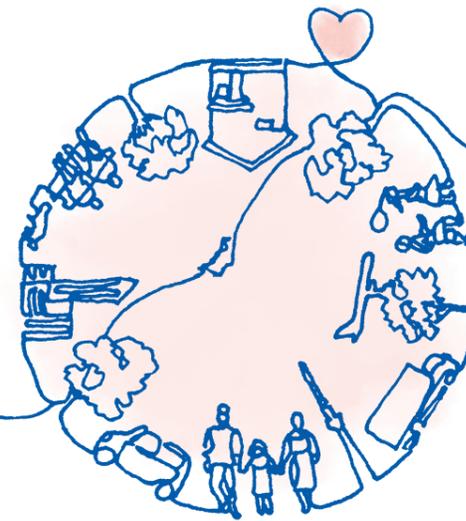


**ShinMaywa**



統合報告書

2023

# 社会と暮らしを より安全、便利、スムーズに変えていく 価値共創カンパニーを目指して

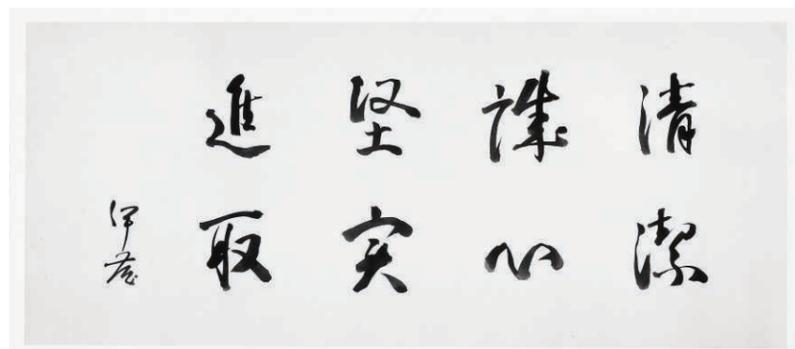
100年を超える歴史の中で学んだことを生かしつつ、  
現在・未来の人々の暮らしとの接点をさらに増やして、より安全、便利、スムーズな社会に変えていく—  
そんな企業グループでありたいと考えます。



## 新明和グループの理念

私たちがよりどころとしている理念を示します。

### 社是



制定 1964年  
新明和グループがこれまで大切にしてきた価値観であり、これからも変わることのない基本精神を謳ったものです。

### 経営理念

新明和グループは、たゆまぬ技術革新で、  
安心な社会と快適な暮らしを支え続け、  
人々の幸せに貢献します。

制定 2020年  
経営の根幹となる考え方で、取り巻く環境が変化しようとも揺らぐことのない、新明和グループの存在理由および目的、使命を表したものです。

詳しくは ▶

<https://www.shinmaywa.co.jp/company/philosophy.html>



## Contents

1	2	3	4	5	6
新明和グループを知る	価値創造ストーリー	事業戦略	新明和グループのESG	役員鼎談	財務・企業DATA
03 沿革と主要事業 05 新明和グループの強み 07 ネットワーク	09 価値創造プロセス 11 トップメッセージ 17 長期経営計画 / 中期経営計画 19 財務担当役員メッセージ	23 特装車事業 24 パーキングシステム事業 25 産機・環境システム事業 27 流体事業 28 航空機事業	29 ESGにおける重要課題 (マテリアリティ) 31 TOPICS 人的資本経営 33 コーポレート・ガバナンス 41 環境 45 社会	49 取締役による鼎談	55 財務サマリー(連結) 57 会社概要

### 編集方針

当社グループの事業やESG活動等を通じて社会に提供している価値をステークホルダーの皆様にお示しすることを目的に発行しております。  
本報告書を通じて、現在そして将来に向けた当社グループの諸活動とその成果、課題についてご理解いただくことを目指しております。

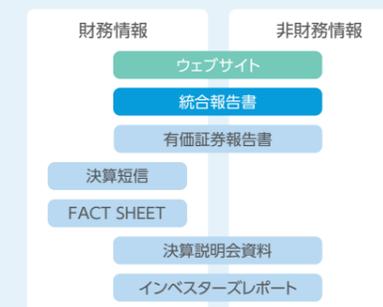
### 免責事項

本報告書に掲載している業績予想、将来の見通し、戦略、目標等につきましては、過去または現在に関する事実を除き、当社が現時点で入手した情報および合理的であるとの判断に基づいた情報を提示しておりますが、これらは今後の経済情勢等の変動によって異なる結果となる可能性があります。あらかじめご承知おきください。

### 対象期間と範囲

期間：2022年度(2022年4月～2023年3月末)  
※一部に2023年4月以降の情報も含まれます。  
範囲：新明和工業およびその子会社・関連会社

### 情報開示マップ



### ウェブサイト関連ページへのリンク

- [TOPページ](https://www.shinmaywa.co.jp/)  
<https://www.shinmaywa.co.jp/>
- [サステナビリティ情報](https://www.shinmaywa.co.jp/sustainability/)  
<https://www.shinmaywa.co.jp/sustainability/>
- [IR情報](https://www.shinmaywa.co.jp/ir/)  
<https://www.shinmaywa.co.jp/ir/>

# 沿革と主要事業

新明和グループは、現在6つのセグメント単位で業績を開示しています。  
ここでは、新明和グループの主な沿革とセグメントの概要を紹介します。

## 当社グループ 創業からの軌跡

- 1920年 川西機械製作所 創設
- 1947年 川西航空機(株)から明和興業(株)に商号変更
- 1949年 新明和興業(株) 設立
- 1950年 リヤダンプトラック 生産開始
- 1952年 アルゼンチン向け三転ダンプトラック 輸出第1号完成
- 1954年 自吸式ポンプ 第1号機完成  
ガーベージ・トラック(塵芥車)生産開始

- 1955年 テールゲートリフト 生産開始  
航空機のオーバーホール開始
- 1956年 ワイヤストリッパー(線処理機) 第1号機完成
- 1960年 新明和工業(株)に商号変更
- 1962年 当社株式が、東京・大阪両証券取引所市場第2部に上場
- 1964年 社は「清潔、誠心、堅実、進取」を制定  
垂直循環方式立体駐車設備「新明和パーキングタワー」開発  
スウェーデンの企業と電動水中ポンプの製造に関して技術提携

- 1967年 当社株式が、東京・大阪両証券取引所市場第1部に指定替え  
PX-S(PS-1)飛行艇 試作1号機 初飛行
- 1969年 航空機乗客搭乗橋「ジェットウェイ」初号機(2基)を東京国際空港に納入
- 1973年 脱着車 生産開始
- 1974年 PS-1改(US-1型救難飛行艇) 試作1号機 初飛行
- 1976年 ビル内ごみ処理設備 第1号機を納入
- 1979年 京都府城南衛生管理組合ごみ中継施設が竣工
- 1985年 プラシレスDCモータ 完成
- 1989年 資本金100億円を突破

- 1993年 ボーイング社「777」翼胴フェアリング 初号機分を出荷
- 2002年 本社を兵庫県西宮市から宝塚市に移転
- 2003年 US-1A改(US-2型救難飛行艇) 試作1号機 初飛行
- 2006年 ボーイング社「787」主翼スパー 初号機分を出荷
- 2020年 創業100周年を迎え、「経営理念」「長期ビジョン」を制定
- 2021年 タグライン「VISION WITH INSIGHT」を制定  
長期経営計画[SG-Vision 2030]※、  
中期経営計画[SG-2023]を策定
- 2022年 東京証券取引所 プライム市場に移行

※[SG-Vision] =Sustainable Growth with Vision

### 特装車事業

**事業概要**

- 特装車の製造・販売  
およびアフターサービス
- 建設関連車両  
ダンプトラック、ミキサ車 他
- 物流関連車両  
テールゲートリフト、タンクローリ、  
トレーラ 他
- 環境関連車両  
塵芥車、脱着ボデー車 他
- 高性能林業機械の製造・販売、  
およびアフターサービス
- 油圧機能部品の製造・販売

生産拠点 9カ所



リヤダンプトラック



塵芥車



トレーラ

### パーキングシステム事業

**事業概要**

- 機械式駐車設備の製造・販売・保守  
および改修
- エレベータ方式駐車設備
- 垂直循環方式駐車設備
- 平面往復方式駐車設備
- 多段方式駐車設備
- コインパーキング(時間貸し駐車場)  
の運営
- 航空旅客搭乗橋の製造・販売・保守

生産拠点 3カ所



エレベータ方式駐車設備「エレパーク®」



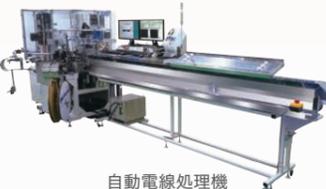
航空旅客搭乗橋「パックスウェイ®」

### 産機・環境システム事業

**事業概要**

- メカトロニクス製品の製造・販売・保守
- 自動電線処理機
- 真空装置
- 薄膜・表面改質関連製品
- 特殊モータ
- 真空乾燥装置
- 環境施設の建設・運営
- ごみ中継施設(サテライトセンター)
- リサイクルセンター
- ごみ処理設備・機器等の製造・販売・保守
- ごみ貯留排出機

生産拠点 5カ所



自動電線処理機



真空乾燥装置



ごみ中継施設

### 流体事業

**事業概要**

- 流体製品(水中ポンプおよび水処理関連  
製品)の製造・販売・保守
- 設備用水中ポンプ
- 水中ミキサ
- ルーツ/ターボブロウ
- 高圧洗浄機
- ポンプ設備/水処理設備の設計・施工

生産拠点 5カ所



設備用水中ポンプ



水中ミキサ



ターボブロウ

### 航空機事業

**事業概要**

防衛省向け

- 飛行艇の製造・整備
- 自衛隊機の整備 他

民間関連

- 民間機向けコンポーネントの製造
- ボーイング社 787 主翼スパー(桁)
- ボーイング社 777 / 777X  
翼胴フェアリング
- ボンバルディア社 G7500 動翼 他
- 固定翼型無人航空機の開発設計・製造

生産拠点 5カ所



US-2型救難飛行艇



ボーイング社「787」主翼スパー

### その他事業

「その他」セグメントでは建設業や不動産、IT関連事業等を営んでおります。

詳しくは ▶ 

<https://www.shinmaywa.co.jp/company/history.html>

※生産拠点数はグループ会社・海外拠点を含む。

# 新明和グループの強み

創業以来100年以上にわたり、人々の暮らしや社会インフラを  
技術・製品・サービスで支えて来た実績と、  
これに基づく信頼



## 01 企画・マーケティング

- 主力製品の高いマーケットシェア ● 事業機会を通じて得た官公庁や業界団体からの情報収集力
- 顧客と一体となった事業活動による市場情報・顧客課題の把握

## 02 研究・開発・設計

- 顧客個別仕様や複雑な関連法規に対応できる設計力
- コア技術と外部の先端技術を最適に融合する技術開発力
- 長年の事業活動で蓄積された技術、ナレッジ、ノウハウ

## 03 調達・製造

- 顧客個別仕様/多品種少量生産に対応した調達ネットワーク/生産プロセス
- 製品/材料の流通とBCPに対応したサプライチェーン(国内生産拠点17、海外10、調達パートナー約2,500社)
- 豊富な経験、知識と高度な技術を持つ熟練技能者認証(社内認定制度認証取得者95名)

## 04 営業・販売

- 顧客のニーズに合わせた製品/サービスの提案力 ● 顧客に密着した国内営業拠点の配置
- グローバル販売/サービスネットワーク展開(アジア、中国、韓国、北米等に海外子会社17社)

## 05 保守・サービス

- 保守/サービスを自前で保有(国内外の子会社含む)
- 設計部門との連携による高度なメンテナンス技術提供(故障診断、予防保全や長寿命化など)
- 納入先を網羅する国内外サービス拠点(提携サービスステーション等含め約800拠点)

## 06 コア技術

- 精緻な材料加工・成形により機械構造物を構築し、油圧・空圧や電気を動力として精密に制御する技術
- 保有権利数(特許・実用新案・意匠) 1,278件(2023年3月末時点)
- 油圧機器制御 ● 精密機構設計/制御 ● AI(物体検出/画像分類/異常検知) ● 流体解析
- 構造/機構解析 ● 軽量設計 ● 高効率設計 ● 真空成膜 ● 耐震機能設計 ● 重量物搬送制御
- ICT ● 画像処理 ● 安全設計(機械/制御) ● プラント設計/運営 ● 航空機制御 ● 航空機整備
- 製缶加工(切断/成形/溶接) ● 複合材成形加工 ● 精密機械加工/組立 ● 表面処理 ● 塗装
- 超音波探傷

## 07 人材

- 創業以来多くのニッチ市場で高シェア製品群を開発してきた「チャレンジ精神」と「ベンチャー精神」
- 企業文化として根付いている勤勉さ、使命感およびロイヤルティ
- 「新明和グループの理念」の実践と、次代を切り拓いていくための個々人の能力発揮

# ネットワーク

新明和グループは、兵庫県宝塚市に本社を置き、お客様やお取引先様との関係性に鑑みて国内外の要所に拠点を設け、活動しています。

近年は、経営体制強化の一環で、新たにグループに迎える法人も増加しています。

### 特装車事業

- 佐野工場 ●
- 寒川工場 ●
- 広島工場 ●

#### 国内グループ会社

新明和オートエンジニアリング株式会社	大和総業株式会社
イワフジ工業株式会社 ●	株式会社森安自動車工作所
東邦車輛株式会社 ●	株式会社OSK ●
東邦車輛サービス株式会社	株式会社WAKO ●
新明和オートセールス株式会社	

#### 海外グループ会社

Thai ShinMaywa Co., Ltd. ●	重慶耐德新明和工業有限公司 ※2 ●
----------------------------	--------------------

### パーキングシステム事業

#### 国内グループ会社

新明和パークテック株式会社 ●

#### 海外グループ会社

台湾新明和工業股份有限公司	ShinMaywa Aerobridge Malaysia Sdn. Bhd. ●
ShinMaywa (Asia) Pte. Ltd. ●	

### 産機・環境システム事業

- 宝塚工場 ●

#### 国内グループ会社

新明和ウエステック株式会社	大亜真空株式会社 ●
---------------	------------

#### 海外グループ会社

ShinMaywa (America), Ltd.	新明和(重慶)環保科技有限公司 ※3 ●
新明和(上海)商貿有限公司	KOREA VACUUM LIMITED ●
ShinMaywa (Bangkok) Co., Ltd.	ShinMaywa Mexico S. A. de C. V. ※3
新明和(上海)精密機械有限公司 ●	

### 流体事業

- 小野工場 ●

#### 国内グループ会社

新明和アクアテクサーサービス株式会社 ●

フルテック株式会社 ●

#### 海外グループ会社

Thai ShinMaywa Co., Ltd. ●	山東特波馬修環保科技有限公司 ※3
TurboMAX Co., Ltd. ●	TurboMAX India Private Limited ※3 ●
拓博邁思(常州)科技有限公司 ※4	

### 航空機事業

- 甲南工場 ●
- 徳島分工場 ●
- 宝塚分工場 ●
- 播磨分工場 ●

#### 国内グループ会社

新明和岩国航空整備株式会社 ●

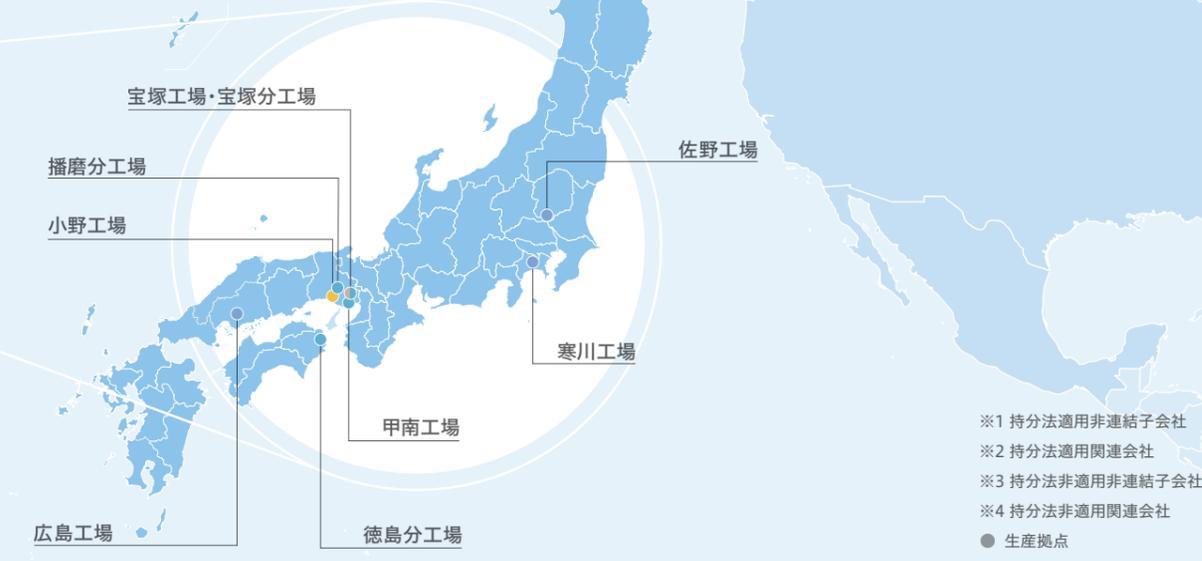
天龍エアロコンポーネント株式会社 ●

#### 海外グループ会社

ShinMaywa (California), Ltd. ※1

### その他事業

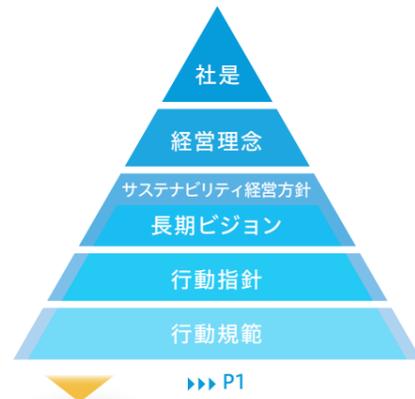
株式会社明和工務店	新明和ハートフル株式会社 ※3
新明和商事株式会社	株式会社ゴードーソリューション ※1
新明和ソフトテクノロジー株式会社	



※1 持分法適用非連結子会社  
 ※2 持分法適用関連会社  
 ※3 持分法非適用非連結子会社  
 ※4 持分法非適用関連会社  
 ● 生産拠点

# 価値創造プロセス

新明和工業は2020年に創業100周年を迎えました。次の100年に向けて「受け継ぐこと」「変化すること」を明確にしたうえで経営理念を見直し、2030年をゴールとした長期ビジョンを設定しました。我々はこれからもたゆまぬ技術革新により、これまでと同様に社会インフラの高度化へ貢献することでグローバルな社会ニーズに応え続けてまいります。



### 外部環境の変化 (メガトレンドと環境変化)

- 人口動態の変化**
  - 少子高齢化と労働人口の減少
  - 高齢化による成長力の低下
  - 世界人口の増加と成長地域の遷移
- 気候変動対策の進展**
  - 環境対応コストおよびエネルギーコストの増大
  - 再生可能な資源・エネルギーへの転換
  - 増大する自然災害とインフラ強靱化需要の高まり
- 地政学リスクの高まり**
  - 国家間の摩擦・軋轢による争いの増加
  - コモディティ調達の複雑化・困難化
  - サプライチェーンの再構築に伴う輸送需要の変容とコスト増加
- 社会構造・生活様式の変容**
  - 都市部への人口集中と地方の過疎化
  - CX・UX\*の重要性の高まり
  - 多様性を包摂し、人権が尊重された公正な社会
  - 働き方・働く価値観の多様化、Well-Beingの実現
  - ボーダーレスな協働・協創
- テクノロジーの進化**
  - デジタル技術の実装・拡張による社会構造の変容
  - サイバーセキュリティリスクの増大
  - カーボンニュートラル実現に向けた技術の進展

### 主要な投入資本

- 財務資本**

中期経営計画にそったキャッシュ・アロケーションの決定

  - 総資産: 226,907百万円
  - 自己資本比率: 43.5%
  - ネットD/Eレシオ: 0.30倍
- 人的資本**

「人材資源管理」から「人材価値向上」への転換

  - 連結従業員数: 5,932名
  - 国内: 5,293名、海外: 639名
- 製造資本**

顧客個別仕様対応 / 多品種少量生産に対応する高度な製造ノウハウと生産技術

  - 製造拠点: 国内 17カ所、海外 10カ所
  - 熟練技能社内認証取得者数: 95名
  - 設備投資: 4,465百万円
- 知的資本**

さまざまな事業で培った技術やノウハウ、それらと外部の先端技術を適切に融合し新たな価値を創造

  - 保有権利数(特許・実用新案・意匠): 1,278件
  - 研究開発費: 2,476百万円
- 社会・関係資本**

創業以来100年以上にわたり、人々の暮らしや社会インフラを技術・製品・サービスで支えてきた実績と、これに基づく信頼、強固なサプライチェーン

  - 連結子会社: 30社
  - 調達パートナー: 約2,500社
- 自然資本**

地球温暖化防止と循環型社会への貢献

  - 原油換算エネルギー使用量: 17,373kl
  - 廃棄物発生量: 6,560トン (内再資源化量: 6,497トン)
  - 水使用量: 315.6l

2023年3月時点



### 中期経営計画

▶▶▶ P17

Phase1 転換 > Phase2 拡大 > Phase3 飛躍

事業戦略 ▶▶▶ P23

### 社会的価値

マテリアリティ ▶▶▶ P29

環境	社会	ガバナンス
地球温暖化防止	ダイバーシティ&インクルージョンの推進	コーポレート・ガバナンス体制の充実
循環型社会への貢献	働きやすい職場環境の整備	リスク管理体制の整備・強化

### 経済的価値 (2030年度目標水準)

- 売上高 **4,000億円以上**
- 海外売上高 **1,000億円以上**
- ROE **12%以上**
- ROIC **10%以上**

### ステークホルダーへ提供する価値

- お客様
- 従業員
- お取引先様
- 株主
- 地域・社会

### 持続可能な開発目標 (SDGs)

新明和グループは、事業活動を通じて、持続可能な開発目標 (SDGs) への貢献を目指しています。

\*CX: カスタマーエクスペリエンス  
UX: ユーザーエクスペリエンス

トップメッセージ

# ShinMaywa

「経営理念」「長期ビジョン」の  
 体現を通じて、  
 常に社会から必要とされる  
 企業グループを目指します。

代表取締役  
 取締役社長

五十川龍之



2020年2月に迎えた創業100周年は、当社グループの経営の在り方について改めて考える貴重な機会となりました。この頃、「技術進化の加速、社会環境の激変に対して、これまでの短期志向では、変化への対応が後追いになる。長期志向で社会未来像を見据えて目指すべき姿を描き、その実現に向けた経営で持続的成長を図っていく」という、長期志向経営に舵を切ることを決定しました。そして、この新たな方針に基づき、「継承していくこと」と「変えていくこと」を整理し、明文化したのが「経営理念」と「長期ビジョン」です。

この直後に、新型コロナウイルス感染症が世界を脅かし、また、2022年2月のロシアによるウクライナ侵攻も世界全体に多大な影響を与える中、今日まで、当社グループの強みや将来リスクについて思慮してまいりました。

こうした私の想いを踏まえまして、当社グループの足元の状況、課題、そして将来についてお話しします。

## 100年企業 - 新明和グループのこれまでの歩みと強みについて

当社グループの原点は、1920年の創業時に遡り、前身会社「川西機械製作所」の中に設けられた「飛行機部」が発祥となります。同部は後に航空機を専門に製造する「川西航空機」となり、二式飛行艇や紫電改といった名機を生み出しました。

敗戦により国内での航空機製造が禁止されましたが、この戦後復興期が、現在の当社グループの主力事業につながっていく第二の原点といえます。先輩諸氏が、「国の復興に努め、従業員の雇用を守る」という強い使命感を持って最初に手掛けたのは、人々が求める細々とした生活用品でした。その後、「できるものは何でも作る」の精神で米軍の車両修理を引き受けたことをきっかけに、独自の技術でダンプトラックを開発しました。他にも、川西航空機時代に培った技術力を活かして自吸式ポンプ、各種産業機械と、社会が求める製品・設備を次々と世に送り出した先輩諸氏のパワーには、ただただ頭が下がります。

「もう一度、この会社で航空機をつくりたい」という大きな夢を抱き続け、1952年から念願の航空機事業を徐々に再開するとともに、下水処理向け水中ポンプや機械式駐車設備、さらにはごみ中継施設など、日本の高度経済成長と並走して拡大するインフラ領域の事業を手掛けた結果、現在の5つの事業構成に至りました。

いずれの事業分野も多くの特許メーカーが存在する中、当社が、各業界の先駆者であったことを誇りに思うとともに、創業当時から、お客様の課題解決やご要望を、高い技術力と豊富な経験を通じてカタチにしていくという精神とその姿勢は一貫しており、現在もしっかり引き継いでいます。

これら5つの事業の中で、皆様にとって最も身近な製品は「特装车」かもしれません。特装车の代表格であるダンプトラックや塵芥車(ごみ収集車)は、国内において、2台に1台の割合で当社のロゴマークがついている高シェア製品です。また、マンションにお住まいの方は、併設されている機械式駐車設備が当社製かもしれません。そして、皆様が出されたごみを、最終処分場に輸送する途中で減容・分別する環境施設や、下水を下水処理場へと圧送する水中ポンプをはじめとする水処理関連製品も扱っております。さらには、皆様が利用される主要な民間旅客機にも当社製の部品が使われており、当社グループの製品の多くが、実は、皆様の生活と接点の多いことがお分かりいただけるのではないのでしょうか。

近年は、AIやIoT、画像処理をはじめとするデジタル技術の飛躍的な進化に伴い、当社グループの製品・サービスをご利用・運用しておられる皆様のご要望・要求にしっかりと応えできるよう、これらのスマート化(自動化、無人・省人化、利便性・安全性向上など)にも取り組んでいます。

また、新型コロナウイルスの感染拡大、各所で頻発する大規模自然災害、ロシアのウクライナ侵攻に代表される地政学リスクの発現など、世の中はこれまで以上に不確実性が高まっています。これに伴い激しく変化するビジネス環境に対応するため、今後は、経営戦略上、特に重要と位置付けているDX(デジタルトランスフォーメーション)戦略の実践に向け、DX人材の確保・育成に取り組むとともに、当社グループの成長に不可欠な「個の多様性」を最大限に活かすことのできる「D&I施策」を実践するなど、人材戦略にもしっかり向き合っています。



## 当社グループの価値創造プロセス

ここで、当社グループの経営活動の循環を示した「価値創造プロセス」について説明します。

経営の軸は、「社是」を頂点とする新明和グループの理念をよりどころとしており、「経営理念」と、2030年を目標年とする「長期ビジョン」の体現に努めているところです。

### 長期ビジョン

グローバルな社会ニーズに応え、都市・輸送・環境インフラの高度化に貢献する価値共創カンパニーを目指します。

「長期ビジョン」は、目先の変化と収益のみに捉われず、長期目線で成長・拡大を志向した経営を推し進めたいと考え、その鑑となる2030年の在りたい姿を示したもので、こうした思考は当社グループにとって初めてのことです。

この、「長期ビジョン」到達への道筋を描いたのが、長期経営計画[SG-Vision 2030]（以下、[SG-Vision 2030]）です。2023年度は、[SG-Vision 2030]の3年目にあたります。

社会インフラと接点の多い当社グループにおいて、グローバルな観点でのメガトレンドは常に意識しておく必要があります。「人口動態の変化」「気候変動対策の進展」「地政学リスクの高まり」「社会構造・生活様式の変容」「テクノロジーの進化」の中から、特に当社グループと関係の深いテーマを選定し、これらの変化を注視しています。

また、価値創造プロセスにおけるINPUTにあたる主要な投入資本は、「財務資本」「人的資本」「製造資本」「知的資本」「社会・関係資本」「自然資本」の区分で管理し、個々のマテリアリティを設定しています。

資本区分	マテリアリティ
財務資本	長期経営計画の第一フェーズにあたる中期経営計画にそったキャッシュ・アロケーションの決定
人的資本	「人材資源管理」から「人材価値向上」へと思考転換
製造資本	顧客個別仕様/多品種少量生産に対応する、高度な製造ノウハウと生産技術
知的資本	さまざまな事業で培った技術やノウハウ、それらと外部の先端技術を適切に融合し、新たな価値を創造
社会・関係資本	創業以来100年以上にわたり、人々の暮らしや社会インフラを技術・製品・サービスで支えてきた実績と、これに基づく信頼、強固なサプライチェーン
自然資本	地球温暖化防止と循環型社会への貢献

当社グループの投入資本をこれら6つの区分で把握し、各マテリアリティを実現していく配分について検討・実践しています。そのよりどころとなるのが、[SG-Vision 2030]です。「長期ビジョン」の達成を志向する中、事業の成長・拡大を促す「長期事業戦略」と、足元を固める「経営基盤強化」、この2つの経営方針を柱とする8つのテーマに取り組んでいますが、10年という長丁場を一本の計画で推し進めることは難しいと考え、【転換】【拡大】【飛躍】と題する3つ

の中期経営計画を通じて長期経営計画の目標に至る構成としました。

成長・拡大の要となるのは、「セグメント成長戦略による基盤事業の規模拡大」と「新事業創出」です。「基盤事業の規模拡大」は、製品・サービスの高付加価値化を加速させるとともに、「海外展開加速」と「戦略的M&A」を核とする施策を実践してまいります。

「海外展開加速」については、これまでは、主に事業単位でお客様・取引先様の要請に応じて拠点を設けてきましたが、今後は、特に製造・販売に重点を置き、事業部間や海外グループ会社との連携を密にすることで、当社グループの強みを発揮し、シナジー効果が期待できる市場を見定め、同地に経営資源を集中的に投下する方針です。

「戦略的M&A」については、国内市場では業界再編や製品・サービスのラインアップ強化に主眼を置き、自社の強みと課題をよく把握したうえで、シナジーの最大化を勘案したM&A戦略を推し進めます。また、海外展開においてもM&Aを特定の地域へ進出するための足掛かりとすべく、当該地域の有力企業のグループ化も積極的に検討してまいります。

「新事業創出」については、冒頭で申し上げた歴史を経て現在5つの事業を有していますが、これらは昭和の時代に形成されたもので、その後自ら大きな変化を起こせていないことに危機感を抱いており、それが「長期ビジョン」策定の一つの原動力となりました。成熟した社会において新たな事業を創出し、軌道に乗せるのは並大抵のことではありませんが、常識を覆す変化が各所で生まれる時代には、大きなチャンスがあるともいえます。性急に事を運ばず、2030年という少し先の未来を通過する頃、新しい分野で相応のポジションを得ることを目標に取り組んでいます。

また「基盤事業の規模拡大」や「新事業創出」実現のためには、市場の変化に柔軟に対応できる環境を構築し、新事業・新製品の開発環境を確立することが不可欠です。

そのためにも、今後は「情報(データ)」を中核にした業務革新と、既存事業の延長線上には存在し得ないビジネスモデルの変革など、DXの推進が必須であり、これを遂行できる組織能力の確立を目指してまいります。

こうした成長・拡大路線と並行して注力しなければならないのが経営基盤強化です。2022年にプライム市場に移行し、事業活動でも海外市場を志向する当社グループにおいて、グローバル目線で社会的要求に応える姿勢は必須です。お客様・取引先様から、信頼できる企業グループと認めいただけるよう、また、世界の投資家の皆様から、持続的な成長を期待していただけるよう、環境、社会、ガバナンス(ESG)を重視した戦略を「長期事業戦略」「経営基盤強化」それぞれに織り込み、本報告書を通じてその進捗状況を年次報告することで、ご評価いただきたいと考えています。中でも、6つの投入資本のマテリアリティや長期経営計画を推進していくうえで、経営戦略と連動した人材戦略を立て、必要人材の獲得と配置の最適化を推し進め、企業価値の向上と同時に従業員のエンゲージメント向上に努めるなど、「人的資本経営」にも注力していきます。

こうした一連の経営活動=価値創造プロセスを繰り返し、「長期ビジョン」=[SG-Vision 2030]の目標年である2030年度には、

売上高	4,000億円以上
海外売上高 (上記売上高の内数)	1,000億円以上
ROE (自己資本利益率)	12%以上
ROIC (投下資本利益率)	10%以上

の達成を目指してまいります。

## 中期経営計画[SG-2023]の進捗状況

現在は、先ほど申し上げた3つの中期経営計画のうち、第1フェーズ【転換】にあたる中期経営計画[SG-2023](以下、[SG-2023])に取り組んでおり、2023年度は、その最終年度にあたります。凶らずも、第1フェーズはコロナ禍と重なり、計画立案時(2019年)と前提が大きく変わってしまったことは否めません。そのため、企業の実力を示す重要指標である営業利益は、当初計画に対して未達となる見込みですが、売上高は計画値を上回る見込みであり、コロナ禍にあっても、当社グループの事業の大半は社会インフラとして各所で機能し、恒常的に必要とされていることを改めて実感しています。

2022年度は、5つの事業の中で、これまでも業績をけん引し、最も大きな収益貢献を期待していた特装車セグメントが、主要部品の調達難や材料価格の高騰で苦戦し、これに続くパーキングシステムセグメントも同じ理由で目標利益を下回りました。幸い、両セグメント共に受注環境は好調を維持していますので、売価改善と調達の復調に伴って、2023年度は利益水準の回復を見込んでいます。

一方、この期間に計画を大幅に上回る成長を遂げているのが産機・環境システムセグメントです。基盤となるメカトロニクス、環境システムいずれの分野も堅調であることに加え、2018年にグループに加わったKOREA VACUUM LIMITED(韓国)の主力製品「車載用二次電池向け真空乾燥装置」の伸長が著しく、また2022年度に産機・環境システムセグメントから独立した流体セグメントも、2021年に当社グループに加わったTurboMAX Co.,Ltd.(韓国)の貢献もあって目標を上回る進捗となっています。

コロナ禍で最も苦戦を強いられた航空機セグメントは、民間航空機コンポーネントの原価低減活動の成果が出始めたことに加え、円安効果も手伝って、最終年度の利益は

計画目標値を超える見込みです。

このように、[SG-2023]では、M&Aによりグループに加わった企業の貢献が顕著であり、「成長・拡大」「海外展開加速」の両面で大きな進化を遂げています。

コロナ禍に起因する部品等の調達難は一過性のリスクと考える一方で、材料価格の高騰は、短期間に地政学要因が払拭されるとは考えにくいと、当面はこのリスクを織り込んだうえで一定の利益率を確保する対策が必須であり、お客様に必要な値上げについてご理解いただく取り組みも継続してまいります。

## 次期中期経営計画の検討・策定について

[SG-2023]が残すところ半年となり、現在、第2フェーズ【拡大】にあたる次期中期経営計画の策定に着手しております。長期経営計画の構成として、この10年間を3つの中期経営計画でつなぐにあたり、その中核的役割を担う次期中期経営計画の策定手順において、第1フェーズで未達となる課題や新たに発現したリスクを整理し、アップデートしたメガトレンドと照らしつつ、「長期ビジョン」に描く姿からのバックキャストで、この期間になし得ておくべき事項を洗い出し、具体的な施策に落とし込むことが肝要です。「4,000億円以上」という売上目標は現状の約2倍相当であり、そのうちの四分の一以上を海外売上高で構成するという目標も、これまでにない思い切った策をとらなければ到達できないと覚悟しています。

具体策として、先に述べた「新事業創出」に粘り強く取り組み、新分野で収益をあげるめどが付くか否か、また、国内外の有望企業との協業やM&Aの成否が軸になると考えています。「新事業創出」については、現時点でエネルギーや水・資源、モビリティ、デジタルなどに関連したテーマに取り組んでおり、これらはいずれも長期ビジョンに示した

「都市・輸送・環境インフラの高度化」に合致しています。令和の時代に、当社グループの新たな柱となるビジネス領域を具体化できるよう、次期中期経営計画で本腰を入れて取り組んでまいります。

これと並行して、限りある経営資源を有効活用するうえで、現有事業の棚卸も必要となります。[SG-2023]の期間中、主要製品の現在のポジションと将来性について、取締役会で共有・議論しました。今後は、グローバル市場を見据えた各事業・製品の将来価値を見定め、それに基づく事業ポートフォリオの組み替えも検討します。

## 社会から常に必要とされる企業グループを目指して

当社グループが統合報告書の初版を発行して1年経ちました。初版発行にあたり、日々の経営サイクルが価値創造プロセスで描いたとおりに回っていない部分に気付かされたり、目標に対する個々の取り組みの連携について見直しが必要と思う箇所があったりと、反省点は多々ありましたが、この1年の間に、価値創造プロセスに経営の主要なコンテンツを織り込み、これに基づいて実践することが、ステークホルダーの皆様当社グループの持続的な成長の確からしさについてご理解いただく際の軸になると実感しています。

戦前から続く100年企業は日本国内に多く存在しますが、社会インフラを支えるユニークな事業を、長年にわたって複数の分野で継続している企業は決して多くありません。そこに、当社グループの存在価値があると考えます。

現役世代の私たちは、100年超の歴史を振り返り、これからもお客様との関係を大切に、技術力を高める姿勢を持ち続け、社会と暮らしをより安全、便利、スムーズに変えていく企業グループでありたいと思います。

ステークホルダーの皆様におかれましては、これからも当社グループの諸活動に関心をお持ちいただきますとともに、ご指導ご支援を賜りますようお願い申し上げます。



# 長期経営計画 / 中期経営計画

新明和グループは、創業100周年を経て今後も持続的成長を続けていくために、「経営理念」をよりどころとし、2030年を目標年に置いた将来展望を「長期ビジョン」として掲げました。

## 長期経営計画 「Sustainable Growth with Vision 2030」 ([SG-Vision 2030])

- 価値創造による持続的成長 -

詳しくは ▶

<https://www.shinmaywa.co.jp/ir/plan.html>



### 基本方針

「長期事業戦略」と「経営基盤強化」の実践を通じて、長期ビジョンと[SG-Vision 2030]で示す「経済的価値」と「社会的価値」を実現する

#### 長期事業戦略

既存事業の深化と領域拡大、および新事業創出を推進する“攻めの戦略”

#### 経営基盤強化

構造改革を通じて長期事業戦略の実行を支える“守りの戦略”

### 創造価値の目標設定 [2030年度]

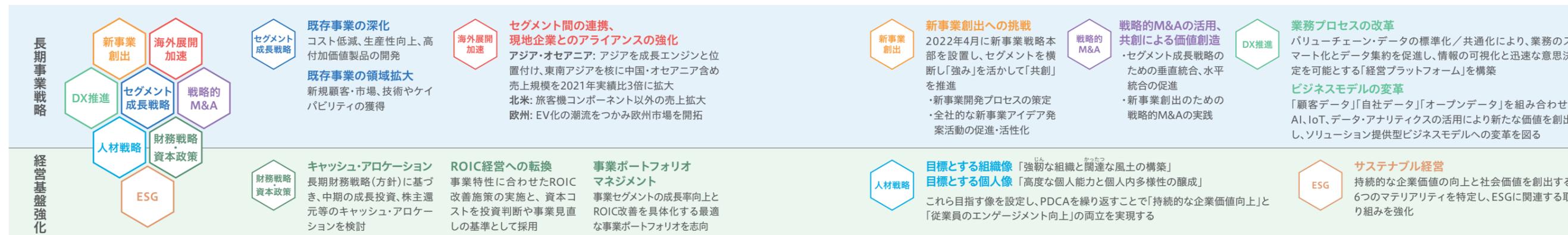
#### ■ 経済的価値

経営指標	目標水準
売上高	4,000億円以上
海外売上高	1,000億円以上
ROE	12%以上
ROIC	10%以上

#### ■ 社会的価値

主要マテリアリティ	
環境	地球温暖化防止 循環型社会への貢献
社会	ダイバーシティ&インクルージョンの推進 働きやすい職場環境の整備
ガバナンス	コーポレート・ガバナンス体制の充実 リスク管理体制の整備・強化

### SG-Vision 2030戦略: 重点項目



## 中期経営計画「Sustainable Growth 2023」 ([SG-2023])



### 目標とする経営指標等 [2023年度]

経営指標	[SG-2023]目標水準	2024年3月期(予想) <sup>※1</sup>
売上高	2,500億円	2,700億円
営業利益	150億円	120億円
海外売上高	450億円	600億円
ROE	10%以上	7.2%
ROIC	7%以上	5.2%

キャッシュ・アロケーション	[SG-2023]目標水準
成長投資	300~400億円 (2021~2023年度累計)
配当性向	40~50%を基本に実施
自己株式取得	株価水準等に応じて機動的に実施

※1 2024年3月期(予想)は2023年8月1日時点での予想値です。

### セグメント別方針・課題 (売上高・営業利益は2023年度の予想値 ※2023年8月1日時点)

セグメント	方針・課題	売上高	営業利益
特装車	● SSC <sup>※1</sup> の拡充でユーザーとのつながりを深化し新たな価値を創出 ● アジア・オセアニア地区での特装車キーコンポーネントの拡販	1,068億円	29億円
パーキングシステム	● 機械式駐車設備:電気自動車普及に対応した駐車設備の開発と拡販、および東南アジアでの拡大 ● 航空旅客搭乗橋:フルオート装着システムの積極提案と増加するアジア圏空港建設計画での受注拡大	436億円	31億円
産機・環境システム	● メカトロニクス製品:真空製品の欧米二次電池市場におけるシェア拡大 ● 環境関連事業:中国における排水処理事業のブランド確立および収益拡大	475億円	37億円
流体	● 浸水対策および自治体の広域化/共同化推進、ストックマネジメント事業への積極対応による国内受注拡大 ● TurboMAX社との販売シナジー強化とタイ工場活用による海外受注拡大	242億円	33億円
航空機	● 固定翼無人航空機開発およびアライアンスによる新ビジネスの立案 ● PBL <sup>※2</sup> 事業の立ち上げに向けた包括修理事業の拡大とUS-2型救難飛行艇後継機の開発事業	313億円	17億円
その他 <sup>※3</sup>		166億円	8億円
調整額		—	△35億円
合計		2,700億円	120億円

※1 ShinMaywa Smart Connect:特装車の稼働状況を把握するコミュニケーションツール

※2 Performance Based Logistics:自衛隊で行っているUS-2型救難飛行艇補給部品などの維持・整備を民間企業(当社)が請負う

※3 「その他」の区分は報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、建設事業、不動産事業、ソフトウェア事業等を含む

# 財務担当役員メッセージ

主要な経営指標を注視し、  
財務面でも評価していただける  
経営を実践してまいります

取締役  
常務執行役員  
財務部長  
**久米 俊樹**

## 主要セグメントが調達難、原材料価格の高騰で 営業損益は減少したものの、 受注高は過去最高を更新し、最終損益は増益を達成

2023年3月期は、中期経営計画[SG-2023]（以下、[SG-2023]）の中間年でした。計画初年度である2022年3月期はコロナ禍に見舞われ、続く前年度は、2022年2月に勃発したロシアによるウクライナへの軍事侵攻の影響がさまざまな形で事業活動に波及し、主要事業の収益悪化を招く事態となりました。

具体的には、近年、50億円超の営業利益を計上していた特装車セグメントが、二つの収益圧迫要因が重なり、大幅な減益となりました。要因の一つは、製造に必要な不可欠なシャシ(車台)が、半導体不足などにより必要数が確保できなかったためです。同セグメントの受注高は好調に推移したものの、これに見合った供給を受けることがかなわず、前

年度より減収となりました。もう一つの要因は、原材料価格の高騰です。特装車は、多くの鋼材を使用します。鋼材価格は近年上昇傾向にあります。前年度はエネルギー費用の上昇等も手伝って大幅な値上げが実施され、高止まりの状態にあったことも収益悪化要因となりました。

また、特装車セグメントに次ぐ売上高を計上していたパーキングシステムセグメントも、収益源であるメンテナンスや改修工事で用いる電気・電子部品が不足し、計画を先送りせざるを得ない案件が多数ありました。本事業も鉄材を多く使用するため、鋼材価格の上昇が追い打ちをかける結果となりました。

一方、産機・環境システムセグメント、流体セグメントは好

調な受注に加え、M&A効果に伴う海外売上高の増加、さらには航空機セグメントも原価低減・円安効果により3年ぶりに黒字化を達成しました。

以上の結果、受注高は過去最高を更新し、営業利益は前年を下回ったものの、特別損益の改善・税金費用の減少等により最終損益は前年度を上回ることができました。

昨年度発行した本誌でも申し上げましたが、今回も、社会インフラを中心とした複数のセグメントを有する強みを実感した次第です。また、注力している海外事業についてもM&A効果等により、[SG-2023]の目標値(2024年3月期の海外売上高=450億円)を1年前倒しで達成(2023年3月期実績 463億円)することができました。

一方財務面では、有利子負債は横ばいながら、自己資本がわずかに増え、反対に営業利益が減少したことから、ROE(自己資本利益率)とROIC(投下資本利益率)は、いずれも前年度比で悪化しました。[SG-2023]最終年度となる今年度は、当初の目標水準には届かないものの、可能な限り肉薄すべく、増益と適正な資本構成(有利子負債+自己資本)を見極めながら資本効率の向上に努めています。他方、



長期目線でみた場合、主要事業所の効率改善・老朽化対策投資の必要性が高まっていることから、目標指標が一時期悪化しても、投資価値や回収期間を吟味しつつ、株主・投資家の皆様のご理解を得ながら計画的な設備投資にも取り組んでまいります。

### 2023年3月期 決算サマリー(連結)

(単位:百万円)

	2023年3月期 [A]	2022年3月期 [B]	差異 [A]-[B]
受注高	267,159	263,163	3,995
売上高	225,175	216,823	8,351
営業利益	9,293	10,569	△1,276
経常利益	9,902	11,821	△1,919
親会社株主に 帰属する当期純利益	7,313	6,907	406
海外売上高	46,382	31,022	15,359
受注残高	255,859	210,338	45,521
ROE	7.6(%)	7.7(%)	△0.1(pt)
ROIC	4.4(%)	5.1(%)	△0.7(pt)

セグメント	売上高		営業利益	
	2023年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2022年3月期
特装車	91,311	97,190	707	5,354
パーキングシステム	38,627	38,099	2,686	3,066
産機・環境システム	33,425	25,560	2,923	1,724
流体	24,485	20,787	3,916	3,151
航空機	23,136	19,137	1,397	△875
その他	14,188	16,047	739	955
調整額			△3,078	△2,808
合計	225,175	216,823	9,293	10,569

## 機関投資家の皆様が 関心をお持ちのテーマについて - 面談時に頂戴するご意見を大切に -

2022年度は、機関投資家の皆様と、のべ80件面談させていただきました。皆様から直接ご意見を伺いたいとの意向で、社長の五十川が同席する場も増えています。

個別面談が大半を占めていますが、前年度は、一つの事業について複数の投資家の皆様にご説明する機会も幾度ありました。

- 主なご質問事項として、
- 特装車セグメントのトレンド(2024年3月期以降の見通し)
  - 航空機セグメントのトレンド(民間機部品製造の復調状況・防衛関連事業の見通し)
  - 産機・環境システムセグメントの伸長をけん引する、M&A企業KOREA VACUUM LIMITED(以下、韓国真空)の売上規模、収益性、強み、市場見通しなど
  - 流体セグメントの傘下となったTurboMAX Co., Ltd.(以下、TurboMAX社)の売上規模、強み、収益性など
  - 事業ポートフォリオの将来像
  - 株主還元に対する考え方
  - CSR情報のホームページや統合報告書等への開示に関する検討・協議

などがあげられます。

2030年度をゴール年とする長期経営計画[SG-Vision 2030](以下、[SG-Vision 2030])をお示しているものの、3つの中期経営計画を経て到達するには先が長いことから、皆様のご関心は、今のところ第1フェーズの目標に到達できるかどうかにあると感じています。

ここで、2024年3月期の見通しについて触れますと、市場こそ異なるものの、特装車、パーキングシステムの両セグメントは、調達難で苦しんだ最悪期からは脱し、航空機セグメントも民間機の生産機数は戻りつつあります。一方、産機・環境システムセグメントは、2018年にグループとなった韓国真空を中心に伸長する見込みであり、また、今般独立した流体セグメントは、従来からの安定性に2021年度にグループとなったTurboMAX社が加わり磐石さが増すなど、全般的にプラスに転じる見込みです。こうした傾向は、受注高や受注残高でも把握しており、調達難や材料費・エネルギー費用高の状況は続くものの、必要経費についてはお客様のご理解を得て価格改定をさせていただくなどの施策を織り交ぜつつ、各利益の絶対額と収益性の回復に努めているところです。

当社グループの5つの事業は、その多くに専業会社が存在し、投資家の皆様から「経営資源の投下対象を絞るべきで

は」とのご意見・アドバイスも頂戴しています。これについて当社の見解をお示しするべく、昨年から、長期目線に立った事業ポートフォリオのあるべき姿の検討を始めています。中期経営計画 第2フェーズのテーマである【拡大】を実感していただくには、経営資源の投下対象を厳選する一方で、将来性のある新規事業の育成に相応の投資を行う姿をお示したいとの考えもあります。

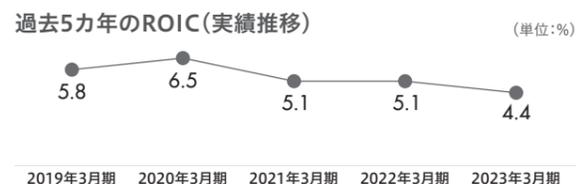
なお、株主還元については、大きく分けて二つのご意見を頂戴しています。一つは、目標に示した配当性向を守りつつ、減配は避けてほしいというご意見、もう一つは、配当性向を重んじつつも、成長投資は重要であり、両者のバランスを取りながら実施してほしい、というご意見です。いずれも正論であり、両方のご意見を念頭に、単に指標に準じるのではなく、その都度我々の株主還元に対する考えをお示し、ご理解を得る過程を大切にまいります。

また、投資家の皆様からは、当社グループの認知度を高める取り組みや、近年、変化・伸長している事業についてもっと市場にアピールすべき、とのアドバイスも頂戴しています。そこで、いまだ接点の少ない海外投資家の皆様当社グループについて知っていただく機会を増やそうと、企業情報をグローバルに伝えるリサーチ会社、株式会社シェアードリサーチに委託し、当社グループの基本情報と足元の業績などをまとめた日本語・英語のレポートを昨年公開いたしました。今後も四半期ごとにレポートを公開し、当社グループを認知していただく機会を増やしてまいります。

## ROIC経営の推進

[SG-Vision 2030]では、目標値にROEとROICを含めることで、損益と資本効率の両面を意識する計画としました。両指標は、中期経営計画の中間年であった2023年3月期は前年より下がったものの、ROICは、直接・間接部門の地道な努力で改善・向上する余地があることから、昨年、事業・製品ごとにROICを算出し、現状把握を行いました。今後はこれをもとに各市場の将来性や強みなどについて議論し、当社グループの事業ポートフォリオの将来像を可視化したいと考えています。

また、ROICは日常業務の改善・工夫など、従業員が関与できる指標であることを理解してもらおうと、社内報にROICの解説と「ROIC逆ツリー」を示す企画を掲載しました。こうした活動を通じて社内の意識変革を促しています。



## 当社グループの資本政策

[SG-2023]では、キャッシュ・アロケーションを

キャッシュ・アロケーション	[SG-2023]目標水準
成長投資(設備投資、M&A)	300~400億円(累計)
配当性向	40~50%
自己株式取得	株価水準に応じて機動的に実施

としております。

これまでに実施した成長投資は約140億円と、原資となる営業キャッシュ・フローの減少もあり、目標に対して進捗率はやや遅れていますが、今後第2フェーズ、第3フェーズの中期経営計画が控えていること、コロナ禍や資材費高騰など前提条件の変化も加味しつつ、持続的な成長や、将来にわたって価値を創出するうえで必要な投資対象を厳選し、実施してまいります。

なお、今後の投資方針としては、主に

- 有望市場での売上規模拡大を具体化するM&Aの実施
- 既存事業とは一線を画し、真水の増収増益を実現する新規事業の創出
- 当社グループの経営基盤を支える主要事業の生産拠点の刷新(老朽化・生産効率向上対策)

これら3項が中心となる見込みです。

一方、東京証券取引所が強く求めている資本コストや株価を意識した経営施策において、当社グループのPBR(株価純資産倍率)およびROEは、各々同所が求める基準(1倍、8%)を下回っています。解散価値を上回り、海外投資家に関心を持たれる基準に達することは、プライム市場に属する企業として必然ながら、並行して長期を志向した企業価値向上策をお示しし、当社グループのビジョンに共感していただけるよう努めてまいります。

## 長期志向経営における 財務管理について

[SG-Vision 2030]では、売上高4,000億円超を目標としており、この中には海外売上高の大幅伸長を含んでいます。事業規模の拡大に伴って運転資金も増加することから、従来にも増してキャッシュ・フローを注視しています。

また、海外との取引増加により、各国の為替変動が収益に与える影響が増え、債権回収リスクも高まることから、こうした財務リスクが発現せぬよう抑制にも取り組んでまいります。

## 次期中期経営計画の策定に向けて

[SG-Vision 2030]の中核を担う次期中期経営計画では、最終目標からのバックキャストにより各種施策を講じることになりますが、損益重視の傾向となりがちな事業活動において、ROE、ROICを改善・向上する施策の織り込みにも注視してまいります。

また、事業ポートフォリオの将来像を描く際も、投資家の皆様へ投資に対するリターンや持続的成長について語れる内容となるよう、努めてまいります。

「統合報告書 2022」の発行から1年が経過しました。コロナ禍以降、各所における地政学リスクや、これに伴うエネルギー・材料価格の高騰など、企業経営にとってマイナス要素が相次いで顕在化し、長期目線で経営する難しさを感じる場面が多々ありますが、一方で、初めて10年に及ぶ長期経営計画に取り組む中、目指す姿を言語化した「長期ビジョン」の意義を再認識した1年でもありました。

今後も、さまざまな社会変化に対応しつつ、長期志向経営を実践してまいります。皆様におかれましては、当社グループの開示情報に関心をお持ちいただき、ご意見等お聞かせいただけますと幸いです。今後ともよろしく願いいたします。



## 特装車事業

- 原点は戦後まもなくの米軍車両の修理請負。その後、建設車両をはじめ、環境維持、物流関係の特装車を手がけるようになった新明和工業の基盤事業
- インフラの整備や維持、生活環境を豊かにするために必要な社会基盤事業の一端を担う重要な事業



### 事業概況

2022年度に影響した主要部品の調達遅れ等に伴う生産活動の停滞は、2023年度も一部継続する見込みです。加えて鋼材を含めた原材料等の価格も上昇基調ですが、2023年4月に2回目の定価改定を実施済みです。ただし、旧価格の受注残(当該事業セグメント全体)が依然多いことから、業績は2023年度後半以降徐々に回復する見込みです。



### 解決すべき社会課題

- 環境問題の解決につながる特装車両、サービスの安定的供給
- 近年増加傾向にある自然災害の軽減、早期復旧への貢献(林業、建設、物流分野など)
- 人口減少、少子高齢化による労働人口不足に対応した製品・システムの構築

### 事業の強み

- 基盤製品の高シェアによる豊富な市場情報入手力を持っていること
- 架装物だけでなく、架装に最適な機能部品の開発も可能
- 国内業界最大級のサービスネットワーク(サービスステーションを約700カ所保有)
- 車両法規およびシャシメーカー基準を守りつつ、ユーザーニーズを具現化してきたことによる多種多様な製品の設計力や生産実績に基づいた提案力があること

### 事業機会

- 国が推進する災害対策に基づく建設需要
- 社会インフラの新規建設および維持・更新の需要
- 誰もが容易かつ安全に操作できる特装車の新たな需要
- 海外で現地生産したシャシへの架装時に当社製のキーコンポーネントを現地架装業者が採用
- 車両の電動化等に対応した製品、サービスの提供

### 戦略的アクション

- ユーザーとの密接な関係構築による製品開発、サービス強化
- 特装車のCASE対応製品、サービスの開発
- キーコンポーネントの開発力を活かした海外展開強化

### 製品・サービス紹介

#### ●G-SUB

特装車業界初のサブスクリプション。それが、当社の「G-SUB」(商標登録済)です。2020年度に販売を開始して以来、次世代経営者様からの賛同を得てリピートの受注が得られるようになってきました。また、大手ファーストフード企業様や自治体様は、契約期間のバリエーションに加え、定期メンテナンス付に「安心」を実感してくださっています。この流れを受けて、従来の塵芥車に加え、新たに脱着車もシリーズ化。車検等も含めた「コミ・コミ・コミ」仕様等を加えるなど、お客様の立場で考えた新しいカタチのサービスを追求しています。お客様とつながり、お客様に感動を届けられるようなサービスを目指して、「G-SUB」はこれからも進化を続けます。



圧縮式塵芥車「G-PX」

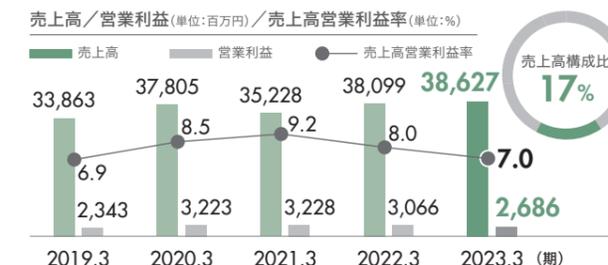
## パーキングシステム事業

- モータリゼーションによる都市部の駐車場不足解消、グローバル化による世界の空港インフラ発展に貢献
- 約60年にわたる、機械式駐車設備や航空旅客搭乗橋などの提供を通じて、社会との信頼性を形成
- 製品の納入、据付にとどまらず、設置後のアフターサービスにも注力
- これからも当社グループが目指す『都市』『輸送』インフラの発展に貢献していく



### 事業概況

主力事業である機械式駐車設備について、製品販売は原材料高騰などの影響により収益力が低下するものの、メンテナンス事業が引き続き堅調に推移する見込みです。また売上の一部を占める航空旅客搭乗橋については、新型コロナウイルス感染症の収束により、世界的な旅客需要が回復し、特にアジア地域における空港建設計画、拡張計画再開による受注拡大を見込みます。



### 解決すべき社会課題

- モビリティの変化(電動化、自動化など)に対応した「パーキングソリューションビジネス」創出による未来の車社会への対応
- 物流市場の拡大、人手不足に貢献する製品、サービスの提供
- グローバルな旅客数の伸長に伴う空港の新設、増設への対応
- 東南アジア諸国のモータリゼーション、都市化への対応

### 事業の強み

- 全国49カ所に約400人のサービス技術員を有する業界屈指のメンテナンス部隊を保有
- 建築と機械を融合した耐震設計技術、重量物搬送技術、『人』『車』『航空機』安全設計技術、メンテナンスサービス技術
- センシング、IoT、AIを駆使した製品、サービス開発力
- 営業、開発、設計、製造からサービスに至る一貫通体制による対応力
- グローバルな地産地消のモノづくり対応力

### 事業機会

- 自動車電動化、自動運転化を見すえた新たなシステムのニーズ・安心して駐車できる高級車向け駐車場の拡大
- 東南アジアにおける駐車設備市場の伸長
- 重量物搬送技術や全国サービス網を活かせる物流市場の拡大
- 航空旅客搭乗橋
  - グローバルな旅客数の伸長に伴う航空機の運航機数、空港の新設・増設計画増加
  - 空港オペレーションの労働力不足やSmart化推進による自動化、無人化要求の増大

### 戦略的アクション

- 機械式駐車設備
  - 電気自動車、自動運転車の普及を見すえた機械式駐車設備の開発
  - 利用者の利便性を高める新サービスの提供
  - 高級車向け駐車場など新たなニーズに応じたパーキングシステムの提供
  - 設備に加え計画から運営管理までを請け負うビジネスモデルの提案
  - タイ、台湾での駐車設備事業拡大と東南アジア各国へのマーケティング活動推進
- 航空旅客搭乗橋
  - 空港運営の合理化、省人化に貢献するとともに利用者の安全性、快適性を追求した製品開発
  - 営業戦略地域拡大(中東、北米、欧州など)
  - 搭乗橋フルオートシステム機能を空港のグランドハンドリング業務に応用

### 製品・サービス紹介

#### ●機械式駐車設備

駐車場における電気自動車への充電対応車種拡大と新たな充電システムの開発を進めています。画像認識AIと連動した機械式駐車設備操作支援ツール「Spasa」(ShinMaywa Parking Support App)により駐車場予約や入出庫可否判定等、スマートな駐車体験を実現しました。メンテナンスサービスにおいても、その高度化を図ることで事業の拡大・多角化を推進し、広くお客様のニーズに応え安心と快適さを提供していきます。

#### ●空港旅客搭乗橋

無人化・自動化開発を進め、空港施設の高度化にも貢献していきます。



「Spasa」のアプリ画面(イメージ)

# 産機・環境システム事業

## メカトロニクス関連事業

自動電線処理機、真空装置およびダイレクトドライブモータを主要製品とするメカトロニクス関連事業では、自動車および半導体製造装置等の関連業界で必要とされる生産設備を、海外のグループ会社と連携しグローバルに提供している。また、主要市場ではサービス体制を強化・拡大し、お客様の各国事業展開に貢献している。



### 事業概況

自動車産業の投資意欲回復に伴い復調傾向にあります。特に、EV用リチウムイオン二次電池向け真空乾燥装置を製造・販売する韓国の連結子会社は、引き合い数も増加傾向にあります。

また、自動車メガトレンドCASEの進展に伴いワイヤーハーネス需要も増加しており、同市場で自動電線処理機が堅調に採用されております。



### 解決すべき社会課題

- 自動車産業におけるCASEに対する貢献
- 特にEV化、自動運転など次世代技術改革に伴う新たな生産設備の開発
- 二次電池設備の提供によるカーボンニュートラルへの貢献

### 事業の強み

- 真空装置は自動車業界を主体とした二次電池向け真空乾燥装置、ランプ向け真空蒸着装置、パワー半導体市場向け真空設備およびコンポーネント製品を総合的に展開
- 自動電線処理機は自動車用ワイヤーハーネス業界において顧客別要求仕様へのきめ細かな技術対応力と優れた生産能力・加工品質で競争力が高い
- 自動車関連生産地域に対応したグローバルサービスネットワーク  
真空装置:12カ国、31拠点(特約店18拠点含む)  
自動電線処理機:16カ国、29拠点(特約店13拠点含む)

### 事業機会

- EV化促進による二次電池の急激な需要拡大に対応する生産性と信頼性を高めた設備を世界に展開
- ワイヤーハーネス需要の増加とEVや自動運転車用などの特殊電線の多様化・採用拡大
- 多様化する電動化産業(水力発電設備、半導体製造装置、航空宇宙他)へ特殊モータ製品の展開
- 変化著しい世情による顧客生産拠点の変更に伴う、新規需要とサービス要求が多い。
- 世界的な人手不足と人件費高騰による、省人化要求の進行。

### 戦略的アクション

- 二次電池メーカーの多様化に対応し、真空技術と自動化技術を生かした新型真空乾燥装置の開発
- 二次電池市場の急激な需要増加に対応した生産体制の構築
- EV化と自動運転車で採用される特殊電線加工機の開発
- IoTやAIを海外地域ごとに適用した取り組みを推進

### 製品・サービス紹介

#### ●EV用リチウムイオン二次電池向け真空乾燥装置(右写真)

二次電池用製造ラインに応じてパッチ式からインライン式の生産性を向上させた真空乾燥装置を幅広くラインアップ。さらに、EVシフトが加速する欧米を中心に拡販中です。

#### ●アフターサービス拠点を拡大中

真空装置は、ハンガリーと米国にアフターサービス拠点を新規設置しました。自動電線処理機は、市場拡大が見込まれる欧州、北アフリカ、中南米へのサービス体制を強化中です。



インライン式真空乾燥装置

# 産機・環境システム事業

## 環境関連事業

環境施設(ごみ中継施設、リサイクルセンター)の建設、運営を主体事業とする環境関連事業では、循環型社会の形成、CO<sub>2</sub>排出量削減を通じて社会に貢献している。



### 事業概況

基盤事業である環境プラント施設(ごみ中継施設、リサイクルセンター)の新設、更新需要は堅調に推移しています。

また、施設の建設と維持運営管理事業を一括して受託するDBO契約(\*)の効果もあり、運営施設数は2023年度現在で24施設、2024年度からは2~3施設の増加を見込んでいます。

施設の建築費や資材費の高騰により2022年度は収益が悪化しましたが、2023年度は各種対策の効果により、収益への影響を最小限に抑えることができる見込みです。

(\*)DBO: Design Build Operate

### 解決すべき社会課題

- 人口減少に伴うごみ排出量の減少による広域化処理、集約化に対応する施設の提供
- 社会インフラである環境施設の安定稼働に向け、高齢化や労働力不足を補う施設、技術の提供
- 老朽化する環境施設が増加傾向にある中、施設の長寿命化、環境負荷軽減に向けた改修提案、自動化設備やAIなどのデジタル技術を活用した、安全かつ高効率な施設・設備の提供
- 中国における環境規制の強化

### 事業の強み

- ごみ処理に関する社会インフラの構築と維持管理を継続的に実施
- 環境施設(ごみ中継施設、リサイクルセンター)の建設から施設運営までを一括して請け負い、独自の技術と豊富な実績でストック事業を拡大(運営施設数:2023年4月時点 24施設)
- 中国において、環境施設(ごみ中継施設、埋立処分場等)や工場からの有機系排水を処理する設備の設計製作から運営事業を新たに展開中

### 事業機会

- ごみ処理の広域化に伴うごみ中継施設の新設需要急増
- 老朽化や広域化に伴う環境施設(ごみ中継施設、リサイクルセンター)の更新需要増加
- ごみ収集形態の変化や、バッテリーによる施設火災の予防などに対応した施設改修需要の増加
- 中国における、環境規制強化による高度な排水処理技術の需要増加

### 戦略的アクション

- 環境施設におけるAI、IoTを駆使した自動化・省力化システムの提供
- 遠隔監視技術による関連施設の安定稼働補完システムの構築
- メンテナンス、施設運営ノウハウのデジタル技術を活用した信頼性向上
- 難易度の高い排水処理が可能で、当社独自システムの中国における拡販

### 製品・サービス紹介

#### ●環境プラント施設(ごみ中継施設、リサイクルセンター)

現在、全国の自治体では「将来にわたり持続可能な廃棄物の適正処理」に向けて、「ごみ処理の広域化およびごみ処理の集約化」が環境省主導のもとに進められています。温室効果ガスの排出量を削減しながらごみ処理の広域化を進めていくためには、廃棄物を効率的に運搬することが必要です。当社が最も得意とする各種中継施設は、社会インフラ整備においてその重要な役割を担っており、全国の自治体からのさまざまなニーズにお応えしています。



## 流体事業

- オートバイのエンジンを要素技術として、自吸式ポンプを製品化したことが原点
- 下水道事業に関わることで、長年にわたり社会インフラ整備に貢献
- 汚水を下水処理場まで移送する水中ポンプは国内整備初期から採用され、下水道普及率向上に貢献



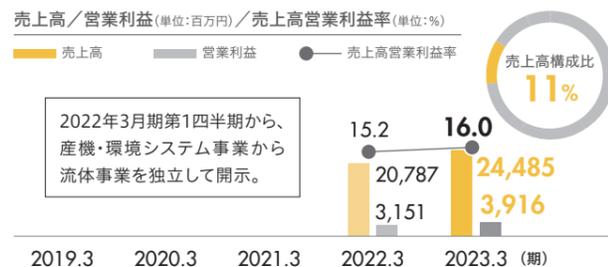
## 航空機事業

- 前身会社である川西航空機の創業から100年が経った現在も、航空機事業は当社の中核事業の一つ
- 救難飛行艇(US-2)をはじめとする航空機の開発設計・製造、整備、運用支援を通じて、航空輸送および航空インフラの維持に努め、豊かな社会の発展に貢献
- 防衛事業を中心に民間航空機、先端技術研究および航空機技術の他製品展開等、新たな領域拡大を図り社会に貢献



### 事業概況

国内官需関連は、国土強靱化計画等による浸水対策分野が引き続き伸長、下水道施設の広域化・共同化、ストックマネジメント推進によるリニューアル&サービス分野が堅調に推移する見通しです。国内民需関連は省エネ製品への関心が高く、完全子会社化したTurboMAX Co.,Ltd.のターボプロウを中心に需要が増加、海外関連も底堅く推移する見通しです。



### 解決すべき社会課題

- 近年増加傾向にあるゲリラ豪雨や台風などの浸水対策
- 下水道施設等を維持するための省エネ・省人化に対応した保守・点検サービス

### 事業の強み

- 下水処理など社会インフラの構築と維持管理を継続的に実施
- 下水道事業に対し、ポンプなど流体製品の設計・製造からアフターサービスまで自社グループで対応可能
- 下水道事業向け特殊仕様製品の多品種少量生産

### 事業機会

- 下水道施設における浸水対策に、水中ポンプ技術を活用した耐水化の需要拡大
- 下水処理の省エネ化に高効率機器の需要拡大
- 下水道施設の維持管理・長寿命化にAI、IoT技術を活用

### 戦略的アクション

- 国土強靱化計画、下水道ストックマネジメント計画に沿った、機器・システム製品やサービスの提供
- 海外各地域のインフラ整備に向けた製品の製造、販売、サービス一貫体制の構築
- AI、IoTを駆使したサービスの提供

### 製品・サービス紹介

#### ● 耐水型(気中連続運転型)ポンプ

冷却機能を有したモータを搭載し、大気中に露出した状態で長時間連続稼働が可能な水陸両用型ポンプです。浸水災害対策として採用され、下水道施設の耐水化に貢献しています。



横軸陸上ポンプから縦軸槽外型(耐水型)ポンプへの更新例

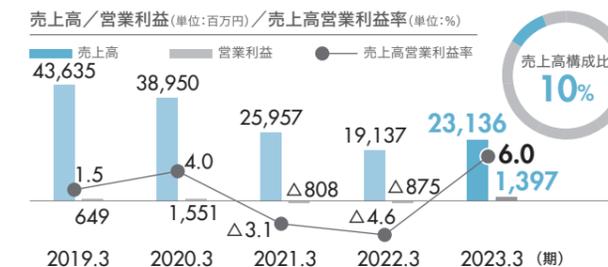


縦軸槽外型(耐水型)ポンプ(断面図)

### 事業概況

防衛関連は、救難飛行艇(US-2の9号機)の作業本格化により、操業度が増加するほか、今後の防衛予算増額により防衛関連製品の操業が増加する見込みです。

民需関連は、コロナ禍で大きく影響を受け減少した航空旅客需要が回復する見込みで、機体の需要も回復基調にあります。



### 解決すべき社会課題

- 低炭素社会の実現に向けた軽量化技術で社会に貢献
- 地球温暖化の抑制に向けた飛行艇・無人機の活用、製造の効率化、リサイクル推進
- 少子高齢化対策として、無人化、省人化技術の確立および防衛事業に関する事業基盤の維持

### 事業の強み

- 救難飛行艇(US-2)に代表される特殊航空機の開発設計技術
- 軽量化技術(CFRPの活用)に関する設計、加工、品質保証(非破壊検査)などの量産化技術
- 経験豊富な開発設計者を有し、高い目標にチャレンジする風土
- 航空機事業の高い品質要求に対応できる組織とコスト競争力の維持向上に向けた改善活動

### 事業機会

- 地政学リスクの高まりによる防衛予算増加および政府による国内防衛産業の(民間)育成に向けた取り組み進行
- 地球温暖化による大規模災害の増加に対し、優れた性能を有する飛行艇の多用途化提案
- 固定翼型無人航空機(ドローン)、空飛ぶ車へのニーズ高揚と規制緩和の流れ

### 戦略的アクション

- 完成機の持続的投入、メンテナンス・リペア・オーバーホール(MRO)事業の拡大
- 飛行艇の多用途化による人・物資輸送、消防への活用に向けた関係機関との調整
- 既存インフラ(人、設備、経験)を活用したビジネス機の整備、駐機、受託運航の事業化推進
- 複合材部品の量産技術確立による新分野・新市場(低コスト化・一般民生品、空飛ぶ車への転用等)での受注獲得活動推進
- 固定翼型無人航空機の社会実装に向けた研究開発促進と他社との協業による事業化推進

### 製品・サービス紹介

#### 固定翼型無人航空機を用いたサービス

製品 自立制御飛行・経路飛行機能を有する固定翼型無人航空機(無人飛行艇)

サービス(市場開拓中) ● 観測・監視・通信などの幅広い分野でのサービス  
● 海底資源・エネルギー調査・離島への物資輸送サービス

特長および今後の計画 救難飛行艇(US-2)で培った外洋着水技術に加え、無人航空機での自立飛行技術開発を行うなど、設計から製造までを自社開発しております。お客様の用途に応じてミッション機器、アンテナ等の積み替えや機体改造が容易に行え、今後の需要を見込んで大型化と多用途化を図っています。



無人飛行艇「XU-M」

# ESGにおける重要課題(マテリアリティ)

新明和グループは、長期ビジョンの具現化に向け、収益の成長を加速する「長期事業戦略」を支え、環境・経済・社会の持続性への配慮により事業の持続性向上を図る「サステナビリティ経営」を実践するため、ESGの視点に基づきマテリアリティを特定しました。

今後は、これらの課題解決を推進することで、企業価値の持続的向上に取り組んでまいります。

ESGにおける重要課題(マテリアリティ)	重点テーマ	主要なKPIおよび目標	2022年度実績	2023年度目標	今後の方向性など
地球温暖化防止	生産活動の温室効果ガス排出削減(Scope1・2)	●エネルギー使用に伴うCO <sub>2</sub> 排出総量 <sup>※1</sup> 2030年度のCO <sub>2</sub> 排出総量38%削減(2017年度比) 42,720t(2017年度実績)⇒26,486t(▲16,234t 2030年度目標)	27,412t-CO <sub>2</sub>	35,228t-CO <sub>2</sub>	2022年度は、コロナ禍やウクライナ情勢等による外的要因の影響により、事業活動拡大が鈍化したため、一時的にCO <sub>2</sub> の排出量が減少しました。 <b>P.41</b> >>
	環境負荷軽減「製品・サービス」の提供	省エネ、低炭素製品の開発・販売および低炭素サービス、事業の提供 TCFDに基づく気候変動に対するシナリオ分析の実施	—	—	「長期経営計画/中期経営計画」を参照 <b>P.17-18</b> >> 「事業戦略」を参照 <b>P.23-28</b> >> 「TCFD」を参照 <b>P.43</b> >>
循環型社会への貢献	廃棄物の削減	●廃棄物総排出量 <sup>※1</sup> 2030年度目標:10%削減(2020年度比) 2020年度総排出量(実績) 8,111t 2030年度総排出量(目標) 7,300t(811t削減)	6,654t	7,868t	2022年度は、コロナ禍やウクライナ情勢等による外的要因の影響により、事業活動拡大が鈍化したため、一時的に廃棄物総排出量が減少しました。 <b>P.42</b> >>
ダイバーシティ&インクルージョンの推進	●多様性(異質)を尊重し、支援する組織風土の醸成 体制の構築、意識醸成および環境の整備  ●個人に内在する多様性の獲得 人材育成、人材開発および多様性のある人材の採用  ●個人が持つ多様性やWillを活かす場の創出 事業競争力の向上(経営基盤の強化)および長期事業戦略との融合	●女性管理職者数(%:女性管理職者数/全管理職者数) <sup>※2</sup> 2023年度目標:30名(2%) 2030年度目標:60名(3%)	33名(2%)	30名(2%)	2023年度目標を前倒して達成いたしました。再度、目標設定について検討しております。 <b>P.45</b> >>
		●女性係長級以上者数(%:女性係長級以上者数/全係長級以上者数) <sup>※2</sup> 2023年度目標:100名(4%) 2030年度目標:230名(6%)	106名(4%)	100名(4%)	2023年度目標を前倒して達成いたしました。再度、目標設定について検討しております。
		●外国人管理職者比率(%:外国人管理職者数/全管理職者数) <sup>※2</sup> 2023年度目標:10%以上 2030年度目標:10%以上	9%	10%以上	
		●中途採用者管理職者比率(%:中途採用者管理職者数/全管理職者数) <sup>※2</sup> 2023年度目標:28%以上 2030年度目標:28%以上	30%	28%以上	2023年度目標を前倒して達成いたしました。再度、目標設定について検討しております。
		●人的資本投資額(1人当たり投資額) 2022年度実績をベースに維持拡大を図る	210,000円(1人当たり投資額)	—	2022年度実績をベースに維持拡大を図っております。 <b>P.31-32</b> >>
		●DX人材ポートフォリオ(2022年度の社内対象人員を100とした場合) ・重点ケイパビリティ <sup>※3</sup> 2026年度目標:2022年度の140% 2030年度目標:2022年度の170% ・全方位ケイパビリティ <sup>※4</sup> 2026年度目標:2022年度の130% 2030年度目標:2022年度の150%	2022年度実績を起点に2026年度、2030年度の目標値を設定	—	・重点ケイパビリティ <sup>※3</sup> 2026年度目標:2022年度の140% 2030年度目標:2022年度の170% ・全方位ケイパビリティ <sup>※4</sup> 2026年度目標:2022年度の130% 2030年度目標:2022年度の150%
●エンゲージメントサーベスコア ・ベスト回答 <sup>※5</sup> 2026年度目標:15ポイント 2030年度目標:30ポイント ・ポジティブ回答 <sup>※6</sup> 2026年度目標:70ポイント 2030年度目標:80ポイント	・ベスト回答 11ポイント ・ポジティブ回答 61ポイント	—	・ベスト回答 <sup>※5</sup> 2026年度目標:15ポイント 2030年度目標:30ポイント ・ポジティブ回答 <sup>※6</sup> 2026年度目標:70ポイント 2030年度目標:80ポイント <b>P.31-32</b> >>		
働きやすい職場環境の整備	従業員サーベイ(課題抽出)の実施	課題抽出を完了	—	—	
	人権方針に基づく人権デューデリジェンスの実施	経営層を対象とした「ハラスメント研修」を実施	—	—	・プロセスの明確化 ・人権リスクの特定・評価の実施 ・人権リスク是正措置の実施
	「健康経営優良法人」の認証取得	2023年3月に認証取得	—	—	<b>P.47</b> >>
コーポレート・ガバナンス体制の充実	取締役会の監督機能強化	取締役会構成員に求められるスキル・経験の明確化 経営人材の計画的育成・多様性の確保	スキルマトリックスの運用を開始 サクセッションプランの運用を開始	—	<b>P.38</b> >>
	職務の執行における適法性の確保	役職員のコンプライアンス意識浸透	啓蒙、意識調査を定期的実施(年1回)	啓蒙、意識調査を定期的実施(年1回)	<b>P.40</b> >>
		グループ会社を含めた統制環境の整備	グループ会社を含めた会社規則体系の整備	グループ会社を含めた会社規則体系の整備	<b>P.40</b> >>
リスク管理体制の整備・強化	全社リスク管理体制の整備・強化	グループ会社を含めたリスク管理体制および重要リスクに関するモニタリング	経営会議・取締役会に定期的に報告(年2回)	経営会議・取締役会に定期的に報告(年2回)	<b>P.39</b> >>
	電子情報管理体制の強化	広域ネットワーク(WAN)の見直しおよびセキュリティ規定の刷新とインシデント対応強化	訓練および実施結果に基づく見直し(年1回)	訓練および実施結果に基づく見直し(年1回)	<b>P.39</b> >>
		品質および安全性の確保	グループ会社を含めた品質管理状況および製品安全リスク情報の把握と支援	最新情報 <sup>(注)</sup> の配信と注意喚起の継続	最新情報の配信と注意喚起の継続
	CSR調達の推進	CSR要求事項の策定およびCSR調達を合理的・効果的・継続的に実行する仕組みの構築	・方針説明会等で主要取引先291社にガイドラインの発行を周知 ・調達担当者108名に対しCSR/持続可能な調達に関する教育を実施	サプライヤー向けポータルサイト(開発中)を利用したサプライヤーCSRアンケート調査の実施(対象:主要100社)	<b>P.48</b> >>

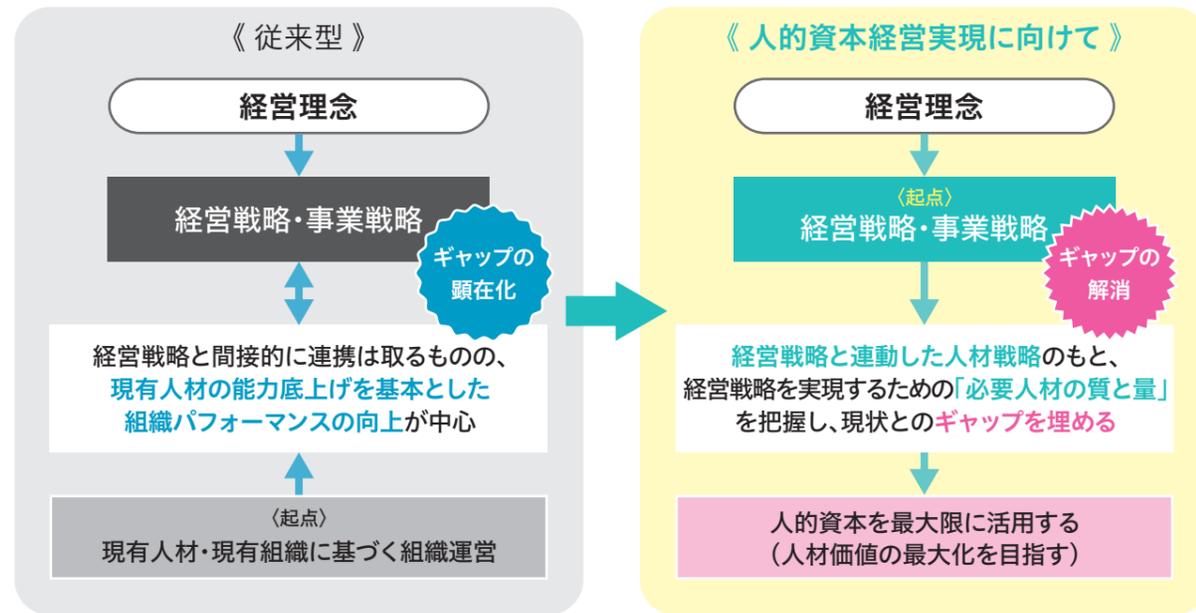
※1は単独の数値、※2はグループ会社全体の数値、※3~※6については、P.31~32をご参照ください。

人的資本経営の実現

人的資本経営の実現に向けた人材戦略の転換

当社は、人的資本経営の実現に向けて、これまでの現有人材・組織を起点とした組織運営の考え方から脱却し、経営理念に基づく「経営戦略・事業戦略」を起点とし、それと連動した人材戦略の

と、経営戦略実現のための「必要人材の質と量」を把握し、現状とのギャップを埋めていく、すなわち「人材価値の最大化」を目指すという発想への転換を図ってまいります。



新明和工業における人的資本経営実現上の課題ポイント

**01** 経営戦略の実現に必要な人材の質と量を洗い出すとともに、多様な手段でその充足を図る。

「経営戦略」と「人材戦略」の連動

その中でも、経営戦略上特に重要なDX戦略について、「DX戦略基本方針」に基づき、DX人材の確保・育成目標を設定し、運営する。

**02** 会社の成長には、個の多様性が不可欠と認識し、多様性が最大限に活かされるよう、「インクルージョン」を重要課題と認識してD&I施策を実行する。

「従業員エンゲージメント」の向上

01、02を実現するため、

1. 人的資本投資の概念の明確化と計画的投資の実施
2. DX人材ポートフォリオ・マネジメントの実施
3. 事業戦略と連動したキャリア開発(リスクリング)の実施
4. 風通しの良い職場風土・上司と部下の価値観共有文化の形成

を大きな柱として具体的に人材戦略を実践していく。

人的資本経営実現に向けた課題への取り組みおよび指標と目標

人的資本経営の実現に向けた方向性を踏まえ、経営戦略と人材戦略の連動を実現するための重点施策として、

- ・人的資本投資概念の整理および計画的投資の実施
- ・DX人材ポートフォリオ・マネジメントの実施および事業戦略と連動したキャリア開発(リスクリング)の実施
- ・風通しの良い職場風土・上司と部下の価値観共有文化の形成

を定め、KPIおよび目標値に基づき、確実に人材戦略を実践し、経営戦略の実行を支えてまいります。

(a) 人的資本投資額

2022年度における人的資本投資額は次のとおりです。2023年度以降は、2022年度の1人当たり人的資本投資額をベースに維持拡大を図ってまいります。

取り組み方位	2022年度実績(1人当たり実績)
人材育成	152千円
社内環境整備	58千円
合計	210千円

(b) DX人材ポートフォリオ

DX人材の定義

当社におけるDX人材とは、「2022年12月に経済産業省が公開した『DX推進スキル標準』に基づいた5つの人材タイプのケイパビリティのいずれかを有する人材」とします。また、2002年に経済産業省が公表した「ITスキル標準」の「レベル定義」のうち、「レベル4」<sup>(※1)</sup>および「レベル3」<sup>(※2)</sup>を満たす人材を、上記記載の「ケイパビリティを有する人材」とします。

(※1) 専門スキルを駆使し、課題発見と解決をリードできるレベル  
(※2) 要求された作業を全て独力で遂行できるレベル

DX人材ポートフォリオのKPIと目標値

5つの人材タイプのうち、優先的に推進すべき「ビジネスアーキテクト」および「データサイエンティスト」の類型に焦点を合わせたケイパビリティの強化(重点)と、5つの人材類型全ケイパビリティの総合的強化(全方位)とにKPIを分けて、2022年度の社内対象人員を100とした場合の目標値を設定しました。

	KPI	2022年度	2026年度	2030年度
DX人材のケイパビリティ	重点	100%	140%	170%
	全方位	100%	130%	150%

(c) エンゲージメントサーベイスコア

エンゲージメントサーベイスコアの設定

2022年7月実施のD&Iサーベイ項目から「エンゲージメント向上」に直結する項目および同項目と相関関係がある10項目を選定し、各サーベイ質問項目ごとの回答<sup>(※3)</sup>について、「最良な状況の回答の割合」を「ベスト回答(ポイント)」とし、「肯定的な回答の割合」を「ポジティブ回答(ポイント)」として、それぞれの回答の割合の平均値をエンゲージメントサーベイスコアとして設定いたしました。

(※3) 4つの選択肢から現状に該当する内容を選出する方式

エンゲージメントサーベイスコアのKPIと目標値

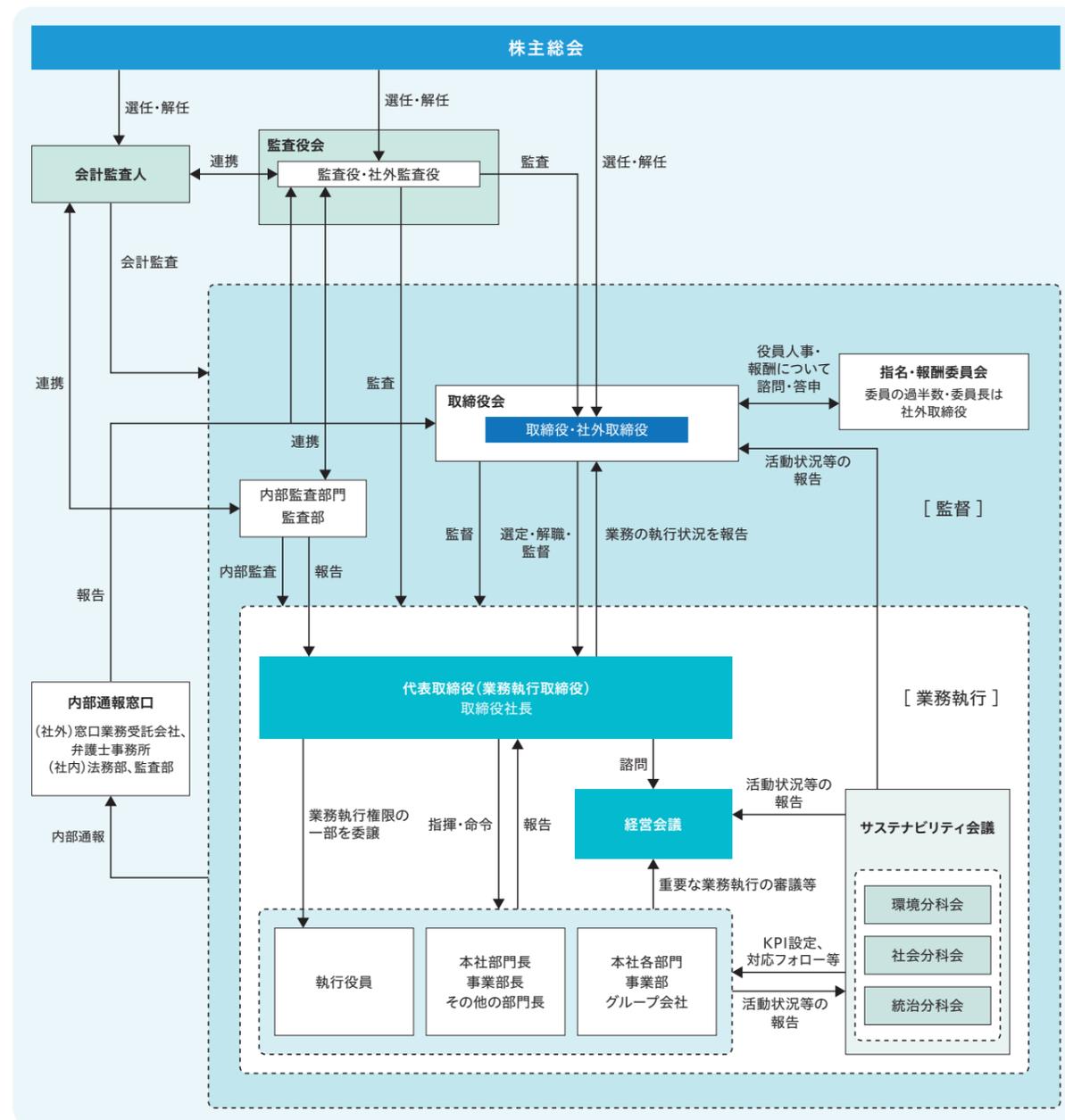
KPI	2022年度	2026年度	2030年度 (長期ビジョン最終年度)
ベスト回答	11ポイント	15ポイント	20ポイント
ポジティブ回答	61ポイント	70ポイント	80ポイント

### 基本方針

新明和グループは、法令や社会的な規範・良識に基づいた企業活動を行うとともに、経営の透明性・合理性を確保し、企業価値を持続的に向上させるため、コーポレート・ガバナンスシステムを構

築・運用するとともに、それらのシステムの内容を検証し、改善を図っていくことが重要であると考えています。

### コーポレート・ガバナンス体制



### ガバナンス体制の変遷

	1994	2000	2010	2020	(年度)
経営体制			執行役員制度を導入 「経営人事委員会」を設置 「監査室(現「監査部」)」を設置 内部通報制度「企業倫理ヘルプライン」を設置	「経営人事委員会」の名称を「指名・報酬委員会」に改称 「企業倫理ヘルプライン」に社外通報窓口を追加 「内部統制システム構築の基本方針」を制定 取締役会の実効性評価を実施 「サステナビリティ会議(環境分科会、社会分科会、統治分科会)」を設置	
取締役			社外取締役1名を選任 社外取締役2名を選任	社外取締役3名を選任し、社外取締役が3分の1(9名中3名)を占める体制に 女性の社外取締役1名を選任	
役員報酬				役員退職慰労金制度を廃止 譲渡制限付株式報酬制度(RS)*を導入 業績連動型株式報酬制度(PSU)*を導入	
監査役			社外監査役2名を選任し、社外監査役が半数(4名中2名)を占める体制に	社外監査役3名を選任し、社外監査役が過半数(5名中3名)を占める体制に 女性の社外監査役1名を選任	

※社外取締役および監査役は支給対象外

#### 経営・執行体制

当社は、会社法に基づく機関設計として、「監査役会設置会社」を採用しており、株主総会、取締役会、監査役会、会計監査人を設置したうえで、執行役員制度を導入しています。

執行役員制度は、個別事業の運営に関する権限を執行役員に委譲することで、意思決定の迅速化および責任の明確化によるマネジメント機能の強化を図るとともに、取締役(取締役会)が全社的な見地立った個別事業の評価および経営資源の配分等に関する意思決定と監督に専念できるようにすることを目的として採用し、もってコーポレート・ガバナンスの強化と業務の効率化の実現を目指しています。

また、実効性のあるガバナンス体制構築の観点から、経営会議、サステナビリティ会議、監査部を設置しています。

#### 取締役会

当社の取締役は現在8名であり、その約3分の1にあたる3名が社外取締役であります。

取締役会は原則として毎月1回開催されており、中長期経営計画に基づき重要な経営課題について議論、検討するなど、取締役の業務執行について適宜監督しています。

社外取締役には、主として経営陣から独立した客観的な立場で当社の経営について監督を行うこと、経営に関する助言を行うこと、中長期的な企業価値の向上と持続的な成長を実現するため幅広く多様な視点が提供されること等を期待しており、いずれも経営経験その他の多様な経験・スキル・専門性を有し、かつ当社からの独立性が高い人材を選任しています。

## 監査役会

当社の監査役は5名であり、うち3名が社外監査役です。各監査役は、取締役会をはじめ重要な会議に出席し、役職員から事業の報告を聴取し、取締役の職務執行状況を監査するとともに、会計監査人の監査方法および結果の相当性を確認しています。

社外監査役は、企業の経営経験者、弁護士、会計士から選任しており、各人の専門分野から取締役の職務執行に関する意見を表明することで、監査の中立性と実効性を確保しています。

監査役会は、取締役社長と定期的な会合を開いて経営および業務状況について報告を受けるとともに、監査役監査の実施状況および監査所見に基づき意見交換を行っています。また、取締役会における議論の充実を目的として、監査役と社外取締役の間で情報および意見の交換を行っています。

## 指名・報酬委員会

当社では、経営陣の人事・報酬等の透明性・妥当性をより一層高めることを目的として、任意に「指名・報酬委員会」を設置し、役員候補者の選定、役員報酬・賞与を決定するにあたっては、あらかじめ同委員会に諮問することとしています。

なお、同委員会の委員の過半数および委員長は社外取締役で構成しており、同委員会の独立性・公正性を確保することとしています。

## 経営会議

当社は、中長期経営計画の審議、全社経営戦略の立案、業務執行に関する重要事項の審議および報告等を迅速に行うことを目的として、社長の諮問機関として経営会議を設置し、毎月複数回開催しています。

## 会計監査人

会社法に基づく会計監査人および金融商品取引法に基づく会計監査は、太陽有限責任監査法人を起用しています。

## サステナビリティ会議

当社は、持続的な企業価値の向上と社会的価値を創造するため、E(環境)S(社会)G(統治)に配慮したサステナビリティ経営を推進することを目的として、サステナビリティ会議を設置しています。同会議は、サステナビリティを担当する執行役員を議長とし、モノづくりを担当する執行役員や人事・法務を担当する執行役員などで構成され、ESGに関するマテリアリティ・KPIを設定するとともに、取締役会および経営会議に対し、関連する施策等の推進状況のモニタリング結果の報告および提言を行っています。

CSRに関する経営方針、課題や指標等の検討・協議
経営会議および取締役会に付議する事項の検討・協議・決定
課題や指標の達成状況モニターおよび提言
経営会議および取締役会への達成状況や改善等の報告、上申
CSR情報のホームページや統合報告書等への開示に関する検討・協議

## 内部監査部門

当社グループにおける内部監査は監査部が担当しており、12名で構成しています。監査部は、年度監査計画に基づいて当社および当社グループ会社を対象として内部統制の機能が有効に作用しているかを検証するとともに、その結果に基づく改善・効率化の提案等を行っています。また、内部監査の結果については、監査報告を取りまとめ、これを取締役会において報告しています。

監査役、会計監査人および内部監査部門である監査部が、相互に連携・調整することで、効率的な監査の実施に努めています。

## 役員の選任

当社は、取締役会が備えるべき経験・スキル・専門性を明確にし、それらを有する人材の中から取締役の候補者を選定しています。

また、経営陣の評価および責任の明確化のため、取締役および執行役員の任期を1年とするとともに、その人事・報酬等の透明性・妥当性をより一層高めることを目的として、「指名・報酬委員会」を設置しています。

います。なお、社外取締役および監査役については、独立かつ客観的な立場から当社の経営を監督するという役割に鑑みて、月額報酬(固定報酬)のみとしています。

また、報酬の透明性および妥当性を高めるべく、役員の報酬を決定するにあたっては、あらかじめ社外取締役が委員の過半数を占める「指名・報酬委員会」に諮問し、取締役会では、同委員会からの答申内容を踏まえて決議を行うこととしています。

(注)業績連動型株式報酬制度(PSU)は2022年6月に導入

## ■ 報酬構成比 (2023年度)

基本報酬	業績連動報酬			
	固定報酬	年次賞与	RS	PSU
60%		25%	8%	7%

(注)各報酬の構成比は業績目標を達成した場合の標準額により算出した標準モデル(対象役員の平均)

## ■ 報酬構成比 (2022年度)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別総額(百万円)				対象となる 役員の員数(人)
		基本報酬	業績連動報酬		譲渡制限付 株式報酬	
			賞与	株式報酬		
取締役(うち社外取締役)	324(28)	206(28)	75(一)	7(一)	36(一)	11(4)
監査役(うち社外監査役)	54(18)	54(18)	一(一)	一(一)	一(一)	5(3)

## ■ 役員(社内取締役の報酬体系)

当社の役員報酬は、以下の構成となっており、年度ごとに賞与(業績連動報酬)の支給額を変動させること、中期経営計画ごとに業績連動型株式報酬(非金銭報酬)の支給額を変動させることから、支給割合は年度ごとに変動します。

<b>01 月額報酬</b>	+	<b>02 賞与</b>	+	<b>03 業績連動型株式報酬</b>	+	<b>04 譲渡制限付株式報酬</b>
役位別に世間水準を参照して水準を審議		当期純利益をベースに取締役社長の水準を算定し、社長水準に役位別の係数を乗じて他の取締役の水準を設定の上、担当部門の営業利益、ROICの増減、「中長期戦略の実現」に向けて当年度に取り組んだ中長期的な要素を加味して個別の額を決定		定時株主総会の決議により定められた金銭債権(年額400百万円以内)を支給するとともに、その全部を払い込むことにより、当社普通株式(年600,000株以内)の範囲内において、役位や在任期間および中期経営計画期間における業績目標達成度に応じて取締役会において決定		定時株主総会の決議により定められた金銭債権(年額50百万円以内)、株式数の上限数(年75,000株以内)の範囲内において、役位や世間水準を勘案して取締役会において決定

## ■ 取締役会実効性評価およびアンケート調査の内容等

当社では、外部機関に委託して、毎年、取締役会の実効性評価に係るアンケート調査(5段階評価方式と自由記述方式の併用)を実施しております。

このアンケート調査においてポジティブサイドの評価が多数であったことから、取締役および監査役は、当社の取締役会の実効性が確保されていると評価しているものと判断しております。

なお、アンケート調査の自由記述では、「コーポレートガバナンス・コード」等で求められている「業務執行に対する取締役会の監督機能の強化」という視点から、(i)中期経営計画の進捗状況に関

するモニタリングの強化や、(ii)成長投資や事業ポートフォリオ・マネジメントといった経営資源の有効活用等に関する議論の深化といったテーマに関して、積極的な意見表明が行われております。

これらの意見を踏まえて、取締役会における審議や、その前提となる社内での検討がより計画的に行われ、充実したものとなるよう、取締役会や経営会議の主要議題のスケジュールングや資料づくりを見直す等、取締役会の実効性をさらに向上させるための改善対応を実施することとしております。

# 取締役・監査役紹介



**01** 代表取締役  
取締役社長  
| 五十川 龍之

**05** 取締役  
常務執行役員  
(営業・国際・DX担当)  
| 梶原 敬士

**09** 常勤監査役  
| 西田 幸司

**12** 社外監査役  
| 枚山 栄理

**02** 取締役  
副社長執行役員  
(技術・サステナビリティ・モノづくり担当)  
| 石丸 寛二

**06** 社外取締役  
| 苅田 祥史

**10** 常勤監査役  
| 島坂 忠宏

**13** 社外監査役  
| 木村 文彦

**03** 取締役  
専務執行役員  
(法務・人事総務・人事教育担当)  
| 西岡 彰

**07** 社外取締役  
| 長井 聖子

**11** 社外監査役  
| 金田 友三郎

**04** 取締役  
常務執行役員  
| 久米 俊樹

**08** 社外取締役  
| 梅原 俊志



## 取締役・監査役のスキルマトリックス

	経営経験	複数の 事業経験	財務 (会計・資本政策)	法務 (コンプライアンス・ リスクマネジメント)	経営戦略 (経営企画)	人事 (労務・人材開発)	モノづくり (製造・調達・生産技 術・品質保証)	営業 (CS・サービス・ マーケティング)	技術 (研究開発)	国際	サステナ ビリティ (ESG)	DX (ICT)
五十川 龍之	●	●			●				●			
石丸 寛二	●	●		●	●		●		●	●	●	●
西岡 彰	●	●		●	●	●					●	
久米 俊樹	●	●	●		●							
梶原 敬士								●	●	●	●	●
苅田 祥史	●	●			●					●		●
長井 聖子						●				●		
梅原 俊志	●	●			●		●	●	●	●		●
西田 幸司			●	●								
島坂 忠宏	●	●			●							
金田 友三郎	●	●	●	●	●	●					●	
枚山 栄理				●								
木村 文彦			●	●								

## リスクマネジメント

### 基本的な考え方

新明和グループでは、企業価値の維持・向上を図ることを目的として、「内部統制システム構築の基本方針」に基づき、リスクマネジメントについて定めた規程等を設け、企業活動に関わるさまざまなリスクを適切に管理し、リスクが顕在化した場合の損害を最小限

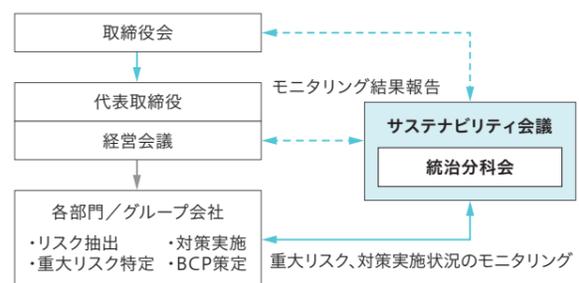
### 推進体制

事業遂行にかかるリスクについては、「新明和グループリスクマネジメント規程」を定め、各事業部およびグループ会社において事業特性に適合したリスクマネジメント体制を主体的に構築しています。一方で、本社においては各事業部およびグループ会社のリスクマネジメントの状況をモニタリングするとともに、災害リスクや財務リスク等、全社横断的なリスク対策を実施することにより、リスクマネジメント体制を確立しています。

また、サステナビリティ会議は、本社および事業部門から報告を受けた情報に基づき、当社グループにおけるリスクマネジメント体制の整備状況および活動状況を確認するとともに、事業運営に及ぼす影響等に照らして全社の重大リスクを特定し、これらの情報を

に留められるよう努めています。また、有価証券報告書に記載している「事業等のリスク」には、特に重要と評価したリスクを記載しています。

経営会議および取締役会に対し定期的に報告することにより、当社グループにおけるリスクマネジメントの有効性の確保に努めています。



### 事業継続計画(BCP)

大規模な自然災害が発生すると事業活動にも大きな影響を受けることになります。当社では従業員の生命を守るとともに、生産活動が中断した場合は速やかに事業復旧を図り、お客様に継続して製品を供給するという使命を果たすため、直ちに災害対策本部を設置し、生産拠点ごとに作成している「事業継続計画」に基づき製品供給への影響を最小限に留めることとしています。

また「安否確認システム」を導入し、従業員・家族の安否、施設の被災状況を一元管理できる仕組みを構築しています。従業員に聞

しては毎年1回の防災(避難)訓練、複数回の安否確認システム操作訓練と同時に災害対策本部の設置訓練を実施しています。

さらに、新型コロナウイルス感染防止対策では、従業員と家族、協力会社を対象にしたワクチンの職域接種を実施しました。また、職場での人と人との接触機会を抑える策として、リモートワークの推進(部門別在宅勤務率の目標設定)、Web会議ツールの積極活用、通勤ラッシュを避けるフレックスタイムの活用促進、食堂では座席の間引きや時差喫食、黙食の徹底等を実施しています。

(注)食堂での座席の間引きや時差喫食等は、2023年5月8日に解除しました。

### 情報セキュリティ

当社は、「経営理念」に基づく「行動規範」のもと、情報セキュリティについての基本姿勢と順守すべき内容を定め、当社グループに属する全員が情報セキュリティの重要性を認識し実践できるガバナンスと企業風土を醸成し、社会と全てのステークホルダーから信頼される企業としてあり続けるよう努めています。

- 1 新明和工業は、情報セキュリティに関する法令、契約上の要求事項を順守します
- 2 新明和工業は、情報セキュリティを確保するため、情報セキュリティ管理体制を確立します
- 3 新明和工業は、本文書に従い、情報セキュリティに関する規定・手順書等を定めます

- 4 新明和工業は、漏洩、盗難・紛失、改ざん、破壊などの脅威から情報システムおよび情報資産を適切に保護します
- 5 新明和工業は、適用者に対し、意識向上と技術レベル向上のため、定期的に情報セキュリティ教育を行います
- 6 新明和工業は、情報セキュリティインシデントが発生した場合は、速やかに対応・復旧を行い、影響を最小限にとどめるとともに、再発防止に努めます
- 7 新明和工業は、環境や技術の変化に対応し、情報セキュリティの活動を継続的に改善するため、定期的に情報セキュリティ対策の評価を行います
- 8 新明和工業は、平時および情報セキュリティインシデント発生時に、情報セキュリティ対策に関わる情報開示を行います

## コンプライアンス

### 基本的な考え方

新明和グループでは、役員および従業員一人一人が法令順守はもとより、高い倫理観と責任感をもって行動することを「行動指針」および「行動規範」に定め、これを「新明和グループ 理念ブック」に

### 推進体制

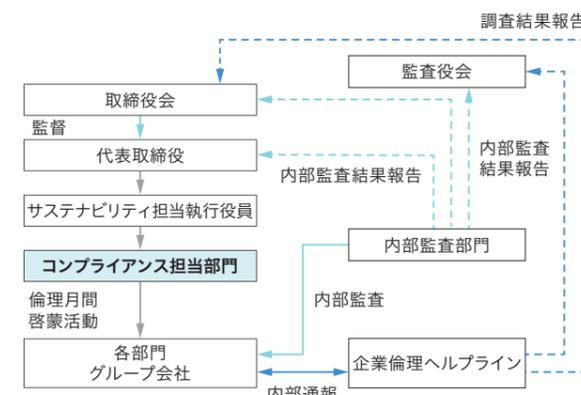
当社は、グループ各社を含む全ての従業員が法令や社会的規範、社会的良識に基づいて行動するための指針として、「社是」「経営理念」「行動指針」および「行動規範」を制定し、これをグループ会社と共有するとともに、「新明和企業倫理の日」および「企業倫理月間」を定め、コンプライアンスに関する意識の浸透と諸制度の定着に努めています。

これらに加えて、CSR(企業の社会的責任)に関する責任の明確化および業務の迅速な遂行を目的として、サステナビリティを担当する執行役員を置くこととしています。

また、使用人の業務執行は、法令、定款、稟議規程および業務分掌規程等の社内規則に基づき行われるものとし、これを検証するため監査部門を主体とした内部監査を実施し、コンプライアンス・リスクの早期発見と排除を目指すとともに、当社グループ各社から

含めて役員および従業員に配布・周知するとともに、役員および従業員が日々の業務でこれを実践し、コンプライアンスの徹底に努めています。

も利用可能な内部通報窓口の活用等により、広く問題事象の把握に努めています。



### 内部通報制度

当社は、コンプライアンスに関する問題事象の早期把握と自浄作用によるリスク排除を目的として、内部通報窓口「企業倫理ヘルプライン」を設置し、運用しています。内部通報窓口には社内窓口のほか、経営陣から独立した社外窓口(弁護士、委託会社)を設けており、当社およびグループ会社に勤務する役員および従業員(嘱託社員、契約社員、派遣社員、パートタイマー等を含む)は、個人を特定する情報を明らかにすることなく、通報することができます。

また、「企業倫理ヘルプライン」のほかに、目的に応じた相談・通報窓口として「従業員ヘルプサイト(就業管理、評価制度に関する相談)」および「ハラスメント相談窓口」を設置し、運用しています。

### コンプライアンスハンドブック

当社は、2023年3月、日本国内のグループ会社全ての役員および従業員に対し「コンプライアンスハンドブック」を配布しました。本誌は、人権尊重や公務員に対する贈賄等の利益供与の禁止(腐敗防止)、反社会的勢力の排除などコンプライアンスにまつわるテーマの中から特に留意すべき代表的な事例を取り上げ、平易な解説を行うものです。折に触れて本誌を読み返したり、本誌で取り上げられている事例を元に職場の同僚・上長らと共にコンプライアンスについて考えたりすること等により、当社グループの役員および従業員のコンプライアンス意識の向上や、健全な組織風土の醸成に資するようになることが期待されます。

なお、本誌を翻訳し、海外のグループ会社にも展開する計画です。



数値は全て単独の数値

詳しくは ▶ <https://www.shinmaywa.co.jp/sustainability/esg/environment/>



## 環境保全基本理念・行動指針

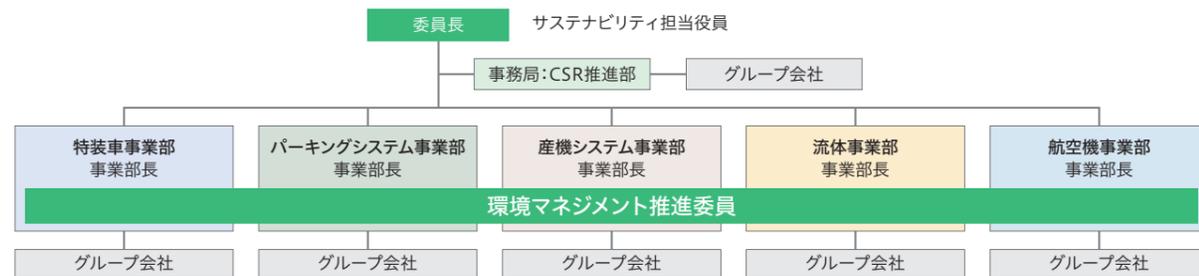
新明和グループは、2022年4月に、新たに環境保全基本理念の制定と環境保全行動指針の改訂を行いました。今後、これらの理念と指針に基づき、従業員一同、環境への取り組みを一層強化し、環境に配慮した企業活動を目指してまいります。

## 環境マネジメント体制

### 環境マネジメント推進委員会

省エネルギー活動の推進、廃棄物の総排出量削減や有価物化推進など、事業活動によって生じる環境負荷への影響を低減する全社横断機能として『環境マネジメント推進委員会』を組織し、グループ一体となって目標を定め、事業活動を通じて監視、改善などの活動を継続して推進しています。

### 環境マネジメント推進委員会 体制図



### 環境マネジメントシステム

当社グループは環境マネジメントシステム(EMS)に関する国際規格:ISO14001の認証を取得推進し、これに基づいた運用で、環境保全に関する継続的改善を図っています。ISO14001を取得した事業

所単位で、省エネルギーや廃棄物削減等の社会課題解決に向けた取り組みを推進し、その内容を『環境マネジメント推進委員会』を通じて共有しています。

## 環境保全活動

当社グループでは、環境負荷低減を促進するため、CO<sub>2</sub>排出量やエネルギー使用量等を継続的に把握しています。

### 環境負荷低減・気候変動対策

地球温暖化防止に対しては、1980年代から化石燃料(天然資源)の有効利用を目的として、長年、工場を主体に取り組んできました。その後、省エネ法改正により、2012年に“特定事業所”の指定を受けたことで、全社一体となり、一層の省エネに取り組んでいます。

### 2022年度の活動

2022年度は、当社単体でのエネルギー使用量の4割強を占める甲南工場において、全部門を対象とした省エネ活動として「エネルギーのIT化」を目指した活動を開始しました。また、主要生産拠点である宝塚、小野、甲南工場における使用電力の約10%は再生エ

CO<sub>2</sub>排出量/エネルギー使用量と原単位対前年度比



由来の電力を使用しています。その他、2024年度に稼働開始予定の小野工場の大型水中ポンプ運転検査設備は、屋根に設置した太陽光発電パネルで電力を供給する計画で、生産拠点のCO<sub>2</sub>排出量削減(52t-CO<sub>2</sub>/年)に寄与します。

## 廃棄物削減

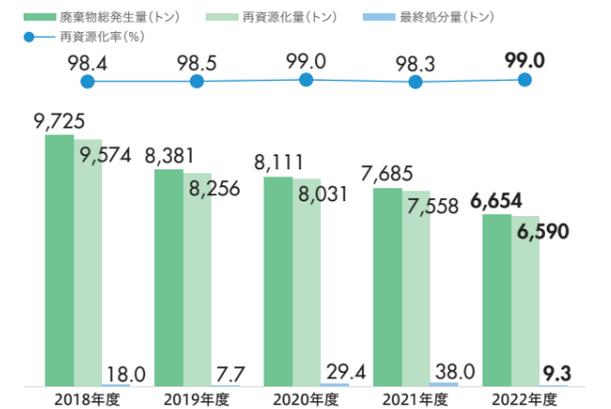
当社は3R(リデュース・リユース・リサイクル)に加え、リフューズ(ごみとなるものは受け取らない)を心掛け、廃棄物の削減およびリサイクル化に取り組んでいます。また、2022年度からは新たに「2030年度の廃棄物排出総量10%削減<sup>※1</sup>および再資源化率<sup>※2</sup>99%以上」を目標に定め、循環型社会の実現に取り組んでいます。

※1 2020年度に対して ※2 再資源化率=再資源化量÷廃棄物総発生量×100(%)

### 2022年度の活動

生産活動での歩留まりや品質のさらなる向上により、入り口となる資材の購入量自体の削減および産業廃棄物のさらなる有価物化に取り組んでいます。

廃棄物発生量推移



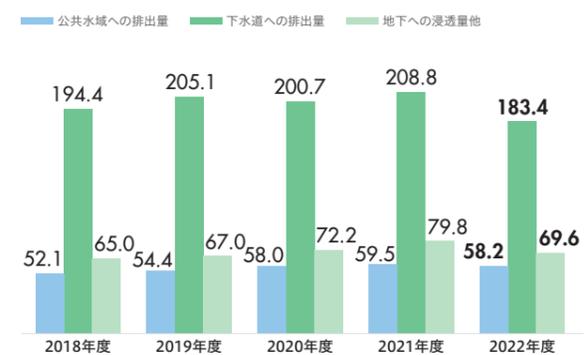
## 水資源保護・水使用量の削減

限りある貴重な資源である水資源の節減は、浄水工程でのエネルギー削減にもつながることから、工場では、水の使用量および排水量の両面で適正管理を行っています。

水の使用量推移



水の排水量推移



## 汚染物質の排出量削減

工場から敷地外(大気・水域)に排出する物質については、法規条例よりも厳しい自主規制値<sup>※3</sup>を設定し、環境負荷低減に努めています。

※3例 NOx 法規制値の30~70%程度、BOD 法規制値の50% (航空機事業部 甲南工場の事例)

大気へのNOx排出量



水域へのBOD/COD排出量



# TCFD提言への賛同と情報開示

TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

2023年1月、新明和工業は、気候変動に関する財務情報開示を積極的に進めていくというTCFD提言の趣旨に賛同し、同提言に基づく情報を開示しました。

今後もTCFD提言のフレームワークを活用して、継続的に情報開示の質と量を充実させるとともに、気候変動への取り組みを一層推進し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

## ガバナンス

代表取締役・取締役社長を議長とする取締役会は、気候関連リスク・機会を企業経営に関する重要な課題・テーマとして捉え、監督・審議する責務を担っています。当社の取締役会は原則として毎月1回開催され、中期経営計画に基づき気候変動を含む重要な経営課題について議論、検討するなど、取締役および執行役員の業務執行について監督を行っています。

当社は、長期的な視点に立った経営を志向し、企業経営におけるESG(Environment, Social, Governance)に関する諸課題に対応するため、「サステナビリティ会議」を設置しています。取締役

副社長執行役員(サステナビリティ担当)を議長とする同会議は、重要課題(マテリアリティ)の特定およびKPIの設定、ESGの各要素に関する分科会(環境分科会、社会分科会、統治分科会)における検討等の進捗状況のフォローおよび統括、KPIの達成状況の確認および計画の見直し並びにそれらの状況の取締役会への報告(原則として年2回)を行うこととしています。

今後、気候関連リスク・機会も重要課題の一つとしてこの枠組みの中で取り扱われ、同会議ではこれらの動向のモニタリングも行います。

## 戦略

気候変動が当社事業にもたらす潜在的な影響の大きさと長期的な不確実性に鑑み、当社事業に関わる気候関連リスク・機会を特定・評価するプロセスとして、シナリオ分析を行っています。

2022年度に実施したシナリオ分析においては、5つある事業部門のうち、特装車事業および流体事業の2事業を分析対象としました。特装車事業は当社の連結売上高の約半分を占める主力事業であること、流体事業は気候関連の機会との関連性が高いことから、

まず、この2事業部門を分析対象としたものです。

1.5/2.0°Cシナリオ(世界全体で2050年のネットゼロが実現するシナリオ)と、4.0°Cシナリオ(経済活動を優先した結果、気候変動が進行し、異常気象や災害の激甚化などが起こるシナリオ)の2つのシナリオによる世界観を想定し、2つの事業の気候関連リスク・機会を特定しました。

### シナリオ分析結果

シナリオ	外部環境の変化	シナリオ分析結果		顕在化時期	
1.5°C/2.0°Cシナリオ	・GHG排出に対する規制強化 ・低炭素化技術への移行 ・市場構造の変化	リスク	共通	<ul style="list-style-type: none"> <li>炭素税等による生産・調達コストの増加</li> <li>再生可能エネルギー購入による経費増加</li> </ul>	中～長期
			特装車	<ul style="list-style-type: none"> <li>EV車両・代替燃料車(燃料電池、水素など)への仕様変更に伴い、顧客要望対応や技術的対応が適時に行えない場合の売上機会の逸失</li> <li>低炭素化・脱炭素化に向けた新たな生産技術や生産性向上のための研究開発によるコスト増加</li> </ul>	中～長期
			流体	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存製品の低炭素化(高効率化・長寿命化)に対応できない場合の売上機会の逸失</li> <li>製造工程全体(サプライチェーン含む)に係る低炭素化・サーキュラーエコノミー対応の遅れによる製品の売上減少</li> </ul>	中～長期
		機会	特装車	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術面の高付加価値化や顧客要望への早期対応による売上機会の増加</li> <li>CO<sub>2</sub>削減意識の高まりから、信頼性の高い長寿命製品が選ばれ、メンテナンスの重要性が増加することにより、競争力が向上し、売上機会が増加</li> </ul>	中～長期
			流体	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品の高効率化と省エネ・省人化に対応した工事や保守・点検サービスによる売上機会の増加</li> <li>浸水時の機能維持、老朽化対策など国策に沿った既存設備の更新による機器・工事・サービスの売上機会の増加</li> </ul>	中～長期

シナリオ	外部環境の変化	シナリオ分析結果			顕在化時期
4.0°Cシナリオ	<ul style="list-style-type: none"> <li>豪雨、洪水、台風等の気象災害の激甚化</li> <li>長期的な年平均気温の上昇や降雨量の変化</li> </ul>	リスク	共通	<ul style="list-style-type: none"> <li>被災によりサプライチェーンが寸断されることによる、部品供給の遅延や滞留および納品の遅延の発生頻度の増加</li> <li>冷房設備コスト上昇、生産性低下、屋外作業における従業員への健康被害の増加</li> </ul>	長期
		機会	特装車	<ul style="list-style-type: none"> <li>国土強靱化基本計画に向けたインフラ整備に必要な特装車の販売強化による売上機会の増加</li> </ul>	短～長期
			流体	<ul style="list-style-type: none"> <li>台風、豪雨など自然災害の増加に備えた雨水排水設備等のインフラ整備の需要が増加</li> </ul>	中～長期

※時間軸の定義 短期:~2023年 中期:~2030年 長期:~2050年  
 ※使用シナリオ 1.5°C/2.0°Cシナリオ:IEA Energy Outlook、IPCC第5次評価報告書2.0°Cシナリオ(RCP2.6) 4.0°Cシナリオ:IPCC第6次評価報告書、IPCC第5次評価報告書4.0°Cシナリオ(RCP8.5)

## リスク管理

事業遂行にかかるリスクについては、「新明和グループリスクマネジメント規程」を定め、各事業部およびグループ会社において事業特性に適合したリスクマネジメント体制を主体的に構築しています。一方で、当社においては各事業部およびグループ会社のリスクマネジメントの状況をモニタリングするとともに、災害リスクや財務リスク等、全社横断的なリスク対策を実施することにより、リスクマネジメント体制を確立しています。

また、サステナビリティ会議は、本社および事業部門から報告を受けた情報に基づき、当社グループにおけるリスクマネジメント体制の整備状況および活動状況を確認するとともに、事業運営に及ぼす影響等に照らして全社の重大リスクを特定し、これらの情報を

経営会議および取締役会に対し定期的に報告することにより、当社グループにおけるリスクマネジメントの有効性の確保に努めています。

気候変動については、気候変動が当社事業にもたらす潜在的な影響の大きさと長期的な不確実性に鑑み、当社事業に関わる気候関連リスク・機会を特定・評価するプロセスとして、2022年度に初めて2つの事業を対象にシナリオ分析を行いました。このシナリオ分析で明らかになった気候関連リスク・機会のうち、特に重大なものは、今後、重大リスクとして前述の全社的なリスクマネジメントの枠組みの中で管理していきます。

## 指標と目標

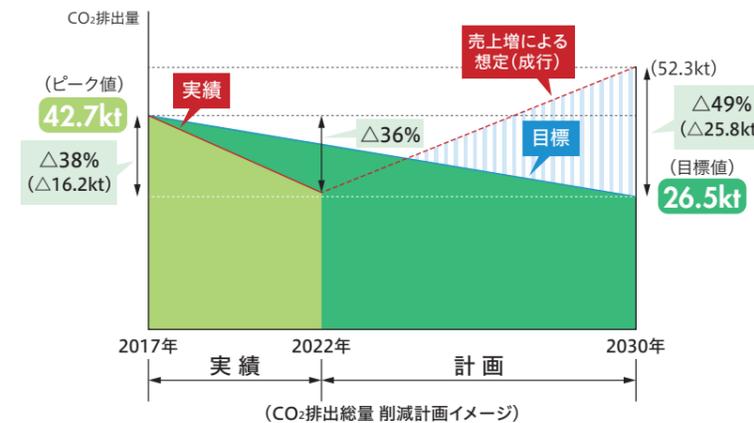
当社は現在、2030年までの中期的な温室効果ガス削減目標として「エネルギー使用に伴うCO<sub>2</sub>排出量を2030年度までに38%削減(2017年度比)」という目標を掲げています。これは、2017年度の当社のエネルギー使用に伴うCO<sub>2</sub>排出量42,720t-CO<sub>2</sub>eを

2030年度の実績で26,486t-CO<sub>2</sub>eにまで減少させるものです。また、過去のScope1、2の排出量実績は下表のとおりです。今後は、Scope3の算定・開示にも取り組む予定です。

管理指標	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
Scope 1	11,754	11,513	12,059	10,528	9,796	9,494
Scope 2	30,966	26,940	23,893	20,321	20,682	17,918
Scope 1+2 合計	42,720	38,453	35,952	30,849	30,478	27,412

※新明和工業単体の集計値

## CO<sub>2</sub>排出総量削減計画



2017年度以降、CO<sub>2</sub>排出量の実績は目標達成を継続していますが、至近の目標達成の要因として、この数年間のコロナ禍やウクライナ情勢等により事業活動の拡大が鈍化し、一時的にCO<sub>2</sub>の排出量が減少したことがあげられます。

今後につきましては、事業の回復や長期経営計画に則った拡大が見込まれ、これに伴うCO<sub>2</sub>排出量も増加する傾向となっていますので、排出量削減に向けて多様な取り組みを実施する計画です。

※1は単独の数値、※2はグループ会社全体の数値

詳しくは ▶ <https://www.shinmaywa.co.jp/sustainability/esg/society/>



## ～ダイバーシティ&インクルージョン 多様な人材の活用～

### 3つの柱による人事基本方針

新明和グループでは、経営理念実現のために①「意識醸成」②「人権尊重と社内環境整備」③「人材育成」の3つの柱で構成される人事基本方針を定めています。

#### ① 意識醸成

当社では、経営理念に基づき、当社グループが目指す2030年の姿を「長期ビジョン」として掲げています。その実現にはダイバーシティ&インクルージョンの推進とともにイノベーションを生み出す源泉となる個人の多様性を育みながら、多様な人材が一体感を持つ

って同じベクトルで活躍することが必須と考えており、求める人材像を明確にし、それに伴う評価を行うことで意識醸成を図っています。

※「求める人材像と人事評価」についての詳細は ▶



#### ② 人権尊重と社内環境整備

当社グループは、人権の尊重が企業にとって重要な社会的責任であるとの認識に立ち、グローバル市場を視野に入れて今後も持続的な企業成長を図る企業として、国連で採択された人権保護の「国際人権章典」を尊重し、国際規範を踏まえた人権尊重の取り組み姿勢を明確に示すため、人権に関する方針を定めています。

また、当社グループでは、性別・年齢・国籍・宗教・障がいの有無・学歴・性的指向等にとらわれず、多様な人材を採用・登用し、多様性を活かす組織風土づくりを進めています。

※「人権尊重の取り組み」についての詳細は ▶

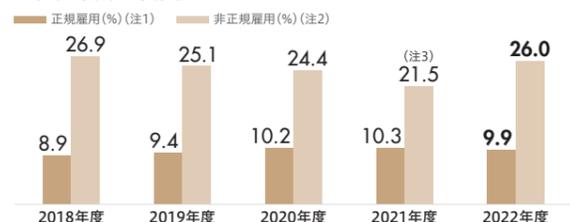


### 社内環境整備

#### ■ 女性活躍推進

当社グループでは、女性活躍の推進は多様性における重要な要素と考えており、出産や育児などのライフイベントを迎えても働き続けられるさまざまな制度を整備し、男性・女性従業員双方の仕事と家庭の両立を支援しています。

#### 女性従業員比率推移※2

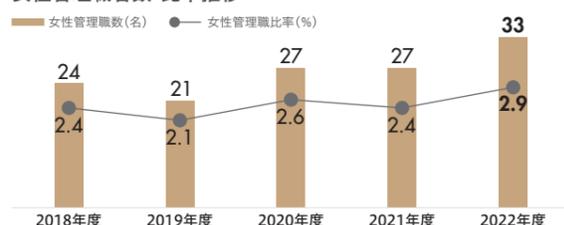


(注1) 本雇用者  
(注2) パート、アルバイト、契約社員、シニア再雇用者等の直接雇用者。派遣社員は除く。  
(注3) 女性従業員数(非正規)の減少とM&Aによる当社グループへの加入に伴う非正規雇用者数の増加によるものです。

#### ■ 障がい者の雇用促進

当社グループでは、障がいをお持ちでも働く意欲と能力を持っている方なら、誰もが仕事を通じて社会参加できる「共生社会」の実現を大切なものと考えています。

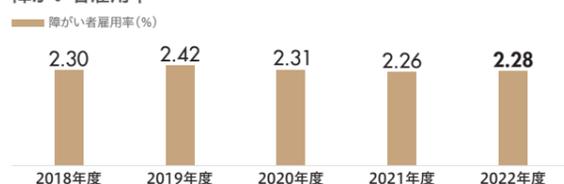
#### 女性管理職者数・比率推移※2



#### 女性新卒採用比率推移【院卒・大卒・高専卒/女性】



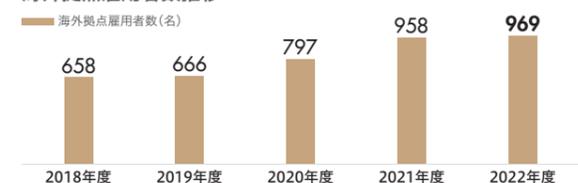
#### 障がい者雇用率※2



#### ■ 海外拠点の人材雇用

当社グループでは、既存事業の深化、領域拡大を図るためには海外市場の拡大が必須と考えており、2030年度に海外売上高1,000億円の目標を掲げています。近年は、積極的に海外企業のM&Aを進めるなど、海外展開の加速を図っています。

#### 海外拠点雇用者数推移※2



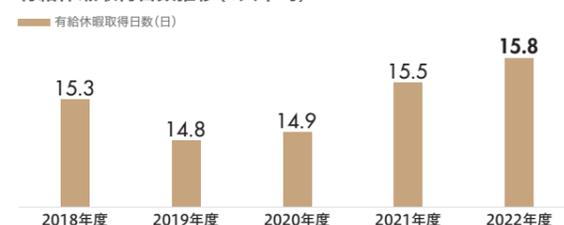
#### 多様な働き方を可能とする仕組みづくり

当社では、従業員のワークライフバランスを考慮し、多様な従業員にとって働きやすい職場環境づくりに向けた諸制度の充実に努めています。

#### ■ 長時間労働防止、有給休暇取得推進への取り組み

当社では、残業上限時間の法制化に沿った管理を強化するとともに、時間外労働の短縮に向けた各種施策の実施、全社一斉定時退場日の設定などにより長時間労働の抑制に努めています。また、計画休暇制度の導入により、有給休暇の取得促進を図っています。

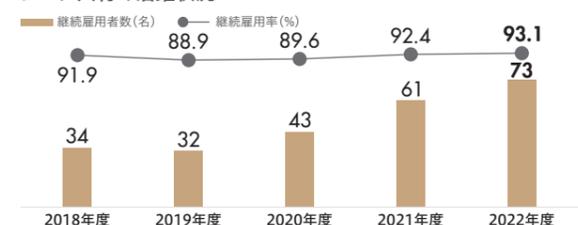
#### 有給休暇取得日数推移(1人平均)



#### ■ シニア世代の雇用促進

当社では、実務経験を通じてさまざまなノウハウを持つシニア人材の力を最大限活用し、シニア人材のやりがいの達成と当社の成長につなげることを目的に、2003年度にシニア雇用制度を導入・促進し、2022年度から定年年齢を65歳に引き上げました。

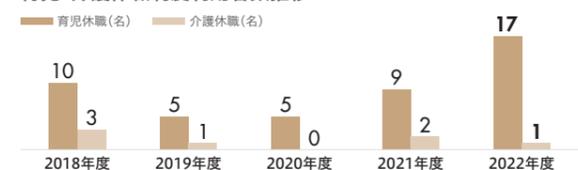
#### シニア人材の活躍状況※1



#### ■ 育児・介護のための諸制度

従業員が退職することなく、育児・介護に当たることができる制度として、育児・介護休職制度や、育児・介護のための短時間勤務制度などを導入しています。

#### 育児・介護休職制度利用者数推移



#### ③ 人材育成

当社では、個人の能力・専門性が最大限に発揮されることにより、会社が持続的に成長し続ける関係づくりとして「従業員エンゲージメントの向上」および「事業競争力の向上」を目指し、さまざまな施策を通じてその実現を図っています。

#### 人材ポートフォリオ

人材構成を役割の観点からタイプ別に可視化することで、戦略的な人材構成を図っています。また、人材を長期事業戦略に沿って適正に配置することにより、最大の効果をあげることを目的としています。実施に当たっては、全体構成を定量的、定性的に分析し、各事業戦略に応じて柔軟に対応しています。

#### 次世代幹部育成プログラム

当社を取り巻く事業環境が劇的に変化している中で、事業を変革する素地を養い、中長期的な視点で経営の舵取りを担うことが期待されるポテンシャルの高い人材を早期に選抜し、ビジネスリーダーとして計画的に育成しています。

#### ■ 人材育成におけるその他の取り組み

- ・入社3年目までの育成プログラム
- ・自己啓発サポート制度
- ・社内技能競技会・保守技能競技会

※「人材育成の取り組み」についての詳細は ▶



## 健康経営

### 健康経営宣言

私たちは、社是である「清潔 誠心 堅実 進取」を実践し、「たゆまぬ技術革新で、安心な社会と快適な暮らしを支え続け、人々の幸せに貢献します。」という経営理念を実現することを使命と考えています。これらの使命を成し遂げるための環境づくりを目的として、従業員一人一人が心身ともに健康で明るく元気に働き続けることができ、健康と安全に配慮した職場環境の整備および健康意識の向上に取り組んでいます。

### 健康経営優良法人

当社は2023年3月8日、経済産業省および日本健康会議が実施する健康経営優良法人認定制度の大規模法人部門において「健康経営優良法人2023」の認定を受けました。今後も健康経営を一層推進し、健康経営宣言に掲げた取り組みを実践してまいります。



### 健康経営推進体制

健康経営の責任者である人事総務担当役員を中心に、人事総務部が主となって、各事業部の総務部門、健康保険組合が連携して健康保持・増進に向けた取り組みを推進しています。また、安全衛生委員会、労使で設置する各種の委員会においても、関連のある健康経営上の課題を適時議題として取り上げ、労使連携して健康経営に取り組めます。



## 労働安全衛生

### 労働安全衛生の基本理念

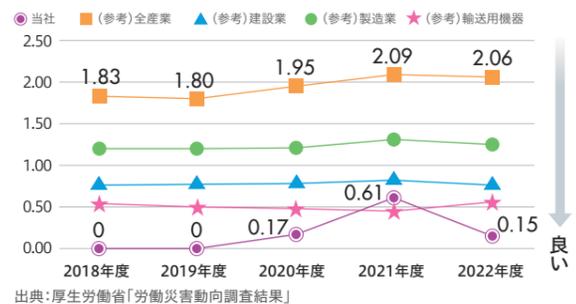
当社グループは、『安全と健康を守ることは全てに優先する』という安全衛生基本理念に沿った行動を実践し、『安心して働ける作業環境』の構築と、「ゼロ災害」に向けて取り組んでいます。

### 安全衛生行動指針(全社重点安全テーマ)

当社は、毎年度「全社重点安全テーマ」を制定し、従業員の労働災害を未然に防止するための目標を掲げ、「安全・安心して働ける作業環境の構築」を目指し、従業員一丸となって安全衛生活動に取り組んでいます。

2023年度 全社重点安全テーマ  
『報告・公正・柔軟・学習により 安全文化を構築しよう!』

休業災害度率推移(単位:%)<sup>\*1</sup>



詳しくは ▶ <https://www.shinmaywa.co.jp/sustainability/esg/society/hygiene.html>

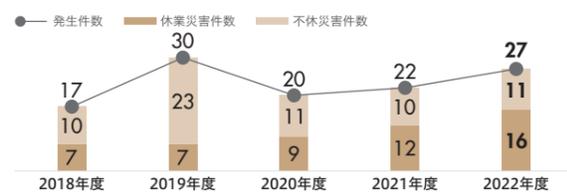


### 労働安全衛生における具体的な取り組み

当社グループは従業員の労働災害を未然に防止するため、各事業部およびグループ会社に安全衛生担当者を配置しています。安全衛生方針を策定のうえ、活動計画書を作成し、安全衛生委員会を中枢機関としてリスクアセスメント体制の確立・運用・改善を行うとともに、IT・デジタル技術を災害発生予防に活用するなど、ソフトとハード両面での安全対策向上に取り組んでいます。

また、従業員の安全衛生教育にも注力しており、各事業部およびグループ会社では安全衛生活動の実績を発表する「安全大会」の開催、新入社員受入時や職場転換時の特別教育の実施、OJTによる現場教育や安全衛生巡視による指導の徹底など、組織や事業内容に応じた教育体系の構築に取り組んでいます。

労働災害発生件数推移(単位:件)<sup>\*2</sup>



## CSR/持続可能な調達

当社グループは、ビジネスパートナーである取引先との連携を密にし、公正、健全な環境の中で共に持続可能な社会づくりを目指しています。

### 新規サプライヤー評価手順

- ①新規取引先候補**  
新規取引先様に対しては、会社名、事業所の所在地、主な販売先、仕入先等を記載する「取引先調査票」「取引代金受領に関する依頼書」等の必要書類を提出していただきます。
- ②信用調査/判定**  
必要書類の受領後、反社会的勢力に関する審査などの信用審査を行います。
- ③基本契約書締結/調査票登録/新規口座開設手続き**  
「取引可能」の判定結果を確認した後、契約書の締結、調査票の内容をシステムに登録し、取引口座の開設手続きを行います。
- ④経営評価**  
「人・もの・金」について、危険な兆候の有無を確認しモニタリングを行います。
- ⑤CSR活動評価**  
人権などの社会、環境保全への取り組みなどの質問に回答してもらい、一定水準の回答が得られなかった場合は再調査となります(CSRについては、今後新たに設ける調達ガイドラインに基づき調査票を更新する予定です)。
- ⑥管理項目入力/判定**  
品質管理の仕組み、下請法の適用などの情報をシステムに登録します。情報が不足する場合は再調査となります。
- ⑦取引開始/情報公開**  
これらの手続きを経て取引口座の開設・仕入先コードの設定、および調達システムへの仕入先登録により調達従事者が同システムを扱えるようになり、取引開始となります。

## 品質・製品安全

### 品質保証活動の考え方

当社グループは、2020年4月に制定した「経営理念」「長期ビジョン」および「行動指針」「行動規範」に基づき、品質方針、品質保証活動指針を定め、安全で高品質の製品とサービスの提供を通じて、お客様の期待と信頼に応えてまいります。

### 新明和グループ品質方針

当社グループは「経営理念」「行動指針」「行動規範」に基づき、適用される法令や規制等を順守し、お客様の期待と信頼に応える安全で高品質の「製品・サービス」を提供します。また、営業から設計、製造、サービスに関わる全従業員が、高い倫理観と「損得より善

詳しくは ▶ <https://www.shinmaywa.co.jp/sustainability/esg/society/procurement.html>



## CSR/持続可能な調達活動の実績

### 2022年度活動実績

当社では、ビジネスパートナーである取引先様と共に持続可能な社会づくりを目指す2023年度以降の具体的なCSR/持続可能な調達の取り組みに向け、資材調達部門に所属するメンバーに対してCSR教育を継続的にを行い、意識や知識を高めています。

#### 方針展開

1 2022年4月1日に当社ウェブサイトに公開した「新明和CSR調達ガイドライン」を、各事業部の主要取引先様に対して展開し、CSR/持続可能な調達の推進についてご協力をお願いしました。

#### CSR教育

2 これまでの各事業部調達部門の代表者教育に続いて、担当者クラスの個人別教育を行いました。  
「CSR/持続可能な調達」についてサプライヤーの皆様と接する調達担当者が理解を深めて行動することが重要です。  
本社 経営企画本部 資材調達部が作成した「CSR/持続可能な調達について」の動画視聴による教育は、各事業部調達部門に所属するメンバー108名全員が受講しました。

#### 啓蒙活動

3 2022年度も引き続き全従業員向けのデジタル掲示板に「CSR(企業の社会的責任)/持続可能な調達」に関するメッセージを掲載しました。

#### バイヤー教育資料/ハンドブックの発行

4 調達担当者のスキルアップに向け、見積査定や価格交渉に必要な「モノづくり知識」を高めるための各種「モノづくり知識ハンドブック」と、輸出入の管理を確実にするための「貿易実務ハンドブック」をそれぞれ作成し、各事業部調達部門へ配布しました。

詳しくは ▶ <https://www.shinmaywa.co.jp/sustainability/esg/society/quality.html>



悪」を優先した行動に努め、「新明和クオリティー」の実践と品質マネジメントシステムの適切な運用・管理を通じて、安心な社会と快適な暮らしを支えます。

# 取締役による鼎談

ていだん



社外取締役  
荻田 祥史

代表取締役  
取締役社長  
五十川 龍之

取締役  
常務執行役員  
新事業戦略本部長  
梶原 敬士

## 中期経営計画[SG-2023]【転換】の最終年度を迎えて -「長期ビジョン」に向かって大きく前進、次期中期経営計画【拡大】にバトンをつなぐ-

新明和グループでは、2030年度を目標年とする「長期ビジョン」を掲げています。この実行計画にあたる長期経営計画[SG-Vision 2030]では、三つの中期経営計画を通じて、飛躍的な成長を目指しています。

目標域に達するには、既存事業とは一線を画した新事業の立ち上げなど、思い切った施策が不可欠となります。同時に、こうした成長を支える基盤の強化も重要課題と考えます。

そこで、今回の鼎談は、社長の五十川、新事業の創出を担う中心的存在の梶原、そして五十川の社長就任と同時に当社社外役員に就任した荻田の3名が、近年の当社グループの変化と、飛躍的成長に向けた課題について意見を交わした内容を紹介しします。

### 中期経営計画にも必要不可欠な “長期目線”

五十川 前回の中期経営計画(名称:CFG2020)を策定したのは、社長就任2年目の2018年でした。売上高は増加傾向にありましたが、2015年度をピークに営業利益が減少に転じたことに危機感を抱いたため、CFG2020では、特に利益を重視しました。また、同じころ、当社の経営が資本効率を軽んじているのご意見が投資家から寄せられ、バランスシートのあるべき姿について真剣に検討を重ねた時期でもありました。理想とする自己資本比率を試算し、これを意識して創立100周年にちなんだ増配や、400億円規模の自社株買いを行うなど、過去に類のない財務施策を実行しました。また、目標とする指標にROEを加えるなど、この期間の一連の取り組みは、収益中心であった考えを大きく転換するきっかけとなりました。

2年目までは比較的順調に進捗したCFG2020でしたが、新型コロナウイルスの感染拡大により民間

機製造が停滞した航空機セグメントが大打撃を受けた結果、最終年度は目標未達に終わりました。この時は、つくづく事業環境が一瞬にして変わってしまう恐ろしさと、短期計画を達成する難しさを実感しました。

2020年2月に迎えた創業100周年を機に長期志向経営に舵を切ることとし、そのよりどころとなる「経営理念」「長期ビジョン(2030年のありたい姿を言語化)」を定めました。また、経営計画については、先行きの見通しが大変難しく、CFG2020の1年延長も検討したのですが、荻田取締役から、「不透明な時こそ、一刻も早く新たな成長戦略を示すべき」とアドバイスがあり、少々検討不足の点もありましたが、「長期ビジョン」を具現化していく長期経営計画(10年計画)として[SG-Vision 2030]を策定し、これを3つの中期経営計画を経て推進する体裁を描きました。その第1フェーズにあたる中期経営計画が、現在進行中の[SG-2023]です。

荻田 CFG2020を策定した当時のことはよく覚えています。売上高目標のストレッチに慎重な意見が多い中、五十川社長の決断で、従来の安定志向と決別し、成長志向へと大きく経営の舵を切ったCFG2020が策定されました。従来の積み上げ方式ではなく、さらなる成長を目指す高い売上高目標を掲げた点、そして、新たに株主・投資家を意識した「ROE」を経営目標に加えたことは、当社の経営の方向性を大きく変える転機となりました。コロナの影響で最終目標は未達となりましたが、2年目までは計画を上回る進捗がみられ、大変心強い想いで見ていました。

この6年の間に、五十川社長は中期経営計画を2回策定され、また、「経営理念」「長期ビジョン」「行動指針」「行動規範」等を矢継ぎ早に制定してコーポレートアイデンティティを体系化されるなど、強力なリーダーシップにより当社の経営改革を積極的に推し進め、当社グループをリードして来られました。私自身、社外取締役としてこの期間の経営に関与できたことに感謝しています。

梶原 このころ、私は流体事業部長でした。各事業部の長が集まり、定期的に社長から方針説明を受ける機会があったのですが、その内容から会社の変化を感じていました。それを最も実感したのは、経営目標に「配当性向」が含まれた点で、ステークホルダーに対する会社の意識が変わったと感じました。[SG-2023]では、さらにESGに関連した目標や施策が加わり、企業として社会的要求に答えていく使命について意識するようになりました。

五十川 2020年度からは、真に長期に軸足を置いて物事を考えるようになりました。これは、従来からの経営である中・短期志向だけでは新規事業は生まれにくい、という危機感を強く抱いたためです。

現状からの成行きでは決して到達できない水準を[SG-Vision 2030]の目標値としたため、公開直後は社内が騒然としましたが、「そのギャップに意味があるのだ」と説きました。ギャップが大きいほど、目標に向けてなすべきことを考えるバックキャスト思考が求められます。ただし、足元を固めるフォアキャスト思考も忘れてはなりません。[SG-Vision 2030]を構成する3つの中期経営計画を通じて、「これは無理だろう」と思うハイレベルの目標に到達したい、その中で、私が最も重要視しているのが、2024年度にスタートする次期中期経営計画です。この期間の伸長が、目標到達の鍵を握ります。

### 社会の期待と要求に応える 経営の実践

荻田 昨年4月のプライム市場への移行は、より高いガバナンス体制の構築と、海外も含めた投資家との建設的な対話を通じて持続的な成長を志向する姿勢を示すものです。特に、これまでの財務情報に加えて、気候変動への取り組みのような非財務情報についても積極的かつ具体的に発信していくことは、投資家から経営戦略のレジリエンス(適応力)を評価してもらう意味でも重要であり、他社との差別化を図るチャンスでもあります。

今後は、取締役会でも、非財務情報に関する取り組みの議論に積極的に関わり、情報発信を後押ししていく考えです。

五十川 プライム市場に属する企業への要求は、ますます高まるでしょうね。東京証券取引所から要請されている「PBR(株価純資産倍率)1倍以上」も必須要件になるのではないのでしょうか。当社もしばらく1倍以下の状況にあるため、これを恒常的に1倍以上となるよう引き上げなければなりません。

サステナビリティ経営の推進も同様で、ESGの「E」と「S」については、社会的価値と同時に経済的価値を創出する「CSV(Creating Shared Value)経営」を実践し、利益を生み続ける状態にあることが大切で、この視点を共有することで、投資家の皆さんとも建設的な会話ができると考えています。

**梶原** 情報開示という点では、2022年度から流体セグメントの情報を単独で開示するようになりましたが、他社の開示情報を見てみると、財務情報はもとより、非財務情報も年々充実していることがわかります。事業部に所属していた頃は情報開示に積極的とは言えませんでした。最近では当社をご理解いただくうえで積極的に言うべき、との考えが変わってきました。また、社内会議でも情報開示を意識した発言が増えてきたと実感しています。私も、こうした視点で取締役会に臨むよう努めています。



**五十川** 皆が、積極的な情報開示を「当たり前」と考えなければなりません。将来あるべき姿を示した長期ビジョンを掲げ、これを実現していく[SG-Vision 2030]が存在し、これを起点にバックキャストした中期経営計画を通じてかなえていくという、一連の流れをストーリーとして語れることが大切です。

## サステナビリティ経営を支える両輪「収益拡大策」と「経営基盤強化策」

－主な課題は「新事業創出」「DX」

「グローバル化」「人材戦略」－

### 【新事業創出】

**梶原** 新事業創出については、事業部の枠にとらわれず、他との共創を交えて新たな事業の創出に取り組む専任部隊として、2022年に新事業戦略本部が設けられ、私が長を務めています。実業とは切り離れた組織とし、現在は、新しい領域を「探索」する活動と、多数のアイデアの中から「新事業の種」を見極めるフローの確立、この二点に注力しています。

「新事業の種」集めとして、2023年度は新事業創出活動「進取!! 0→1<sup>ゼロイチ</sup>チャレンジ」を推進中です。五十川社長の全面的バックアップで進めている本活動は、現在(本鼎談実施時点)第一段階の審査を行っているところですが、多くのアイデアが寄せられています。複数の審査を経て数件に絞りますが、今回応募のあった全てのテーマを我々の部門で預かり、今後の活動に活かす考えです。

一方、探索活動については、スタートアップ企業と協業して、水環境の改善や、水素ビジネスへの参画など、複数のテーマに取り組んでいますが、並行して新たなテーマの探索も行っています。

**五十川** 新事業創出でも、バックキャスト思考で導かれたアイデアに重きをおいています。世の中には、どうしても排除できない制約が存在します。地球温暖化がその例ですが、フォアキャスト思考で考えた対策は、「我慢」を強いる傾向が強くなりがちです。一方、ある程度の制約を受け入れることを前提に、より良い社会形成のために何ができるのか、というバックキャスト思考で考えたほうが、制約に固執しない、斬新な考えが浮かぶように思います。

**苅田** 新事業は、思いつきでなし得るものではありません。以前に外部機関で新事業創出に関する講義を行った際、まず5年～10年先の社会とはどのような社会なのかを想定し、その社会で必要とされる“コト”とは何なのか? その要望に応える「新たな価値」を提供できる新事業とは? というバックキャスト思考を巡らすことが大切だと説きました。この時に重要となるのが、自社のコアコンピタンスです。製品や技術、ビジネスモデル等、捉え方はさまざまですが、当社は、「都市」、「輸送」、「環境」といった分野で、コアコンピタンスを生かした新事業を生み出せる無限の可能性を有しています。これまでの成長を支えてきたコアコンピタンスに基づいた新事業は比較的ストーリーが立てやすく、成功の確率も高いのではないのでしょうか。新事業戦略本部の今後の活躍に大いに期待しています。

**五十川** 先日、海外事業を担当する部長職との対話の中で、「お客様と常に接点を持っていると、市場の先行きや、お客様の要望など有益な情報を得ることができ、将来どのような“コト”が必要になるのか、多くのヒントをいただいている」との話を聞きました。これは、当社の製品が圧倒的なシェアを持っているがゆえの強みと言えます。

**苅田** これからは、“モノ”ではなく、“コト”の時代だという証ですね。“コト”の裏付けとなる技術はもちろん大切ですが、今後目指すのは、当社グループがエコシステムの「核」となる部分を担う新たなビジネスモデルです。そのためには、パートナーの存在も重要です。自前主義で新たな“コト”をなし得るのは困難であり、その分野に精通した仲間を募ることも注力すべきポイントです。

### 【DX】

**苅田** DXについては、新事業の中に織り込まれつつあるものの、デジタル化は時間との勝負ですから、まず実践してみて、不都合があれば戻ってやり直す、というアジャイル型開発の実践など、当社には、従来の着実性重視からの転換も必要のように思います。

DXのよりどころは、「データ」にあります。当社が保有する情報量だけでは新事業を創り出すのは難しいと思われるため、データに関しても良いパートナーを見つけて、「共創」とトライ&エラーを繰り返すことです。



**五十川** DXに関しては、これを理解する従業員を増やす基礎教育を広く行う一方で、事業活動では、業界に先駆けて革新的なビジネスモデルを創出できる可能性が高い事業を選定し、そこに経営資源を集中させたいとの想いがあります。【転換】への一步を踏み出すために、苅田取締役のアドバイスのとおり、外部の力を借りる考えです。まずは、早期に社内DXの成功事例をつくり、共有したいですね。

**苅田** 特装車セグメントが取り組む塵芥車のサブスクリプションビジネスは、まさに“コト”のビジネスを目

指す好事例です。ドイツのある圧縮機メーカーは、コンプレッサの機械を売るビジネスから、「圧縮した空気」を売るビジネスに軸足を移して大きく成長しています。お客様が最終的に求めている“コト”の本質を突き詰め、DXを用いてこれをビジネス化できれば、当社の現有事業の中からも新たなマーケットが生まれる可能性が十分にあります。

### 【グローバル化】

**五十川** 「新事業創出」「DX」と並んで、持続的成長に不可欠なテーマが「グローバル化」です。民間機の部品を製造する航空機と、M&Aで取得した韓国企業が急成長している産機・環境システムの両セグメントはある程度グローバル化が進んでいます。今後、特に注力したいのは、特装車と流体の2セグメントです。これらを大きく伸長させる策の一つはM&Aですが、過去の成功事例にならない、取引を通じて信頼関係を構築する期間を設けることは大変重要であり、だからこそ、早々にパートナー企業を見つけ、コンタクトを急がねばなりません。

片や、本社主導のM&Aもあり得ます。真水の領域開拓、あるいは結果として特定事業部の規模拡大の一助となるものなど多様なケースが想定されますが、既存ルートによる拡大が難しい事業こそ、投資対象を吟味しつつ、手を打つ時期にあると考えています。

**梶原** CFG2020、[SG-2023]、これら二つの中期経営計画の戦略にM&Aが含まれたこともあり、流体事業部長を務めた期間にターボプロワを扱う韓国企業 TurboMAX Co., Ltd.をグループに迎えました。近年は他事業部でもM&Aの実績が増えており、経験を通じてノウハウや効果が培われているように思います。

### 【人材戦略】

**五十川** 別の視点で大きな課題となるのが「人材」です。成長に伴って人員を増やしたいものの、採用では苦労しています。また、終身雇用が常ではない世の中となり、DX人材の育成や、入社時点で将来の転職を想定している世代との向き合い方など、「人」にまつわる課題はさまざまです。人材の流動化がグローバル規模で進むことが想定され、いかにすれば、当社グループで働くこと、そして個々が自身の成長を実感できるかが、人的資本経営の根幹にある課題です。

**苧田** 近年、パーパス経営(企業の存在意義や社会的価値を重視した経営)が注目され、その結果、これまでのように会社が一方的に従業員を選ぶのではなく、互いに選ぶ側、選ばれる側となる関係に大きく変わってきました。「この会社、この部署では、自らの成長は望めない」と思った時点で、その従業員は去ってしまうでしょう。こうしたミスマッチを未然に防ぐためにも、当社の人材育成プランを積極的に打ち出し、発信することが肝要です。当社に入社した人材は、ここで自らの夢を実現したいと考えています。ここで言う「夢」とは、かつては設計や製造といったモノづくりが中心でしたが、最近、事業を通じて社会に貢献したいという、「コト」に夢を描いている若者が増えています。個々人の成長をサポートする仕組みや人的投資に対する考え方を具体化してアピールすることがとても大切です。人的資本経営における投資については、今後、取締役会でも議論を重ねるべき重要なテーマと考えています。

**梶原** 日本における人口減少は大きな社会課題の一つです。そのため、グローバル市場からも積極的に人材を採用する必要性が高まっています。当社グループがグローバル社会で認知され、「新明和グループで働きたい」と思ってもらえることが大切で、その対象に含まれる企業グループになりたいと思います。そのためには、海外に向けた情報発信の重要度が増しています。

**苧田** 採用の場でも、当社グループが、社会インフラに対して“モノ”だけでなく、“コト”を提供している企業であると発信したいですし、その具体例を増やしていきたいですね。

**五十川** 新入社員との会話の中でも、「事業を通じて社会インフラの高度化に貢献したい」という高い志が伝わってきます。その気持ちを尊重し、当社グループの存在意義を明確に説明できるようにしておかなければなりません。私たちの存在意義を明文化した「経営理念」に基づき、お客様を創出し、その方々と長きにわたってお付き合いしていくために存在する、この本質的な当社グループの存在意義を全従業員が共有し、長期ビジョンにそって皆が同じ方向に向いているのだと実感できることが大切です。

## 「経営理念」「長期ビジョン」をよりどころとする経営の実践

**五十川** 2021年度に、1年かけて全経営職を対象に「経営理念」「長期ビジョン」について自ら解説し、社内広報媒体を通じて理念や会社の重要な取り組みについて説いてきました。その中の一つに新事業創出に向けた活動の活性化がありますが、本年3月にスタートした、従業員参画型の「進取!! 0→1チャレンジ」に多くのビジネスアイデアが寄せられたとの報告を受け、大変うれしく思うと同時に、若手に活動の趣旨が伝わったという手応えを感じています。

コロナ禍も収束しつつありますので、今後は支店・営業所を訪ね、「コト売り」の源泉はお客様と日々接している営業部門にあるのだと鼓舞し、同時に「経営理念」の真意や「長期ビジョン」で謳うありたい姿についても説明していきます。

これからも、情報発信役の一番手として、私の想いを社内外に積極的に伝えていきます。



**梶原** 「進取!! 0→1チャレンジ」の募集要項をつくる際、方向性が拡散することのないよう、「長期ビジョン」で謳っている「都市・輸送・環境インフラの高度化」をよりどころとしました。

私自身も、当社グループの理念をまとめた「理念ブック」を常に携行し、行動指針、行動規範など、機会あるごとに手にとって参考にしています。

**苧田** 「経営理念」「長期ビジョン」に照らして、その時々課題について思考を巡らせる訓練は大変有益です。また、これらの理念は、持続性・継続性のあるものですが、それに基づく長期事業戦略や経営基盤強化の具体的な取り組み内容に関しては、3年に一度

は今の時代においてどうか、といった振り返りの機会を持つことも大切ではないでしょうか。この3年の間にも、我々の想像を超える事象がいくつも発現しました。これを教訓に、理念は大切しつつ、経営戦略のズレをチェックすることも必要と考えます。

## 【SG-2023】【転換】から、次期中期経営計画【拡大】へ

**苧田** [SG-2023]のスタート時はコロナ禍に見舞われ、相当厳しい進捗になると思われましたが、現時点の通期業績予想値から、混迷を極める市場環境の中でもしっかりと結果を出しておられることをうれしく思います。

翻って、次期中期経営計画は、当社の将来を左右する大変重要な位置付けにあります。[SG-2023]では、掲げたテーマ【転換】のもと、長期経営計画実現への布石となる土台を築くことができましたが、次期中期経営計画ではこれをしっかりと引き継ぎ、【拡大】路線にステップアップさせることが大切です。その結果、目標が達成できれば、【飛躍】と位置付けられている第3フェーズの中期経営計画へと弾みがつき、[SG-Vision 2030]で掲げた最終目標に必ず手が届くものと考えます。そのためにも、将来に向けた事業ポートフォリオの検討を早急に進め、

新事業創出やグローバル化など、経営資源を重点投下する対象をステークホルダーに明確に示すことが大切です。

**梶原** 新事業戦略本部では、多くの「種」の中から実践対象とする「種」の見極めをスピーディーに行い、これを将来有望な「木」へと育てていきます。同時に、「進取!!0→1チャレンジ」に寄せられた大量のビジネスアイデアを大切に扱い、「失敗を恐れず、行動すること」を認める風土形成へとつなげていきます。

**五十川** 現在、当社はROIC経営を実践しています。近年、想定外の事象に見舞われたのは事実ですが、高コスト体質にあることは大きな課題であり、早期に解消せねばなりません。今後、工場の建屋や設備のリニューアルを計画的に実行していきますが、これらの投資がコストアップで終わらぬよう、これを好機ととらまえて、本質的な生産効率向上に徹底して取り組んでいきます。そして、債権回収期間や棚卸回転率を高めるなど、あらゆる手段で利益を確保する策を実践し、2030年度に10%以上のROICを示せる企業グループを目指していく所存です。

次期中期経営計画でも、常にROICを意識し、株式市場からも評価していただける経営に努めてまいります。



## 財務サマリー(連結)

## 財務指標

(年度)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>経営成績</b>											
売上高 (単位:百万円)	150,918	174,010	193,131	203,917	201,204	207,335	217,297	227,231	209,226	216,823	225,175
営業利益 (単位:百万円)	5,840	10,872	13,635	15,260	13,067	10,594	10,708	12,836	10,479	10,569	9,293
売上高営業利益率 (単位:%)	3.9	6.2	7.1	7.5	6.5	5.1	4.9	5.6	5.0	4.9	4.1
親会社株主に帰属する当期純利益 (単位:百万円)	11,372	7,444	9,159	10,281	8,954	7,086	6,996	7,378	5,487	6,907	7,313
売上高当期純利益率 (単位:%)	7.5	4.3	4.7	5.0	4.5	3.4	3.2	3.2	2.6	3.2	3.2
自己資本当期純利益率(ROE) (単位:%)	13.6	8.1	9.1	9.4	7.7	5.8	6.8	8.9	6.4	7.7	7.6
投下資本利益率(ROIC) (単位:%)	3.9	6.8	8.3	9.1	7.7	6.0	5.8	6.5	5.1	5.1	4.4
<b>財政状況</b>											
総資産 (単位:百万円)	155,248	167,460	182,167	186,780	188,632	190,001	209,195	214,157	212,060	221,206	226,907
総資産回転率 (単位:回)	1.04	1.08	1.10	1.11	1.07	1.10	1.09	1.07	0.98	1.00	1.00
自己資本 (単位:百万円)	88,941	95,130	105,865	112,993	118,268	124,893	82,340	82,946	87,945	92,465	98,747
自己資本比率 (単位:%)	57.3	56.8	58.1	60.5	62.7	65.7	39.4	38.7	41.5	41.8	43.5
有利子負債 (単位:百万円)	8,000	6,000	4,188	2,000	150	90	49,893	57,568	54,539	52,254	52,417
ネット D/E レシオ (単位:倍)	△0.08	△0.07	△0.08	△0.13	△0.16	△0.15	0.32	0.46	0.36	0.28	0.30
<b>キャッシュ・フロー</b>											
営業活動によるキャッシュ・フロー (単位:百万円)	11,758	6,477	9,485	14,767	14,342	8,699	13,452	8,509	18,120	15,998	6,404
投資活動によるキャッシュ・フロー (単位:百万円)	△6,502	△5,554	△5,817	△6,458	△6,039	△7,076	△9,693	△12,408	△9,133	△7,221	△7,164
財務活動によるキャッシュ・フロー (単位:百万円)	△10,364	△3,390	△3,503	△4,023	△6,619	△1,647	△526	1,419	△5,972	△5,203	△4,108
現金及び現金同等物の期末残高 (単位:百万円)	14,790	12,550	12,920	17,085	18,772	18,750	21,952	19,342	22,667	26,549	22,535
<b>その他</b>											
1株当たり配当金 (単位:円)	10	12	14	14	14	23	45	87	38	42	45
配当性向 (単位:%)	8.8	16.1	15.2	13.6	15.0	31.0	58.9	76.9	45.5	40.0	40.5
1株当たり当期純利益 (単位:円)	114.04	74.67	91.88	103.15	93.17	74.23	76.41	113.11	83.47	104.96	111.00
設備投資 (単位:百万円)	5,117	5,834	4,408	5,657	6,854	6,525	6,442	7,100	9,205	4,782	4,465
減価償却費 (単位:百万円)	3,609	3,978	4,093	4,362	4,763	5,025	5,064	5,442	5,768	5,564	5,321
研究開発費 (単位:百万円)	2,118	2,313	2,789	2,845	2,717	2,836	2,575	2,401	2,356	2,282	2,476
従業員数 (単位:人)	4,507	4,588	4,612	4,700	4,726	4,773	5,037	5,075	5,288	5,783	5,932
海外売上高 (単位:百万円)	30,452	36,039	45,608	48,142	43,076	42,556	42,899	43,250	27,108	31,022	46,382
海外売上高比率 (単位:%)	20.2	20.7	23.6	23.6	21.4	20.5	19.7	19.0	13.0	14.3	20.6

※脚注: ROIC計算式  
 $ROIC = \text{営業利益} \times (1 - \text{実効税率}) / \text{投下資本} (= \text{有利子負債} + \text{自己資本}) \text{の期首期末平均値}$

# 会社概要

## 会社概要 (2023年3月31日現在)

設立年月日	1949年11月5日
資本金	15,981,967,991円
従業員数	3,002名
連結従業員数	5,932名

## 取締役・監査役 (2023年6月27日現在)

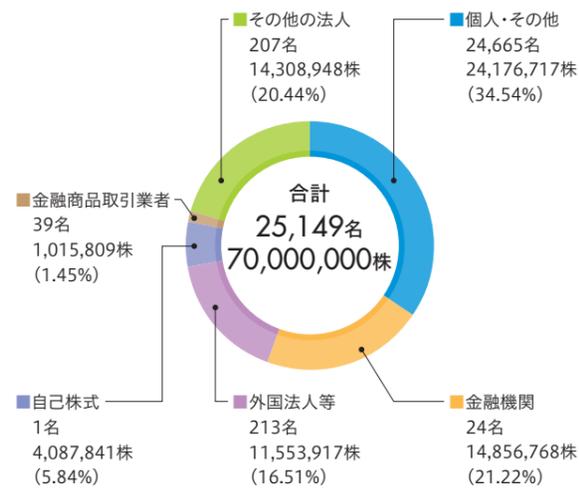
代表取締役 取締役社長	五十川龍之
取締役 副社長執行役員	石丸 寛二
取締役 専務執行役員	西岡 彰
取締役 常務執行役員	久米 俊樹
取締役 常務執行役員	榎原 敬士
社外取締役	苅田 祥史
社外取締役	長井 聖子
社外取締役	梅原 俊志
常勤監査役	西田 幸司
常勤監査役	島坂 忠宏
社外監査役	金田友三郎
社外監査役	枚山 栄理
社外監査役	木村 文彦

## 株式の状況 (2023年3月31日現在)

- (1)発行可能株式総数…………… 300,000,000株
- (2)発行済株式の総数…………… 70,000,000株
- (3)株主数…………… 25,149名
- (4)大株主

株主名	持株数 株	持株比率 %
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	8,584,400	13.02
三信株式会社	7,385,065	11.20
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,105,200	6.22
新明和グループ従業員持株会	3,049,072	4.62
住友不動産株式会社	1,837,800	2.78
東洋ビルメンテナンス株式会社	1,391,300	2.11
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	924,400	1.40
新明和グループ取引先持株会	811,286	1.23
BNP PARIBAS LUXEMBOURG/2S/ JASDEC/JANUS HENDERSON HORIZON FUND	798,100	1.21
JP MORGAN CHASE BANK 385781	732,217	1.11

## (5)株式分布状況 (2023年3月31日現在)



## ウェブサイトのご案内

当社公式ウェブサイトでは、当社グループに関するさまざまな情報を掲載しております。本報告書とあわせてご覧ください。

<https://www.shinmaywa.co.jp/>

新明和

検索

