東エリアでの事業展開

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、バイオディーゼル燃料を精製、自社ブランド「D・Oil(ディー・オイル)」を販売しています。

従来は四国エリアを中心に展開してきましたが、2024年4月茨城県稲敷市に東日本事業所を開設し、東日本エリアでも供給を開始しました。

事務所棟は廃油回収や廃油のアップサイクル事業のイメージ(汚い、臭い、過酷等)を根本的に変え、誰もが働きたいと思える職場環境を作るために思い切ったデザインにしました。

また、敷地内に非常用貯水槽を設置しており、地震等の災害時に使用できる飲料水を確保し、地域のライフライン確保にも貢献しております。

2024年10月設置完了を目標に第二期工事をを行い、D・Oilを使用したボイラと太陽光を利用した、国内初の100%—CO<sub>2</sub>フリーを実現したバイオディーゼル燃料プラントを設置します。



## — 空港内作業車両へのバイオディーゼル燃料の提供

2023年4月に愛媛県松山空港内で稼働している空港内作業車両の燃料としてバイオディーゼル燃料「D・Oil」の提供を開始しました。2024年には高知龍馬空港や徳島阿波おどり空港、高松空港にも提供を開始し、四国の全空港に供給を行っております。東日本事業所の開設に伴い、今後関東エリアでも展開してまいります。



## — 日光バス実証実験

CO<sub>2</sub>排出削減への取り組みの一環として、芙蓉総合リース(株)と連携し、東武鉄道(株)のグループ会社である東武バス日光(株)が環境省の脱炭素先行地域に選定されている奥日光エリアを含む日光地域で実証運行するバイオ燃料バスに、バイオディーゼル燃料(D・Oil)を供給しています。

基本協定のもと、栃木県内の東武グループ各施設で生じる使用済み食用油を原料にバイオディーゼル燃料を精製し、日光地域の路線バス等で使用する計画で、これにより地産地消のエネルギーサイクル構築を目指し、この取り組みにより年間70トン以上のCO<sub>2</sub>排出削減を見込んでいます。

## — Non-FIT事業の展開

FIT制度(固定価格買取制度)を活用した売電事業に加えて、2023年に実施したM&Aにより太陽光発電のEPC(提案・調達・施工)事業を担える体制を整え、施設販売とPPAモデル\*による電力供給を開始しています。カーボンニュートラルの実現に向けて大口電力需要家からの需要は高まっていますが、競争も激化しています。今後もFIT制度終了に向けた新たな事業モデルの構築に取り組んでいきます。

\*PPA事業者が電力需要家の保有する敷地等に太陽光発電設備を設置し、生成される電力を売電することにより再生可能エネルギーの普及を促進するモデル

## — 低圧風力発電機に関する技術開発・実証実験

ゼファー(株)、ジャトコ(株)、リコージャパン(株)と共に、コストパフォーマンスおよび静穏性、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。

当社は浄化槽製造で培ったFRP成形技術を活かし、ブレードの設計補助および生産を担当しています。

風力発電機の設計は複雑で、緻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が、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の支援ツールの構築等各社の得意分野を活かして2025年中ローンチ予定で開発を進めています。商用化されれば初の100%国産の小形風力発電機であり、耐久性、安全性、静音性に優れ、地域の電力需要に貢献できます。

今後、ますます再生可能エネルギーの導入が求められる中、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。

## — 水熱処理技術

水熱処理は、亜臨界水反応を用いた有機物処理技術です。水と圧力で有機物を効率的に分解し、液状化・粉末化できます。例えばごみ処理の場合、燃焼を伴わないため有害物質を出さずに処理を行うことができ、燃焼する場合も前処理として水熱処理を行うことでボイラーの耐久性が高まります。さまざまな分野での技術転用が考えられ、現在研究開発を進めています。将来的に環境負荷の低減に寄与する新技術として期待しています。



マテリアリティ

## ステークホルダーにリスペクトを

## — 油〜モアプロジェクト

バイオディーゼル燃料事業では使用済み食用油をリサイクルし、バイオエネルギーをつくる循環型エコエネルギー活用プロジェクトとして「油〜モアプロジェクト」を推進しています。バイオディーゼル燃料車両による普及宣伝活動や、ホームセンター・学校・地域イベント等で、使用済み食用油の回収方法や回収場所等を広く知ってもらうための活動を行っています。

また愛媛県内の学校へ出向き、出前授業を行う「バイオマス教室」も実施しています。今後は関東地方でも活動を広げてまいります。





# 事業戦略 [ 家庭用飲料水事業 ]

持続可能な社会の実現において、廃プラスチック問題は重要な環境課題の一つです。また、マイクロプラスチックによる健康リスクについても近年問題になっており、豊かな水環境を守り、美しい水環境を創るためには、これらの環境課題と向き合う必要があります。

当社では、環境課題解決への貢献の一つとして、2009年よりボトル型ウォーターサーバーの取り扱いを開始しました。

2018年より、水道から直接水を供給するタイプの全自動型ウォーターサーバーの取り扱いも開始しております。

さらに2024年からは、利用者の皆様からいただいた声を製品改善等に漏れなくスピード感を持って反映させることを目的として、当社が企画し、他社と共同開発した全自動型ウォーターサーバー「アクシスウォーター」の取り扱いも開始し、メーカーに近い立ち位置として、柔軟性を持って事業を進めております。

当事業を通じて、全てのお客様に安心して安全な飲料水を提供するとともに、世界規模でみられる廃プラスチックによって引き起こされている環境課題の解決に向けて、今後も取り組んでまいります。

## — 全自動型ウォーターサーバー

中国・四国エリアで全自動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り込み、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。



## — 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、愛媛県内および広島市周辺で定期宅配サービスを提供しています。



## TOPICS

### 新製品として、全自動型ウォーターサーバー「アクシスウォーター」のレンタルサービスを開始

家庭用飲料水事業の拡大を目的とし、㈱ナックと共同開発した全自動型ウォーターサーバー「アクシスウォーター」の取り扱いを2024年に開始しました。「アクシスウォーター」の開発にあたり、利用者の皆様よりいただいた声の中で、ご希望の多かった衛生面の強化や操作の簡易化、温度帯の変更などを実際に反映しました。「これからの人と地球にとってもやさしい水」をブランドメッセージとし、暮らしはもちろん環境にもやさしいウォーターサーバーとして、中四国エリアでのサービス展開を行っています。



### アクシスウォーターの特徴

- 1 ボトルの交換不要で、いつでも簡単においしいお水を提供
- 2 「サービス利用料+水道代金」のみの定額料金で安心して使用可能
- 3 不純物をろ過する4層フィルターや専門スタッフによる定期メンテナンスで衛生管理も安心
- 4 他のウォーターサーバーよりお湯の温度が高温帯であり、ミルクやインスタント食品などへの活躍の拡大



汚染物質除去、塩素成分除去、一般細菌・大腸菌除去、残留有害物質成分および匂い除去等、4層のフィルターで効果的な衛生管理を実施。また、ステンレスタンクや1日3回のUV LED除菌、高機能U/Fフィルターを採用し、安心してご利用いただけるよう品質を追求しています。

### 人気漫画『ベルサイユのばら』と期間限定でコラボ

㈱シンフィールドによる「社会をよくする企業応援プロジェクト」に参画し、従来の消費行動に革命を起こすため、プロジェクトアンバサダーである『ベルサイユのばら』と期間限定でコラボレーション。CMやSNS、キャンペーンサイト等を展開しています。



**INTEGRATED  
REPORT**  
2024

## 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

社外取締役対談	P34
ガバナンス体制	P35
役員紹介	P38
会社概要	P39

## 社外取締役対談 ～コーポレート・ガバナンスにも求められる守りと攻めの視点～

中長期的な企業価値の向上を目指して持続可能な企業経営に取り組む当社グループについて、2024年3月に就任した2名の社外取締役に財務・ガバナンスの視点から語っていただきました。



社外取締役

目細 実



社外取締役(監査等委員)

宇佐美 孝

——就任後、初めて参加された取締役会の印象をお聞かせください

**目細** 事前に「(社外取締役でも)しゃべれるんですか?」と聞いたところ「何でも忌憚なく発言してください」と言われました。出席してみると非常に話しやすい雰囲気でした。議長が上手にリードしてくれたおかげで、最初はしゃべりすぎたかなと思うぐらいたくさんお話したように思います。話が出ないことには次に何をどうすべきか考えられないですから、まずはいろいろな意見が出るのが大事だと思います。

**宇佐美** 私も取締役会という堅いイメージがあったのですが、いい意味で自由な雰囲気もあり、社外取締役からの質問も活発に出されていました。形式的ではなく本質的な議論がなされていた印象です。私自身はまだあまり発言できていませんが、早く当社グループのことを把握した上で積極的に意見を述べていきたいと思っています。心理的安全性が保たれているというのでしょうか。社外取締役は配慮や斟酌をしがちだと思うのですが、当社グループの場合はそういったことをあまり考える必要がなく、率直に話しやすい印象でした。

——コーポレート・ガバナンスについてどのようにお考えですか? ご経歴も踏まえて基本的な考え方をお聞かせください

**目細** これまでは監査法人に勤務する会計士としてコーポレート・ガバナンスに向き合ってきました。

監査上のガバナンスとは、いわゆる内部統制です。「この会社は管理がしっかりしているよね」という目線で適正性を見ていました。ただ、途中から、あくまでも企業は成長して価値を大きくしていかななくてはならないことを考えると、それだけではないのだろうということも認識し始めていました。あらためて社外取締役の立場でコーポレート・ガバナンスを考える時、企業価値を最大化していくこと、そのために管理や統制がバックには必要なのだということ、その視点で物事を考えていかななくてはならないと思っています。

**宇佐美** 私は銀行で20年間ほどマーケット部門を担当していましたが、ちょうど海外勤務していた際、アメリカでエンロン事件というマーケットを揺るがす不正事件が起こりました。その時、組織での不正や不祥事を防ぐ仕組み——コーポレート・ガバナンスの重要性を痛感しました。ただ、米国型のコーポレート・ガバナンスは、株主の利益を守るために企業運営を監視するシステムです。そこに個人的には疑問を持っていました。

近年は株主だけではなく、お客様や従業員を含めた全てのステークホルダーの権利・立場を尊重する考え方が強まっています。そのため、内部統制やリスク管理のルールを順守するためには、経営だけではなく従業員の皆さんやステークホルダーの方々の意識が大事だと思っています。実行してそれを守る意識、コンプライアンスがなければ会社のガバナンス強化は図れないと認識しています。

——ダイキアクシスグループについてどう評価されていますか? 財務やガバナンスの視点から率直なご意見をお聞かせください

**目細** 就任したばかりですので、まだ深いところでは理解が及ばないことを前提としてのお話になりますが、ガバナンスという点では、基本的な枠組みは設定されていると思います。指名・報酬委員会やリスク管理委員会など任意での設定も完了し、しっかりと枠組みはつくられています。その他、内部統制を含めて、常にどう改善していくのかを考えながら動いていますので、その取り組む姿勢は大変素晴らしいと思っています。

**宇佐美** 当社グループは“PROTECT×CHANGE”というスローガンがぴったりの会社だと思います。再生可能エネルギーや海外事業、ベンチャー企業への投資など、新しいことにチャレンジすることで、成長に欠かせない次の一手を打たれているのだと理解しています。その中で、財務的にはかなり投資を先行させています。これらの先行投資をこれから回収していくステージになっていくのだろうと見ています。ガバナンスについては、取締役会は社外と社内の取締役が半々で、第三者の視点や外部の知見を積極的に取り入れようとする姿勢が非常に高いと思っています。そんな中で、自分も今までの経験や知見をフィードバックできればと考えています。

——課題に思われることがあればお聞かせください

**目細** たとえば利益の確保、そして最終的には株価、そこに先ほどの枠組みをどう使っていくのか、戦略的にどう結び付けていくのが課題だと思います。これはおそらくどの会社でも一番悩まれているところでしょう。企業価値をいかに最大化していくかといったところをより強く意識して臨まなくてはなりませんし、私自身もそれを意識しつつ、助言や提言をしていきたいと思っています。

**宇佐美** 新しいことにチャレンジするにはリスクも伴います。



PROFILE

社外取締役

目細 実

大手監査法人を経て2024年1月目細公認会計事務所開設。監査法人パートナーとしてコーポレート・ガバナンスに対する優れた見識を有する。2024年3月当社社外取締役就任。公認会計士としての専門的な知識と経験を活かし、財務戦略を総合的に判断し、当社グループの企業価値向上に資する助言や提言を行う。

監査人として守りを見ながら、攻めの必要性を感じていました。現役時代にずっと攻めてきた宇佐美さんが監査等委員として守りを見ることになり、なかなか面白いですね。

海外は成長の伸びしろが大きく、さらなる事業拡大が期待できますが、一方で、為替リスクや外貨の流動性のリスク、オペレーション、人材も含めて、大きくすればするほどリスクも増えてくるものだと思います。そこには組織づくりも含めて、さらに力を入れていく必要があると感じています。

——最後に、今後の抱負と当社グループへの期待をお聞かせください

**目細** 私自身は公認会計士、監査法人での経験も活かしながら、当社の企業価値をどう高めていくかということに対して、社外取締役としての責務を果たしていきたいと思っています。先ほど宇佐美さんもおっしゃっていましたが、企業価値を最大化していくためには、会社の動きを株主や従業員などさまざまなステークホルダーが真に理解できることが非常に大事だと思います。

昨今、サステナビリティ、人的資本経営、温暖化への対応などが企業に求められています。当社グループはそのど真ん中にある会社であり、社会の期待度と当社グループのビジネスをうまくかけ合わせて、社会の要請に応じながら企業価値を高めていくことができる会社だと思っています。そこにチャレンジしていくことは、まさに“PROTECT×CHANGE”ですので、社会的使命を果たしつつ、新しい価値を創造し、世の中に貢献していただきたいと思っています。

**宇佐美** 一義的には監査等委員としてしっかりと守りに貢献しなければと思っています。ただ、自分自身はこれまでどちらかというと海外や為替・金利などの市場マーケット取引、ベンチャー投資など攻めのところに携わってきたので、その経験も活かしながら意見や助言ができればと思っています。

当社グループへの期待としては、中長期的な成長を目指してどんどん新しいことにチャレンジされているので、今後、投資を回収し、企業価値をさらに高めていってもらうことに大変期待しています。



PROFILE

社外取締役(監査等委員)

宇佐美 孝

大手銀行での海外勤務を経て、ベンチャーキャピタルでのベンチャー企業投資も担当する。2024年3月当社社外取締役(監査等委員)に就任。海外市場からベンチャー投資まで幅広い知見を有し、企業財務、コーポレート・ガバナンスに対する優れた見識を活かし、当社グループの経営に対する助言や提言を行う。

“PROTECT×CHANGE”は本当にいい精神ですね。チャレンジするためには守りと攻めの両方が必要だと思います。自身の経験がそこに少しでも役に立てばと考えています。

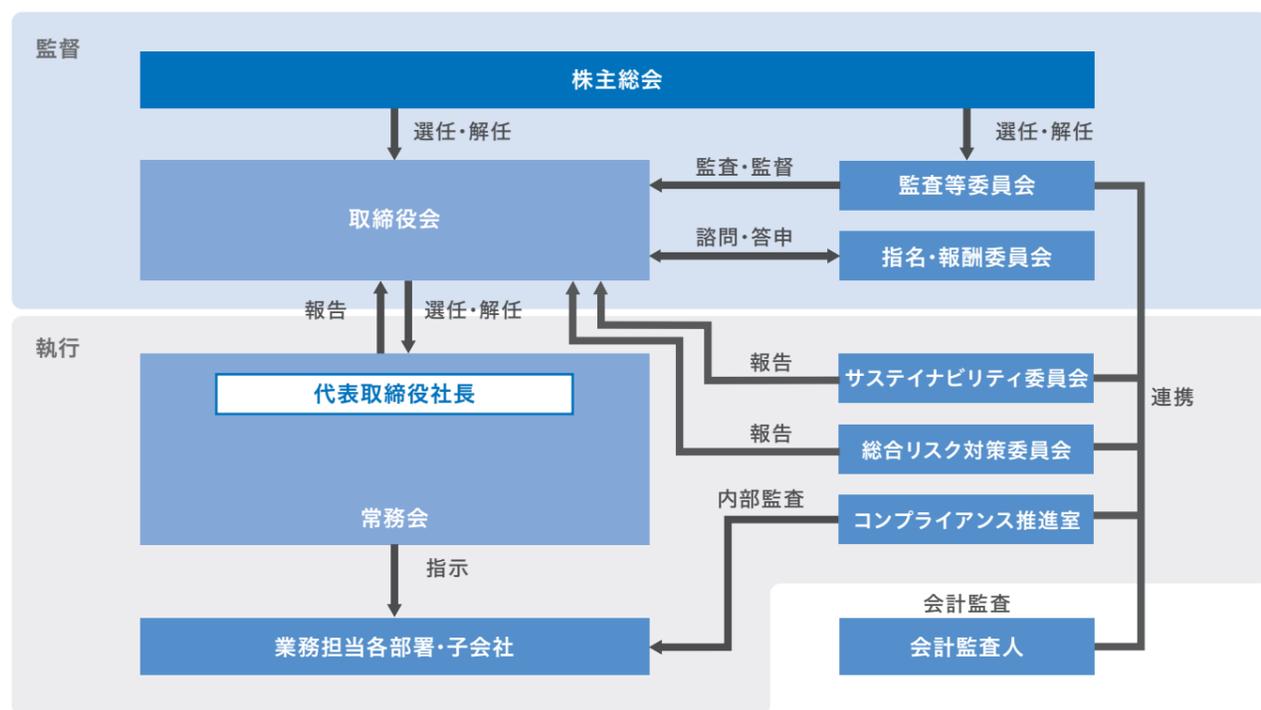
# ガバナンス体制

## 一 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。

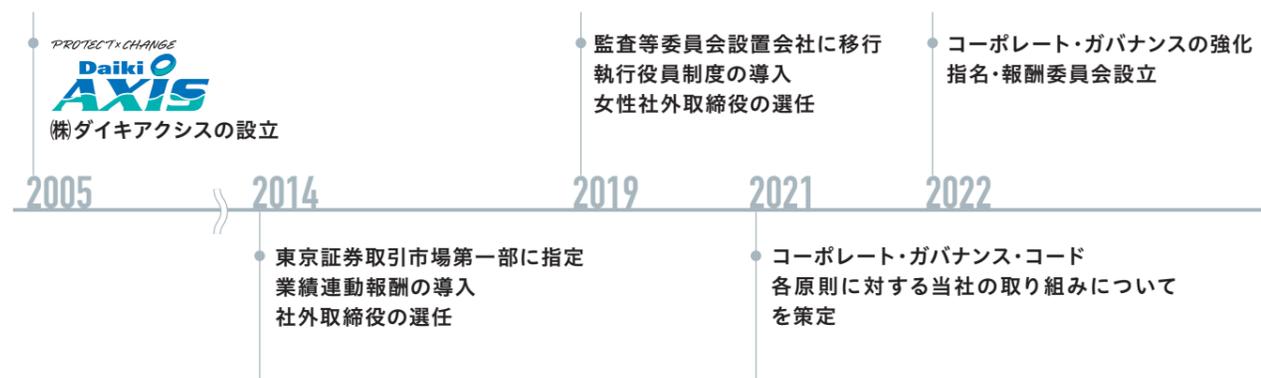
## 一 コーポレート・ガバナンス体制

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およ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 ]



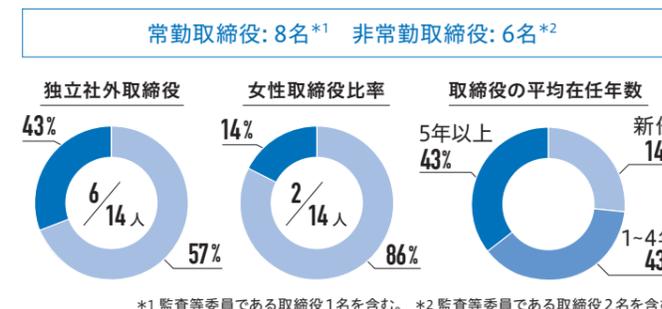
## マテリアリティ

# 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およ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等を受け、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。



\*1 監査等委員である取締役1名を含む。 \*2 監査等委員である取締役2名を含む。

### [ 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・監督を行います。(詳細はP37)

### [ 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となる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
- 予算の推進状況および予算差異の把握・報告
- 経営状況、業務遂行上の問題点および各部門間の牽制機能等について把握

### [ 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(P36)、総合リスク対策委員会(P37)、サステナビリティ委員会(P16)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・財務およ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
山下 崇文	○	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等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さまざまな業務経験を有し、その知識・経験等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。
目細 実	○	公認会計士としての専門的な知識・経験等を当社の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。
三好 年久	○	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、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。
宇佐美 孝	○	財務および会計に関する高い知見を有するとともに、海外市場からベンチャー投資まで幅広い知見を有しており、これら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

当社グループでは、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)
評価の方法	アンケート対象者が少なく、かつ統計学的な正規分布にならないことを考慮し、評価の平均値だけでなく、評価の分布状況やコメントの内容についても考慮を行った。
回答方式	5段階評価 大項目ごとにコメント・要望の記載を求めた。

### [ 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:社外役員を中心に構成されている任意の委員会であり、2023年度は5回開催し、「役員人事」「役員報酬」に関して取締役会からの諮問を受け、協議を行った上で取締役会に答申しました。引き続き、客観性・透明性のある手続きを行ってまいります。
- 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」にて議論を行うとともに、2022年に新設したCCO(チーフコンプライアンスオフィサー)を中心としたコンプライアンス体制の強化に引き続き努めてまいります。
- ステークホルダーとの対話の充実:統合報告書による非財務情報の開示についての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、資料配布時期の早期化検討など、更に議論の場を充実させるための改善を行ってまいります。
- 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、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名および常勤取締役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受け、協議を行い、取締役会への答申を行います。

### [ 主要な活動実績 ]

- 2023年度:5回
- 主要な議題:役員報酬の算定方式等の妥当性について  
代表取締役社長の交代について

### [ アンケートの主な項目 ]

全24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

## 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、報酬等の決定方法およ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。

### [ 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、上位の役位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\*1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 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
業績連動報酬*2	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	
業績連動型株式報酬*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(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)	拋出限度額: 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および対象となる役員の員数(2023年12月期)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)*3	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	非金銭報酬等*4	
取締役(監査等委員 および社外取締役を除く)	307	307	—	—	8
監査等委員 (社外取締役を除く)	—	—	—	—	—
社外取締役	32	32	—	—	8

\* 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、同会での審議および監査等委員の協議により、報酬等の決定方法およ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しました。

\*1 5:4:1の比率はKPIを100%達成の場合

\*2 監督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。

\*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)

## 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行しました。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および解任について ]

監査等委員である取締役は、下記内容およ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、意見表明することのできる者
- 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 ]

2023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 リスクマネジメント

### [ 基本的な考え方および体制 ]

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、当社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・管理を行うことで、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に行っています。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、影響度およ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、主管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、コンプライアンス推進室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役会および監査等委員会に報告されます。

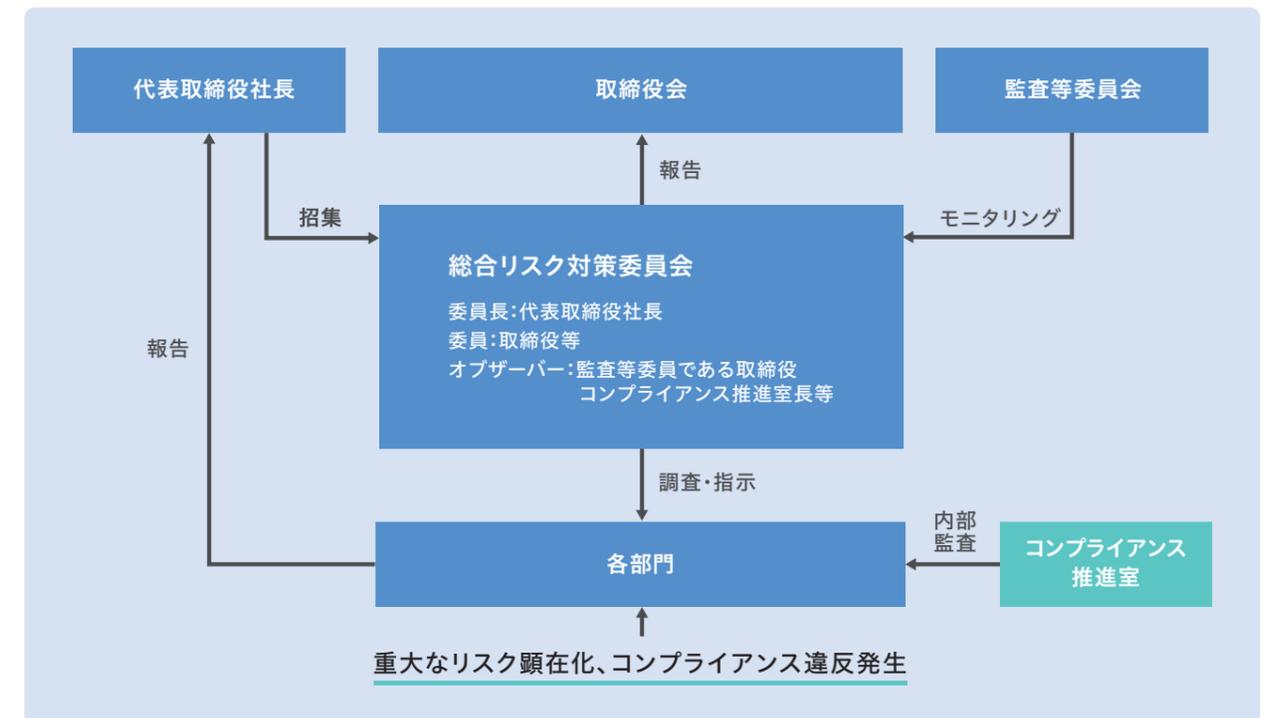
### [ 総合リスク対策委員会 ]

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およ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、その結果を取締役に報告しています。

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・問題点およ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



代表取締役会長 CEO

**大亀 裕**

2005年7月、当社代表取締役社長就任。2024年1月より当社代表取締役会長 CEO。主な兼職は、(株)アドアシテム取締役会長、(株)メディア取締役会長、(株)Daiki Axis Venture Partners代表取締役社長、DCMホールディングス取締役



代表取締役社長 CEO・CIO

**大亀 裕貴**

2019年3月、当社取締役就任。2024年3月より代表取締役社長 CEO CIO。主な兼職は、DAIKI AXIS SINGAPORE PTE.LTD.代表取締役、CRYSTAL CLEAR CONTRACTOR PTE.LTD.取締役



取締役副会長 CFO

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。2024年3月より当社取締役副会長 CFO。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)メディア代表取締役社長



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)ダイテック取締役、(株)環境分析センター取締役



常務取締役 CGO

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。2024年3月より、当社常務取締役 CGO 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



常務取締役 CCO

経営管理本部長

**本田 和博**

2020年3月、当社取締役就任。2024年3月より、当社常務取締役 CCO 経営管理本部長。主な兼職は、(株)トーブ取締役



常務取締役

住宅機器事業統括本部長 兼 第二営業統括部長

**松本 浩二**

2023年3月、当社取締役就任。2024年3月より、当社常務取締役 住宅機器事業統括本部長 兼 第二営業統括部長。主な兼職は、(株)富士原冷機取締役、(株)アルミ工房秋尾取締役、(株)アドアシテム取締役

\* CEO : Chief Executive Officer(最高経営責任者) / CIO : Chief Information Officer(最高情報責任者) / CFO : Chief Financial Officer(最高財務責任者) / COO : Chief Operating Officer(最高執行責任者) / CGO : Chief Global Officer(最高海外事業責任者) / CCO : Chief Compliance Officer(最高コンプライアンス責任者)

## 社外取締役



**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等を歴任し、現在は、(株)T4C顧問



**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、一般財団法人水・地域イノベーション財団評議員、特定非営利活動法人シビルNPO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



**目細 実**

2024年3月、当社社外取締役就任。1997年4月公認会計士登録。監査法人トーマツ(現:有限責任監査法人トーマツ)を経て、現在は目細公認会計士事務所長

## 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)トーブ監査役、(株)ダイテック監査役、(株)環境分析センター監査役、(株)富士原冷機監査役



**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



**宇佐美 孝**

2024年3月、当社社外取締役(監査等委員)就任。三菱UFJキャピタル(株)常務取締役、エム・ユー・コミュニケーションズ(株)常勤監査役、(株)JALカード取締役等を歴任

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	代表取締役会長 CEO	19年	◎		◎	○			■	■	■				■	全般
大亀 裕貴	常勤	代表取締役社長 CEO CIO	5年	○		○	◎		◎	■	■	■		■		■	全般
堀淵 昭洋	常勤	取締役副会長 CFO	19年	○		○	○	○	○	■	■	■				■	再エネ・その他
中山 繁樹	常勤	取締役副社長 COO	14年	○		○	○		○	■						■	排水処理・住宅設備
高岡 慎也	常勤	常務取締役 CGO	11年	○		○	○		○	■	■					■	排水処理
本田 和博	常勤	常務取締役 CCO	4年	○		○	○		○	■		■		■		■	排水処理
松本 浩二	常勤	常務取締役	1年	○		○	○		○	■						■	排水処理・住宅設備
山下 崇文	独立	社外取締役	2年	○			○	◎		■				■			
奥田 早希子	独立	社外取締役	2年	○			○	○	○							■	排水処理
樋口 志朗	独立	社外取締役	3年	○			○	○		■							土木・建築
目細 実	独立	社外取締役	—	○								■	■				公認会計士
三好 年久	常勤	社外取締役(監査等委員)	1年	○	◎		○	○				■					
高橋 祥子	独立	社外取締役(監査等委員)	5年	○	○								■				弁護士
宇佐美 孝	独立	社外取締役(監査等委員)	—	○	○					■	■	■					

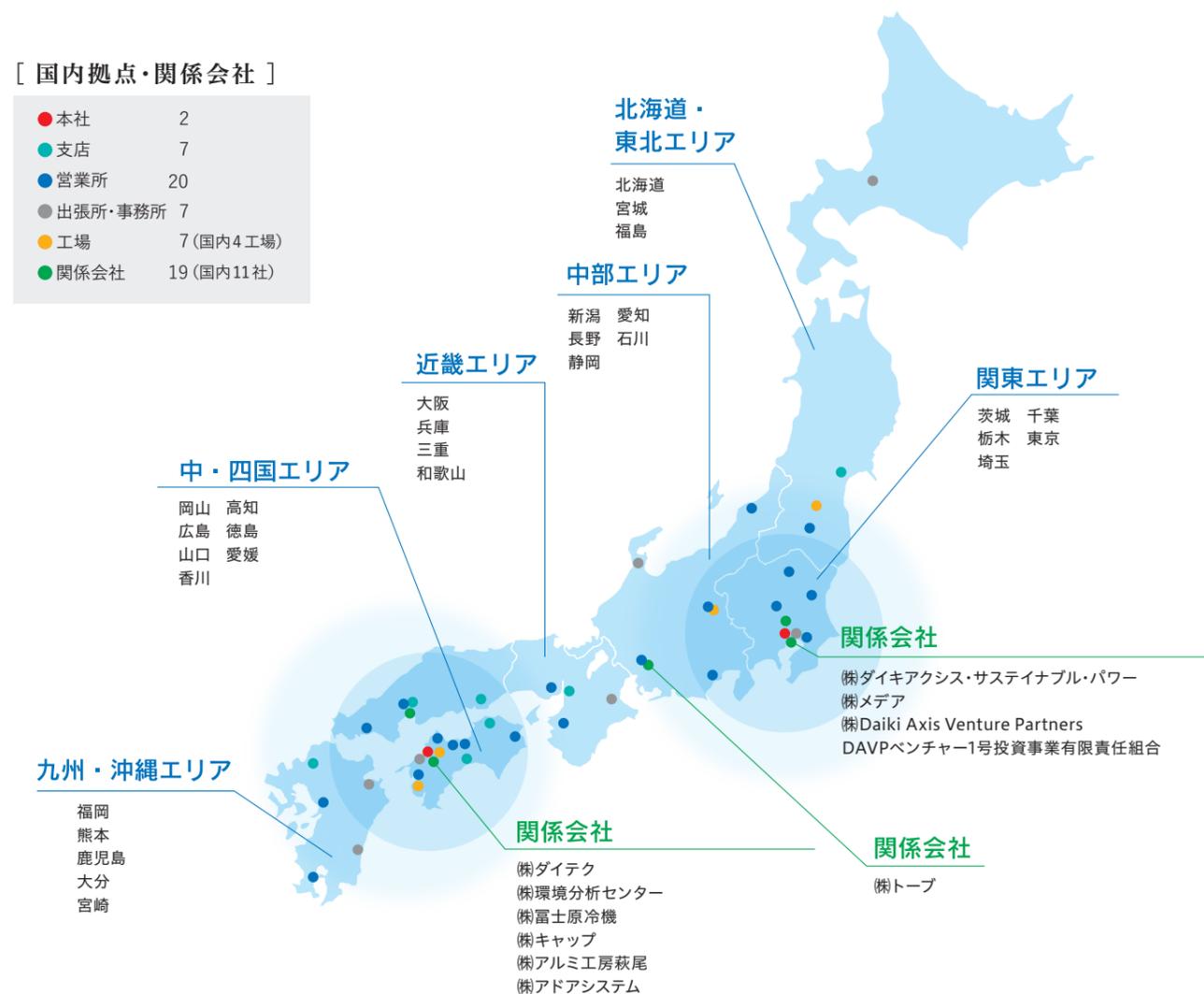
◎委員長、○構成員、■各役員が持つ専門性を表しています。

# 会社概要

## 国内拠点・関係会社 (2024年4月1日現在)

### [ 国内拠点・関係会社 ]

● 本社	2
● 支店	7
● 営業所	20
● 出張所・事務所	7
● 工場	7 (国内4工場)
● 関係会社	19 (国内11社)

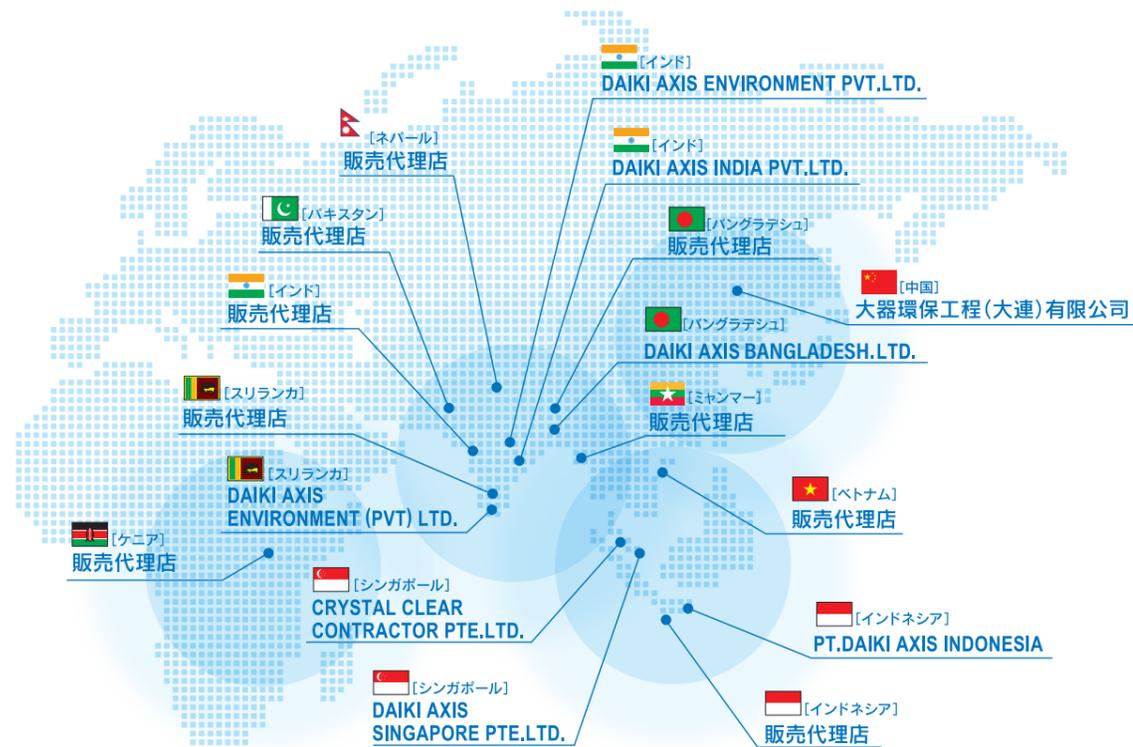


## 国内主要拠点

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	〒700-0952	岡山県岡山市北区平田151-112	TEL: 086-250-5170
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	〒781-5103	高知県高知市大津乙1856-1	TEL: 088-866-1416
福岡支店	〒812-0013	福岡県福岡市博多区博多駅東3-4-23	TEL: 092-292-1560

## 海外関係会社 (2024年4月1日現在)

日本国内のみならず、東南アジア・南アジア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。



## ダイキアクシスグループの概要

・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			海外		
(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	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	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)トーブ	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	DAIKI AXIS INDIA PVT.LTD.	インド	インドでの製造・販売拠点
			DAIKI AXIS ENVIRONMENT PVT. LTD.	インド	インドでの製造拠点
			DAIKI AXIS ENVIRONMENT (PVT) LTD.	スリランカ	スリランカでの製造・販売拠点
			DAIKI AXIS BANGLADESH LTD.	バングラデシュ	バングラデシュでの製造・販売拠点
大器環保工程(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			
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			

### [ 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)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)アドアシステム	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)ダイキアクシス・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
(株)メディア	埼玉	水熱処理装置の開発・設計・製造・販売・メンテナンス
		太陽光発電設備の設計・施工・維持管理